



Quaderni del Dipartimento di Giurisprudenza
dell'Università di Torino

L'ENGAGEMENT NELLE RESPONSABILITÀ SOCIALI DI IMPRESE ED ENTI

NUOVE NORME COGENTI, *SOFT LAW*, METRICHE E PRATICHE PER LA SOSTENIBILITÀ

a cura di

EVA R. DESANA, SERGIO SCAMUZZI
e MIA CALLEGARI

L'Engagement nelle responsabilità sociali di imprese ed enti

Nuove norme cogenti,
soft law, metriche e pratiche
per la sostenibilità

a cura di

EVA R. DESANA, SERGIO SCAMUZZI
e MIA CALLEGARI



UNIVERSITÀ
DI TORINO



Edizioni
Scientifiche
Italiane

Indice

Premessa

GIANGUIDO PASSONI	
<i>Presidente Fondazione Istituto Gramsci Piemontese</i>	11
DARIO GALLINA	
<i>Presidente Camera di commercio di Torino</i>	17

Introduzione

EVA R. DESANA	
<i>Una nuova stagione di hard e soft law per le RSI</i>	21
SERGIO SCAMUZZI	
<i>Culture d'impresa per nuove responsabilità sociali</i>	27
MIA CALLEGARI	
<i>Sostenibilità e diversity. Il nuovo volto delle imprese</i>	45

PRIMA PARTE

Un nuovo quadro normativo

PAOLO MONTALENTI	
<i>Le molteplici forme giuridiche della Responsabilità Sociale dell'Impresa (RSI) nel quadro della sostenibilità</i>	59

BRANDO BENIFEI

- Il difficile equilibrio tra sostenibilità e competitività delle imprese: una riflessione su alcune direttive europee, progetti di riforma e prospettive di governance* 89

SABRINA BRUNO

- La Corporate Sustainability Due Diligence Directive e la tutela dei diritti umani* 101

MARELLA CARAMAZZA

- La gestione e valutazione dell'impatto sociale: modelli strategici, competenze e metriche di misurazione. L'esperienza del Centro di Competenze per la Misurazione dell'Impatto sociale* 115

SECONDA PARTE

Verso un nuovo engagement

LAURA CORAZZA e FRANCESCO MARENGO

- Dalla rendicontazione di impatto sociale all'engagement degli stakeholder. Un approccio critico alle nuove metriche e nuove pratiche* 133

ILARIA CAPELLI

- I parametri ESG nelle politiche di remunerazione degli amministratori* 151

CRISTIANA ROGATE

- Come integrare la sostenibilità nel business: governance, sistemi di management e comunicazione* 179

IGOR PIOTTO

- Tendenza aggregata alla deregolamentazione, responsabilità sociale e relazioni industriali* 203

TERZA PARTE
*Le buone pratiche: casi aziendali
e progetti innovativi*

RAOUL ROMOLI VENTURI

Ferrero. Engagement nelle responsabilità sociali 221

ENRICO NADA

Nova Coop. Una buona spesa può cambiare il mondo 233

SANDRO BARAGGIOLI

*Confservizi Piemonte. Declinare la Responsabilità
d'impresa nei servizi pubblici locali erogati dalle so-
cietà partecipate* 241

DAVIDE DAL MASO

Torino Social Impact, La borsa dell'impatto sociale 257

MARCO PICCOLO

*Reynaldi. Ambasciatori dell'Economia Civile e della
sostenibilità* 261

VIRGINIA VERGERO

*Gruppo Vergero. Percorso, progetti e risultati di una
PMI nella responsabilità sociale e ambientale d'impresa* 265

FABIO GUIDA

Graphic Days. Interventi di social design 279

CAROLA CARAZZONE e ANDREA CHIARA BRANCANALE

*Assifero. Future Chair: promuovere l'impegno delle
fondazioni ed enti filantropici per la giustizia inter-
generazionale* 289

EVA R. DESANA e ANTONELLA PARIGI

*Protocollo No women no board per la parità di genere
in imprese, enti e associazioni* 301

Autrici e Autori 311

CRISTIANA ROGATE

Come integrare la sostenibilità nel *business*: *governance*, sistemi di *management* e comunicazione*

SOMMARIO: 1. Premessa. – 2. Sostenibilità: concetti chiave. – 3. Evoluzione della sostenibilità nella normativa europea. – BOX 1. *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD). – 4. Fiducia, *reputation* e competitività. – 5. Integrare la sostenibilità nel business: Rendersi conto per rendere conto. – 6. Cultura e *governance*. – 7. Sistemi di *management*. – 8. Comunicazione ed *engagement*. – 9. Comunicazione e digitalizzazione. – BOX 2. *Web reporting*: le linee di orientamento nazionali. – 10. Partecipazione e azione di sistema.

1. Premessa

Agenda 2030 ONU, Green Deal, Finanza sostenibile e le più recenti Direttive europee su *Corporate Social Reporting* e *Corporate Sustainability Due Diligence*, hanno sancito l'entrata a pieno titolo della sostenibilità nelle strategie aziendali, oltre che nelle agende di Governi e istituzioni a tutti i livelli.

La sfida della competitività si gioca sempre di più sulla capacità delle imprese di innovare i modelli di business, di misurare in modo rigoroso e credibile le performance ESG (*Environmental, Social e Governance*) e comunicare con efficacia il valore ambientale, economico e sociale prodotto.

Non è una sfida facile e molte imprese sono disorientate di fronte alla complessità della normativa – in particolare quella europea – sempre più stringente e articolata, che tuttavia è necessaria per imprimere una spinta decisiva alla transizione verso un modello di sviluppo sostenibile.

Prima di entrare nel merito di come realizzare un efficace

* Ringrazio per la collaborazione nella stesura del saggio Valentina Pericoli, Giacomo Magatti per la formazione sugli aspetti ambientali e Luca Poma per le innovative e attuali analisi sul tema *reputation*.

percorso di integrazione della sostenibilità nel business, ritengo fondamentale chiarire alcuni concetti chiave, a partire dalla definizione di sostenibilità.

2. *Sostenibilità: concetti chiave*

Nei vari contesti in cui mi trovo a operare riscontro che la definizione di sostenibilità, pur essendo sempre più *mainstream*, spesso è vaga e indefinita. Anche numerose ricerche lo dimostrano, cito ad esempio l'indagine della Commissione Europea sul "Rating ESG delle imprese, asserzioni etiche aziendali e percezione dei cittadini riguardo alle scelte green delle aziende" realizzata su un campione di 500 cittadini attesta che l'acronimo ESG¹ è conosciuto solo dal 38,5%. Se già la conoscenza del concetto di sostenibilità è poco diffusa o richiama un cloud di significati troppo ampio, difficilmente sarà possibile orientare decisioni e azioni efficaci e incisive, sia a livello individuale che sistemico.

Il concetto di sostenibilità ha avuto un'evoluzione nel tempo, che ho potuto osservare direttamente visto che mi occupo di questi temi dalla fine degli anni '90, molto prima che fossero al centro del dibattito.

In quegli anni, si è diffuso il concetto di CSR – Corporate Social Responsibility che in molti casi, oggi, viene erroneamente usato come sinonimo di sostenibilità. La CSR compare per la prima volta nella normativa europea nel Libro Verde² della Commissione europea come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate".

La CSR, che potremmo sintetizzare come buona cittadinanza d'impresa, ha svolto l'importante ruolo di rendere le aziende più consapevoli delle ricadute positive, ma anche negative, delle attività d'impresa su ambiente, persone e collettività e della necessità di rendicontare con trasparenza i cambiamenti prodotti tramite l'attività economica. Proprio in quegli anni hanno avuto

¹ Il termine ESG è stato coniato ufficialmente nel 2004 con la pubblicazione del Report "Who Cares Wins" da parte della *UN Global Compact Initiative*

² Libro Verde, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Commissione delle Comunità Europee, 2001

grande eco mediatica le *worst practice* di alcune grandi multinazionali che a causa delle condizioni di lavoro applicate o della violazioni dei diritti umani hanno visto il crollo delle loro azioni in borsa, rendendo evidente che le imprese che dimostrano di non essere in alcun modo *respons-abili* – ossia capaci di tenere in considerazione e *respondere* delle conseguenze di scelte e attività – riducono la loro legittimazione e indeboliscono la capacità di produrre valore.

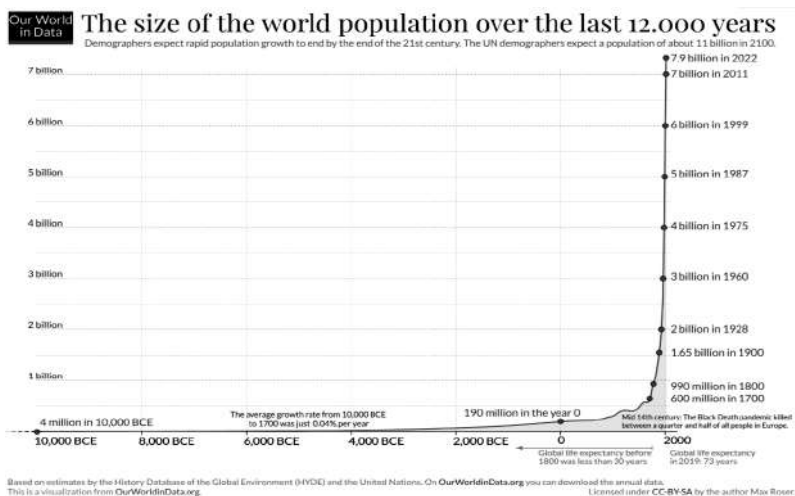
Ecco, dunque, che la CSR ha messo a fuoco, per la prima volta in modo così chiaro, il legame tra responsabilità e competitività³, sottolineando la necessità di verificare non solo i risultati economici, ma anche gli impatti sociali e ambientali. È da questa responsabilità che deriva l'esigenza di dare conto e restituire gli esiti della propria azione ai diversi interlocutori, costruendo con essi un rapporto fiduciario e un dialogo costruttivo.

La sostenibilità, concetto che si è sempre più affermato dal 2010 in poi, alza l'asticella rispetto alla CSR, in quanto non riguarda solo l'azione economica dell'impresa, bensì il modello e i driver dello sviluppo umano. Se quindi la CSR riguarda l'azione delle sole aziende, la sostenibilità investe scelte e attività di tutti gli attori della *polis*: governi e istituzioni, società civile e cittadini, singoli e associati, in una logica di corresponsabilità.

Già nel 1987 il Rapporto Brundtland "*Our common Future*" definisce sostenibile "un modello di sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri".

La sostenibilità nasce dalla progressiva consapevolezza dei limiti del nostro Pianeta. Non solo in termini di risorse da fornire alle attività umane, ma anche di capacità dell'ecosistema di assorbire i rifiuti e gli inquinanti prodotti dall'uomo. L'aumento esponenziale della popolazione globale, unito al miglioramento del tenore di vita e all'intensificazione dell'industrializzazione, dell'edilizia, della produzione e del consumo di energia da fonti non rinnovabili, hanno reso la finitezza delle risorse del Pianeta un problema serio, per la prima volta nella storia dell'essere umano.

³ Nazioni Unite, *Who Cares Wins*, 2004



Tab. 1: *Popolazione mondiale*. Fonte: Ourworldindata.

Nel 2006 il *think tank* britannico New Economics Foundation, in collaborazione con il Global Footprint Network, ha lanciato la prima campagna globale di sensibilizzazione riguardo il cosiddetto «Earth Overshoot Day», il giorno che indica l'esaurimento ufficiale delle risorse rinnovabili che il Pianeta è in grado di offrire nell'arco di un anno. Il risultato viene tradotto nel numero di pianeti di cui avremmo bisogno per sostenere la nostra impronta. Se nel 1973 l'Overshoot day cadeva il 3 dicembre, sfiorando di pochi giorni il «budget annuale», nel 2024 l'Earth Overshoot Day è caduto il 1° agosto, indicando come in soli 7 mesi l'umanità abbia già utilizzato ciò che la Terra impiega 12 mesi per rigenerare. A livello globale stiamo consumando l'equivalente di 1,7 Pianeti all'anno, cifra che potrebbe arrivare nel 2030 a due pianeti sulla base delle tendenze attuali.

In definitiva, il modello di sviluppo che ci ha accompagnato dalla rivoluzione industriale ad oggi ha sì prodotto importanti progressi, ma anche gravi danni sia ambientali che sociali che mettono a repentaglio prosperità e benessere nostro e delle future generazioni. La sostenibilità indica la nuova direzione che il progresso umano deve intraprendere per non recare danno a noi, ai nostri figli e nipoti e all'ambiente da cui tutti noi dipendiamo.

Come definire, quindi, la sostenibilità? L'etimologia del termine – *subs tenere, tenere in alto, portare sopra di sé* – richiama la capacità dell'uomo di proteggere, conservare, nutrire e mantene-



Tab. 2: *Country overshoot days*. Fonte: Footprint network.

re la nostra casa comune, in coerenza con il messaggio dell'Enciclica Laudato Si' di Papa Francesco.

Ancor più della CSR, la sostenibilità richiede alle imprese di sviluppare nuove competenze e innovare i propri modelli di *business*, governando con maggiore consapevolezza sia gli impatti generati dalle attività aziendali su persone e ambiente, sia gli impatti che la transizione produce sull'impresa e sulla sua capacità di generare valore nel medio-lungo periodo.

In questo senso, la sostenibilità sottolinea la centralità della misurazione d'impatto, altro elemento di discontinuità con il precedente modello di sviluppo che faceva coincidere il valore prodotto con il solo risultato di esercizio, di breve periodo e relativo alla sola dimensione economica. La misurazione degli impatti ESG riguarda non solo gli *output*, ma gli *outcome*, ossia i cambiamenti prodotti da scelte e attività di un'organizzazione nei confronti dei diversi *stakeholder* in un orizzonte di medio-lungo periodo.

Mi soffermo sul termine *stakeholder*. *Stakeholder* indica tutti i soggetti che hanno una posta in gioco (*stake*), anche di natura non economica, rispetto all'agire di un'organizzazione. Gli *stakeholder*, dunque, non sono soltanto «portatori di interessi», ma anche e soprattutto «titolari di diritti e bisogni». Gli *stakeholder* sono tutti coloro che si affidano e, quindi, «scommettono»

sull'organizzazione e sulla sua capacità di rispondere alle loro istanze legittime.

La misurazione di impatto riguarda, quindi, i cambiamenti prodotti sul sistema dei diritti e dei bisogni degli *stakeholder*, che non possono essere valutati in modo autoreferenziale, ma richiedono di attivare processi di rendicontazione e partecipazione continuativi e inclusivi. La stessa definizione di sostenibilità del Rapporto Brundtland mette al centro i *bisogni* delle future generazioni e il nostro dovere di preservare un ambiente sano e una società prospera e in pace, introducendo il concetto di responsabilità intergenerazionale. Questa esigenza è alla base della modifica degli articoli 9 e 41 della nostra Costituzione – approvata nel 2022 – che ha introdotto un'esplicita disposizione sulla tutela dell'ambiente e, con essa, delle future generazioni.

Un altro aspetto fondamentale è, quindi, la variabile tempo⁴. Oggi stiamo facendo i conti con le conseguenze di un approccio orientato al breve periodo, mentre la sostenibilità ci impone di ragionare su un orizzonte di più ampio respiro. Del resto, anche nella finanza è diventato centrale il concetto di capitali pazienti, dove gli investitori siano capaci di andare oltre l'utile del trimestre successivo, sostenendo la creazione di valore nel tempo.

Infine, un ulteriore elemento richiamato dalla sigla ESG è la complessità che caratterizza questa fase storica, nella quale la dimensione economica, sociale e ambientale sono strettamente connesse e interdipendenti.

3. *Evoluzione della sostenibilità nella normativa europea*

Questo nuovo modello di sviluppo in Europa è diventato un progetto politico. Il *Green Deal* europeo – la nuova strategia di crescita dell'Unione, che recepisce i principi di sostenibilità sanciti nelle Convenzioni e negli Accordi adottati a livello internazionale⁵ – punta, infatti a trasformare l'UE in un'economia

⁴ L. MERCALLI, *Non c'è più tempo. Come reagire agli allarmi ambientali*, Torino, 2018.

⁵ Tra questi, l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile adottata il 25 settembre 2015 dall'Assemblea generale delle Nazioni Unite, un nuovo quadro mondiale di sviluppo sostenibile che identifica gli obiettivi di sviluppo sostenibile sulle tre dimensioni della sostenibilità: governance economica, sociale e ambientale. E l'Accordo di Parigi adottato nell'ambito della Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici, approvato dall'Unione il 5 ottobre 2016.

competitiva, efficiente sotto il profilo dell'uso delle risorse e a impatto climatico zero entro il 2050. Infatti, l'azzeramento delle emissioni nette di gas a effetto serra entro il 2050 è un obiettivo diventato giuridicamente vincolante con l'adozione della Legge UE sul clima nel 2021. Inoltre, la strategia europea intende conservare e migliorare il capitale naturale dell'Unione e proteggere la salute e il benessere dei cittadini dai rischi di natura ambientale e dalle relative conseguenze, creando un'economia al servizio dei cittadini, che generi stabilità, posti di lavoro, crescita e investimenti sostenibili⁶.

Affinché l'UE possa raggiungere la neutralità climatica entro il 2050, diventando il primo continente a impatto zero, servono ingenti investimenti pubblici, ma anche privati. Importante punto di svolta in questo processo di transizione è, quindi, la discesa in campo della finanza sostenibile con l'obiettivo di guidare gli investimenti privati verso attività sostenibili⁷.

Il Piano d'azione per la crescita sostenibile del 2018 ha individuato tre strumenti normativi: Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) per uniformare i requisiti di reporting sui prodotti finanziari; Tassonomia per orientare scelte di investitori e *stakeholder* secondo criteri specifici di sostenibilità; Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) per rafforzare la trasparenza nella misurazione e comunicazione delle performance di sostenibilità.

Il Regolamento 2020/852 sulla *Tassonomia* del 18 giugno 2020 ha introdotto un sistema di classificazione delle attività economiche, per stabilire un linguaggio comune e una definizione chiara di quali attività vengono considerate sostenibili. «Una guida pratica per politici, imprese e investitori su come investire in attività economiche che contribuiscano ad avere un'economia che non impatti negativamente sull'ambiente». Ad oggi è stata pubblicata la parte inerente alle questioni ambientali, la Tassonomia Green, sulla base della quale un'attività per risultare eco-sostenibile, deve:

- contribuire in modo sostanziale al raggiungimento di uno dei sei obiettivi ambientali:
 - mitigazione dei cambiamenti climatici
 - adattamento ai cambiamenti climatici
 - uso sostenibile e la protezione delle acque e delle risorse marine

⁶ Direttiva UE 2464/2022.

⁷ J. RIFKIN, *Un green New Deal globale*, Milano, 2019.

- transizione verso un'economia circolare
- prevenzione e la riduzione dell'inquinamento
- protezione e il ripristino della biodiversità e degli ecosistemi
- non arrecare un danno significativo a nessuno degli obiettivi ambientali, introducendo il principio DNSH - *Do Not Significant Harm*,
- svolgersi nel rispetto delle garanzie minime di salvaguardia dei diritti umani (*minimum safeguards*).

Il *Climate Delegated Act* stabilisce poi i criteri di vaglio tecnico per ogni settore economico volti a definire il contributo sostanziale delle attività aziendali ai primi due obiettivi ambientali e il rispetto del principio DNSH per tutti gli obiettivi ambientali.

Una seconda serie di interventi è finalizzata a rafforzare l'affidabilità e la comparabilità delle informazioni societarie sulla sostenibilità. La prima Direttiva (SFDR) si rivolge ai soggetti dei mercati finanziari e ai consulenti finanziari, la seconda (CSRD) alle imprese.

Il Regolamento 2019/2088 relativo *all'Informativa sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari (Sustainable Finance Disclosure Regulation, SFDR)* assicura una protezione più uniforme degli investitori finali e facilita l'accesso di questi ultimi a un'ampia gamma di prodotti finanziari, prevedendo nel contempo norme che consentono loro di prendere decisioni di investimento consapevoli, integrando gli obblighi di informativa⁸ sull'impatto ESG dei diversi prodotti finanziari nei diversi Stati membri.

Gli investitori istituzionali, come gli asset manager, i fondi pensione o le compagnie di assicurazione sulla vita, investono per conto dei loro clienti. I rigorosi requisiti giuridici dell'Unione che coprono una vasta gamma di prodotti finanziari, dai fondi di investimento ai prodotti pensionistici personali, assicurano che questi investitori agiscano nell'interesse dei loro clienti.

⁸ Finora sono stati sviluppati prodotti finanziari sostenibili con livelli di ambizione differenti. Per questo motivo il regolamento distingue tra i requisiti di trasparenza:

- per i prodotti finanziari che promuovono caratteristiche ambientali o sociali (articolo 8)
- per i prodotti finanziari che mirano ad avere un impatto positivo sull'ambiente e sulla società (articolo 9).

Le due categorie di prodotti finanziari devono spiegare come si intende raggiungere la sostenibilità ESG all'interno di documenti precontrattuali relativi ai prodotti finanziari e come questa è stata raggiunta all'interno di documenti periodici relativi ai prodotti finanziari.

In particolare, il Regolamento opera una chiara distinzione tra i rischi ESG – che, se si verificano, potrebbero avere ripercussioni negative, reali o potenziali, sul valore di un investimento – e gli impatti negativi e positivi che gli investimenti producono sulle questioni di sostenibilità e introduce ulteriori condizioni di divulgazione sull'impatto ambientale e sociale delle decisioni di investimento. Stabilisce, infatti, norme di trasparenza armonizzate per i soggetti dei mercati finanziari e i consulenti che devono comunicare sui propri siti web sia le modalità di integrazione dei fattori ESG nelle decisioni di investimento e nella consulenza, sia gli obiettivi di sostenibilità generali e legati ai prodotti finanziari.

Sebbene il Regolamento stabilisca norme in materia di informativa, richiede in effetti ai partecipanti ai mercati e ai consulenti finanziari di assumere decisioni strategiche e di investimento sulla sostenibilità, che sono tenuti a divulgare. Con informazioni comparabili e affidabili relative alla sostenibilità sui rischi e agli impatti degli investimenti, il Regolamento rafforza le iniziative che promuovono la transizione del sistema finanziario verso la sostenibilità e continua a sostenere le imprese che sono già sostenibili, contrastando la circolazione di prodotti finanziari commercializzati come sostenibili o rispettosi del clima che, in pratica, non soddisfano tali standard.

La Direttiva 2022/2464 sulla *Rendicontazione societaria di sostenibilità* (*Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD*) modifica la Direttiva sulla rendicontazione delle informazioni non finanziarie da parte delle imprese (*Non Financial Reporting Directive, NFRD*), percepita come largamente insufficiente, introducendo obblighi di trasparenza più dettagliati sui rischi e le opportunità che derivano dalle questioni di sostenibilità e sull'impatto delle attività d'impresa sulle persone e sull'ambiente, sulla base di criteri comuni e in coerenza con gli obiettivi climatici UE.

La Direttiva estende gli obblighi di rendicontazione a quasi 50.000 aziende nell'UE, rispetto alle circa 11.700 coperte dalle norme precedenti⁹. Assoggetta le imprese a controlli e certificazioni indipendenti per assicurare che i dati forniti siano affidabili. Equipara e integra l'informativa finanziaria e di sostenibilità (da reporting *non finanziario* a reporting *di sostenibilità*) permettendo agli investitori di disporre di dati comparabili e atten-

⁹ <https://www.europarl.europa.eu/news/it/press-room/20221107IPR49611/economia-sostenibile-nuovi-obblighi-ue-di-trasparenza-per-le-multinazionali>.

dibili, che dovranno essere accessibili digitalmente. Non da ultimo, rafforza il ruolo degli organi di governance che dovranno dare conto dei processi e dei controlli implementati nell'ambito del processo di reporting.

BOX 1. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

Obiettivo della Direttiva è migliorare il reporting di sostenibilità per sfruttare al meglio il potenziale del Mercato Unico Europeo e aumentare il flusso di capitali verso attività sostenibili in tutta l'UE, contribuendo alla transizione verso un sistema economico e finanziario pienamente sostenibile e inclusivo, in linea con il Green Deal Europeo e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 ONU.

La CSRD amplia e approfondisce la precedente normativa sul Reporting di sostenibilità (NFRD) e modifica i requisiti delle Direttive in materia di Accounting, Transparency e Audit, introducendo le seguenti novità:

- Estensione dell'obbligo di rendicontazione non finanziaria a tutte le società di grandi dimensioni e a tutte le società con titoli quotati nei mercati regolamentati dell'UE (ad eccezione delle micro-imprese). L'obbligo si applica: dal 2024 alle società già sottoposte a obbligo di DNF (per i report del 2025); dal 2025 a tutte le grandi imprese con più di 250 dipendenti e/o 50 milioni di € di fatturato e/o 25 milioni di € di attività totali (per i report del 2026); dal 2026 alle PMI quotate (per i report del 2027), che potranno scegliere di non aderire fino al 2028

- Rafforzamento del ruolo degli organi sociali relativamente all'informativa di sostenibilità, definendo responsabilità specifiche e introduzione di un regime sanzionatorio

- Ampliamento delle informazioni rendicontate alla catena del valore

- Introduzione della Doppia materialità richiedendo di identificare, valutare e rendicontare non solo gli impatti ESG generati dall'impresa (*impact-materiality*), ma anche l'impatto delle condizioni esterne legate ai temi di sostenibilità sull'azienda e/o sui suoi risultati finanziari in termini di rischi e opportunità (*financial-materiality*), identificando Impatti, Rischi e Opportunità (IRO) materiali

- Ampliamento delle informazioni ESG: Oltre a riportare informazioni policy e performance ESG, la CSRD richiede alle imprese di fissare obiettivi relativi alla sostenibilità – inclusi, ove

opportuno, obiettivi assoluti di riduzione delle emissioni di gas a effetto serra almeno per il 2030 e il 2050 – e di riportare i progressi nel loro raggiungimento

- Uniformità dello Standard di rendicontazione, l'European Sustainability Reporting Standard (ESRS) elaborato da EFRAG - European Financial Reporting Advisory Group

- Rendicontazione della Tassonomia UE (Capex, Opex e Ricavi)

- Report integrato: la Dichiarazione di sostenibilità diventa parte della Relazione sulla gestione, aumentando la connessione tra informativa finanziaria e di sostenibilità

- Obbligo di certificazione da parte di soggetti accreditati

- Obbligo di predisporre l'informativa di sostenibilità nel formato elettronico di comunicazione europeo ESEF, con introduzione della taggatura digitale-XBRL Taxonomy per aumentare l'accessibilità delle informazioni comunicate.

Tutto questo assume forza e credibilità nel momento in cui questi criteri si applicano non solo alle imprese che ricadono nel perimetro di obbligatorietà della normativa, ma all'intera catena del valore.

A tal fine, l'UE nel 2024 ha adottato la Direttiva 1760 relativa alla *Due diligence aziendale sulla sostenibilità* (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD*) finalizzata a prevenire, identificare e mitigare gli impatti delle aziende lungo tutta la filiera, con particolare riferimento ai diritti umani e all'ambiente.

La Direttiva riguarda dal 2026 tutte le aziende UE con almeno 500 dipendenti e un fatturato netto superiore a 150 milioni di euro e, dal 2028, tutte le aziende UE con almeno 250 dipendenti e un fatturato netto superiore a 40 milioni di euro. Tra gli elementi chiave:

- richiede di adottare policy di gestione *ad hoc* sulla supply chain – sulla base di specifiche analisi di rischio – che incidono sui processi di valutazione, selezione e monitoraggio dei fornitori

- impone di pubblicare piani di transizione climatica, in linea con l'obiettivo della neutralità climatica per il 2050

- pone forte attenzione al coinvolgimento degli *stakeholder*

- introduce forme di responsabilità civile, in caso di danni su singoli e comunità.

Se la CSRD introduce un *obligation to report* la CSDDD rappresenta un *obligation to act*, promuovendo un comportamento societario sostenibile e responsabile delle società e dei loro partner commerciali, all'interno e all'esterno dell'Europa.

Tutti questi strumenti normativi hanno la funzione di stimolare una competizione basata sulla sostenibilità e determinare il valore presente e futuro dell'impresa sulla base delle strategie, delle policy e delle performance ESG, rendendo evidente la necessità di disporre di informazioni chiare, attendibili e comparabili sugli impatti ambientali, sociali ed economici generati, fondate su una misurazione rigorosa, *science-based* e credibile.

4. *Fiducia, reputation e competitività*

L'affidabilità di dati e informazioni risulta, quindi, un elemento centrale in questa fase nella quale la normativa europea ha sancito l'adozione *obbligatoria* – e non più *volontaria* – della sostenibilità come condizione necessaria per continuare a operare nel mercato.

Questo mette al centro un altro concetto, quello della fiducia che già Adam Smith¹⁰ definiva come “un lubrificante essenziale nelle transazioni economiche” e una condizione imprescindibile per il mantenimento di relazioni continuative con i diversi *stakeholder* e il conseguente abbattimento dei costi di transizione. Ad esempio, la fiducia aumenta la capacità di *retention* delle risorse umane, evitando i costi collegati al *turnover* – *recruiting*, *onboarding*, formazione, ecc. –, migliora la capacità di attrarre investimenti a condizioni più vantaggiose e di fidelizzare i consumatori, senza perdere quote di mercato.

La fiducia si definisce come un'aspettativa positiva in condizioni di incertezza. Si caratterizza come una risorsa relazionale che produce valore sia a livello individuale e interpersonale, sia organizzativo e sistemico. Dalla fiducia dipende il benessere dell'individuo, la qualità delle sue relazioni, il successo delle organizzazioni e la prosperità dei sistemi Paese. Se “gli uomini vivono di fiducia” come sosteneva John Locke, la fiducia rappresenta una risorsa fondamentale in tutte le dimensioni dell'agire umano, nella politica, nell'economia e nella società¹¹.

A partire dalla consapevolezza che queste tre dimensioni sono tra loro fortemente interconnesse, anche la credibilità delle imprese dipende dal contesto in cui sono inserite. In Italia, i dati sui livelli di fiducia dei cittadini nei confronti delle istituzioni registrano da sempre un forte gap rispetto alla media europea. In

¹⁰ A. SMITH, *The Theory of Moral Sentiments*, Università di Glasgow, 1759.

¹¹ N. LUHMANN, *La fiducia*, Bologna, 2002.

particolare, l'indagine realizzata nella primavera 2024 dall'Eurobarometro evidenzia come Magistratura, Governo e Parlamento – che rappresentano il sistema di *check and balance* su cui si regge la democrazia di un Paese – godono in Italia di livelli di fiducia inferiori rispetto alla media europea. La differenza più marcata rispetto alla media UE si registra nei confronti di Regioni ed Enti locali, le istituzioni più vicine ai cittadini.

	Italia	Spagna	Francia	Germania	Media EU27	Differenza IT-Media EU 27
Parlamento	35	24	24	43	36	-1
Governo	31	29	19	38	33	-2
Magistratura	47	50	48	67	55	-8
Regioni ed Enti locali	44	54	63	70	60	-16
Partiti politici	18	12	11	27	22	-4

Tab. 3: *Percentuale di soggetti che dichiarano di fidarsi delle istituzioni*¹². Fonte: Eurobarometro 101 (2024).

La fiducia istituzionale e sistemica, oltre a essere un requisito per il corretto funzionamento delle istituzioni democratiche, condiziona la crescita e la competitività economica del sistema Paese e la coesione del tessuto sociale.

In particolare, la fiducia aumenta il capitale reputazionale delle imprese con un impatto diretto sulla loro capacità di produrre valore, toccando un insieme di fattori come identità, immagine, notorietà e riconoscibilità, che influiscono sugli *stakeholder* e sul valore percepito dai cittadini. L'indagine "The State of Corporate Reputation" di Weber Shandwick – diffusa e commentata in Italia dal Professor Luca Poma¹³, tra i massimi esperti di reputation – ha dimostrato, infatti, che il 63% del valore di mercato di un'organizzazione è attribuibile alla sua reputazione. Un'altra interessante ricerca realizzata dall'Università di Harvard ha confermato con un'analisi quasi ventennale la netta sovraperformance delle imprese che godono di una buona reputazione rispetto alle medie di mercato:

¹² La domanda è: *How much trust do you have in certain institutions? For each of the following institutions, do you tend to trust it or tend not to trust it?*

¹³ L. POMA, *Come ti demolisco la reputazione parte II*, in *Creatori di futuro.it*, 2023.

- Un investimento di mille dollari, distribuito equamente tra le azioni delle prime 10 società per buona reputazione, in 10 anni ha reso il 50% in più rispetto all'indice Dow Jones, Russel e S&P.
- Un dollaro investito nel 1990 in azioni in aziende ad alta sostenibilità e con una applicazione strutturata di politiche di CSR, ha reso – in diciotto anni – tra il 25 e il 35% in più rispetto al rendimento delle aziende a bassa sostenibilità.

Non è un caso che nel corpo normativo europeo sulla sostenibilità, l'affidabilità delle informazioni sia elemento centrale sia delle Direttive CSRD e SFDR, sia della più recente Direttiva 2024/825 sulle cosiddette «Green Claims» («dichiarazioni verdi») e i sistemi di etichettatura ambientale.

Se è vero – come affermava Albert Hirschman¹⁴ – che «la fiducia è una risorsa che si accresce con l'uso e si contrae sempre più se non viene sperimentata e alimentata» una comunicazione ingannevole espone le organizzazioni a crisi reputazionali, sanzioni, perdita di consenso e di risorse.

Rischio che sembra essere sottovalutato dalle imprese – nel 2020 uno studio della Commissione Europea ha rilevato che più del 50% delle asserzioni ambientali esaminate sono troppo «vaghe, fuorvianti o infondate» e che il 40% è «del tutto infondato». Questa pratica così diffusa – definita oggi *greenwashing* – è, invece, attentamente monitorata dall'UE. La Direttiva sui *Green Claims* dispone, infatti, che le aziende supportino e sostanzino le dichiarazioni volontarie riguardo l'impronta ambientale dei propri beni, servizi o processi, tramite l'uso di metodi scientifici e standardizzati di quantificazione dell'impatto.

Il *greenwashing* è la comunicazione di dati e affermazioni false e infondate o parziali fuorvianti sulla dimensione ambientale (ecologismo di facciata) rivolte a consumatori, investitori e altri soggetti del mercato. Può essere paragonato al falso in bilancio, alla pubblicità ingannevole e a forme di concorrenza sleale.

Il *washing* non è solo green. È un concetto applicabile a tutte le dimensioni della sostenibilità. Il *social washing* richiama iniziative commerciali travestite da Responsabilità Sociale, il *pink washing* si riferisce a finte pratiche di *Diversity Equity & Inclusion*, l'*SDGs washing* dichiara un contributo allo sviluppo sostenibile che è disatteso nei fatti.

Tutte queste forme di *washing* hanno determinato una perdi-

¹⁴ A.O. HIRSCHMAN, *Against Parsimony: Three Easy Ways of Complicating Some Categories of Economic Discourse* in *American Economic Review*, n. 74, 1984.

ta di fiducia anche da parte dei consumatori. L'indagine promossa dal Parlamento UE "Asserzioni etiche di sostenibilità delle aziende, rating ESG e false ESG" ha rilevato che, se da un lato cittadini e consumatori chiedono maggiore trasparenza e chiarezza anche per orientare le proprie scelte di acquisto, dall'altro il 64% degli intervistati dichiara un livello di fiducia basso o bassissimo verso le dichiarazioni di sostenibilità delle imprese (dichiarazioni sul sito aziendale, claim pubblicitari, comunicazione corporate). Una parte significativa di cittadini ritiene che le aziende utilizzino la sostenibilità per motivi pubblicitari e di marketing (45,47%) e non per genuino e autentico interesse.

La risposta delle imprese a questa normativa sempre più stringente, che ha anche introdotto un regime sanzionatorio verso le pratiche scorrette, è in alcuni casi la pratica contraria, ossia quella del *green hushing*, che consiste nel non comunicare o comunicare poco strategie e iniziative di sostenibilità proprio per timore di essere criticati o accusati di *greenwashing*. Un meccanismo di difesa che, tuttavia, come il *greenwashing*, rappresenta un freno alla trasparenza e al processo di transizione.

Questo deriva o dal fatto che le imprese sottovalutano l'importanza attribuita alla sostenibilità da parte degli *stakeholder*, tra i quali la comunità finanziaria, oppure denuncia l'incertezza circa l'efficacia e l'affidabilità del proprio sistema di misurazione degli impatti ESG.

Tutto quanto è stato fin qui argomentato, dimostra l'importanza di adottare un approccio strategico, di piena integrazione dei fattori ESG nel business, evitando sia l'approccio di mera *compliance* normativa, sia il rischio di *greenwashing*. La sostenibilità diventa vera leva di competitività solo se fondata sull'autenticità e alimentata dalla fiducia, che aumenta consenso e *reputation* di quelle organizzazioni che, su questi temi, decidono di intraprendere un percorso serio e credibile.

A proposito di fiducia, sottolineo un ultimo aspetto, che torna sul concetto di sviluppo sostenibile.

Se la base dello sviluppo è la relazione tra gli uomini e la loro capacità di trovare risposte nuove a bisogni in continua evoluzione¹⁵, la sostenibilità rappresenta la legittima attesa che il progresso conduca a un vero *progredior*, un'evoluzione positiva delle condizioni di vita e di lavoro, del benessere e della prospe-

¹⁵ M.MARTINI, *Economia. L'ordine della casa. Lavoro, persona e intrapresa*, Castel Bolognese, Itaca, 2022.

rità di comunità e territori. È il principio del *DNSH – Do Not Significant Harm* – introdotto dalla normativa europea e ripreso anche dal PNRR, che richiede che le attività economiche non arrechino danno alle persone e al Pianeta.

Il processo di transizione comporta, dunque, il passaggio da un modello di sviluppo “consolidato” a un nuovo modello, tutto da costruire, evocando uno scenario di incertezza.

Se la fiducia è la principale strategia di gestione dell’incertezza¹⁶, è allora fondamentale alimentare un’aspettativa positiva sulla capacità del genere umano di progettare e costruire un modello socio-economico che coniughi benessere individuale e bene comune.

5. Integrare la sostenibilità nel business: Rendersi conto per rendere conto

Se per decenni il dibattito è stato centrato sulla “convenienza” della CSR prima e della sostenibilità poi, oggi il punto non è più *se* diventare sostenibile, ma *come*.

La sostenibilità è, infatti, un fattore imprescindibile per accedere a credito e finanziamenti, per rispondere alle aspettative e alle esigenze di cittadini e consumatori sempre più critici e attenti e, tema sempre più di attualità, per attrarre e mantenere i talenti.

Come dunque vincere la sfida di realizzare un’integrazione della sostenibilità nel business che produca valore nel medio lungo periodo?

Nella mia esperienza è l’approccio a fare la differenza. Da quando, nel 2006, ho fondato Refe - Strategie di sviluppo sostenibile, affianco soggetti pubblici, privati e non profit nel costruire relazioni fiduciarie e integrare la sostenibilità in modo autentico, utile e pragmatico, tramite il metodo *Rendersi conto per rendere conto*[®]. Il metodo rappresenta un anticorpo prima di tutto alle varie forme di *washing* e *hushing*, seminando un *modus operandi* che mette al centro la coerenza tra dichiarato e praticato e consente di applicare i due assiomi della fiducia: infatti, permette agli *stakeholder* di conoscere – senza conoscenza non c’è fiducia – e allo stesso tempo di verificare e misurare – la fiducia è un’esperienza. Il metodo si sviluppa su due fasi.

Il *Rendersi conto* lavora su cultura, governance e sui sistemi di

¹⁶ D. GAMBETTA (a cura di), *Le strategie della fiducia*, Torino, Einaudi, 1989.

management. Consente di esplicitare – in modo condiviso e partecipato con i principali livelli di responsabilità interni – elementi identitari e priorità strategiche, verificare attività realizzate e risorse allocate e impostare una misurazione rigorosa delle *performance* ESG, in termini sia di risultati che di effetti e impatti.

Questa fase alimenta il *Rendere conto*, una comunicazione di senso che rappresenta in modo credibile, verificabile e distintivo il valore economico, sociale e ambientale prodotto. È la base per una partecipazione informata e consapevole degli *stakeholder* interni ed esterni.

Il percorso di integrazione della sostenibilità, secondo questo approccio, si sviluppa su tre *step*:

- cultura e *governance*
- sistemi di *management*
- comunicazione ed *engagement*.

6. Cultura e governance

Il primo *step* è il *commitment* del *board*, che per primo deve conoscere le normative in continua evoluzione e le tendenze in atto nel proprio settore, in modo da interpretare e integrare correttamente l'attenzione ai fattori ESG nel *purpose* e nel modello di business.

Il *board* ha il compito di identificare i temi di sostenibilità rilevanti per l'impresa e valutare sia gli impatti – positivi e negativi – dell'attività d'impresa su persone e ambiente, sia gli impatti dei fattori ESG sulle performance economico-finanziarie nella prospettiva della doppia rilevanza. L'analisi di doppia materialità non può essere realizzata in modo autoreferenziale, ma deve prevedere il coinvolgimento degli *stakeholder* esterni, in particolare della comunità finanziaria, e considerare anche i partner commerciali lungo tutta la catena del valore.

A partire dagli esiti di questa analisi, il *board* può verificare la resilienza del modello di business in relazione a rischi e opportunità connessi alle questioni di sostenibilità e costruire una visione di medio lungo periodo sulle tre dimensioni. Ciò richiede da parte degli amministratori di sviluppare *forward looking* e *integrated thinking*, valutando sia gli effetti finanziari delle questioni di sostenibilità, sia gli impatti che le scelte producono sull'ambiente e sulla qualità delle relazioni con gli *stakeholder*.

Questo aspetto è sottolineato anche dal Codice di Corporate Governance che, nel gennaio 2020, ha introdotto il concetto di «successo sostenibile» come principio guida dell'azione del CdA.

Ruolo che viene ulteriormente potenziato dalle Direttive CSRD e CSDDD.

La CSRD affida proprio all'organo amministrativo il compito di predisporre e approvare la Dichiarazione sulla sostenibilità in conformità agli standard ESRS (competenza non delegabile). Richiede, quindi, che l'assetto amministrativo e organizzativo sia strutturato in modo funzionale a governare con efficacia l'integrazione della sostenibilità nel business e a definire un sistema di controllo interno per individuare, monitorare e gestire i rischi ESG più generali e relativi al processo di *reporting*.

La CSDDD estende gli obblighi degli amministratori rispetto alla *due diligence* sui fattori ESG lungo tutta la catena del valore, *upstream* e *downstream*.

Se il *board* rappresenta il motore di questo processo, definendo indirizzi e priorità, è, tuttavia, il coinvolgimento di tutti i livelli di responsabilità interni che ne permette l'attuazione nel concreto.

Le diverse *Business Unit* devono anch'esse sviluppare solide competenze sui temi di sostenibilità e partecipare attivamente al percorso di transizione, avendo chiarezza del ruolo e del contributo di ciascuno all'attuazione degli obiettivi di sostenibilità e alla misurazione delle performance ESG. Aspetti che possono contribuire anche a rafforzare senso di appartenenza e motivazione.

7. Sistemi di management

Lo step successivo richiede di tradurre *governance* e visione strategica in obiettivi, *policy*, azioni e KPI. Fondamentale per l'impostazione di un solido sistema di management della sostenibilità è la fase di programmazione strategica.

Il Piano di sostenibilità – che nella logica ESG dovrebbe essere integrato al Piano industriale e allineato agli obiettivi climatici UE – definisce, per ciascun tema e IRO materiale, i relativi obiettivi strategici. Obiettivi che siano, quindi, in grado di esplicitare in modo chiaro e misurabile il cambiamento atteso su persone e ambiente e le modalità di gestione di rischi e opportunità nel medio lungo periodo. Gli obiettivi devono essere corredati da target, linee di azione – ad es. Piano di decarbonizzazione – tempistiche e responsabilità per il loro raggiungimento. La costruzione del Piano con il coinvolgimento dei principali responsabili interni rappresenta un'eccezionale occasione per rafforzare la convergenza strategica e la consapevolezza dei ruoli di ciascuna

funzione nell'ambito della più generale visione strategica della sostenibilità dell'azienda.

La definizione di obiettivi chiari, misurabili e condivisi consente di allineare *policy* aziendali – inclusi i sistemi di controllo interni – e *operation* e di costruire un sistema di misurazione multidimensionale che verifichi il grado di attuazione degli obiettivi. Oggi, ancora troppe imprese si concentrano su una misurazione che considera solo gli *output* e non gli *outcome*. Un approccio che produce una proliferazione di dati che però non riescono a fornire informazioni significative né ai decisori interni, né ai soggetti esterni.

Una misurazione rigorosa richiede, invece, l'adozione di indicatori scientifici, significativi per i diversi *stakeholder* che rappresentino – come precisato in premessa – non più e non solo i risultati ottenuti nel breve periodo, ma gli effetti e gli impatti, ossia i cambiamenti generati da scelte e attività dell'impresa sulle *stake* dei diversi interlocutori, diritti e bisogni legittimi che l'impresa deve tenere in considerazione nel breve, medio e lungo periodo.

In merito alla misurazione, è fondamentale evidenziare il ruolo della digitalizzazione, che rappresenta un fondamentale fattore abilitante¹⁷ del processo di integrazione della sostenibilità nella cultura organizzativa e nella gestione strategica e ordinaria, infrastrutturando il processo di *reporting*. La possibilità di automatizzare l'aggiornamento di dati e informazioni tramite dashboard ESG, anche integrate con i sistemi informativi e di gestione interni, produce importanti benefici in termini di riduzione dell'*effort* interno e di affidabilità della rendicontazione.

Questo consente di strutturare e alimentare una rendicontazione significativa e affidabile delle performance ESG che, oltre a essere *compliant* agli standard internazionali, sia in grado di qualificare la relazione con i diversi *stakeholder*.

Si raggiunge così l'obiettivo delle Direttive europee: verificare nei fatti e rendere comparabile il contributo delle organizzazioni allo sviluppo sostenibile, evitando il rischio di *washing* e rispondendo alle esigenze informative anche della comunità finanziaria, che è sempre più consapevole dei rischi finanziari connessi al clima e alle questioni di sostenibilità e sta progressivamente collegando scelte di investimento e condizioni di accesso al capitale finanziario alla valutazione degli impatti ESG generati.

¹⁷ S. EPIFANI, *Sostenibilità Digitale: Perché la sostenibilità non può fare a meno della trasformazione digitale*, Digital Transformation Institute, 2020

8. Comunicazione ed engagement

Solo grazie ai due *step* precedenti è possibile attivare il *rendere conto*, inteso come una comunicazione di senso, distintiva e credibile sul profilo di sostenibilità dell'azienda, sul quale basare un dialogo costruttivo con gli *stakeholder*. Una comunicazione autentica e trasparente che, oltre agli aspetti di unicità e di successo, sia in grado di rappresentare e motivare aspetti critici e obiettivi non raggiunti, impatti positivi e negativi.

La Dichiarazione di sostenibilità rappresenta così una base informativa chiara per far conoscere l'azienda e supportare una valutazione consapevole sul valore prodotto, in chiave di apprendimento reciproco e di miglioramento continuo.

La comunicazione prevede due fasi ugualmente importanti: la comunicazione verso la *community* interna e la comunicazione verso gli *stakeholder* esterni.

a) *Community* interna

Purpose, priorità strategiche, *policy*, iniziative e performance ESG devono essere condivisi, innanzitutto, all'interno dell'azienda. Nonostante la sua importanza, la comunicazione interna è spesso trascurata, circoscrivendo la sostenibilità a una questione di competenza degli organi sociali, del top management e di alcune funzioni più direttamente coinvolte sui temi ambientali e sociali. Questo provoca una scarsa interiorizzazione della tematica sia nella visione e nelle priorità strategiche sia nelle scelte e nei comportamenti delle singole funzioni aziendali.

La comunicazione interna è rivolta a diversi target, tra i quali (di seguito) tutti i soggetti:

- tutti i soggetti coinvolti nel percorso di integrazione di sostenibilità con particolare riferimento ai *data owner* che hanno partecipato al processo di elaborazione del Report integrato. I primi a ricevere il Report, infatti, dovrebbero essere proprio coloro che hanno reso possibile la realizzazione del documento, impiegando tempo ed energia, fornendo dati e informazioni. È dunque doveroso “restituire” il prodotto in cui sono confluiti tali elementi, dando evidenza, e quindi senso, al lavoro svolto. Questo oltre ad attribuire il giusto riconoscimento e valore ai contributi individuali, assicura che i dati siano sempre più accurati e “ragionati”. Purtroppo, spesso non avviene con il conseguente indebolimento del rapporto di reciprocità e fiducia alla base della collaborazione, e della valenza informativa interna del documento che perde la sua funzione di strumento di lavoro;

- nuovi assunti, come parte delle procedure di *onboarding* per conoscere gli aspetti fondamentali dell'impresa;

- sindacati, contribuendo a qualificare le relazioni industriali e le politiche di gestione delle risorse umane nella più ampia cornice della sostenibilità;

- nella prospettiva della CSRD, anche le aziende che fanno parte del Gruppo e i partner commerciali della catena del valore si possono considerare come parte della comunità interna.

Le modalità di diffusione interna del documento possono essere varie.

Una prima modalità è quella dell'evento plenario, ad esempio in occasione della Convention aziendale. Questa cornice consente di dare la giusta rilevanza strategica alla comunicazione di sostenibilità e di raggiungere, in un'unica soluzione, tutta la community.

Un'altra modalità è l'invio del Report tramite mail o rete intranet con una lettera di accompagnamento che spieghi il senso dell'iniziativa e un questionario per raccogliere suggerimenti che migliorino le redazioni successive e anche come occasione di ascolto per rilevare esigenze e proposte. Oppure si può ricorrere a riunioni più ristrette, interne alle singole Business Unit.

L'importante è che la comunicazione – in coerenza con la sua etimologia “cum munus” che significa proprio “mettere in comune” – non sia unidirezionale, ma preveda e stimoli momenti di *feedback*, utili sia per cogliere le reali esigenze informative degli *stakeholder* interni, sicuramente in parte differenziate da quelle dei pubblici esterni sia per verificare convergenza strategica, efficacia delle politiche di gestione del personale e conoscenza dei risultati prodotti.

Altre modalità possono focalizzarsi su singoli contenuti, estrapolati dal Report: ad esempio video su *purpose*, visione strategica e valori o rappresentazioni grafiche che sintetizzano gli obiettivi e target della programmazione strategica da diffondere negli spazi aziendali.

La comunicazione interna consegue alcuni importanti obiettivi di politica del personale, fortemente orientati a una maggiore motivazione e senso di appartenenza, con significativi benefici in termini sia di costruzione di un'identità comune e condivisa, sia di efficacia nel raggiungimento della strategia ESG. Questo processo consente anche di attivare meccanismi di *feedback* sui contenuti del Report e sulla sua capacità di rappresentare correttamente l'attività aziendale.

b) *Comunicazione esterna*

La sfida di questa fase è coniugare la ricchezza di dati e informazioni del Report con le esigenze di leggibilità e comprensibilità dei diversi interlocutori. Questo aspetto diventa ancor più necessario alla luce della CSRD che, con l'introduzione del Report

integrato, posiziona la Dichiarazione di sostenibilità all'interno della Relazione di gestione allegata al Bilancio economico finanziario, un documento tecnico che risulta familiare ai soggetti della comunità finanziaria, ma non altrettanto immediato per gli *stakeholder* "non addetti ai lavori".

Per raggiungere gli obiettivi informativi che la stessa CSRD promuove, è utile rielaborare i contenuti della Dichiarazione di sostenibilità in una forma più comunicativa. Per questo è fondamentale realizzare un vero e proprio Piano di comunicazione che individui e pianifichi strumenti, canali, mezzi e occasioni di comunicazione.

Un primo passaggio fondamentale della comunicazione esterna è l'identificazione dei *target*, stabilire cioè chi sono i destinatari, scelta che dovrebbe già essere stata compiuta all'avvio del processo di *reporting*. Da questa scelta ne dipendono altre come la definizione della strategia di comunicazione, che può essere unica o differenziata, e l'individuazione dei mezzi e dei canali per la sua diffusione. Solo dopo aver chiarito questi aspetti, si potranno impostare i materiali da utilizzare. L'ideale sarebbe produrre più pubblicazioni, profilate sulla base di preparazione, competenze ed esigenze informative dei diversi interlocutori. Considerando le esigenze di *budget*, un buon compromesso, può essere quello di impostare un documento o un video di sintesi rivolto a tutti gli *stakeholder* esterni o attivare una campagna social con "pillole di rendicontazione" che sintetizzino in modo immediato le performance ESG.

Le informazioni contenute nella Dichiarazione possono, infine, essere estrapolate e riproposte in altri strumenti di comunicazione (company profile, comunicati stampa, sito web, pieghevoli su specifici progetti o iniziative, packaging dei prodotti, ecc.), rendendo la comunicazione di sostenibilità una vera leva di competitività e posizionamento distintivo.

9. Comunicazione e digitalizzazione

Nell'era della trasformazione digitale – dove web e i social network hanno profondamente modificato le modalità di comunicazione e relazione con i diversi *stakeholder* – anche i sistemi di reporting si stanno evolvendo verso forme innovative capaci di superare le tradizionali forme documentali e di cogliere appieno le potenzialità delle nuove tecnologie, non solo in termini di resa finale della rendicontazione, ma anche in termini di proces-

so di *accountability* e relativo livello di partecipazione¹⁸ per una più ampia inclusione degli *stakeholder*.

BOX 2. Web reporting: le linee di orientamento nazionali

Il GBS – l'Associazione nazionale per la ricerca scientifica sulla rendicontazione sociale – ha attivato un Tavolo di Ricerca Nazionale sul Web reporting, proposto dalla Dott.ssa Cristiana Rogate e coordinato insieme alla Prof.ssa Manes Rossi, al quale hanno partecipato 22 Università italiane. A luglio 2017 è stato pubblicato – da parte di Franco Angeli – il *paper* di ricerca “Le nuove frontiere della rendicontazione sociale: il Web Reporting. Linee di orientamento”, presentato all'edizione nazionale del Salone della CSR e dell'Innovazione Sociale 2017, in Università Bocconi. Il documento presenta delle linee di orientamento a supporto delle organizzazioni profit e non profit interessate a intraprendere un percorso di rendicontazione, coinvolgimento degli *stakeholder* e valutazione degli impatti della propria azione attraverso canali digitali. In particolare – a partire da una approfondita analisi sulle prassi in uso e sugli studi in materia – fornisce indicazioni su: contenuti della rendicontazione; leggibilità e *web usability*; profilatura dei contenuti per categoria di *stakeholder*; interattività a favore di processi di *stakeholder dialogue*; affidabilità e tempestività delle informazioni.

La rendicontazione digitale rende più affidabili e tempestive, meno burocratiche, più fruibili e *smart* le operazioni di trasparenza e *accountability*, producendo benefici significativi sulla dimensione interna ed esterna.

In particolare per l'esterno, i vantaggi rispetto alle tradizionali forme di rendicontazione sono molteplici:

- coerenza con i principi di sostenibilità, riducendo costi e impatti ambientali;
- maggior trasparenza e accessibilità da parte di una più ampia platea di *stakeholder* interni ed esterni;
- maggiore efficacia comunicativa e fruibilità dei contenuti grazie alle diverse modalità di comunicazione che si possono utilizzare sul canale digitale (testi, *highlights*, grafici, infografiche, foto, video, chat, forum);
- possibilità di personalizzare i livelli di approfondimento aumentando la capacità del portale di rispondere alle specifiche esigenze informative dei diversi *stakeholder*;

¹⁸ Linee di orientamento GBS, Le nuove frontiere della rendicontazione sociale: il Web Reporting. Linee di orientamento, Franco Angeli, 2017, 7

- inclusività e interattività, tramite l'integrazione nel portale di spazi dedicati al coinvolgimento e al dialogo informato con gli *stakeholder*.

10. Partecipazione e azione di sistema

La partecipazione degli *stakeholder* è un elemento qualificante del processo di integrazione della sostenibilità, come evidenzia la normativa europea e, in particolare, la CSRD.

La Direttiva sottolinea l'importanza di ascoltare e coinvolgere gli *stakeholder* fin dalla fase di *assessment* di materialità, in modo da rilevarne esigenze e attese relative ai diversi temi di sostenibilità e supportare l'impresa nella identificazione e valutazione di materialità di impatti, rischi e opportunità, sulla base dei quali si definiscono gli obblighi di rendicontazione. La rendicontazione di sostenibilità, infatti, è un documento strutturato sulla base delle esigenze informative degli interlocutori.

Gli *stakeholder* svolgono poi un ruolo fondamentale nella misurazione di effetti e impatti generati dalle attività di impresa che – per definizione – non possono essere valutati in modo autoreferenziale. La valutazione partecipata d'impatto ha una valenza consuntiva, ma anche programmatica in quanto consente di restituire feedback utili per riorientare la programmazione, in una logica di apprendimento e miglioramento continuo.

Tra l'altro, se l'impatto è il cambiamento prodotto sulle *stake* – intese come diritti, bisogni e comportamenti – una maggiore chiarezza sulle priorità strategiche e sugli obiettivi delle iniziative può aumentare il commitment dei diversi soggetti coinvolti assicurando maggiore efficacia all'azione aziendale.

Infine, definire il contributo di ciascuno, compresi i soggetti esterni, agli obiettivi di sviluppo sostenibile – cambiamenti climatici, inquinamento, salute e benessere, uso delle risorse, biodiversità ed ecosistemi, economia circolare – contribuisce a strutturare un'azione sinergica e di sistema, elemento sul quale la cultura del nostro Paese è particolarmente debole.

Per realizzare la visione comune rappresentata dall'Agenda 2030 ONU occorre, infatti, passare dalla contrapposizione di *stake* a un modello basato sulla costruzione di alleanze, come richiamato dall'Obiettivo 17 - *Partnership for the goals*. Un modello in cui singoli, imprese e istituzioni, con le loro scelte, azioni e comportamenti, diventino sempre più corresponsabili di una crescita equa e sostenibile.