

Informativa extra finanziaria: da compliance a governance strategica dei rischi e delle opportunità

**Survey sull'applicazione del
D.Lgs. 254/2016**

Il presente documento, che delinea la trasposizione italiana della Direttiva europea, è stato redatto da KPMG con la collaborazione del Reflection Group Nedcommunity dedicato a "Governance in materia di rischi e controlli"*.

Il documento ha natura divulgativa e quindi non intende prendere posizione sui punti potenzialmente controversi che posso discendere dall'applicazione della nuova normativa.

Pubblicato da:

Nedcommunity

Via Aurelio Saffi, 22

Milano

KPMG

Via Vittor Pisani, 31

Milano

* Si ringraziano il coordinatore del Reflection Group Carolyn Dittmeier, il project leader dell'iniziativa Patrizia Giangualano e i membri Livia Amidani Alberti, Enrico Maria Bignami, Graziella Capellini, Rosalba Casiraghi, Cesare Conti, Gianmaria Garegnani, Elisabetta Magistretti, Paola Schwizer.

Indice

1

Executive Summary

2

Introduzione e metodologia

2.1 Contesto

2.2 Metodologia e campione selezionato

3

Informativa extra-finanziaria e Decreto Legislativo 254/2016

3.1 Le imprese obbligate alla rendicontazione

3.2 I contenuti richiesti

4

Applicazione e modalità di rendicontazione

4.1 Modalità di comunicazione della DNF

4.2 Perimetro di rendicontazione

4.3 Standard di rendicontazione utilizzati

4.4 Analisi di materialità e temi rilevanti

4.5 Piani e Obiettivi di Sostenibilità

4.6 Rischi relativi agli aspetti ESG

4.7 Politiche e prassi applicative

4.8 Principali contenuti

5

Conclusioni sulla Governance e sulla gestione dei rischi

6

Principale bibliografia



Executive Summary



Il presente documento si pone l'obiettivo di analizzare la diffusione della rendicontazione non finanziaria e di identificare le principali scelte intraprese dalle aziende italiane.

La ricerca riflette i principali orientamenti di 205 società, rappresentate da Enti di Interesse Pubblico, con un'analisi approfondita delle aziende FTSE MIB.



Il GRI si conferma il framework maggiormente diffuso
Il 75% delle dichiarazioni analizzate utilizza i "GRI Standard".
L'opzione **Referenced** risulta più frequente tra le aziende al primo anno di rendicontazione (77% di tutte le DNF GRI Standard – Referenced).



L'opzione "stand alone" risulta la scelta più diffusa (70%) tra le aziende del campione indipendentemente dalla loro dimensione.



Tutte le aziende hanno identificato i temi maggiormente rilevanti, sotto forma di matrice (64%) o di lista (36%).



Il 70% delle aziende analizzate ha almeno una policy formalizzata relativa agli ambiti del Decreto.



I settori "capital intensive" presentano una maggioranza di politiche Ambientali e SSL, dovute principalmente all'adozione di Sistemi di Gestione Ambientale e Integrati presso i siti produttivi.

Il 54% delle aziende dichiara di avere un sistema di



gestione e monitoraggio dei rischi che include anche quelli di natura non finanziaria.

Invece la maggioranza delle aziende FTSE MIB adotta un modello di gestione dei rischi integrato

Il 30% ha delegato le responsabilità ad un comitato endo-consiliare, nel 62% dei casi al Comitato Controllo e Rischi.



Poco frequenti i casi di

Piani di sostenibilità strutturati, mentre è più diffusa l'adozione di specifici SDGs come richiesto dalle Nazioni Unite (30% del campione).





Introduzione e metodologia



2.1 Contesto

In ottemperanza all'introduzione dell'obbligo di rendicontazione dell'informativa extra-finanziaria (o non finanziaria) dovuta all'emanazione del Decreto Legislativo 254/2016 (di seguito anche "Decreto") - che attua la Direttiva 2014/95/UE⁽¹⁾ - diverse imprese si sono trovate per la prima volta a raccogliere e analizzare dati e informazioni relativi alle tematiche di sostenibilità mentre altre, abituate a rendicontare informazioni non finanziarie, si sono attivate nel rendere la propria informativa non finanziaria *compliant* con quanto richiesto dal Decreto. In entrambi i casi, nel corso del 2018, le imprese destinatarie della normativa si sono impegnate a predisporre una dichiarazione non finanziaria.

Il presente lavoro è stato realizzato al fine di analizzare questo importante momento di cambiamento della rendicontazione non finanziaria, con l'obiettivo di identificare quali siano state le principali scelte intraprese dalle aziende in tale contesto.

L'analisi è stata condotta su diversi aspetti di rendicontazione, sia di carattere generale, come le scelte di collocazione e la struttura del documento di rendicontazione, sia di carattere più tecnico, come le politiche praticate e i rischi identificati. Nell'esaminare i singoli documenti pubblicati sono stati presi in considerazione gli *Standard* utilizzati, le modalità di comunicazione delle politiche (praticate o formalizzate) e le metodologie di identificazione dei rischi ESG (*Environmental, Social and Governance*). Sono state approfondite, inoltre, le pratiche di rendicontazione adottate rispetto ad alcuni temi ritenuti maggiormente significativi in linea con le richieste del Decreto 254, quali

la lotta alla corruzione, i diritti umani, la *diversity* e il *climate change*. Si ritiene opportuno sottolineare che le analisi sono state condotte analizzando esclusivamente documenti pubblici.

La raccolta dei dati relativi alle aziende che hanno predisposto la reportistica di sostenibilità ha consentito, quindi, di individuare le diverse prassi applicative sviluppate, i principali trend e la crescente rilevanza del ruolo degli organi di governo nella definizione, gestione e rendicontazione delle performance ESG.

Gli amministratori ricoprono un ruolo chiave nella sensibilizzazione e nell'implementazione di pratiche responsabili focalizzate su tematiche sociali e ambientali, ormai non solo virtuose ma divenute strategiche ai fini di una maggiore creazione di valore nel lungo periodo.

2.2 Metodologia e campione selezionato

La presente Survey⁽²⁾ si basa sui dati raccolti da un campione composto da **205 società**, rappresentate da Enti di Interesse Pubblico soggetti all'applicazione del Decreto Legislativo 254/2016. Nello specifico, sono state analizzate 150 aziende quotate e 55 società non quotate, di cui 20 emittenti su mercati europei, 32 banche e assicurazioni non quotate e 3 società che hanno redatto la dichiarazione non finanziaria in forma volontaria. Le aziende incluse nel campione appartengono a diversi settori, identificati sulla base della classificazione "Super Sector" di Borsa Italiana. I più rappresentati (come illustrato in Figura 1) sono quello "finanziario" (28%), "prodotti e servizi industriali" (18%), i "beni di consumo" (15%) e i "servizi pubblici" (12%).

Figura 1 - Distribuzione e caratteristiche del campione analizzato



(1) 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.

(2) I dati sono analizzati al 15/09/2018.

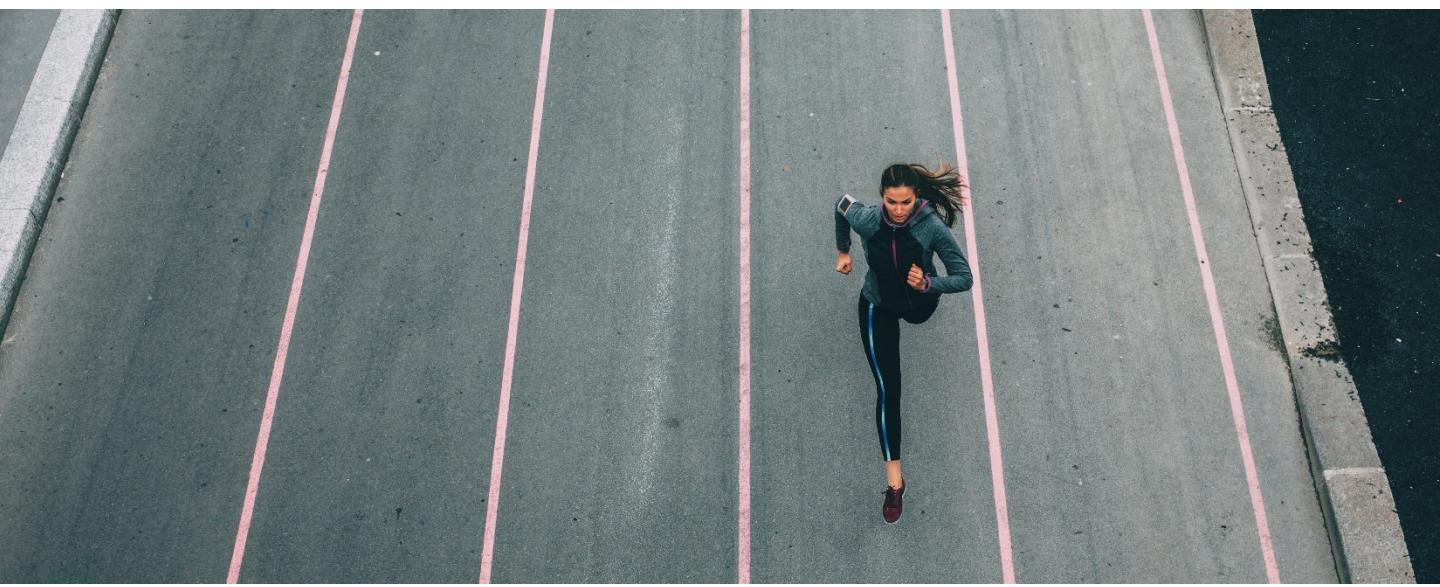
Le aziende quotate sono state identificate a partire dall'analisi degli indici borsistici FTSE MIB⁽³⁾, FTSE Italia Mid Cap, FTSE Italia Small Cap, valutando per ciascuna di queste la presenza dei criteri previsti dal Decreto (per maggiori informazioni sui criteri definiti dal Decreto si rimanda al paragrafo 3.1 "Le imprese obbligate alla rendicontazione"). Le aziende non quotate, ma interessate dagli obblighi di rendicontazione extra-finanziaria, quali banche e assicurazioni non quotate ed emittenti di valori immobiliari in mercati europei, sono state identificate tramite strumenti di ricerca e database pubblici.

Con l'obiettivo di approfondire i temi maggiormente rilevanti, i principali rischi ESG, le pratiche di stakeholder engagement e il perimetro di rendicontazione delle informazioni non finanziarie, sono state svolte analisi approfondite sulle aziende FTSE MIB. Inoltre, per fornire al lettore una miglior contestualizzazione e comprensione dei trend in atto, sono state inserite alcune schede tecniche di contestualizzazione e approfondimento dei risultati dell'analisi.

Il campione delle società incluse nell'indice FTSE MIB si distribuisce tra i diversi settori (come illustrato in Figura 2) con una prevalenza di società appartenenti ai settori "Banche, Assicurazioni e servizi finanziari" (38%), in linea con il campione delle 205 aziende. Delle 40 aziende che compongono l'indice borsistico, solo 31 risultano essere obbligate a pubblicare una dichiarazione non finanziaria *compliant* con il D.Lgs. 254/2016 nel periodo di riferimento della presente ricerca.

Figura 2 - Distribuzione e caratteristiche del campione FTSE MIB

Banche, assicurazioni e servizi finanziari	38%
Servizi Pubblici	13%
Automobili e Componentistica	10%
Prodotti e Servizi Industriali	10%
Commercio e beni di consumo	10%
Petrolio e Gas Naturale	5%
Chimica ed edilizia	5%
Tecnologia e telecomunicazioni	5%
Media e viaggi	2%
Salute	2%



(3) FTSE MIB è il principale indice di benchmark dei mercati azionari italiani. Questo indice, che coglie circa l'80% della capitalizzazione di mercato interna, è composto da 40 società di primaria importanza e a liquidità elevata nei diversi settori ICB in Italia.

I fattori Environmental, Social and Governance (ESG)

Negli ultimi 25 anni, il mondo ha visto una crescita esponenziale del numero di aziende che misurano e riportano dati ambientali (emissioni di carbonio, consumi idrici, produzione di rifiuti), dati sociali (informazioni sui prodotti, informazioni relative ai clienti) e informazioni sulla governance (modelli organizzativi, codici e policy adottati, composizione del board, programmi anticorruzione) - ovvero dati e informazioni cosiddette "ESG".

L'acronimo ESG è caratterizzato da tre elementi principali:

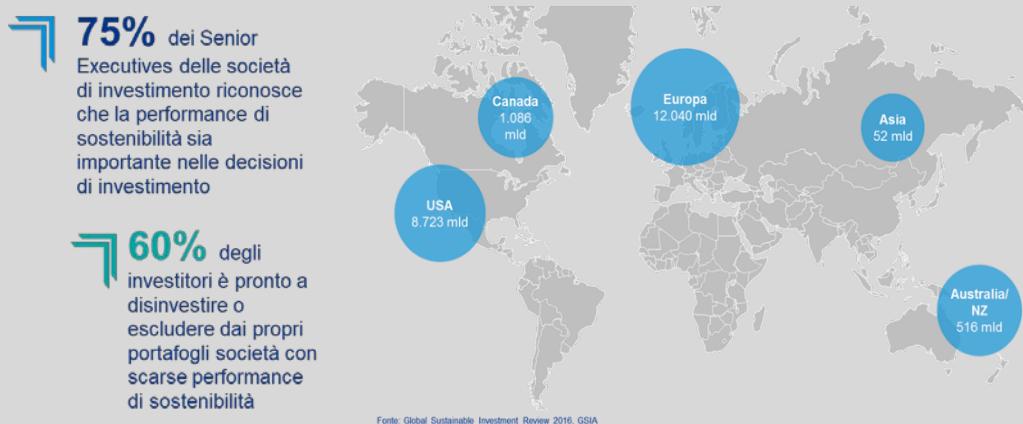
Il primo, **Environmental**, si riferisce agli impatti che un'azienda ha sull'ambiente e all'impegno che viene dedicato a iniziative e progetti per lo sviluppo e la diffusione di forme di energia da fonti rinnovabili, di efficienza energetica e di riduzione degli sprechi. La seconda, **Social**, si riferisce a come l'azienda si relaziona con i propri stakeholder (ovvero i dipendenti, i fornitori, gli investitori, i clienti) e comprende, ad esempio, i programmi di gestione del personale, le misure contro la corruzione, il rispetto della legalità e della privacy dei clienti. Infine, **Governance**, pone attenzione sull'adozione di pratiche volte a un buon governo societario, capace di ridurre rischi gestionali e reputazionali e creare valore sostenibile nel tempo.

"ESG refers to Environmental, Social and Governance issues that investors consider in the context of corporate behavior. There is a growing body of evidence that companies that manage ESG issues benefit from improved financial performance.⁽⁴⁾"

La KPMG Survey of *Corporate Responsibility Reporting 2017*⁽⁵⁾ ha analizzato le principali tendenze sulla rendicontazione da parte delle imprese in merito alle performance di natura non finanziaria. Il campione di aziende considerato comprende le prime 250 aziende appartenenti al *Global Fortune 500* (G250) e le prime 100 aziende per fatturato per ciascuno dei 49 Paesi partecipanti (N100). Nel 2017, il campione delle N100 ha evidenziato come i tre quarti (75%) delle aziende riportino informazioni non finanziarie, quando per le G250 il reporting rate arriva a circa 93%.

Parallelamente allo sviluppo dei sistemi di reporting delle aziende, anche l'interesse degli investitori verso le informazioni di natura ESG è cresciuto rapidamente. I firmatari dei "Principles for Responsible Investment (PRI)" delle Nazioni Unite, lanciati nel 2006, si sono impegnati a integrare i criteri di natura ESG in tutte le fasi del ciclo di vita di un investimento⁽⁶⁾. Allo stesso tempo, a livello mondiale, i Social Responsible Investments – SRI rappresentano oltre il 26% degli investimenti totali (il 58% in Europa), pari circa a 22.890 mld di Dollari, con un aumento del 61% tra il 2012 e il 2014. In un'indagine condotta dal *MITSloan Management Review*⁽⁷⁾ (i cui risultati sono rappresentati in Figura 3) è emerso come il 75% delle società di investimento intervistate riconosce che la performance non finanziaria sia un aspetto importante nelle decisioni di investimento, e il 60% è pronto a disinvestire o escludere dai propri portafogli finanziari società con indicatori ESG al di sopra di una soglia di criticità stabilita e riconosciuta a livello internazionale.

Figura 3 – Distribuzione asset under management SRI



(4) COSO & WCSB, Enterprise Risk Management. Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks, 2018..

(5) KPMG, The Road ahead, The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017.

(6) AMEL-ZADEH A., SERAFEMG, Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey, *Financial Analysts Journal*, 74(3), 1-17, 2018.

(7) UNRUH G., KIRON D., KRUSCHWITZ N., REEVES M., RUBEL H., & ZUM FELDE A. M., Investing for a sustainable future: Investors care more about sustainability than many executives believe, *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 2016

3 Informativa extra- finanziaria e Decreto Legislativo 254/2016



La Direttiva 2014/95/UE, in linea con quanto raccomandato dalle risoluzioni del Parlamento Europeo⁽⁸⁾, è stata sviluppata con l'obiettivo di indirizzare le modalità di pubblicazione delle informazioni non finanziarie da parte delle imprese contribuendo a diffondere una maggior fruibilità e comparabilità delle performance non finanziarie da parte degli stakeholder, rafforzando allo stesso tempo la fiducia tra imprese, cittadini e istituzioni pubbliche e finanziarie. Ai sensi del considerando 3 della Direttiva, 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. In tale contesto, la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario contribuisce a misurare, monitorare e gestire i risultati delle imprese e il relativo impatto sulla società ...*”⁽⁹⁾. Nella Figura 4 i principali documenti e orientamenti di riferimento,

In attuazione della normativa di delega comunitaria 9 luglio 2015, n. 114, il D.Lgs. 254/2016, ha introdotto nuovi obblighi di trasparenza in linea con le disposizioni comunitarie sopra richiamate, provvedendo sia a specificare la portata di tali obblighi (ambito soggettivo di applicazione dei nuovi obblighi, contenuto e modalità di pubblicazione della dichiarazione non finanziaria, responsabilità degli organi sociali e del revisore legale nel processo di redazione e verifica della dichiarazione) sia ad attuare le specifiche opzioni normative rimesse agli Stati membri. In particolare, il D.Lgs. 254/2016

introduce l'obbligo per le imprese di grandi dimensioni qualificabili come “Enti di Interesse Pubblico” di fornire una dichiarazione non finanziaria contenente “almeno informazioni ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva in misura necessaria alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività” (cfr. art. 3, comma 1).

In particolare, tale dichiarazione deve contenere, oltre a una breve descrizione del modello aziendale dell'impresa, informazioni sulle politiche praticate dall'impresa in merito agli aspetti citati dal Decreto, sui risultati ottenuti grazie all'attuazione di tali politiche e informazioni sui principali rischi non finanziari connessi a tali aspetti. Nel caso in cui l'impresa non adotti particolari politiche nelle materie sopra indicate, è previsto l'obbligo di fornire “una spiegazione chiara e articolata” di questa scelta (c.d. “comply or explain”⁽¹⁰⁾).

Il Decreto, in linea con quanto stabilito dalla direttiva UE, specifica come la responsabilità della conformità della dichiarazione sia in capo agli amministratori, mentre l'organo di controllo è chiamato a vigilare sull'osservanza delle disposizioni previste dal Decreto. In materia di controlli, inoltre, è affidato al revisore (legale di bilancio o altro soggetto abilitato allo svolgimento della revisione legale) il compito di esprimere un'attestazione circa la conformità delle informazioni fornite rispetto a quanto richiesto dal Decreto.

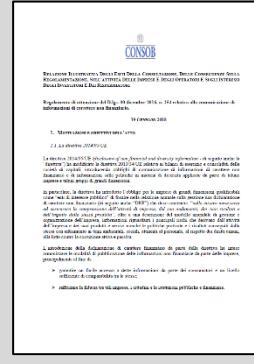
Figura 4 – I principali documenti e orientamenti di riferimento



ASSONIME, Circolare n. 13 del 12 giugno 2017, Gli obblighi di comunicazione delle informazioni non finanziarie.



Commissione europea, Comunicazione del 5 luglio 2017, C 215/01, “Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario. Metodologia per la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario”, Orientamenti “non vincolanti” formulati ai sensi dell’art. 2 della direttiva 2014/95/UE.



Consob, “Relazione illustrativa degli esiti della consultazione, delle conseguenze sulla regolamentazione, sull'attività delle imprese e degli operatori e sugli interessi degli investitori e dei risparmiatori. Regolamento di attuazione del d.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254 relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario”, 19 gennaio 2018.



Consob, Regolamento di attuazione d.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (pubblicato nella Gazzetta ufficiale n. 21 del 26 gennaio 2018).

(8) Risoluzione del Parlamento Europeo, Responsabilità sociale delle imprese: comportamento commerciale trasparente e responsabile e crescita sostenibile e Responsabilità sociale delle imprese: promuovere gli interessi della società e un cammino verso una ripresa sostenibile e inclusiva, 6 febbraio 2013.

(9) Commissione europea, Comunicazione del 5 luglio 2017, C 215/01, Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario. Metodologia per la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario, Orientamenti “non vincolanti” formulati ai sensi dell’art. 2 della direttiva 2014/95/UE.

(10) ASSONIME, Circolare n. 13 del 12 giugno 2017, Gli obblighi di comunicazione delle informazioni non finanziarie, 2017.

Le opportunità della normativa europea

Gli ultimi anni hanno visto in Europa lo sviluppo di sistemi e buone pratiche di rendicontazione extra finanziaria.

Con l'introduzione della direttiva europea sulle informazioni non finanziarie e sulla diversità (direttiva 2014/95/UE), l'Unione Europea ha posto le basi per un percorso virtuoso di trasparenza e responsabilità delle imprese in materia sociale e ambientale.

Le nuove leggi che ne derivano, inoltre, rappresentano un prezioso strumento in grado di guidare il settore privato nel raggiungimento dei United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) e degli obiettivi fissati dall'Accordo di Parigi per la lotta al cambiamento climatico.

L'introduzione delle disposizioni normative, va colta come un'opportunità per le aziende di passare da una semplice *compliance* allo sviluppo di modelli di business responsabili orientati alla creazione di valore condiviso.

Regolare i requisiti di *disclosure* non finanziaria in tutto il territorio europeo rappresenta, per le Istituzioni europee, un passo importante verso la standardizzazione della rendicontazione e la formalizzazione dei requisiti di trasparenza. Un traguardo, questo, che vede protagoniste migliaia di organizzazioni, appartenenti a paesi diversi con caratteristiche e necessità diverse.

La direttiva ha quindi previsto la possibilità per i *policy maker* dei singoli stati di integrare nella propria normativa nazionale specifici criteri e richieste informative sulla base delle proprie peculiarità e delle eventuali pratiche di rendicontazione già diffuse sul territorio. Ogni stato ha avuto la possibilità di integrare specifici requisiti riguardanti i tre aspetti chiave della normativa⁽¹¹⁾, quali:

1. Reporting framework
2. Disclosure format
3. Reporting content

Secondo uno studio condotto da CSR Europe e dal Global Reporting Initiative (GRI), nella maggior parte dei paesi dell'Unione Europea la Direttiva è stata recepita con alcuni adattamenti. Nel caso dell'Italia, gli adattamenti hanno riguardato i Reporting Framework, il formato della disclosure, il coinvolgimento degli auditor e le penali previste in caso di non conformità.

Si rimanda allo studio svolto da CSR Europe e il GRI per l'analisi di dettaglio delle modalità di adozione della Direttiva nei singoli paesi europei.

(11) CSR EUROPE AND GLOBAL REPORTING INITIATIVE, Member State Implementation of Directive 2014/95/EU: A comprehensive overview of how Member States are implementing the EU Directive on Non-financial and Diversity Information, 2017.

Il Piano d'Azione dell'Unione Europea per la Finanza Sostenibile

Il 31 gennaio 2018 la Commissione Europea ha pubblicato il Report finale dedicato alla creazione di un Piano d'Azione per la Finanza Sostenibile. La proposta si pone come obiettivi principali l'attrazione di maggiori investimenti privati in attività sostenibili e la relativa integrazione dei criteri ESG nei processi di investimento.

L'interesse di tale iniziativa ruota attorno alla necessità di stimolare una crescita sostenibile e "low-carbon" nell'eurozona al fine di colmare il gap per raggiungere gli

obiettivi stabiliti dall'accordo di Parigi sui cambiamenti climatici e dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile. Inoltre, grazie all'adozione di tale risoluzione, il mercato finanziario europeo potrà aumentare la propria capacità di gestione delle problematiche sia naturali che socio-economiche derivanti dal cambiamento climatico.

Il 24 marzo, l'Unione Europea ha quindi adottato un Piano d'Azione con tre principali obiettivi, come illustrato in Figura 5.

Figura 5 – Obiettivi principali del Piano d'Azione

Riorientare i flussi di capitali verso investimenti sostenibili

Gestire i rischi finanziari derivanti dalle sfide ambientali

Promuovere la trasparenza e una visione a lungo termine

Nel maggio 2018, la Commissione Europea ha pubblicato la prima proposta legislativa intitolata "Action Plan on Financing Sustainable Growth"⁽¹²⁾, all'interno della quale sono state stabilite azioni specifiche al fine di concretizzare tale Piano:

- Assicurare chiarezza e un approccio coerente in tutti i settori e in tutti gli Stati membri riguardo all'integrazione dei fattori ESG nel processo di consulenza/investimento dei soggetti interessati.
- Aumentare la trasparenza nei confronti degli investitori finali migliorando gli obblighi d'informativa relativi ai fattori ESG.
- Chiarire il concetto di "investimento sostenibile" tramite la creazione di:
 - un quadro normativo a livello dell'Unione Europea che fissi le condizioni per determinare l'ecosostenibilità degli investimenti, in modo che il nuovo sistema di classificazione e la relativa "tassonomia" chiariscano le attività da considerare "green" o "sostenibili";

- una nuova categoria di indici di riferimento basati su una metodologia solida in grado di aiutare gli investitori a confrontare l'impronta di carbonio dei loro investimenti.

Tale proposta ambisce a ridurre l'asimmetria delle informazioni tra investitori, intermediari finanziari e gestori di indici e la conseguente frammentazione di metodologie per l'identificazione delle attività/investimenti ecosostenibili, aumentando l'affidabilità e l'attrattiva dei prodotti finanziari ESG, nonché la fiducia degli investitori.

Le azioni proposte contribuiranno così a una maggiore integrazione della sostenibilità nella gestione del rischio, rafforzando il mercato finanziario e indirizzando gli investimenti alla creazione di un modello economico sostenibile⁽¹³⁾.

(12) Proposta di regolamento del Parlamento e del Consiglio Europeo relativo all'istituzione di un quadro che favorisca gli investimenti sostenibili - Bruxelles, 353 2018/0178.
(13) COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, Documento di lavoro dei servizi della Commissione sintesi della valutazione d'impatto, Bruxelles, 24 maggio 2018.

3.1 Le imprese obbligate alla rendicontazione

I soggetti tenuti all'obbligo di pubblicazione della dichiarazione non finanziaria sono gli Enti di Interesse Pubblico (come definiti dall'art. 16 del D.Lgs. n. 39/2010⁽¹⁴⁾) che, secondo quanto previsto dal Decreto, rispettino i seguenti requisiti⁽¹⁵⁾:

- i) abbiano avuto in media durante l'esercizio finanziario un **numero di dipendenti superiore a 500**; e
- ii) alla data di chiusura del bilancio, abbiano superato almeno uno dei seguenti limiti dimensionali:
 - a. un totale dello **stato patrimoniale di almeno 20 milioni** di Euro;
 - b. un totale dei **ricavi netti** delle vendite o delle prestazioni di **almeno 40 milioni** di Euro.

3.2 I contenuti richiesti

La nuova disciplina richiede alle società obbligate di redigere e pubblicare una dichiarazione non finanziaria, di natura individuale o consolidata, contenente informazioni relative ai temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta alla corruzione, sia attiva che passiva. Tali informazioni devono essere incluse nella relazione sulla gestione o pubblicate in un documento separato.

Il legislatore specifica, in primo luogo, che la dichiarazione non finanziaria deve contenere gli elementi necessari ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, che consistono "almeno" nella descrizione:

- i) **del modello organizzativo e gestionale** dell'impresa, compresi i modelli aziendali di prevenzione dei reati adottati ai sensi del D.Lgs. 231/2001, che siano rilevanti nella gestione dei temi socio-ambientali indicati dal Decreto;
- ii) **dei principali rischi**, generati o subiti, connessi ai temi socio-ambientali e che derivano dalle attività di impresa o dai prodotti e servizi forniti dalla stessa;
- iii) **delle politiche praticate dall'impresa** per la gestione degli impatti dell'attività imprenditoriale negli ambiti non finanziari richiamati e i risultati conseguiti dall'attuazione di tali politiche [art. 3, comma 1, lettere da a) a c)].

Secondo quanto previsto dal Decreto, la dichiarazione non finanziaria dovrà essere redatta al fine di assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa, in relazione alle informazioni richieste (come riportato in Figura 6).

Figura 6 - Temi da includere nella dichiarazione non finanziaria previsti dall'art. 3

	Ambientali <ul style="list-style-type: none">— Utilizzo di risorse energetiche, distinguendo fra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili, e impiego di risorse idriche— Emissioni di gas ad effetto serra e emissioni inquinanti in atmosfera
	Sociali <ul style="list-style-type: none">— Impatto, attuale e prevedibile sull'ambiente, la salute e la sicurezza— Gestione delle relazioni con le Comunità, i clienti e i fornitori e principali iniziative e progetti svolti
	Attinenti al personale <ul style="list-style-type: none">— 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 <ul style="list-style-type: none">— Rispetto dei diritti umani, misure adottate per prevenirne le violazioni, nonché azioni poste in essere per impedire atteggiamenti ed azioni comunque discriminatori
	Lotta alla corruzione attiva e passiva <ul style="list-style-type: none">— Lotta contro la corruzione sia attiva sia passiva, con indicazione degli strumenti a tal fine adottati
	Diversity <p>Descrizione delle politiche in materia di <i>diversity</i>, applicate in relazione alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale</p>

(14) Ai sensi dell'art. 16 del D.Lgs. 39/2010, rientrano nella definizione di "ente di interesse pubblico" le società con valori mobiliari negoziati su mercati regolamentati italiani ed europei, nonché le imprese bancarie e assicurative.

(15) Decreto Legislativo 254/2016 art. 2, comma 1.

Le politiche in materia di diversità

La Direttiva e il D.Lgs. 254 hanno ampliato le informazioni da includere nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari prevedendo di inserire una dichiarazione sulle politiche adottate dalle società in relazione alla composizione degli organi di amministrazione e controllo per garantire la diversità in termini di genere e professionalità, specificando anche gli obiettivi di tale politica sulla diversità, le modalità di attuazione e i risultati nel periodo di riferimento.

Il Decreto rappresenta, in questo senso, un ulteriore passo avanti nel percorso di sensibilizzazione delle aziende italiane verso le tematiche della diversity. L'Articolo 10 del Decreto rimarca infatti gli obiettivi perseguiti dal legislatore fin dal 2011 quando, con l'approvazione della normativa 120/2011 (cd. Legge "Golfo-Mosca"), sanciva per le società quotate l'obbligo di riservare una quota pari ad almeno un quinto dei propri membri al genere femminile e il raggiungimento di un terzo degli organi sociali dal secondo e terzo rinnovo, così da superare ostacoli culturali vincolanti il genere femminile dall'accedere a cariche sociali storicamente riservate agli uomini.

L'obiettivo comune è quello di stimolare le aziende a lavorare per favorire l'aumento delle presenze femminili nei consigli di amministrazione, promuovendo una maggior cultura meritocratica e inclusiva, favorendo la diversità e le pari opportunità di crescita sul luogo di lavoro.

La nuova versione del "Codice di Autodisciplina" (luglio 2018), integra un nuovo principio con cui raccomanda agli emittenti di applicare criteri di diversità, anche di genere, per la composizione sia del consiglio di amministrazione che del collegio sindacale. L'obiettivo di diversità di genere si concretizza quindi attraverso la definizione di una quota di un terzo del "genere meno rappresentato" nel consiglio amministrazione e nel collegio sindacale, promuovendo così anche il mantenimento degli effetti positivi scaturiti dalla Legge "Golfo-Mosca".

Molte aziende si stanno inoltre orientando ad inserire tali clausole nei propri statuti e ad adottare policy di "diversity e inclusion". La valorizzazione delle diversità e l'inclusione rappresentano infatti elementi fondanti della sostenibilità delle imprese nel medio lungo periodo e costituiscono paradigma di riferimento per le società che decidono di adottarle. La somma collettiva delle unicità delle singole persone rappresenta un valore e una parte fondamentale della reputazione delle aziende sul mercato nonché principio di riferimento per le politiche sul personale.

Con tali policy le aziende si impegnano a rifiutare le discriminazioni e promuovere una cultura della diversità e dell'inclusione che rispetti le singolarità dell'individuo secondo quanto riconosciuto e condiviso internazionalmente, nel rispetto di tutte le normative in tema di diversità, inclusione e best practice.

4

Applicazione e modalità di rendiconta- zione

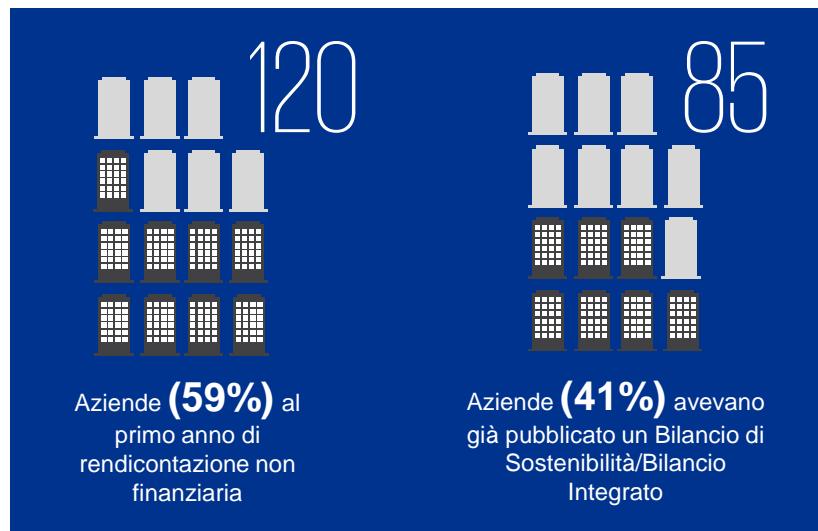


4.1 Modalità di comunicazione della DNF

Un primo aspetto di attenzione ha riguardato lo studio degli effetti che il Decreto ha avuto sul panorama di aziende italiane e sulle loro precedenti esperienze di rendicontazione non finanziaria.

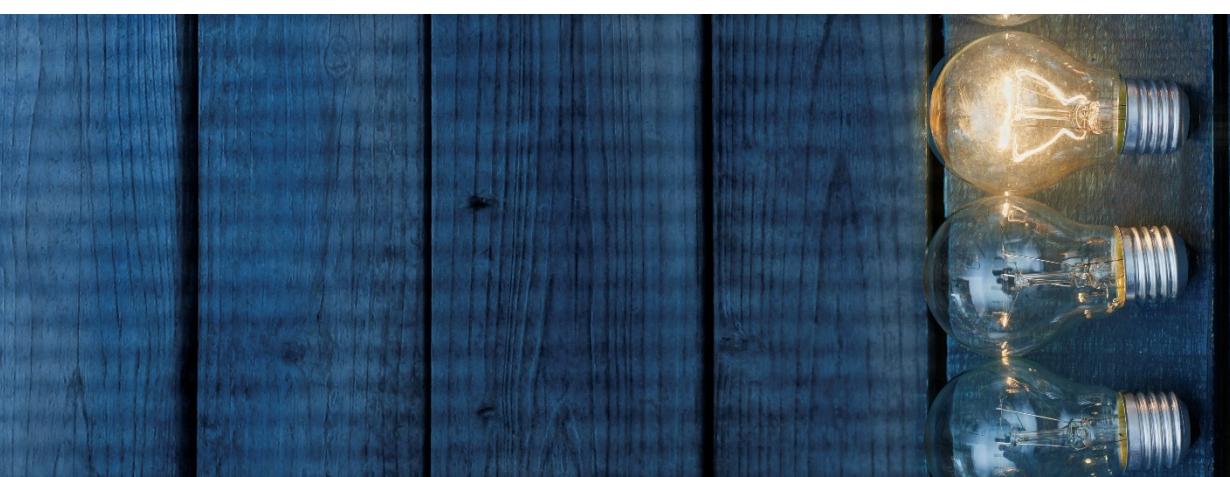
In particolare è stato osservato come, sul campione di 205 aziende, il **59%** risultò essere composto da aziende al primo anno di rendicontazione non finanziaria, mentre il **41%** è rappresentato da aziende che avevano già intrapreso un percorso di reporting di sostenibilità (come riportato in Figura 7).

Figura 7 - Distribuzione del campione rispetto alle aziende al primo anno di rendicontazione



Analizzando il campione secondo questa prospettiva, è emerso come le imprese di grandi dimensioni (sia in termini di dipendenti che di fatturato), in media, svolgessero l'attività di rendicontazione anche prima del 2017, al contrario delle aziende di minore dimensione che, non avendo avviato percorsi di integrazione della sostenibilità all'interno del loro business, sono state maggiormente impattate dal Decreto.

D'altra parte, dall'analisi effettuata si evince come il Decreto abbia impattato ugualmente gli EIP quotati e quelli non quotati, in quanto la percentuale di aziende che hanno svolto attività di rendicontazione non finanziaria per la prima volta nel 2017 è la medesima per entrambe le tipologie. Questo denota, in relazione all'oggetto dell'analisi (Enti di Interesse Pubblico con i criteri dimensionali previsti dal Decreto), come l'essere quotati, di per sé, non sia un elemento che spinge le aziende a rendicontare le proprie performance sociali e ambientali. Mentre la variabile dimensionale risulta essere il *driver* predominante.



La rendicontazione non finanziaria e l'impatto sui settori di appartenenza

Spostando l'attenzione sui settori di attività delle aziende, risulta come l'attività di rendicontazione non finanziaria, in media, non sia strettamente legata al settore di appartenenza. Tuttavia, vi sono delle eccezioni rappresentate dalle imprese operanti nel settore *Energy* e *Utility*, dove si nota una forte tendenza a pubblicare una rendicontazione non finanziaria già prima del 2017, e nel settore dei prodotti per la casa, per la persona e del settore moda dove, al contrario, si nota un forte aumento di tale attività a seguito dell'introduzione dell'obbligo normativo.

La propensione alla rendicontazione non finanziaria nel settore *Energy* e *Utility* può essere collegata alla necessità per i player di tali settori di garantire un adeguato livello di trasparenza ai propri stakeholder in relazione agli impatti, positivi e negativi, generati sulle comunità e sull'ambiente. Infatti, le *Utilities*, data la specificità e le dimensioni di impatto sulla collettività e sull'ambiente delle loro attività, ovvero l'erogazione di uno o più servizi di "pubblica utilità" (tra cui la fornitura di gas, acqua, elettricità, nettezza urbana), si trovano naturalmente impegnate nel raggiungimento di obiettivi che contribuiscono alla sostenibilità nel proprio territorio di riferimento. Per questa tipologia di aziende, se da un lato è necessario e fondamentale l'aspetto della comunicazione e dell'inclusione di diverse categorie di stakeholder, dall'altro la definizione di processi strutturati di rendicontazione di sostenibilità è utile per una

chiarificazione interna sui *driver*, sui target e sui risultati desiderati, oltre che per una comunicazione differenziante sui pilastri costitutivi del modello di business aziendale. Inoltre, tali aziende sono state storicamente tra le prime a implementare dei sistemi di rendicontazione delle performance socio-ambientali.

Un settore che ha visto una forte crescita, negli ultimi anni, in termini di predisposizione di documenti extra finanziari è quello della moda. La crescente attenzione dimostrata dalle nuove generazioni e la sempre maggior consapevolezza dei consumatori, hanno contribuito a stimolare nelle aziende del settore una maggior attenzione ai temi della sostenibilità e una maggior trasparenza nella comunicazione degli stessi. Dal momento in cui viene concepita l'idea del singolo capo, alla scelta della tecnologia utilizzata, ai materiali, ai colori, ai metodi di stampa dei tessuti, all'uso di sostanze chimiche, e alla formazione, ogni fase influenza e determina un impatto ambientale e sociale relativo alla produzione dell'intero campionario.

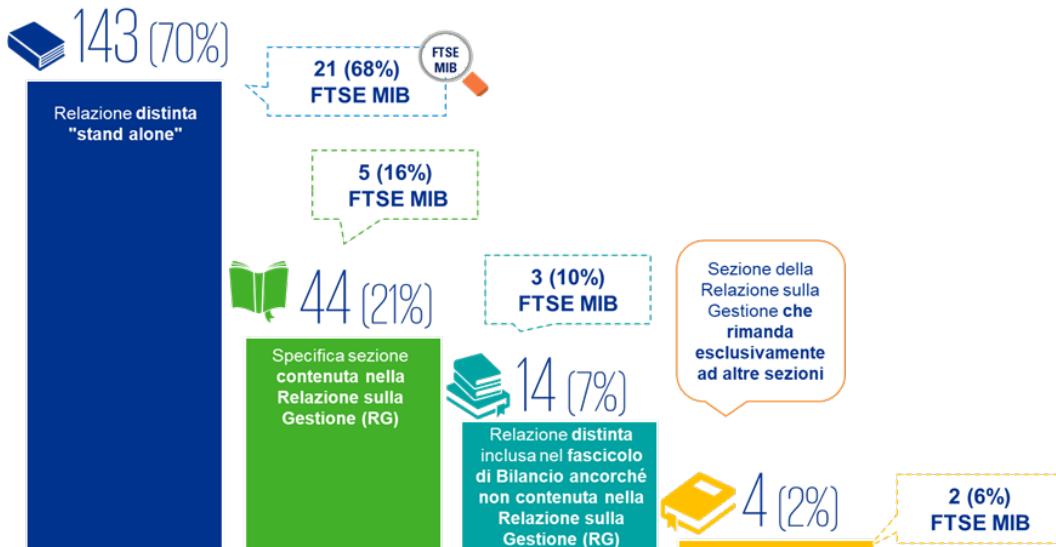
Implementare un efficace sistema di reporting su dati e informazioni sociali e ambientali significa sempre più definire processi strutturati di pianificazione, monitoraggio e miglioramento continuo di prassi e impatti legati all'intero ciclo di vita dei capi.

4.1.1 Scelte di collocazione della DNF

Rispetto al campione analizzato, si osserva come **143** aziende abbiano scelto di pubblicare una relazione distinta (**70%**), **44** una sezione specifica all'interno della relazione sulla gestione e solo **4** aziende una sezione della relazione sulla gestione che rimanda ad altre

sezioni del documento. È importante osservare come, nella pratica, **14** aziende abbiano sviluppato una quarta modalità di pubblicazione, ovvero una relazione distinta pubblicata nel fascicolo della "Relazione Annuale Finanziaria" seppur separata dalla relazione sulla gestione (come rappresentato in Figura 8).

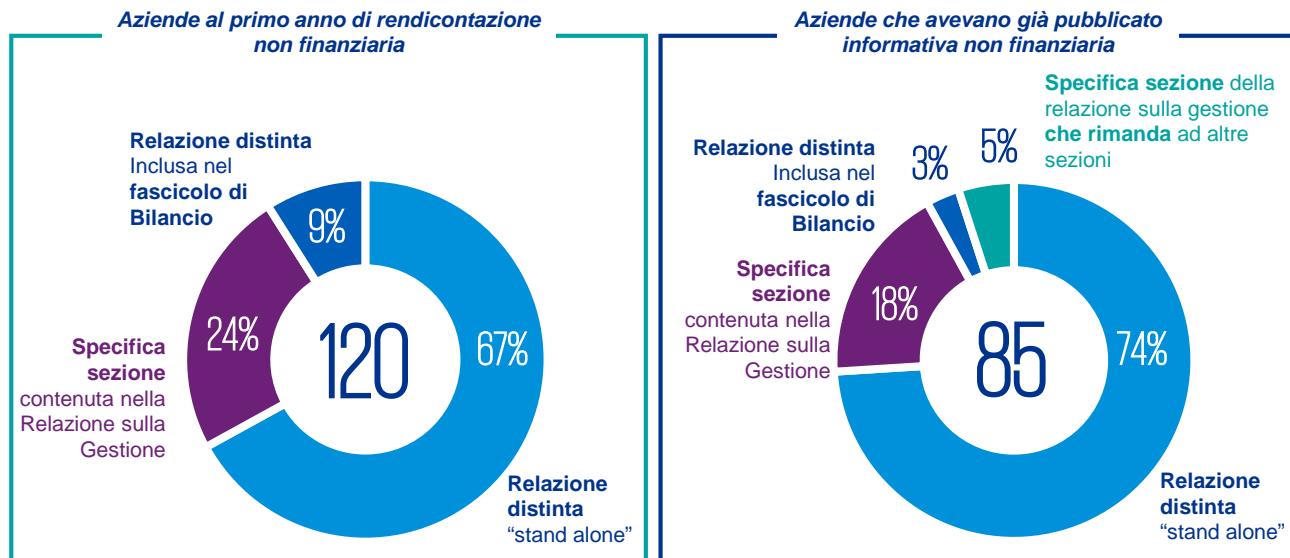
Figura 8 - Distribuzione del campione rispetto alle scelte di collocazione della DNF



L'analisi delle aziende al primo anno di rendicontazione non finanziaria e di quelle che avevano già pubblicato un reporting di sostenibilità ha mostrato che, in termini di

collocazione della dichiarazione non finanziaria, entrambi i gruppi si sono allineati verso una netta maggioranza di relazioni pubblicate in modo distinto.

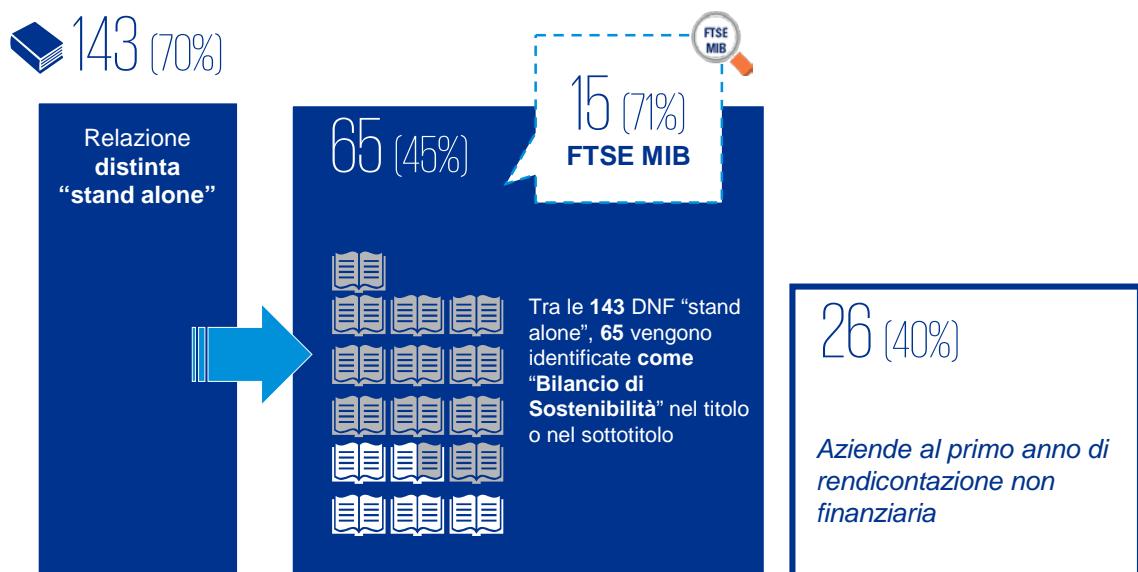
Figura 9 - Distribuzione per anno di rendicontazione



La tendenza a pubblicare un documento separato potrebbe essere in parte ricondotta alla possibilità di poter integrare i *framework* di rendicontazione non finanziaria utilizzati dalle aziende (ad esempio Bilancio di Sostenibilità, Bilancio Integrato), con i contenuti e gli obblighi previsti dal Decreto 254, realizzando così un unico documento utilizzato sia come Bilancio di Sostenibilità (o qualsivoglia denominazione utilizzata per indicare il reporting di sostenibilità) sia come dichiarazione non finanziaria. L'obiettivo di molte

aziende è stato quello di ricorrere alla pubblicazione di una dichiarazione distinta al fine di comunicare e condividere con un pubblico più esteso e variegato di quello della Relazione Finanziaria Annuale le proprie politiche e performance di sostenibilità. Delle 143 relazioni distinte analizzate risulta infatti che **65 documenti** sono effettivamente identificati in copertina come Bilanci di Sostenibilità. Di questi, il **40%** appartiene ad aziende al primo anno di rendicontazione (come rappresentato in Figura 10).

Figura 10 - Focus sulle DNF "stand alone" e Bilanci di Sostenibilità



4.1.2 Lunghezza della DNF

Dall'analisi dei documenti è emerso come, in media, le aziende abbiano pubblicato report di circa **85** pagine, con un massimo di **385** e un minimo di **17** pagine (senza considerare le dichiarazioni inserite all'interno della relazione sulla gestione con rimandi ad altre sezioni).

Spostando l'attenzione sulla relazione tra la tipologia di documento realizzato e la lunghezza dello stesso, è possibile osservare che le dichiarazioni non finanziarie pubblicate come relazioni distinte “*stand alone*” siano documenti mediamente più lunghi (**99** pagine) rispetto alle dichiarazioni pubblicate secondo le altre opzioni previste dal Decreto (in particolare, come illustrato in Figura 12, **45** pagine per le dichiarazioni **incluse nella relazione sulla gestione come sezioni distinte** e **63** per le dichiarazioni **incluse nel fascicolo di bilancio**).

La maggiore lunghezza dei documenti “*stand alone*” è dovuta principalmente all'esigenza delle aziende di dover rendicontare anche altri aspetti di sostenibilità, oltre a quelli strettamente richiesti dal Decreto.

Molte aziende, infatti, grazie a tali documenti distinti sono riuscite a rispondere anche ad altre finalità, come ad esempio, le richieste degli indici SRI, o a meglio condividere e comunicare particolari iniziative a favore dei propri stakeholder. D'altro canto, le società che hanno inserito l'informativa non finanziaria nella relazione sulla gestione hanno dovuto considerare gli equilibri informativi rispetto alle diverse sezioni della Relazione Finanziaria annuale.

I documenti pubblicati come “*stand alone*” sono caratterizzati da un numero di “*omission*” inferiore rispetto ai documenti pubblicati con altre modalità. Questo potrebbe essere caratterizzato dal fatto che le aziende che hanno pubblicato i documenti “*stand alone*” sono, per la maggior parte dei casi, aziende che pubblicavano Bilanci di Sostenibilità fino al 2017 e che per tale motivo avevano già implementato una serie di affinamenti per la copertura delle richieste delle Linee Guida del GRI (per maggiori dettagli sulle “*omission*” di veda par. 4.3 *Standard* di rendicontazione utilizzati).

Figura 11 – Lunghezza delle DNF



Figura 12 – Analisi della lunghezza per tipologia di documento



Lunghezza del documento e settore di appartenenza

Dall'analisi della lunghezza del documento in riferimento ai settori di appartenenza delle aziende analizzate, si evince come il settore "Servizi Pubblici" sia caratterizzato da un numero medio di pagine (130) più elevato rispetto agli altri settori analizzati. Tale fattispecie può essere

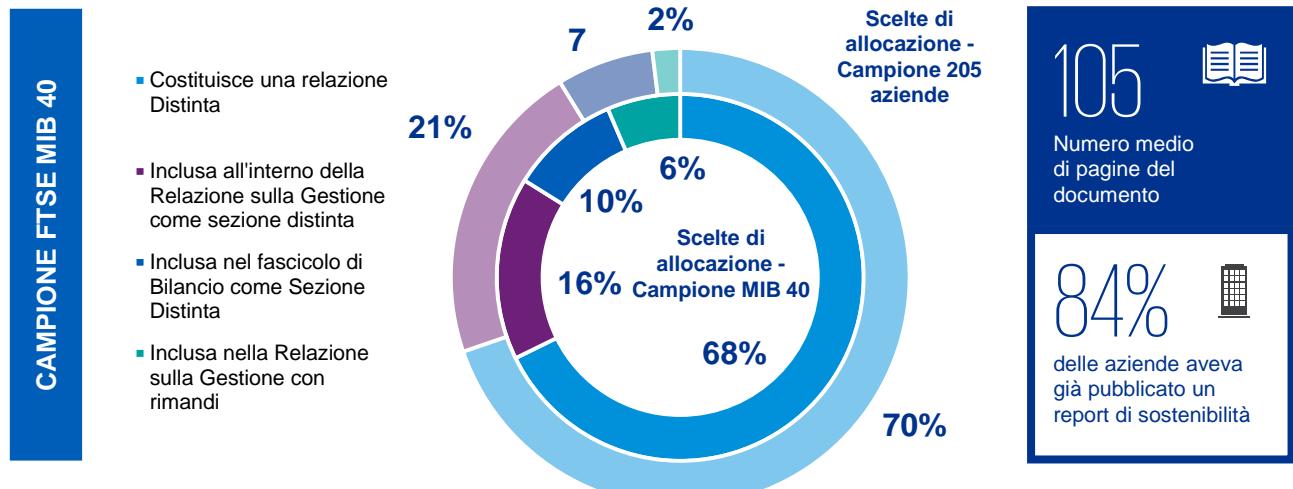
ricondotta a quanto già evidenziato circa la necessità dei player di questo settore di garantire ai propri stakeholder un livello di informativa adeguato rispetto agli impatti ambientali e sociali.

Comparazione con aziende del FTSE MIB

Approfondendo l'analisi sul campione di aziende appartenenti all'indice FTSE MIB, è possibile notare come le scelte di allocazione della dichiarazione risultino pressoché invariate. La scelta di redigere una **relazione distinta** rimane infatti l'opzione maggiormente adottata

in entrambi i campioni, seguita dall'inclusione nella **relazione sulla gestione come sezione distinta**. Nel campione delle FTSE MIB (come rappresentato in Figura 13) risulta più frequente l'integrazione della DNF all'interno della relazione sulla gestione con rimandi ad altri documenti.

Figura 13 - Distribuzione del campione FTSE MIB



Per quanto riguarda, invece, la distinzione tra i gruppi di aziende "newcomers" e le aziende che avevano pubblicato un reporting di sostenibilità antecedente all'emissione del Decreto 254, nel campione delle FTSE MIB si riscontra una netta predominanza di aziende all'interno della seconda categoria (84%). Solo 5 aziende appartenenti a questo panel, infatti, risultano essere alla prima esperienza di rendicontazione non finanziaria.

4.2 Perimetro di rendicontazione

Un aspetto rilevante della dichiarazione non finanziaria è la definizione dell'area di consolidamento. Infatti, l'Art. 4 del D.Lgs. n. 254/2016, richiede che la dichiarazione (in questo caso definita "consolidata") comprenda i dati della società madre e delle sue società figlie consolidate integralmente, "nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta". Nel definire il perimetro della dichiarazione non finanziaria, la società madre quindi deve considerare le società incluse nell'area di consolidamento contabile ovvero di tutte le imprese controllate e consolidate in forma integrale "linea per linea" alla data di chiusura dell'esercizio.

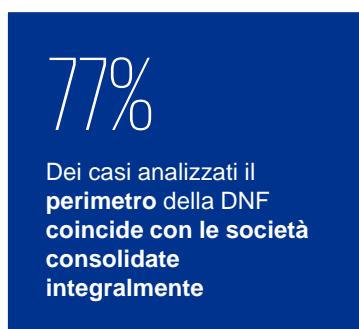
Il giudizio di significatività deve comunque essere attribuito con riferimento all'impatto che le singole società da consolidare possono produrre sui temi non finanziari (analisi di rilevanza). Un ulteriore parametro in base al quale definire il perimetro di consolidamento dovrebbe quindi essere costituito dalla dimensione dell'impresa con riferimento alla natura dell'attività da essa esercitata, anche in rapporto al *core business* della stessa.

A questo proposito la CONSOB ha ribadito come nella definizione del perimetro di consolidamento le aziende madri possano utilizzare il principio di materialità espressamente richiamato dal Decreto per selezionare, tra quelle consolidate integralmente, le società da escludere dalla DNF⁽¹⁶⁾.

Analisi FTSE MIB

Nell'approfondimento condotto sulle aziende del campione appartenenti all'indice borsistico FTSE MIB, è emerso che nel **77%** dei casi analizzati il perimetro della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario coincide con le società consolidate integralmente⁽¹⁷⁾. Nei restanti casi l'azienda ha condotto un'analisi per determinare quali società escludere dal perimetro. I principali *driver* utilizzati per l'analisi del perimetro sono:

- valutazione della significatività degli impatti socio-ambientali delle singole società sulla base della tipologia di business;
- valutazione della rilevanza delle società sulla base di variabili oggettive come ricavi o numero di dipendenti;
- *risk based analysis*.



Una volta stabilite le società da includere nel perimetro di rendicontazione, è stato riscontrato come alcuni Gruppi abbiano incontrato ulteriori difficoltà nel reperire dati e informazioni per alcune società. In questo caso è stata indicata apposita esclusione, e quindi modifica del perimetro, per specifiche categorie di indicatori.

Dall'analisi svolta è emerso come nel **52%** dei casi le aziende FTSE MIB abbiano esplicitato in Nota Metodologica la presenza di limitazioni nella rendicontazione di determinate categorie di dati e informazioni (ambiente, società, ecc.), a causa della scarsa rilevanza degli impatti in quella specifica area, o

nell'impossibilità di raccogliere singoli dati e informazioni. Tra le limitazioni specifiche riscontrate vi è una maggioranza di dati ambientali (**80%** delle limitazioni riscontrate), e in parte minore di dati sulla salute e sicurezza (**19%**) e sulla catena di fornitura (**13%**)⁽¹⁸⁾.

4.3 Standard di rendicontazione utilizzati

Le Linee Guida della Commissione Europea, così come il D.Lgs. 254, chiariscono come le informazioni contenute nella dichiarazione non finanziaria debbano essere fornite secondo le metodologie e i principi previsti dallo *standard* di rendicontazione scelto come riferimento. Per "standard di rendicontazione" si intendono "gli standard e le linee guida emanati da autorevoli organismi sovranazionali, internazionali o nazionali, di natura pubblica o privata, funzionali, in tutto o in parte, ad adempire agli obblighi di informativa non finanziaria in esame"⁽¹⁹⁾. Nel fornire tali informazioni, le imprese che sono soggette alla direttiva possono basarsi su standard nazionali, su standard unionali, quali

- 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) in attuazione del quadro di riferimento «Proteggere, Rispettare e Rimediare» («Protect, Respect and Remedy» Framework);
- 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;
- il Global Reporting Initiative;
- altri standard internazionali riconosciuti (Considerando 9, Direttiva 2014/95/UE).

Nei documenti di indirizzo è previsto che le aziende possano altrimenti adottare una metodologia autonoma di rendicontazione, fornendo in tal caso una "chiara ed articolata descrizione della stessa e delle motivazioni per la sua adozione" (Art. 3, comma 4). Tuttavia, va evidenziato che per "metodologia autonoma di rendicontazione" si intende la combinazione di "uno o più standard di rendicontazione", con "ulteriori principi, criteri ed indicatori di prestazione, autonomamente individuati ed integrativi rispetto a quelli previsti dagli standard di rendicontazione adottati" [art. 1, comma 1, lett. g)].

(16) CONSOB, Relazione illustrativa degli esiti della consultazione, delle conseguenze sulla regolamentazione, sull'attività delle imprese e degli operatori e sugli interessi degli investitori e dei risparmiatori. Regolamento di attuazione del D.Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254 relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario, 19 gennaio 2018.

(17) I casi in cui le società escludono le società in acquisizione, liquidazione e cessazione durante l'anno non sono state considerate come limitazioni di perimetro, in quanto previsto anche dal regolamento CONSOB.

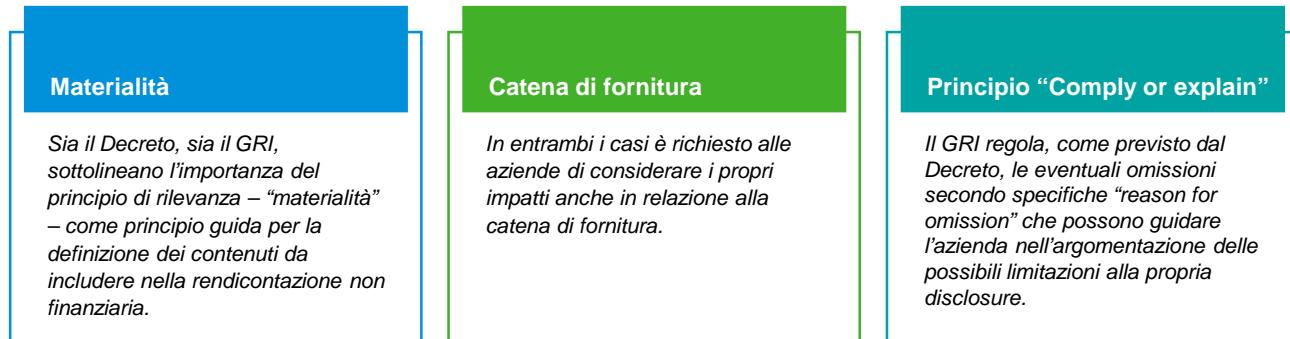
(18) Le percentuali rappresentano il numero di limitazioni riportate nelle DNF delle aziende del campione per i dati ambientali, di salute e sicurezza, e relativi alla catena di fornitura.

(19) Commissione europea, Comunicazione del 5 luglio 2017, C 215/01, Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario, Orientamenti "non vincolanti" formulati ai sensi dell'art. 2 della direttiva 2014/95/UE

Tra gli *standard* di rendicontazione diffusi a livello internazionale quello che risulta essere maggiormente adottato è il Global Reporting Initiative (GRI). Esso si caratterizza per due elementi rilevanti: è uno *standard*

specifico per il reporting ed è ormai considerato un *suitable criteria* dalle società di revisione. I punti di connessione tra lo *Standard* sviluppato dal GRI e i requisiti del Decreto sono illustrati in Figura 14⁽²⁰⁾

Figura 14 – Principali punti di connessione tra GRI e Materialità



I GRI Standards

Il Global Reporting Initiative (GRI) è un'organizzazione senza scopo di lucro nata con l'obiettivo di affiancare sia il settore pubblico che il settore privato nel comprendere, misurare e comunicare l'impatto che una qualsiasi attività può avere sulle varie dimensioni della sostenibilità (economica, ambientale e sociale).

A seguito di un articolato processo le precedenti Linee guida (GRI G4 Guidelines) sono state riformulate e aggiornate dando vita ai nuovi **GRI Sustainability Reporting Standards (GRI Standards)**. I GRI Standards rappresentano, dunque, l'ultima evoluzione e la versione più aggiornata degli originali parametri sviluppati dall'organizzazione. Il contenuto delle linee guida è stato ristrutturato in un sistema modulare e interconnesso di *standard*, rendendoli uno strumento maggiormente flessibile e versatile per le diverse esigenze comunicative delle aziende. Il nuovo sistema distingue infatti da una parte gli *standard* generali

(Foundation, General Disclosure Standards e Management Approach) e tre set di *standard* specifici dedicati alle tre dimensioni fondamentali d'impatto: Economico, Ambientale, Sociale.

Gli *standard* generali danno all'organizzazione una guida pratica di come strutturare il proprio report e quali principi base seguire, tra cui il principio cardine della materialità. Applicando i principi e le linee guida del GRI 101 è infatti possibile identificare gli specifici aspetti della propria attività che hanno impatti più significativi – positivamente e negativamente – sia sul business che sugli *stakeholder* (comunità locali, dipendenti, ambiente, consumatori, ecc.). A partire dalle risultanze dell'analisi di materialità l'azienda dovrà selezionare, fra i set di *standard* specifici, quelli più adatti a rappresentare e misurare gli impatti identificati come maggiormente rilevanti.

Figura 15 – Struttura dei GRI Standard

Standard universali

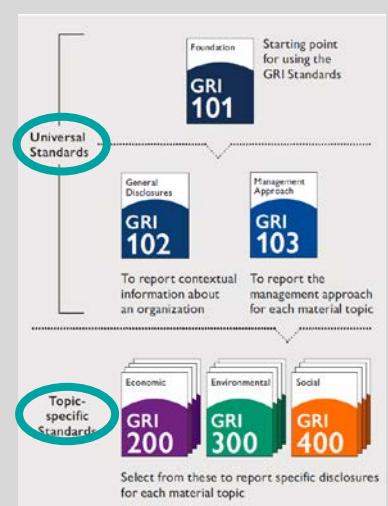
GRI 101: Foundations – è il punto di partenza del set di standard; contiene i 10 principi di rendicontazione e i requisiti fondamentali per la stesura del report.

GRI 102: General Disclosures – spiega come riportare le informazioni di contesto, tra cui il profilo, la strategia, la governance e lo stakeholder engagement (stessi contenuti delle General Standard Disclosures del G4).

GRI 103: Management approach – viene utilizzato per rendicontare come l'azienda gestisce tutti i suoi aspetti materiali (stessi contenuti delle Disclosures on Management Approach-DMA del G4).

“Topic-specific Standards”

Una volta definiti i temi materiali, le aziende dovranno selezionare gli standard corrispondenti e gli indicatori proposti per ciascun topic secondo l'opzione scelta (“Core” o “Comprehensive”).



(20) GLOBAL REPORTING INITIATIVE, GRI Standard - Linking the GRI Standards and the European Directive on non-financial and diversity disclosure Global Sustainability, 2017

Parallelamente vanno applicati anche gli altri due *standard* universali, il **GRI 102 (General Disclosures)**, che serve a riportare informazioni di contesto relative all'organizzazione e alle sue pratiche di rendicontazione e il **GRI 103 (Management Approach)**, necessario per spiegare come gli aspetti considerati rilevanti sono operativamente gestiti dall'organizzazione.

Ogni *standard* ha una struttura simile, distinguendo tra *“Reporting requirements”*, *“Recommendations”* e *“Guidance”* per facilitare la comprensione dei requisiti informativi obbligatori e di quelli facoltativi. Il GRI, inoltre, prevede la possibilità per le aziende di esercitare l'opzione *“reason for omission”*, ovvero di non rendicontare alcune specifiche informazioni, dando evidenza all'esterno delle ragioni alla base di tale impossibilità. È importante segnalare che il GRI prevede che un'azienda possa non rendicontare un'informazione richiesta dagli *Standards* solo in casi eccezionali e specifici, quali: informazione non disponibile, richiesta non applicabile, confidenzialità e divieto di legge. In tal caso nel report devono essere chiaramente indicate l'omissione, la relativa motivazione e le iniziative di miglioramento pianificate per colmarla.

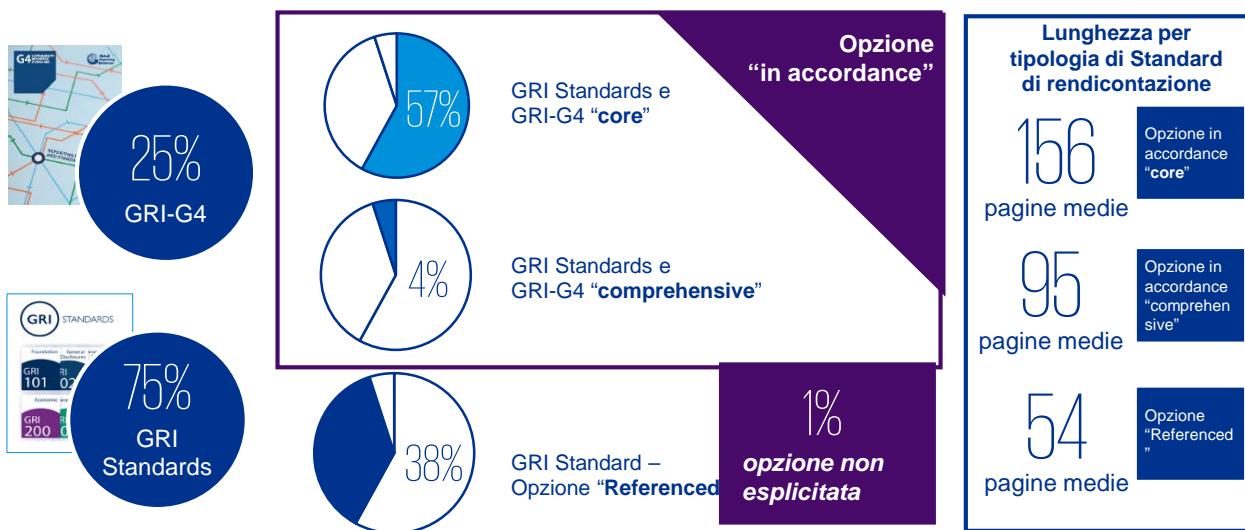
Come anticipato, tra i diversi *standard* di riferimento citati dalla Direttiva 2014/94/UE, sicuramente quello maggiormente diffuso e coerente con gli obiettivi previsti dal Decreto è rappresentato dagli *standard* elaborati dal GRI “Global Reporting Initiative”. Dall'analisi condotta, infatti, risulta come la totalità delle aziende abbia scelto il

Nella stesura del proprio report, ogni azienda ha la possibilità di scegliere a che livello applicare i GRI *Standards*, rispetto a tre diverse soluzioni:

- GRI **“in accordance Core”**: in cui l'azienda ha un set di informazioni di profilo obbligatorie, oltre a dover rendicontare almeno un indicatore per ciascun aspetto materiale;
- GRI **“in accordance Comprehensive”**: dove le informazioni di profilo organizzativo obbligatorie sono sensibilmente maggiori soprattutto rispetto alla governance, e devono essere rendicontati tutti i KPI previsti dagli *standard* risultati materiali per l'azienda;
- GRI **Referenced Claim**, introdotta con i nuovi *standard* dove le aziende possono selezionare alcuni *standard* di set specifici (ad esempio solo i consumi idrici, o la formazione), purché nel report sia indicato chiaramente che si tratta di un report “GRI Referenced” e non “in accordance”.

GRI quale punto di riferimento per la rendicontazione delle proprie performance non finanziarie, con una prevalenza di aziende (**75%**) già orientate ai nuovi *Standard* (“GRI *Standards*”), obbligatori da luglio 2018, mentre il restante **25%** abbia scelto le Linee Guida (“GRI G4”) emanate nel 2013 (come illustrato in Figura 16).

Figura 16 - Framework di rendicontazione



Un risultato interessante ha riguardato l'opzione di aderenza allo Standard scelta dalle aziende. È emerso infatti che il **38%** del campione ha optato per la nuova opzione “*GRI Referenced*” invece delle consuete opzioni “*in accordance Core*” o “*Comprehensive*”. Complessivamente, a prescindere che si siano scelti i

GRI *Standard* o le Linee Guida G4, l'opzione “*in accordance Core*” è la più utilizzata (**57%**) mentre solo il 4% ha scelto l'opzione “*in accordance Comprehensive*”. Si segnala che in alcuni casi non è stato possibile risalire all'opzione di rendicontazione prescelta dall'azienda (circa 1%).

Opzione di rendicontazione e lunghezza del documento

I risultati dell'analisi mostrano come le imprese che hanno scelto l'opzione "Referenced" hanno pubblicato dichiarazioni non finanziarie più brevi al contrario di chi ha scelto l'opzione "Comprehensive". Infatti, a fronte di una lunghezza media di 85 pagine, le prime hanno pubblicato documenti con un numero medio di pagine pari a 54 e le seconde pari a 156. Infine, le imprese che hanno scelto l'opzione "Core" hanno pubblicato documenti con un numero di pagine medio pari a 95. Questo evidenzia come l'opzione "Comprehensive" richieda una maggiore *disclosure* rispetto alle altre due opzioni.

Opzione di rendicontazione e maturità di reporting

L'analisi ha inoltre evidenziato come l'opzione "Referenced" sia stata preferita dalle aziende che si trovano al primo anno di rendicontazione non finanziaria (infatti a fronte di **77 imprese** che hanno scelto tale opzione, il **77%** è rappresentato da imprese al primo anno). Tale scelta è legata alla maggiore flessibilità e dalla minore informativa richiesta previste dall'opzione "Referenced".

4.3.1 Completezza dell'informativa rispetto allo standard adottato

Rispetto alla completezza delle informazioni è possibile riscontrare come quasi la metà del campione (42%) abbia dovuto inserire almeno una "omission" nel proprio GRI Content Index, ovvero non sia stata in grado di fornire una piena e completa *disclosure* delle proprie performance rispetto ai "reporting requirements" degli indicatori GRI relativi agli aspetti identificati come rilevanti per la misurazione delle proprie performance.

Analizzando le singole casistiche è possibile notare come, a partire dal campione di aziende "con almeno una omission", il 59% ha riscontrato delle difficoltà nel reperire tutte le informazioni richieste dagli indicatori GRI sulla Salute e Sicurezza. In particolare, nel set di indicatori proposti, oltre il 90% delle omission riguardano l'indicatore di performance sugli infortuni (GRI Standard 403-2) a causa di alcuni fattori critici quale la raccolta dei dati richiesti nelle diverse regioni/aree di operatività (come illustrato in Figura 17).

Figura 17 - Distribuzione delle omission per argomento

GRI topic specific standard	%
Salute e Sicurezza sul lavoro (GRI Standard 403)	59%
Occupazione (GRI Standard 401)	34%
Scarichi e rifiuti (GRI Standard 306)	31%
Formazione (GRI Standard 404)	27%
Emissioni (GRI Standard 305)	23%
Diversità e pari opportunità (GRI Standard 405)	21%
Valutazioni sociali dei fornitori (GRI Standard 414)	19%
Energia (GRI Standard 302)	13%
Valutazioni ambientali dei fornitori (GRI Standard 308)	13%
Valutazioni sui diritti umani (GRI Standard 412)	13%
Composizione delle risorse umane (GRI Standard 102-8)	12%
Altri aspetti	>10%

Altro aspetto risultato di difficile compilazione riguarda gli Scarichi e Rifiuti (GRI Standard 306), con particolare riferimento ai rifiuti prodotti e al metodo di smaltimento utilizzato (GRI Standard 306-2) a causa della diffusa difficoltà nel determinare con esattezza i metodi di smaltimento dei rifiuti nelle diverse sedi e siti industriali di competenza anche dovuto alle normative locali che richiedono informazioni e metodologie non sempre omogenee. Similmente, nel caso degli indicatori sul personale (GRI Standard 401) le maggiori difficoltà riscontrate riguardano la compilazione delle diverse spaccature richieste dall'indicatore in termini di età, genere e regione geografica.

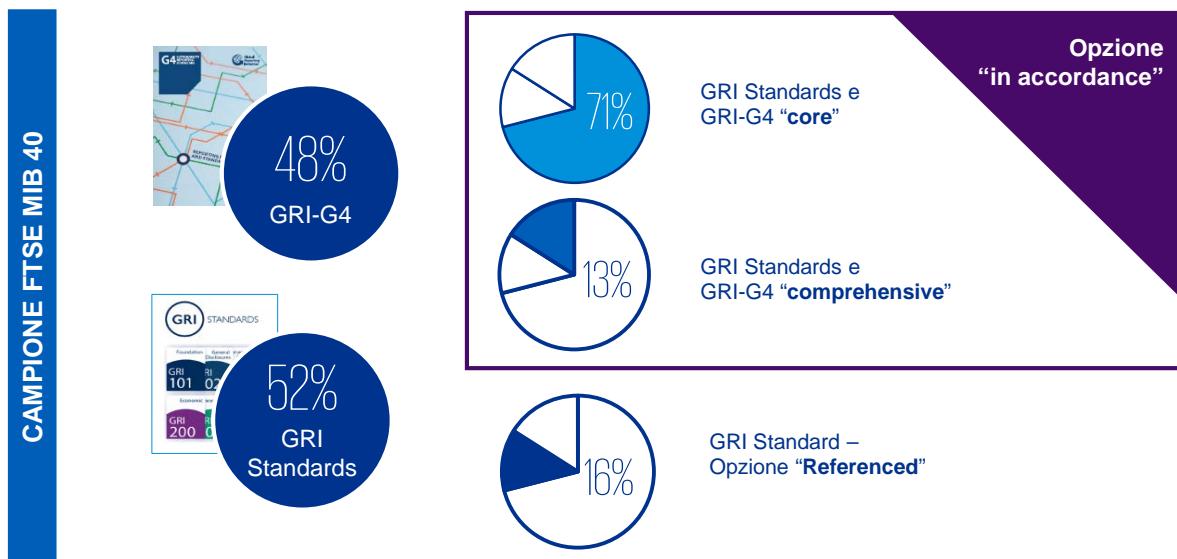
E' importante segnalare come, tra le aziende analizzate, in alcuni casi limite non si sia potuta determinare l'eventuale presenza di omission rispetto ai requisiti del GRI in quanto il GRI Content Index risulta mancante della colonna dedicata alle omission o, in altri casi, queste sono indicate erroneamente nella colonna "note". In linea generale è emerso come la maggioranza delle aziende non abbia rispettato le richieste del GRI di fornire una chiara ed esaustiva spiegazione delle eventuali omission, limitandosi a dichiarare l'impossibilità di raccogliere determinate informazioni per tutto il perimetro di rendicontazione, o per parte di esso.

Comparazione con aziende del FTSE MIB

In linea con quanto emerso dalle analisi svolte sul campione delle 205 aziende, anche le 31 aziende appartenenti all'indice FTSE MIB adottano in tutti i casi i framework di rendicontazione proposti dal Global Reporting Initiative. E' interessante notare come, focalizzando l'attenzione su questo secondo campione, ci sia un maggior ricorso all'adozione delle Linee Guida GRI G4, scelte dal **48%** delle aziende (rispetto al 25%

del campione totale). Peraltra, l'analisi ha evidenziato che anche tra le FTSE MIB le aziende hanno preferito l'opzione "Core" e che l'opzione "Comprehensive" è adottata solo dalle imprese che avevano già pubblicato un bilancio di sostenibilità prima del 2017 (rappresentando il 100% dei casi di report "in accordance – Comprehensive").

Figura 18 - Framework di rendicontazione nelle aziende FTSE MIB

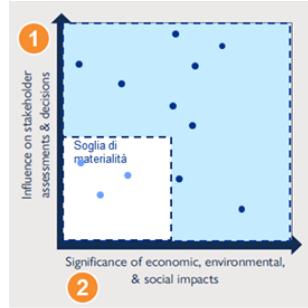


4.4 Analisi di materialità e temi rilevanti

L'articolo 3 del Decreto prevede che le aziende adottino un criterio di rilevanza – o di "materialità" – in base al quale selezionare le informazioni da fornire nella DNF con riguardo a tutti i profili richiamati in precedenza⁽²¹⁾. La descrizione dell'attività di impresa, dei rischi, delle politiche e dei suoi impatti socio-ambientali deve essere infatti sviluppata in coerenza con quei temi "che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa"⁽²²⁾". Nel contesto dei principi del Global Reporting Initiative – standard adottato dal 100% del campione analizzato – è specificato come i temi e gli indicatori rilevanti siano quelli che possono ragionevolmente essere considerati importanti nel riflettere gli impatti economici, ambientali e sociali dell'organizzazione, o che influenzano le decisioni degli stakeholder e che, pertanto, potenzialmente meritano di essere inclusi nell'attività di reporting⁽²³⁾.

L'analisi di materialità permette quindi all'azienda di identificare quali temi siano da considerare prioritari in relazione alla propria strategia di business, nel breve o

lungo periodo, e in relazione alle aspettative dei propri stakeholder. Solitamente, un'analisi di materialità completa si conclude con la definizione della Matrice di Materialità, ovvero una matrice che sintetizza a livello grafico il rapporto esistente tra i valori di ponderazione attribuiti alle diverse tematiche da parte dell'azienda (asse delle ascisse) e da parte degli stakeholder (asse ordinate). Le tematiche considerate rilevanti sono quegli aspetti, prioritari e significativi, attorno ai quali l'azienda deve necessariamente sviluppare la propria rendicontazione extra-finanziaria, specificando come ogni aspetto viene gestito e quali sono le performance e i risultati ottenuti.



(21) Per approfondimenti si veda cap. 3 "Informativa extra-finanziaria e l'applicazione del Decreto Legislativo 254/2016".

(22) Decreto Legislativo 254/2016 art 3 comma 1.

(23) GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI), ROBECOSAM, Defining materiality. What matters to reporters and investors, 2015..

Le metodologie per l'analisi di materialità

I sistemi di rendicontazione non finanziaria si basano sul principio di materialità, secondo il quale ogni azienda deve fornire informazioni ritenute rilevanti in termini di impatti economici, sociali e ambientali e in grado di influenzare le decisioni degli stakeholder⁽²⁴⁾. Tale principio, pensato come sistema “metodologico per individuare le informazioni rilevanti da comunicare per la rendicontazione non finanziaria”, come esplicitamente previsto anche negli *standard* del GRI e dell'IIRC⁽²⁵⁾, diventa così fondamentale per la valutazione del profilo della società e delle caratteristiche del business, del contesto nel quale un’azienda è attiva, delle aspettative nei confronti della stessa e dei temi socio-ambientali sui quali può avere un impatto rilevante.

Per valutare se un tema è materiale è necessario quindi considerare un insieme di fattori interni ed esterni all’organizzazione, tra cui aspetti che possono influenzare i relativi stakeholder. Le principali sfide dell’analisi di materialità sono proprio l’inclusione e la prioritizzazione dei punti di vista dei diversi stakeholder, il coinvolgimento del management e la capacità di estendere l’analisi lungo tutta la catena del valore. È quindi fondamentale sviluppare delle attività strutturate di coinvolgimento e di engagement degli stakeholder interni e esterni all’azienda, per meglio comprenderne aspettative e necessità. Coinvolgere gli stakeholder diventa quindi un passaggio fondamentale per individuare le aspettative degli stessi circa le informazioni più significative da includere nella rendicontazione non finanziaria. Un processo di coinvolgimento efficace dovrebbe tradursi in un piano di attività duraturo e sistematico secondo una metodologia strutturata, che preveda:

- di definire un piano di coinvolgimento pluriennale delle categorie rilevanti;
- di rispondere alle aspettative emerse dal dialogo con gli stakeholder, tenendone conto nel processo decisionale;
- di approfondire l’opinione degli stakeholder in riferimento alla rilevanza dei temi;
- di utilizzare l’attività di engagement come spunto per la definizione delle priorità strategiche per il business.

Tra i fattori interni da considerare nello svolgimento dell’analisi di materialità rientrano la *mission* aziendale, la strategia competitiva e le aspettative degli stakeholder. Inoltre la materialità tiene conto di alcuni fattori esterni come l’impatto dell’organizzazione sulla catena del valore, fornitori e clienti, le tematiche emergenti a livello internazionale o criteri posti da *standard* e accordi internazionali a cui l’organizzazione aderisce. Non esiste un modello univoco per svolgere un’efficace analisi di materialità e ciò lascia una certa libertà alle aziende di poter utilizzare diverse metodologie per valutare la significatività dei propri impatti e, di conseguenza, delle tematiche da rendicontare.

L’analisi di materialità, se svolta secondo i criteri e i principi degli *standard* internazionali, risulta essere uno strumento strategico per identificare le opportunità, i rischi e i trend in un’ottica di sostenibilità. La materialità infatti permette di definire strategie che tengano conto delle tematiche sociali e ambientali, di identificare i trend futuri (ad esempio legati ai cambiamenti climatici), di sfruttare nuove opportunità di business e di dare priorità a quelle tematiche che gli stakeholder ritengono maggiormente rilevanti. Inoltre, si ritiene che le aziende capaci di svolgere una buona analisi di materialità siano anche quelle in grado di informare al meglio investitori, autorità e altri stakeholder sulle tematiche sociali, ambientali e di governance⁽²⁶⁾.

Allo stato attuale, le principali linee guida di riferimento per l’analisi di materialità e per lo *stakeholder engagement* riconosciuti a livello internazionale e nazionale sono:

- il “Global Reporting Initiative” (“GRI”),
- gli standard di reporting del “Sustainability Accounting Standards Board™” (“SASB™”),
- il Framework per il reporting integrato pubblicato a dicembre 2013 dall’International Integrated Reporting Council (IIRC);
- l’“AccountAbility1000 Framework”, predisposto da AccountAbility,
- il Codice di corporate governance “King Code of Governance Principles and the King Report on Governance” (King III), diventato effettivo in Sudafrica nel marzo 2010.

(24) GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI), ROBECOSAM, Defining materiality, What matters to reporters and investors, 2015..

(25) CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, Direttiva 2014/95/UE sulla disclosure non finanziaria e sulla diversità nella composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo - Approccio operativo, prassi aziendali e ruolo dei professionisti, 15 giugno 2016..

(26) KPMG, Sustainable Insight: The essentials of materiality assessment, 2014.

Figura 19 - Matrice di materialità e lista



Dall'analisi dei documenti pubblicati dalle 205 aziende del panel è emerso come, in linea con le richieste del Decreto 254, in **tutti i casi** sono stati identificati gli aspetti "che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa" (Figura 19). Rispetto alle modalità di rappresentazione, il **64%** del campione ha realizzato – e pubblicato all'interno del documento - una matrice di materialità, prioritizzando quindi i temi identificati in base alla loro rilevanza per il business e per gli stakeholder, mentre il restante **36%** ha rappresentato i temi sotto forma di lista o differente rappresentazione grafica. È importante segnalare come, in alcuni casi limite, la rappresentazione dei temi non sia stata inclusa specificatamente nel documento a fronte di un rimando al sito web dell'azienda.

Rispetto ai temi e agli aspetti inclusi nelle matrici e nelle liste di temi rilevanti è stato riscontrato che il **45%** delle aziende ha fatto riferimento a tutti gli ambiti previsti dal Decreto, anche da un punto di vista di labeling. Mentre un ulteriore **49%** del campione ha realizzato una specifica tabella di raccordo tra gli ambiti del Decreto (ambiente, anti-corruzione, personale, sociale, diritti umani) e gli aspetti rilevanti identificati nella propria analisi di materialità.

Opzione di rendicontazione e materialità

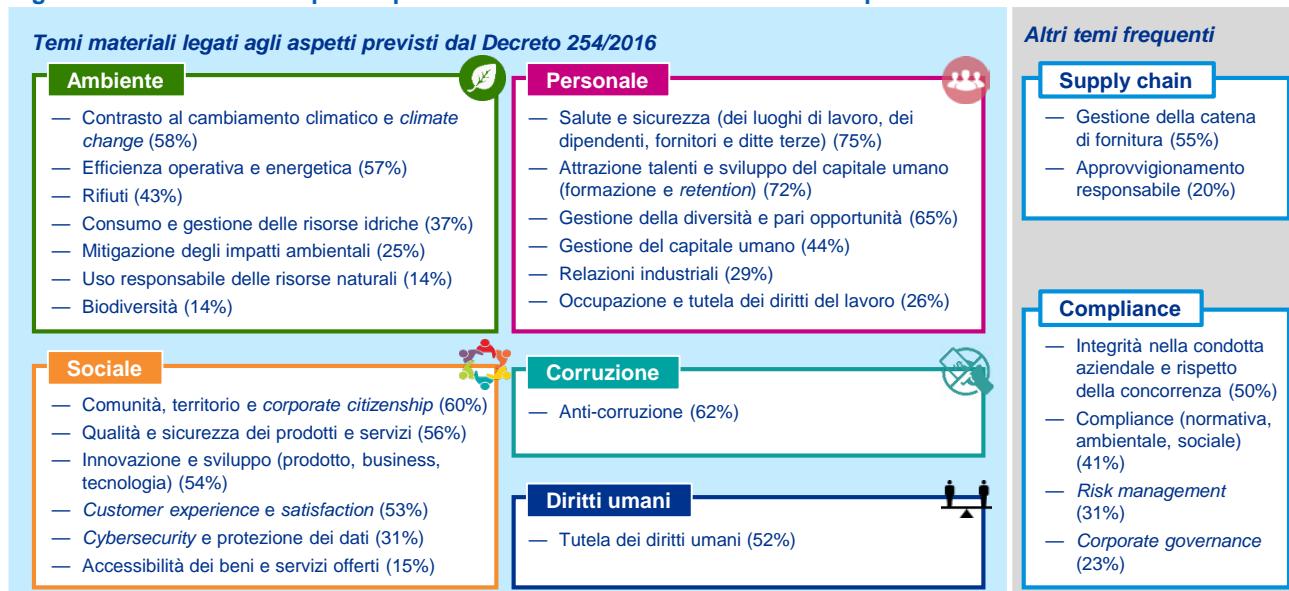
I risultati dell'analisi mostrano inoltre come le imprese che hanno scelto le opzioni "in accordance" **core** e **comprehensive** abbiano presentato i temi materiali sotto forma di **matrice** (78%) al contrario di chi ha scelto l'opzione "**GRI Standard Referenced**" che predilige la rappresentazione sotto forma di **lista** (60% dei casi).

Questo risultato può essere ricondotto alla maggior diffusione di documenti redatti secondo l'opzione "Referenced" tra le aziende che hanno affrontato la rendicontazione non finanziaria per la prima volta a seguito dell'introduzione delle nuove disposizioni normative.

Analizzando le tematiche identificate come maggiormente rilevanti tra le 205 aziende (rappresentate in Figura 20) è stato possibile identificare alcuni aspetti (con riferimento alle aree di interesse del Decreto 254) maggiormente ricorrenti. Tra questi è possibile riscontrare temi legati alla Salute e Sicurezza sul lavoro (75%), alla gestione del personale (in termini di

formazione e sviluppo professionale (72%) e gestione della diversità (65%) e tematiche inerenti alla lotta alla corruzione (62%) e alla comunità e al territorio (60%). Molto diffusi anche gli aspetti di lotta al cambiamento climatico (58%) e relativi all'efficienza energetica (57%) rispetto a un riferimento meno frequente a materie prime e biodiversità.

Figura 20 – Temi materiali più frequentemente identificati dalle aziende del panel

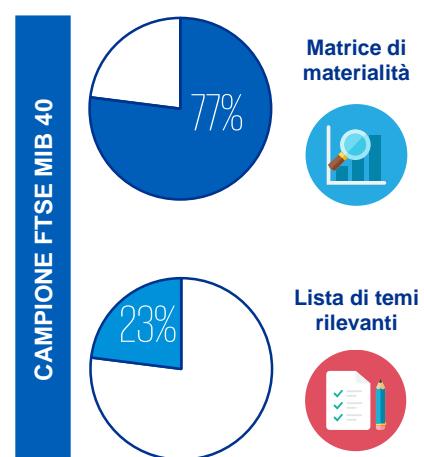


(*) Le categorie sono ordinate in funzione della frequenza di inclusione nella disclosure dei temi materiali inerenti alle DNF delle 205 aziende.

Comparazione con aziende del FTSE MIB

Dall'approfondimento condotto sulle aziende del campione appartenenti all'indice borsistico FTSE MIB, è emerso come tutte le società in questione si sono impegnate a effettuare un'analisi di materialità al fine di determinare le tematiche maggiormente rilevanti per il proprio business, di cui danno *disclosure* all'interno della dichiarazione non finanziaria come stabilito dalla disposizione normativa di riferimento. Analizzando in dettaglio i documenti, è possibile notare che il **77%** delle aziende conclude l'analisi di materialità con la predisposizione della Matrice di Materialità, mentre le restanti aziende rappresentano le risultanze dell'analisi attraverso una lista di temi. Con l'obiettivo di rendere sempre più solida e trasparente la propria rendicontazione, il **71%** delle aziende analizzate dichiara di aver svolto specifiche attività di coinvolgimento degli *stakeholder* nella definizione dei temi rilevanti, di cui 19 ne descrivono in dettaglio gli strumenti e le metodologie utilizzate.

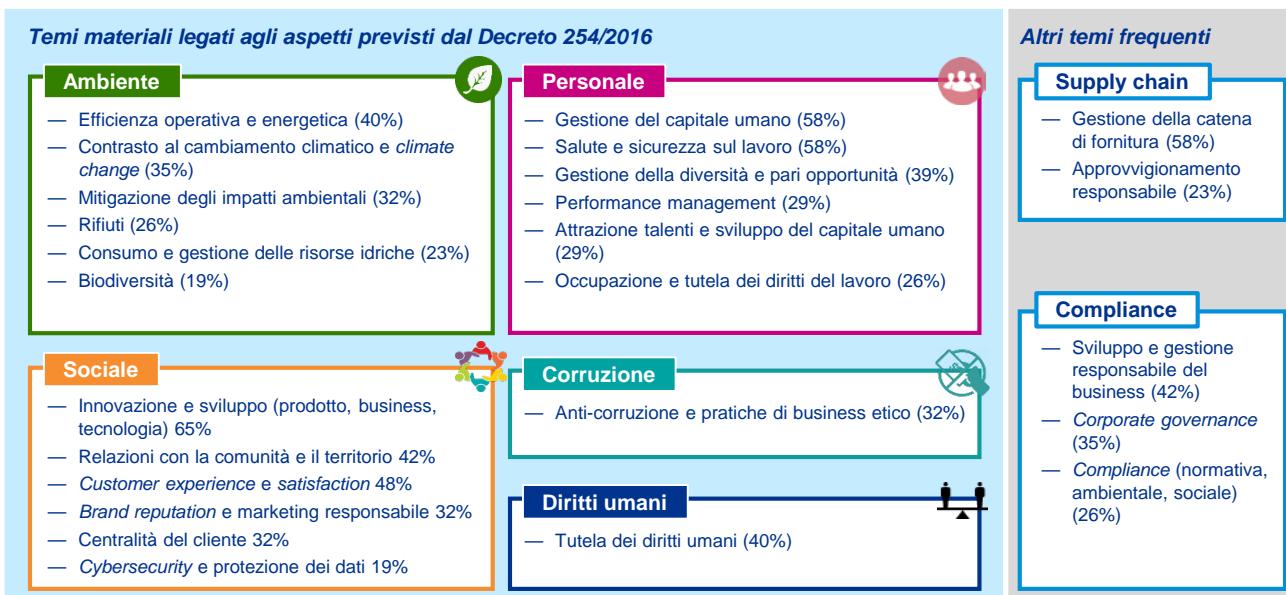
Figura 21 - Materialità nelle FTSE MIB



Analizzando le tematiche identificate come maggiormente rilevanti tra le 31 aziende appartenenti al FTSE MIB (illustrate in Figura 22) è stato possibile identificare alcuni aspetti (con riferimento alle aree di interesse del Decreto 254) maggiormente ricorrenti. Nella predisposizione delle tematiche, infatti, il **61%** del campione ha svolto un esercizio di correlazione tra gli aspetti previsti dal Decreto e le proprie tematiche materiali, sotto forma di tabella di raccordo. Rispetto al campione delle 205 aziende si nota una maggior frequenza di tematiche legate ad aspetti più caratteristici del business e con una connotazione maggiormente strategica, come gli aspetti legati all'innovazione del business e del prodotto (**65%**), così come una maggior focalizzazione sugli aspetti legati alla catena di fornitura (**58%**). In linea con i risultati ottenuti dal campione

generale si rileva comunque un'alta frequenza degli aspetti legati alla gestione delle risorse umane e alla salute e sicurezza sul lavoro (**58%**), dovuta presumibilmente all'indubbia centralità del tema. I diversi andamenti sono verosimilmente legati alla maturità della rendicontazione delle aziende di grandi dimensioni che, nel percorso di rendicontazione non finanziaria, hanno sviluppato una maggior consapevolezza delle tematiche di sostenibilità specifiche del proprio business, anche grazie al costante confronto e coinvolgimento degli *stakeholder* esterni. E' da considerare inoltre che alcune tematiche come l'anti corruzione e la salute e sicurezza possono essere considerate dei prerequisiti per l'operatività di molte grandi aziende e, essendo ampiamente presidiati, non rientrano tra le tematiche oggetto di valutazione.

Figura 22 - Temi materiali più frequentemente identificati dalle aziende FTSE MIB



(*) Le categorie sono ordinate in funzione della frequenza di inclusione nella disclosure dei temi materiali inerenti alle DNF delle aziende MIB40.

Dall'analisi emerge come le aziende, in particolare quelle del FTSE MIB, hanno processi di definizione della materialità strutturati in cui i temi considerati materiali sono prioritizzati grazie al confronto con il management e con gli stakeholder esterni. Uno degli aspetti su cui le aziende saranno tenute a focalizzarsi maggiormente riguarda la capacità di rafforzare la coerenza nel processo di definizione dei temi materiali, di identificazione dei rischi e di declinazione delle politiche e delle metriche di monitoraggio; questo perché in alcuni casi il risultato di tali processi non risulta essere sempre coerente. In particolare i rischi e le politiche non sempre risultano coerentemente descritti rispetto ai temi rilevanti identificati.

4.5 Piani e Obiettivi di Sostenibilità

Nella Comunicazione del 5 luglio 2017, la Commissione Europea fa specifico riferimento all'importanza degli "obiettivi" e delle "strategie" che le aziende devono sviluppare rispetto ai temi non finanziari. Il documento è stato concepito con lo specifico scopo di aiutare le imprese a comunicare informazioni di carattere non finanziario *"di qualità, pertinenti, utili, coerenti e più comparabili in modo tale da favorire una crescita e un'occupazione sostenibili e resilienti e da offrire trasparenza alle parti interessate"*. Tra i principi fondamentali viene sottolineata l'importanza per le

aziende di comunicare "informazioni strategiche e lungimiranti", ovvero informazioni sul proprio modello aziendale, nonché sulla propria strategia e sugli obiettivi. Le dichiarazioni, in un'ottica di miglioramento continuo dei processi di reporting e pianificazione, dovrebbero quindi fornire approfondimenti sull'approccio strategico alle tematiche rilevanti di carattere non finanziario, dando *disclosure* di cosa viene fatto e come⁽²⁷⁾.

La presenza di una strategia definita permette infatti di avviare una gestione sempre più strutturata e strategica della sostenibilità, declinando la visione aziendale in obiettivi qualitativi e quantitativi su specifiche aree prioritarie di azione. Il Piano di sostenibilità, nello specifico, è lo strumento con cui l'azienda può comunicare pubblicamente i propri impegni per il futuro volti a migliorare le performance economico-sociali e ambientali, integrando gli aspetti di Sostenibilità nel modello di business. Gli obiettivi si possono riferire a tutte le aree aziendali: dalla governance, alla gestione delle risorse umane, alla catena di fornitura, al rapporto con il cliente, all'impatto ambientale dei prodotti e dei processi, fino agli investimenti a favore della comunità. L'individuazione delle aree prioritarie di azione rappresenta il primo passo per la definizione di un Piano Strategico di Sostenibilità strutturato e organizzato attraverso una serie di priorità e iniziative di sostenibilità (Figura 23).

Figura 23 – Struttura di un Piano di Sostenibilità (elaborazione KPMG)



(27) Commissione europea, Comunicazione del 5 luglio 2017, C 215/01, Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario. Metodologia per la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario, Orientamenti "non vincolanti" formulati ai sensi dell'art. 2 della direttiva 2014/95/UE.

Nell'analisi condotta sul campione delle 205 dichiarazioni non finanziarie è emerso come solo il **13%** delle aziende si è dotata di un Piano di Sostenibilità strutturato, ovvero un piano di azioni ed obiettivi legati a determinate aree d'intervento e misurabili nel tempo. Sono **26** i casi in cui è stato possibile identificare il piano di obiettivi e target specifici definiti dall'azienda, in alcuni casi limitati all'area ambientale (cd "Piano Ambientale").

Approfondendo i contenuti dei Piani è emerso come il **54%** delle aziende che si sono dotate di un Piano di Sostenibilità abbia fatto un passo ulteriore verso l'integrazione della sostenibilità nel business, sviluppando Piani di Sostenibilità e obiettivi integrati nel Piano Industriale. È importante segnalare come in alcuni casi le aziende abbiano definito alcuni obiettivi legati a specifiche aree d'intervento o progettualità (come ad esempio gli SDGs) pur non sviluppando un Piano strutturato e, per questo, non sono state incluse nell'analisi dei Piani.

Era prevedibile in questa fase che poche aziende avessero un vero e proprio Piano di Sostenibilità strutturato e integrato nel piano industriale, in quanto soprattutto le aziende di minor dimensione si sono concentrate sullo sviluppo di un sistema di reporting strutturato piuttosto che sullo sviluppo di sistemi di pianificazione. È importante sottolineare come, anche tra le aziende di più piccola dimensione, vi sia una buona diffusione di obiettivi legati a specifiche tematiche, presidiati direttamente dalle Funzioni/Direzioni interessate.

Tuttavia è prevedibile nei prossimi esercizi una crescita significativa di aziende dotate di Piani strutturati, sia per la crescente attenzione da parte degli investitori, sia per un progressivo consolidamento di una cultura manageriale sempre più attenta ai temi di *Corporate Sustainability*. È auspicabile che in questo percorso vi sia una stretta coerenza tra l'analisi dei rischi, la definizione dei temi rilevanti, l'attuazione delle politiche e delle metriche di monitoraggio correlate.

Alcune domande per il Board

Di seguito si riportano alcune domande che il Board può porsi per rispetto alla Corporate Sustainability per meglio definire i propri impegni ed obiettivi per il futuro.



- Come sono stati definiti i temi rilevanti (analisi di materialità)? Sono stati consultati gli stakeholder esterni?
- Il Board ha ricevuto un'adeguata informazione circa i rischi e gli impatti socio-ambientali nella value chain dell'azienda? E sui rischi reputazionali?
- Il sistema di ruoli e responsabilità relativamente ai temi di sostenibilità è definito in modo chiaro nella governance aziendale?
- Come sono collegati i temi rilevanti con l'analisi dei rischi (rischio residuo, risk appetite, ecc.), le politiche aziendali e gli indicatori di performance?
- Come sono definiti e comunicati gli obiettivi di sostenibilità a livello di Gruppo?
- Il Top Management ha MBO collegati agli obiettivi di sostenibilità?
- Esistono procedure e controlli formalizzati per il sistema di reporting dei dati sociali e ambientali (reporting non finanziario)?
- L'attività di *risk assessment* prevede l'integrazione di un'analisi degli impatti sull'ambiente e in merito ai temi sociali? Sono identificati i rischi ESG?
- Il Top Management analizza periodicamente le performance di sostenibilità dell'azienda rispetto agli altri player del settore?
- L'Internal Audit è coinvolto nel fornire *assurance* sulle attività di *risk management* e controllo delle politiche/obiettivi di sostenibilità? E sul processo di reporting non finanziario?

Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) e il ruolo di ASViS per lo sviluppo del Paese

Gli obiettivi di sviluppo sostenibile o SDGs, (riportati in Figura 24) sono stati lanciati durante la Conferenza delle Nazioni Unite sullo sviluppo sostenibile nel 2015, stabilendo una serie di obiettivi universali che rispondono alle urgenti sfide ambientali, politiche ed economiche che il nostro mondo deve affrontare. Gli SDG sostituiscono i precedenti Obiettivi di sviluppo del Millennio (MDG), nati nel 2000 per affrontare a livello mondiale l'emergenza della povertà. I precedenti MDG avevano stabilito obiettivi misurabili e universalmente condivisi per affrontare sfide globali come la povertà estrema e la fame, prevenire malattie mortali e ampliare l'istruzione primaria per tutti i bambini.

I Sustainable Development Goals, meglio conosciuti come Global Goals, nascono dal lavoro fatto con i MDG e dai risultati ottenuti in quindici anni di sforzi condivisi, includendo tra le priorità nuove aree come il cambiamento climatico, la disuguaglianza economica, l'innovazione, il consumo sostenibile, la pace e la giustizia. Tutti i 17 obiettivi sono interconnessi, il che significa che il successo in un ambito influenza il successo negli altri. Affrontare la minaccia dei cambiamenti climatici, ad esempio, incide su come gestiamo le risorse naturali, mentre raggiungere la parità di genere o migliorare la salute aiuta a sradicare la povertà. E ancora, promuovere la pace aiuta a ridurre le disuguaglianze e stimola le economie a prosperare⁽²⁸⁾.

Figura 24 – Sustainable Development Goals



"The SDGs provide all businesses with a new lens through which to translate the world's needs and ambitions into business solutions. These solutions will enable companies to better manage their risks, anticipate consumer demand, build positions in growth markets, secure access to needed resources, and strengthen their supply chains, while moving the world towards a sustainable and inclusive development path".

International Chamber of Commerce, July 2017

L'agenda a cui gli stati hanno aderito contiene sfide di primaria urgenza che devono essere affrontate da tutti gli attori della società, imprese in primis. Il settore industriale e produttivo, quale motore dello sviluppo economico mondiale, ha un ruolo cruciale nel raggiungimento dei 17 Obiettivi e le imprese di tutto il mondo, di qualsiasi dimensione e settore produttivo, sono chiamate a fare la propria parte attraverso investimenti, collaborazioni virtuose e nuovi modelli di business maggiormente responsabili e attenti alle esigenze del territorio.

"Affinché il business contribuisca allo sviluppo sostenibile, la responsabilità sociale d'impresa deve considerare il rispetto dei diritti umani come un elemento fondamentale per il raggiungimento degli SDGs. Inoltre, gli incentivi di mercato stanno risolvendo il trade-off tra competitività e sostenibilità", ha affermato Lise Kingo, Executive Director UN Global Compact⁽²⁹⁾.

In Italia, l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASViS), nata il 3 febbraio del 2016 su iniziativa della Fondazione Unipolis e dell'Università di Roma "Tor Vergata", lavora per far crescere nella società italiana, nei soggetti economici e nelle istituzioni la consapevolezza dell'importanza dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e per mobilitarli allo scopo di realizzare gli Obiettivi di sviluppo sostenibile. Ogni anno l'Alleanza pubblica il "Rapporto ASViS" che, oltre a fornire aggiornamenti sull'impegno della comunità internazionale per l'attuazione dell'Agenda 2030, si focalizza sul contesto nazionale, articolandosi su due piani:

- un'analisi sullo stato di avanzamento del Paese rispetto all'attuazione dell'Agenda 2030 e ai 17 Obiettivi;
- un quadro organico di raccomandazioni di policy, da sottoporre ai vertici e influenzare le strategie e le attività del Governo.

(28) <http://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html>.

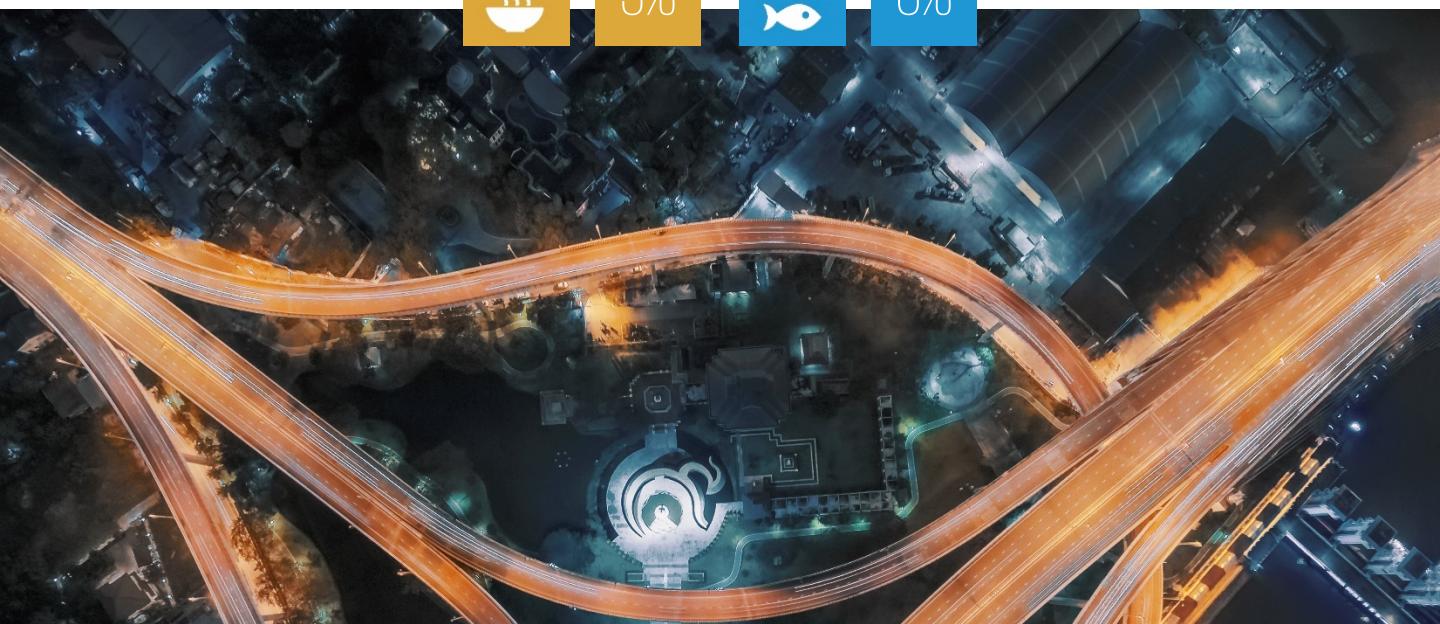
(29) <https://www.globalcompactnetwork.org/>.

Un ulteriore aspetto analizzato ha riguardato l'adozione, da parte delle aziende del panel, degli obiettivi di sviluppo sostenibile definiti dalle Nazioni Unite. La prima evidenza emersa è che **64 aziende** del campione hanno preso in considerazione l'impatto che il proprio business ha sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs). Tuttavia, è importante sottolineare come vi sia una tendenza a fornire una visione unilaterale del contributo fornito agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, prediligendo una rendicontazione positiva piuttosto che una descrizione bilanciata degli impatti generati che includa anche gli eventuali impatti negativi.

Fra le aziende che citano i 17 Obiettivi, il **36%** li collega al processo di definizione della materialità e degli aspetti rilevanti, mentre un altro **47%** definisce specifici obiettivi interni all'azienda per contribuire al raggiungimento di uno o più SDGs.

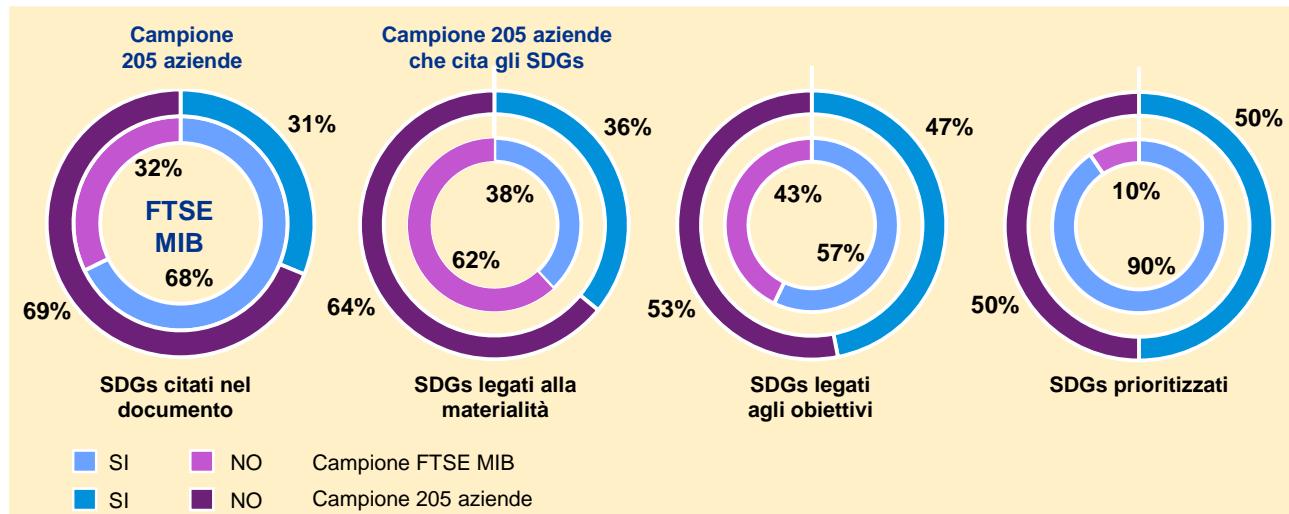
Dall'analisi di dettaglio delle dichiarazioni è possibile osservare come il **50%** delle aziende che cita gli SDGs svolge anche un esercizio di priorizzazione dei 17 Obiettivi al fine di identificare quelli più inerenti al proprio business sui cui concentrare i propri sforzi. In media gli SDGs selezionati sono 8, tra cui si ritrovano più frequentemente gli obiettivi di natura economica per incentivare una crescita inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti (SDG 8) e per costruire un'infrastruttura resiliente atta a promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile (SDG 9), così come di natura ambientale per assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni (SDG 7) e promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico (SDG 13).

Figura 25 – Frequenza di priorizzazione degli SDGs



Comparazione con aziende del FTSE MIB

Figura 26 - Confronto tra il campione di 205 aziende e le aziende FTSE MIB



Dimostrare una buona comprensione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile è la base per la presentazione di una rendicontazione SDGs di qualità. La prima evidenza emersa nel confronto con il panel delle aziende appartenenti all'indice borsistico FTSE MIB è che ben il **68%** delle società analizzate descrive l'impatto che il proprio business ha sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), sempre prediligendo una rendicontazione degli effetti positivi piuttosto che dei possibili impatti negativi. È da notare però come il **29%** delle aziende riporti i propri impegni verso gli SDGs già nella lettera agli stakeholder, dando così al lettore la percezione di un commitment più strutturato che coinvolge anche il top management. Risultati più significativi sono emersi anche rispetto al collegamento degli Obiettivi con l'analisi di materialità e/o specifici

obiettivi. Risulta infatti che il **38%** delle aziende che citano gli SDG li collegano alla materialità e ben il **57%** definisce specifici obiettivi collegati a uno o più SDGs.

L'aspetto sicuramente più rilevante emerso dal confronto con le aziende FTSE MIB riguarda la prioritizzazione. Grazie a un approccio più strutturato alle tematiche di sostenibilità, infatti, risulta che il **90%** delle società che citano gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile identifichi SDGs specifici ritenuti maggiormente critici e rilevanti per il business. Le metodologie di analisi tuttavia sono esplicitate solo nel **42%** dei casi, tra cui riportiamo la mappatura secondo le principali attività aziendali e la catena di fornitura, la mappatura secondo le principali attività di Sostenibilità (ad es. Politica di Sostenibilità, Piano di Sostenibilità) e la matrice di materialità.

Gli SDGs più frequentemente identificati come priorati dalle aziende del FTSE MIB



Gli SDGs meno frequentemente identificati come priorati dalle aziende del FTSE MIB



È evidente come, anche nel caso delle aziende appartenenti al FTSE MIB sia necessario sviluppare una comprensione più profonda degli Obiettivi stessi e della loro rilevanza per il business e la società. È quindi necessario coinvolgere il management in modo da

diffondere la cultura e l'awareness fino ai livelli apicali, implementando un team di lavoro interfunzionale in grado di sviluppare solidi business case sugli SDGs e approfondire il legame tra il business e i diversi obiettivi.

Successivamente è necessario sviluppare un modello di analisi e prioritizzazione degli obiettivi, per identificarne un panel sul quale focalizzarsi. Lo studio del business case e le analisi degli impatti dovranno servire come base essenziale per definire le metodologie di analisi, specifici obiettivi di performance e adeguati sistemi di misurazione. In questa fase sarebbe utile determinare obiettivi di performance SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-constrained), definire gli indicatori da utilizzare per misurare le performance e implementare sistemi di raccolta e analisi dei dati efficaci. Infine le aziende dovrebbero comunicare i programmi implementati e i risultati ottenuti calibrando la propria comunicazione sulla base dei propri stakeholder⁽³⁰⁾.

4.6 Rischi relativi agli aspetti ESG

La Direttiva Europea, così come il Decreto 254, hanno posto particolare attenzione alla *disclosure* sui rischi non finanziari, prevedendo la rendicontazione dei “*principali rischi generati o subiti connessi ai temi (ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva) che derivano dalle attività dell’impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, ove rilevanti, le catene di fornitura e subappalto*

. La Commissione Europea, inoltre, all’interno degli Orientamenti specifica: “... tali rischi possono riguardare le loro attività, i loro prodotti o i loro servizi, la loro catena di fornitura e le loro relazioni commerciali oppure altri aspetti. Ciò includerebbe una prospettiva adeguata sui rischi principali a breve, medio e lungo termine. Le imprese dovrebbero spiegare come i rischi principali possano influenzare il loro modello aziendale, le loro operazioni, i loro risultati finanziari e l’impatto delle loro attività⁽³¹⁾”.

Gli Orientamenti evidenziano come l’azienda può considerare l’opportunità di includere informazioni relative a:

- **prodotti difettosi** con possibili effetti sulla **sicurezza dei consumatori**;
- **politiche** attuate per affrontare tale questione;
- misure di attenuazione che rispondono alle esigenze dei **consumatori già colpiti da tali prodotti**;
- ripercussioni relative al **cambiamento climatico** sulle sue operazioni e sulla sua strategia, tenendo conto delle sue specifiche circostanze e includendo opportune valutazioni della probabilità e dell’utilizzo delle analisi di scenari;
- rischi di danno legati ai **diritti umani** e alla **tutela del lavoro e dell’ambiente** nella sua catena di fornitura e di subappalto, nonché sulle modalità adottate dall’impresa per gestire e attenuare le potenziali ripercussioni negative.

Le disposizioni normative si inseriscono quindi in un contesto in evoluzione come ulteriore stimolo per le aziende a monitorare e gestire i possibili rischi ESG connessi alle proprie attività. Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili sottolinea come l’integrazione dell’analisi dei rischi di sostenibilità nel sistema di gestione interno stia diventando sempre più essenziale per assicurare all’azienda un adeguato presidio dei rischi⁽³²⁾. Nell’approfondimento di pagina 38 vengono forniti suggerimenti su come integrare i rischi ESG nel processo di *Enterprise Risk Management*.

L’analisi quali-quantitativa delle informazioni riportate all’interno delle dichiarazioni non finanziarie redatte dalle 205 aziende esaminate ha evidenziato che il 54% del campione dichiara di avere un sistema di gestione e monitoraggio dei rischi che include anche rischi di natura non finanziaria. Dall’analisi emerge che alcune aziende sono riuscite a implementare con successo un sistema di gestione dei rischi integrato, sviluppato quindi all’interno del sistema di gestione e monitoraggio già in essere per i rischi aziendali. La survey inoltre ha evidenziato che il sistema maggiormente utilizzato risulta essere l’ERM (Enterprise Risk Management).

Un’altra parte del campione (42%) ha implementato un sistema di identificazione dei rischi di natura non finanziaria sviluppato ad hoc, basandosi quindi sull’analisi del contesto interno ed esterno tipico della specifica azienda, mentre il restante 4% non ha identificato rischi di natura non finanziaria.

Approfondendo l’implementazione dei modelli di analisi dei rischi ESG “ad hoc”, è stato valutato che il 62% delle aziende ha comunque fornito una piena *disclosure* dei rischi non finanziari inerenti ai temi indicati dal Decreto Legislativo. Nei restanti casi (38%) non è stato chiaramente specificato se i rischi non finanziari (di cui non è stata fornita *disclosure*) siano da ricondurre a una non rilevanza degli specifici aspetti o a un non completo esercizio di mappatura e monitoraggio degli stessi rischi.

Dall’analisi condotta si può concludere che, tra le aziende italiane che hanno predisposto la DNF, vi è una considerevole tendenza a sviluppare un metodo di analisi integrato, dimostrando una diffusa consapevolezza di come integrare i rischi ESG in un sistema già consolidato consente di fatto una migliore comprensione e gestione degli stessi.

(30) Per un approfondimento sulle pratiche di rendicontazione sugli SDGs si veda lo studio “How to report on SDGs, KPMG 2017”.

(31) Commissione europea, Comunicazione del 5 luglio 2017, C 215/01, Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario. Metodologia per la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario, Orientamenti “non vincolanti” formulati ai sensi dell’art. 2 della direttiva 2014/95/UE

(32) CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, Direttiva 2014/95/UE sulla disclosure non finanziaria e sulla diversità nella composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo - Approccio operativo, prassi aziendali e ruolo dei professionisti, 15 giugno 2016.

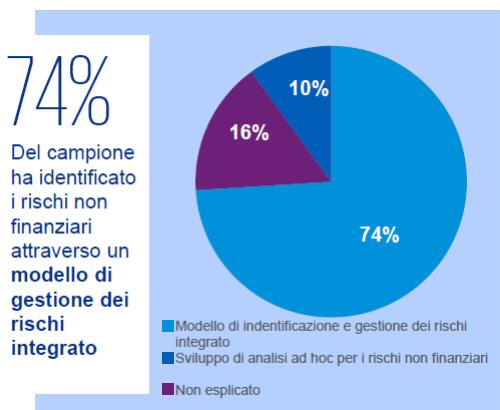
Comparazione con aziende del FTSE MIB

Lo stesso andamento si riscontra in maniera più significativa nell'analisi delle aziende FTSE MIB: il **74%** delle aziende oggetto di analisi ha optato per l'adozione di un modello di gestione dei rischi integrato. Il **10%** invece ha preferito sviluppare un modello di analisi specifico per i rischi non finanziari, differenziando quindi i sistemi di identificazione dei rischi. Il resto del campione non fornisce dettagli sulla modalità di individuazione dei rischi ESG rispetto a quelli finanziari.

Nelle DNF analizzate si è riscontrato che il **61%** delle aziende appartenenti al FTSE MIB effettua una completa *disclosure* dei rischi, comprendendo quindi nell'analisi tutti i temi previsti dal Decreto. Il **26%** del campione ha costruito un'apposita tabella che correla le tematiche del Decreto con i singoli rischi identificati.

Una corretta gestione prevede che, una volta identificato un rischio, vengano intraprese diverse azioni al fine di prevenirne gli effetti. L'**81%** del campione presenta concrete azioni di mitigazione per i rischi di natura non finanziaria che sono stati riscontrati grazie al modello implementato. Il **35%** del campione analizzato ha definito degli obiettivi di miglioramento relativamente all'affinamento del sistema di gestione dei rischi. Ciascuna delle tematiche di sostenibilità racchiude diversi rischi che le aziende rendicontano a seconda della propria matrice di materialità. Per questo motivo,

Figura 27 - Modelli di gestione dei rischi (campione: FTSE MIB)

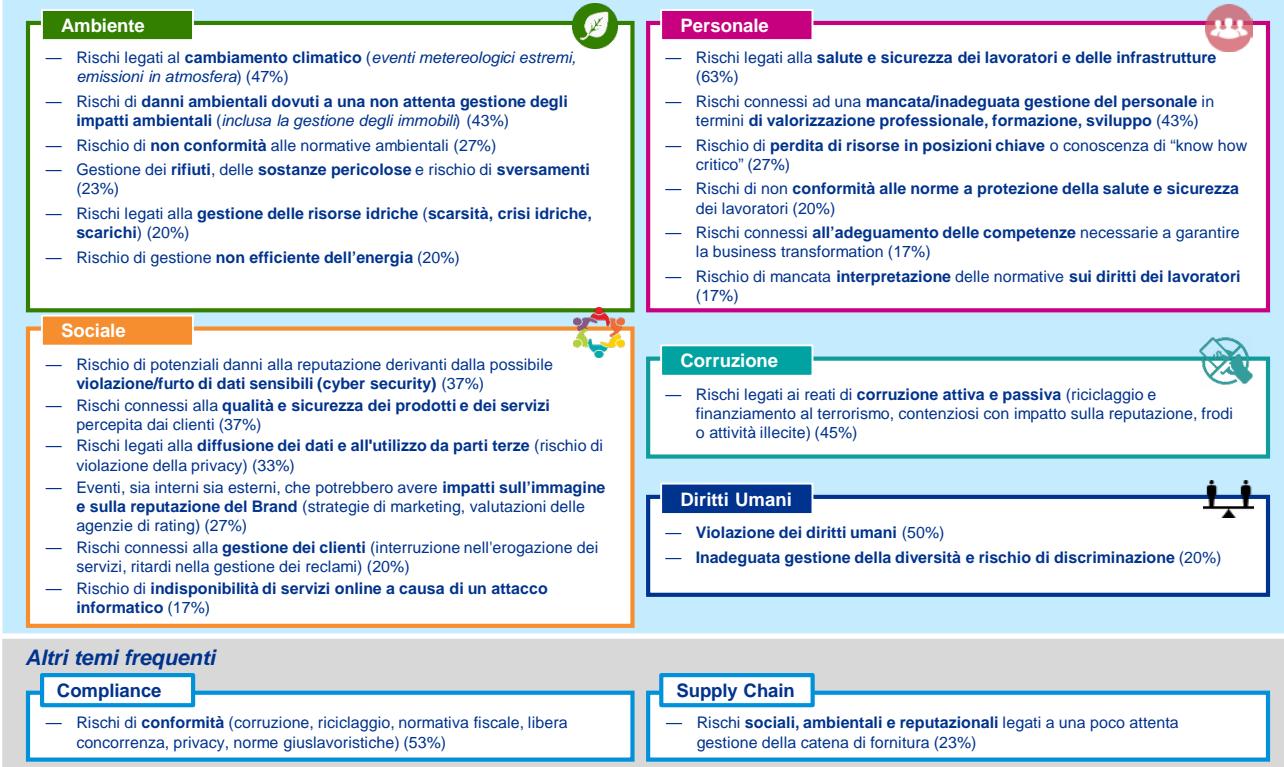


pur essendo le macro tematiche le stesse in linea generale, le aziende hanno concentrato l'analisi dei rischi su quelli rilevanti in base alla propria materialità e a quanto identificato dal modello di gestione dei rischi sviluppato.

Vengono quindi raffigurate (Figura 28), per ciascuna tematica le principali categorie di rischi identificati dalle aziende FTSE MIB, ordinate in funzione della frequenza di inclusione nella *disclosure* sui rischi non finanziari.

Figura 28 - Principali rischi identificati dalle aziende FTSE MIB nella DNF

Rischi legati agli aspetti previsti dal Decreto 254/2016



(*) Le categorie di rischi sono ordinate in funzione della frequenza di inclusione nella disclosure sui rischi non finanziari inerenti alle DNF delle aziende MIB40.

L'integrazione dei rischi ESG nei modelli di gestione dei rischi "Enterprise Risk Management (ERM)"

Negli ultimi anni le imprese hanno investito significative risorse in modelli di Risk Management e in iniziative di Sostenibilità. Recentemente, sotto la spinta di una crescente esposizione economica e reputazionale ai rischi connessi a fattori Ambientali, Sociali e di Governance (cd. "rischi ESG"), le imprese si stanno interrogando su come integrare i processi aziendali che

governano la gestione dei rischi d'impresa (cd. "Enterprise Risk Management" o "ERM") e le tematiche di Sostenibilità. Il *Global Risk Report 2018* pubblicato dal *World Economic Forum* sottolinea del resto un'accresciuta attenzione ai rischi ESG che oggi, in termini di significatività, rappresentano 4 dei "Top 5 Global Risks"⁽³³⁾.

Table 0.1: Top Risks according to the World Economic Forum's Global Risks Report 2018

	2008	2013	2018
Top 5 Rischi globali in termini di probabilità	Crollo dei prezzi delle attività	Grave disparità di reddito	Eventi meteorologici estremi
	Instabilità mediorientale	Squilibri fiscali cronicci	Disastri Naturali
	Stati falliti e Stati in fallimento	Aumento delle emissioni di gas serra	attacchi informatici
	Picco dei prezzi del petrolio e del gas	Crisi di approvvigionamento idrico	Frode o furto di dati
	Malattia cronica, mondo sviluppato	Cattiva gestione dell'invecchiamento della popolazione	Fallimento della mitigazione e dell'adattamento ai cambiamenti climatici
Top 5 Rischi globali in termini d'impatto	Crollo dei prezzi delle attività	Grave fallimento finanziario sistematico	Armi di distruzione di massa
	Riduzione della globalizzazione (sviluppata)	Crisi di approvvigionamento idrico	Eventi meteorologici estremi
	Rallentamento dell'economia cinese (<6%)	Squilibri fiscali cronicci	Disastri naturali
	Picco dei prezzi del petrolio e del gas	Diffusione di armi di distruzione di massa	Fallimento della mitigazione e dell'adattamento ai cambiamenti climatici
	Pandemie	Fallimento della mitigazione e dell'adattamento ai cambiamenti climatici	Crisi idriche

Elaborazione da COSO (2018)

Molteplici sono i fattori che stanno contribuendo a spingere verso un maggiore allineamento tra i processi di Enterprise Risk Management e la Sostenibilità. Tra questi meritano di essere menzionati:

- **La crescente spinta normativa**, con la direttiva Europea 2014/95/UE in tema di Informazioni Non Finanziarie e le rispettive trasposizioni nazionali.
- **L'attenzione degli investitori istituzionali**: la capacità di gestire rischi e opportunità ESG è diventata sempre più un metro di valutazione della solidità delle aziende, oltre ad essere un driver decisionale per le scelte di investimento. Un recente studio pubblicato dal *FinanCE working group*, a cui hanno contribuito un insieme di banche di investimento e istituzioni finanziarie, promuove l'introduzione di parametri di valutazione degli investimenti finanziari che prendano in considerazione anche i modelli di gestione dei rischi adottati dalle aziende relativamente ai cosiddetti "*linear risks*". Vengono in sostanza incoraggiate valutazioni sulle strategie adottate dalle aziende per la gestione di quei rischi tipicamente di natura ESG derivanti dagli effetti di modelli di business tradizionali ancorati al paradigma "*take-make-waste*", che non considerano la scarsità delle risorse e l'importanza di una graduale riconversione verso modelli di economia circolare.
- Particolare attenzione merita **l'evoluzione delle linee guida** sviluppate da COSO e WBCSD.

Il COSO Framework pubblicato nel 2017 è infatti rivolto a per promuovere l'integrazione dei rischi di natura ambientale, sociale e di governance nei tradizionali processi di Enterprise Risk Management.

Nel rispondere alle spinte verso l'integrazione del Risk Management e della Sostenibilità, le imprese si trovano oggi davanti a una delle seguenti esigenze, a seconda del grado di maturità dei propri modelli e processi di Enterprise Risk Management:

- 1 **Partial ERM Adoption**: necessità di introdurre un **processo di risk management finalizzato alla sola identificazione, valutazione e gestione dei rischi ESG** per rispondere alle esigenze di rendicontazione delle performance e dei rischi di sostenibilità (es. per *compliance* al D.Lgs. 254).
- 2 **Full-scope ERM Adoption**: necessità di disegnare e implementare un **processo di Enterprise Risk Management ex-novo, integrato con i processi di Sostenibilità, assicurando** che nel più ampio novero dei rischi aziendali, i rischi ESG siano adeguatamente identificati e valutati e le esigenze di reporting di Sostenibilità siano pienamente soddisfatte.
- 3 **ERM integration**: necessità di **rafforzare l'allineamento e l'integrazione tra i processi di Enterprise Risk Management pre-esistenti e la sostenibilità**, introducendo una serie di adattamenti che permettano una sempre maggiore sinergia tra i due processi.

(33) COSO & WCSB, Enterprise Risk Management. Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks, 2018.

Come rafforzare l'integrazione della Sostenibilità nei processi ERM

L'integrazione tra Risk Management e Sostenibilità è a uno stadio tutt'altro che maturo e ogni soluzione efficace deve essere customizzata sulla realtà aziendale. Di seguito una serie di spunti operativi



a. Risk & Sustainability Governance

- Chiarire ruoli e responsabilità del Board e dei suoi comitati in tema di gestione dei rischi ESG, evitando che siano percepiti come qualcosa di diverso dagli altri rischi aziendali ed esplicitando che si tratta di parte integrante del modello dei rischi di cui il Board è responsabile.
- Rafforzare la consapevolezza a tutti i livelli dei rischi ESG, tramite iniziative di comunicazione e formazione che aumentino l'"awareness" e permettano la definizione di un linguaggio comune su tali tematiche.
- Definire forme di cooperazione costante, quali Comitati o Tavoli di Lavoro a cui partecipino periodicamente i responsabili delle funzioni di Risk Management e Sostenibilità.

b. Strategy Setting

- Rafforzare l'integrazione della Sostenibilità all'interno del processo di pianificazione strategica, assicurando che gli obiettivi aziendali definiti annualmente coprano anche aspetti di lungo periodo (sostenibilità del business) e di natura non finanziaria.
- Integrare gli obiettivi di Sostenibilità all'interno dei piani di MBO e di incentivazione del management.

c. Risk Identification

- Svolgere adeguate analisi preliminari per supportare il management coinvolto in fase di Risk Identification nello sviluppo di una chiara comprensione dei rischi ESG.
- Valutare anche i rischi che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi di Sostenibilità.
- Integrare i rischi ESG all'interno del Group Risk Catalogue, assicurandosi che il modello dei rischi aziendali ricoprenda anche categorie di rischio Ambientali, Sociali, e di Governance di natura interna ed esterna, ad esempio:
 - **rischi esterni di natura ESG:** evoluzioni derivanti dal cambiamento climatico, scarsità o aumento del costo delle materie prime non rinnovabili, evoluzioni nelle preferenze dei consumatori, introduzioni di normative vincolanti in tema di impatti ambientali, ecc.
 - **rischi interni di natura ESG:** fallimento della transizione verso modelli di business circolari ("circular economy"), incidenti agli asset con impatti sull'ambiente circostante,

per supportare le imprese nel disegnare, implementare o rafforzare sistemi integrati di gestione del rischio che coprano anche i rischi di natura ESG e che permettano di alimentare i sistemi di reporting di sostenibilità.

1 Risk & Sustainability Governance

Ruoli, responsabilità e diffusione di una cultura condivisa.

2 Strategy Setting

Integrare la Sostenibilità nel Business (sviluppo di una strategia integrata) anche a livello di piani di MBO.

3 Risk Identification

Analisi preliminari e identificazione dei rischi ESG (interni e esterni) all'interno del *Group Risk Catalogue*.

4 Risk Assessment

Integrare le dimensioni di impatto con gli impatti di natura sostenibile.

5 Risk & Sustainability Reporting

Utilizzo delle informazioni raccolte nel processo ERM anche per il reporting di sostenibilità.

6 Interconnectivity analysis

Correlazione tra i rischi di natura ESG e gli altri rischi aziendali.



a. Risk & Sustainability Governance

- Chiarire ruoli e responsabilità del Board e dei suoi comitati in tema di gestione dei rischi ESG, evitando che siano percepiti come qualcosa di diverso dagli altri rischi aziendali ed esplicitando che si tratta di parte integrante del modello dei rischi di cui il Board è responsabile.
- Rafforzare la consapevolezza a tutti i livelli dei rischi ESG, tramite iniziative di comunicazione e formazione che aumentino l'"awareness" e permettano la definizione di un linguaggio comune su tali tematiche.
- Definire forme di cooperazione costante, quali Comitati o Tavoli di Lavoro a cui partecipino periodicamente i responsabili delle funzioni di Risk Management e Sostenibilità.



b. Strategy Setting

- Rafforzare l'integrazione della Sostenibilità all'interno del processo di pianificazione strategica, assicurando che gli obiettivi aziendali definiti annualmente coprano anche aspetti di lungo periodo (sostenibilità del business) e di natura non finanziaria.
- Integrare gli obiettivi di Sostenibilità all'interno dei piani di MBO e di incentivazione del management.



c. Risk Identification

- Svolgere adeguate analisi preliminari per supportare il management coinvolto in fase di Risk Identification nello sviluppo di una chiara comprensione dei rischi ESG.
- Valutare anche i rischi che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi di Sostenibilità.
- Integrare i rischi ESG all'interno del Group Risk Catalogue, assicurandosi che il modello dei rischi aziendali ricoprenda anche categorie di rischio Ambientali, Sociali, e di Governance di natura interna ed esterna, ad esempio:
 - **rischi esterni di natura ESG:** evoluzioni derivanti dal cambiamento climatico, scarsità o aumento del costo delle materie prime non rinnovabili, evoluzioni nelle preferenze dei consumatori, introduzioni di normative vincolanti in tema di impatti ambientali, ecc.
 - **rischi interni di natura ESG:** fallimento della transizione verso modelli di business circolari ("circular economy"), incidenti agli asset con impatti sull'ambiente circostante,

d. Risk Assessment

- Integrare le dimensioni di impatto utilizzate per la valutazione dei rischi (tipicamente driver economico-finanziari o operativi), con gli impatti di natura sostenibile, quali:
 - **impatti su persone e capitale umano;**
 - **impatti sull'ambiente;**
 - **impatti sociali** (i.e. accesso a infrastrutture e servizi di base, diritti umani, cultura e identità locale, impatto localizzativo e usi del territorio);
 - **impatti su immagine e reputazione.**

- Coinvolgimento sistematico delle risorse della funzione Sostenibilità in qualità di *Impact Matter Specialists* per supportare il management nella valutazione degli impatti di Sostenibilità.

e. Risk & Sustainability Reporting

- Utilizzo sistematico delle informazioni raccolte nel processo ERM per produrre flussi informativi che alimentino il reporting di sostenibilità, es:
 - **reporting per natura** su tutti i rischi identificati nella categoria ESG;
 - **reporting per impatto** su tutti i rischi valutati con impatti su dimensioni "di sostenibilità".

- Verifica continua su coerenza e allineamento delle informazioni prodotte e comunicate in ambito ERM e Sostenibilità.

f. Interconnectivity analysis

- Utilizzo di tecniche avanzate di correlazione tra i rischi di natura ESG e gli altri rischi aziendali per svolgere analisi consolidate di portafoglio, abbandonando l'approccio "risk-by-risk analysis" e analizzando dimensioni quali:
 - **interconnettività** (capacità di un rischio di influenzare gli altri)
 - **velocità** di manifestazione degli impatti
 - **impatto aggregato.**

4.7 Politiche e prassi operative

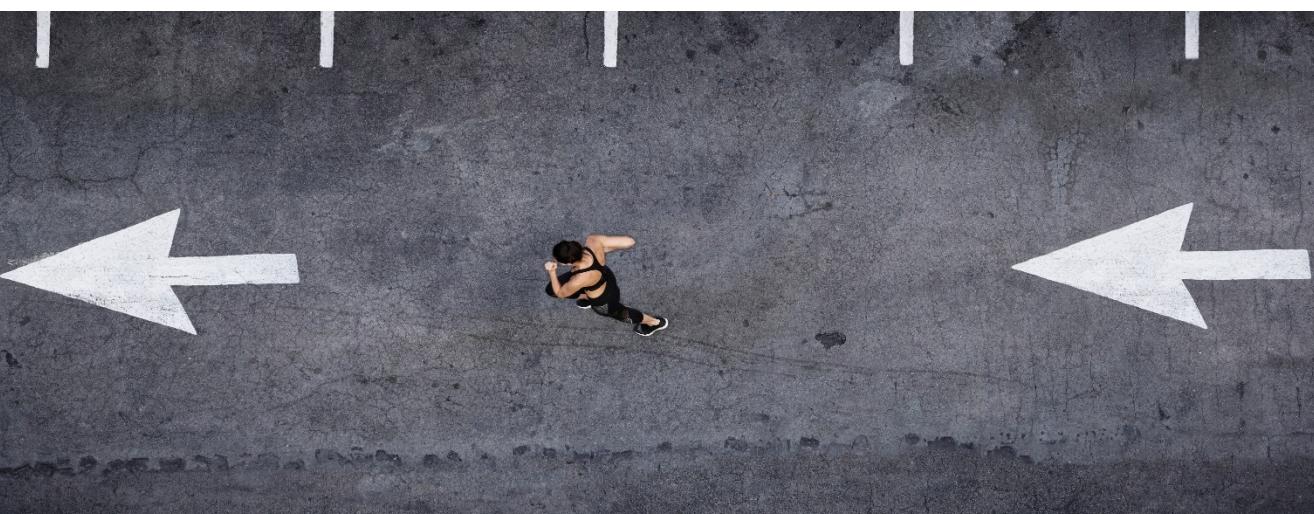
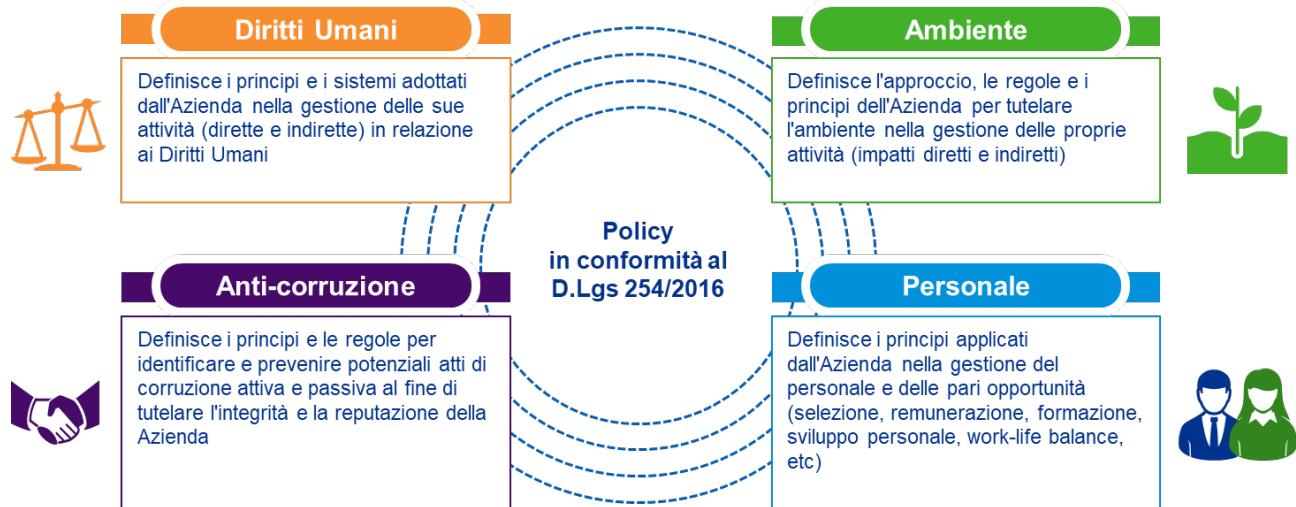
In accordo con il Decreto, le aziende sono tenute a fornire una rappresentazione corretta delle loro politiche, in modo da consentire agli investitori e alle altre parti interessate di comprendere l'approccio adottato dalla società con riguardo alle tematiche indicate nel Decreto e di monitorare i risultati e gli impatti ragionevolmente connessi alle stesse.

Nella descrizione delle politiche possono essere incluse informazioni sugli approcci ad aspetti fondamentali di carattere non finanziario, sui principali obiettivi e su come le imprese stiano pianificando di conseguire tali obiettivi ed attuare i relativi piani. Inoltre, possono essere descritte le responsabilità e le decisioni della direzione e

del Consiglio di Amministrazione sulle politiche e di come le risorse vengono allocate in merito agli obiettivi, alla gestione dei rischi e ai risultati auspicati.

Il Decreto richiede di descrivere anche le procedure di dovuta diligenza pertinenti agli ambiti oggetto di rappresentazione, atte a supportare l'implementazione delle stesse politiche e il perseguimento degli obiettivi prefissati, definendo, dove possibile, le modalità di svolgimento dell'attività correlata e le relative responsabilità. Tali procedure dovrebbero fornire una rappresentazione corretta ed equilibrata del risultato delle politiche, tenendo in considerazione anche i fornitori e le catene di subappalto.

Figura 29 - Sviluppo di Politiche per i temi previsti dal Decreto



I sistemi di controllo interno

La versione del 2013 del "CoSO Internal Control Integrated Framework", mantenendo le tre categorie di obiettivi del precedente framework (operativi, di reporting, di *compliance*), ha ampliato la definizione degli obiettivi di reporting, che non riguardano più esclusivamente il reporting finanziario, ma si estendono a tutti gli obiettivi di reporting interno ed esterno all'organizzazione. Anche se le aziende hanno o stanno implementando controlli volti a garantire l'attendibilità delle informazioni non finanziarie, solo poche di esse hanno integrato le informazioni non finanziarie nell'ambito del complessivo sistema di controllo interno (SCI). Per raggiungere tale obiettivo, più che introdurre nuovi controlli, è opportuno estendere quelli esistenti a livello di informazioni finanziarie a quelle non finanziarie.

Tra le principali aree di intervento si riscontrano:

- l'ambiente di controllo;
- il risk assessment;
- le attività di controllo;
- la gestione delle informazioni;
- le attività di monitoraggio.

Il framework CoSO ha inoltre delineato le modalità di integrazione degli aspetti ESG nelle "linee di difesa" (come illustrato in Figura 30):

- le **funzioni di primo livello** in quanto responsabili di identificare i rischi sociali, attinenti l'ambiente, il personale, i diritti umani e la corruzione attiva e passiva nonché l'implementazione di presidi di controllo a mitigazione di tali rischi;
- le **funzioni di secondo livello** che assistono le funzioni di primo nell'identificare i rischi attinenti le materie sopra indicate e monitorare l'adeguatezza e l'effettivo funzionamento dei controlli posti a relativo presidio (ad es. risk management - salute, sicurezza e ambiente - *compliance* - sostenibilità, ecc. ...);
- la **funzione di Internal Audit** quale terzo livello di controllo, chiamata a dare un'assurance obiettiva e indipendente sull'adeguatezza e l'effettivo funzionamento di tale processo.



Figura 30 – Linee di difesa e possibili azioni di intervento

Dal dibattito nella comunità professionale degli ultimi mesi, è sempre più chiaro che le sfide e le opportunità derivanti dall'applicazione del Decreto richiederanno un coinvolgimento importante delle funzioni di *Internal Audit*, in qualità di "terza linea di difesa" di un'organizzazione⁽³⁴⁾. Nella definizione del processo che supporta la predisposizione della dichiarazione non finanziaria, l'*Internal Auditor* può esercitare un ruolo da protagonista definendo i controlli che garantiscono l'efficacia (informazione attendibile) e l'efficienza del processo e condividendo una conoscenza ampia e completa di tutta l'organizzazione, delle varie fonti di informazione, dei rischi e dei controlli a presidio, nel

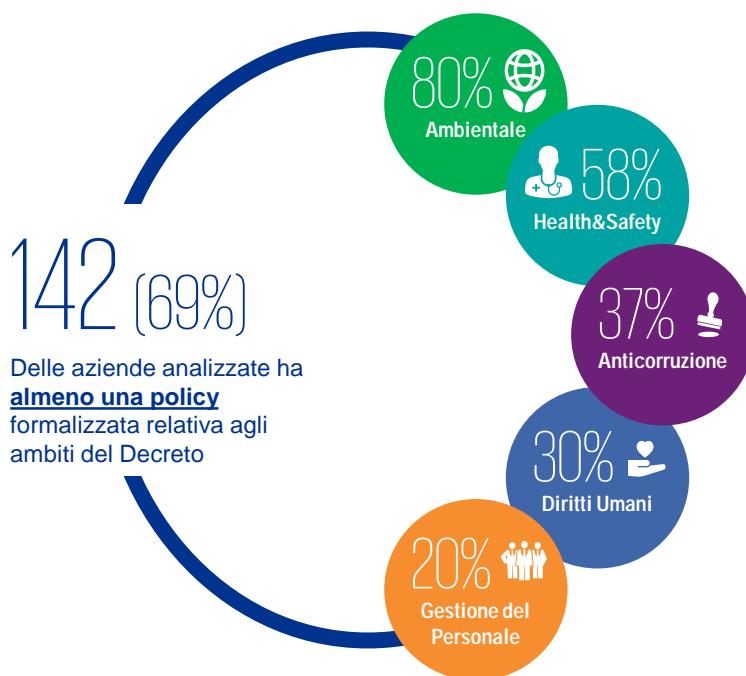
rispetto dell'indipendenza e dell'obiettività che qualificano la sua funzione. Lo stesso, a fronte di un processo già esistente, sarà impegnato a verificare l'adeguatezza delle informazioni che dovranno essere riportate nella dichiarazione non finanziaria a garanzia dell'organo di governo, e a rivedere i processi di elaborazione delle informazioni non finanziarie fornendo suggerimenti su come raffinarli, per esempio attraverso sistemi informatici che garantiscono la tracciabilità delle informazioni. Inoltre l'*Internal Audit* potrebbe essere coinvolto anche nel fornire *assurance* nel processo di identificazione dei rischi ESG.

(34) LATROFA L., CARINO A., SOLIMENE L., Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario e ruolo dell'Internal Audit, AIIA, febbraio 2018.

Dall'analisi dei 205 documenti presi in considerazione è emerso come, grazie a Politiche formalizzate e a documenti aziendali ufficiali quali il Codice Etico e il Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/01, la quasi totalità delle aziende ha risposto alla richiesta del Decreto di fornire adeguata *disclosure* sulle *"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"*.

Solo in rarissimi casi, infatti, si è fatto specifico riferimento al principio del *"comply or explain"*, previsto dall'Art. 3 nei casi di assenza di politiche di gestione di specifici temi identificati come materiali per l'azienda e/o per il Gruppo. Più frequente è invece la spiegazione dell'assenza di politiche inerenti uno o più temi previsti dal Decreto, in quanto identificati come non rilevanti nel processo di definizione degli aspetti materiali.

Figura 31 - Policy formalizzate e aree del Decreto



L'analisi dei documenti si è poi focalizzata sull'eventuale adozione di specifiche Politiche formalizzate inerenti agli aspetti non finanziari, riscontrando come il **69%** del campione abbia almeno una Politica inerente gli aspetti del Decreto 254. Nello specifico, il **24%** ha definito una politica dedicata ad un solo aspetto previsto dal Decreto, il **36%** due, il **17%** tre, il **15%** quattro e l'**8%** tutti gli aspetti previsti dal Decreto.

Delle società che si sono dotate di almeno una Politica (**69%** del campione), è emerso come l'**80%** abbia definito regole e principi in materia **ambientale** mentre il

58% in tema di **salute e sicurezza**. Tali risultati possono essere ricondotti anche alla diffusione di Sistemi di Gestione Salute Sicurezza e Ambiente, all'interno dei quali è solitamente contenuta anche una politica formalizzata che ne disciplina l'applicazione all'interno dell'azienda. Inoltre, il **37%** si è dotato di una politica **anticorruzione**, il **30%** di una politica sui **diritti umani** e il **20%** sulla **gestione del personale**. Tra queste, il **19%** delle politiche formalizzate riscontrate è identificabile in una **Politica di CSR**, ovvero una politica formalizzata che include in uno stesso documento gli impegni dell'azienda rispetto ai temi richiesti dal Decreto 254.

Politiche formalizzate e settore di appartenenza

Analizzando la diffusione di politiche formalizzate rispetto al settore di appartenenza delle aziende incluse nel campione, si osserva come aziende appartenenti ai settori **"Capital Intensive"** (come, ad esempio il settore del Petrolio e Gas Naturale, Automobili e Componentistica, Servizi pubblici, ecc.) abbiano una tendenza a formalizzare politiche in ambito ambientale e

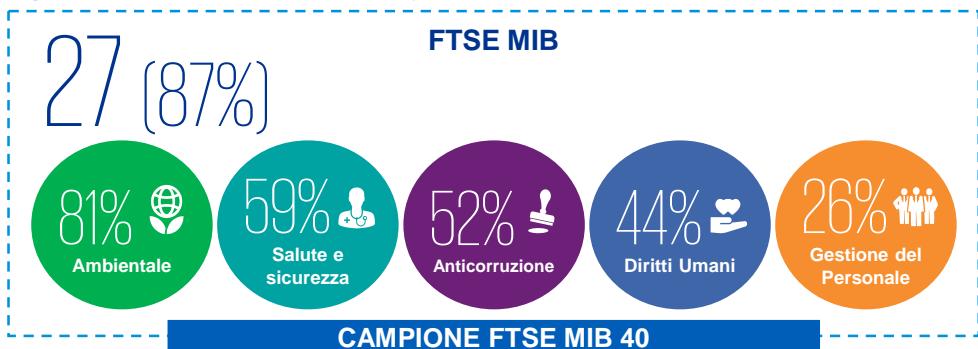
salute e sicurezza. Tale fattispecie può essere verosimilmente ricondotta all'adozione da parte di tali aziende di Sistemi di Gestione Ambientali e Integrati presso i propri siti produttivi. Similmente, l'incidenza più elevata di Policy sul personale viene riscontrata tra i settori **"Labour Intensive"** in cui una corretta gestione del personale viene considerata un fattore chiave.

Comparazione con aziende del FTSE MIB

In linea con quanto emerso dalle analisi svolte sul campione delle 205 aziende (illustrato in Figura 32), anche la maggioranza delle 31 aziende appartenenti all'indice FTSE MIB (87%) ha adottato politiche formalizzate per la gestione di uno o più aspetti previsti dal Decreto.

Come per il campione più allargato si registra una notevole prevalenza di Politiche formalizzate in ambito ambientale (81%), seguite dalle Politiche di salute e sicurezza (59%), anti-corruzione (52%), diritti umani (44%) e infine gestione del personale (26%).

Figura 32 - Distribuzione delle policy tra le FTSE MIB



4.8 I principali contenuti

4.8.1 Lotta contro la corruzione attiva e passiva

Menzionata come uno degli aspetti fondamentali da affrontare all'interno della dichiarazione, la lotta alla corruzione, deve essere intesa e quindi affrontata dalle aziende sotto l'aspetto sia "attivo" (corruzione attiva) sia "passivo" (corruzione passiva). L'esplicito riferimento ad entrambe le tipologie evidenzia come il Decreto si soffermi su tale concetto e chieda alle aziende di affrontare esplicitamente entrambi gli aspetti. Il Decreto richiede quindi di indicare gli strumenti adottati dalle aziende per combattere l'esistenza. La corruzione può avere effetti anche sulle altre tematiche di sostenibilità. Si pensi per esempio all'impatto che il livello di corruzione elevato può avere sulla società, sul livello di sicurezza o sul rischio di violazione dei diritti umani propri del lavoratore e delle persone in quanto tali. Essa può avere effetto anche sull'ambiente naturale, permettendo per esempio l'insediamento di attività organizzative che non rispettino, o distruggano il territorio circostante. Attraverso una buona governance, ogni azienda, quindi, dovrebbe porre in essere delle azioni al fine evitare che i soggetti facenti parte della realtà organizzativa possano essere parte attiva o passiva di atti corruttivi.

Per tali motivi, si è ritenuto interessante condurre un approfondimento sulle modalità con cui le aziende del campione hanno affrontato la rendicontazione inherente alla lotta alla corruzione.

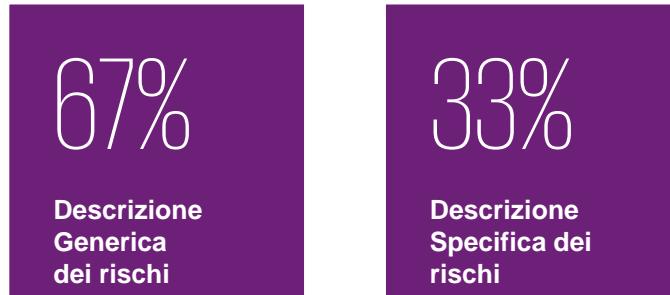
Il primo aspetto preso in considerazione ha riguardato la presenza di una politica formalizzata: **52 aziende** (il 25%) hanno adottato una politica formalizzata che disciplina l'impegno dell'azienda e/o del Gruppo nella prevenzione e nel contrasto di pratiche non etiche e illecite, definendo regole e principi per prevenire possibili azioni di corruzione, attiva e passiva. Nel breve termine tale numero è destinato ad aumentare sia per la crescente normativa sui temi della corruzione sia per l'introduzione di nuovi *standard* (ad esempio la ISO 37001 – *antibribery management system*) che richiedono la predisposizione di politiche ad hoc su tale tema.

Figura 33 - Policy anticorruzione



Nelle restanti aziende, laddove il tema della corruzione è stato individuato come rilevante, è stata data *disclosure* delle politiche praticate, ovvero dell'insieme di regole, principi e comportamenti diffusi in azienda per la gestione degli aspetti legati alla prevenzione e al contrasto della corruzione. Essendo l'intero campione dotato di un Modello di Gestione e Organizzazione come previsto dal D.Lgs. 231/2001, è possibile riscontrare frequenti riferimenti al modello stesso (29%) quale strumento di politica aziendale in grado di identificare la puntuale ed efficace ricognizione e gestione dei rischi di reato, così come al Codice Etico e al Codice di Condotta (9%), quali documenti ufficiali dell'azienda approvati dai vertici aziendali che contengono l'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità dell'ente nei confronti dei "portatori d'interesse" (dipendenti, fornitori, clienti, Pubblica Amministrazione, azionisti, mercato finanziario, ecc.). In tutti e tre i casi i documenti infatti raccomandano, promuovono o vietano specifici comportamenti, indipendentemente da quanto previsto a livello normativo, sulla base di principi di integrità, trasparenza e legalità oltre che di principi e valori dell'azienda.

Figura 34 - Frequenza di rendicontazione dei rischi legati alla corruzione



Come ultimo aspetto sono stati esaminati gli indicatori di performance utilizzati dalle aziende per misurare i risultati ottenuti nella prevenzione e nel contrasto della corruzione (come rappresentato in Figura 35). In linea con i risultati precedenti è emerso come il 95% delle aziende abbia rendicontato **almeno uno** degli indicatori di performance messi a disposizione dal GRI per l'aspetto "anti-corruzione" (GRI Standard 205 e GRI G4, Society: Anti-corruption).

Nel 62% dei casi le aziende fanno riferimento ai tre documenti, come elementi distinti di un comune impianto di norme e principi a tutela della legalità e dell'eticità aziendale. Peraltro, relativamente al Modello Organizzativo 231, il Decreto prevede esplicitamente di descrivere come tale modello aziendale sia attuato in relazione ai temi richiesti dallo stesso Decreto (ambiente, personale, diritti umani, lotta alla corruzione).

Successivamente, sono state esaminate le pratiche di *disclosure* dei rischi non finanziari legati alla corruzione attiva e passiva. Rispetto al campione delle 205 aziende è emerso come il 94% abbia descritto i propri rischi generati o subiti in ambito anti-corruzione. Nella maggior parte dei casi (67%) si è fornita solo una descrizione generica dei possibili rischi, mentre nel 33% si è presentato un maggior livello di dettaglio nella descrizione, con evidenza delle specifiche aree di rischio (ad esempio rischio di riciclaggio, rischio di corruzione con la Pubblica Amministrazione, rischio di comportamenti illeciti nelle gare di appalto, ecc.).

Figura 35- Frequenza di rendicontazione dei KPI legati alla corruzione



Nello specifico, il 42% del panel ha selezionato un unico indicatore, il 33% due e il 20% ha rendicontato tutti e tre gli indicatori (GRI Standard 205-1, GRI Standard 205-2, GRI Standard 205-3⁽³⁵⁾). Rispetto alla tipologia di informazioni fornite con maggior frequenza, è emerso come l'80% delle aziende abbia scelto di dare evidenza degli eventuali episodi di corruzione accertati e delle rispettive azioni correttive implementate. Il 51% delle aziende comunica le attività di formazione e comunicazione delle politiche anti-corruzione mentre solo il 33% dà *disclosure* delle specifiche attività di *risk assessment* per i reati legati alla corruzione.

Figura 35- Frequenza di rendicontazione dei KPI legati alla corruzione



(35) Gli standard menzionati corrispondono ai precedenti indicatori previsti dal GRI G4-S03, GRI G4-S04, GRI G4-S05.

© 2018 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.

Seppur il GRI preveda che per il livello "Core" sia necessario scegliere almeno un indicatore per ogni aspetto materiale, tale scelta deve essere effettuata sempre con riferimento al principio di materialità. In

particolare, per il tema della corruzione, laddove in azienda siano avvenuti degli incidenti di corruzione sarebbe necessario riportare sempre l'indicatore 205-3 (Confirmed incidents of corruption and actions taken).

Alcune domande per il Board

Di seguito si riportano alcune domande che il Board può porsi per rispetto alla Lotta alla Corruzione per meglio definire i propri impegni ed obiettivi per il futuro.

- Il Modello 231 disciplina i reati legati alla corruzione attiva e passiva?
- Il Modello copre le aree previste dal Decreto Legislativo 254? Il Modello è esteso a tutte le Società del Gruppo?
- L'azienda si è dotata di un sistema di certificazione ISO 37001?
- Esiste una politica di anticorruzione per tutto il Gruppo che disciplina la corruzione attiva e passiva?
- Quali sono i criteri di rischio definiti in relazione alla lotta alla corruzione? Sono state identificate potenziali aree di rischio?
- L'azienda si è dotata di adeguati sistemi di *compliance*, quale ad esempio il canale *whistleblowing*?
- Il Board è informato sui casi di corruzione, passati e presenti?
- Sono state evidenziate dai media o da altri stakeholder criticità in merito alla tematica della corruzione?

4.8.2 Rispetto dei diritti umani

I diritti umani, come definiti dalla Carta Internazionale dei Diritti dell'Uomo (che comprende la Dichiarazione universale dei diritti umani, la Convenzione internazionale sui diritti civili e politici e la Convenzione internazionale sui diritti economici, sociali e culturali), sono i diritti fondamentali delle persone, che devono essere rispettati da governi, organizzazioni e persone, indipendentemente dalla posizione geografica.

È importante evidenziare come i diritti umani possano riferirsi sia alla persona in quanto tale, sia alla persona in quanto "lavoratore". Tra le più importanti convenzioni a tutela dei diritti umani si evidenziano la "Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo" proclamata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite a Parigi il 10 dicembre 1948 e le Convenzioni emanate dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL⁽³⁶⁾). In particolare, le convenzioni dell'OIL si concentrano sui principi e diritti fondamentali del lavoro ovvero sul lavoro forzato e obbligatorio (n. 29), sulla libertà sindacale (n. 87), sul diritto di organizzazione (n. 98), sull'uguaglianza di retribuzione (n. 100), sull'abolizione del lavoro forzato (n. 105), sulla discriminazione in materia di impiego e nelle professioni (n. 111), sull'età minima (n. 138) e sulla proibizione del lavoro minorile (n. 182).

Nonostante i trattati e le convenzioni siano ormai diffusi in tutto il mondo, il contesto normativo e legislativo rimane frammentato e particolarmente sensibile ai contesti locali, con particolare riferimento alla situazione geo-politica nazionale.

La crescente attenzione da parte del mondo no-profit, dei gruppi di consumatori e degli investitori, e la continua internazionalizzazione delle organizzazioni, portano con sé una rinnovata esigenza di trasparenza da parte delle aziende verso i propri stakeholder. È infatti sempre più necessario rivedere le proprie politiche di gestione e tutela dei diritti umani per essere in grado di rispondere tempestivamente alle nuove esigenze di *disclosure*, che – come nel caso dell'informativa non finanziaria – superano la sfera degli impatti diretti sui diritti umani includendo anche responsabilità indirette, ad esempio connesse alla catena di fornitura.

Le aziende che integrano i diritti umani nel proprio modello di gestione, sviluppando ad esempio una strategia volta a prevenire la violazione di tali diritti, riescono sia a gestirne i rischi correlati, come il rischio di reputazione, sia a coglierne i relativi benefici, come il miglioramento della percezione e della reputazione all'interno e all'esterno dell'azienda.

(36) The International Labour Organization's Fundamental Conventions. L'OIL riconosce come convenzioni fondamentali le seguenti convenzioni:

- Freedom of Association and Protection of the Right to Organise Convention, 1948 (No. 87).
- Right to Organise and Collective Bargaining Convention, 1949 (No. 98).
- Forced Labour Convention, 1930 (No. 29).
- Abolition of Forced Labour Convention, 1957 (No. 105).
- Minimum Age Convention, 1973 (No. 138).
- Worst Forms of Child Labour Convention, 1999 (No. 182).
- Equal Remuneration Convention, 1951 (No. 100).
- Discrimination (Employment and Occupation) Convention, 1958 (No. 111).

Con riferimento al D.Lgs. 254/2016, le imprese sono tenute a comunicare informazioni rilevanti sulle ripercussioni potenziali ed effettive delle loro attività sulle persone e sulla sfera dei rispettivi diritti. Secondo quanto definito dalla Commissione Europea nelle Linee Guida, è considerata una buona prassi per le aziende esprimere il proprio impegno nel rispettare i diritti umani. L'impegno, in questo contesto, può essere declinato rispetto ai comportamenti attesi da parte del management e dei dipendenti, compresa la catena di fornitura, nel rispettare la rosa dei diritti fondamentali dell'uomo, inclusi i diritti propri del lavoratore. Nell'ambito dell'analisi è emerso come **44 aziende** (21% del campione), si siano dotate di una Politica formalizzata che disciplini nel dettaglio i comportamenti attesi da parte dell'azienda e i diritti specifici che si impegna a tutelare, quali ad esempio i diritti dei minori, delle donne, dei popoli indigeni, delle persone con disabilità, delle comunità locali, nonché i diritti dei lavoratori nelle catene di fornitura.

Nei restanti casi, laddove il tema è risultato tra i maggiormente rilevanti, le aziende hanno fornito una *disclosure* delle politiche praticate a presidio dei suddetti temi, grazie allo sviluppo di documenti ufficiali quali Codice Etico e Codice di Condotta (72% dei casi di politiche non formalizzate), in via residuale (4%) a specifici protocolli derivanti dal Modello di Gestione e Organizzazione ex D.Lgs. 231/01 (quali ad esempio il caporala) o attraverso la descrizione del proprio approccio di gestione aziendale (20% dei casi di politiche non formalizzate). Inoltre, in alcuni casi, il tema dei diritti umani è stato trattato con specifico riferimento ad altre policy e politiche sulla catena di fornitura (4%).

Le politiche e gli approcci di gestione degli impatti sui diritti umani dovrebbero essere sviluppati sulla base di una prima mappatura dei rischi, generati e subiti dall'azienda sull'esterno. Dall'analisi condotta (come evidenziato in Figura 37) è emerso come il **69%** del

Figura 36 - Policy sui diritti umani

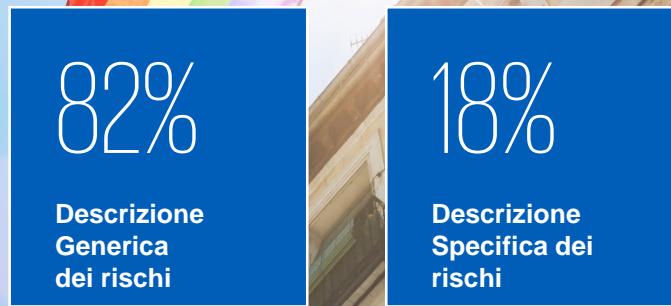


(*) Il dato include anche le "Policy di CSR".

campione abbia effettivamente incluso i diritti umani tra i rischi non finanziari mappati, seppur fornendo una trattazione quasi sempre generica del tema (es. "rischio di violazione dei diritti umani"). Al contrario, solo il **18%** delle aziende ha fornito una *disclosure* dettagliata dei rischi individuati (rischio di violazione dei diritti dei lavoratori, rischio di violazioni di diritti umani fondamentali lungo la catena di fornitura, rischi di comportamenti discriminatori con particolare attenzione alla parità di genere, ecc.).

Una volta definiti quali sono i rischi da presidiare e sviluppate le politiche per la gestione di tali presidi, le aziende dovrebbero predisporre appositi meccanismi di controllo e monitoraggio delle proprie performance. I risultati delle attività di monitoraggio dovrebbero essere misurati con appositi indicatori di performance comparabili nel corso degli anni e funzionali alla definizione dei relativi obiettivi e target.

Figura 37 - Frequenza di rendicontazione dei rischi legati ai diritti umani



Dall'analisi condotta (come evidenziato in Figura 38), risulta che il **54%** delle aziende rendiconta almeno un indicatore relativo agli aspetti legati ai diritti umani. Rispetto a questa porzione di aziende è possibile notare come l'indicatore selezionato più di frequente sia la percentuale di nuovi fornitori valutati secondo criteri di

rispetto dei diritti umani (**37%**), seguito dalla formazione su tali diritti (**20%**). I tre indicatori sui potenziali rischi di violazione dei diritti umani risultano rendicontati con meno frequenza e solo in parte dei casi risultano effettivamente identificate potenziali aree a rischio.

Figura 38 - Frequenza di rendicontazione dei KPI legati ai diritti umani



In generale si evidenzia che il tema dei diritti umani per molte realtà potrebbe essere maggiormente analizzato lungo la propria *value chain*, sia dal punto di vista della

relativa gestione (ad esempio per il settore industriale), sia in relazione ai rapporti con i clienti (es. investimento e finanziamento delle banche a settori controversi).

Alcune domande per il Board

Di seguito si riportano alcune domande che il Board può porsi per rispetto ai Diritti Umani per meglio definire i propri impegni ed obiettivi per il futuro.

- L'azienda ha svolto una valutazione degli impatti dei diritti umani nel medio-lungo termine secondo framework universalmente riconosciuti (*Human Rights Risk and Impact Assessment*)?
- L'azienda è *compliant* con le linee guida nazionali ed internazionali in materia di diritti umani?
- Quali sono i rischi definiti in relazione ai diritti umani? Sono state identificate potenziali aree di rischio per esempio nelle operazioni di M&A?
- Sono state evidenziate dai media o da altri stakeholder criticità in merito alla tematica dei diritti umani?
- Quale è la funzione preposta alla gestione dei diritti umani in azienda?
- Esiste una politica sui diritti umani per tutto il Gruppo? Esistono processi e sistemi di *due diligence* in materia di diritti umani? L'attività di *due diligence* è estesa alla *supply chain*?
- L'azienda si è dotata di un giusto mix e di un buon livello di conoscenze ed esperienze in azienda per una gestione efficace ed efficiente dei diritti umani?
- In che modo possiamo contribuire agli SDGs attraverso iniziative e progetti sui diritti umani?

4.8.3 Impatti ambientali e cambiamento climatico

Molto discussi in tempi recenti sono i temi del cambiamento climatico e dell'impatto ambientale generato dalle aziende. L'articolo 2 della Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici definisce l'obiettivo a lungo termine di tale accordo come stabilizzazione delle concentrazioni di gas a effetto serra a un livello tale da evitare "pericolose interferenze antropogeniche" con il sistema climatico. "Interferenze pericolose" possono essere viste da una varietà di prospettive e la scelta alla fine coinvolgerà un mix di considerazioni scientifiche, economiche, politiche etiche e culturali⁽³⁷⁾. Il cambiamento climatico e il relativo effetto sull'ambiente è un fenomeno che va inevitabilmente contrastato e monitorato⁽³⁸⁾.

Dall'analisi effettuata sul campione è emerso come gli aspetti ambientali, e in particolare il contrasto al cambiamento climatico (risultato come aspetto materiale per il 58% del campione), siano in assoluto gli aspetti più frequentemente affrontati dalle aziende italiane, sia da un punto di vista di analisi dei rischi che in termini di politiche formalizzate. Delle 205 aziende prese in esame, infatti, il 55% ha formalizzato il proprio impegno all'interno di una Politica, in molti casi come diretta conseguenza dell'adozione di un sistema di gestione ambientale, all'interno del quale è richiesta la formalizzazione di una specifica politica ambientale. Nei restanti casi le aziende che hanno identificato il cambiamento climatico come tema rilevante per il business e per gli stakeholder hanno ottemperato alle richieste del Decreto facendo riferimento ai principi e agli impegni contenuti nei documenti ufficiali quali il Codice Etico (39%) e gli eventuali Protocolli 231 sugli aspetti ambientali (17%). Il restante 43%, ha dato *disclosure* delle prassi e degli approcci di gestione esistenti in azienda.

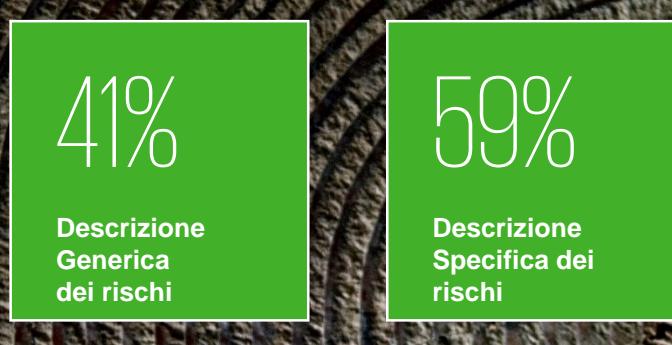
Figura 39 - Policy ambientali



(*) Il dato include anche le "Policy di CSR".

Rispetto alla valutazione dei rischi ambientali, è stato riscontrato come il 93% del campione sia stato in grado di identificare i rischi inerenti agli impatti ambientali, attuali o potenziali, dimostrando come l'ambiente sia, anche dal punto di vista dei rischi, un aspetto molto trattato e approfondito dalle aziende. Le origini di una maggior sensibilità delle aziende verso i rischi di natura ambientale è da ricondursi in parte ad un percorso di integrazione della dimensione ambientale intrapreso già da tempo da molte aziende. Seppur guidati da valutazioni di impatto più di matrice operativa, infatti, molti modelli di gestione dei rischi riescono a mappare fattori di rischio operativi di natura ambientale, quali ad esempio il superamento delle soglie di emissione, la non *compliance* normativa ambientale o la gestione delle sostanze pericolose. Tra il 93% delle aziende che trattano i rischi ambientali, infatti, il 59% è stato in grado di fornire una *disclosure* specifica delle aree di rischio ambientale identificate (come evidenziato in Figura 40).

Figura 40 - Frequenza di rendicontazione dei rischi legati all'ambiente



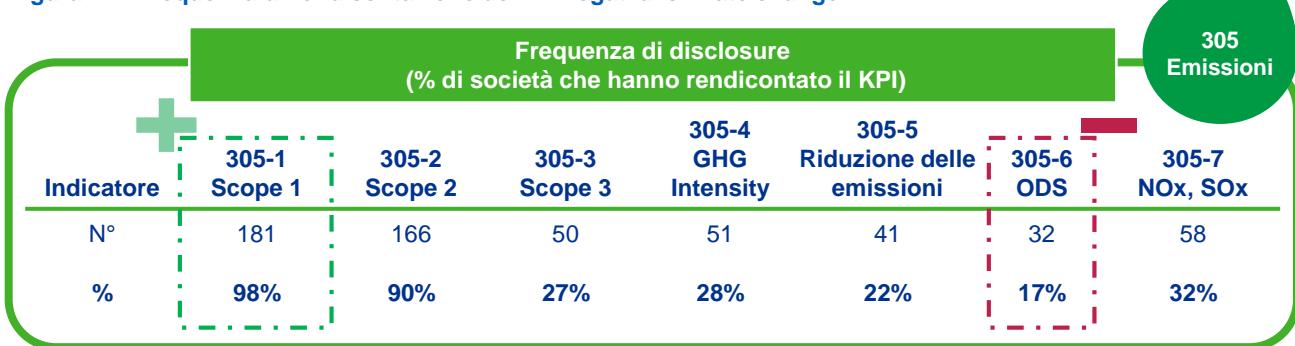
(37) MCCARTHY J. J., CANZIANI O. F., LEARY N. A., DOKKEN D. J., WHITE K. S. (EDS.), Climate change 2001: impacts, adaptation, and vulnerability: contribution of Working Group II to the third assessment report of the Intergovernmental Panel on Climate Change (Vol. 2). Cambridge University Press, 2001.

(38) O'NEILL B. C., OPPENHEIMER M., Dangerous climate impacts and the Kyoto Protocol, 2002.

Il 90% del campione ha selezionato nel proprio panel di indicatori di performance almeno un KPI inerente agli aspetti del "climate change" (come dettagliato in Figura 41), ovvero afferente al set di *Standard 305 "Emissions"*. Nel dettaglio risulta che quello delle emissioni dirette

(Scope 1) sia l'indicatore più frequentemente rendicontato dal panel (98% del campione di aziende che rendicontra almeno un indicatore), mentre le emissioni derivanti da sostanze ozono-lesive risultano essere le meno frequentemente rendicontate (17%).

Figura 41 - Frequenza di rendicontazione dei KPI legati al climate change



Alcune domande per il Board

Di seguito si riportano alcune domande che il Board può porsi per rispetto alla tutela dell'ambiente per meglio definire i propri impegni ed obiettivi per il futuro.



- Il Board è informato sugli impatti effettivi e potenziali che l'azienda genera sull'ambiente?
- Esiste una politica ambientale di Gruppo? Come viene attuata e monitorata?
- L'azienda ha valutato l'esposizione al rischio di cambiamenti climatici nel medio-lungo termine? Ove significativo esiste una quantificazione e disclosure finanziaria di tale rischio?
- L'azienda monitora periodicamente e, ove rilevante, definisce dei target in merito a:
 - consumi energetici;
 - emissioni atmosferiche dirette e indirette;
 - risorse naturali (quali ad esempio l'acqua, la terra) e la corrispondente protezione della biodiversità;
 - rifiuti;
 - trasporto di prodotti.
- Sono valutati gli impatti ambientali *della supply chain* (materie prime, produzione e commercializzazione)?
- Sono stati sviluppati prodotti e servizi "green"?
- Nei settori maggiormente esposti al *climate change* è stata effettuata un'analisi relativamente all'applicazione delle raccomandazioni della *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD)?
- Esistono, e se si quali sono, controversie/pressioni con/dagli stakeholder esterni sui temi ambientali?

La Task Force on Climate Change

La Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) nasce nel 2015 dalla volontà dei partecipanti al G20 e dei vertici delle Istituzioni Finanziarie di avere una linea di indirizzo comune per il settore finanziario nell'affrontare le sfide legate al cambiamento climatico. Il cambiamento climatico rappresenta infatti una minaccia per la stabilità del sistema finanziario, in termini di incapacità di un'azienda di trasformare il proprio modello di business in un modello *low carbon* con i conseguenti impatti reputazionali e finanziari, e in termini di potenziali perdite di denaro legate a catastrofi naturali, come alluvioni, siccità, e uragani. Nel giugno 2017, la Task Force ha pubblicato il documento finale di indirizzo per le imprese su come strutturare la *disclosure* dei rischi, delle opportunità e dei potenziali impatti legati al cambiamento climatico. Le raccomandazioni si sviluppano su quattro aree tematiche: *governance*, strategia, gestione del rischio, parametri e obiettivi. Per ognuna di queste aree sono state definite raccomandazioni di carattere generale e le principali informazioni da rendicontare. Le raccomandazioni delineano un insieme di principi volti a configurare le aspettative future di investitori, istituti di credito e assicuratori.

In primo luogo, il rischio finanziario legato al clima deve essere posto all'attenzione del Consiglio di Amministrazione, incentrando sempre più le problematiche ambientali all'interno dei parametri utilizzati nelle decisioni manageriali più importanti. In

secondo luogo, le aziende devono valutare in modo approfondito i loro rischi e le opportunità finanziarie connesse al cambiamento climatico, analizzandone l'impatto possibilmente tramite l'uso di analisi di scenario o di "stress test" volti a verificare la resilienza dei portafogli e in generale del modello di business. In considerazione della complessità e quantità di variabili da tenere in considerazione, la Task Force invita le compagnie ad adottare scenari sviluppati da istituti di ricerca, nello specifico i modelli proposti dalla IEA (International Energy Agency) tra cui il "New Policies" e il "450", i quali ipotizzano rispettivamente il mantenimento e l'aumento della temperatura globale di 2 gradi. In terzo luogo, le compagnie devono adattare i propri sistemi di gestione dei rischi (ERM) in modo da identificare singolarmente i rischi finanziari dovuti al clima, permettendo lo sviluppo di modelli di mitigazione capaci di gestire in maniera efficace e corretta gli effetti di tali cambiamenti. Infine, gli utilizzatori dei dati e coloro che li rendicontano devono collaborare per sviluppare metriche efficaci per la valutazione e il successivo monitoraggio dei rischi e delle opportunità legati al cambiamento climatico, in linea con la strategia e il processo di gestione del rischio. Occorre sottolineare che la Task Force ha pubblicato una documentazione aggiuntiva volta a fornire ulteriore supporto nel processo di rendicontazione per i settori Bancario, Assicurativo, Asset Owner, Asset Manager e il settore Non Finanziario⁽³⁹⁾.

 Governance <i>Raccomandazioni</i> Descrivere la governance dell'organizzazione in relazione ai rischi e alle opportunità legati al clima	 Strategia <i>Raccomandazioni</i> Descrivere gli impatti dei rischi e delle opportunità legati al clima sull'organizzazione, sulla strategia e sulla pianificazione finanziaria	 Risk Management <i>Raccomandazioni</i> Descrivere in che modo l'organizzazione identifica, valuta e gestisce i rischi finanziari legati al clima	 Misurazioni e target <i>Raccomandazioni</i> Descrivere le metriche e gli obiettivi utilizzati per valutare e gestire i rischi e le opportunità relativi al clima
Disclosure Descrivere il ruolo del consiglio di amministrazione in merito alla valutazione e alla gestione dei rischi e delle opportunità legati al clima	Disclosure Descrivere i rischi e le opportunità finanziarie legati al clima che l'organizzazione ha identificato e l'impatto di questi sull'attività, la strategia e la pianificazione finanziaria. Utilizzare anche l'analisi di scenario per descrivere l'impatto dei diversi scenari e le politiche e risposte associate	Disclosure Descrivere i processi per identificare, valutare e gestire i rischi finanziari legati al clima e come sono integrati nel modello di gestione dei rischi aziendali	Disclosure Descrivere le metriche utilizzate per valutare i rischi finanziari e le opportunità legati al clima e dare disclosure delle emissioni GHG e dei relativi rischi. Descrivere gli obiettivi utilizzati per gestire i rischi e le opportunità legati al clima e i risultati raggiunti

Figura 42 – Raccomandazioni e disclosure richiesta dalla TFCC

(39) KPMG, FSB Task Force on Climate-related Financial Disclosures, 2017.

4.8.4 Diversità degli organi di governo e del personale

Il dibattito sulla diversity è quanto mai aperto. Sono molti, infatti, i confronti su tale tematica e sull'importanza di dotarsi di modalità gestionali che valorizzino le "diversità" individuali (es. di genere, di età, di abilità fisiche, di origini etnico-culturali, di orientamento sessuale) considerate ormai anche un valore aggiunto per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In Italia, per quanto riguarda la gender diversity degli organi di amministrazione e controllo delle società quotate nel mercato regolamentato nazionale (e le società, costituite in Italia, controllate da pubbliche amministrazioni non quotate nei mercati regolamentati), la legge 120 del 2011 (Legge 12 luglio 2011, n. 120, "Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al Decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, concernenti la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati", conosciuta anche come "Legge Golfo-Mosca") ha introdotto un criterio volto ad assicurare l'equilibrio tra i generi nella composizione degli organi di amministrazione e controllo. Il legislatore ha previsto che almeno un terzo di tali organi sia composto dal genere meno rappresentato e che, secondo un processo graduale, al primo rinnovo la quota del genere meno rappresentato sia almeno pari a un quinto degli organi sociali.

Per preservare gli effetti positivi generati della Legge Golfo-Mosca, il nuovo Codice di autodisciplina (luglio 2018) è stato modificato con l'obiettivo di rendere duraturo il requisito della gender diversity nella composizione degli organi di amministrazione e controllo, anche una volta esaurita l'efficacia della Legge 120/2011. La declinazione del principio si caratterizza per tre aspetti⁽⁴⁰⁾:

a) l'introduzione della stessa soglia quantitativa minima in termini di "genere meno rappresentato" prevista a regime dalla Legge 120;

b) la definizione di varie modalità con cui gli emittenti possono applicare il criterio di diversità, da modifiche dello statuto alla definizione di politiche aziendali in materia di diversità volte ad orientare gli azionisti nelle loro scelte;

c) la specifica affermazione di un chiaro ordine di priorità nei requisiti di composizione degli organi, prima di tutto professionalità e competenza, richieste a tutti gli amministratori.

Il Decreto 254, e la Direttiva Europea da cui trae le sue origini, si inseriscono in questo quadro richiedendo alle aziende di rendicontare (come illustrato in Figura 43), da una parte gli aspetti relativi alla gestione della diversità nel personale e dall'altra di includere nella relazione sulla gestione una *disclosure* che riguardi anche le politiche dell'impresa con riferimento ai criteri di scelta dei componenti degli organi sociali.

Le nuove richieste normative, così come le modifiche del Codice, guidano le aziende verso una maggiore trasparenza su obiettivi di genere e traguardi raggiunti, favorendo un dialogo più produttivo con gli stakeholder interni ed esterni. Ma non solo, politiche di genere più equilibrate aumentano anche l'attrattività dell'impresa fino a tradursi in un elemento di vantaggio competitivo

Questo viene confermato anche dal quaderno della finanza N.87 "Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy", pubblicato da Consob nel 2018, ha portato alla luce alcuni primi importanti risultati ottenuti grazie ai nuovi ordinamenti, e dimostra come la gender diversity non sia una questione di equità numerica, ma sia realmente un driver per la creazione di valore. Secondo l'analisi, infatti, la presenza delle donne nei CdA aumenta la redditività delle aziende, nel momento in cui supera la soglia del 17-20%. Superata questa soglia, infatti, le stime evidenziano un effetto positivo e significativo su tutte le misure di performance utilizzate. Lo studio, inoltre, calcola l'impatto della legge "Golfo-Mosca", confermando come abbia avuto un effetto positivo e significativo sulla percentuale di donne, aumentata in media di 17 punti percentuali subito dopo l'entrata in vigore della legge e di 11 punti percentuali successivamente⁽⁴¹⁾.

In definitiva, la gender diversity negli organi di governo è ben altro che un mero tema di compliance e merita una attenzione seria e diffusa, perché può e deve entrare a pieno titolo nei driver della creazione di valore sostenibile per tutte le categorie di imprese in una prospettiva di lungo periodo⁽⁴⁰⁾.

Figura 43 – Richieste informative previste dal Decreto 254

Le imprese interessate dal Decreto devono rendicontare:

- 1 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
- 2 una **descrizione delle politiche in materia di diversità** applicate in relazione alla **composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo** relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale, nonché una descrizione degli obiettivi, delle modalità di attuazione e dei risultati di tali politiche

(40) SCHWIZER, P., La diversity nell'autodisciplina: un intervento sufficiente?, Editoriali, Diritto Bancario.it, 2018

(41) CONSOB, "Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy", 2018.

Dall'analisi condotta sulle 205 aziende, è emerso che ad agosto 2018, la quota media di donne nei Consigli di amministrazione delle maggiori società quotate si attesta al **30%**.

Così come richiesto dalla normativa, la diversity degli organi di governo risulta regolata anche attraverso l'adozione di politiche formalizzate specifiche (**19** casi di cui **5** appartenenti alle aziende FTSE MIB) o attraverso lo Statuto (**28%**). Nella maggioranza dei casi, invece, le aziende forniscono informazioni riguardo alla gestione della diversità all'interno della Relazione di Corporate Governance (**72%**).

In riferimento alla gestione della diversità nel personale aziendale, gli aspetti da tenere in considerazione sono ampi e diversificati. La Society for Human Resource Management (SHRM), ad esempio, pone l'attenzione sul duplice concetto di "diversity" e "inclusion" dove con diversità si intende "*il mix di differenze e somiglianze che includono, ad esempio, caratteristiche individuali e organizzative, valori, credenze, esperienze, background, preferenze e comportamenti*".

Non solo diversità di genere, quindi, ma anche diversità di razza, di abilità fisiche, di età (definita diversità dei tratti visibili) così come diversità di orientamento sessuale, religione, status socio-economico, istruzione e

Figura 44 - Policy sulla diversità degli organi di governo



stato familiare (definita come diversità dei tratti non visibili).

Con il termine **inclusione**, invece, si fa riferimento all'abilità delle aziende di creare un ambiente di lavoro inclusivo, capace di valorizzare le diversità di pensiero dei singoli individui e in cui tutti sono messi nelle condizioni di contribuire pienamente e attivamente al successo dell'organizzazione.



Figura 45 – Diversity e inclusion secondo Society for Human Resource Management (SHRM)

Nell'ambito della diversità delle risorse umane del campione analizzato, la quota media di donne in posizioni dirigenziali si assesta al **15%** mentre solo nel **10%** dei casi si riscontrano donne con carica di Presidente e solo nel **7%** con carica di Amministratore Delegato. Nonostante i risultati siano poco incoraggianti, nell'analisi è emerso come il **96%** del campione rendiconti all'interno della propria DNF almeno un indicatore sulla diversità, con particolare riferimento all'indicatore sulla diversità dei dipendenti (rendicontato dall'**88%**, come illustrato in Figura 46) e sulla diversità degli organi di governo (rendicontato dal **73%**).

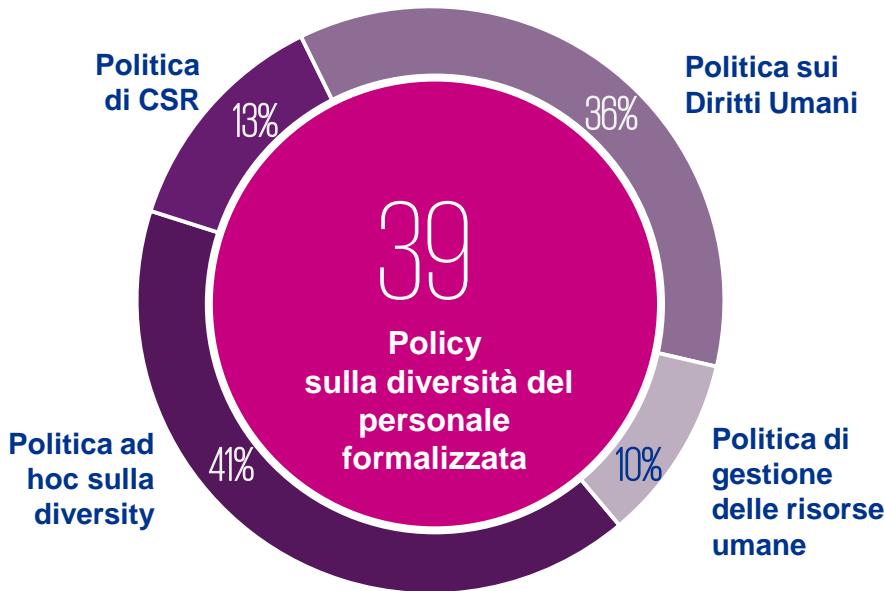
Figura 46 - Frequenza di rendicontazione dei KPI legati alla diversity



Rispetto all'adozione di politiche formalizzate sui temi della diversità del personale, è stato possibile identificare **39** politiche formalizzate, di cui solo il **41%** rappresentato da una politica ad hoc sulla diversità mentre in tutti gli

altri casi si tratta di altre politiche formalizzate (**13%** Politica di CSR, **36%** Politica sui diritti umani e **10%** Politica delle risorse umane).

Figura 47 - Policy sulla diversità del personale



Rispetto alla valutazione dei rischi sulla diversità, è stato riscontrato come il **28%** del campione sia stato in grado di identificare i rischi, attuali o potenziali, inerenti a tale aspetto. Di questa porzione di aziende, il **53%** riporta

rischi legati al tema della diversity quale parte dei rischi legati ai diritti umani, mentre il **47%** identifica rischi specifici legati ai temi della diversità o delle pari opportunità (come rappresentato in Figura 48).

Figura 48 - Aziende che rendicontano rischi legati ai temi della diversity



5

Conclusioni sulla Governance e sulla gestione dei rischi



Il ruolo del board nella dichiarazione non finanziaria

L'analisi sull'applicazione del Decreto Legislativo 254/2016 ha mostrato come la rendicontazione delle performance extra-finanziarie sia oggi una prassi consolidata per chi già predisponiva il bilancio di sostenibilità su base volontaria. Per quelle aziende che hanno predisposto la rendicontazione non finanziaria per la prima volta, invece, è stato necessario mettere a punto strumenti e modalità nuovi in tempi ristretti.

Anche se gli esempi di adozione volontaria del Decreto 254 sono relativamente pochi, si è comunque di fronte ad un segnale rilevante nello sviluppo di concreti programmi aziendali volti alla diffusione delle politiche di sostenibilità. A seguito dell'introduzione della nuova norma le aziende si presentano al mercato con un'informativa che, oltre a documentare la creazione di valore per gli azionisti descrive le relazioni con gli stakeholder e gli impatti sul territorio e l'ambiente.

Dalla lettura delle rendicontazioni non finanziarie, emerge come l'introduzione di politiche di sostenibilità sia effettivamente divenuta un importante strumento di gestione dei rischi nel lungo periodo, imprescindibile per le aziende che vogliono prosperare e crescere in un contesto globale caratterizzato da cambiamenti sempre più imprevedibili e dirompenti.

Le aziende che avevano già iniziato il loro percorso di rendicontazione non finanziaria in modo volontario (il 41% del campione) dimostrano di aver messo a punto un processo sistematico, evolutosi nel tempo di pari passo con lo sviluppo di modelli e standard di riferimento, volto a favorire la pubblicazione di documenti il più possibile confrontabili e comparabili, in grado di agevolare le valutazioni degli investitori e degli stakeholder con l'obiettivo di rafforzarne la fiducia. Per la maggior parte di queste aziende la redazione della dichiarazione non finanziaria consolida le strategie e le metodologie di lavoro costruite nel tempo.

Anche se la percentuale di casi nei quali l'azienda si è dotata di un piano di sostenibilità strutturato è ancora poco significativa, le aziende leader nelle pratiche di rendicontazione non finanziaria mostrano una tendenza verso una sempre maggior integrazione della sostenibilità nel business sviluppando piani di sostenibilità e obiettivi integrati nel piano industriale con l'obiettivo di considerare tutti i rischi, anche quelli non finanziari. Le tematiche sociali ed ambientali sono di fatto sempre più parte delle strategie di business e dell'operatività corrente, in un'ottica di "sostenibilità" dei risultati nel tempo.

Un simile sforzo di "lungimiranza" e di "consapevolezza" non può essere dissociato da politiche volte a favorire la presa di decisioni ben ponderate da parte degli organi sociali che tengano conto della sostenibilità e siano in grado di assicurare un corretto monitoraggio delle scelte compiute.

Le imprese stanno sviluppando e mettendo in pratica una cultura della sostenibilità incentrata sul rispetto delle persone e dell'ambiente in una logica di trasparenza verso gli stakeholder.

Sulla base dei contenuti definiti dalla norma e dalle evidenze delle analisi condotte sulle aspettative degli stakeholder, si è assistito ad un'evoluzione e ad un maggiore coinvolgimento degli organi di governo che si sono occupati, non solo di tradurre i comportamenti aziendali in elementi informativi da riportare nella dichiarazione non finanziaria, ma hanno anche utilizzato tali informazioni per creare nuovi paradigmi di comportamento da considerare nella propria pianificazione strategica e nelle conseguenti decisioni operative.

Posto che un efficace governo dei rischi aziendali - di breve, medio e lungo termine - verte, in prima battuta, sulla qualità di chi decide e si prende la responsabilità della definizione della nuova strategia, assumono sempre più importanza la composizione e i criteri di diversità degli organi sociali, non soltanto in termini di genere, ma anche di esperienza, professionalità, età, percorso formativo.

Un efficace governo dei rischi aziendali di medio e lungo periodo e la loro valutazione ai fini della predisposizione di piani strategici e di sostenibilità presuppongono un'elevata professionalità tecnica e manageriale e la capacità di "immaginare" una conversione del modello di produzione, di consumo e di organizzazione del lavoro come opportunità da cogliere per migliorare il futuro.

L'importanza del ruolo del board nella promozione e nello sviluppo di strategie di lungo termine per integrare tutte le forme di valore (finanziarie e non finanziarie) nelle decisioni, nei comportamenti diffusi e nei processi dell'organizzazione, è stata messa in evidenza anche da Nedcommunity che, già nel 2015, ha costituito un Reflection Group il cui titolo è "Nuovi modelli di leadership per consiglieri di amministrazione", con l'obiettivo di creare consapevolezza tra i consiglieri di amministrazione e i professionisti della governance proprio sul ruolo guida del Board nei nuovi contesti di riferimento. Il Reflection Group vede nella messa a punto dei report di sostenibilità integrati un importante strumento nella trasformazione del Board⁽⁴²⁾.

Nel percorso di applicazione della normativa, gli organi di governo, oltre ad avere la responsabilità primaria della corretta redazione della dichiarazione non finanziaria, hanno ricoperto un ruolo chiave nella sensibilizzazione e nell'implementazione di pratiche volte a contribuire ad una maggiore creazione di valore nel tempo.

(42) Piermattei L., Giangualano P., L'impatto dell'obbligo di rendicontare le informazioni non finanziarie sui board e la governance, Harvard Business Review, gennaio/febbraio 2018.

Importanza dell'assessment di processi e procedure

La concretezza della norma in termini di applicazione del principio di rilevanza delle informazioni e di elasticità nella comunicazione (comply or explain), affiancata dalla crescita di consapevolezza del board nel ruolo di guida nelle scelte strategiche, sia in termini di diffusione che di rendicontazione e valutazione delle tematiche non finanziarie, ha spinto gli amministratori ad avviare una revisione dei processi utilizzati per l'analisi delle informazioni disponibili.

Gli amministratori consapevoli del valore intrinseco della sostenibilità e del suo impatto sulle strategie e performance aziendali hanno, in alcuni casi, avviato processi di ricognizione circa le informazioni disponibili. Tali attività hanno consentito di identificare nuovi ruoli e responsabilità in termini di unità organizzative coinvolte nel processi di raccolta dei dati, (figure specialistiche, task force interfunzionali, coordinatori di progetto), al fine di disporre di assessment puntuale sullo stato dell'arte delle iniziative, consapevoli anche della necessità di sviluppare/rafforzare competenze sia al proprio interno sia nella struttura aziendale.

Si è assistito quindi ad una evoluzione e ad un maggiore coinvolgimento degli amministratori che si sono occupati di verificare e monitorare gli assetti amministrativi più idonei a tradurre gli aspetti organizzativi ed operativi della gestione, in elementi informativi da riportare nella dichiarazione non finanziaria, anche attraverso procedure formalizzate di reporting non finanziario. In tali procedure vengono esplicitate le scelte di rendicontazione operate in termini di modelli di riferimento e linee guida per la selezione dei contenuti e per il reperimento dei dati e delle informazioni rilevanti, per la definizione dei controlli, dell'iter di approvazione e delle modalità di pubblicazione e comunicazione agli stakeholder, al fine di garantire il rispetto dei principi e delle metodologie previsti dalla normativa vigente.

Stakeholder engagement e analisi di materialità

Un ruolo fondamentale nel processo di consapevolezza degli amministratori è stato anche riscontrato nella fase di analisi, discussione ed approvazione delle matrici di materialità volte a identificare gli ambiti in cui le attività delle aziende possono incidere maggiormente sulla tutela degli ecosistemi, sul benessere delle comunità, delle persone e di tutti gli stakeholder coinvolti.

In applicazione degli standard per la rendicontazione non finanziaria, gli aspetti materiali di sostenibilità sono stati valutati rispetto alla loro capacità di influenzare significativamente le decisioni e l'opinione degli stakeholder nonché in relazione al loro impatto sulle performance della società.

Il processo ha visto in molti casi un coinvolgimento attivo di comitati e board che hanno dibattuto, in sessioni dedicate e propedeutiche all'approvazione della dichiarazione, le analisi di materialità. Inoltre, in alcuni casi, il confronto consiliare si è anche focalizzato sulle specifiche questioni emerse dalle attività di coinvolgimento e confronto degli stakeholder, valutando possibili revisioni di piani strategici e di obiettivi di medio e lungo periodo per assicurare un maggior allineamento con le aspettative degli stessi.

Sistema incentivante

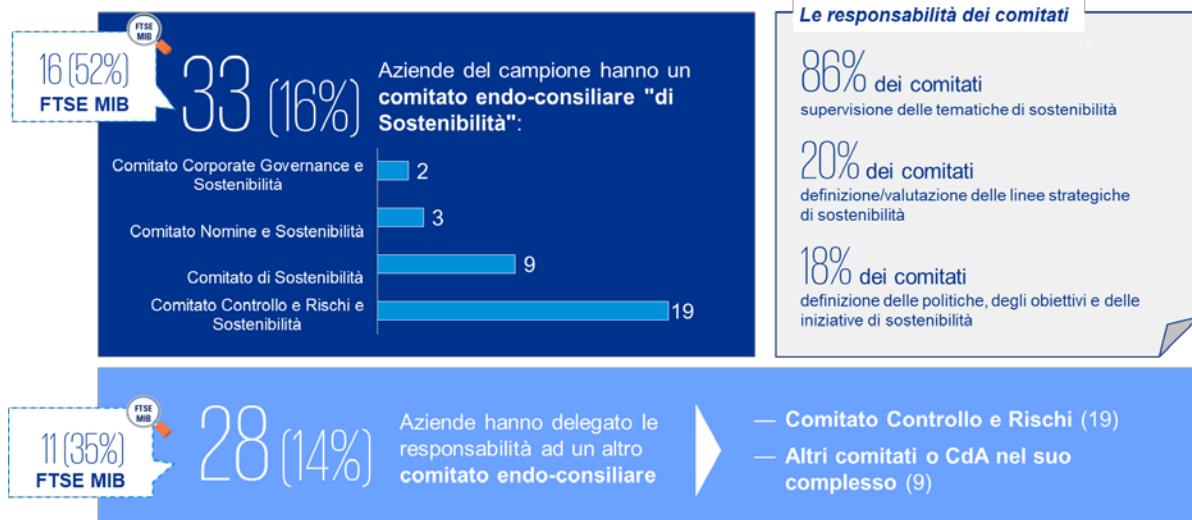
A valle dei risultati delle diverse matrici di materialità, i comitati di remunerazione con il supporto delle direzioni del personale si stanno stanno sempre più impegnando nell'applicazione della politica di remunerazione dell'azienda coerentemente con le richieste degli stakeholder in tema di migliore condotta etica, maggiore responsabilità sociale e impegno per la diversità e le pari opportunità. Si sta assistendo di fatto ad un migliore allineamento fra gli interessi degli azionisti, del management e di tutti gli stakeholder mediante una corretta correlazione tra risultati conseguiti, sostenibilità di lungo termine periodo e retribuzioni competitive.

Alcune realtà stanno infatti evolvendo verso l'adozione di sistemi di performance management e incentivazione che prevedano l'attribuzione di indicatori collegati ad obiettivi di sostenibilità derivanti dall'applicazione delle matrici di materialità. Un percorso virtuoso nella direzione di una maggiore consapevolezza di azioni concrete volte a valorizzare l'impegno delle organizzazioni verso una creazione di valore nel lungo periodo.

Sulla base dell'analisi del campione FTSE MIB, all'incirca il **63%** delle aziende fa riferimento al concetto di sostenibilità, in diverse forme, all'interno della relazione sulla remunerazione. Di queste, l'**89%** inserisce nel sistema di incentivazione obiettivi di performance specifici legati a tale tematica. In particolare, il **53%** collega obiettivi socio-ambientali ai piani di incentivazione a breve, mentre il **47%** a quelli di medio-lungo termine.

Nel campione analizzato, gli obiettivi di performance legati al tema di sostenibilità più ricorrenti sono la riduzione degli infortuni e dei relativi indici e la riduzione delle emissioni di CO₂. Inoltre, tra le aziende analizzate, diverse fanno riferimento al posizionamento nell'indice

Figura 49 - Governance della sostenibilità



In nessuno dei casi l'assegnazione di compiti a comitati interni al Consiglio ha riguardato l'approvazione della dichiarazione, che spetta al consiglio nella sua collegialità. I comitati, nel valutare la rendicontazione al fine di verificarne completezza e attendibilità, in alcuni casi hanno allargato il loro ruolo esprimendo un parere sulla bozza di documento predisposta dalla struttura interna. L'attività talvolta ha previsto anche l'attribuzione di specifici compiti alla consulenza.

Tali orientamenti emergono anche da una recente ricerca⁽⁴³⁾ realizzata da Nedcommunity e Methodos, presso il network dei consiglieri indipendenti e dei sindaci associati. Tramite il sondaggio è stato chiesto ai consiglieri di esprimere la propria opinione sui modelli di governance "visti dall'interno". Tra i punti chiave, emerge che nel 53% dei casi i temi ESG vengono trattati in seno al Comitato Controllo e Rischi; nel 74% dei casi la composizione del board non è stata modificata per presidiare le tematiche ESG; è in netto aumento la prassi dei board di dedicare una o più sessioni specifiche al processo di elaborazione della vision

"Dow Jones Sustainability Index" per la misurazione della performance di sostenibilità.

Comitati

In linea con le indicazione del Codice di Autodisciplina, l'analisi indica che la maggior parte delle aziende del FTSE MIB (l'**87%**) ha assegnato la responsabilità in materia di sostenibilità ad un comitato endoconsiliare con il compito di supervisionare i temi non finanziari (socio-ambientali). Di questi il **52%**, in considerazione dell'importanza attribuita alla preventiva valutazione dei rischi, ha allocato tale attività nel comitato rischi. La scelta di un comitato autonomo di sostenibilità è stata adottata solo in 9 casi (come rappresentato in Figura 49).

aziendale per assicurare il presidio di tutti gli ambiti del Decreto 254 rilevanti per il modello di business e le strategie; quasi il **100%** del campione ritiene che gli Amministratori Indipendenti debbano svolgere effettivamente un ruolo più attivo e specifico nell'indirizzo delle strategie e nella valutazione dei rischi in una prospettiva di lungo periodo, ma solo il **48%** ritiene che essi svolgano già un ruolo più attivo in tal senso. I dati della ricerca mostrano che il "gap" tra la consapevolezza e i comportamenti spontanei nei Board rispetto all'integrazione dei temi di sostenibilità di lungo periodo nelle strategie e nel modello di business è ancora significativo. Per cui, anche in un'ottica di miglioramento continuo dei processi di reporting non finanziario, è opportuno intervenire sulla cultura aziendale, a partire dal Board, per accelerare la presa in carico del cambiamento e creare le condizioni perché l'intera organizzazione nelle sue diverse componenti e gerarchie sviluppi processi decisionali basati sull'*integrated thinking*⁽⁴³⁾.

(43) Nedcommunity e Methodos, Nuovi Modelli di Leadership per Consiglieri di Amministrazione Nedcommunity, 2018.

Rischi e pianificazione strategica

Il board, avendo l'onere e la responsabilità di supervisionare e gestire le attività a beneficio della società, degli azionisti e degli stakeholder in generale, deve essere sempre in grado di comprendere e valutare i diversi rischi materiali dell'azienda. I cambiamenti climatici, la scarsità delle risorse naturali, le aspettative degli stakeholder sulle catene di approvvigionamento e altri fenomeni ambientali hanno un'immensa importanza per l'espansione del business, per gli investimenti di capitale e per le decisioni di investitori presenti e potenziali.

È ormai tesi consolidata che quando una forza sociale o ambientale presenta rischi rilevanti per un'azienda e per le sue operazioni, i membri del board considerano tali questioni come parte della propria responsabilità, per proteggere gli interessi degli azionisti e della società nelle strategie di lungo e di breve termine⁽⁴⁴⁾. Tali aspetti ESG inoltre influenzano sempre di più anche la visione degli altri stakeholder aziendali come clienti, fornitori e dipendenti.

Grazie alla verifica e al controllo delle performance ESG possono venire alla luce anche spunti per eventuali modifiche ed evoluzioni dei modelli di business. Questo dimostra come l'informativa ESG e la consapevolezza dell'importanza di gestire le relative tematiche possano essere un elemento chiave per il board. L'informativa però risulta fondamentale anche per gli stakeholder esterni che sono sempre più interessati a tali temi e che si aspettano azioni concrete da parte delle aziende. Tra i diversi stakeholder, gli investitori assumono un ruolo rilevante e si possono servire delle informazioni rendicontate per effettuare le proprie scelte di investimento, e in ugual modo i clienti possono dirigere le proprie scelte basandosi anche su tali informazioni.

Dall'analisi condotta si può concludere che tra le aziende italiane che hanno predisposto la dichiarazione, vi è una considerevole tendenza a sviluppare un metodo di analisi integrato, dimostrando una diffusa consapevolezza di come incorporare i rischi ESG in un sistema già consolidato consenta di fatto una migliore comprensione e gestione degli stessi. L'analisi ha infatti evidenziato che il **54%** del campione dichiara di avere un sistema di gestione e monitoraggio dei rischi che include anche rischi di natura non finanziaria, sviluppato quindi all'interno del sistema di gestione e monitoraggio già in essere per i rischi aziendali. Nella maggior parte dei casi tale modello fa riferimento all'Enterprise Risk Management (ERM).

Lo stesso andamento si riscontra in maniera più significativa nell'analisi delle aziende FTSE MIB: il **74%** delle aziende oggetto di analisi ha optato per l'adozione

di un modello di gestione dei rischi integrato. Il **10%** invece ha preferito sviluppare un modello di analisi specifico per i rischi non finanziari, differenziando quindi i sistemi di identificazione dei rischi. Le restanti aziende non forniscono il dettaglio sulla modalità di individuazione dei rischi ESG.

La rendicontazione si caratterizza quindi come momento di verifica/comunicazione di un processo che, a partire dall'analisi del contesto economico e sociale di riferimento, dalle esigenze interne e di tutti gli stakeholder, è in grado di valutare coerentemente le opportunità di crescita, i rischi generati o subiti dalle attività d'impresa e i correlati impatti economici, sociali e ambientali. L'analisi dei rischi non finanziari identificati dalle aziende FTSE MIB dimostra una prevalenza dei temi ambientali, della salute e della sicurezza e dei clienti nonché di aspetti relativi alla compliance, al personale e alla reputazione.

Se da un lato il tema della consapevolezza di intervenire sui temi della sostenibilità anche in chiave di *risk management* può dirsi acquisito, la sfida per le aziende rimane la capacità di rispondere efficacemente alle nuove esigenze sociali ed ambientali e di essere sempre più resilienti e rigenerative.

Alcune aziende utilizzano un approccio evoluto all'ERM che se da un lato si integra con il processo di pianificazione strategica, dall'altro individua traiettorie critiche di lungo termine, in modo da elaborare azioni di business e azioni di mitigazione in un'ottica di integrazione.

In conclusione, sulla base delle considerazioni effettuate risulta evidente come i temi di sostenibilità stanno diventando parte del core business delle aziende influenzandone la posizione competitiva e le prospettive di successo. Questi aspetti devono a tutti gli effetti essere integrati nella strategia delle aziende e supervisionati dai board. I membri degli organi apicali hanno pertanto l'obiettivo di monitorare le iniziative ESG come per le altre iniziative strategiche finalizzate alla creazione di valore a lungo termine.

L'inclusione negli organi apicali di componenti che abbiano competenze sulle tematiche ESG collegate al business specifico in cui opera l'azienda risulta un elemento chiave al fine di una buona governance sia nell'ottica della continuità aziendale sia in quella del raggiungimento degli obiettivi di breve e lungo termine.

(44) American Bar Association. *Sustainable Development Task Force*, 2017

Questo aspetto conferma anche il principio che la diversità di competenze e background di chi risiede nel board possa produrre risultati positivi a livello di gestione aziendale.

Pertanto risulta importante lavorare su alcune attività principali che i componenti del board dovrebbero mettere in atto in materia di sostenibilità, tra cui⁽⁴⁵⁾:

- Includere tra i criteri di nomina degli organi di governo anche le competenze in materia di sostenibilità, in modo da introdurre profili con le competenze adeguate a presiedere e/o partecipare a eventuali comitati endoconsiliari dedicati contribuendo a un dibattito consapevole sulla sostenibilità;

- promuovere attività di formazione specifica per consiglieri e sindaci, fornendo loro gli strumenti necessari a comprendere e gestire le opportunità correlate ai temi della sostenibilità e della diversità.

In particolare, la Figura 50 rappresenta le principali competenze di cui il board dovrebbe dotarsi, mentre la Figura 51 rappresenta i vantaggi derivanti dal processo di integrazione della Sostenibilità nella gestione aziendale a livello del board⁽⁴⁶⁾.

Figura 50 – Principali competenze del board

Competenze

- Integrare la conoscenza delle questioni di sostenibilità nel processo di nomina degli organi apicali per reclutare componenti che pongono questioni appropriate e strategiche.
- Educare tutti i componenti dei board su questioni di sostenibilità.
- Impegnarsi regolarmente con le parti interessate e gli esperti esterni su questioni rilevanti in materia di sostenibilità.
- Valutare con il management l'attendibilità e l'adeguatezza delle informazioni fornite valutando l'eventuale necessità di dati aggiuntivi.
- Scegliere le più efficienti modalità di comunicazione delle informazioni (ad esempio nell'annual report, nel report integrato, nel sito internet).
- Definire e valutare il processo per la redazione delle informazioni ESG e il miglior mezzo per la verifica dell'accuratezza dei dati.

Figura 51 – I vantaggi dell'integrazione

Integrazione

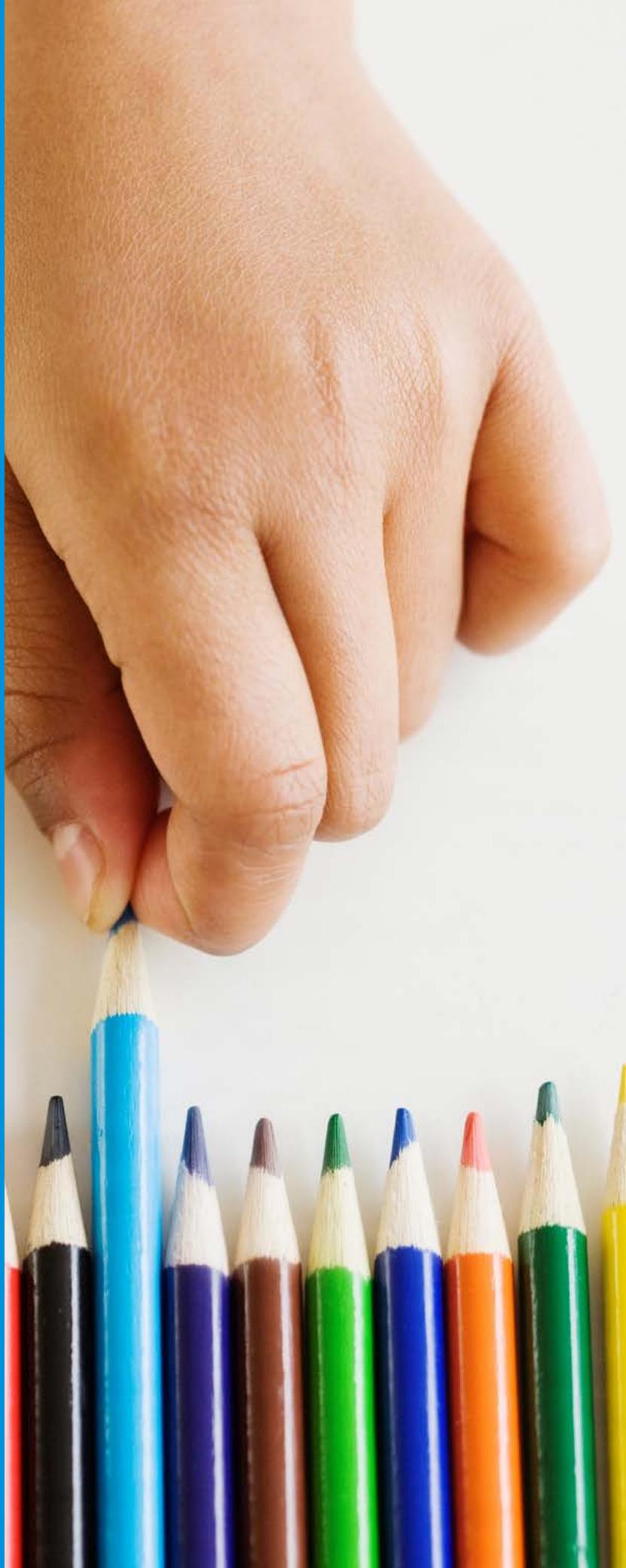
- Assicurare che la gestione delle tematiche ESG sia integrata in un più ampio processo di business.
- Identificare i principali trend e problemi che possono avere impatti significativi sull'abilità di creare valore nel lungo termine.
- Rendere le diverse funzioni capaci e pronte a cogliere le opportunità di sviluppo dei prodotti e servizi.
- Dare priorità alle risorse basandosi anche sui temi ESG più rilevanti per l'azienda.
- Aiutare a identificare dove l'azienda sta creando o riducendo valore "sociale e ambientale" per la società.

(45) Nedcommunity, La dichiarazione sulle informazioni non finanziarie: ruoli e responsabilità degli organi aziendali, Effective Governance Outlook, N. 5/2018.

(46) KPMG, *ESG, strategy, and the long view. A framework for board oversight*, 2017

6

Principale Bibliografia



FONTI DOCUMENTALI

- ≡ ALVARO S., LUPINI B., *Le linee di azione della Commissione europea in materia di corporate governance e i riflessi sull'ordinamento italiano*, Quaderni Giuridici, Consob, aprile 2013.
- ≡ AMEL-ZADEH A., SERAFEIM G., *Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey*, *Financial Analysts Journal*, 74(3), 1-17, 2018.
- ≡ AMERICAN BAR ASSOCIATION, *Sustainable Development Task Force*, 2017
- ≡ ASSONIME, *Circolare n. 13 del 12 giugno 2017, Gli obblighi di comunicazione delle informazioni non finanziarie*, 2017.
- ≡ COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Documento di lavoro dei servizi della Commissione sintesi della valutazione d'impatto*, Bruxelles, 24 maggio 2018.
- ≡ CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, *Direttiva 2014/95/UE sulla disclosure non finanziaria e sulla diversità nella composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo - Approccio operativo, prassi aziendali e ruolo dei professionisti*, 15 giugno 2016.
- ≡ CONSOB, *Relazione illustrativa degli esiti della consultazione, delle conseguenze sulla regolamentazione, sull'attività delle imprese e degli operatori e sugli interessi degli investitori e dei risparmiatori. Regolamento di attuazione del D.Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254 relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario*, 19 gennaio 2018.
- ≡ CONSOB, "Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy", 2018.
- ≡ COSO & WCSB, *Enterprise Risk Management. Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks*, 2018.
- ≡ CSR EUROPE AND GLOBAL REPORTING INITIATIVE, *Member State Implementation of Directive 2014/95/EU: A comprehensive overview of how Member States are implementing the EU Directive on Non-financial and Diversity Information*, 2017.
- ≡ GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI), ROBECOSAM, *Defining materiality. What matters to reporters and investors*, 2015.
- ≡ GLOBAL REPORTING INITIATIVE, *GRI Standard - Linking the GRI Standards and the European Directive on non-financial and diversity disclosure Global Sustainability*, 2017.
- ≡ KPMG, *ESG, strategy, and the long view. A framework for board oversight*, 2017
- ≡ KPMG, *FSB Task Force on Climate-related Financial Disclosures*, 2017.
- ≡ KPMG, *How to report on SDGs*, 2017.
- ≡ KPMG, *Sustainable Insight: The essentials of materiality assessment*, 2014.
- ≡ KPMG, *The Road ahead, The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting*, 2017.
- ≡ LATROFA L., CARINO A., SOLIMENE L., *Dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario e ruolo dell'Internal Audit*, AIIA, febbraio 2018.
- ≡ McCARTHY J. J., CANZIANI O. F., LEARY N. A., DOKKEN D. J., WHITE K. S. (Eds.), *Climate change 2001: impacts, adaptation, and vulnerability: contribution of Working Group II to the third assessment report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* (Vol. 2). Cambridge University Press, 2001.
- ≡ NEDCOMMUNITY, *La dichiarazione sulle informazioni non finanziarie: ruoli e responsabilità degli organi aziendali*, Effective Governance Outlook, N. 5/2018.
- ≡ NEDCOMMUNITY E METHODOS, *Nuovi Modelli di Leadership per Consiglieri di Amministrazione Nedcommunity*, 2018.
- ≡ O'NEILL B. C., OPPENHEIMER M., *Dangerous climate impacts and the Kyoto Protocol*, 2002.
- ≡ PIERMATTEI L., GIANGUALANO P., *L'impatto dell'obbligo di rendicontare le informazioni non finanziarie sui board e la governance*, Harvard Business Review, gennaio/febbraio 2018.
- ≡ SCHWIZER, P., *La diversity nell'autodisciplina: un intervento sufficiente?*, Editoriali, Diritto Bancario.it, 2018
- ≡ UNRUH G., KIRON D., KRUSCHWITZ N., REEVES M., RUBEL H., & ZUM FELDE A. M., *Investing for a sustainable future: Investors care more about sustainability than many executives believe*, MIT Sloan Management Review, 57(4), 2016.

FONTI NORMATIVE, RACCOMANDAZIONI E ORIENTAMENTI

- ≡ Commissione europea, Comunicazione del 5 luglio 2017, C 215/01, *Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario. Metodologia per la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario*, Orientamenti “non vincolanti” formulati ai sensi dell’art. 2 della direttiva 2014/95/UE.
- ≡ Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254: Attuazione della direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, recante modifica alla direttiva 2013/34/UE in materia di comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 10 gennaio 2017 n.7 (17G00002).
- ≡ 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.
- ≡ Legge 12 luglio 2011, n. 120, “Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, concernenti la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati”.
- ≡ Proposta di regolamento del Parlamento e del Consiglio Europeo relativo all’istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili - Bruxelles, 353 2018/0178.
- ≡ Risoluzione del Parlamento Europeo, *Responsabilità sociale delle imprese: comportamento commerciale trasparente e responsabile e crescita sostenibile e Responsabilità sociale delle imprese: promuovere gli interessi della società e un cammino verso una ripresa sostenibile e inclusiva*, 6 febbraio 2013.

Indice delle abbreviazioni

COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DNF	Dichiarazione Non Finanziaria (o di Carattere Non Finanziario)
EIP	Ente d'Interesse Pubblico
ERM	Enterprise Risk Management
ESG	Environmental Social and Governance
GHG	Greenhouse Gas (Gas Effetto Serra)
GRI	Global Reporting Initiative
IEA	International Energy Agency
IIRC	International Integrated Reporting Council
ISO	International Organization for Standardization
KING III	King Code of Governance Principles and the King Report on Governance
MBO	Management By Objectives
MDG	Millennium Development Goals
OCSE	Organization for Security and Co-operation in Europe
OIL	Organizzazione Internazionale del Lavoro
PRI	Principles for Responsible Investment
RG	Relazione sulla gestione
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
SCI	Sistema di Controllo Interno
SDG o SDGs	Sustainable Development Goals
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-constrained
SRI	Social Responsible Investment
SSL	Salute e Sicurezza sul Lavoro
TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

Contatti

Nedcommunity

Patrizia Giangualano

E: mremondini@nedcommunity.com
T. 02 48005103

Marina Remondini

E: mremondini@nedcommunity.com
T. 02 48005103

KPMG Advisory

PierMario Barzaghi

E: pbarzaghi@kpmg.it
T: 02 67643990

Lorenzo Solimene

E: lsolimene@kpmg.it
T: 02 67632404



kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app

© 2018 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG sono marchi e segni distintivi di KPMG International.

