



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DEL PIEMONTE ORIENTALE
"AMEDEO AVOGADRO"**

DIPARTIMENTO DI STUDI PER L'ECONOMIA E L'IMPRESA
Corso di Laurea Magistrale in Management e Finanza

Tesi di laurea

**DALLA CREAZIONE DI VALORE ALLA CULTURA
DELLA SOSTENIBILITÀ: OBBLIGO O NUOVA CULTURA
COMPORIMENTALE? VERSO UNA NUOVA E
CONDIVISA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

Relatore

Maggi Davide



Firmato digitalmente da
Davide Maggi
Data: 27.06.2024 14:52:43
CEST

Correlatore

Rossi Paolo

Candidato

De Angelis Carlo Maria

Matricola 20024104

LISTA ABBREVIAZIONI	4
INTRODUZIONE	6
CAPITOLO 1: DALLA SHAREHOLDER ALLA STAKEHOLDER VALUE - CREARE VALORE PER GLI ATTORI DEL PROCESSO AZIENDALE CREA VALORE PER GLI AZIONISTI?	8
1.1 CONSIDERAZIONI PRELIMINARI E PRINCIPALI TEORIE	8
1.2 CREAZIONE DI VALORE PER L'AZIENDA	13
1.2.1 Creazione di valore nelle diverse fasi aziendali	14
1.2.2 Esempi di grandi eccellenze italiane e mondiali nella creazione del valore: Ferrero e Cucinelli	19
1.2.3 Esempi di medie aziende eccellenti: il territorio novarese, Gessi e Mirato	22
1.3 CREAZIONE DI VALORE PER IL MANAGER	25
1.3.1 Il modello organizzativo manageriale	26
1.3.2 La fiducia verso il manager	27
1.3.3 La retribuzione del manager.....	27
1.3.4 La qualità della vita personale del manager	30
1.4 CREAZIONE DI VALORE PER IL DIPENDENTE	31
1.4.1 Sicurezza personale e del posto di lavoro per il dipendente	31
1.4.2 Un lavoro che piace e un buon clima aziendale: la chiave per avere dipendenti stimolati	33
1.5 CREAZIONE DI VALORE PER I CLIENTI	35
1.5.1 Soddisfazione e creazione di valore per il cliente nelle varie fasi della relazione	35
1.5.2 La creazione di un sistema fiduciario	37
1.6 CREAZIONE DI VALORE PER IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	38
1.7 PIÙ VALORE PER GLI STAKEHOLDER PIÙ VALORE PER GLI SHAREHOLDER	40
CAPITOLO 2: DALL'AZIENDA SOSTENIBILE ALL'EUROPA PIONIERE DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE: LE REGOLE SU MISURAZIONE, COMUNICAZIONE E RENDICONTAZIONE, INFORMAZIONI NON FINANZIARIE	42
2.1 EVOLUZIONI E PRINCIPALI FONTI NORMATIVE: DALLO SVILUPPO SOSTENIBILE ALLA CSR ED ALL'ESG	42
2.2 ESG: RESPONSABILITÀ E RISCHIO IMPRENDITORIALE O OPPORTUNITÀ PER MIGLIORARE PERFORMANCE E COMPETITIVITÀ NEL FUTURO? IL RISCHIO DI GREENWASHING	48
2.2.1 Responsabilità e rischio imprenditoriale	48
2.2.2 Opportunità per migliorare performance e competitività nel futuro	52
2.2.3 Il Greenwashing	55
2.3 IL DECENNIO DELLA SOSTENIBILITÀ EUROPEA 2014-2024	57
2.4 NON FINANCIAL REPORTING DIRECTIVE - NFRD - 95/2014	59
2.5 DECRETO 254/2016 DI RECEPIMENTO NFDR - PRIMI CENNI SULL'ASSURANCE	69

2.6 GREEN DEAL (PATTO VERDE)	79
2.7 TASSONOMIA UE - 852/2020	85
2.8 CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING DIRECTIVE CSRD - 2464/2022	87
2.9 CORPORATE SUSTAINABILITY DUE DILIGENCE DIRECTIVE – CSDDD	92
2.10 RESPONSABILIZZAZIONE DEI CONSUMATORI PER LA TRANSIZIONE VERDE MEDIANTE IL MIGLIORAMENTO DELLA TUTELA DELLE PRATICHE SEALI E DELL’INFORMAZIONE - 825/2024	94
CAPITOLO 3: ESG E SOSTENIBILITÀ AI NOSTRI GIORNI: LA PROPOSTA DI UN MODELLO DI AZIENDA CREATRICE DI VALORE SOSTENIBILE	96
3.1 LE PIÙ RECENTI ANALISI E STATISTICHE SULLE AZIENDE NON QUOTATE ITALIANE: AZIENDE QUOTATE E CONSIDERAZIONI SU PMI NON QUOTATE	96
3.1.1 Rapporto sulla sostenibilità delle imprese quotate 2023: questionario del Sole 24 Ore .	96
3.1.2 PMI non quotate: le principali barriere nell’adozione. Criteri ESG nelle analisi più recenti	101
3.2 IL GRANDE VENTO DI CAMBIAMENTO AMERICANO DELL’ULTIMO ANNO: IL CASO BLACK ROCK, L’APPROCCIO REPUBBLICANO E DEMOCRATICO.	105
3.3 IL RALLENTAMENTO EUROPEO SULL’ATTUAZIONE DELLE DIRETTIVE	107
3.4 SOSTENIBILITÀ-ESG: COMPLESSITÀ NELL’ADOZIONE DA PARTE DI GOVERNI E IMPRESE	109
3.5 CONSIDERAZIONI PRELIMINARI SU UN MODELLO DI AZIENDA CREATRICE DI VALORE SOSTENIBILE	112
3.6 UN MODELLO INNOVATIVO	116
BIBLIOGRAFIA	127

LISTA ABBREVIAZIONI

AA1000AS: Accountability 1000 Assurance Standard

CEO: Chief Executive Officer

CSDDD: Corporate Sustainability Due Diligence Directive

CSRD: Corporate Sustainability Reporting Directive

CSR: Corporate Social Responsibility

CONSOB: Commissione Nazionale per le Società e la Borsa

DNF: Dichiarazione Non Finanziaria

DNSH: Do No Significant Harm

EFRAG: European Financial Reporting Advisory Group

EGM: Euronext Growth Milan

EMAS: Eco-Management and Audit Scheme

EIP: Environmental Impact Statement

ESG: Environmental, Social, and Governance

ESRS: European Sustainability Reporting Standards

GHG: Greenhouse Gas

GRI: Global Reporting Initiative

IAASB: International Auditing and Assurance Standards Board

IASB: International Accounting Standards Board

ISAE 3000: International Standard on Assurance Engagements 3000

KPI: Key Performance Indicator

MID: Medium Capitalization Segment

MBO: Management by Objectives

MOL: Margine Operativo Lordo

NFRD: Non Financial Reporting Directive

OCSE: Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico

ONU: Organizzazione delle Nazioni Unite

PMI: Piccole e Medie Imprese

PNRR: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

SASB: Sustainability Accounting Standards Board

SDG: Sustainable Development Goals

SMALL: Small Capitalization Segment

SP500: Standard & Poor's 500 Index

STAR: Segmento Titoli con Alti Requisiti

TEG: Technical Expert Group

TTF: Title Transfer Facility

WTI: West Texas Intermediate

INTRODUZIONE

Il lavoro si propone di dimostrare che creare valore per gli azionisti non contrasta con creare valore per tutti gli attori o stakeholder del processo aziendale.

L'obiettivo sarà quello di evidenziare che la creazione di valore per tutti gli stakeholder accresce e rende ripetibili profitti e valore per gli azionisti.

Manager aziendali motivati e coinvolti, dipendenti fedeli, clienti trattati con correttezza e serviti con alta qualità, e una comunità beneficiaria di parte del valore creato possono generare una forte crescita dei profitti a medio-lungo termine e grandi soddisfazioni per gli azionisti.

Si cercherà, partendo dagli errori dello "shortermismo" - cultura aziendale della massimizzazione del profitto di breve periodo - di spiegare il valore degli stakeholder per la creazione di conti economici solidi e ripetibili.

Più valore e più valorizzazione di tutti gli attori del processo aziendale: questa è la miglior strategia per portare grandi soddisfazioni agli azionisti.

In questo processo si inserisce la tematica della sostenibilità ed ESG che, come si vedrà, è una parte integrante e fondamentale per la creazione di valore globale. Non tanto come un indice di performance imposto, ma come una straordinaria opportunità.

Il compito sarà anche quello di far capire che se sostenibilità ed ESG diventano una "liturgia" o una "moda emulativa", e non un "credo" sentito di desiderio di trasmettere alle future generazioni un mondo migliore in termini di ambiente, valori umani e sociali, e di modelli organizzativi e comportamentali, sarà vano dichiararsi sostenibili.

Si partirà nel primo capitolo dalla teoria nordamericana del premio Nobel Milton Friedman, il quale esasperava la shareholder value sostenendo che "una volta rispettate le leggi, l'unico compito del management è quello di generare profitto a favore degli azionisti".

A questa teoria si contrapporrà tutta l'evoluzione della cultura della creazione di valore aziendale dopo la crisi finanziaria ed economica del 2008 di Lehman Brothers.

Attraverso il primo capitolo si arriverà a dimostrare che stakeholder soddisfatti generano shareholder soddisfatti nel lungo periodo.

Nel secondo capitolo si analizzerà tutto il mondo della sostenibilità ed ESG, partendo dai suoi "primi passi" negli anni '70 e '80, fino ad arrivare alle prime direttive comunitarie.

Poi si analizzerà l'evoluzione europea dell'ultimo decennio (2014-2024) dove il vecchio continente ha cercato sempre più di porsi come "pioniere della sostenibilità ed ESG" a livello globale. Si potrà osservare come sotto la potente spinta del Green Deal ci sarà un'importante attività normativa, che parte con la Direttiva del 2024 sulla DNF e arriva ai nostri giorni.

Nel terzo capitolo, anche alla luce delle evidenti e gravi questioni geopolitiche (Ucraina e Palestina), e dei fenomeni macroeconomici molto importanti, dal Covid-19 ai nostri giorni, si cercherà di capire e valutare se l'attuale quadro normativo e modello comportamentale europeo ed italiano sulla sostenibilità ed ESG sia in grado, come auspicato, di generare valore per l'azienda e tutti i suoi stakeholder e shareholder, e se possa rappresentare un elemento di accelerazione del PIL europeo.

Si cercherà inoltre di ipotizzare un nuovo modello di CSR evoluta che, partendo dalla CSR originale e passando per tutta l'evoluzione dell'ultimo decennio di sostenibilità ed ESG, possa soddisfare la tripla esigenza di generare valore per l'azienda e i suoi stakeholder, generare un'accelerazione del PIL europeo ed italiano e lasciare un mondo migliore alle future generazioni. Un mondo che per ambiente, valori e modelli comportamentali sia il sogno delle future generazioni.

CAPITOLO 1: DALLA SHAREHOLDER ALLA STAKEHOLDER VALUE - CREARE VALORE PER GLI ATTORI DEL PROCESSO AZIENDALE CREA VALORE PER GLI AZIONISTI?

1.1 CONSIDERAZIONI PRELIMINARI E PRINCIPALI TEORIE

In questo capitolo si cercherà di dimostrare che esiste nella realtà una strategia aziendale o imprenditoriale che bilancia perfettamente la creazione di valore per l'azienda, quella per i manager, quella per i dipendenti, quella per i clienti e quella per il contesto o comunità di riferimento. Approfondendo questa strategia, si vedrà che creare valore per tutti gli attori, o stakeholder, crea valore crescente e ripetibile per i principali shareholder.

Si partirà dall'analisi delle principali teorie, si valuterà poi la creazione di valore per tutti gli stakeholder, partendo dall'azienda, e poi si passerà all'analisi di alcuni casi aziendali particolarmente significativi nei quali a più valore per gli stakeholder, corrisponde più valore per gli shareholder.

Per ottimizzarne l'analisi, il lavoro suddivide le principali teorie sulla creazione del valore in due gruppi, a seconda dell'approccio utilizzato: quello che vede al centro la creazione di valore per l'azionista, "shareholder value", e quello che vede determinante il ruolo degli stakeholder interni ed esterni che determinano l'attività aziendale, "stakeholder value".

È da sottolineare, per completezza, che questo confronto tra i due differenti approcci, era cominciato già negli anni '60, ma tra il '60 e i primi anni '80, è emersa una contrapposizione tra il pensiero, più di natura economico-finanziaria, di studiosi nordamericani, profondamente influenzati dalle dottrine economiche anglosassoni, di un'impresa "debole", concepita come investimento finanziario (azionista), gestita per la massimizzazione del profitto a breve termine, e quello della scuola di economia aziendale che vedeva l'azienda come un soggetto autonomo, strutturato e "forte" che valorizzava tutti gli "attori" e generava valore nel lungo termine sostenibile e ripetibile.

Nonostante, come precedentemente menzionato, da tempo si discutesse di stakeholder, di etica d'impresa e di responsabilità sociale d'impresa, si è notato che fino alla grande crisi finanziaria-economica del 2008, il funzionamento dei sistemi economici era rimasto fortemente condizionato dal "liberismo" dei mercati e degli operatori finanziari ed economici, considerato il valore primario per creare sviluppo e benessere.

Questa cultura, finanziario-economica, che partiva dal perseguimento dell'interesse privato, come fattore di valore sistemico, trovava le sue radici addirittura in Adam Smith, economista scozzese del XVIII secolo, che nel 1776, nella sua opera "La ricchezza delle nazioni", affermava "non è dalla generosità del macellaio, del birraio o del fornaio che noi possiamo sperare di ottenere il nostro pranzo, ma dalla valutazione che essi fanno dei propri interessi" (Smith, 1776).

Questo pensiero era molto radicato nella cultura nordamericana degli anni 60, dove il grande economista e premio Nobel per l'economia Milton Friedman nel 1962 sosteneva che "una volta rispettate le leggi l'unico compito del management è quello di generare profitto a favore degli azionisti", definendo ogni altra ipotesi, tra cui quella della responsabilità sociale dell'impresa, "profondamente sovversiva" (Friedman, 1962).

Dopo di lui, Alfred Rappaport, Professore di economia americano che divenne famoso per aver sviluppato l'idea di valore per gli azionisti nel suo libro del 1986, "Creating Shareholder Value" (Rappaport, 1986).

Queste teorie della shareholder value, come già accennato, sono state predominanti nei sistemi economici-finanziari anglosassoni, dove l'accesso del risparmio al capitale di rischio delle imprese è mediato, gestito e "condizionato" da investitori istituzionali (Fondi pensione, banche d'affari, fondi di investimento).

L'ottica della shareholder value prevede, quindi, un'idea di azienda "debole", dove nel sistema aziendale si incontrano portatori di fattori produttivi che vanno alla ricerca delle migliori risposte ai propri interessi, cercando di negoziare la migliore remunerazione per i propri apporti, abbandonando l'impresa se trovano alternative più vantaggiose.

Il rischio di questa cultura, che poi come si vedrà sarà ben evidenziato da alcuni importanti professori della scuola economica aziendale italiana (Coda, Lai, Donna, Gallino) è quello di privilegiare la finanza rispetto alla produzione (di cui crisi 2008), la crescita aziendale perseguita solo per acquisizioni e non attraverso la valorizzazione delle risorse interne. Il capitale quasi sempre distribuito e non reinvestito non consente investimenti in uomini, processi, innovazioni tecnologiche, essenziali per valorizzare l'azienda.

La costante ricerca della massimizzazione del profitto a breve porta a disarticolare e delocalizzare filiere produttive, disperdendo risorse, incardinate sul territorio, generando così costi sociali destinati a ricadere sulla collettività.

Fin dagli ultimi anni 80, i grandi esperti di economia aziendale iniziarono ad evidenziare le criticità di questo approccio. Il professor Giorgio Donna nel 1999 descriveva l'azienda nell'ottica della shareholder value come un "mero oggetto di investimento" che deve essere competitiva non solo nel momento in cui porta al mercato i propri prodotti ma anche nel momento in cui si presenta sul mercato in cerca di capitale e finanziamenti (Donna, 1999).

Sulla stessa linea di pensiero anche il professor Alessandro Lai, che nel suo libro del 2004, parlando di creazione di valore, contrappone alla massimizzazione del profitto della "concezione contrattualista", shareholder value, un modello di impresa complesso ed evolutivo della "concezione istituzionalista", stakeholder value (Lai, 2004).

Lai descriveva la concezione contrattualistica come generatrice di un'azienda "debole" e come un sistema di relazioni che soddisfaceva principalmente istanze di tipo individualistico.

Il professore sociologo-economista Luciano Gallino addirittura parlava nei suoi scritti del 2005 di fenomeni degenerativi, da lì a poco crisi 2008, e di "impresa irresponsabile", evidenziando i danni derivanti dal connubio di interessi tra investitori istituzionali - banche d'affari e fondi - e management - stock option a breve - e logiche short term (Gallino, 2005).

Rilevante per il presente lavoro, è l'approccio definito da uno degli studi più rilevanti del settore, "Creazione del valore e Responsabilità Sociale d'Impresa", il quale contrappone ad un approccio della teoria di creazione di valore di tipo razionale-utilitaristico o anche

definibile finanziario-speculativo, shareholder value, quella di tipo economico-strategico-costruttivista, stakeholder value (Ferrando, 2010).

Già con l'inizio degli anni 80, la scuola di economia aziendale italiana e alcuni grandi studiosi e professori d'oltreoceano hanno iniziato a sposare una cultura ed un approccio molto più orientato alla stakeholder value. Cultura ed approccio che con il passare degli anni hanno preso sempre più piede a livello internazionale, fino a diventare prevalenti dopo la crisi del 2008.

Infatti, questa drammatica crisi, prima finanziaria, poi economica ha messo in luce in modo evidente gli enormi rischi connessi alla ricerca e massimizzazione del profitto a breve termine, ad una concezione di azienda intesa come mero investimento finanziario, e ad una prevalenza schiacciante della finanza sul ciclo produttivo, con un ritorno, finanziario-speculativo, tutto sull'investimento da capitale di rischio.

Un ruolo molto importante in questo cambiamento ha giocato, come detto, la scuola di economia aziendale italiana, che seguendo l'insegnamento di Gino Zappa e quello della teoria istituzionalista, con il professor Coda prima e con i professori Donna, Lai e Ferrando dopo, ha adottato un approccio molto più incentrato sulla creazione di valore per tutti gli "attori" aziendali.

Con questo approccio stakeholder value, gli studiosi vedono un evidente spostamento da un'ottica di breve ad una di lungo termine, dall'enfasi sulla finanza a quella sulla produzione, dalla generazione di flussi finanziari prevedibili e quantificabili, alla costruzione dei potenziali, dalla cui valorizzazione dipende la formazione dei redditi futuri, lungo una catena di relazioni che vede negli investimenti strategici e nell'accumulo di esperienze e di competenze la condizione per generare vantaggi competitivi, fornendo risposte produttive che devono fornire valore ai clienti.

Nell'approccio stakeholder value l'impresa, quindi, si relaziona con un ampio ventaglio di interlocutori che comprendono non solo clienti, ma anche dipendenti, manager, partner, comunità locali, opinione pubblica, istituzioni ed intrattiene con queste relazioni che non si

risolvono più solo in atti di scambio o di tipo commerciale ma tendono a consolidarsi e a veicolare un valore stabile e ripetibile.

“Il valore economico dell’impresa questo sconosciuto” riporta in conseguenza agli scandali finanziari Enron, Parmalat, Cirio e della crisi finanziaria del 2008, l'importanza cruciale assunta dalla Corporate Governance definita come l'insieme dei sistemi di gestione e controllo, regole, che influenzano l'allocazione delle risorse e l'assegnazione del potere decisionale, tutelando gli stakeholder da comportamenti opportunistici di manager o imprenditori (La Rocca, 2016).

La corporate governance presidia rischi ed opportunità per assicurare una crescita sostenibile duratura dell'impresa a tutela di tutti gli stakeholder, rappresentando un vincolo alla creazione di valore per gli azionisti contro comportamenti opportunistici.

Grande enfasi viene posta anche sul tema della Corporate Social Responsibility, CSR, che fa riferimento ad un modello di gestione e governo dell’impresa improntato sulla soddisfazione delle aspettative degli stakeholder, oltre all'adempimento agli obblighi di legge e di corporate governance (dovere verso i dipendenti, verso la comunità, doveri sociali e ambientali).

1.2 CREAZIONE DI VALORE PER L'AZIENDA

Dato che il lavoro mirerà a creare un modello completo di creazione di valore, è cruciale valutare, ai fini dell'analisi, ciascuno degli elementi - azienda, manager, dipendenti, clienti, contesto - definendo cosa si intende per creazione di valore e fornendo una valutazione o definizione di un modello aziendale da perseguire.

In questo capitolo, nell'analizzare la creazione di valore per l'azienda, si cercherà di evitare di ridurre il tutto a meri valori contabili o bilancistici che limiterebbero l'analisi a budget, rendiconti e analisi degli scostamenti.

È evidente che, per valutare e misurare la creazione di valore per l'azienda, sono rilevanti una serie di valori patrimoniali, economici e reddituali e i loro trend evolutivi, ma per l'analisi è più importante comprendere, prima di tutto, quali devono essere e come impostare una cultura aziendale e una strategia corretta, equilibrata, sostenibile, ripetibile e di lungo periodo.

Tuttavia, ciò non significa creare un modello aziendale teorico ed ideale, che rischierebbe di essere antieconomico e non produttivo, ma dimostrare che è possibile creare risultati e valori sostenibili e ripetibili nella realtà quotidiana e nella strategia aziendale a lungo termine, in una logica possibile e corretta.

Molti ritengono che per creare una strategia aziendale adeguata sia necessario un piano pluriennale che, analizzando gli scenari macroeconomici forniti da società di previsioni, i settori di riferimento, la concorrenza e le potenziali politiche gestionali, conduca alla definizione di budget, annuali e pluriennali, di fatturato, costi, redditività e indici da raggiungere.

Tutto deve partire da una fase preliminare, in cui l'azienda stabilisce quali sono i valori fondamentali e inderogabili a cui la strategia e la vita aziendale devono ispirarsi. Questa iniziale fase può sembrare una potenziale enucleazione di parametri e principi teorico-etici a cui fare riferimento, ma nel corso del lavoro ci si accorgerà che la coerenza e il rispetto nella

definizione e nell'applicazione di questi valori saranno determinanti per definire lo "stile aziendale" e il "clima aziendale", elementi cruciali per la creazione di valore.

Un'analisi attenta consente di identificare numerose fasi e, per ciascuna di esse, altrettante sottofasi della vita aziendale. Tuttavia, al fine di rendere l'analisi più gestibile, si possono individuare quattro macro-fasi principali:

- ❖ Fase preliminare: definizione dei valori fondamentali a cui ispirarsi nella vita aziendale e la creazione dello "stile aziendale";
- ❖ Fase progettuale e di elaborazione: elaborazione di un piano, di solito triennale o quinquennale, che espliciti gli obiettivi patrimoniali, economici e reddituali prefissati e da raggiungere;
- ❖ Fase realizzativa e gestione delle criticità eventuali: operatività dell'azienda per raggiungere i budget prefissati e monitoraggio e stimoli per ottenere i risultati;
- ❖ Fase della ripetibilità dei risultati.

1.2.1 Creazione di valore nelle diverse fasi aziendali

Ora si esamineranno le quattro macro-fasi della vita aziendale e si chiarirà cosa si intende per creazione di valore in ciascuna di esse.

❖ Fase preliminare

In una grande azienda, durante questa fase, il board, insieme all'amministratore delegato, hanno il compito più importante di definire i valori fondamentali e irrinunciabili che dovranno ispirare la vita aziendale, ciò che viene definito "stile aziendale". Il board deve stabilire il livello di ambizione nella governance, il codice etico, la gestione dei conflitti di interesse, le politiche di remunerazione, le strategie (a breve, medio e lungo termine) e lo stile di gestione, nonché tutti quei principi e valori ritenuti cruciali per la vita aziendale.

Questi valori sono determinanti per generare valore e risultati sostenibili nel lungo termine e aiutano a creare valore non solo per l'azienda, ma anche per i colleghi, i manager, i clienti, il contesto e il territorio. La focalizzazione esclusiva sui risultati a breve termine, la pressione eccessiva sui colleghi e i manager, la scarsa attenzione al contesto e al territorio non pagano mai in termini di ripetibilità e successo a lungo termine.

Pertanto, è estremamente importante nella fase preliminare stabilire paletti e parametri solidi per la creazione dello stile e del clima aziendale.

❖ Fase progettuale e di pianificazione

Questa fase serve a definire la strategia aziendale e il periodo in cui realizzarla. Il CEO, coinvolgendo tutti i principali collaboratori, deve decidere le linee strategiche per l'evoluzione e la crescita dell'azienda. È fondamentale coinvolgere e condividere le decisioni strategiche con i dirigenti di primo livello, che devono essere totalmente coinvolti nelle scelte strategiche. L'accentramento delle decisioni è uno dei maggiori rischi per il clima aziendale e può portare all'attribuzione di responsabilità ad altri durante momenti di crisi o difficoltà gestionali. Pertanto, un clima manageriale che favorisca la condivisione delle migliori idee e valutazioni sulle sfide cruciali come la tecnologia, la digitalizzazione, l'internazionalizzazione e le politiche commerciali e di marketing è un creatore di valore aziendale. È essenziale garantire un grande equilibrio tra i pareri di tutte le prime linee manageriali, commerciali, costi, personale e l'IT. Un piano industriale virtuoso deve essere realizzabile e deve essere sviluppato in un clima e

uno stile aziendale appropriati. L'equilibrio tra risultati di breve termine positivi e risultati di lungo termine sostenibili e ripetibili è cruciale. In questa fase, è importante la lungimiranza dell'amministratore delegato nel combinare sfide, risultati, equilibrio e clima, così come del board, che deve essere uno stimolo ma anche un garante della creazione di valore nel lungo periodo. La condivisione, l'equilibrio, il clima e le strategie di lungo termine sfidanti ma ripetibili, insieme a una leadership aziendale coesa e a un consiglio di amministrazione vigile, sono gli ingredienti chiave per la creazione di valore. Inoltre, è fondamentale che tutti i dipendenti, dagli operai agli impiegati, siano coinvolti e consapevoli delle sfide e del significato di ogni obiettivo di budget e piano, poiché sono componenti vitali per il successo dell'azienda.

❖ Fase realizzativa e gestione delle criticità potenziali

Questa è comunemente nota come la fase operativa. Il piano triennale o quinquennale viene declinato in budget di fatturato, quote di mercato, costi, redditività, azioni e comportamenti giornalieri che devono portare al raggiungimento degli obiettivi. Durante questa fase, è essenziale il coinvolgimento, la determinazione e la dedizione delle seconde e terze linee manageriali, ma soprattutto di tutti i dipendenti aziendali. Lo stile manageriale nel guidare e motivare le singole squadre operative diventa cruciale. Sono state analizzate molte teorie e modelli su questo argomento, ma ciò che ho appreso è che fondamentale è lo stile manageriale e un modello di leadership in grado di creare valore per l'azienda. Ho chiaramente compreso che i tre grandi valori per il successo aziendale a lungo termine sono che il manager debba essere da esempio, coinvolgente e credibile. Come già sottolineato in precedenza, è fondamentale essere in prima linea, fare, decidere e affrontare le sfide più delicate.

Ad esempio, dopo due o tre volte che si manda un collega commerciale da un cliente ostico e difficile da convincere, il direttore commerciale deve mettersi in gioco, affiancare sul campo il collega nell'iniziativa di sviluppo, dimostrando tutta la sua esperienza, determinazione e competenza.

Coinvolgente: Come evidenziato precedentemente, si parte dalla fase precedente nel convincere e coinvolgere i colleghi sull'importanza degli obiettivi. Il manager deve condurre, accelerare, decelerare e guidare la squadra in relazione alla difficoltà, al momento e al clima.

Quindi, si tratta di trainare verso l'obiettivo, conoscendo le caratteristiche e le potenzialità dei colleghi e affiancando ognuno sulla base delle sue capacità. Un capo coinvolgente non è colui che, di fronte a un obiettivo molto impegnativo, utilizza una pressione psicologica incessante, riunioni rumorose e monitoraggi giornalieri sui risultati, ma colui che analizza il contesto, decide ed esplicita la strategia e la applica coinvolgendo ogni collega in base alle sue caratteristiche e potenzialità.

Credibile: la credibilità è la virtù più importante. Le prime due sono uno stile manageriale, questa deve essere riconosciuta ed è una somma di competenza, lealtà, determinazione e capacità consolidata di gestire grandi sfide e imprevisti. È una virtù che richiede anni per essere costruita e poche ore per essere distrutta, in alcuni casi, per sempre. Un manager credibile è un manager che da anni consegue buoni risultati, coinvolgendo i dipendenti con esempi di competenza tecnica e manageriale, e affronta i momenti di criticità e di discontinuità senza "scaricare" tensioni e colpe sugli altri, ma analizzando, decidendo e motivando i colleghi alla ripartenza.

❖ Fase di ripetibilità dei risultati

Questa fase comprende sia la ripartenza trimestrale nelle società quotate che, soprattutto, la chiusura e la riapertura di un nuovo budget. È considerata una delle fasi più impegnative da

gestire, poiché la squadra arriva alla fine dell'anno stanca e sfinita dopo un periodo vissuto sempre al massimo.

In questa fase si possono ipotizzare due scenari: il primo scenario si verifica quando si conclude un anno di successo, raggiungendo gli obiettivi pianificati nel budget. A metà novembre e fine dicembre, si definiscono gli obiettivi per l'anno successivo. In questa situazione, la stanchezza viene compensata dai risultati, la motivazione è alta e il successo ispira e spinge verso nuove vittorie. Il capo deve valorizzare la sfida superata, dimostrando grande stima e riconoscenza, e evidenziare in modo coinvolgente e credibile i nuovi obiettivi.

Il secondo scenario è estremamente critico e spesso richiede elevate capacità manageriali. Si verifica quando, nonostante lo sforzo e la dedizione, si fallisce nel raggiungere gli obiettivi, per varie ragioni come il contesto, la congiuntura o un errore strategico fatto in buona fede. In questa situazione, ci sono due strategie: la prima è quella di creare panico o paura sul doppio fallimento. Il manager, con frasi forti, afferma che se non si consegna il budget, ci sarà un prezzo da pagare. Questo approccio, sebbene possa sortire effetti nel breve termine, danneggia il clima e può portare a decisioni commerciali rischiose. La seconda strategia è quella di non recriminare, ma piuttosto di guardare al futuro. I colleghi vedono il manager come uno di loro, deciso a portarli alla vittoria successiva.

In questa fase, le vere capacità del manager vengono messe alla prova. Egli deve guidare la squadra fin dal primo giorno, motivandola ulteriormente di fronte ai primi segni di progresso.

La grande azienda creatrice di valore è quell'azienda che deve avere regole, valori e comportamenti chiaramente definiti fin dalle fasi preliminari.

Nella fase di progettazione e pianificazione, si devono premiare le idee di sviluppo e crescita sostenibile, coinvolgendo tutti i manager e trovando un equilibrio tra crescita, investimenti, controllo dei costi, aumento dei ricavi e soddisfazione del cliente e dei dipendenti, nonché il coinvolgimento del territorio. È fondamentale un forte lavoro di squadra nella fase di realizzazione, con manager che fungono da esempio, coinvolgenti e credibili.

Infine, è essenziale avere una grande capacità di motivare e trascinare nella fase della ripartenza e della ripetibilità dei risultati.

1.2.2 Esempi di grandi eccellenze italiane e mondiali nella creazione del valore: Ferrero e Cucinelli

Per offrire alcuni esempi di modelli aziendali da analizzare, che incorporino molti degli aspetti di una grande azienda strutturata e produttiva, vengono presentati due esempi di eccellenze italiane operanti in due settori di riferimento e creatrici di valore a livello globale. Si inizia con uno dei maggiori simboli dell'identità italiana nel contesto mondiale, parlando di un'azienda piemontese.

Negli anni '80 e '90, tutti avrebbero pensato alla fabbrica del Lingotto a Torino, la Fiat; oggi, senza dubbio, ci si riferisce al gioiello della famiglia Ferrero di Alba. Un gruppo internazionale giunto ormai alla terza generazione, acclamato a livello mondiale per la Nutella, fondata negli anni '40 da Pietro Ferrero che ebbe la brillante idea di trasformare una modesta pasticceria in una fiorente fabbrica, nel comparto dolciario, aprendo stabilimenti e sedi operative in molti continenti.

Dopo Pietro, il figlio Michele, illuminato imprenditore piemontese, ha portato la Ferrero a diventare un impero globale nel settore dolciario e agroindustriale.

Dopo di lui, la terza generazione, rappresentata dal figlio Pietro - prematuramente scomparso in un incidente in Sudafrica - e dal fratello Giovanni, attuale presidente esecutivo del gruppo.

Un gruppo che ha registrato nel 2022 un fatturato di circa 14 miliardi di euro, in costante crescita da anni, con 104 società consolidate operative in tutto il mondo, 31 stabilimenti produttivi, prodotti venduti direttamente o tramite distributori in 170 Paesi, un organico di oltre 41.000 dipendenti in crescita da decenni sia in Italia che all'estero, investimenti in

tecnologie e produzione in costante ascesa e una continua ricerca di nuovi marchi ed aziende complementari da acquisire.

Accanto a questi straordinari dati finanziari, si trovano tutti gli altri elementi di creazione di valore. I dipendenti, oltre ad essere in costante crescita, sono stati valutati come tra i più soddisfatti al mondo per clima aziendale, ambiente lavorativo, motivazione, senso di appartenenza, retribuzione e welfare. Una struttura manageriale composita, di altissimo livello, a partire dal Chief Executive Officer - CEO, Lapo Civiletti - classe '61, con circa vent'anni di esperienza nel gruppo Ferrero e in altre eccellenti realtà agroindustriali.

Oltre a lui, in oltre 100 aziende del gruppo, si trovano numerosi manager che testimoniano della "fortuna" di aver lavorato con Michele e ora con Giovanni Ferrero, e parlano di un clima manageriale eccellente.

La creazione di valore per il cliente ed il contesto territoriale è indiscutibile. Basti pensare alla grande attenzione nella ricerca e innovazione di prodotto sempre di massima qualità, ma anche allo studio dei piaceri o bisogni dei clienti con analisi di marketing sempre all'avanguardia, e a un corretto rapporto tra qualità e prezzo di vendita. C'è una creazione di valore enorme per il territorio, grazie alle opportunità occupazionali e agli eventi agroindustriali che hanno reso Alba una delle realtà più significative dell'agroindustria mondiale.

Inoltre, il benessere generato ha migliorato la qualità della vita e dei servizi offerti in città, oltre al valore degli immobili, a livelli sorprendenti rispetto ad altre città italiane e piemontesi di dimensioni similari.

A tutto ciò si aggiunge l'attività delle fondazioni sociali del gruppo, spesso dedicate a Michele, realizzate dalla storica signora Franca, considerata una delle donne più attente al sociale e alla ricerca nell'imprenditoria europea.

La seconda azienda da citare come esempio di creazione di valore è la Brunello Cucinelli. Così si trattano due eccellenze italiane operanti in due settori di grande importanza per il Paese: il settore alimentare e la moda. Certamente, per dimensioni e storicità, questa azienda non è

paragonabile alla Ferrero, ma si vedrà che rappresenta un'eccellenza assoluta tra le aziende italiane nel mondo.

Brunello Cucinelli parte da zero nel 1978, con la straordinaria intuizione di colorare il cachemire e creare a Solomeo una delle grandi eccellenze della moda mondiale. Dal 1980, ha trasformato questo piccolo borgo umbro, allora circondato da un gran numero di capannoni industriali abbandonati, in un'azienda riconosciuta da tutti come un grande orgoglio italiano.

Nel 2023, la Brunello Cucinelli, quotata in borsa dal 2012, ha previsto un fatturato di oltre 1 miliardo di euro, con oltre 2500 dipendenti diretti e un indotto che coinvolge circa 4000 artigiani, con una rete di boutique principalmente monobrand presenti nei punti più prestigiosi di tutte le capitali mondiali.

Ma, soprattutto, è un emblema della creazione di valore completa. Crea valore per i dipendenti, sia quelli della produzione che quelli della vendita, citati da tutti come entusiasti per l'orgoglio di appartenenza, la qualità della vita, la motivazione, i sogni professionali e il pacchetto retributivo. Crea valore per i manager, con un vertice ben equilibrato tra famiglia e top management esterno e figure storiche come il CEO, vicini a Brunello fin dalla fondazione dell'azienda. Nonostante lo sviluppo esponenziale dell'azienda e la competitività del settore, si è creato un clima tra i manager "invidiabile".

La creazione di valore per i clienti avviene tramite una meticolosa ricerca delle linee, dei colori e della straordinaria qualità del prodotto. Nel segmento di mercato di alta gamma, uno dei prodotti più ambiti al mondo, rivolto chiaramente a una clientela di alto livello. Brunello preferisce definire i suoi prodotti costosi ma non cari, considerando la qualità del lavoro artigianale necessario e l'eccellenza assoluta del materiale utilizzato.

Tuttavia, l'azienda è soprattutto una creatrice di valore per il territorio. La Brunello Cucinelli è considerata un'icona globale in questo contesto. Oltre alla qualità del prodotto e al rispetto dei dipendenti, l'azienda ha trasformato un vecchio borgo umbro, circondato da capannoni abbandonati, in uno dei borghi più belli d'Italia, facendo del territorio la sua missione. Decine di capannoni sono stati demoliti per realizzare una splendida e innovativa serra botanica. A ciò si aggiunge un'enorme opera sociale volta ad aiutare la regione Umbria. Utilizzando

un'espressione a lui molto cara, "l'azienda restituisce al territorio una parte del valore creato dall'azienda stessa".

1.2.3 Esempi di medie aziende eccellenti: il territorio novarese, Gessi e Mirato

Per rappresentatività di settore certamente uno dei grandi distretti economici del Piemonte nordorientale è quello delle valvole e dei rubinetti di Borgomanero e della Valsesia. Per le valvole si citano Caleffi, Giacomini, Cimberio; per i rubinetti Gessi, Nobili, Cristina. Difficile tra queste eccellenze italiane sceglierne una, ma il gruppo Gessi rappresenta un bel modello e testimonianza di creazione di valore.

Come Cucinelli, Gessi, anche se in un settore completamente diverso, rappresenta un'eccellenza del top di gamma e del Premium Level del suo settore. Una ricerca del design e delle nuove collezioni quasi ossessiva per stile ed innovazione, una struttura di marketing tra le più efficienti del settore a livello mondiale, una strategia internazionale all'avanguardia, una famiglia e squadra manageriale che negli ultimi vent'anni si è confrontata con progetti innovativi e sfidanti.

Fondata poco meno di trent'anni fa, nel 1992, da Umberto Gessi in una piccola officina in Valsesia, in poco meno di 15 anni, intorno al 2006, Gessi diventa una multinazionale del Private Wellness, assoluto punto di riferimento internazionale per il design e la tecnologia del rubinetto.

Oggi guidata dal presidente Gianluca Gessi, Cavaliere del lavoro, che crea con lungimiranza mondiale la Gessi Accademy, spazio di confronto e scambio di idee sul Private wellness mondiale.

Una crescita di fatturato e redditività da record, già nel 2017 superava i 100 milioni di fatturato - con 182 milioni nel 2022 e proiezioni oltre i 200 milioni nel 2023 - in continua crescita negli ultimi anni. Oltre l'80% del prodotto esportato nel mondo, una rete

internazionale molto strutturata con 10 filiali commerciali all'estero, importanti showroom a Milano Singapore e nel mondo.

Può essere citata come esempio di azienda aperta e lungimirante, con una direzione che ha saputo combinare tradizione e innovazione, integrando componenti della famiglia con manager selezionati da primarie società di marketing e consulenza internazionali.

Oggi tale azienda presenta strutture competenze organizzazione tipiche di una grande multinazionale internazionale. Ma oltre che per il fatturato, redditività, modello organizzativo, marketing internazionale, la Gessi è grande creatrice di valore perché occupa più di 500 dipendenti di cui molti provenienti dal territorio di origine, assume molti laureati e tecnici dalle università e istituti del distretto di appartenenza, ha investito moltissimo e ha creato un sito di grande bellezza architettonica vuoi per la produzione, vuoi per ospitare e formare i grandi architetti e tecnici mondiali, ed infine ha investito molto nello sport e sociale valorizzando la vicina struttura sportivo ricettiva di Alagna Valsesia.

L'altra azienda da citare in questa categoria è la Mirato di Landiona, un grande orgoglio della "novaresità".

Il gruppo Mirato, che fa capo alla famiglia Ravanelli, è uno dei principali protagonisti del mercato dell'igiene e della bellezza, tra i leader in tutti i principali segmenti della cura personale e dei capelli. Un'azienda fondata dal papà Corrado, classe 1930, nel 1960 da una piccola struttura nel settore delle lacche da capelli, Splend'Or, e prima per linee interne, poi, a seguito della lungimiranza strategica del figlio Fabio, attraverso acquisizioni effettuate nell'arco degli ultimi vent'anni è diventata una realtà che fatturava già nel 2018 oltre 230 milioni di euro.

Un portafoglio marchi eccellente: Intesa, Malizia, Nidra, MilMil, Breeze, Clinians, Benefit, Glicemille, I provenzali, Splend'or, Saponificio Gianasso. Una grande vocazione all'ambiente, realizzata attraverso le ultime acquisizioni in naturale/biologico, un rapporto eccellente tra qualità e prezzo dei prodotti, una crescita sana e ripetibile del fatturato, un corretto livello di redditività, una continua ricerca dei dipendenti sul territorio di provenienza.

Il figlio Fabio, per tanti anni presidente degli industriali di Novara e poi del Piemonte, ora presidente della Camera di Commercio e da sempre attivo a sostenere lo sviluppo economico-sociale-sportivo del territorio. Sicuramente un'azienda tornata a proprietà totalmente familiare, ma con una struttura di manager e di tecnici che ne rappresentano un punto di forza.

La Mirato è senza dubbio un esempio di azienda di medio-grandi dimensioni che attraverso l'acquisto di nuovi marchi e un ulteriore processo di internazionalizzazione può puntare a diventare una grande azienda italiana, punto di riferimento del suo mercato.

1.3 CREAZIONE DI VALORE PER IL MANAGER

Nella cultura aziendale, quando si parla di dirigenti e di creazione di valore si pensa subito alle caratteristiche che il manager deve avere per generare valore per l'azienda - dove si è vista l'importanza della competenza, dell'esempio e del coinvolgimento - per i dipendenti, per i clienti, per il contesto.

In questo capitolo invece si cercherà di approfondire il grado di soddisfazione del dirigente e quindi la creazione di valore che lavoro-azienda creano per il manager. La convinzione è che dove si riesce a combinare la piena soddisfazione umana e professionale del manager con quella dell'azienda e degli altri attori- dipendenti, clienti, contesto - si può raggiungere il massimo livello di creazione di valore.

Quindi alle caratteristiche che un manager deve avere per ottenere buoni risultati in un clima positivo e corretto serve sommare quelle che una squadra manageriale deve avere per essere coinvolta e motivata.

Questo capitolo cercherà di evidenziare quali sono gli elementi per sentirsi ed essere coinvolti e motivati e veramente soddisfatti. Si tratta quindi di valutazioni che toccano la sfera della soddisfazione della persona, per cui molto soggettive, ma si cercherà di individuare alcuni elementi e punti fermi che vanno al di là della soggettività. I più rilevanti sono:

- ❖ Il modello organizzativo manageriale e le regole di ingaggio e sviluppo professionali chiare e non conflittuali;
- ❖ La fiducia verso il manager;
- ❖ La retribuzione;
- ❖ Una buona qualità della vita personale.

1.3.1 Il modello organizzativo manageriale

Le imprese che per cultura attribuiscono eccessiva importanza a livelli manageriali, organigrammi, gradi e "stellette" rischiano fortemente di diventare eccessivamente gerarchiche, burocratiche e finire per "ingessarsi".

D'altra parte, è però essenziale avere strutture e modelli definiti per evitare i due rischi opposti di confusione e sovrapposizione di ruoli o di carenza o totale mancanza di controllo su alcune attività.

Inoltre, una delle cause più comuni di "competizione negativa" tra dirigenti e conseguente clima aziendale negativo, deriva dalla scarsa chiarezza su chi risponde "o chi "deve fare che cosa".

Un altro tema di grande rilevanza nella soddisfazione del dirigente è partecipare a percorsi di carriera che si basano su elementi e valori oggettivi e molto trasparenti. Risulta, infatti, a dir poco "demotivante" confrontarsi con criteri di crescita professionale slegati da capacità e merito. E quindi scelte familiari o condizionate da valutazioni politiche e non da criteri meritocratici possono essere deleterie per il clima aziendale.

Per evitare ciò bisogna ricorrere a criteri oggettivi di valutazione, curricula, con grande dettaglio nelle esperienze, tempi di incarico, progetti realizzati e ultimamente per garantire la totale neutralità e rigore nei percorsi di carriera si utilizzano società specializzate. In questo caso alcune di queste realtà ricorrono ad assessment manageriali e tecnici per garantire il valore del profilo in relazione al ruolo da ricoprire.

1.3.2 La fiducia verso il manager

Questo è uno degli aspetti cruciali per la soddisfazione dirigenziale. Fiducia implica affidamento di responsabilità operative e decisionali chiare e significative, partecipazione attiva alle strategie aziendali, e il potere di prendere decisioni rilevanti per raggiungere gli obiettivi. I contesti in cui si è chiamati a rispondere dei risultati senza avere il potere decisionale o l'autorità per influenzare la gestione risultano estremamente demotivanti.

Anche quando si ottengono successi eseguendo ordini altrui o seguendo strategie imposte, e ciò si traduce in ricompense economiche e successi, nulla può essere paragonato alla soddisfazione personale e professionale derivante da decisioni proprie o a cui si è attivamente partecipato.

1.3.3 La retribuzione del manager

Le politiche di retribuzione manageriale sono un argomento di notevole rilievo, in quanto possono influenzare in modo significativo la motivazione e la soddisfazione del dirigente e, di conseguenza, l'ambiente all'interno della squadra manageriale, oltre a potenzialmente generare conflitti di interesse e problemi nella gestione aziendale in termini di approccio ai risultati.

È essenziale monitorare attentamente la composizione del pacchetto retributivo, che comprende una parte fissa del salario e una componente variabile legata ai risultati nel breve, medio e lungo termine.

Per proteggere adeguatamente l'azienda da comportamenti influenzati eccessivamente dalla retribuzione, soprattutto quella variabile sempre più comune nelle grandi aziende, sono stati introdotti controlli e monitoraggi per evitare comportamenti anomali legati ai sistemi di incentivazione.

In alcuni casi, le regole e i principi sulle politiche retributive manageriali sono stabilite da enti di regolamentazione come le banche e le assicurazioni, mentre in altri casi sono il Consiglio di Amministrazione o il comitato remunerazioni a definire tali normative. Questi criteri diventano ancora più rigorosi e vincolanti per i livelli manageriali più elevati, i cosiddetti PPR.

Analizzando nel dettaglio la costituzione del pacchetto economico del manager, si osserva che è generalmente composto da una parte fissa (lo stipendio), una parte variabile (il sistema di incentivazione) e, talvolta, da benefit come auto, case o carte aziendali, che sono fiscalmente considerati parte della retribuzione.

La parte fissa del pacchetto economico è tipicamente calibrata in base al ruolo, alle responsabilità, ai rischi, al numero di dipendenti gestiti e alla capacità di influire sulla gestione. In molti casi, tale valutazione è affidata a società specializzate che determinano il livello di stipendio sulla base di comparazioni con aziende simili e concorrenti. Questo duplice approccio permette di raggiungere o avvicinarsi a una retribuzione adeguata e competitiva sul mercato.

La componente variabile della retribuzione, sempre più negli ultimi anni, è diventata un elemento molto significativo del pacchetto retributivo, ed è comunemente definita sistema incentivante, il cui obiettivo primario è quello di stimolare gli obiettivi a breve termine - MBO legato al budget annuale - o i piani di remunerazione - cash o con azioni - correlati ai parametri dei piani triennali o quinquennali.

È importante sottolineare che, a causa della crescente concorrenza per attrarre i migliori manager, si sta diffondendo sempre di più la pratica di patti di non concorrenza o piani di fidelizzazione.

I patti di non concorrenza costituiscono una parte aggiuntiva della retribuzione fissa che viene concessa al manager che si impegna contrattualmente a non lasciare l'azienda, pena il pagamento di una penale proporzionata all'aumento e comunque molto significativa. I piani di fidelizzazione, d'altro canto, rappresentano una parte significativa della retribuzione variabile nel lungo periodo - tre, cinque, sette anni - legata ai risultati di medio-lungo termine e al fatto che, raggiunti gli obiettivi, il manager rimane dipendente del gruppo.

Per quanto riguarda i benefit, è importante notare che fanno parte integrante del pacchetto retributivo e molte aziende li utilizzano come strumento motivazionale.

Con queste considerazioni, si entra nella parte più rilevante del capitolo, ossia la retribuzione manageriale come elemento di soddisfazione. Si analizzano, quindi, le cinque componenti più significative del pacchetto retributivo: stipendio, componente variabile, patti di non concorrenza, piani di fidelizzazione e benefit, dal punto di vista della soddisfazione del manager.

È evidente che la parte fissa dello stipendio fornisce al manager sicurezza, serenità e stabilità nel lavoro. Se la parte fissa garantisce al dirigente stabilità economica, la componente variabile rappresenta il sogno del benessere e il riconoscimento di essersi distinti o di essere stati determinanti.

Per quanto riguarda i patti di non concorrenza, se da un lato comportano un aumento dello stipendio, dall'altro lo vincolano a una soluzione non modificabile della sua carriera professionale.

Un'opinione completamente diversa riguarda i piani di fidelizzazione, che, dalle esperienze raccolte, sono percepiti come corretti e molto stimolanti per il manager, il quale cerca così soddisfazione personale ed economica nel lungo periodo.

I premi a breve termine portano il manager a vincere le singole battaglie, mentre i piani di Fidelizzazione lo aiutano a vincere le guerre.

Infine, i benefit sono molto apprezzati dal manager come elementi di appartenenza alla squadra e di riconoscimento. La tipica "macchina aziendale" non ha un valore enorme, ma rappresenta uno status e un momento di riconoscimento vissuto positivamente.

1.3.4 La qualità della vita personale del manager

Come i dipendenti, anche i dirigenti devono mostrare credibilità attraverso l'esempio e l'equilibrio per gestire e valorizzare l'azienda.

Vorrei iniziare proprio con il concetto di equilibrio per introdurre il pensiero più comune sulla qualità della vita personale che un dirigente di successo deve mantenere in perfetto equilibrio con quella professionale. Questo equilibrio non è solo un fattore di creazione di valore per l'uomo manager, ma soprattutto un notevole acceleratore di creazione di valore aziendale. È sempre più evidente negli ultimi anni quanto il successo imprenditoriale dipenda dal clima aziendale, che è fortemente influenzato dalla soddisfazione personale dei dipendenti e dei dirigenti.

Avere una situazione familiare serena e positiva, che stimoli, e quindi un buon "clima familiare", è un forte catalizzatore positivo per il dirigente. È innegabile che il livello di ambizione, sacrificio e disponibilità del professionista sia influenzato dal partner, dai figli e dal contesto familiare. Normalmente, i migliori climi familiari si trovano quando il partner condivide l'importanza del successo o della crescita professionale del coniuge e vive quelle soddisfazioni come proprie. I peggiori climi si verificano quando il lavoro è percepito come un elemento di soddisfazione personale del dirigente e non come un valore positivo per la famiglia. La carriera e una crescita professionale significativa influenzano la vita familiare, quindi, è meglio evidenziarlo sin dall'inizio con trasparenza, condividere le soddisfazioni economiche e professionali e chiedere attenzione ed aiuto nei momenti di difficoltà.

A differenza della famiglia e del lavoro, le passioni rappresentano un elemento esclusivamente positivo; altrimenti, non sarebbero considerate passioni personali. Dalle mie osservazioni è emerso che esse svolgono un ruolo fondamentale nella felicità e nella serenità dell'individuo. Va inoltre sottolineato che numerosi dirigenti coltivano passioni personali.

1.4 CREAZIONE DI VALORE PER IL DIPENDENTE

L'universo dei dipendenti è un ambito di notevoli dimensioni e con figure molto diverse al suo interno, pertanto, per condurre un'analisi accurata, sarà necessario fare delle scelte, normalizzazioni ed alcune precisazioni.

La prima precisazione è che non verranno presi in considerazione quei dipendenti che per inclinazione personale o scelte di carriera sono molto ambiziosi e aspirano a ruoli manageriali, al fine di evitare di incorrere in aspetti e valori tipici dei manager.

La seconda precisazione è che, anche se all'interno di questa categoria vi sono molte figure professionali, tecniche ed impiegatizie, per semplicità verranno classificate all'interno di due macro-categorie lavorative: quella dei dipendenti con mansioni operative-materiali, ossia operai, operai specializzati, tecnici, addetti alla produzione, e quelli con mansioni impiegatizie-amministrative.

Nonostante l'importanza dei valori di questa categoria professionale, che, come visto in precedenza, è determinante per il successo e la creazione di valore dell'azienda, è corretto affermare che i dipendenti vedono nel lavoro ciò che permette loro di avere un reddito-salario stabile, che unito a quello del coniuge-partner, consenta loro di raggiungere una certa indipendenza economica per condurre una vita serena.

1.4.1 Sicurezza personale e del posto di lavoro per il dipendente

Partendo dalla sicurezza personale-fisica, si parla ovviamente e principalmente di dipendenti che svolgono mansioni operative-materiali e quindi operai, tecnici, addetti alla produzione e categorie analoghe.

Questi ultimi, nonostante la rigorosissima disciplina normativa sulla sicurezza sul lavoro e sugli ambienti inquinanti, e alla evoluzione sempre meno manuale e più robotizzata ed informatizzata dei processi di produzione, rimangono esposti a rischi fisici e di salute spesso significativi.

Volendo iniziare dai rischi ambientali nei grandi gruppi, passati e presenti, nel mondo industriale, rimarrà nella storia per drammaticità il caso dell'eternit a Casale Monferrato. Sono invece di grande attualità quelli delle acciaierie di Taranto dell'Ilva e quelli connessi al mondo della ex chimica di base o ad aziende estrattive e petrolifere.

Si passa poi agli incidenti professionali, purtroppo caratteristici di tutte quelle moltitudini di aziende dove il lavoro fisico e manuale rimangono prevalenti nella produzione o nei servizi svolti. Dal dopoguerra ad oggi, in Italia ed in Europa e nei Paesi più avanzati le tutele normative ed operative adottate hanno reso più sicuri gli ambienti di lavoro, anche attraverso processi di formazione e di education obbligatoria per i datori di lavoro, ma per i dipendenti il tema rimane di grande attualità.

Passando poi alla sicurezza del posto di lavoro, un aspetto creatore di valore per il dipendente è un "posto sicuro". Lavoro precario, incertezza sul reddito e sulla durata del contratto, incapacità di avere una corretta posizione previdenziale, assistenziale, sanitaria, creano dubbi su due aspetti fondamentali di creazione di valore per il dipendente e cioè la capacità di avere una propria autonomia economica e quella di pensare con serenità a farsi una famiglia ed alla propria vecchiaia. Basti pensare alla impossibilità di poter beneficiare di un mutuo bancario per comprare la prima casa o di un prestito personale o di forme di credito al consumo per comprare la macchina o l'arredo della casa.

Ci si domanda cosa si intende quindi per lavoro sicuro e quali possono essere gli elementi ed i parametri che lo contraddistinguono. Si può pensare ad un'azienda solida, operante in un settore strategico ed in sviluppo, con fatturato e ricavi ripetibili, con un bilancio con dati patrimoniali e reddituali tali da onorare tutti gli impegni contrattuali e dare garanzie occupazionali e di prospettive ai propri dipendenti. Vuol dire lavorare in un'azienda che abbia nella propria cultura la tutela dei propri dipendenti, la stabilità occupazionale, il sacrificio per

creare e difendere i posti di lavoro cercando di chiedere ai propri dipendenti il massimo impegno, ma motivandoli e coinvolgendoli.

1.4.2 Un lavoro che piace e un buon clima aziendale: la chiave per avere dipendenti stimolati

Per i dipendenti, la mancanza di prospettive di carriera, incarichi e stipendi considerevoli rende "l'andare a lavorare volentieri" uno dei parametri più significativi. A tal proposito, sono tre i fattori condizionanti: il primo l'organizzazione e comodità del sito lavorativo, il secondo avere un lavoro interessante che si ha il piacere di fare, il terzo avere un buon clima aziendale.

Negli ultimi anni all'interno delle aziende che fanno dello "stile della casa", del "senso di appartenenza" e del "valore della squadra e del capitale umano", "dell'azienda come una famiglia" valori portanti della strategia aziendale, l'obiettivo di perseguire la creazione di un clima aziendale positivo o addirittura esemplare o eccellente e sempre più sentito.

Prima di entrare nel merito dei singoli elementi o parametri che contribuiscono alla creazione di un buon clima, un contesto di questo tipo è uno straordinario elemento di creazione di valore per i dipendenti. Per cui diventa determinante per gli imprenditori e top manager investire molto sulla creazione di un clima anche perché si tratta di investimenti comportamentali, solo marginalmente economici ma in grado di generare straordinarie accelerazioni e discontinuità.

Di converso, quante volte si sente affermare come elemento di grande negatività e distruttore di valore sia la presenza di un cattivo clima, con conseguente forte demotivazione e disaffezione dei dipendenti.

Il primo elemento determinante per la creazione del clima aziendale è la centralità dell'uomo-dipendente, quindi non considerare i colleghi come un'entità astratta, un numero, una fredda componente di costo, ma come una persona da attenzionare, valorizzare, determinante per il successo dell'azienda. La centralità del dipendente, come su esposto, ha anche alcune componenti di impatto economico come Welfare aziendale - coperture assicurative familiari,

campi estivi, premi studio, nido aziendale, palestre interne - ma passa principalmente da alcuni valori e comportamenti immateriali che vengono definiti lo "stile aziendale".

Con questo termine si intendono policy scritte e dichiarate, stili manageriali, modelli organizzativi, ambienti lavorativi, e valori che fanno sentire il dipendente, e poi in futuro si vedrà qualcosa di simile per il cliente, tra gli attori principali del successo aziendale e la sua valorizzazione e "Felicità" un punto fermo.

Ultimo elemento che è determinante per un clima aziendale positivo è lo stile di conduzione aziendale dell'imprenditore, del CEO e l'approccio al business ed al risultato. Un approccio da esempio, coinvolgente con obiettivi e compiti qualitativi e di lungo periodo sono determinanti per far lavorare bene il dipendente e farlo sentire parte integrante di un grande progetto. Al contrario uno stile autorevole, duro, poco coinvolgente, fatto di pressioni e minacce e del "tutto e subito" può premiare nel brevissimo ma come si è visto distrugge il clima e quasi sempre demotiva e allontana il dipendente dell'azienda.

1.5 CREAZIONE DI VALORE PER I CLIENTI

Anche in questo caso, bisogna evitare di pensare ai clienti partendo dalla generazione di valore per l'azienda, che come più volte detto, avrà come obiettivo principale fatturato e conto economico, ma come per i dirigenti e per i dipendenti si deve analizzare la generazione di valore per il cliente. Bisogna capire cosa crea "soddisfazione reale" e quindi cosa porta un cliente ad affermare sono soddisfatto dell'acquisto, del servizio ricevuto o della prestazione.

Ovviamente, si va ad analizzare un universo, quello dei clienti, enorme. Basti pensare che tutti sono clienti e quindi è facile intuire la grande soggettività e diversità della soddisfazione e quanto sarà complesso individuare alcuni elementi oggettivi, che possano creare valore per una larga parte dei clienti.

Una strada percorribile per questa analisi è quella di approfondire la soddisfazione del cliente nella sua evoluzione: nella fase della formazione della volontà e scelta del bene, in quella della negoziazione e definizione dell'acquisto e infine in quella della maturità della relazione con creazione di un rapporto fiduciario tra gli attori.

1.5.1 Soddisfazione e creazione di valore per il cliente nelle varie fasi della relazione

In un mondo economico-sociale contemporaneo, sempre più caratterizzato da stimoli quotidiani, da azioni volte a suscitare nei potenziali clienti il desiderio ed il bisogno di beni e servizi, risulta fondamentale che la formazione della volontà del cliente debba avvenire in modo autonomo, indipendente e non condizionato. Quindi la selezione di un bene o di un servizio deve essere una scelta personale, ponderata e voluta e non determinata da "pressioni mediatiche" o da vendite aggressive.

Questi temi hanno acquisito importanza crescente negli ultimi anni, portando a ripetuti interventi del legislatore, sia sui principi generali di tutela dei consumatori, sia in particolare

sui settori considerati particolarmente vulnerabili. All'attività normativa si è aggiunta un'attività di prevenzione, monitoraggio e tutela sempre più evidente da parte delle associazioni dei consumatori, molto organizzate per la tutela legale e azioni giudiziarie conseguenti.

Presentare bene i propri prodotti e servizi, avere dei venditori molto orientati ai clienti e bravi a vendere è corretto e positivo in una sana gestione aziendale; importante però che il cliente arrivi alla scelta in piena autonomia decisionale, convinto profondamente della necessità o del piacere che il bene, servizio o prestazione può creare nella sua persona o sfera di azione.

In questa fase il rischio maggiore per il cliente è che una volta formata la sua volontà e la sua scelta, venga indirizzato diversamente durante la fase di negoziazione o acquisto. Questo può avvenire sia per una sana, trasparente e corretta posizione del venditore, che, analizzata la richiesta del prodotto, servizio o prestazione richiesta dal cliente, sulla base della sua esperienza o specializzazione, è a conoscenza di prodotti molto simili per caratteristiche e più economici o prodotti di qualità superiore da poter acquisire con un piccolo sforzo aggiuntivo di prezzo. Spesso può accadere che il venditore, condizionato dalla maggiore redditività o per incrementare il fatturato, orienti il cliente verso prodotti diversi o verso una pluralità di prodotti non utili o desiderati e scelti in modo non autonomo e incondizionato.

Quindi anche in questa fase, avere un venditore competente e professionale può essere una grande opportunità per il cliente che può trovare maggiore soddisfazione reale nella scelta del bene finale, ma può diventare pericoloso se il venditore durante la negoziazione è animato solo da interessi individuali o societari di premi sul budget per la crescita della redditività o sugli incrementi delle vendite.

Quindi anche nella fase di negoziazione e acquisto è positivo avere venditori gentili e professionali e servizi e prestazioni di qualità, ma la capacità di negoziazione e il personal selling devono premiare il venditore più bravo, che convince a comprare il bene o servizio realmente necessario o desiderato o quello simile per rapporto qualità-prezzo più conveniente per il cliente.

Molto importante nella fase dell'acquisto-negoziatore è il tema del prezzo, che nell'interesse del cliente deve essere trasparente e comparabile, cosa semplice di fronte a "identità" di prodotto, molto più complessa da valutare per prodotti simili, ancor più complessa nei servizi dove risulta difficile valutare con oggettività la comparabilità del prezzo.

Quindi, a conclusione di questa fase, si può affermare che sia realmente creatore di valore per il cliente nella fase di acquisto avere supporto, consulenza e servizi e, se necessario, anche essere "indirizzato", ma nel totale rispetto della sua volontà, bisogno e piacere, potendo scegliere tra prezzi equi e confrontabili i beni oggetto delle negoziazioni o servizi richiesti.

1.5.2 La creazione di un sistema fiduciario

Si capisce facilmente che è la fase a cui venditori e clienti aspirano e che può essere definita come quella della maturità della relazione; molto complicata da raggiungere ma altrettanto complicata da mantenere. È chiaro che il desiderio di un cliente è quello di poter interagire con venditori di beni o fornitori di servizi completamente affidabili, corretti, trasparenti, stabili e ripetibili. È il caso del cliente che ritorna ogni anno e all'inizio di ogni stagione nello stesso negozio di abbigliamento, con un budget di spesa prestabilito, e chiede al gestore consigli su come aggiornare il guardaroba, convinto di ricevere sempre la migliore offerta disponibile sul mercato in termini di gusto, qualità, prezzo e servizio.

Perciò per il cliente è di grande valore avere venditori o fornitori di servizi a lungo termine di cui si ha fiducia incondizionata, perché si evita di perdere tempo nel valutare il mercato e si può fare acquisti con tranquillità, ma è essenziale che la controparte non sfrutti la temporanea posizione di forza e continui a trattare il cliente con lealtà, impegno e assoluta trasparenza.

1.6 CREAZIONE DI VALORE PER IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Qui si esamineranno due questioni una volta considerate periferiche, trascurate e non tracciate dalle aziende e dal suo top management, oggi sempre più centrali e valorizzate in una strategia di gestione etica e valoriale dell'impresa. La prima, il piacere-dovere dell'azienda e del suo top management di destinare una parte della ricchezza prodotta sul territorio, alle attività culturali, sociali, sportive, ricreative, ai giovani, ai meno abbienti, facenti parte della comunità in cui l'azienda opera.

La seconda, l'adozione da parte dell'azienda di criteri e parametri di sostenibilità o ESG (Environmental, Social, Governance) che saranno largamente approfonditi nei capitoli successivi.

Scelte e valutazioni entrambe sempre più considerate un atteggiamento di dovere sociale verso il contesto socioeconomico di riferimento e verso la creazione di un mondo migliore da lasciare alle future generazioni.

Bisogna stare molto attenti a non confondere politiche di marketing, pubblicità, sponsorizzazioni nazionali, volte a valorizzare i marchi, strategie di prodotto, iniziative commerciali, da quelle, in oggetto, fatte per restituire ai territori e comunità di riferimento una parte del valore economico realizzato.

Sponsorizzare squadre professionistiche di Serie A, la Formula 1, eventi nazionali o internazionali è un'attività di promozione mirata a valorizzare l'azienda e i suoi prodotti, che punta ad aumentarne la penetrazione, le quote di mercato e la visibilità e valore dell'azienda in Italia e nel mondo. Qui si parla di aiutare il contesto di riferimento e la comunità in cui l'azienda opera e quindi di sport locale, spesso amatoriale, di sport giovanile, di eventi sportivi provinciali, di momenti culturali del territorio, teatri storici, borse di studio e master pagati agli studenti degli istituti tecnici ed università locali, valorizzazione dei beni artistici storici religiosi, aiuto alle categorie disagiate, eventi mirati alla valorizzazione dei prodotti e delle eccellenze locali. Queste iniziative territoriali e di comunità non solo valorizzano l'immagine

dell'azienda e degli imprenditori, ma pongono come obiettivo primario il dovere etico, umano e valoriale dell'azienda di partecipare attivamente, insieme alle istituzioni, alla valorizzazione del contesto in cui opera.

Questa pratica non solo è gratificante, ma anche strategica, poiché intorno a queste aziende, imprenditori e manager che vivono e contribuiscono al territorio, si sviluppa un consenso, una stima e un rispetto difficili da quantificare immediatamente in termini economici, ma che conferiscono un ruolo centrale all'azienda e un notevole apprezzamento e considerazione.

Il progetto della Igor-volley Novara, di proprietà di un ente religioso, con a presidente una suora e gestita dalla famiglia Leonardi, leader mondiale nella produzione del gorgonzola, che porta a giocare centinaia di bambini e ragazzi e 4000/5000 persone a vedere uno sport femminile durante il fine settimana. Ma anche il caso della Mirato, dove l'amministratore delegato, Fabio Ravanelli, oltre alle tantissime iniziative sociali per il territorio, ha la presidenza e ha risanato lo storico teatro Coccia di Novara e presiede la camera di commercio aiutando e rilanciando iniziative socioeconomiche-culturali per la sua provincia. Fortunatamente, ogni anno si aggiungono nuovi casi da raccontare di queste iniziative e questa creazione di valore che parte da aziende, imprenditori, manager illuminati, può diventare contagiosa e sempre più diffusa. Di sostenibilità ed ESG si parlerà approfonditamente nei capitoli 2 e 3.

1.7 PIÙ VALORE PER GLI STAKEHOLDER PIÙ VALORE PER GLI SHAREHOLDER

A conclusione del tragitto sulla creazione di valore, è evidente che non solo non esiste contrapposizione tra profitto e creazione di valore per gli azionisti - shareholder - e per tutti gli stakeholder, ma è addirittura ipotizzabile che a più valore per gli stakeholder equivalga più valore per gli shareholder.

Avere un'azienda che valorizza tutte le fasi strategiche ed operative in modo eccellente, in cui i manager si sentono coinvolti e motivati a gestirla, i dipendenti vanno a lavorare felici e con un attaccamento straordinario, i clienti vengono gestiti in modo trasparente, corretto e in un'ottica di soddisfazione reciproca, e il territorio viene valorizzato con restituzione da parte dell'imprenditore, è il miglior modo per accrescere le performance negli anni.

Quindi l'andamento del titolo e i suoi dividendi se l'azienda è quotata, o la valutazione della stessa e la sua capacità di distribuire utili, sono fortemente condizionati dalla soddisfazione e dal valore creato per tutti gli stakeholder. Alcuni sostengono che questa correlazione sia realizzabile solo nelle aziende che hanno un livello di marginalità per prodotto altissimo, come nel lusso, l'eccellenza agro-alimentare, la tecnologia e tutti i settori "Premium Level" che hanno MOL molto importanti.

Nella realtà, anche in aziende a MOL positivi ma non eccezionali, si è convinti che creare valore per gli stakeholder, crea valore per gli shareholder. Infatti, la motivazione dei manager e dei dipendenti, la correttezza verso i clienti e il valorizzare la comunità, si ritiene che nel medio periodo valorizzino il profitto e la redditività dell'azienda, magari con qualche sacrificio iniziale per l'azionista, ma che verrà sicuramente ripagato in termini di crescente creazione di valore trimestre dopo trimestre.

È convincente ritenere che è concreto un modello di creazione di valore globale che fa viaggiare allineati gli interessi di azienda, manager, dipendenti, clienti e comunità a quelli degli azionisti. È ragionevole pensare che un'azienda gestita in modo sano e prevedibile produrrà azionisti più soddisfatti e con un maggiore valore economico. Si cercherà di dimostrare che

queste valutazioni si integrano perfettamente nella creazione di valore globale e di capire, nei capitoli successivi, come sostenibilità ed ESG giochino nella creazione di valore aziendale e se vengono ai nostri giorni percepiti come un vincolo normativo e di comunicazione non finanziaria o come una grande opportunità di cambiamento qualitativo per le aziende e per il “pianeta” in cui devono operare loro e i principali stakeholder.

CAPITOLO 2: DALL'AZIENDA SOSTENIBILE ALL'EUROPA PIONIERE DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE: LE REGOLE SU MISURAZIONE, COMUNICAZIONE E RENDICONTAZIONE, INFORMAZIONI NON FINANZIARIE

2.1 EVOLUZIONI E PRINCIPALI FONTI NORMATIVE: DALLO SVILUPPO SOSTENIBILE ALLA CSR ED ALL'ESG

Già dalla fine degli anni Sessanta, la comunità scientifica con il club di Roma del 1968, e la comunità internazionale con la Conferenza di Stoccolma del 1972, hanno acceso il dibattito sul raggiungimento di un equilibrio tra due esigenze contrapposte: tutela dell'ambiente, con particolare riguardo delle risorse naturali limitate del pianeta, e crescita economica, assumendo la prospettiva universale di un'"economia ecologica".

Il primo passo formale è stato compiuto dalle Nazioni Unite (ONU) con l'istituzione nel 1983 della Commissione Mondiale sull'Ambiente e Sviluppo: i suoi principali obiettivi erano la redazione di "un'agenda globale per il cambiamento" e l'individuazione delle principali complicanze ambientali e squilibri socio-economici che ne derivavano.

Nel 1987 il presidente della suddetta, Gro Harlem Brundtland, presenta il rapporto "Our Common Future", conosciuto come Rapporto Brundtland, nel quale viene definito lo sviluppo sostenibile attraverso la definizione di "development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs" (Brundtland, 1987).

Questo rapporto, quindi, richiedeva lo sviluppo e la crescita da parte della popolazione attuale, senza danneggiare quello delle generazioni future, le quali devono poter avere le stesse o simili opportunità che hanno quelle di oggi.

Emergeva chiaramente in questo periodo come l'umanità fosse destinata a confrontarsi con le conseguenze dei limiti fisici del pianeta. La crescita economica, necessaria sì, ma non poteva proseguire indefinitamente, poiché le risorse naturali erano limitate e altrettanto limitate erano le capacità della terra di assorbire le sostanze inquinanti prodotte dalla popolazione.

Durante questi anni inizia a diffondersi un'ondata di forte consapevolezza tra la comunità globale riguardo gli sviluppi non soltanto di natura ambientale, ma anche di carattere sociale.

Negli anni '70, infatti, i diritti dei lavoratori e dei sindacati stavano iniziando ad avanzare, in particolare per quanto riguarda la partecipazione all'organizzazione e vita aziendale, alla necessità di coinvolgere ed informare, portando alla necessità di riformare l'impresa al fine di migliorare le condizioni di lavoro, consentendo inoltre la partecipazione dei lavoratori alla gestione. In questo senso la Francia fu pioniera nell'imporre la rendicontazione sociale delle imprese nel 1977, introducendo la legislazione sul "Bilan Social" che disciplinava questioni relative all'occupazione ed al lavoro e prevedeva un dialogo tra i rappresentanti dei lavoratori e le aziende.

Si va sempre più verso un modello di impresa che viene valutata e valorizzata, non solo in virtù della propria performance economica e finanziaria, ma anche della propria reputazione e valore. Ovvero sulla capacità di aderire a quegli standard considerati indispensabili per lo sviluppo sostenibile. Questo nuovo paradigma prende il nome di Corporate Social Responsibility, a cui spesso si fa riferimento utilizzando l'acronimo CSR.

Negli ultimi decenni, ricercatori, responsabili politici, istituzioni e tutta l'opinione pubblica hanno chiesto a gran voce alle imprese di impegnarsi a garantire uno sviluppo sostenibile e di prestare maggiore attenzione alla CSR. Tutto ciò attraverso svariate iniziative che le imprese possono intraprendere attraverso prestazioni ambientali, sociali ed economiche.

Queste iniziative possono comprendere una vasta gamma di attività, dal contenimento delle emissioni di gas serra, l'utilizzo ed il consumo dell'energia attraverso forme sostenibili e/o innovative, la soddisfazione e la fidelizzazione dei dipendenti, l'utilizzo di fornitori e venditori socialmente responsabili, la massima tutela dei diritti umani e della parità di genere.

In risposta a questo forte movimento di opinione, le pratiche di rendicontare la sostenibilità hanno iniziato a prendere piede ed il concetto di Responsabilità Sociale di Impresa ha assunto un ruolo crescente nel migliorare la trasparenza del mercato e nel creare fiducia tra le aziende e i loro stakeholder.

La Commissione europea nel 2001, attraverso un suo documento, il Green Book, promuove la responsabilità sociale delle imprese e la definisce come le politiche adottate dalle principali organizzazioni imprenditoriali per quanto riguarda le tematiche legate all'ambiente e sociale durante le proprie attività commerciali, tenendo in considerazione tutte le parti coinvolte.

È possibile individuare dunque tre elementi che contraddistinguono la CSR per le istituzioni europee:

- ❖ La volontarietà, ovvero l'adozione di un comportamento responsabile da parte delle imprese che sia frutto di una libera scelta e non dettato da adempimenti normativi;
- ❖ La sostenibilità, secondo cui la performance dell'azienda deve essere valutata non solo in termini economici, ma anche sociali ed ambientali;
- ❖ L'interazione con gli stakeholder, che implica l'instaurarsi di un rapporto dialettico tra l'azienda ed i suoi interlocutori.

Alla luce della CSR e di questo forte movimento di opinione per una nuova strategia aziendale di sviluppo sostenibile, le aziende hanno iniziato a fornire agli azionisti, oltre alle tradizionali informazioni economico-finanziarie, una serie sempre più completa di informazioni non finanziarie, in grado di rilevare l'ampio impatto sociale ed ambientale di un'azienda agli stakeholder ed alla società in generale. Tali informazioni, di natura totalmente volontaristica con la CSR, hanno assunto sempre più carattere vincolante, come si potrà vedere nel prosieguo del lavoro.

Per consentire una migliore definizione delle informazioni non finanziarie, queste possono essere divise in tre categorie: asset intangibili, indicatori chiave di performance (KPI) ed informazioni ESG.

Gli asset intangibili sono beni non fisici come, ad esempio, la forza lavoro qualificata, brevetti e know-how, software, solide relazioni con i clienti, marchi, progetti e processi organizzativi unici che hanno un enorme potenziale di creazione di valore, creando una differenza tra il valore di mercato dell'azienda ed il suo valore contabile.

I KPI possono essere definiti come misure qualitative dei risultati ottenuti attraverso l'utilizzo di attività materiali e immateriali, considerati indicatori principali della performance finanziaria. Sebbene i KPI siano metriche, hanno un carattere non finanziario perché, invece di essere basati su regole contabili, si basano su metriche qualitative, come la qualità dei prodotti, il turnover dei dipendenti e il tasso di successo nello sviluppo di nuovi prodotti. Pertanto, queste misure consentono al management di un'azienda di attuare e monitorare le proprie strategie commerciali, anche in maniera sostenibile.

Nel contesto attuale si tende spesso a superare o tralasciare la sigla CSR e si utilizza invece l'acronimo ESG:

- ❖ Environment: questa dimensione comprende l'insieme delle interazioni tra imprese e ambiente in termini di impatti reciprocamente subiti e generati;
- ❖ Social: la sfera sociale considera l'insieme delle azioni volte a tutelare il rispetto dei principi legati al benessere individuale e delle comunità;
- ❖ Governance: quest'ultimo pilastro fa riferimento al governo societario e a tutte quelle azioni volte alla buona gestione dei processi decisionali. Temi quali la composizione del consiglio di amministrazione, le politiche retributive dei manager, le procedure ed i sistemi di controllo, i valori e la buona condotta dell'azienda.

Il paradigma ESG sviluppa ulteriormente la CSR, conducendola al di fuori dei confini etici e filantropici della responsabilità sociale. Si attiva così una transizione verso un insieme concreto di dati e di informazioni che consentono agli stakeholder di comprendere effettivamente le pratiche ambientali, sociali e di governance di un'azienda.

Inoltre, in questo passaggio ci si sposta da un approccio volontaristico e promozionale ad una prospettiva che considera la sostenibilità come una “core business function”, ossia come una dimensione strategica per il successo dell'impresa, nonché un'opportunità di investimento.

Sotto il profilo giuridico, inoltre, a differenza della CSR che risulta totalmente autoregolata, con l'affermazione dei fattori ESG, la sostenibilità entra nello spettro di intervento del legislatore mediante la previsione di un quadro normativo condiviso che renda possibile e trasparente l'enucleazione dei parametri, la loro rendicontazione e la loro comparazione. I punti di riferimento in termini di trattati ed accordi internazionali delle logiche ESG, possono essere individuati in due grandi momenti della “storia della sostenibilità”: l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile con gli SDGs delle Nazioni Unite, e gli Accordi di Parigi.

L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, è il programma sottoscritto il 25 settembre 2015 dall'Assemblea generale dell'ONU, ovvero dai governi dei 193 Paesi membri. Essa riguarda gli impegni per le persone - People - per la prosperità - Prosperity - e per la salvaguardia del pianeta - Planet - e si concretizza nei 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile o Sustainable Development Goals, SDGs.

I 17 SDGs sono fortemente interconnessi tra loro e affrontano una grande famiglia dei temi attinenti allo sviluppo economico e sociale: 1. Povertà zero, 2. Fame zero, 3. Buona salute, 4. Istruzione di qualità, 5. Parità di genere, 6. Acqua pulita ed igiene 7. Energia pulita ed accessibile, 8. Lavoro dignitoso e crescita economica, 9. Industria e innovazione delle infrastrutture, 10. Riduzione delle disuguaglianze, 11. Città e comunità sostenibili, 12. Consumo e produzione responsabile, 13. Agire per il clima, 14. La vita sott'acqua, 15. La vita sulla terra, 16. Pace, giustizia e istituzioni forti, 17. Partnership per gli obiettivi.

Questo insieme di goals da raggiungere è la rappresentazione di un programma condiviso mirato a promuovere la pace e il benessere, sia per le persone che per il pianeta, richiedendo un forte impegno da parte di ciascun Paese.

L'accordo di Parigi del 12 dicembre 2015 rappresenta il secondo passaggio fondamentale per i temi di sostenibilità. A Parigi ben 197 Stati membri della UNFCC hanno firmato la prima grande intesa universale giuridicamente vincolante sul "Climate Change".

A Parigi si arriva ad una svolta strategica che è di fondamentale importanza per il percorso ESG e per il pianeta, vale a dire la decisione di contenere a lungo termine l'aumento della temperatura media globale ben al di sotto della soglia di 2 °C oltre i livelli preindustriali e di limitare tale incremento a 1,5 °C.

2.2 ESG: RESPONSABILITÀ E RISCHIO IMPRENDITORIALE O OPPORTUNITÀ PER MIGLIORARE PERFORMANCE E COMPETITIVITÀ NEL FUTURO? IL RISCHIO DI GREENWASHING

2.2.1 Responsabilità e rischio imprenditoriale

È fondamentale in questa analisi valutare il modello ESG prima come elemento di contenimento di 3 gradi di rischi, quello ambientale, quello sociale e quello di governance, poi, successivamente, capire come sviluppare l'azienda in modo sostenibile sia un acceleratore di performance incredibile e, infine, comprendere come essere realmente sostenibili e non cadere nel gravissimo errore del Greenwashing, ossia la pratica di presentarsi in modo ingannevole come ecologici.

L'impegno ESG si basa sull'idea che le aziende debbano assumersi la responsabilità dell'impatto che creano e, nella cultura della CSR e della creazione di valore aziendale.

Quindi si analizzano le tre macro-categorie di rischi che le imprese affrontano con i parametri ESG:

- ❖ **Environmental:** consumare risorse del pianeta o inquinarlo contrasta con quanto già nel 1987 Brundtland sosteneva per lo sviluppo sostenibile, cioè lasciare un mondo alle future generazioni che desse le stesse opportunità di quelle avute da noi. Quindi, in termini di valutazione di rischi ambientali, che impatto l'azienda può avere su spreco, inquinamento, esaurimento di risorse naturali, emissioni di gas serra, deforestazione e sul cambiamento climatico.

Anche la pandemia ha riacceso prepotentemente il faro sui rischi ambientali, evidenziando come nel periodo del lockdown (prima metà del 2020) l'emissione di

anidride carbonica si è ridotta del 9%. E se, teoricamente, fosse possibile mantenere questo trend in 10 anni si arriverebbe a raggiungere gli obiettivi del trattato di Parigi.

I rischi climatici che hanno imposto alle aziende il tragitto di transizione green e portato a valutare il rischio di transizione ambientale oggi risultano determinanti. Il riscaldamento climatico sta comportando per tanti settori economici rischi giganteschi e non aver impostato una corretta transizione green può portare a rischi di esclusione o di perdita di rilevanti quote di fatturato. Si possono categorizzare due grandi rischi:

- **Rischio ambientale diretto:** non avendo requisiti di sostenibilità ambientale, i prodotti dell'azienda vengono esclusi da innumerevoli circuiti nazionali ed internazionali. Le aziende ad alto rischio di transizione ambientale verranno valutate come molto rischiose dalle banche e, quindi, o non finanziate o sostenute con spread ed interessi notevolmente più elevati, e in nessun caso potranno ricorrere al mercato di collocamento di bond green, oggi molto richiesti sui mercati di capitali internazionali.
- **Rischio ambientale indiretto:** basti pensare ad alcuni settori come quello dell'agricoltura, del turismo, dell'edilizia e tanti altri che danni, o potenziali danni, hanno o possono subire del cambiamento climatico, escursioni termiche con temperature estive a febbraio e glaciali ad aprile. Siccità e 40 °C di temperatura prolungati per mesi alternati a bombe d'acqua, possono essere letali per molti raccolti e molto condizionanti per l'attività turistico-ricettiva. Temperature di 25 °C in febbraio mettono in crisi totale l'industria dello sci, come le onde anomale, sempre più diffuse sui litorali liguri e toscane, distruggono stabilimenti e creano danni a porti e strutture ricettive. Alluvioni ed inondazioni, onde anomale, grandinate di dimensioni spaventose possono avere impatti devastanti su aziende ed intere zone del territorio nazionale.

Recenti i danni drammatici all'industria tessile di Prato, distretto strategico, da alluvioni e fango. Si potrebbero descrivere migliaia di situazioni critiche anche per flora, fauna e per tantissime attività che risultano stravolte da questo tipo di rischi

ambientali. Quindi il fattore e rischio “E”, in modo diretto ed indiretto, deve diventare una missione culturale di contenimento del rischio ambientale. Si deve quindi intervenire sui processi, modelli e organizzazione, per avviare e concludere la transazione verde e, dall'altra parte, avere sempre più una cultura allineata agli impegni di Parigi 2015.

- ❖ Social (Rischio sociale): si è parlato a lungo nel capitolo 1 di stakeholder value, di creazione di valore per tutti gli attori del processo aziendale, di clima aziendale, di motivazione, di senso di appartenenza. L'azienda, come visto, non va valutata come una macchina da profitti di breve termine o come un logo o prodotti e servizi che offre, ma come un insieme di persone che devono essere rispettate, coinvolte, tutelate e motivate. Rischi professionali, sia da incidenti sul lavoro che da poca certezza e stabilità sul futuro, poco rispetto delle persone e dei colleghi nello stile gestionale, non porre la massima attenzione alla parità di genere o ai portatori di handicap, non curare ambienti lavorativi confortevoli e accoglienti, possono comportare problemi aziendali enormi e impatti molto negativi sulle performance aziendali. Il rischio sociale di aziende che non hanno una cultura sociale è perdere i migliori giovani e talenti, creare competitività negativa e climi distruttivi che possono compromettere la capacità di competere e vincere in modo sano e ripetibile negli anni. Il non sostenere iniziative sociali sul territorio o contesto in cui l'azienda opera sponsorizzando le squadre giovanili, gli eventi culturali, offrendo borse di studio agli studenti migliori e meno abbienti, può creare un forte rischio di immagine negativa.

- ❖ Governance: non gestire tematiche come la composizione tecnica ed indipendenza dei consigli di amministrazione, il rigore e la qualità che collegio sindacale ed organismo di vigilanza devono avere nei controlli, non avere Comitati Remunerazioni indipendenti, non avere una politica di remunerazione nel management chiara e trasparente, non avere organigrammi chiari per funzioni e responsabilità tra chi produce e chi monitora, controlla e innova, non avere normative e regole chiare sui conflitti di interesse e sui più importanti rischi operativi, può esporre l'azienda a rischi enormi. Crisi industriali come Parmalat, Enron, la drammatica crisi economico-finanziaria di Lehman Brothers, e tantissime altre crisi aziendali dimostrano come non avere una governance forte e qualitativa può essere un problema enorme. I più grandi rischi da evitare sulla governance sono quelli delle regole della composizione di Consigli di amministrazione che, se rappresentati solo dalla proprietà, e non da terzi indipendenti, creano rischi di conflitto di interessi e di creazione di profitto solo di breve periodo. Altro rischio molto rilevante è avere organigrammi, regole e deleghe non chiare, e una gestione troppo “personalista” e familiare dell'azienda; in questi casi c'è commistione di ruoli, non chiara assegnazione di responsabilità, e si rischia di avere in caso di risultati positivi tutti i vincitori, in caso di risultati negativi nessun responsabile. Tragitti di carriere e di assunzioni problemi se condizionati da privilegi o segnalazioni e favoritismi, stipendi e premi derivanti da pesature, posizioni e curricula, e ruoli ricoperti mai decisi per provenienza, simpatie o simili e sistemi di incentivazione short e long term sempre basati su parametri trasparenti e misurabili. I rischi di “G”, come si capisce, sono meno evidenti e chiari di quelli climatici e sociali, ma, come evidenziato, possono generare effetti devastanti per l'azienda stessa, per gli investitori che vengono “traditi o truffati”, e per tutta la comunità.

2.2.2 Opportunità per migliorare performance e competitività nel futuro

Intraprendere un percorso verso la sostenibilità si presenta oggi come una necessità imprescindibile per rimanere su un mercato dove rispettare ed essere ESG può diventare un elemento distintivo e una leva di competizione.

Le dinamiche ambientali, sociali e di governance diventano un biglietto da visita straordinario per presentarsi come fornitori e partner qualitativi affidabili e seri.

I benefici di un approccio orientato alla sostenibilità e l'essere ESG si riflettono positivamente su molteplici aspetti:

- ❖ Evoluzione della domanda e preferenze dei consumatori:

la crescente sensibilità dell'opinione pubblica riguardo le tematiche ambientali e sociali sta acquistando un'importanza sempre più significativa sulle preferenze dei consumatori. Si osserva una tendenza chiara verso prodotti e servizi che hanno basso impatto ambientale e si preferiscono aziende impegnate nel rispetto dei diritti umani e che dimostrano una dedizione nella selezione dei propri fornitori, sulla base del rispetto di requisiti ambientali e sociali. Ciò richiede, come si vedrà poi nell'evidenziazione del Greenwashing, comportamenti responsabili e trasparenti su come fornire le informazioni.

- ❖ Attrazione giovani talenti e migliore produttività dei dipendenti:

l'adozione di politiche ESG si traduce in vantaggi significativi per i dipendenti. Un ambiente di lavoro sano, equilibrato e caratterizzato da un buon clima aziendale, politiche di welfare, flessibilità lavorativa e attività mirate al benessere dei dipendenti (work-life balance) possono essere un elemento chiave per attrarre i migliori giovani, fidelizzare i talenti, ma, soprattutto, creare un ambiente di lavoro soddisfacente e

motivante crea valore per i dipendenti e aumenta la capacità di generare profitti e valore per l'azienda.

❖ Accessibilità delle fonti di finanziamento e opportunità di trovare e attrarre investitori:

i temi ESG stanno assumendo una crescente centralità nelle relazioni banca-impresa. Le banche sempre più stanno incentivando con prodotti e strategie dedicate finanziando settori green, investimenti green e mettendo in tutti i parametri incentivanti del management la crescita dei finanziamenti sostenibili rispetto al totale dei finanziamenti. Molto importante anche il crescente favore dei grandi investitori internazionali sulle aziende sostenibili e certificate come tali. L'Unione europea e la Banca Centrale Europea stanno da tempo lavorando, attraverso direttive e regole, per disciplinare la finanza sostenibile. Il quadro normativo, come si vedrà in seguito, si sta sviluppando lungo due direttrici:

- Tassonomia UE: un sistema di classificazione introdotto dalla UE nel 2020 attraverso il Regolamento (UE) 2020/852, che identifica una serie di attività economiche considerate ecosostenibili da un punto di vista ambientale.
- Prodotti finanziari sostenibili: obbligazioni green, social bonds, green loans. Banca d'Italia e BCE hanno impostato una supervisione molto rigorosa sui soggetti vigilanti per controllare che i profili di rischio climatico-ambientali siano inseriti nella governance, RAF, organizzazione, strategia e reporting.

❖ Influenza positiva lungo l'intera catena di fornitura:

Le grandi aziende hanno da tempo abbracciato l'importanza di incorporare i principi ESG nei loro prodotti e nelle operazioni aziendali. Questo impegno ha un effetto a cascata sull'ecosistema di controparti che le circonda, tra cui le medie imprese fornitrici, promuovendo una maggiore consapevolezza ed attenzione sugli aspetti ambientali, sociali e di governance tra un numero sempre maggiore di aziende. Le medie aziende, a loro volta, conscie dell'importanza di adottare comportamenti sostenibili, possono influenzare fornitori e partner commerciali, creando così un ciclo virtuoso di sostenibilità.

❖ Innovazione:

L'innovazione può essere considerata come un effetto del nuovo paradigma ESG, sia per le imprese che la sviluppano direttamente ed internamente, sia per quelle che la recepiscono da altri soggetti. E qui si entra nell'orbita dei grandi processi tecnologici di automazione e robotizzazione, nell'intelligenza artificiale, nei processi di trasformazione energetica. L'innovazione è eco-efficiente e consente un bilanciamento tra ambiente ed economicità. Definire l'innovazione un costo è estremamente limitativo e riduttivo. Nella realtà è il migliore investimento per aumentare efficacia, efficienza e produttività.

2.2.3 Il Greenwashing

Neologismo nato dalla combinazione tra le parole green - il colore tradizionalmente associato all'ambiente e al movimento ambientalista - e whitewashing - imbiancare e, in senso figurato, dissimulare o nascondere qualcosa.

Il termine si riferisce al tentativo dell'impresa di “tingersi di verde” dichiarando di essere green, quando nella realtà non lo è, per creare un'immagine positiva delle proprie attività e dei propri prodotti, nascondendo comportamenti dannosi nei confronti dell'ambiente. Si tratta in sostanza di un marketing ecologico di facciata.

Un esempio emblematico è quello di aziende di abbigliamento che dichiarano di utilizzare imballaggi ecosostenibili, quando però allo stesso tempo tutta la loro produzione è basata in Paesi in cui è conclamato lo sfruttamento dei lavoratori. Le pratiche di Greenwashing risultano formalmente efficaci nel breve periodo, ma possono creare danni irreparabili alla reputazione dell'impresa e alla sua competitività sul mercato.

Il Greenwashing viene perpetrato spesso tramite campagne di comunicazione che tendono ad evidenziare gli indicatori che mostrano l'impatto positivo dell'attività d'impresa nei confronti dell'ambiente, al fine ultimo di distogliere l'attenzione dalle performance dell'organizzazione nel suo complesso, dato che queste ultime si presentano poco significative dal punto di vista della sostenibilità.

Nel tentativo di “tingersi di verde”, le imprese spesso commettono degli errori frutto della superficialità nell'approccio alla comunicazione, che il mercato è in grado di riconoscere, quali pubblicità ingannevole, omissione di informazioni rilevanti per la non sostenibilità, la presenza di affermazioni generiche o non dimostrabili.

Come si vedrà in seguito, proprio a causa di questi rischi molto comuni, la normativa europea è intervenuta in modo molto significativo su come comunicare la sostenibilità, quali parametri e metodi adottare e come disciplinare tutta la documentazione di Greenwashing e pratiche sleali dell'informazione.

L'Unione Europea è intervenuta con la Direttiva 825/2024 del 28 febbraio 2024 per quanto riguarda la responsabilizzazione dei consumatori per la transizione verde mediante il miglioramento delle pratiche sleali e dell'informazione, di cui ci si occuperà nei prossimi paragrafi.

2.3 IL DECENNIO DELLA SOSTENIBILITÀ EUROPEA 2014-2024

Nel 2019 la Presidente della Commissione europea Ursula von der Leyen ha dichiarato che il Green Deal o Patto verde europeo sarà per l'Europa “come lo sbarco dell'uomo sulla luna”, poiché questo patto renderà l'Europa il primo continente ad aver raggiunto la neutralità climatica entro il 2050.

Questo pacchetto di misure analizzate dalla Commissione europea viene poi mandato avanti dal Consiglio europeo del 12-13 dicembre del 2019. Con questo provvedimento l'Europa prende una posizione molto forte e chiara su sostenibilità, ambiente, creazione di valore delle imprese, e conferma ed incrementa un processo virtuoso di provvedimenti ed attività atte a sensibilizzare, e ancor più a comunicare in modo corretto e rigoroso, le politiche di sostenibilità, ambiente e creazione di valore aziendale.

Prima di entrare nel merito delle singole direttive ed eventuali recepimenti, bisogna ricordare quelle che sono state determinanti per innestare il grande cambio di rotta che l'Europa ha impresso alle sue politiche sulla sostenibilità nell'ultimo decennio. Tra queste si ritengono prioritarie, in ordine temporale, le seguenti:

- ❖ Non Financial Reporting Directive (NFRD) 95/2014
- ❖ Decreto 254/2016 di recepimento NFRD - Primi cenni sull'Assurance
- ❖ Green Deal (o Patto Verde) - Dic 2019
- ❖ Tassonomia UE - 852/2020
- ❖ Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) - 2464/2022

- ❖ Corporate Sustainability Due Diligence Directive - CSDDD - presentata nel 2022 e approvata il 24 aprile 2024
- ❖ Responsabilizzazione dei consumatori per la transizione verde mediante il miglioramento della tutela delle pratiche sleali e dell'informazione - 825/28 febbraio 2024

2.4 NON FINANCIAL REPORTING DIRECTIVE - NFRD - 95/2014

La presa di coscienza da parte dei governi e dell'Unione Europea per quanto riguarda l'inefficacia della rendicontazione volontaria, la quale può portare a informazioni sbilanciate, imprecise, incoerenti e, soprattutto, incomparabili, ha portato quest'ultima a prendere in considerazione l'idea di creare un modello di divulgazione obbligatoria delle informazioni non finanziarie.

Viene quindi emanata la Direttiva europea 2014/95/UE, la quale, istituisce l'obbligo per determinate categorie di imprese a pubblicare le proprie informazioni legate alla sostenibilità all'interno di un documento che di fatto formalizza il bilancio di sostenibilità, ossia la Dichiarazione Non Finanziaria (chiamata anche più semplicemente DNF).

In questo senso, l'Europa riconosce l'importanza della comunicazione di informazioni non finanziarie e sulla diversità da parte delle aziende per identificare i rischi sulla sostenibilità e aumentare la fiducia degli investitori e dei consumatori. "La comunicazione di informazioni di carattere non finanziario è fondamentale per gestire la transizione verso un'economia globale sostenibile coniugando redditività a lungo termine, giustizia sociale e protezione dell'ambiente".

La regolamentazione delle dichiarazioni dove verranno incluse le informazioni non finanziarie risulta di fatto essere solo una parte di un processo più ampio volto a creare un ambiente economico europeo sempre più trasparente, al fine di garantire gli interessi di tutti gli stakeholder interessati al comportamento delle aziende e prevenire il rischio di abusi di potere o conflitti di interesse.

Le attese dell'Unione Europea sono quindi quelle di raggiungere un livello di trasparenza altrettanto elevato in tutta l'Unione Europea attraverso un requisito minimo di divulgazione, aumentando allo stesso tempo la responsabilità delle imprese richiedendo una quantità minima di informazioni non finanziarie di una certa qualità, rendendo le stesse più comparabili e coerenti tra gli Stati membri.

Per raggiungere questo obiettivo di armonizzazione dell'informazione non finanziaria, l'Unione Europea ha quindi scelto di utilizzare una Direttiva come strumento giuridico, lasciando di conseguenza agli Stati membri una libertà di scelta, in termini di discrezionalità, nel suo recepimento. Un regolamento, ad esempio, sarebbe stato eccessivamente vincolante, mentre le direttive sono vincolanti solamente per quanto riguarda il risultato da raggiungere, lasciando ai legislatori nazionali la possibilità di scegliere la forma e i metodi più adatti al caso. Uno dei principali obiettivi della Direttiva sarebbe quindi quello di raggiungere un livello di trasparenza elevato in tutti gli Stati membri per quanto riguarda la contabilizzazione delle informazioni relative alla sostenibilità, senza però andare a definirla chiaramente.

La già analizzata carenza di informazioni sia in termini di quantità che di qualità da parte della stessa Comunità Europea, tuttavia, fanno presupporre che le attese da questa siano da intendere rispetto alla rilevanza, tempestività, accuratezza, chiarezza, comparabilità e affidabilità delle stesse informazioni, in linea anche con quanto declinato e integrato utilizzando la letteratura sul reporting finanziario e di sostenibilità e il "Conceptual Framework for Financial Reporting" dello IASB. Infatti, la maggior parte delle condizioni identificate dalla letteratura per costruire il concetto di trasparenza sono le stesse considerate dallo IASB in relazione all'utilità delle informazioni finanziarie.

Un altro degli obiettivi definiti dalla Direttiva stessa al sesto paragrafo della premessa sarebbe quello di "migliorare l'uniformità e la comparabilità delle informazioni di carattere non finanziario comunicate nell'Unione", portando alcuni ricercatori ad affermare che lo scopo della Direttiva nel regolamentare le pratiche di rendicontazione risulta motivato da due affermazioni, seppur scontate, ossia:

- ❖ è auspicabile la possibilità di confrontare le informazioni non finanziarie tra le imprese;
- ❖ la Dichiarazione Non Finanziaria deve essere obbligatoria per aumentare la responsabilità delle imprese all'interno dell'UE.

Attraverso una Direttiva, gli Stati membri sono liberi di scegliere la forma e i mezzi più appropriati tra quelli consentiti per soddisfare i requisiti e raggiungere gli obiettivi stabiliti dal legislatore europeo. Poiché il testo della Direttiva non è vincolante, gli Stati possono utilizzare

diverse tecniche di recepimento, come copiare parti del testo di una Direttiva in una nuova normativa nazionale, recepire il testo con modifiche terminologiche minori o maggiori o altri adeguamenti, rischiando quindi di compromettere la comparabilità delle DNF dei diversi Paesi.

Nell'ottobre 2014 quindi l'Unione Europea emana la Direttiva 95, la quale entrerà in vigore a partire dall'anno fiscale 2017, incidendo sugli aspetti relativi ai contenuti informativi delle Dichiarazioni Non Finanziarie, favorendo la completezza delle informazioni di sostenibilità e, per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, richiedendo che tutte le informazioni siano comunicate in modo strutturato nel sistema di rendicontazione delle imprese, sia che questo avvenga all'interno di una sezione della relazione finanziaria, che attraverso una relazione separata.

In primo luogo, i destinatari del requisito normativo sono le organizzazioni che saranno considerate come "enti di interesse pubblico", ossia organizzazioni che hanno un numero minimo di 500 dipendenti. Questo perché, secondo l'opinione dell'Unione Europea, il loro impatto è maggiore sulla comunità e coinvolge più Stati membri. Ciascuno Stato potrà poi cambiare la definizione di EIP a proprio piacimento.

In secondo luogo, per quanto riguarda il contenuto della Direttiva, il documento afferma che le imprese interessate saranno tenute a divulgare informazioni su diversi aspetti non finanziari, nella misura necessaria a comprendere l'andamento, i risultati e la situazione dell'impresa, nonché l'impatto delle sue attività. In particolare, le informazioni dovrebbero riguardare, oltre ad aspetti generali come il modello di business adottato dall'organizzazione, alcuni temi caratteristici, definiti dall'articolo 7 delle premesse della Direttiva, quali:

- ❖ ambientale: "informazioni dettagliate riguardanti l'impatto attuale e prevedibile delle attività dell'impresa sull'ambiente nonché, ove opportuno, sulla salute e la sicurezza, l'utilizzo delle risorse energetiche rinnovabili e/o non rinnovabili, le emissioni di gas a effetto serra, l'impiego di risorse idriche e l'inquinamento atmosferico";

- ❖ sociale e dei dipendenti: “azioni intraprese per garantire l’uguaglianza di genere, l’attuazione delle convenzioni fondamentali dell’Organizzazione internazionale del lavoro, le condizioni lavorative, il dialogo sociale, il rispetto del diritto dei lavoratori di essere informati e consultati, il rispetto dei diritti sindacali, la salute e la sicurezza sul lavoro e il dialogo con le comunità locali, e/o le azioni intraprese per garantire la tutela e lo sviluppo di tali comunità”;
- ❖ rispetto dei diritti umani: “informazioni sulla prevenzione delle violazioni dei diritti umani”;
- ❖ lotta alla corruzione e alla concussione: “informazioni sugli strumenti esistenti per combattere la corruzione attiva e passiva”;
- ❖ diversità: “una descrizione della politica in materia di diversità applicata in relazione alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo dall’impresa relativamente ad aspetti quali, ad esempio, l’età, il sesso, o il percorso formativo e professionale, gli obiettivi di tale politica sulla diversità, le modalità di attuazione e i risultati nel periodo di riferimento”.

Per ciascuno degli argomenti le imprese dovranno fornire:

- ❖ una breve descrizione del modello aziendale del gruppo;
- ❖ una descrizione delle politiche applicate dal gruppo in merito ai predetti aspetti, comprese le procedure di dovuta diligenza applicate;
- ❖ il risultato di tali politiche;
- ❖ i principali rischi connessi a tali aspetti legati alle attività del gruppo anche in riferimento, ove opportuno e proporzionato, ai suoi rapporti, prodotti e servizi commerciali che possono avere ripercussioni negative in tali ambiti, nonché le relative modalità di gestione adottate dal gruppo;

- ❖ gli indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario pertinenti per l'attività specifica del gruppo".

È importante notare fin da subito come a ciascuna informazione prevista dalla Direttiva si applichi il già anticipato principio di "comply or explain", secondo il quale le organizzazioni che decidano di non comunicare una determinata informazione o decidano di non applicare una determinata politica, suggerita ad esempio dalle linee guida adottate, dovranno comunicarne le ragioni.

Ulteriore principio importante alla base della Direttiva è quello previsto al punto 8 della premessa alla stessa, ossia quello della materialità, il quale prevede che le informazioni fornite dovranno essere "adeguate sugli aspetti per cui appare più probabile che si realizzino i principali rischi di gravi ripercussioni, come pure sui rischi già concretizzati".

Si deve inoltre riconoscere quanto la Direttiva faccia affidamento ad indicatori di prestazione di carattere non finanziario per consentire all'organizzazione di spiegare gli effetti delle proprie pratiche sostenibili. In questo senso, gli indicatori di performance sostenibili possono essere in grado di aiutare le imprese a fornire un'informazione non finanziaria completa.

La Direttiva richiede che l'indicatore risulti rilevante per l'azienda che lo sceglie, nel senso che lo stesso deve essere in grado di offrire una comprensione equa ed equilibrata della situazione di un'entità, limitando quindi l'organizzazione a non omettere informazioni ma, al contrario, costringendola ad utilizzarne più possibili in base al grado di tecnicità del tema affrontato.

La Direttiva inoltre non fornisce alcuna specificazione in merito al quadro di riferimento per la divulgazione da adottare, ma consente l'utilizzo di quadri nazionali, europei o internazionali. Per quanto riguarda i quadri internazionali, vengono citati specificamente al paragrafo 9 del preambolo:

- ❖ il sistema di ecogestione e audit (EMAS);
- ❖ il Patto mondiale (Global Compact) delle Nazioni Unite;

- ❖ i principi guida su imprese e diritti umani delle Nazioni Unite (Guiding Principles on Business and Human Rights);
- ❖ gli orientamenti dell'OCSE per le imprese multinazionali;
- ❖ la norma ISO 26000 dell'Organizzazione internazionale per la normazione;
- ❖ la dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale dell'Organizzazione internazionale del lavoro;
- ❖ la Global Reporting Initiative (GRI).

L'elenco di cui sopra non deve ritenersi esaustivo, poiché la Direttiva riconosce l'utilizzo di qualsiasi altro standard internazionale riconosciuto. L'idea alla base di questo approccio è quella di utilizzare al meglio gli strumenti già esistenti e di creare collegamenti tra la rendicontazione europea e quella internazionale, aumentando così la comparabilità delle informazioni non finanziarie. Infatti, l'indagine condotta da KPMG nel 2020 conferma che lo standard maggiormente adottato da parte delle imprese europee risulta essere quello della Global Reporting Initiative.

Il già menzionato utilizzo molto frequente delle linee guida GRI da parte delle aziende per quanto riguarda la redazione dei bilanci di sostenibilità e il riferimento esplicito da parte della Direttiva, hanno portato allo sviluppo di un documento di collegamento tra la Direttiva e le stesse linee guida GRI. Infatti, tutte le richieste di divulgazione previste dalla nuova legislazione europea sono coperte dagli standard e dalle informazioni del GRI.

Esistono in questo senso diversi temi comuni e aree di allineamento tra gli standard GRI e la Direttiva europea, in particolare:

- ❖ l'importanza della materialità: sia gli standard GRI che la Direttiva pongono una forte enfasi sulla materialità, al fine di aiutare le organizzazioni a determinare gli impatti economici, ambientali e sociali da rendicontare.

Per questo tema, infatti, l'ultima richiede alle imprese, come è già stato anticipato, di fornire informazioni su questioni che si distinguono per la maggiore probabilità di concretizzare i principali rischi di impatti gravi, mentre le linee guida pongono il concetto di materialità al centro del reporting di sostenibilità. Secondo il principio di materialità del GRI, gli argomenti materiali sono quelli che riflettono gli impatti economici, ambientali e sociali significativi dell'organizzazione o che influenzano in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni dei suoi stakeholder, ponendo a quest'ultimi un ruolo fondamentale nell'informare la valutazione della materialità di un'organizzazione. Prendere in considerazione il loro punto di vista risulta quindi fondamentale al fine di sviluppare una comprensione adeguata degli impatti dell'organizzazione e del modo in cui essi si relazionano al suo modello di business e alla sua strategia;

- ❖ impatti nella catena del valore: in questo senso, la Direttiva prevede che venga valutata la gravità degli impatti considerati come materiali, insieme ai rischi di impatto negativo che possano derivare dalle attività condotte dall'impresa. A queste analisi devono inoltre seguire anche "informazioni sulle procedure in materia di dovuta diligenza applicate dall'impresa, tra l'altro per quanto riguarda le catene di fornitura e subappalto delle imprese, ove opportuno e proporzionato, onde individuare, prevenire e attenuare le ripercussioni negative esistenti e potenziali". Gli Standard GRI pongono un'enfasi simile sui processi di due diligence e sulla catena del valore. Alle organizzazioni viene chiesto di riferire non solo sugli impatti che causano direttamente, ma anche su quelli a cui contribuiscono o a cui sono legate da relazioni commerciali, come quelle con i fornitori o i clienti. L'estensione della valutazione della materialità alla catena del valore aiuta un'organizzazione a capire dove si verificano i suoi maggiori impatti, indipendentemente dal fatto che tali impatti siano sotto il suo diretto controllo o meno;
- ❖ eccezioni e omissioni: sia la Direttiva che gli Standard GRI riconoscono le circostanze in cui potrebbe non essere possibile divulgare determinate informazioni. La prima offre ai governi la possibilità di consentire alle aziende di non divulgare informazioni

relative a sviluppi imminenti o a questioni in fase di negoziazione. Tali informazioni possono essere omesse in casi eccezionali e a condizioni specifiche. Inoltre, come è già stato discusso, il legislatore europeo ha optato per un approccio di tipo “comply or explain” quando un’impresa non ha politiche in materia di sostenibilità, consentendole quindi di spiegarne il motivo. Allo stesso modo, il GRI riconosce che in casi eccezionali potrebbe non essere possibile divulgare alcune informazioni. In questi casi, ci si aspetta che il report identifichi chiaramente le informazioni che sono state omesse, insieme alla ragione specifica dell’omissione, anch’esso in linea con il principio “comply or explain”.

- ❖ Assurance esterna: anche in questo caso, la Direttiva e gli Standard GRI assumono un comportamento simile, mantenendo una certa flessibilità per quanto riguarda l'uso dell'Assurance da parte di terzi delle informazioni contenute all'interno delle singole DNF. La Direttiva, infatti, consente agli Stati membri di decidere se la garanzia indipendente delle informazioni divulgate sia un requisito o meno, mentre, per quanto riguarda gli standard GRI, l'Assurance esterna è raccomandata, ma non richiesta affinché un report sia considerato “conforme” al framework in questione.

- ❖ miglioramento continuo: la Direttiva è attenta a incoraggiare ulteriori miglioramenti nella trasparenza delle informazioni non finanziarie delle imprese. Per sua natura, quindi, richiede un impegno continuo. In questo senso, si può affermare che una rendicontazione di sostenibilità che sia realmente integrata nella strategia di un'organizzazione e che, come risultati, sia in grado di aiutare a prendere decisioni più sostenibili risulta essere, di fatto, un impegno a lungo termine. Gli Standard GRI offrono appositamente la flessibilità necessaria per supportare le organizzazioni nel passaggio dalla fase iniziale di rendicontazione allo sviluppo di una pratica di rendicontazione di sostenibilità più completa e significativa.

L'articolo 2 della Direttiva prevede inoltre che verranno elaborati da parte della Commissione Europea delle linee guida non vincolanti per definire aiutare le organizzazioni a definire le

metodologie e gli indicatori di performance da adottare per consentire una divulgazione delle informazioni non finanziarie in conformità con quanto richiesto dalla stessa.

Questi orientamenti sono stati successivamente pubblicati nel 2017 attraverso una Comunicazione della Commissione, con lo scopo, come anticipato dalla Direttiva, di favorire l'adozione di linee guida comuni per la rendicontazione da parte degli enti di interesse pubblico europei. Sebbene non siano vincolanti per le organizzazioni, le linee guida definiscono alcuni principi fondamentali che le informazioni all'interno della DNF e, soprattutto, il framework adottato dall'azienda per divulgare le stesse dovranno seguire, facendo diretto riferimento a quanto previsto dalla Direttiva:

- ❖ comunicazione di informazioni rilevanti: l'organizzazione deve essere in grado di individuare le informazioni da ritenere come rilevanti per la propria attività attraverso una comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività in considerazione del proprio contesto, tenendo conto sia di fattori interni che esterni (le linee guida prevedono in questo senso alcuni esempi di fattori, quali le aspettative degli stakeholder, le principali questioni del proprio settore di appartenenza e l'impatto delle attività nei confronti della comunità);
- ❖ informazioni corrette, equilibrate e comprensibili: al fine di aumentare l'accuratezza delle informazioni non finanziarie considerate, siano esse relative ad aspetti positivi o negativi, le linee guida individuano alcuni accorgimenti, quali ad esempio il coinvolgimento degli stakeholder, Assurance terza sul documento, un controllo interno robusto e affidabile;
- ❖ informazioni complete ma concise: sia la completezza che la concisione riferiscono sulla portata delle informazioni comunicate e sul fatto di evitare l'inclusione di informazioni che non siano considerate come rilevanti per l'organizzazione, richiedendo quindi che queste siano in grado di permettere all'utente finale della relazione di comprendere l'andamento dell'impresa, i suoi risultati, la sua situazione e l'impatto delle sue attività;

- ❖ informazioni strategiche e lungimiranti: in questo senso, le informazioni dovranno anche riguardare gli aspetti legati al modello aziendale di un'impresa, alla sua strategia e alla sua attuazione, nonché spiegare le implicazioni a breve, a medio e a lungo termine delle informazioni comunicate, gli obiettivi, i parametri di riferimento e gli impegni, dell'organizzazione, al fine di consentire agli utilizzatori della dichiarazione di valutare la sostenibilità dell'andamento, della posizione, dei risultati e dell'impatto dell'impresa nel corso del tempo;

- ❖ informazioni orientate alle parti interessate: nel decidere quali informazioni fornire, l'organizzazione dovrebbe considerare gli interessi di tutti gli stakeholder, con il fine di soddisfarli;

- ❖ informazioni coerenti e sistematiche: le informazioni della DNF devono essere coerenti con quanto illustrato nella relazione della gestione, dovendo quindi produrre dei documenti che risultino correlati tra loro.

2.5 DECRETO 254/2016 DI RECEPIMENTO NFDR - PRIMI CENNI SULL'ASSURANCE

Il 10 gennaio 2017 è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale il Decreto Legislativo 254/2016. Questo è entrato in vigore il successivo 25 gennaio e le sue disposizioni si applicano, con riferimento alle dichiarazioni e alle relative relazioni, a partire dall'esercizio fiscale del 1° gennaio 2017 e successivi.

Il Decreto rappresenta un'importante innovazione nella comunicazione delle informazioni relative alla sostenibilità che interessa le imprese di dimensioni significative e costituisce un importante segnale di incoraggiamento verso la promozione della disclosure di informazioni legate alla CSR in Italia.

In primis, l'articolo 2 in merito all'ambito di applicazione statuisce l'obbligo di redigere le Dichiarazioni Non Finanziarie agli enti di interesse pubblico che, come previsto dalla Direttiva europea, abbiano superato in media nell'esercizio il numero di 500 dipendenti impiegati nelle proprie attività. Inoltre, ulteriore requisito per rientrare nell'obbligo della rendicontazione rispetto a quanto previsto a livello europeo, è richiesto che l'organizzazione superi due dei seguenti limiti dimensionali:

- ❖ “totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro;” ovvero

- ❖ “totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 di euro”.

Bisogna inoltre precisare che l'articolo 1 relativo alle definizioni specifica che con enti di interesse pubblico si intendono quelli definiti indicati all'articolo 16, comma 1, del decreto legislativo 39/2010, ossia le società italiane quotate, le banche, le imprese di assicurazione e di riassicurazione.

L'articolo 3 invece indica i contenuti che deve avere la Dichiarazione Non Finanziaria. In particolare, per quanto riguarda le politiche da affrontare, il Decreto richiede che queste siano relative a “temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta

contro la corruzione attiva e passiva". Per quanto riguarda invece la descrizione dei contenuti, il documento dovrà includere:

- ❖ "il modello aziendale di gestione ed organizzazione delle attività dell'impresa, ivi inclusi i modelli di organizzazione e di gestione eventualmente adottati ai sensi dell'articolo 6, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, anche con riferimento alla gestione dei suddetti temi;
- ❖ le politiche praticate dall'impresa, comprese quelle di dovuta diligenza, i risultati conseguiti tramite di esse ed i relativi indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario;
- ❖ i principali rischi, generati o subiti, connessi ai suddetti temi e che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, ove rilevanti, le catene di fornitura e subappalto".

Il primo comma richiede inoltre che le informazioni contenute nella dichiarazione dovranno essere considerate dall'organizzazione rilevanti, in particolare al fine di consentire una comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto che la stessa produce rispetto all'esterno, introducendo così di fatto il concetto di materialità facendo specifico riferimento all'importanza di comprendere l'impatto che hanno le attività delle imprese.

Si ribadisce quanto il principio di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder siano importanti durante la redazione della Dichiarazione Non Finanziaria per consentire all'organizzazione di capire quali siano le informazioni materiali da riportare in quanto, oltre a contribuire ora alla corretta redazione dei documenti richiesti dalla legge, sono una delle criticità maggiori per quanto riguarda la redazione in passato dei bilanci di sostenibilità, come osservato in precedenza.

Il secondo comma dell'articolo 3 invece descrive i contenuti minimi che sono richiesti per ciascuna politica affrontata dall'organizzazione, in particolare richiedendo che vengano specificati:

- ❖ "l'utilizzo di risorse energetiche, distinguendo fra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili, e l'impiego di risorse idriche;
- ❖ le emissioni di gas ad effetto serra e le emissioni inquinanti in atmosfera;
- ❖ l'impatto, ove possibile sulla base di ipotesi o scenari realistici anche a medio termine, sull'ambiente nonché sulla salute e la sicurezza, associato ai fattori di rischio di cui al comma 1, lettera c), o ad altri rilevanti fattori di rischio ambientale e sanitario;
- ❖ aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale, incluse le azioni poste in essere per garantire la parità di genere, le misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia, e le modalità con cui è realizzato il dialogo con le parti sociali;
- ❖ rispetto dei diritti umani, le misure adottate per prevenirne le violazioni, nonché le azioni poste in essere per impedire atteggiamenti ed azioni comunque discriminatori;
- ❖ lotta contro la corruzione sia attiva sia passiva, con indicazione degli strumenti a tal fine adottati".

I commi 3 e 4 del terzo articolo trattano invece i metodi attraverso i quali divulgare le informazioni non finanziarie, lasciando la libertà all'organizzazioni di individuare lo standard di rendicontazione liberamente tra quelli riconosciuti internazionalmente, ovvero di utilizzare una metodologia di rendicontazione autonoma, fornendo una chiara ed articolata descrizione della stessa e delle motivazioni per la sua adozione. Anche l'Italia segue la Direttiva prevedendo la libertà nella scelta dello standard da adottare.

Osservando la Determinazione Dirigenziale della CONSOB nella quale elenca tutte le società che hanno pubblicato una Dichiarazione Non Finanziaria, si può osservare che per l'esercizio 2021 tutte le società hanno pubblicato DNF seguendo i principi GRI, un'altra evidenza della caratteristica di dominanza di quest'ultime linee guida rispetto agli altri standard.

Gli articoli 3 e 4 inoltre prevedono che debba esserne fatta esplicita menzione all'interno della relazione dello standard utilizzato, e di illustrare la motivazione nel caso in cui siano stati seguiti metodi di rendicontazione diversi rispetto all'esercizio precedente, in ragione del fatto che il decreto prevede che le informazioni siano comparabili anche con quelle incluse nei documenti di anni precedenti.

Il sesto comma dell'articolo 3 invece statuisce anche per il contesto italiano il principio di "comply or explain", secondo il quale le organizzazioni che "non praticano politiche in relazione a uno o più degli ambiti di cui al comma 1, forniscono all'interno della medesima dichiarazione, per ciascuno di tali ambiti, le motivazioni di tale scelta, indicandone le ragioni in maniera chiara e articolata", mentre al comma 8 viene ammessa la possibilità di omettere "le informazioni concernenti sviluppi imminenti ed operazioni in corso di negoziazione, qualora la loro divulgazione possa compromettere gravemente la posizione commerciale dell'impresa", salvo se questa omissione comprometta la corretta ed equilibrata comprensione della performance della società e degli effetti generati dalla sua attività sugli aspetti oggetto della dichiarazione.

Infine, il decimo comma dell'articolo 3 tratta un altro tema importante per la dichiarazione, ossia l'attività di Assurance svolta per quanto riguarda le informazioni contenute nella relazione. In particolare, il legislatore ha deciso che questa attività dovrà essere compiuta da parte dello stesso soggetto che è tenuto a svolgere l'attività di revisione legale sul bilancio annuale, ovvero un soggetto diverso in ogni caso abilitato per l'attività di revisione, presentando "un'attestazione circa la conformità delle informazioni fornite rispetto a quanto richiesto dal presente decreto legislativo e rispetto ai principi, alle metodologie e alle modalità previste dal comma 3", andando così ad aumentare l'accuratezza e l'affidabilità dell'informazione contenuta.

Viene inoltre precisato che questa attestazione deve essere diversa rispetto a quella emessa dagli stessi soggetti in merito alla opinione sul bilancio d'esercizio o consolidato accertando la presenza, o meno, di errori significativi, e che l'attestazione dovrà basarsi sulle conoscenze e comprensioni ottenute durante le attività di controllo sulla Dichiarazione Non Finanziaria, sull'adeguatezza dei sistemi, dei processi e delle procedure utilizzati ai fini della preparazione della relazione in esame, senza andare a specificare ulteriori metodologie a garanzia di questa attività.

Si deve inoltre precisare che l'Italia ha deciso di rendere più severa questa previsione, poiché questo tipo di garanzia può essere offerto solamente da determinati soggetti abilitati, riducendo quindi il campo di applicazione della norma rispetto alla Direttiva e alla trasposizione di altri Paesi, anche in considerazione del fatto che alla maggior parte dei bilanci di sostenibilità prima dell'entrata in vigore del Decreto in Italia veniva apposta questa garanzia principalmente da parte di revisori iscritti all'albo.

L'articolo 4 del Decreto del 2016 riguarda invece la redazione della dichiarazione a livello consolidato. La norma in particolare richiede che la DNF debba contenere le informazioni di natura non finanziaria ricoprendo i temi previsti dall'articolo 3 sia della capogruppo, intesa nel testo come società madre, che delle proprie controllate, intese nel testo come società figlie, solamente "nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta".

L'articolo 5 invece riguarda la collocazione della dichiarazione individuale e consolidata. Il decreto mantiene disposizioni simili a quelli previsti dalla Direttiva, in particolare consentendo la possibilità di comunicare la DNF attraverso tre diversi modi:

- ❖ essere parte integrante della relazione sulla gestione;
- ❖ costituire una relazione separata;
- ❖ essere parte integrante del bilancio civilistico o consolidato.

In ogni caso, la Dichiarazione Non Finanziaria, anche se pubblicata sotto forma di relazione separata, deve essere considerata come un allegato al bilancio. A questo proposito, il decreto richiede all'organo amministrativo di approvarla e metterla a disposizione dell'organo di controllo entro gli stessi termini previsti per la presentazione del progetto di bilancio, ed è soggetta a pubblicazione nel registro delle imprese.

Infine, l'articolo 7 riguarda tutte quelle organizzazioni le quali, sebbene non rientrino nei requisiti previsti dall'articolo 2 dello stesso Decreto, intendano redigere una Dichiarazione Non Finanziaria volontariamente. In questi casi, la norma concede alle imprese italiane questa facoltà, prevedendo in ogni caso che la relazione debba essere redatta secondo quanto previsto dall'articolo 3, per quanto riguarda le relazioni individuali, e dall'articolo 4 per le relazioni consolidate.

Il terzo comma specifica che le DNF volontarie possono rimanere conformi al Decreto evitando le attività di controllo descritte in precedenza purché venga riportato che detta relazione non è stata soggetta alle attività di controllo previste dalla stessa norma, e allo stesso tempo vengano soddisfatti almeno due dei limiti dimensionali, ossia:

- ❖ “numero di dipendenti durante l'esercizio inferiore a duecentocinquanta;
- ❖ totale dello stato patrimoniale inferiore a 20.000.000 di euro;
- ❖ totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni inferiore a 40.000.000 di euro”.

In conclusione, il Decreto ha imposto importanti obblighi di divulgazione su informazioni legate CSR, anche se riservati solo ad alcune categorie di grandi imprese. Dal punto di vista formale sembrerebbe esserci stato un importante passo avanti verso una comunicazione orientata sull'impatto sostenibile delle organizzazioni italiane più concreta, affidabile, trasparente e accurata rispetto a quanto precedentemente previsto dal Decreto Legislativo 32/2007, il quale non ha portato ad un miglioramento delle informazioni divulgate a causa di un testo poco preciso nei suoi contenuti e con un basso livello di coinvolgimento degli stakeholder.

È stato in precedenza analizzato come alcuni dei principali elementi necessari al fine di garantire una rendicontazione legata alle tematiche della sostenibilità completa siano la trasparenza e la credibilità delle informazioni non finanziarie divulgate. A garanzia della credibilità delle informazioni (sia non finanziarie che, in realtà, finanziarie) che un'azienda divulga ai propri stakeholder si possono identificare due livelli: uno interno, svolto dall'insieme delle funzioni di controllo interno e di internal audit, ed uno esterno, rappresentato dai servizi di Assurance.

La funzione di internal audit è sempre stata utilizzata al fine di verificare le procedure interne di un'azienda principalmente per quanto riguarda la rendicontazione di informazioni finanziarie. A seguito della diffusione dei metodi di divulgazione delle informazioni non finanziarie, a questa attività nelle società è stato esteso anche il controllo di quest'ultime.

Anche per le informazioni non finanziarie, hanno iniziato a svilupparsi pratiche svolte da enti terzi rispetto all'organizzazione che redige il bilancio di sostenibilità che avessero l'obiettivo di fornire una garanzia per quanto riguarda il contenuto di quest'ultime. Questi servizi inoltre vengono principalmente svolti da parte delle grandi società di revisione, in particolare le c.d. Big 4, rafforzando l'analogia tra i servizi di revisione contabile rispetto a quelli di Assurance.

Questa attività è in grado di aumentare la fiducia degli stakeholder nell'azienda, garantendo sul fatto che il rapporto di sostenibilità dell'azienda sia basato sui fatti e, di conseguenza, eliminando o almeno riducendo le esagerazioni delle organizzazioni sulle loro politiche sociali e ambientali. Inoltre, spesso è in grado di permettere una migliore comparabilità tra i rapporti redatti in settori o Paesi diversi.

I fornitori di garanzie esterne sono tenuti a pubblicare un'opinione indipendente, considerata come obiettiva e imparziale in merito alla loro valutazione. La dichiarazione deve inoltre indicare il livello di Assurance che il professionista ritiene di aver raggiunto, indicando in questo senso l'ampiezza e la profondità del lavoro che verrà intrapreso, e quindi il grado di fiducia per ogni report.

Esistono due livelli di garanzia: “Reasonable Assurance”, considerata come una garanzia alta ma non assoluta, e “Limited Assurance”, ossia una garanzia moderata. Più alto è il livello di Assurance, più rigoroso sarà il processo di garanzia che verrà condotto.

La “Limited Assurance” si riferisce a un livello di fiducia inferiore, con un rischio più elevato che le dichiarazioni dell'azienda siano materialmente errate. Inoltre, un rapporto di sostenibilità può essere garantito in modo completo o parziale, oppure un'organizzazione può scegliere di avere un livello di garanzia ragionevole per alcuni indicatori e limitato per altri.

Gli standard tutt'ora più diffusi per l'Assurance dell'informativa non finanziaria risultano essere l'International Standard on Assurance 75 Engagements (ISAE) 3000, sviluppato dall'IAASB, e l'AA1000 Assurance Standard (AA1000AS), sviluppato da Accountability.

L'ISAE 3000 è un principio dello IAASB che stabilisce i principi di base e le procedure essenziali in base ai due livelli di garanzia trattati sopra, ossia quelli di Assurance ragionevole ovvero limitata. Il principio è stato redatto in modo ampio ed inclusivo proprio per consentirne l'applicazione a un'ampia gamma di argomenti.

Tuttavia, la letteratura ha individuato diverse importanti debolezze dell'ISAE 3000, identificando come quella più importante il fatto che il principio, come già anticipato in precedenza, non sia stato progettato specificamente per i servizi di Assurance sui bilanci di sostenibilità. Inoltre, un altro lato negativo evidenziato dagli autori è la mancata precisazione da parte del principio di offrire ai rappresentanti degli stakeholder la possibilità di essere coinvolti nel processo di verifica della materialità e della rilevanza delle informazioni divulgate durante le attività di Assurance.

Accountability, una società di consulenza e standard globale la quale collabora con aziende, investitori, governi e organizzazioni su questioni ESG, ha sviluppato il proprio set di standard denominati AA1000, i quali affrontano questioni che legati alla governance, i modelli di business e la strategia organizzativa delle aziende. I principi sono progettati per il pensiero integrato richiesto dallo sviluppo sostenibile, e supportano il reporting e l'Assurance integrati. Quindi, oltre ad essere stati creati appositamente per le informazioni in materia ESG e sostenibili, sono stati progettati per consentire un appoggio più mirato agli Integrated Report.

In particolare, i principi sulla quale il set di standard AA1000 sono:

- ❖ inclusività: in questo senso i principi prevedono che le persone, in particolare gli stakeholder, devono poter esprimere la propria opinione nelle decisioni che li riguardano;
- ❖ materialità: questa è definita come un onere per i responsabili delle decisioni delle organizzazioni, i quali sono tenuti a identificare ed essere chiari sui temi di sostenibilità che contano per la stessa;
- ❖ reattività: le organizzazioni sono tenute ad agire in maniera trasparente per quanto riguardano i temi materiali legati alla sostenibilità e sui relativi impatti;
- ❖ impatto: in collegamento con quanto sopra, dovranno essere monitorati, misurati e rendicontati come le azioni dell'organizzazione influenzino i loro ecosistemi e l'ambiente circostante.

Tra i vantaggi dell'utilizzo di questo standard vi sono il suo approccio basato sulle esigenze degli stakeholder, la sua flessibilità per le organizzazioni di diverse dimensioni e il suo processo di determinazione della materialità.

La maggior parte delle attestazioni prodotte dalle società di revisione Big 4 utilizzano un approccio limitato (limited) rispetto ad uno ragionevole (reasonable).

In ogni caso, le attività di Assurance dei report di sostenibilità risultano essere sempre di più in aumento. La più recente analisi di KPMG dimostra infatti come il campione di aziende N100 che investono in questa tipologia di attività abbia superato il 50%, mentre, per quanto riguarda le 250 aziende più grandi del mondo, il tasso in questi termini è pari al 71%.

Questi dati dimostrano come la garanzia e la verifica da parte di terzi delle informazioni sulla sostenibilità siano ormai diventate una prassi standard per le aziende a grande - e media - capitalizzazione di tutto il mondo.

Analizzando ora il contesto italiano, bisogna innanzitutto ricordare come l'Italia sia considerata tra i leader nel mondo per la produzione di bilanci di sostenibilità di alta qualità e, in particolare, come l'Italia sia uno dei Paesi europei con la più alta percentuale di relazioni legate alla CSR contenenti dichiarazioni formali di Assurance. Da questo punto di vista, il mercato italiano dei servizi di garanzia è altamente competitivo e fortemente correlato alle pratiche globali.

I risultati dimostrano come il mercato dell'Assurance risulti di fatto dominato dalle grandi società di revisione Big 4. Viene inoltre dimostrato come questi fornitori di servizi preferiscano l'utilizzo dello standard ISAE 3000.

2.6 GREEN DEAL (PATTO VERDE)

Il Green Deal Europeo è un pacchetto di iniziative strategiche che mira ad avviare l'UE sulla strada di una transizione verde con l'obiettivo ultimo di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050. Sostiene la trasformazione della UE in una società equa e prospera con un'economia moderna e competitiva, garantendo che:

- ❖ Nel 2050 non siano più generate emissioni nette di gas a effetto serra;
- ❖ La crescita economica venga dissociata dall'uso delle risorse;
- ❖ Nessuna persona e nessun luogo siano trascurati.

La Commissione europea ha adottato una serie di proposte per trasformare le politiche dell'UE in materia di clima, energia, trasporti e fiscalità, in modo da ridurre le emissioni nette di gas a effetto serra di almeno il 55% entro il 2030 rispetto ai livelli del 1990.

Attraverso il Patto europeo per il clima, l'Europa vuole porsi come leader mondiale nella transizione sostenibile. Infatti, oltre alle sfide molto ambiziose in materia di clima, per il 2030 e 2050 l'Europa si propone di garantire l'approvvigionamento di energia pulita, economica e sicura, mobilitare l'industria per un'economia pulita e circolare, costruire e ristrutturare in modo efficiente sotto il profilo energetico e delle risorse; "inquinamento zero" per un ambiente privo di sostanze tossiche; Preservare e ripristinare gli ecosistemi e la biodiversità; un sistema alimentare equo, sano e rispettoso dell'ambiente, ("dal produttore al consumatore"); accelerare la transizione verso una mobilità sostenibile ed intelligente.

❖ Energia pulita, economica e sicura: tenuto conto che il 75% delle emissioni di gas a effetto serra dell'UE è riconducibile alla produzione ed all'uso di energia, la decarbonizzazione del settore energetico costituisce un passo fondamentale verso un'UE a impatto climatico zero. Per conseguire tali obiettivi, l'UE sta lavorando a vari livelli:

- Sostegno allo sviluppo e alla diffusione di fonti di energia più pulita, come le energie rinnovabili e l'idrogeno;
- Promozione dell'integrazione dei sistemi energetici in tutta l'UE;
- Sviluppo di infrastrutture energetiche interconnesse attraverso i corridoi energetici dell'UE;
- Revisione dell'attuale legislazione in materia di efficienza energetica ed energie rinnovabili compresi gli obiettivi per il 2030.

❖ Mobilitare l'industria per un'economia pulita e circolare:

L'UE si affida all'industria europea per guidare la transizione verso la neutralità climatica. L'obiettivo della strategia industriale dell'UE è sostenere l'industria nel suo ruolo di acceleratore e motore di cambiamento, innovazione e crescita. Il Consiglio europeo ha adottato conclusioni nella seconda metà del 2020, in cui i ministri sottolineano che i principi della sostenibilità, della circolarità e della tutela ambientali dovrebbero sostenere la ripresa dalla pandemia da Covid-19.

Un aggiornamento della strategia industriale, pubblicato dalla Commissione nel maggio 2021, mira a rafforzare la resilienza e a promuovere la competitività dell'Europa. Si prefigge di consentire all'industria europea di guidare la trasformazione verde e digitale e di diventare la forza trainante a livello globale nel passaggio alla neutralità climatica ed alla digitalizzazione. La dissociazione della crescita economica

dall'uso delle risorse e il passaggio a sistemi circolari di produzione e consumo sono fondamentali per conseguire la neutralità climatica dell'UE entro il 2050.

Nel Marzo del 2020 la Commissione ha presentato un nuovo piano di azione per l'economia circolare, fondamentale per garantire una ripresa verde dal Covid-19. Il piano prevede oltre 30 punti d'azione sulla progettazione di prodotti sostenibili, la circolarità nei processi produttivi, l'opportunità di dare ai consumatori ed agli acquirenti la possibilità di operare scelte informate riguardo settori come elettronica, le batterie, gli imballaggi, la plastica, i prodotti tessili, la costruzione di edilizia e i prodotti alimentari. Tutte queste misure mirano ad assicurare una maggiore durabilità e ripetibilità dei prodotti e mirano a responsabilizzare i consumatori su queste scelte.

Il 5 dicembre 2023 il Consiglio e il Parlamento europeo hanno raggiunto un accordo su nuove specifiche di progettazione ecocompatibili dei prodotti sostenibili. Nel Marzo 2023 la Commissione ha proposto norme per contrastare lo smaltimento prematuro di beni riparabili, ed il 2 Febbraio del 2024 un accordo provvisorio in merito ad una Direttiva sul diritto alla riparazione con 12 mesi di periodo di responsabilità del venditore dopo la riparazione di un prodotto.

❖ **Costruire e ristrutturare in modo efficiente sotto il profilo energetico e delle risorse:**

il settore dell'edilizia è uno dei maggiori consumatori di energia in Europa ed è il responsabile di oltre un terzo delle emissioni di gas ad effetto serra dell'UE. Nel giugno 2021 i ministri dell'UE hanno approvato conclusioni sulla strategia “ondata di ristrutturazioni” della Commissione, in cui sottolineano gli aspetti della inclusione sociale, della ripresa economica e della transizione verde. I ministri hanno approvato l'obiettivo della strategia, ossia almeno raddoppiare i tassi di ristrutturazione energetica nell'UE entro il 2030. La strategia promuove in particolare ristrutturazioni che riducono il consumo di energia e le emissioni di gas a effetto serra, migliorano le prestazioni ambientali degli edifici e generano risparmio in termini di costi. Gli Stati

membri sottolineano che il punto di partenza per la ristrutturazione dovrebbe essere la riduzione efficiente in termini di costi della domanda di energia e la sostituzione delle tecnologie di riscaldamento e raffreddamento ad alta intensità di carbonio o inefficienti sotto il profilo energetico. Ciò dovrebbe andare di pari passo con l'integrazione di soluzioni efficienti sotto il profilo energetico e l'utilizzo di energia da fonti rinnovabili, nonché del calore e del freddo di scarto. Il Consiglio ricorda che il dispositivo per la ripresa e resilienza, PNRR, offre una grande occasione di mobilitare investimenti e dare priorità alla ristrutturazione degli edifici.

❖ “Inquinamento zero”, per un ambiente privo di sostanze tossiche:

per dirigere l'UE verso l'inquinamento zero, in stretta sinergia con il piano di azione per l'economia circolare, occorrono sistemi industriali più sostenibili, tecnologie più pulite, modelli imprenditoriali ed abitudini di consumo meno inquinanti, un'attuazione più veloce del principio che “chi inquina paga” ed un'ulteriore applicazione della responsabilità estesa del produttore. La Direttiva sulle emissioni industriali è il principale strumento che disciplina emissioni di inquinamenti nell'aria, nell'acqua e nel suolo di oltre 52.000 grandi installazioni industriali europee. La Direttiva IED impone il rilascio delle autorizzazioni per le installazioni industriali alle sole aziende che utilizzano le migliori tecniche disponibili. Ciò ha portato le industrie a ridurre notevolmente le emissioni. Basti pensare che i grandi impianti oggi emettono una quantità di inquinanti 7 volte inferiori a quella di 20 anni fa. Adottare l'obiettivo “inquinamento zero” nella produzione e consumo significa che le sostanze chimiche e materiali ed i prodotti devono essere il più possibile sicuri e sostenibili sin dalla progettazione e per l'intero ciclo di vita, il che consente di realizzare cicli materiali non tossici. Il Consiglio europeo nel marzo 2021 ha approvato la strategia UE in materia di sostanze chimiche sostenibili al fine di proteggere meglio la salute umana, rafforzare la competitività dell'industria chimica, sostenere un ambiente privo di sostanze tossiche. La strategia europea mira specificatamente a vietare le sostanze chimiche più nocive nei prodotti di consumo, come cosmetici, giocattoli, detersivi, mobili,

tessili o materiali che entrano in contatto con i clienti. Il consiglio inoltre sottolinea l'importanza di limitare l'esposizione a interferenti endocrini, pericolosi per il sistema ormonale, e di ridurre gli effetti nocivi delle miscele chimiche. In generale, l'Europa prevede nella propria strategia che tutte le sostanze chimiche dovrebbero essere utilizzate in modo più sostenibile e sicuro, cercando di evitare che, già in fase di progettazione, nei prodotti siano inserite sostanze chimiche pericolose.

❖ **Preservare e ripristinare gli ecosistemi e le biodiversità:**

la strategia UE sulla biodiversità per il 2030 mira a contribuire al recupero delle biodiversità in Europa entro tale anno, che apporterebbe benefici alle persone, al clima e al pianeta. Le principali azioni previste prevedono: l'estensione delle superfici terrestri e marine protette in Europa, il ripristino degli ecosistemi degradati attraverso la riduzione dell'uso e della nocività dei pesticidi, l'aumento del finanziamento delle azioni e di un migliore monitoraggio dei processi compiuti. Nell'ottobre 2020 il Consiglio "Ambiente" ha adottato le conclusioni sulla biodiversità, riconoscendo la necessità di recepire i principi in settori come l'agricoltura, la pesca e la silvicoltura. Nel giugno 2023 il Consiglio europeo ha proposto agli Stati membri di impegnarsi entro il 2030 ad attuare misure efficaci per preservare almeno il 20% delle zone terrestri e marine dell'UE.

❖ **Un sistema alimentare equo e sano e rispettoso dell'ambiente:**

la Commissione ha presentato la strategia "Dal produttore al consumatore" nel maggio 2020, quale una delle azioni chiave del Green Deal europeo. La strategia che contribuisce al raggiungimento della neutralità climatica entro il 2050 vuole far sì che l'attuale sistema alimentare dell'UE diventi un modello sostenibile. I suoi obiettivi principali, tra cui sono indicati in via prioritaria la sicurezza dell'approvvigionamento alimentare e la sicurezza degli alimenti, sono i seguenti: garantire alimenti nutrienti in

quantità sufficiente e a prezzi accessibili entro i limiti del piano, dimezzare l'uso di pesticidi e fertilizzanti e le vendite di antimicrobici, aumentare la superficie di terreni destinati all'agricoltura biologica, promuovere un consumo alimentare e regimi alimentari sani più sostenibili e ridurre le perdite e gli sprechi alimentari, combattere le frodi nella catena di approvvigionamento, migliorare il benessere degli animali. Questa strategia verso un sistema più rispettoso dell'ambiente mira a creare nuove strategie e opportunità commerciali che puntano a favorire gli introiti degli operatori agroalimentari, garantendo un reddito equo, un sostegno ai produttori primari e sostenendo la competitività dell'agricoltura UE a livello mondiale.

❖ Accelerare una transizione verso una mobilità sostenibile ed intelligente:

per contribuire a rendere l'UE climaticamente neutra entro il 2050 e ridurre le sue emissioni nette di gas a effetto serra in tutti i settori dell'economia di almeno il 55% rispetto ai livelli del 1990, uno dei settori più importanti è quello dei trasporti. Questo settore deve subire una trasformazione che richiederà una riduzione del 90% delle emissioni di gas a effetto serra rispetto ai livelli del 1990 entro il 2050. I trasporti, attualmente, generano un quarto delle emissioni di gas ad effetto serra dell'UE (macchine 71% aerei 14,4%, navi 13,5% treni 0,5% altro 0,5%). Le emissioni dei trasporti sono aumentate negli ultimi anni, per cui è necessario rendere il trasporto di passeggeri e merci nell'UE meno dipendente dai combustibili fossili. Nel 2021 il Consiglio ha adottato conclusioni sulla strategia della Commissione per una mobilità intelligente e sostenibile. Molto rilevante, entro il 2030, prevedere almeno 30 milioni di veicoli a emissioni zero, raddoppiare l'alta velocità ferroviaria, prevedere navi a emissioni zero entro il 2035, prevedere aeromobili ad emissioni zero entro il 2050 e quasi tutte le automobili, i furgoni, gli autobus e i camion ad emissioni zero. Il traffico merci sulle rotaie raddoppierà, il traffico ferroviario ad alta velocità triplicherà. Entro il 2050, quindi, l'Europa si impegna a rendere più sostenibili tutti i mezzi di trasporto, rendere le alternative sostenibili ampiamente disponibili, porre in essere i giusti incentivi per guidare la transizione.

2.7 TASSONOMIA UE - 852/2020

La Tassonomia UE è un sistema di classificazione stabilito dall'Unione europea che determina se un'attività economica può essere considerata sostenibile o “verde”. La Tassonomia europea è stata istituita con il regolamento UE 2020/852 ed è stata uno dei primi sforzi significativi per regolamentare i requisiti della rendicontazione non finanziaria. Le aziende soggette a questo regolamento sono tenute a divulgare le misure da loro adottate in materia di ambiente, sociale e governance.

Secondo il regolamento, un'attività economica, per essere considerata ecosostenibile deve contribuire a sei obiettivi ambientali e climatici: 1. Mitigazione del cambiamento climatico, 2. adattamento al cambiamento climatico, 3. uso sostenibile e protezione delle risorse idriche e marine, 4. transizione verso l'economia circolare con riferimento anche a riduzione e riciclo dei rifiuti, 5. previsione e controllo dell'inquinamento, 6. protezione delle biodiversità e della salute degli ecosistemi.

Per essere compatibile, un'attività dovrà soddisfare i seguenti criteri: contribuire positivamente, in modo sostenibile, ad almeno uno dei seguenti obiettivi ambientali; non produrre impatti negativi su nessun altro obiettivo; essere svolta nel rispetto di garanzie sociali minime, ad esempio quelle previste dalle linee guida dell'OCSE e dei documenti delle Nazioni Unite; rispettare i criteri di vaglio tecnico sviluppati dal gruppo tecnico di esperti UE, TEG, che specificano i requisiti di prestazione per determinare i punti 1 e 2.

Sono stati definiti 70 criteri per la mitigazione e 64 per l'adattamento, raggruppati in tre categorie principali: basse emissioni di carbonio, transizione e abilitazione.

Per ogni obiettivo, il TEG ha stabilito delle soglie che indicano se un'attività soddisfa gli standard DNSH - Principio Do No Significant Harm - cioè principio, come si è visto, di non arrecare danni significativi a nessuno degli obiettivi, rispettando al contempo i diritti umani di base e le norme sul lavoro.

Molto importante evidenziare ed esplicitare i due termini di adeguatezza e di allineamento nella tassonomia. L'adeguatezza e l'allineamento si riferiscono alla capacità delle attività economiche di un'azienda o degli investimenti fatti da un gestore di un fondo di soddisfare i criteri stabiliti dalla tassonomia.

L'adeguatezza riguarda la valutazione dell'inclusione di una specifica attività economica nella tassonomia e la sua conformità di requisiti di vaglio tecnico e alle soglie per essere considerata un'attività sostenibile. Sostanzialmente l'adeguatezza determina se un'attività economica contribuisce in modo significativo a uno o più obiettivi ambientali prefissati.

L'allineamento, invece si riferisce alla percentuale di attività economiche, fatturato, spese in conto capitale, spese operative di un'azienda che sono in linea con i criteri e le soglie della Tassonomia UE.

L'allineamento è una misura che aiuta le aziende e gli investitori a capire quale percentuale delle loro attività e dei loro investimenti sta effettivamente contribuendo agli obiettivi ambientali e di sostenibilità. In conclusione, l'implementazione e l'adozione della Tassonomia europea da parte delle aziende del settore finanziario può accelerare in modo significativo la transizione verso un'economia sostenibile e a basse emissioni di carbonio. Rimane come limite della tassonomia che l'attuale regolamento contiene criteri di vaglio tecnico solo per due dei sei obiettivi ambientali. Inoltre, la normativa attuale copre solo 13 settori e non include alcuna industria importanti come l'agricoltura.

2.8 CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING DIRECTIVE CSRD - 2464/2022

Bisogna ricordarsi che la NFRD si caratterizzava per la presenza di molteplici elementi opzionali, tra cui: gli standard utilizzabili (garantita la flessibilità nell'utilizzo di linee guida nazionali, europee e internazionali); il documento in cui fornire le informazioni (le imprese potevano scegliere di pubblicare i contenuti nella relazione sulla gestione o in una relazione distinta); la tipologia di controlli esterni; l'assicurazione sulle informazioni non finanziarie non era obbligatoria.

L'elevata flessibilità della NFRD ha evidenziato la necessità di rivedere la Direttiva ed è stata proposta da parte della Commissione europea la CSRD, entrata in vigore il 5 gennaio 2023.

La pubblicazione delle prime relazioni è prevista in base alle seguenti fasi:

- ❖ 1 gennaio 2024, quindi presentare le loro relazioni nel 2025 per le aziende con più di 500 dipendenti già soggette alla NFRD;
- ❖ 1 gennaio 2025, quindi presentare le loro relazioni nel 2026 sulla rendicontazione non finanziaria per le grandi aziende con più di 250 dipendenti e/o 40 milioni di fatturato e/o 20 milioni di attività totali.
- ❖ 1 gennaio 2026 con una clausola di opt-out fino al 2028 per gli istituti di credito piccoli e non complessi, gli assicuratori Captive, le PMI quotate in borsa.

Quindi la Direttiva CSRD interessa più di 49.000 imprese europee: tutte quelle quotate sui mercati regolamentati UE, grandi società europee o filiali di società non appartenenti all'UE ma che operano in UE, società assicurative, istituti di credito a prescindere della forma giuridica, le PMI quotate o le non quotate che desiderano volontariamente adeguarsi.

La Direttiva CSRD stabilisce quali sono i requisiti che obbligatoriamente le aziende sopraindicate devono individuare nelle loro dichiarazioni non finanziarie: descrizione del

modello di business e della strategia delle aziende; obiettivi di sostenibilità stabiliti dall'azienda con una scadenza temporale; funzione degli organi di amministrazione, gestione e supervisione in materia di sostenibilità; politiche di sostenibilità dell'azienda; sistemi di incentivi offerti ai membri degli organi di amministrazione, gestione e supervisione in relazione ai temi della sostenibilità; procedure di due-diligence sulla sostenibilità; elenco dei principali rischi legati alla sostenibilità.

Oltre ai requisiti obbligatori per le aziende di comunicare nei bilanci di sostenibilità, la Direttiva CSRD introduce una serie di novità che promuovono una maggiore trasparenza e coerenza nella divulgazione delle informazioni sulla sostenibilità.

Tra queste novità vi sono: standard europei di rendicontazione per garantire la coerenza dei contenuti di reporting in tutta l'Unione europea che vengono elaborati da EFRAG - European Financial Reporting Advisory Group - tramite gli standard ESRS, ossia gli standard europei per il report di sostenibilità; verifica delle informazioni da parte di terzi per garantire l'affidabilità e la credibilità dei report di sostenibilità; pubblicazione delle informazioni di sostenibilità all'interno della relazione sulla gestione, costituendo così un report integrato.

Come chiarito anche in Italia a seguito della CSRD, si stima un passaggio da circa 200 a 5000 aziende che saranno obbligate a redigere un bilancio di sostenibilità.

Un tema di enorme importanza ai fini della CSRD e della nuova redazione dei bilanci di sostenibilità è l'applicazione degli standard europei ESRS, che andranno a rappresentare un significativo passo avanti verso la standardizzazione e la trasparenza del reporting sull'impatto ambientale, sociale e di governance, ESG, ed andranno a dover essere integrabili agli standard GRI:

Nel settembre 2023, EFRAG e Global Report integrate hanno annunciato congiuntamente la interoperabilità delle due tipologie di standard.

Come chiarito, gli ESRS forniscono il quadro di riferimento e gli standard specifici che le aziende indicate dalla CSRD devono seguire nei loro reporting, garantendo che le informazioni siano coerenti compatibili e affidabili per gli investitori e altri stakeholder. Inoltre, gli ESRS sostengono gli obiettivi del Green Deal dell'Unione europea, promuovendo pratiche

commerciali sostenibili e la transizione verso un'economia sostenibile e a basse emissioni di carbonio.

Gli ESRS richiedono alle società di:

- ❖ compiere valutazioni di materialità per ogni aspetto legato alla sostenibilità seguendo il principio della doppia materialità. Il concetto della doppia materialità considera due prospettive:
outside-in: l'azienda prevede in considerazione i rischi e le opportunità derivanti dalla gestione corretta o meno di una determinata tematica ESG, e l'impatto che questi potrebbero avere sulla sua performance economico-finanziaria. Inside-out: l'azienda porta l'attenzione agli impatti positivi e negativi attuali e potenziali che la sua gestione nei confronti di una determinata tematica ESG può portare sugli stakeholder. Un esempio pratico può essere rappresentato da un'impresa produttiva che nella sua attività ha elevate emissioni in atmosfera. Dal punto di vista della materialità dell'impatto, questo fattore porta una minaccia per lo sviluppo sostenibile. Infatti, i principali stakeholder sono vittime delle azioni dell'impresa. Dal punto di vista finanziario, emissioni al di sopra di una soglia consentita portano ad un impatto negativo economico causato da un aumento delle spese per la messa in sicurezza di eventuali macchinari e il pagamento di sanzioni. Da questo punto di vista gli investitori sono i principali stakeholder in quanto particolarmente interessati al benessere finanziario dell'impresa. Tramite questa duplice considerazione è scontato capire come queste due materialità siano estremamente interconnesse tra loro.

- ❖ Elaborare un report di sostenibilità dove rendicontare gli impatti materiali, rischi e opportunità identificati non solo nelle attività aziendali, ma anche lungo l'intera catena del valore. Le informazioni dovranno essere sottoposte a verifica da parte di un revisore indipendente prima di procedere al deposito dell'informativa.

Gli ESRS sono 12 e si dividono in quattro categorie: generali, ambientali, sociali, governance.

Gli standard generali sono due:

- ❖ ESRS 1 - Prescrizioni generali: questo standard stabilisce i principi generali che le imprese devono presentare quando preparano o presentano informazioni sulla sostenibilità in conformità con la CSRD e la divulgazione del bilancio di sostenibilità;
- ❖ ESRS 2 - Informazioni generali: richiede alle aziende di segnalare informazioni generali, la strategia ed il modello di business, la governance e la valutazione della materialità degli impatti dei rischi e delle opportunità di sostenibilità.

Gli standard ambientali sono 5:

- ❖ ESRS E1 - Cambiamenti climatici: si richiede alle aziende di divulgare informazioni riguardanti l'impatto dell'impresa sui cambiamenti climatici gli sforzi messi in atto per ridurre gli impatti dei cambiamenti climatici come il cambiamento climatico influenza la strategia ed il modello di business e la valutazione della materialità del cambiamento climatico;
- ❖ ESRS E2 - Inquinamento: le aziende devono fornire informazioni su inquinamento di acqua aria e suolo;
- ❖ ESRS E3 - Acqua e risorse marine: fornisce informazioni riguardo al consumo, prelievo e scarico di acqua, inclusi i corpi idrici sotterranei e superficiali, e sulle risorse marine. Inoltre, richiede di considerare l'estrazione e l'utilizzo delle risorse marine;
- ❖ ESRS E4 - Biodiversità ed ecosistemi: fornisce informazioni su fattori che contribuiscono alla perdita di biodiversità, impatti sulla specie e le connessioni con gli ecosistemi;
- ❖ ESRS E5 - Uso delle risorse ed economia circolare: offre informazioni sugli ingressi e uscite di risorse, sui rifiuti, sull'ottimizzazione delle risorse e sui rischi legati alla transizione verso un'economia circolare. L'economia circolare viene definita come un

sistema in cui il valore dei prodotti materiali ed altre risorse è mantenuto il più a lungo possibile migliorando l'efficienza nell'uso durante la produzione ed il consumo con l'obiettivo di ridurre l'impatto ambientale minimizzando gli sprechi e il rilascio di sostanze pericolose in tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto.

Gli Standard sociali sono quattro e sono i seguenti:

- ❖ ESRS S1 - Forza lavoro propria: fornisce informazioni sulla forza lavoro dell'azienda, sulle condizioni di lavoro, sull'accesso alle pari opportunità e sugli altri diritti legati al lavoro;
- ❖ ESRS S2 - Lavoratori nella catena del valore: simili all'ESRS S1, ma richiede di considerare i lavoratori nella catena del valore dell'azienda;
- ❖ ESRS S3 - Comunità interessate: fornisce informazioni sull'impatto delle operazioni e della catena del valore dell'azienda sui diritti indigeni civili, sociali ed economici;
- ❖ ESRS S4 - Consumatori e utilizzatori finali: offre informazioni sugli impatti dei prodotti e/o servizi dell'azienda su utilizzatori, consumatori ed utenti finali.

Lo standard di governance è uno:

- ❖ ESRS G1 - Condotta delle imprese: Fornisce informazioni sulle pratiche anti-corrruzione e anti-concussione, sulla protezione degli informatori, sulla gestione dei rapporti con i fornitori.

2.9 CORPORATE SUSTAINABILITY DUE DILIGENCE DIRECTIVE – CSDDD

Questa Direttiva, presentata nel 2022, è stata approvata recentemente dal Parlamento europeo il 24 Aprile 2024, dopo essere stata largamente modificata e rimaneggiata.

Questa Direttiva, sempre facente parte del mosaico normativo europeo a seguito del Green Deal, regola l'obbligo delle imprese di individuare gli impatti negativi e potenziali sui diritti umani e sull'ambiente, relativi le loro attività, quelle delle loro controllate e dei loro partner commerciali.

I due grandi elementi di questa Direttiva erano l'obbligo di sottoporre ad audit i propri fornitori lungo l'intera catena di approvvigionamento globale, e la responsabilità civile degli amministratori tenuti al risarcimento del danno quando non osservavano la diligenza sugli argomenti in questione.

La Direttiva nasceva indirizzata ad un universo molto ampio di aziende perché la prima proposta del 2022 prevedeva grandi società europee con oltre 500 dipendenti ed un fatturato superiore ai 150 milioni di euro e da altre società che operavano in settori ad alto impatto (ad esempio industria tessile e della pelle, agricoltura, settore minerario) con più di 250 dipendenti ed un fatturato elevato.

La versione definitiva ha eliminato uno dei due pilastri della CSDDD e cioè la responsabilità degli amministratori tenuti al risarcimento del danno, e ha rivisto, alzando notevolmente il target di aziende a cui la Direttiva era rivolta. Infatti, essa rimane destinata a regime (2029) ad imprese con oltre 1000 dipendenti ed un fatturato superiore a 450 milioni di euro - primo anno di applicazione 2027, vale per imprese con più di 5000 dipendenti e un fatturato superiore a 1500 milioni di euro.

Come si potrà vedere nel prossimo capitolo del lavoro, negli ultimi mesi del 2023 e durante il 2024, a fronte delle grandi difficoltà incontrate dalle aziende di medie dimensioni europee all'applicazione dei sempre più impegnativi parametri imposti dalle direttive sulla sostenibilità, il parlamento, fermo restando l'importanza di valori ESG e della sostenibilità, ha

iniziato a riflettere su tempi di applicazione e realizzazione, costi e riscontri di difficoltà operative.

2.10 RESPONSABILIZZAZIONE DEI CONSUMATORI PER LA TRANSIZIONE VERDE MEDIANTE IL MIGLIORAMENTO DELLA TUTELA DELLE PRATICHE SEALI E DELL'INFORMAZIONE - 825/2024

Al fine di contribuire al corretto funzionamento del mercato interno - art 1 - di un elevato livello di protezione dei consumatori e dell'ambiente, e di compiere progressi nella transizione verde, è essenziale che i consumatori possano prendere decisioni di acquisto informate e contribuire in tal modo a consumi più sostenibili.

È pertanto opportuno introdurre nella normativa europea in materia di tutela dei consumatori, norme specifiche volte a contrastare le pratiche commerciali sleali che ingannano i consumatori e impediscono loro di compiere scelte di consumo sostenibili, quali pratiche associate all'obsolescenza precoce dei beni, le asserzioni ambientali ingannevoli, le informazioni ingannevoli sulle caratteristiche sociali dei prodotti o delle imprese degli operatori economici o i marchi di sostenibilità non trasparenti e non credibili.

La Garanzia che le asserzioni ambientali sono eque, comprensibili ed affidabili consentirà agli operatori economici di operare su un piano di parità e permetterà ai consumatori di scegliere prodotti che siano effettivamente migliori rispetto ai prodotti concorrenti. Sarà così incoraggiata la concorrenza, su prodotti più ecosostenibili, con conseguente riduzione dell'impatto negativo sull'ambiente.

Tra gli articoli più rilevanti della Direttiva, piace evidenziare l'art 4 sulle esternazioni ambientali legati a date o a prestazioni future, che devono essere corroborate da impegni e obiettivi chiari, oggettivi, definiti da un piano di attuazione dettagliato che evidenzia risorse, impegni e tempi, e che questi piani vengano verificati da un esperto terzo.

L'Art 7 Vieta di esibire marchi di sostenibilità non certificati.

L'Art 9 vieta l'asserzione ambientale generica come: "rispettosa dell'ambiente", "ecocompatibile", "verde", "amico della natura", "rispettoso dal punto di vista ambientale", "rispettoso dal punto di vista del clima", "che salvaguarda l'ambiente", "rispettoso in termini

di emissioni di carbonio”, “biodegradabile” o asserzioni analoghe generali che suggeriscono o danno l'impressione di un'eccellenza delle prestazioni ambientali.

L'Art 15 vieta la pratica di presentare requisiti imposti per legge per tutti i prodotti appartenenti ad una data categoria, come se fossero un tratto distintivo dell'operatore economico.

L'Art 16 condanna l'obsolescenza precoce programmata di beni che potrebbero durare più a lungo ledendo il consumatore e l'ambiente dato che determinano un aumento dei rifiuti ed un maggior utilizzo di energia e materiali.

L'Art 20 vieta di dichiarare falsamente una determinata durabilità del bene in termini di tempo o intensità d'uso in condizioni d'uso normali.

L'Art 24 vieta la deliberata mancata informazione al consumatore sul deterioramento della funzionalità di un bene quando si utilizzano materiali di consumo, pezzi di ricambio o accessori non originali.

L'Art 25 e 26 affermano che è corretto dare informazioni sulla durabilità e riparabilità del prodotto, è molto apprezzata la garanzia commerciale di durabilità del prodotto.

CAPITOLO 3: ESG E SOSTENIBILITÀ AI NOSTRI GIORNI: LA PROPOSTA DI UN MODELLO DI AZIENDA CREATRICE DI VALORE SOSTENIBILE

3.1 LE PIÙ RECENTI ANALISI E STATISTICHE SULLE AZIENDE NON QUOTATE ITALIANE: AZIENDE QUOTATE E CONSIDERAZIONI SU PMI NON QUOTATE

3.1.1 Rapporto sulla sostenibilità delle imprese quotate 2023: questionario del Sole 24 Ore

Il questionario risulta molto importante, vuoi perché si basa su dati di aziende del 2023, sia perché si rivolge a tutti quei segmenti di quotazione di Borsa Italiana tipici dell'economia del nostro Paese. Il questionario è stato somministrato a 358 società, che rappresentano le imprese quotate sul segmento EGM, MID, SMALL e STAR. Il tasso di risposta è stato del 38%, ossia 136 imprese. Non essendoci alcun obbligo alla compilazione, la scelta di compilare il questionario è rimessa alla volontà dell'impresa e, considerando che si parla delle aziende quotate, che sono quelle anche per normativa più coinvolte nelle rendicontazioni non finanziarie ESG, il dato già evidenzia alcuni limiti di attenzione al fenomeno di preoccupazione nel comunicare. Delle 136 aziende quotate hanno risposto, il 56% appartiene al segmento EGM, il 26% al segmento STAR, mentre solo l'undici per cento al MID ed il 7% allo SMALL. Anche questa ripartizione fa riflettere, perché più ci si allontana dalle grandi dimensioni e meno si ha volontà, consapevolezza o piacere di comunicare e confrontarsi su questi temi. Altra considerazione che fa riflettere, è che circa il 73% del campione delle aziende quotate sono localizzate nel Nord Italia, mentre per quanto concerne il primo settore, risulta quello dell'industria manifatturiera - circa il 27% - tecnologie e consumi - circa il 24% - e finanza e Real estate, circa l'11%. In questo ultimo rientrano tre intermediari finanziari. Molto interessante per l'analisi anche il dato esaminato per numero di dipendenti delle aziende che hanno composto il campione. il 55% è composto da grandi aziende con più di 249 dipendenti, il 24% da medie aziende con un numero di dipendenti tra 50 e 249, il 21% da micro-aziende con un numero di dipendenti inferiori a 50. Anche questo dato indica che le aziende più coinvolte sono quelle che per dimensioni si stanno preparando alle potenziali applicazioni

CSDR e CSDDD con tutte le considerazioni che saranno riportate nei paragrafi successivi e l'orientamento nelle piccole e medie verso pubblicità e comunicazione molto contenuta. La ricerca nel questionario analizza tre indicatori che spiegano molto bene l'orientamento aziendale alla sostenibilità:

- ❖ ESG Awakeness Index: rappresenta la sintesi del riconoscimento dell'importanza dei fattori esg nelle policy aziendali e la dichiarazione di un impegno formale da parte del Consiglio di Amministrazione verso aspetti specifici della sostenibilità dell'azienda;
- ❖ Sustainability Monitoring Index: riassume la capacità dell'impresa di monitorare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità dichiarati grazie a KPI e scadenze definite. L'indicatore è rappresentativo di una sostenibilità pianificata dall'impresa;
- ❖ Sustainability Governance Index: individua la capacità di governare la sostenibilità per mano di strutture organizzative dedicate e coinvolte direttamente nella progettazione delle strategie.

I risultati del campione evidenziano sugli indici quanto segue:

sull'indice di consapevolezza ESG che, come visto, è quello che aumenta al crescere dell'ampiezza delle tematiche di sostenibilità trattate all'interno della documentazione aziendale. Il campione mostra un valore dell'indice pari a 0,72 (valori tra 0 e 1).

Nel 2023, con il massimo giudizio di ottimo rientra il 44% del campione, il 32% nella categoria buono, il 18% nella categoria sufficiente, il 4% nella categoria mediocre e l'uno per cento insufficiente.

Il contributo maggiore al valore dell'indice complessivo deriva dalla consapevolezza su temi sociali, 0,77, e di governance, 0,78. Le imprese di grandi dimensioni, ossia quelle con più 250 dipendenti, sono quelle con un grado più elevato di consapevolezza delle tematiche ESG

(0,81; ottimo). Le imprese di medie piccola dimensione coprono un numero di tematiche inferiori ma di livello buono (0,66 medie; 0,56 micro).

Sull'indice di controllo della sostenibilità che misura il livello di monitoraggio delle strategie ESG grazie alla presenza di KPI e scadenze definite all'interno dell'impresa. Il valore medio dell'indice nel campione è di 0,61, corrispondente ad un livello buono di monitoraggio. L'indicatore per dimensione aziendale mostra differenze molto rilevanti. Le grandi imprese hanno in media sistemi di monitoraggio ambientale e sociale migliore, 0,75, rispetto alle imprese medie, 0,46, e microimprese, 0,41

L'indice di governance della sostenibilità misura il livello di supervisione e governo della sostenibilità nell'impresa. In media l'indice assume un valore buono, 0,55, per le imprese del campione. qui la differenza tra grandi imprese, 0,72, medie imprese, 0,38, e micro-piccole imprese, 0,30, risulta ancora più elevata.

Il rapporto sulla sostenibilità delle aziende quotate 2023 analizza la rendicontazione non finanziaria che, come si ricorda, è prevista obbligatoriamente per alcune categorie di imprese, in particolare per le banche o assicurazioni e le aziende quotate che presentano le seguenti caratteristiche: almeno 500 dipendenti, un bilancio consolidato che presenti un attivo di Stato patrimoniale superiore a 20 milioni di euro oppure ricavi netti superiori a 40 milioni di euro. Facendo riferimento al numero di dipendenti, le aziende del campione che registrano personale superiore alle 500 unità e che pertanto hanno l'obbligo di rendicontazione non finanziaria, sono il 55%.

Per le imprese soggette ad obbligo di rendicontazione, la metà, 48%, si avvale del supporto di consulenti esterni per la stesura, e nel 75% dei casi è presente una validazione esterna del documento. Gli strumenti di rendicontazione maggiormente utilizzati sono la DNF ed il bilancio di sostenibilità.

Le imprese che non hanno obblighi di rendicontazione sono il 45% del campione. il 48% di queste non utilizza nessuno strumento per rendicontare l'impatto in termini sociali ed ambientali, mentre il 52% utilizza almeno un documento in media da poco più di tre anni. Tra le tipologie di documenti di rendicontazione maggiormente utilizzati, si trova nel 65% dei casi

il bilancio di sostenibilità, seguito, nel 14% dei casi, dalla dichiarazione non finanziaria, e dall'11% dal bilancio di impatto.

Nel caso del bilancio di sostenibilità, quasi la totalità delle aziende non soggette ad obbligo, 91%, si avvale di consulenti esterni per la stesura, e 4 su 10 documenti sono validati da un soggetto esterno.

I framework maggiormente utilizzati per la rendicontazione sono per la metà delle imprese, 49%, il GRI, Global Reporting Initiative, e per il 21% una metodologia interna.

Per le imprese che presentano obblighi di rendicontazioni, segue in termini di frequenza l'utilizzo della Carbon Disclosure Project, mentre per le imprese a rendicontazione volontaria assumono rilevanza ai principi SASB, Sustainability Accounting Standards Board.

Molto interessante rispetto alla presentazione ed obbligo di presentazione di rendicontazione, vedere come evolvono i tre parametri sopra esposti. Il questionario ha fornito le seguenti informazioni:

Il 65% delle aziende con obbligo di rendicontazione presenta livelli di ESG Awareness ottimi, il 28% buoni, e circa il 7% tra sufficienti e insufficienti. Invece per le aziende non soggette ad obbligo di rendicontazione, le ESG Awareness presente il livello di ottimo nel 18%, buono nel 34% sufficiente nel 36%, e 12% tra mediocre ed insufficiente.

Per quanto riguarda invece la relazione con gli indicatori di monitoraggio - sustainability monitoring index - e di governance della sostenibilità - sustainability governance index - le aziende soggette ad obbligo di rendicontazione sono per lo più quelle con un ottimo monitoraggio - 57% - e governance degli aspetti di sostenibilità, 39%. Al contrario, per le imprese non soggette ad obblighi di rendicontazione, nel monitoraggio della sostenibilità il 33% del campione presenta un monitoraggio mediocre ed il 31% una governance insufficiente.

Si evince chiaramente che le imprese con obblighi di rendicontazione non finanziaria dichiarano una consapevolezza, monitoraggio e presidio delle strategie di sostenibilità con

strumenti di governance molto più strutturati rispetto alle imprese senza obbligo di rendicontazione.

Secondo le imprese del campione i benefici riportati nella rendicontazione della sostenibilità sono principalmente riferibili alla relazione con gli stakeholder dell'impresa (99), al miglioramento della brand reputation (96), miglioramento dei processi interni e gestione dei rischi (90-85).

Aspetti su cui benefici della rendicontazione appaiono impattare in misura inferiore, sono quelli legati all'accesso ai finanziamenti pubblici (27), all'aumento del fatturato (22), mentre impatti intermedi accesso ai nuovi investitori (73), accesso ai nuovi clienti (55), accesso nuove linee di credito (52).

Le criticità maggiormente riportate nelle attività di rendicontazione della sostenibilità riguardano l'aggiornamento del framework (46), la rilevazione degli indicatori di riferimento (33), la mancanza di specialisti (26).

L'iniziativa maggiormente richiesta nei confronti dell'operatore pubblico che deve supportare la transizione sostenibile delle imprese e l'armonizzazione degli standard di rendicontazione - 56% - poi segue la richiesta di valutazione preferenziale dei bilanci di sostenibilità nell'accesso ai finanziamenti pubblici - 26% - ed imprese offerte di supporto consulenziale tecnico, 18%.

Il 40% delle imprese del campione dichiara che è in grado di fornire informazioni numeriche sulla tassonomia europea, mentre il 36% sta valutando l'applicazione tassonomia alla propria realtà aziendale. Ad oggi il 6% non conosce la tassonomia UE. Per tutti gli intermediari finanziari è possibile calcolare il Green asset ratio ossia la quota delle attività nel bilancio bancario allineate alla tassonomia europea.

In termini di dare informazioni numeriche da parte del campione su Scope 1,2,3 va ricordato che il GHG Protocol Corporate And Reporting Standard è uno standard riconosciuto a livello internazionale per misurare e gestire le emissioni di gas ad effetto serra. La misurazione delle emissioni può essere svolta sulla base di una classificazione in tre categorie, Scope 1,2,3, a

seconda che siano prodotte direttamente o indirettamente dall'organizzazione, ma comunque riconducibili ad essa.

Le emissioni di Scope 1 sono tutte quelle fonti di emissioni dirette prodotte da un'organizzazione, come quelle legate al riscaldamento degli edifici o dai mezzi di proprietà dell'impresa. Le emissioni Scope 2 sono tutte quelle emissioni GHG indirette dovute dall'elettricità acquistata e consumata dall'organizzazione, il vapore e altri fluidi vettori - caldi o freddi - acquistati. Le emissioni di Scope 3 sono tutte quelle indirette e possono essere collocate all'interno della catena del valore dell'azienda come, ad esempio, le emissioni legate alla mobilità dei dipendenti, le emissioni relative alla gestione dei rifiuti, ecc.

All'interno del campione analizzato, la maggior parte delle 136 aziende è già in grado di fornire informazioni numeriche sugli Scope 1 (67%) e Scope 2 (65%), Mentre appare inferiore la percentuale di imprese in grado di dare indicazioni sullo Scope 3 (29%). Come per la tassonomia le differenze dimensionali incidono sulla conoscenza degli Scope. Le aziende di grande dimensione sono già in grado di fornire informazioni. Sono quelle medie e piccole che spesso non hanno sentito parlare del tema.

3.1.2 PMI non quotate: le principali barriere nell'adozione. Criteri ESG nelle analisi più recenti

Per quanto, come visto al momento, non è previsto un obbligo di rendicontazione non finanziaria per le PMI non quotate, queste ultime saranno fortemente condizionate da dover essere comprese nella catena del valore delle grandi aziende quotate e da presentare requisiti per accedere ai finanziamenti bancari. Per cui si ha la sensazione chiara che tutte le PMI stanno cercando di comprendere la portata del tema, ma vivono ESG più come un vincolo che come un'opportunità e soprattutto, come si vedrà poi più avanti, ritengono per le piccole

dimensioni, la poca cultura nel comunicare, la loro storia poco adattabile in un breve arco temporale ad una rivoluzione culturale di questa portata, lungo il processo di applicazione.

Inoltre, anche il contesto di Covid-19 prima, la crisi energetica e di materie prime poi, e la crisi geopolitica e di integralismi di ora sommata a quella della rapida impennata dei tassi di interesse, ha reso il contesto di trasformazione ed adattamento ancora più complesso.

Quindi, come si vedrà nei prossimi paragrafi e nelle conclusioni, da una parte le PMI italiane e quelle europee, spinte dalle grandi aziende con cui collaborano e dalle istituzioni finanziarie, stanno cercando di aumentare notevolmente la consapevolezza su questi temi, ma dall'altra parte, però, il contesto, i modelli e le dimensioni causano grande preoccupazione e difficoltà nell'applicazione.

Tra le tante barriere nell'adozione di criteri di ESG che ho rilevato dai vari questionari analizzati le più diffuse sono senza dubbio:

- ❖ **Cultura aziendale, inerzia al cambiamento:** le dimensioni molto contenute di queste aziende e le logiche spesso patriarcali, rappresentano una barriera culturale enorme al cambiamento. Quindi una grande resistenza ad adottare nuovi approcci o modelli di business, poca disponibilità ad approfondire nuove tematiche, in particolare quelle sulla sostenibilità dove alcuni artigiani e piccoli imprenditori vivono le tematiche ESG come “intangibili”. Spesso questi temi nelle piccole aziende vengono vissuti come le lontani, teorici, e spesso astratti.

- ❖ **Logiche di Governance chiuse, mancanza di concretezza dei temi ESG, orizzonte temporale:** le dinamiche di governance possono rappresentare un ulteriore ostacolo, poiché uno dei tratti distintivi delle PMI è quella di avere una struttura decisionale accentrata nella figura del manager-proprietario e destrutturata rispetto alla grande azienda. Quasi mai vi sono consigli con esperti e tecnici esterni indipendenti, policy poco dettagliate, manager sono prevalentemente componenti della famiglia. Inoltre, nella maggioranza dei casi, viste anche la complessità del contesto ed il livello di redditività, le imprese di minori dimensioni tendono a concentrarsi su una visione a breve termine da sempre “nemica” della creazione di valore ed ESG, focalizzandosi su

obiettivi immediati ed immediatamente tangibili. Quindi, secondo il sentire di tanti piccoli imprenditori il recupero degli investimenti sulla sostenibilità richiede un arco temporale difficilmente accettabile.

- ❖ Mancanza di competenze e di risorse economiche: la complessità intrinseca di molti aspetti relativi alla sostenibilità, come ad esempio elementi di natura tecnica, tecnologica, specialistica ed amministrativa, in una gamma di tematiche multidisciplinari combinata con una mancanza di organizzazione e specializzazione del capitale umano, rappresenta un fattore critico per molte aziende di minori dimensioni. Un'altra problematica connessa alla implementazione di pratiche ESG è legata alla limitata disponibilità di risorse finanziarie e anche alla contenuta redditività soprattutto in un contesto come quello attuale. È vero anche che le banche sono orientate a finanziare la sostenibilità ed ESG, ma le aziende devono avere la forza di essere finanziabili e soprattutto indebitarsi a medio-lungo termine in investimenti che creano valore in un arco temporale molto ampio.
- ❖ Concetto di costo e non di investimento nel breve termine: governare energie alternative, l'ambiente, aiutare il territorio ed il sociale in un'ottica di breve è più un costo che un investimento, un costo spesso non compatibile con la redditività e la capacità di generare utili, in particolare in un periodo con Euribor al 3,75%, materie prime rimaste post crisi più alte di circa il 30% ed il costo dell'energia elevato.
- ❖ Mancanza e difficile applicazione della normativa esistente alle PMI: se già per le grandi aziende si notano tempi, formazione e applicazioni non semplici, si può immaginare per le piccole e medie imprese. Queste ultime si confrontano con un quadro normativo creato prevalentemente per aziende quotate e di medio-grandi dimensioni. Infatti, tutti i modelli e KPI, i requisiti e le regole per i bilanci di sostenibilità sono stati pensati e scritti per aziende strutturate, organizzate e di grandi dimensioni. Le PMI potrebbero quindi trovarsi a dover adattare gli strumenti esistenti alle proprie esigenze e dimensioni, il che potrebbe risultare complicato e poco efficiente. L'idea è che le PMI percepiscono con favore il cambiamento, e questo risulta dai tanti

questionari dal buon livello della consapevolezza, ma si scontrino con una realtà di complessità applicativa, di inadeguatezza di governance, sia di consiglio che manageriale, di una difficoltà di contesto macroeconomica e geopolitica, e con una incapacità economico finanziaria a sostenere questo investimento. Come si vedrà nel prosieguo del lavoro, è in atto un forte ripensamento politico-economico-finanziario non sul valore del Green Deal, ma sulla dimensione e realizzabilità in modo molto marcato per il mondo delle PMI.

3.2 IL GRANDE VENTO DI CAMBIAMENTO AMERICANO DELL'ULTIMO ANNO: IL CASO BLACK ROCK, L'APPROCCIO REPUBBLICANO E DEMOCRATICO.

Purtroppo, come si vedrà tra poco, anche per l'Europa del Green Deal, con le elezioni europee appena concluse e quelle americane alle porte, è fortissima la contrapposizione tra le forze moderate e di centrosinistra molto orientate ad un mondo sostenibile ed ESG, e quelle di centrodestra e repubblicane, da sempre più tradizionali ed ostili a questa rivoluzione culturale.

Il vento americano ha portato ad un terremoto che è partito dal mondo della finanza, dove i più grandi investitori avevano visto tra il 2020 e il 2021 nella sostenibilità e strategie ESG una grande opportunità per investire in un'ottica di lungo termine in fondi specializzati e rispettosi dei parametri ESG, e ora invertire totalmente la rotta.

Nell'estate del 2023 il CEO di Blackrock, Larry fink, ha dichiarato di aver smesso di utilizzare il termine ESG per riferirsi agli investimenti sostenibili, a causa della profonda politicizzazione di tale espressione. La polemica accesa tra i due schieramenti ha portato alcuni asset manager tra cui il colosso Vanguard ad abbandonare la Net Zero Asset Managers Initiative nel mese di maggio 2023, e altre società di assicurazione ad uscire dalla Net Zero Insurance.

Fink ha dichiarato che la parola ESG sarebbe stata usata come arma tanto dai repubblicani quanto dai democratici: con i repubblicani che accusano Black Rock di danneggiare con le sue strategie di investimento l'industria dei combustibili fossili e i democratici che accusano di scarsa ed insufficiente azione per rispondere al cambiamento climatico. Chi contesta l'ESG tra le altre cose sostiene anche che l'attenzione a questi principi stia pregiudicando i ritmi economici degli investimenti, facendoli passare in secondo piano, quando invece dovrebbe rappresentare l'obiettivo prioritario delle società finanziarie. L'aumento dei prezzi del petrolio, ha infatti danneggiato le performance di molti fondi ESG che si erano distanziati dagli asset legati al settore oil and gas, responsabile dell'immissione in atmosfera di grandi quantità di anidride carbonica.

Alla luce di queste considerazioni, si arriva addirittura all'esasperazione dello stato del New Hampshire, dove i repubblicani guidati da Mike Belcher hanno avanzato una proposta di legge dove investire con criteri ESG diventa un reato penale.

La nuova normativa prevede di vietare ai fondi pensione dello Stato di investire con i criteri di sostenibilità, perché non devono tradire il mandato fiduciario e quindi hanno l'obbligo di perseguire il più alto ritorno sugli investimenti ai propri aderenti. Chi violerà questa legge rischierà una pena tra uno e vent'anni.

Anche il Texas ha vietato ai suoi fondi pensione ed al proprio Ministero del Tesoro di investire in ESG. È ormai opinione diffusa che se Donald Trump vicesse la corsa alla Presidenza degli Stati Uniti potrebbe fare un passo decisivo nel divieto di investire in modalità ESG, da qui la strategia di alcune società di Asset Management di riposizionarsi e il calo evidente di Climate Action 100 e il crollo di Net Zero Insurance Alliance, passato da 30 a 11 componenti.

Molto interessante anche analizzare un report del Wall Street Journal che dichiara che il termine ESG è diventato un termine controverso e le aziende americane stanno smettendo di usarlo in seguito ad anni di contraccolpi sugli investitori, pressioni politiche e minacce legali per le iniziative ESG. Nelle call di presentazione degli utili, molti amministratori delegati utilizzano ora nuovi approcci. Alcune aziende, tra cui Coca Cola, stanno ridenominando i rapporti e i comitati aziendali eliminando l'acronimo ESG dai titoli.

I consulenti stanno insegnando ai dirigenti modi alternativi per descrivere i loro sforzi, proponendo nuovi termini come "business responsabile". I principali studi legali americani dicono che è criticata l'eccessiva attenzione ai requisiti di misurazione e divulgazione e raccomandano di "dire il meno possibile".

Secondo un'analisi di Factset, le menzioni dell'ESG sono aumentate costantemente fino al 2021 e da allora sono diminuite. Nel quarto trimestre del 2021, 155 società dello S.P 500 hanno menzionato le iniziative ESG, nel secondo trimestre del 2023 la cifra era scesa a 61 menzioni. In ulteriore diminuzione ai nostri giorni.

3.3 IL RALLENTAMENTO EUROPEO SULL'ATTUAZIONE DELLE DIRETTIVE

Senza dubbio l'Europa, patria del Green Deal e, probabilmente, patria anche della sostenibilità, sta evidenziando meno crisi d'identità dell' ESG, vuoi in termini di trend di fondi specializzati, in calo ma ancora a raccolta netta positiva rispetto agli USA dove sono andati a raccolta netta negativa, vuoi in termini di dibattito politico.

Ma anche in Europa le recenti elezioni confermano la contrapposizione tra forze legate alla von der Leyen e quelle legate alla Le Pen, Orban e Meloni, risultate in ulteriore crescita. In Europa non si è arrivati a dichiarazioni di reato penale su investimenti ESG o a divieti di applicare questi criteri nei fondi pensione, ma il vento di cambiamento ha iniziato a farsi sentire.

Le grandi critiche della campagna elettorale sono state sulla capacità delle piccole e medie imprese di adeguarsi ai modelli di rendicontazione non finanziaria e anche i tempi troppo stretti su tutti i parametri ESG e Net Zero previsti dalle direttive.

Recentemente, in un consiglio, la Premier Meloni ha definito il Green deal il “libro dei sogni” e detto che i tempi troppo stretti e il contesto esterno potranno portare grandi complessità per l'applicazione del ESG alle PMI, e che nel mondo c'è grande ripensamento su tutto il tema ESG.

Quello che sta avvenendo in particolare è una presa di tempo. Il nuovo governo europeo che andrà a definirsi a breve deve affrontare alcune decisioni strategiche e anche una riflessione su quali target di aziende e di quali settori devono essere assoggettate ad obbligo di rendicontazione.

Un esempio emblematico di questo rallentamento e difficoltà di rendere operativi i provvedimenti europei, come la CSDDD approvata definitivamente a fine maggio 2024 dopo molteplici rinvii e profonde e rilevanti modifiche sul testo.

Questa normativa di enorme rilevanza per il tema ESG che imponeva alle aziende di controllare la catena di fornitura per verificare la presenza di pratiche ambientali e lavorative scorrette, è stata approvata a fatica ma con un perimetro di azione molto ristretto. Infatti, invece di considerare le aziende attive in area UE con più di 500 dipendenti e un fatturato globale netto di più di 150 milioni di euro, previsti dalla versione ufficiale, il Consiglio europeo ha approvato un testo nel quale la Direttiva si focalizza sulle aziende con più di 1000 dipendenti e con un fatturato globale netto di almeno 450 milioni di euro.

Il compromesso va incontro al dubbio ed alle resistenze che, soprattutto nell'ultimo periodo avevano visto una convergenza di interessi da parte di Germania, Francia ed Italia nel criticare la bozza precedente, colpevole secondo questi Paesi di imporre regole troppo onerose. Questa variazione si stima abbia ridotto di circa il 50% il numero delle aziende interessate dalla CSDDD sulla base dell'accordo raggiunto a dicembre 2023, inoltre l'entrata in vigore è tale da prevedere gli obblighi dal 2027 per le imprese con più di 5000 dipendenti ed un fatturato superiore a 1500 milioni di euro, dal 2028 per le imprese con più di 3000 dipendenti ed un fatturato superiore a 900 milioni di euro, solo a partire dal 2029 superiore a 450 milioni di euro.

La nuova bozza elimina inoltre anche le disposizioni sulla responsabilità civile e l'impegno a comprendere aziende attive in settori ad alto rischio. Oltre a questa modifica rilevante della CSDDD ci sono ancora tutta una serie di discussioni in atto su dimensioni di aziende da coinvolgere nell'obbligo di rendicontazione non finanziaria, richieste di tempo per rendere operativi gli obblighi, in particolare come si diceva sopra da parte delle destre nazionaliste che spingono per non coinvolgere piccole e medie imprese negli obblighi e ritardare le applicazioni alle imprese medio-grandi.

3.4 SOSTENIBILITÀ-ESG: COMPLESSITÀ NELL'ADOZIONE DA PARTE DI GOVERNI E IMPRESE

Tra Europa e America si sta creando una grande differenza. Quello che accomuna i due continenti è che entrambi, entro il 2024, avranno elezioni determinanti per il futuro del ESG. L'America in novembre vedrà contrapporsi Biden e Trump, il primo assolutamente favorevole ad un mondo delle aziende e della finanza sostenibile che, in caso di vittoria, avrebbe senza dubbio il compito di ridare vigore e credibilità agli investimenti finanziari sostenibili in un Paese dove finanza, banche d'affari e fondi pensione hanno sempre giocato un ruolo chiave e dove la sottoperformance della categoria dei fondi ESG ed in particolare quelle dei fondi pensione, ha generato grande incertezza.

In caso di vittoria dei democratici, inoltre, rimarrebbe il valore della sostenibilità, ma come applicarla e come comunicarlo richiederebbe alcuni momenti di riflessione. L'ipotesi della vittoria di Trump e dei repubblicani, proietterebbe il mondo in uno scenario di grande avversità all'ESG, e, forse, anche ad uno stravolgimento della sostenibilità.

Il mondo nazionalista e molto conservatore conosciuto nella prima era Trump avrebbe due elementi a dir poco complessi per il futuro dell'ESG. Il primo, nazionalismo, dazi e deglobalizzazione, portando Paesi e continenti verso scelte autonome, spesso divisive e quasi mai condivise. Si capisce che scelte non condivise e nazionaliste portano al fallimento del trattato di Parigi e di tutti gli accordi basati su cooperazione e scelte comuni a tutela del clima, e del ridimensionamento dell'effetto serra.

La seconda generale criticità è l'approccio dei governatori repubblicani e fedelissimi di Trump che hanno dichiarato illegale il termine ESG e in alcuni casi, bloccato gli investimenti dei fondi pensione in investimenti ESG e preso fortemente distanza da questo approccio. Ci si domanda farebbero gli stessi governatori repubblicani in caso di vittoria delle elezioni a non proseguire in modo ancora più determinato in questa direzione.

L'Europa guidata dalla Presidente von der Leyen, quella del Green Deal, ha tentato fino all'ultimo giorno di portare in fondo provvedimenti e direttive sulla sostenibilità economica e sociale.

Anche in Europa i venti di nazionalismo di Ungheria, Francia e Italia si sono intensificati con i risultati elettorali, ma non a tal punto da cambiare il potenziale nuovo governo che però dovrà tener conto della crescita della destra.

Si teme che una bocciatura definitiva americana sull'acronimo ESG in un mondo di aziende aperte ad una competizione globale, creerebbe delle distorsioni economiche insuperabili. Un approccio di creazione di valore sostenibile crea valore nel tempo ma, in prima battuta, crea costi e investimenti che possono snaturare prezzo e competizione.

La sfida della transizione verde, del rispetto dei lavoratori, della tutela degli uomini, della parità di genere, di correttezza e trasparenza nella gestione delle aziende deve essere compiuta ad armi pari, oppure chi investe e cambia la propria azienda rischia di soccombere nella competizione con altre aziende in Paesi o in strategie di vecchio stampo.

E qui si apre un altro capitolo di geopolitica globale a dir poco complicato, quello della diversa storia e la diversa fase nel mondo dell'industrializzazione e della produzione.

La Cina e spesso anche l'India criticavano fortemente l'Europa, oggi regina e sostenitrice della sostenibilità, ma nel dopoguerra primo soggetto inquinante.

E quindi le nuove economie che devono creare, investire, industrializzare dicono “oggi tocca a noi”. Quindi, a prescindere dalle elezioni europee americane, rimane questo tema di fondo, tra Occidente tecnologico che ha già inquinato e nuove economie terrorizzate da regole stringenti sul Planet e People che rendono difficile da realizzare la Partnership. E anche la quarta P, quella della Peace, tra Ucraina e Medio Oriente, è in grande difficoltà.

Fortunatamente tutti i governanti del mondo hanno capito che il tema della sostenibilità non è più rinviabile. I danni creati dal clima alle persone e alle attività economiche sono sotto gli occhi di tutti e anche i mondi senza rispetto del sociale e dei diritti umani e con regole aziendali non chiare stanno evidenziando conseguenze e risultati non positivi.

Questo processo di cambiamento di cultura, di creazione di valore sostenibile, ormai è irreversibile, ma bisogna interrogarsi su tempi, su modelli, su obblighi e su come in un mondo così diverso e purtroppo più chiuso e nazionalista, si possa riportare tutti attorno al tavolo e ripartire dalle 5 P della sostenibilità: People, Planet, Partnership, Prosperity e Peace.

Si pensa che la prima cosa da fare sia capire come aiutare le aziende ad avviare il tragitto di cambiamento. Si è capito che le grandi hanno governance, competenze, capitali e capacità finanziarie per adeguarsi in tempi corretti al cambiamento. Ma le piccole e le medie imprese sono ancora molto distanti. Il tragitto dell'Europa del dopo Green Deal sembra quello corretto, la CSRD, la Tassonomia UE e anche la creazione della catena del valore della CSDDD sono un modello ideale a cui tendere. Ma metodi, tempi, vincoli, responsabilità vanno ripensati.

Le grandi questioni su cui ci si soffermerà nel tentativo di creare un modello sono: creazione di valore o ESG? Scelte responsabili e sentite o vincoli normativi? Quali sono i tempi di realizzazione di Green Deal e Net Zero? E la finanza globale come deve continuare a giocare questa partita? Il mondo avrà un'unica velocità di creazione di valore sostenibile?

La crisi dell'ESG in America e alcune riflessioni in Europa si pensa che non invertiranno la rotta mondiale della sostenibilità, ma portano a riflettere su regole, tempi e modelli applicativi.

3.5 CONSIDERAZIONI PRELIMINARI SU UN MODELLO DI AZIENDA CREATRICE DI VALORE SOSTENIBILE

Prima di arrivare al modello di azienda creatrice di valore sostenibile, è opportuno ripercorrere il lungo tragitto del valore e della sostenibilità e fotografare il momento in cui si propone il modello, che per non essere astratto o teorico deve essere contestualizzato nello scenario attuale e recepire e prendere atto di quello che è avvenuto.

A questo si aggiunge anche il momento di straordinaria specificità, avendo, nel periodo in cui termina il lavoro da valutare e commentare le elezioni europee e avendo tra pochi mesi quelle americane. Bisogna inquadrare un primo arco temporale, che può essere definito della creazione di valore e della CSR, nel periodo che va dagli anni 80 alla crisi di Lehman Brothers del 2008, dove il mondo aziendale si è spostato da un mondo di puro profitto di matrice anglosassone, di creazione di valore esclusiva per gli azionisti (shareholder value), ad un mondo in cui ha prevalso la CSR, la cultura degli stakeholder e la creazione di valore di lungo termine per tutti gli attori (stakeholder value).

La seconda fase, quella della ESG, che va dagli anni 2008 all'inizio del 2023, che sono gli anni della sostenibilità ESG con il grande sogno europeo del Green Deal e PNRR e la volontà di lasciare alle future generazioni un mondo che per clima, sociale e governance desse ai giovani le stesse opportunità di quelle avute da noi.

La terza fase, quella contemporanea, può essere definita come quella della riflessione, con la grande discussione politico-istituzionale-finanziaria americana ma anche dell'Europa, che ha rallentato l'applicazione di alcune direttive chiave come la CSDDD che aveva l'ambizione di applicare la due diligence e la catena del valore a tutte le aziende con più di 500 dipendenti e 150 milioni di fatturato ed è partita con le aziende con più di 5000 dipendenti e 450 milioni di fatturato.

A questo, oltre alle grandi incertezze politiche pre-elezioni americane e alla grave situazione geopolitica e di guerra, si aggiunge un contesto macroeconomico particolarmente avverso

agli investimenti per realizzare il nuovo mondo ESG. Basti pensare che dopo la pandemia da Covid-19 che aveva rinvigorito temi come la tutela dell'ambiente e il valore della vita, un mondo più equo e sociale che tutelava tutti, si è passati alla crisi energetica e delle materie prime, all'esplosione dell'inflazione, alla forte salita dei tassi con impatti notevoli per il PIL globale.

Gli anni post Covid sono stati caratterizzati dal record del prezzo del gas post conflitto in Ucraina con il TTF a 320 e il petrolio WTI a volte sopra 100.

In contemporanea, l'esplosione dei prezzi delle materie prime e trasporti con i noli alle stelle e alcune materie prime sia legate alle guerre, come il grano, il nichel, sia di derivazione inflattiva come alluminio e rame sono arrivati a prezzi record.

L'inflazione americana ed europea alle stelle con i tassi Fed e quelli Bce alle stelle, da cui tassi Euribor da elevatissimi e forte rallentamento economico europeo, con la Germania in recessione già dal 2023.

Un contesto politico, geopolitico e macroeconomico che ha reso la transizione verso l'ESG e i grandi investimenti per la sostenibilità ed innovazione difficili da sostenere nel breve termine, e quasi impossibile per le piccole aziende gravate da problemi di redditività e di solvibilità.

In questo contesto ci si avvia a valutare la proposta di azienda creatrice di valore sostenibile.

Prima di avviarsi al modello bisogna soffermarsi su cosa le tre fasi, della creazione di valore, della ESG e della riflessione, hanno lasciato e cosa mettere a fondamento del modello.

Senza dubbio si può affermare che il mondo, per quanto i modelli nazionalisti pongono qualche precisazione o puntualizzazione sulla stakeholder value, sia un mondo che ha sposato la creazione di valore per tutti gli attori del processo aziendale. È complicato, dopo le grandi crisi finanziario-economiche di Lehman o gli scandali di Enron, Parmalat ed altri, ipotizzare una cultura dell'esasperazione degli utili di breve e di profitto solo per gli azionisti.

Tutte le aziende hanno appreso da queste lezioni che bisogna creare valore in un'ottica di lungo periodo. Premiare i manager e i dipendenti valorizzando risultati ripetibili nel tempo, curare e valorizzare i clienti e ritornare al territorio parte degli utili.

Quindi si può affermare che la fase della creazione di valore aziendale e della CSR non siano in discussione. È anzi quella da cui ripartire per costruire un modello aziendale a cui tendere e che può essere la base o fondamento del modello di azienda creatrice di valore sostenibile.

Sulla fase dell'ESG ci sono molte cose da valorizzare e mutuare, in particolare del grande lavoro europeo successivo al Green Deal. Queste direttive e normative di recepimento devono essere per costruzione e contenuto teorico considerate, ma i principi devono essere applicabili e soprattutto il processo di cambiamento richiede tempo, tanto tempo per digerire i costi di investimento ed il cambio di cultura. Ci vuole tempo, regole chiare e anche contestualizzare questa "rivoluzione culturale" in un mondo che di fatto sta mettendo in discussione le 5 P.

People e Peace stanno subendo, tra guerra Ucraina e Medio Oriente e i tanti altri focolai e la continua vergogna degli sbarchi di uomini che scappano dalla povertà e dalla guerra, un momento di grande criticità.

Per quanto riguarda il Planet, sì la transizione green si è avviata, ma ci sono contrapposizioni tra le economie tradizionali e mature, Europa e America, e quelle nuove, Cina e India, su chi ha "inquinato prima" e chi "inquinerà dopo".

La Partnership sempre più messa in discussione dalle forti correnti nazionaliste, sia europee che di oltreoceano.

La Prosperity, che vede un PIL mondiale sempre più concentrato in mano di un numero limitato di imprenditori e multinazionali ricchissimi, i salari reali sempre meno idonei a garantire una vita degna e di prospettiva.

Quindi di questa fase si mantengono i principi valoriali del Green Deal come filosofia comportamentale, ma bisogna capire se questo mondo degli anni dal 2024 in avanti può permettersi per vincoli normativi i parametri della CSRD, della CSDD, della Tassonomia UE. Questo contesto macro e geopolitico possono convivere con un mondo ideale che valorizza il pianeta ed un'economia circolare, un mondo dove tutti insieme si pensa a migliorare e non inquinare.

Da qui si arriva all'ultima fase, quella della riflessione, che pone i punti interrogativi su fondi e i fondi pensione ESG e green bond americani, sulla realizzabilità delle direttive europee in questo contesto per le piccole e medie aziende.

Di questa ultima fase, per un modello innovativo si tiene la necessità di concretezza e di applicabilità dei modelli e anche la riflessione, non sul fatto che le banche agevolino e premino, tramite i finanziamenti agevolati, le società che investono nella transizione, ma l'esasperazione della finanza green già fortemente criticata, per non dire bocciata dai repubblicani in America.

È evidente che ci si accinge ad un lavoro molto complesso, che vuole creare un modello reale di azienda creatrice di valore sostenibile, partendo dal contesto attuale e le sue criticità applicative e inserendo questa azienda nel mondo contemporaneo, con tutte le sue specificità, politiche, geopolitiche e macroeconomiche.

3.6 UN MODELLO INNOVATIVO

Questo modello parte senza dubbio da un'azienda creatrice di valore e che ha nel suo DNA la CSR. Si parte da un'impresa che punta a valorizzare tutti gli attori del processo aziendale con lo scopo finale di raggiungere eccellenza e competitività. Quindi non si parla di un modello teorico o non in grado di produrre ricchezza per gli azionisti, ma al contrario di un board e CEO orientati a creare, attraverso il massimo coinvolgimento, rispetto e valorizzazione dei manager, colleghi, clienti e territorio, redditività utili e bilanci solidi, ripetibili in un'ottica di lungo termine. Un'azienda in cui non si contrappone la stakeholder alla shareholder value, ma l'azionista risulta il beneficiario finale di un processo di valorizzazione completo di tutti gli attori. Quindi viene bocciata la scuola anglosassone del profitto per il profitto, ma non il concetto di creazione di valore per l'azionista.

Le quotazioni, le valutazioni di un'azienda, devono passare dall'ultima riga di bilancio, ma il concetto è come ci si arriva, in quanto tempo, con che stile aziendale e se la crescita è ripetibile. Quindi il modello parte da un'azienda efficiente, che crea valore per gli azionisti e che realizza una nuova frontiera della sostenibilità e CSR condizionata dalle esperienze e dalle considerazioni fatte nel paragrafo uno di questo capitolo.

Ci si domanda cosa si intende in un contesto come quello attuale, un'azienda creatrice di valore e la sua realizzabilità. Inoltre, ci si chiede se essa possa realizzarsi solo in alcuni settori a più alta marginalità, solo in un contesto ordinario o anche in un contesto politico o geopolitico e macro-complesso.

In Italia esistono un numero crescente di casi di aziende creatrici di valore globale. Questa azienda deve partire dagli stakeholder ed arrivare alla soddisfazione degli shareholder e non viceversa. Questo concetto è fondamentale, ossia avere manager, dipendenti, clienti e territorio sociale soddisfatti agevola la creazione di valore per l'azienda ed i suoi azionisti.

Non è detto che è un'azienda che produce grandi utili, soprattutto con strategie "aggressive e di breve termine" crei clima e valore per gli attori del processo aziendale. L'esasperazione del profitto a danno del clima aziendale porta spesso a illusorie creazioni di valore di breve e

a distruzione di valore di lungo termine. Questo non vuol dire che non ci possono essere momenti di pressione, discontinuità e turnaround, ma tutto deve avvenire con condivisione, coinvolgimento e partecipazione degli stakeholder.

Quindi in questo modello, partendo dalla composizione del board, a componenti della famiglia proprietaria e rappresentanti degli azionisti, devono essere assolutamente affiancate figure tecniche ed indipendenti in grado di garantire grande competenza, evitare conflitti d'interesse e soprattutto strategie troppo concentrate sull'interesse di breve della proprietà. Per cui se, come spesso accade, il Presidente è espressione della proprietà, l'amministratore delegato è preferibile sia un manager esterno di grande esperienza.

Su questa ultima figura, il CEO, deve essere determinato un pacchetto retributivo a tre gambe fissa, variabile - short term incentive - e retribuzione di lungo termine - long term incentive - e sempre una quota dei premi differiti nel tempo e rappresentati da azioni. La retribuzione del top management diventa un elemento fondamentale nel modello di creazione di valore, perché deve coinvolgere e valorizzare e motivare il manager, ma con larga parte degli obiettivi, su valori economici, patrimoniali, sostenibili, sociali di lungo periodo.

L'obiettivo deve essere, in particolare, creare valore per anni, non per uno o due trimestri o per l'esercizio in corso. Sui manager aziendali nel modello, stile aziendale, coinvolgimento nelle scelte strategiche deleghe chiare ed evidenti sono fondamentali. Al pari, un lavoro coinvolgente e impegnativo, ma in grado di far trovare un equilibrio tra soddisfazioni della vita professionale e quella personale.

Tutti i colleghi, tecnici, operai, impiegati devono lavorare in un clima di grande efficienza e produttività, ma con capi da esempio, rispettosi e attenti a valorizzare e coinvolgere tutti. La sicurezza del posto di lavoro, attenzione alle esigenze economiche e sociali dei colleghi, farli sentire parte di una squadra e di un'azienda che li tutela e valorizza, un'azienda che può chiedere in alcuni momenti anche molto più dell'ordinario, ma spiegando il perché del momento e le strategie su come comportarsi per raggiungere il nuovo obiettivo. Per quanto riguarda i clienti, un rapporto chiaro, trasparente, di relazioni di lungo periodo, dove entrambe le parti, aziende e cliente, devono trarre valore dalla loro relazione.

Il nuovo modello proposto valorizza il concetto di fiducia che il cliente deve avere nei confronti dell'azienda, dei suoi rappresentanti e dei suoi prodotti. L'affare migliore per entrambi, quello corretto, quello che dà l'opportunità di dire al cliente "ho comprato il prodotto che volevo ad un prezzo giusto e ho grande fiducia nei miei interlocutori".

Dal canto suo, l'azienda e i suoi venditori possono affermare abbiano chiuso una buona operazione con un buon rapporto quantità-prezzo ed auspicare che sia l'inizio di una proficua collaborazione con questo nuovo cliente.

Infine, il supporto al territorio e alla comunità. L'azienda deve sentire il piacere e l'orgoglio di sostenere cultura, sport, sociale ed iniziative rilevanti per il proprio territorio, conquistando così la stima, la considerazione e l'affetto della Comunità con le sue istituzioni ed abitanti. Nel modello, sindaci, cittadini e bambini devono dire "siamo fortunati ad avere questa azienda, questi imprenditori, questi manager che hanno valorizzato la nostra città, il nostro territorio, con iniziative di grande valore economico, culturale e sociale".

Quindi, come più volte detto, partendo dalla valorizzazione degli attori, si suppone si possa ottenere il massimo valore per l'azienda stessa e per i suoi azionisti attraverso una generazione di un'utile importante. Un'utile sano, ripetibile perseguito in un clima corretto.

Avere manager e colleghi motivati, coinvolti e con la maglia dell'azienda portata a testa alta, clienti soddisfatti e con tanta fiducia verso l'azienda e un territorio orgoglioso, sono una miscela straordinaria per creare utile.

Il caso di Cucinelli, Della Valle, Mirato, Igor, erano delle eccezioni negli anni 70, 80, sono diventati delle realtà negli anni 2010-2020 e stanno diventando il modello valoriale a cui tendere negli anni a venire.

Non è vero che un modello di creazione di valore stakeholder value crea profitti solo nei settori ad alta redditività o con MOL particolarmente significativi. È vero che nel Premium level - fashion, vino, tecnologia ed altre eccellenze - un margine per prodotto più alto rende più facile valorizzare tutti gli attori del processo aziendale e, contemporaneamente, creare valore per gli azionisti.

Nelle attività con marginalità più ordinarie, il clima aziendale, il coinvolgimento e la relazione con i clienti di lungo periodo creano le condizioni per arrivare ad un livello di efficacia ed efficienza che per quel settore sono di soddisfazione. Nei settori a marginalità ordinaria è vero che la battaglia è più dura, ma saranno proprio gli stakeholder e il loro valore e coinvolgimento a creare le condizioni per il successo.

I dipendenti affrontano la competizione consci della complessità e dei margini di azione, ma ancora più orgogliosi di creare le condizioni per la sopravvivenza e la futura competitività dell'azienda.

Quindi chi afferma che lo si possa fare solo nel settore di lusso o nei settori di alta marginalità, lo dice perché è consapevole che questo modello comporta sacrifici, democrazia gestionale e uno stile di condivisione diverso da quello che proprietà e top-manager vogliono applicare.

Non è vero neanche che questo modello di creazione di valore non è compatibile con periodi politici, geopolitici e soprattutto macroeconomici complessi. Anzi, durante la pandemia da Covid-19 la crisi di materie prime e dell'energia e la crisi geopolitica contemporanea, ha portato ad assistere ad imprenditori illuminati che hanno coinvolto, motivato ed operato in modo straordinario.

Lo stesso sta avvenendo ai nostri giorni. Basti pensare all'impatto sul fatturato della recessione tedesca, la guerra in Ucraina e in Medio Oriente, Euribor elevato, trasporti e materie prime rimasti più alti di circa il 30%, e scoprire con enorme soddisfazione quante aziende italiane stanno continuando a esportare su nuovi mercati con fatturati stabili o crescenti.

Quindi il modello, che parte dalla valorizzazione degli attori ed arriva a grandi soddisfazioni per gli azionisti, è tutt'altro che teorico e tutt'altro che un libro dei sogni, richiede solo un forte cambio culturale che deve essere stimolato da Paesi e istituzioni, ma non deve essere imposto, eventualmente impostato e stimolato in un'ottica rispettosa e di lungo periodo.

E sul modello di creazione di valore di Corporate Social Responsibility, il termine sostenibilità va inquadrato nell'equilibrio e correttezza dei valori aziendali e nella capacità di renderli ripetibili.

E da qui la prima grande riflessione: servono norme per regolare le aziende, i suoi board e i suoi manager per rendere un'azienda sostenibile o è necessario creare ed avere una cultura del valore sostenibile? Servono codici etici, associazioni dei consumatori, norme coercitive su green e governance o l'imprenditore deve sentire l'orgoglio e il piacere, con i suoi manager, di essere illuminato? E l'altro tema delicatissimo già toccato con il cambio climatico, avendo un mondo di competizione aziendale globale, come si fa a partire da questa cultura in Cina, India, in tutti i Paesi che negli ultimi anni hanno iniziato a inquinare, non rispettare i diritti umani e non avere governance corrette e valori sociali?

L'Europa oggi produce il 15% del PIL globale e il 7% di CO2. L'America rispetto a 20 anni fa ha anche lei ridotto il livello di inquinamento, ma la Cina lo ha incrementato in 20 anni per 5 volte. Il mondo deve trovare una nuova strategia di Net Zero, di regole comportamentali e sociali, di valori condivisi che aiutino una sana e corretta competizione.

Rispettare solo in alcuni Paesi le regole su inquinamento, sfruttamento dei diritti umani, regole fiscali e societarie in una competizione globale altera la concorrenza, in particolare nei settori a marginalità ordinaria, dove il costo del lavoro, tutela ambientale, rispetto delle regole possono essere determinanti sulle politiche di prezzo.

C'è da dire che l'Italia negli ultimi 20 anni ha realizzato una rivoluzione industriale epocale, passando da un mondo con grande presenza anche di aziende di grandi dimensioni e di industrie pesanti e multinazionale, ad un mondo imprenditoriale di medie aziende eccellenti operanti nicchie di mercato, tecnologia, brand straordinari dove la ricerca, l'eccellenza e la qualità assoluta l'hanno resa anche nel 2023-2024, uno dei Paesi che esporta eccellenza e qualità in più Paesi al mondo.

Questo nuovo modello industriale ed imprenditoriale che opera in settori e segmenti a medio alta marginalità, ha portato un grande valore alle aziende che si sono avvicinate sempre più al modello di creazione di valore proposto, ma questo non risolve il tema a livello globale. E allora cosa è corretto definire come sostenibile nel modello? Si cercherà poi di capire se e come questi valori possano essere trasmessi nei nuovi mondi, e come possano convivere i repubblicani americani e i nazionalisti europei.

È evidente che per convincere i nuovi mondi ad una competizione sostenibile bisogna dimostrare che questo modello di creazione di valore sia reale ed in grado di fornire risultati e trend di produzione e vendita più che positivi e di creare profitto per gli azionisti.

Si pensa che l'Europa della CSR e del Green deal, della CSRD e della CSDDD ci abbia provato come anche l'America degli anni 2021 e 2022 ma la fase di riflessione fa capire che anche qui qualcosa non ha funzionato.

Quindi si inizia a coniugare ed integrare la sostenibilità nel modello di creazione di valore. La sostenibilità aziendale deve basarsi su un'impresa che parte da coinvolgimento e soddisfazione degli stakeholder e, sposando ambiente, valori sociali e rispetto delle regole aziendali, arriva ad un profitto sano, ripetibile e di lungo periodo di cui tutti gli shareholder devono essere orgogliosi.

Quindi la prima sostenibilità è economica, senza quella l'azienda è un bel libro dei sogni. Il rispetto dell'ambiente, degli uomini deve essere sentito e reale della cultura aziendale. Non è dichiarando che il prodotto non inquina che sia sostenibile e poi si scopre che si comprano semilavorati o materie prime in aziende che sfruttano i lavoratori. Se l'ultima Direttiva europea del 2024 è sul Greenwashing, vuol dire che qualcosa non sta funzionando.

La sostenibilità economica per il modello vuol dire risultati economici positivi, sani, qualitativi e ripetibili. Vuol dire clima aziendale competitivo, orgoglioso ma rispettoso dei valori. Vuol dire un modello in cui proprietà e azionisti portano a casa profitti e dividendi, ma con etica sui clienti e valorizzazione di manager, dipendenti e territorio. Se la sostenibilità non produce valore economico e ricchezza non verrà applicata e mai potrà essere mutuata nel mondo.

Alla sostenibilità economica, nel modello vanno aggiunte le 5 P: People, Peace, Partnership, Planet, Prosperity. Nel modello di creazione di valore sostenibile, 3 P sono rispettate: le persone, attraverso il rispetto e valorizzazione di dipendenti, manager, clienti, cittadini del territorio; la Partnership, attraverso un mondo globale, di competizione costruttiva con esportazioni, accordi e attive, collaborazioni. In alcuni casi con più di 40, 50 Paesi; la Prosperity, con dividendi per gli azionisti, manager e colleghi motivati, coinvolti e remunerati in modo più che soddisfacente.

Il modello valuta che l'Italia debba fare molto di più sulla Prosperity. I salari reali italiani sono tra i più bassi nei Paesi industrializzati, in tutti i settori ci può essere spazio per farlo. Bisogna ridistribuire una quota di profitti e dividendi maggiori a operai, impiegati e manager. Non è solo un atto sociale che aumenta la prosperità, ma è un atto imprenditoriale e manageriale che valorizza produttività, competitività e senso di appartenenza e non fa disperdere il patrimonio più grande, quello dei giovani.

Le ultime 2 P, Place e Planet, sono le più complicate perché sono maggiormente condizionate dalle strategie dei Paesi di appartenenza, dalle regole e anche dai violenti cambiamenti politici ed ideologici attuali.

Sul tema della pace il modello ovviamente vede la pace e le tensioni geopolitiche solo come un elemento distruttore di valore e, anche se brutto e drammatico a dirsi, alcuni Paesi fortemente legati all'industria bellica hanno beneficiato di punti di PIL. Negli ultimi due anni, inoltre, cosa a dir poco sorprendente, in tutti i Paesi, anche quelli più equilibrati come Europa e America, a seguito del conflitto in Ucraina e Medio Oriente e delle recenti tensioni geopolitiche di Taiwan e dei tanti altri focolai, si è prevista una quota molto più importante della spesa pubblica in armamenti.

La quinta P, quella del Planet è senza dubbio la più complessa, condizionata ed impattante. Qui tutte le norme e attività della tradizione green e, parlando del rispetto del pianeta e della natura, si inseriscono e commentano qui una parte importante dei parametri ESG, parametri globali e "Planetari", dalla "E" dell'ambiente, alla "S" di rispetto dei diritti umani e alla "G" di regole comuni di buon governo societario, parametri che per essere validi devono essere applicati da tutti o distorcendo la concorrenza creano tensione e non valore globale. Si ha ben chiaro che il rispetto dell'ambiente, dei diritti umani e dei valori sociali e delle regole di governance, fiscali e di buon governo siano in grado di condizionare in modo evidente la competitività aziendale e quindi alterare la concorrenza.

Produrre in un Paese che negli ultimi vent'anni ha quintuplicato il livello di CO2 con gli ambienti lavorativi malsani o fatiscenti, turni folli e diritti dei lavoratori non rispettati o in cui non si applichino principi di governance o fiscali può essere eticamente non corretto socialmente insostenibile, ma vincente sui prezzi di produzione e sulla competitività

aziendale. Quindi il vero momento di confronto non è cosa fa l'Europa o l'America, ma come chiedere a Cina ed alle nuove economie di impegnarsi realmente a ridurre le emissioni, rispettare i diritti umani e regole aziendali.

Il pianeta è unico, se Europa e America rispettano gli impegni presi su gas serra e inquinamento e sui parametri del Green Deal, e la Cina, l'India ed altri no i rischi climatici permangono, è l'unica conseguenza, brutto a dirsi, è che chi più inquina, chi meno rispetta i diritti dei lavoratori e i diritti morali di provenienza e le regole aziendali, diventa più competitivo.

Per cui, prima di ragionare su come convincere gli europei ad andare avanti nelle direttive post Green Deal e rendere sempre più vincolanti gli accordi su rendicontazione non finanziaria, il rispetto di ambiente, diritti umani e governance lungo la catena di fornitura e di valore, e gli americani di Black Rock che nel lungo periodo paga investire in sostenibilità, bisogna capire come coinvolgere e convincere gli altri Paesi che rispettare ambiente, valori, regole nel lungo termine crea valore e profitto.

La cosa che preoccupa di più è che, malgrado i tentativi, non ci si è riusciti in un contesto in cui Europa e America erano governate da centristi e democratici, ferventi sostenitori ESG e di questo grande cambiamento culturale.

La domanda che ci si pone è come a novembre le elezioni in America, dove repubblicani hanno messo al bando l'ESG, e con l'Europa con crescenti pressioni nazionaliste, le idee di pionieri della sostenibilità abbiano forza per trainare gli altri, e, soprattutto, è vero che lo strumento di trattati vincolanti internazionali può aiutare, ma come si fa ad imporre e controllare l'applicazione di regole simili in un mondo con tali differenze religiose, politiche, culturali e fiscali in un momento in cui geopolitica e conflitti allargano le distanze e inaspriscono nazionalismi, dazi e guerre fredde.

Quindi sono due i passaggi da fare: il primo ripartire da un Green Deal mondiale, dove i parametri vadano rispettati da tutti. Il secondo, capire tempi e tecniche per farli applicare in modo univoco per garantire la concorrenza.

Quindi, nel modello per garantire la P di Planet bisogna partire da un trattato internazionale che deve essere spinto dai Paesi occidentali, per poi coinvolgere i Paesi al momento meno convinti.

Senza dubbio i modelli europei sono quelli più avanti, ed una rivista CSDDD che rafforza il controllo della provenienza e dell'intera catena del valore può essere un passo importante. Ma la domanda che ci si pone è: si potrà mai arrivare ad imporre queste regole vietando scambi internazionali a chi non le rispetta?

È utopico pensare che si possa arrivare in due o tre anni a realizzarlo, ma in un arco temporale lungo che dia ai Paesi più indietro il tempo e la competitività per investire, è possibile. Più che possibile è necessario, perché o tutti rispettano pianeta e regole o non ci può essere una competizione globale corretta ed "ad armi pari". Il tentativo non può che partire da Europa, America e Paesi occidentali che in un nuovo G20, dopo il periodo di riflessione, ripartano da lì.

Le sfide di cambiamento devono essere uguali, molto graduali e condivise. Si deve ripartire da un nuovo Accordo di Parigi che preveda nei tempi e modi corretti la tutela del pianeta, dei diritti umani e sociali, e anche le regole importanti societarie e fiscali. Sembra utopia, ma i disastri sempre più evidenti del cambiamento climatico e anche la divaricazione sociale e il dramma dei salari reali sempre meno idonei ad una corretta qualità della vita, e anche l'esperienza drammatica del Covid-19 nei prossimi anni giocheranno un ruolo determinante.

Senza un accordo globale è inutile parlare di direttive europee o di green bond e fondi ESG in America. Dopo l'accordo globale bisogna risolvere alcuni temi di cultura del valore di tempi e PMI emersi nella fase di riflessione europea e americana.

Nel modello, comunicazioni non finanziarie, regole di tracciabilità del prodotto, comportamenti sociali corretti, e anche regole e aziendali chiare, sono fondamentali ma richiedono molto più tempo, e prima la creazione di un calo di cultura di creazione di valore molto più radicata e forte. Quindi il punto non è se è corretto comunicare la sostenibilità ed avere regole sociali e di governance chiare, ma quanto tempo ci vuole e cosa serve per farlo.

La grande riflessione sulla ESG deriva dal fatto che il mondo, le aziende e tutti gli stakeholder non erano pronti a queste regole. Belle, sane e qualitative, ma sono arrivate troppo presto, imponendo una rivoluzione culturale troppo accelerata, sia per gli imprenditori, in particolare le PMI, che per tutti gli stakeholder. La pandemia ha evidenziato la necessità di un grande senso di responsabilità sociale e di lavoro comune, ma l'uomo per natura dimentica in fretta e considera questi fenomeni straordinari ed eccezionali. Il clima, le regole sociali e societarie non sono fenomeni da trattare come straordinari ma ordinari e il mondo del futuro deve fondarsi su questi.

In questo modello di creazione di valore, si deve ripartire da una sensibilizzazione vera che cambi il percepito di liturgie della sostenibilità e faccia capire che senza questi comportamenti virtuosi non c'è futuro.

Quindi, dopo un nuovo trattato di Parigi su accordi globali, serve un periodo di preparazione culturale e sociale vero, non imposto ai cittadini. Le imprese devono capire che non è una liturgia, ma il futuro. Il cittadino deve comprare il prodotto tracciato e sostenibile pensando che senza quello le future generazioni non avranno un mondo quello attuale.

I fondi pensione americani e i grandi investitori dovranno capire che non bisogna guardare il rendimento a 2 anni, ma 10 o 15 anni e per questa volta portare gli investitori in una logica corretta di lunghissimo periodo.

Nel modello, quando questo cambio culturale sarà applicato, senza dubbio l'Europa delle direttive post Green Deal è quella più avanti come normativa ed esempio da seguire. Sulle direttive CSRD e CSDDD, si potrebbe suggerire maggiore approfondimento delle tematiche delle piccole e medie aziende che, colpite più duramente dal contesto, devono trovare le energie, le competenze e i finanziamenti per questo cambio strutturale.

Le risorse del PNRR, della finanza pubblica europea che professano green e digitale dovrebbero essere molto più mirate agli investimenti sostenibili. Il 110% sugli immobili, oltre agli errori da tutti evidenziati nel quantum, aveva il compito di far ripartire l'economia ed il PIL nel post Covid. Qui servono interventi di finanza pubblica che aiutino le aziende in modo

strutturale alla transizione. Va bene finanziare l'energia alternativa, ma molto di più tecnologie, processi produttivi e l'innovazione sostenibile.

Quindi, nel modello si deve partire dalla creazione di valore per tutti gli stakeholder, certi che questo sia il più grande acceleratore per creare valore per gli shareholder. Integrata a questa cultura, una creazione di valore sostenibile dove la sostenibilità sia economica è quella delle 5 P.

Le prime 3, People, Partnership, Prosperity, sono nelle corde delle aziende e dei loro stakeholder. Valorizzare manager, dipendenti, clienti e comunità e aprirsi ad un mondo globale di accordi per esportare, non deve essere imposto ma una cultura gestionale aziendale, un nuovo modo di essere e "felici di esserlo".

Sulle ultime 2 P, Peace e Planet, serve una nuova e costituente era di relazioni internazionali. Queste relazioni devono essere rispettose di storia, religioni, diversità civili ed economiche, ma inesorabili nella direzione di creare un mondo che rispetti l'ambiente, gli uomini e le regole societarie.

BIBLIOGRAFIA

1. Agostini, M., & Costa, E. (2018). "Financial and sustainability reporting: An empirical investigation of their relationship in the Italian context". In G. Graham, A. Orhan, & W. Wooldridge (Eds.), *Sustainability and social responsibility: Regulation and reporting* (pp. 411–441). Springer.
2. AICPA (2015). "The state of sustainability assurance and related advisory services in the U.S.: Two market assessments".
3. Ali I., Griffin C. (2021), Reconceptualizing entrepreneurial performance: "The creation and destruction of value from stakeholder capabilities perspective", *Journal of Business Ethics*, pp. 781-796.
4. Antal, A. B., & Sobczak, A. (2007). "Corporate social responsibility in France: A mix of national traditions and international influences". *Business & Society*, 46(1), 9-32.
5. Aureli, S., Del Baldo, M., Lombardi, R., & Nappo, F. (2020). "Nonfinancial reporting regulation and challenges in sustainability disclosure and corporate governance practices". *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2392-2403.
6. Bakarich, K. M., Castonguay, J. J., & O'Brien, P. E. (2020). "The use of blockchains to enhance sustainability reporting and assurance". *Accounting Perspectives*, 19(4), 389-412.
7. Brundtland, G. 1987. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future*. United Nations.
8. Caputo, F., Leopizzi, R., Pizzi, S., & Milone, V. (2019). "The non-financial reporting harmonization in Europe: Evolutionary pathways related to the transposition of the Directive 95/2014/EU within the Italian context". *Sustainability*, 12(1), 92.
9. Carroll, A. (1991) "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizon*, July–August, Vol. 34, pp.39–43.
10. Channuntapipat, C., Samsonova-Taddei, A., & Turley, S. (2019). "Exploring diversity in sustainability assurance practice". *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(2), 556–580.

11. Charreau G., Desbrières (2001), Corporate Governance: “Stakeholder value versus shareholder value”, *Journal of Management and Governance*, pp.107-128.
12. Christofi A., Christofi P., Sisaye S. (2012) “Corporate sustainability: historical development and reporting practices”. *Management Research Review* 35(2): 157–172.
13. Coda V. (1984), *La valutazione della formula imprenditoriale*, Sviluppo e Organizzazione.
14. Coda V. (1988), *L’orientamento strategico dell’impresa*, Utet, Torino.
15. Coda V. (1991), “Il problema della valutazione della strategia”, Gozzi A. “La definizione e la valutazione delle strategie aziendali”, Etas, Milano.
16. Commission Communication (2011) “A renewed UE strategy 2001-2014 for Corporate Social Responsibility”.
17. Commissione Europea. (2013). “Impact assessment”.
18. Commissione Europea. (2014) “Direttiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014 recante modifica della Direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni”.
19. Commissione Europea. (2017) “Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario”.
20. Conseil Economique et Social. (1999). “Le bilan social, rapport présenté” par M. Jean Gautier. Paris: Author.
21. Demg X., Kang J., Low B. (2013), “Corporate social responsibility and stakeholder value maximitation: Evidence of merger”, *Journal of Financial Economics*, pp. 87-109.
22. Doni, F., Bianchi Martini, S., Corvino, A. and Mazzoni, M. (2019), “Voluntary versus mandatory non- financial disclosure: EU Directive 95/2014 and sustainability reporting practices based on empirical evidence from Italy”, *Meditari Accountancy Research*, Vol. 28 No. 5, pp. 781-802.
23. Donna G. (1999), “La creazione di valore nella gestione dell’impresa”, Carocci, Roma.
24. Donna G. (2004), “Patrimonio strategico e valore di impresa”.

25. Eccles, R.G., Krzus, M.P. and Ribot, S. (2015), "The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality", John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, Vol. 33.
26. EC, (2001). "Commission recommendation of 30 May 2001 on the recognition, measurement and disclosure of environmental issues in the annual accounts and annual reports of companies". Brussels: European Commission.
27. EC, (2001). "Promoting a European framework for corporate social responsibility". Green Paper, European Commission.
28. EC, (2003). "Directive 2003/51/EC of the European Parliament and of the Council of 18 June 2003 amending Directives 78/660/EEC, 83/349/EEC, 86/635/EEC and 91/674/EEC on the annual and consolidated accounts of certain types of companies, banks and other financial institutions and insurance undertakings".
29. European Commission. (2011). "Summary report on the responses received to public consultation on disclosure of non-financial information by companies".
30. European Financial Reporting Advisory Group, Proposals for a relevant and dynamic EU sustainability reporting standard-setting, 2021, pp. 9-10.
31. Ferrando, G. (2010). *Creazione del valore e Responsabilità Sociale d'Impresa*. Torino
32. Forum per la Finanza Sostenibile, PMI e transizione ecologica: potenzialità della finanza sostenibile ancora poco note, Milano, 2022.
33. Freeman, R. (1984), "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Pitman, Marshall.
34. Freeman R.E. (1984), "Strategic management: A stakeholder approach", Boston, Pitman.
35. Freudenreich B., Schaltegger S., Ludeke-Freund F. (2020), "A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability of business ethics", pp 3-18.
36. Friedman M. (1962), "Capitalism and freedom", University of Chicago Press.
37. Friedman M. (1970), "The social Responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine*.
38. Gallino, L. (2005). *L'impresa irresponsabile*. Torino.

39. Global Reporting Initiative. (2017). "Linking the GRI Standards and the European Directive on non-financial and diversity disclosure". GRI: Amsterdam, The Netherlands.
40. Goudard, D., & Itier, S. (2004). "Les informations sociales dans les rapports annuels: Deuxième année d'application de la loi NRE [Social information in annual reports. How was the NRE Law applied? A study of the top 120 listed companies]". Marseille, France: Alpha Etudes.
41. Gray, R. (2006). "Social, environmental and sustainability reporting and organisational value creation? Whose value? Whose creation?" *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(6), 793–819.
42. GRI (2019) "Glossario dei GRI Standards 2019".
43. Hąbek, P., & Wolniak, R. (2013). "Analysis of approaches to CSR reporting in selected European Union countries". *International Journal of Economics and Research*, 4(6), 79-95.
44. Hosseimi J., Brenner S. (1992), "The stakeholder theory of the firm: A methodology to generate value matrix weights", *Cambridge University Press, Business Ethics Quarterly*, vol.2, pp. 99-119.
45. IIRC (2013), "The international integrated reporting framework, The International <IR> Framework".
46. IIRC (2021), "The international integrated reporting framework, The International <IR> Framework".
47. IRC (2011), "Framework for integrated reporting and the integrated report", Vol. 25, Discussion Paper.
48. KPMG. (2020). "The time has come. The KPMG survey of sustainability reporting 2020".
49. Kusala J., Lehtimäki H., Freeman E. (2019), "A stakeholder approach to value creation and leadership", "Leading change in a complex world: Transdisciplinary perspectives", Cap.7, Vertaisarviditu Kollegialt, Granskad peer reviewed.
50. Lai, A. (2004). *Paradigmi interpretativi dell'impresa contemporanea. Teorie istituzionali e logiche contrattuali*. Milano.

51. La Rocca M., (2016) "Il valore economico dell'impresa quesito sconosciuto: Comportamenti, dimensioni e vincoli connessi al più importante concetto aziendale, alla base del successo dell'impresa".
52. La Torre, M., Sabelfeld, S., Blomkvist, M., Tarquinio, L., & Dumay, J. (2018). "Harmonising non-financial reporting regulation in Europe: Practical forces and projections for future research". *Meditari Accountancy Research*, 26(4), 598-621.
53. Larrinaga, C. (2007). "Sustainability reporting: Insights from neoinstitutional theory". In J. Unerman, J. Bebbington, & B. O'Dwyer (Eds.), *Sustainability accounting and accountability* (pp. 150-167). London, UK: Routledge.
54. Lozano R., et al. (2016), "Are companies planning their organisational changes for corporate sustainability? An analysis of three case studies on resistance to change and their strategies to overcome it".
55. Lozano R., (2018), "Proposing a definition and a framework of organisational sustainability: A review of efforts and a survey of approaches to change", *Sustainability*, 10(4), pp. 1157-1173.
56. Manetti, G. (2011). "The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: Empirical evidence and critical points". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(2), 110-122.
57. Matuszak, Ł., Róžańska, E., & Macuda, M. (2019). "The impact of corporate governance characteristics on banks' corporate social responsibility disclosure: Evidence from Poland". *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 9(1), 75-102.
58. Michelon, G., Pilonato, S., & Ricceri, F. (2015). "CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical analysis". *Critical Perspectives on Accounting*, 33, 59-78.
59. Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts". *Academy of Management Review*, 22, 853-886.
60. Moneva, J., Rivera-Lirio, J. & Muñoz-Torres, M. (2007). "The corporate stakeholder commitment and social and financial performance". *Industrial Management & Data Systems*, 107, 84-102.
61. Neri L., Russo A., Tiscini R. (2020), "L'evoluzione della rendicontazione non finanziaria: determinanti e prassi di reporting nelle aziende italiane quotate", *Financial Reporting*.

62. Pizzi S., Rosati F., Venturelli A., (2021) "The determinants of business contribution to the 2030 Agenda: Introducing the SDG Reporting Score", *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 404-421.
63. Porter M., Kramer M. (2006), "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, Vol.84.
64. Rappaport, A. (1986). *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors*. New York
65. Rea, M.A. (2019). "Evaluating nonfinancial performance: An audit and assurance approach". *Accounting and the Public Interest*, 19(1), 79-102.
66. Rinaldi, L., Unerman, J., & Tilt, C. (2014). "The role of stakeholder engagement and dialogue within the sustainability accounting and reporting process". In J. Bebbington, J. Unerman, & B. O'Dwyer (Eds.), *Sustainability accounting and accountability* (pp. 86-107). London, UK: Routledge.
67. Salvioni D.M., Gennari F., Bosetti L., (2016), "Corporate sustainability and ethical codes effectiveness: An empirical analysis of Italian listed firms", *Journal of Management and Governance*, 20, pp. 759-774.
68. Schaltegger S., Lüdeke-Freund F., Hansen E.G. (2012), "Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability", *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6 (2), pp. 95-119.
69. Secchi, D. (2007). "Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility". *International Journal of Management Reviews*, 9, 347-373.
70. Suchman M.C. (1995), "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, Vol.20, pp. 571-610.
71. Tullis, J.G., Liu, S., Thayer, J.R., & Zezhong, Z. (2015). "The development of sustainability assurance: Evidence from the UK". *Journal of Business Ethics*, 127(3), 569-580.
72. UNEP. (2015). "Raising the bar on corporate sustainability reporting to meet the challenges of the sustainable development goals". United Nations Environment Programme.

73. Visser W. (2005), "Revisiting Carroll's CSR pyramid: An African perspective", in "Corporate Citizenship in a Development Perspective" (Ed.), E. R. Pedersen & M. Huniche, 2006.
74. Wilson, M. (2003). "Corporate sustainability: What is it and where does it come from?" *Ivey Business Journal*, 67(6), 1-5.