



CREAZIONE DI VALORE E SUSTAINABLE BUSINESS MODEL

approccio strategico alla sostenibilità

Il Corporate Reporting Forum

è un'iniziativa promossa da Assirevi, CNDCEC, CSR Manager Network e Nedcommunity che coinvolge organizzazioni e imprese con l'obiettivo di realizzare confronti e approfondimenti scientifici in materia di informativa di impresa. I principali obiettivi del CRF sono lo studio, la trattazione e divulgazione scientifica delle tematiche attinenti, direttamente o indirettamente, all'informativa di impresa, con particolare riguardo alle informazioni non finanziarie, nell'ottica di offrire agli stakeholder strumenti di riflessione, interpretativi ed applicativi, in linea con gli attuali sviluppi del sistema sociale ed economico internazionale.

Per il contributo all'elaborazione del documento si ringraziano: per il CNDCEC, Giorgio Acunzo, Pier Paolo Baldi, Chiara Mio e Lorenzo Magrassi; per ASSIREVI, Franco Amelio, Piermario Barzagli, Paolo Bersani, Antonella Bisestile, Roberto Giacomelli, Carlo Luison, Marco Montanini, nonché Mario Boella; per Nedcommunity, Enrico Bignami, Roberto Cravero e Patrizia Giangualano; per CSR Manager Network, Stefania Bertolini, Manuela Macchi, Gianluca Principato e Fulvio Rossi.

Per il contributo in relazione ai casi aziendali si ringraziano: Enel, Eni, Generali, Ferrovie dello Stato Italiane, Poste Italiane, Snam, Terna.

INDICE

Executive summary		
Creazione di valore condiviso: dalla compliance normativa alla strategia		I
GLOSSARIO		V
Contesto di riferimento		1
Obiettivi di politica socio-economica internazionale	1	
Elementi concettuali	2	
1 Valore e creazione di valore nelle aziende		5
1.1 Aspetti definatori e inquadramento nel contesto attuale	5	
1.2 Riferimenti normativi e regolamentari	8	
1.3 Misurazione del valore	10	
1.4 Casi aziendali	16	
2 Sustainable Business Model		29
2.1 Approccio e definizione	29	
2.2 Processo di definizione del SBM	32	
2.3 Casi aziendali	34	
Conclusioni		64

Executive summary

Creazione di valore condiviso: dalla *compliance* normativa alla strategia

La sostenibilità e la transizione verso un'economia a basso contenuto di carbonio, più efficiente in termini di risorse e circolare, sono elementi fondamentali per garantire la competitività a lungo termine dell'economia.

Doveva arrivare una normativa sulla rendicontazione non finanziaria - la direttiva europea 2014/95/UE sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità e il relativo decreto legislativo di recepimento n. 254/2016 - per far comprendere ai vertici decisionali aziendali il ruolo fondamentale che l'impresa ricopre nella sostenibilità. La responsabilità dei componenti dei consigli di amministrazione per l'informativa da fornire sui temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione ha portato all'attenzione alcuni elementi e talune questioni la cui gestione, in molti casi, era ritenuta oltremodo scontata.

La sfida ora è rappresentata da un indispensabile cambiamento culturale dei vertici aziendali verso questi aspetti, in modo che sia non soltanto valorizzata l'attività di *compliance* ma altresì colta la valenza strategica della sostenibilità sociale e ambientale, oltre a quella della sostenibilità economica.

Strategia e governance integrate: ecco su cosa agire!

La strategia aziendale e il piano industriale triennale devono essere integrati con obiettivi che prevedano aspetti di sostenibilità al fine di cogliere le nuove opportunità di business che scaturiranno sia dal mercato sia dal nuovo orientamento imposto dalle istituzioni europee e assunto dagli attori pubblici e privati, in rapporto alla necessità della redistribuzione o di un nuovo orientamento dei flussi finanziari verso una crescita sostenibile e inclusiva. Gestire i rischi derivanti dai cambiamenti climatici, dall'esaurimento delle risorse, dal degrado ambientale, dalle questioni sociali, dal mancato rispetto dei diritti umani, in particolare, diventa un aspetto imprescindibile al fine di limitare le

ineludibili ricadute negative tanto nell'ottica di sostenibilità operativa, con riguardo a valutazioni ed effetti reputazionali e di continuità aziendale, quanto nella prospettiva di sostenibilità sistemica, con riguardo ai conflitti tra regioni, etnie, popoli, società, Paesi (taluni solo potenziali, talaltri da tempo reali o addirittura, a memoria d'uomo, mai sopiti).

Individuare obiettivi raggiungibili definiti nel piano industriale, concordare gli indicatori di *performance* e misurarli periodicamente con conseguente valorizzazione negativa o positiva sui *bonus* delle funzioni-chiave in azienda costituiscono le attività e gli strumenti idonei a supportare il percorso che, muovendo dalla *compliance*, giunge fino alla strategia per la creazione di valore nel lungo termine.

Le organizzazioni con il maggior potenziale di crescita perseguono strategie orientate alla Corporate Sustainability, che oggi trova la sua evoluzione nel concetto di Corporate Shared Value (CSV). La creazione di valore condiviso comporta l'integrazione delle pratiche convenzionali di sostenibilità, ampiamente adottate dalle imprese, nella strategia aziendale complessiva, tramutando le prime in un veicolo per la creazione di valore sia economico sia sociale. Considerata l'interdipendenza tra il successo aziendale e il contributo sociale dell'impresa, il CSV si delinea come la capacità di creare valore economico con modalità che consentano di ottenere benefici, contemporaneamente, sia per l'azienda sia per la società, in maniera tale da riconciliare il successo economico-finanziario con lo sviluppo sociale. Le strade perseguibili per la creazione del CSV sono tre:

- riconscepire e innovare i prodotti e i servizi valutando i rischi e le opportunità legate alla produzione o all'erogazione di quanto già offerto, per meglio servire i mercati di riferimento o entrare in nuovi mercati non ancora esplorati;
- ridefinire e innovare la produttività della catena del valore incrementando la qualità dei prodotti e/o l'efficienza dei processi produttivi, riducendo i costi di produzione e le risorse impiegate e/o migliorando i processi di distribuzione, per generare un vantaggio economico e sociale;
- sostenere lo sviluppo dei *cluster* locali con cui l'impresa entra in contatto tramite l'ammodernamento delle infrastrutture, il supporto ai fornitori locali e il sostegno alle comunità di riferimento, per ottenere un vantaggio competitivo di lungo periodo e promuovere al contempo lo sviluppo sociale.

Nell'ottica del rafforzamento del sistema di gestione e controllo dei rischi e delle opportunità, è inoltre necessario governare il CSV in modo adeguato e comunicarlo in maniera altrettanto efficace. Da qui deriva la rilevanza attribuita ai seguenti elementi:

- **governance:** intesa come la precisa attribuzione dei compiti, in modo da definire le responsabilità in relazione allo sviluppo di obiettivi, politiche e strategie di CSV;
- **indicatori:** intesi come strumenti/sistema di monitoraggio delle performance sociali, ambientali, economiche, intangibili, di CSV;
- **dialogo con gli stakeholder:** inteso come lo strumento per rilevare le legittime aspettative dei diversi interlocutori;
- **rendicontazione:** intesa come attività di rilevazione e di comunicazione, che permette di descrivere in modo completo ed efficace l'intero processo di gestione responsabile intrapreso, identificando anche aspetti, ambiti ed aree di miglioramento e di sviluppo organizzativo e gestionale.

L'adozione di un Framework di CSV può essere quindi finalizzata a definire il processo di individuazione dei *driver* e degli ambiti di intervento strategico che consentano alle società di creare valore, appunto, sia per il business sia per la società.

In tal senso, si può proporre una metodologia con cui si individuino i progetti che creano valore economico per le società e al contempo offrono un contributo sociale e ambientale (ad esempio, in termini di innovazione, progresso, creazione di opportunità occupazionali, miglioramento delle condizioni sociali, ecc.): in altri termini, un modello che supporti le aziende nell'individuazione del potenziale strategico di business su cui investire per creare "valore condiviso", incorporando le questioni sociali nelle strategie di *core business* a beneficio della competitività di lungo termine e del benessere sociale.

L'approccio al CSV prevede la realizzazione di attività che consentono di sviluppare gli strumenti per l'implementazione di una strategia orientata allo *shared value*, che considera le interrelazioni di due direttrici:

- a. **valore per l'azienda (*business* e strategia):** *focus* sui fattori di successo che garantiscano la creazione di valore economico-finanziario nel lungo termine;
- b. **valore sociale (società e *stakeholder*):** *focus* sulle leve di creazione di valore sociale.

In questo senso, è evidente che il settore finanziario sia chiamato a svolgere un ruolo di primo piano nell'indirizzare il capitale privato verso investimenti più sostenibili, circostanza che esige un'attenta analisi e importanti cambiamenti delle modalità operative del sistema finanziario nel suo complesso. Questo documento è strutturato quindi per iniziare ad approfondire il percorso cui si è accennato. Nella prima parte si esaminano alcuni elementi alla base del processo di creazione di valore nello scenario attuale: partendo da una esposizione degli aspetti definitori e da un loro inquadramento nel contesto economico, e passando per alcuni riferimenti normativi e regolamentari indispensabili alla contestualizzazione dei concetti teorici, si arriva poi alla misurazione del valore e alla rassegna di casi aziendali sperimentati in cui si rimarca, in particolare, come le aziende stiano rappresentando i processi di creazione di valore sostenibile di lungo periodo. Nella seconda parte del documento si approfondiscono elementi inerenti al cambiamento nell'approccio e nel *business model* ritenuti imprescindibili nella prospettiva del perseguimento di obiettivi strategici di sostenibilità aziendale e sistemica, evidenziando i rischi e le opportunità che l'organizzazione aziendale si trova a dover affrontare e illustrando, anche qui, esempi concreti con i quali le aziende hanno realizzato e hanno rendicontato i cambiamenti nel proprio modello produttivo e gestionale, le iniziative di *stakeholder engagement*, i processi di prioritizzazione dei temi materiali.

I casi aziendali analizzati in questo documento sono stati forniti direttamente dalle imprese che si sono rese disponibili a collaborare con il CRF nella redazione del presente volume o sono stati tratti da documentazione pubblicamente disponibile in rete. Esula dai compiti del CRF la verifica del loro contenuto e aggiornamento.

GLOSSARIO

Il Glossario precede i contenuti del documento perché aiuta a contestualizzare i ragionamenti esposti. Benché molti termini o locuzioni ivi contenuti siano certamente già nelle corde dei potenziali fruitori del documento, alcuni di essi sono suscettibili di interpretazioni tra loro anche notevolmente differenti o divergenti.

Business model Insieme di contesto e di strategie che si associano a un approccio gestionale finalizzato a perseguire e a massimizzare la creazione di valore di una organizzazione. Più in dettaglio, può essere descritto come il sistema di logiche organizzative, gestionali e operative, tramite le quali un'organizzazione trasforma le risorse in risultati, gli input in output, attraverso una serie di attività e progetti; e si occupa del modo in cui un'azienda crea, rilascia e acquisisce valore a breve, medio e lungo termine (IIRC, 2013; Osterwalder e Pigneur, 2010; Teece, 2010).

Capitale Stock di valore da cui una organizzazione dipende ai fini del proprio processo di valorizzazione economica in quanto input nel business model, aumentato, diminuito o trasformato nell'attività aziendale e nella generazione di output. E' possibile distinguere il capitale in diverse tipologie che, nell'ambito dell'IR Framework 2013, sono dall'IIRC individuate nel capitale finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale e relazionale, naturale (IIRC, 2013).

Corporate Reporting Forma di rendicontazione volta a fornire informazioni qualitative, quantitative, finanziarie e non finanziarie, sul processo - passato, presente e futuro - di creazione di valore di una organizzazione e sulle strategie, le risorse (anche di natura intangibile), la governance e il modello organizzativo su cui il processo di creazione di valore si fonda.

Processo tramite il quale un'organizzazione descrive i risultati e, eventualmente, ove possibile e opportuno, gli impatti, economici, sociali e ambientali delle proprie attività in relazione ai principali stakeholder interni ed esterni di riferimento, in conformità con il principio della "completezza" - che implica l'analisi dei fenomeni, ove possibile e opportuno, nella loro dimensione sia finanziaria sia non finanziaria -, avvalendosi, nel caso, di indicatori qualitativi e quantitativi, monetari e non monetari, e tramite il quale condivide con i propri stakeholder tali informazioni (rilevate per mezzo di procedure di natura contabile ed extra-contabile), nella prospettiva del miglioramento della propria gestione, organizzazione, politiche e strategie, volte al perseguimento di obiettivi di creazione di valore di lungo periodo, e nell'ottica della soddisfazione di bisogni non limitati alla proprietà dell'ente ma estesi a una più o meno ampia cerchia di altri portatori di interesse.

Creazione di valore aziendale Processo tramite il quale un'organizzazione cresce, creando valore per l'ambiente da cui "deriva il suo diritto di esistere" (Schaveling e Bryan, 2018). Nell'attuale contesto storico-economico, dati gli attuali comportamenti di produzione e consumo, il processo di creazione di valore dovrebbe assumere come paradigma una definizione condivisa di valore, inteso come bene comune, e consentire di diffondere nelle parti del sistema (nei contesti sociali ed economico-produttivi) modelli di business volti al perseguimento di processi di creazione di valore aziendale di lungo periodo - individuato anche sulla base della percezione che del valore (del bene comune) hanno le diverse tipologie di stakeholder rilevanti -, strutturati (i modelli di business) in modo da massimizzare la varie tipologie di capitale in un'ottica di sistema sostenibile.

Creazione di valore di sistema	<p>Processo tramite il quale un sistema si sviluppa, nella prospettiva del perseguimento del bene comune, attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • comportamenti valoriali esplicitati coerentemente con gli obiettivi di politica sociale ed economica generalmente condivisi in ambito internazionale; • modelli di business volti a massimizzare la varie tipologie di capitale in un'ottica complessiva - poiché "il valore creato dalle organizzazioni nel tempo" può manifestarsi in "aumenti, riduzioni o trasformazioni dei capitali provocati dalle attività aziendali e dai relativi output" (IIRC, IR Framework, 2013) – e articolati in un complesso coerente e funzionale, che: a) sia volto al perseguimento della sua stessa sopravvivenza"; b) sia costituito da elementi che consentano di distinguerne le caratteristiche, circostanza che richiede la loro "valutazione", "significativa" e "trasparente" nel contesto in cui operano; c) sia idoneo a generare trasformazioni utili a scopi umani che, pur generando entropia a livello globale (universo), la riducano a livello locale (globo); d) possa frenare, nei Paesi ad alto reddito, la continua progressiva crescita della "sfera dei desideri" individuali (di risorse, di consumo) e di insoddisfazione (Easterlin, Scitovsky e Layard).
Integrated thinking	<p>"Attenta considerazione delle relazioni fra le varie unità operative e funzionali di un'organizzazione e i capitali che quest'ultima utilizza e influenza. Il pensare integrato conduce ad un processo decisionale integrato e ad azioni mirate alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine." (IIRC, 2013)</p>
Outcome/impatto	<p>Conseguenze (positive e negative) interne ed esterne sui capitali, generate dalle attività aziendali e dai relativi output (IIRC, 2013).</p>
Performance	<p>Risultati ottenuti da un'organizzazione rispetto ai suoi obiettivi strategici e ai suoi outcome in termini di impatti sui capitali. (IIRC, 2013)</p>
Rischio ESG	<p>Eventualità di subire un danno, nelle valutazioni di tutti gli aspetti inerenti al contesto legislativo e sociale e al processo economico e produttivo dell'organizzazione, connessa a circostanze più o meno prevedibili relative a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sustainability issues sottesi agli SDGs; • variabili di sostenibilità di sistema.
SDGs	<p>I Sustainable Development Goals (SDGs) sono i 17 (macro) Obiettivi di sviluppo sostenibile - cui corrispondono complessivamente 169 target specifici - in cui è articolato il programma d'azione Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile (dal titolo del relativo documento: "Trasformare il nostro mondo. L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile"), approvato il 25 settembre 2015 dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, che i 193 Stati membri firmatari si sono impegnati a perseguire, appunto, entro il 2030.</p> <p>Gli SDGs seguono i Millennium Development Goals (MDGs) che, tra il 2000 e il 2015, hanno guidato l'azione di Stati, istituzioni governative e altri attori della cooperazione internazionale, nel percorso verso la sostenibilità economica, sociale e ambientale. Diversamente dagli MDGs, principalmente rivolti ai Paesi in via di sviluppo, gli SDGs hanno una portata universale e sono tra loro strettamente connessi, nell'ottica di favorire l'individuazione di soluzioni fattive a un'ampia cerchia di problematiche relative al progresso economico e sociale, tra le quali: la persistente diffusione della povertà e della fame, l'accelerazione e l'imprevedibilità dei cambiamenti climatici, l'intensità nell'utilizzo delle risorse energetiche e idriche, lo squilibrio nei processi di sviluppo economico e urbano, la stasi nell'aumento dei livelli d'istruzione e di salute in diverse aree del pianeta, le disuguaglianze di genere nei comportamenti sociali ed economici, l'incapacità di garantire condizioni di lavoro dignitose per tutti, la riluttanza ad adottare modelli di produzione e di consumo sostenibili, la difficoltà di preservare l'ecosistema e di tutelare la diversità biologica.</p>

Sostenibilità aziendale	<p>Capacità di un'organizzazione di sostenere, nel corso del tempo, un processo che crei valore per sé e per la società in cui opera, attraverso</p> <ul style="list-style-type: none"> • la generazione di risultati e impatti, diretti e/o indiretti, misurabili e/o non misurabili, attesi e/o imprevedibili, sulle variabili ESG e/o sugli SDGs; • comportamenti, iniziative e progetti c.d. "di sostenibilità" (<i>sustainability management</i>), tesi a promuovere, nel processo di valorizzazione economica, effetti e/o esternalità sociali e/o ambientali positivi e/o a mitigare (o eliminare) effetti e/o esternalità sociali e/o ambientali negativi.
Sostenibilità di sistema	<p>Attribuzione/obiettivo/fattore qualitativo o quantitativo inerente al contesto sociale ed economico, condiviso a livello politico e attualmente identificato nella connessione e/o inerenza agli SDGs, coerenti con la soddisfazione dei "bisogni del presente senza compromettere la possibilità per le generazioni future di soddisfare le proprie necessità" (Rapporto Brundtland, 1997).</p>
Successo sostenibile	<p>"Obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società" (Codice di Corporate Governance 2020).</p>
Sustainable Business Model	<p>Approccio a un particolare tipo di gestione di una organizzazione, in cui:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la strategia contempli attività svolte per massimizzare la creazione di valore di lungo periodo per l'organizzazione e per la società e, quindi, preveda anche la considerazione dei <i>sustainability issues</i> sottesi agli SDGs; • la gestione, con particolare riferimento ai rischi e alle opportunità, implichi l'integrazione delle variabili di sostenibilità nelle valutazioni di tutti gli aspetti di contesto e di processo dell'organizzazione. <p>Il SBM risponde ai rischi e alle opportunità di sviluppo sostenibile, in modo che il processo di reporting possa fornire una <i>disclosure</i> completa e rilevante sulla governance, sull'approccio gestionale, sulla strategia e sulle performance per consentire agli stakeholder di valutare quanto l'organizzazione contribuisca al perseguimento del successo sostenibile e/o degli SDGs.</p>
Valore aziendale complessivo	<p>Elemento individuato/individuabile applicando una metodologia che consenta, per la determinazione dei flussi finanziari attualizzati dipendenti dalla gestione economica dei singoli esercizi e, soprattutto, per la misurazione del "terminal value", di considerare come elementi rilevanti l'approccio e la gestione dei rischi e delle opportunità connessi ai <i>sustainability issues</i> nel breve, medio e lungo periodo.</p>

Contesto di riferimento

Obiettivi di politica socio-economica internazionale

Il contesto di riferimento nell'ambito del quale i Paesi, le organizzazioni, i cittadini, si muoveranno nei prossimi decenni è stato delineato precisamente dall'accordo di politica internazionale raggiunto il 25 settembre 2015, quando l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha approvato l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile (dal titolo del relativo documento: "Trasformare il nostro mondo. L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile"), programma d'azione articolato in 17 (macro) obiettivi (Sustainable Development Goals - SDGs) cui corrispondono complessivamente 169 target specifici, che i 193 Stati membri firmatari si sono impegnati a perseguire, appunto, entro il 2030.

Per motivi di teoria di sviluppo economico e per evidenze di impatti di evoluzione sociale, vi è una crescente consapevolezza, sia nel contesto imprenditoriale, sia nella comunità finanziaria, della rilevanza dei "sustainability issues" e dei 17 SDGs: in sintesi, alle comunità imprenditoriali e finanziarie risulta oggi ben chiaro che "la salute del pianeta e il benessere dell'umanità generino un impatto sulle prospettive di successo di lungo periodo" e che gli SDGs offrano terreno fertile per iniziative di collaborazione che ne consentano di affrontare le sfide¹.

Allo stato attuale, i meccanismi di funzionamento dell'economia di mercato (non concesso che sia la sola possibile, né la più sostenibile) consentono di aggiustare il tiro e di correggere alcune palesi distorsioni attraverso la selezione, da parte degli investitori, delle realtà produttive più virtuose sotto il profilo della sostenibilità, per il tramite del *Socially Responsible Investing*, o *Sustainable Responsible Investing*, o ancora *Sustainable, Responsible and impact Investing* (tutti concetti contraddistinti dall'acronimo "SRI"). Questo approccio necessita della pubblicità e della conoscenza di informazioni

¹ Cfr. Adams, C., Druckman, P., e Picot, R., "Sustainable Development Goals Disclosure (SDGD) Recommendations", gennaio 2020, p. 7.

non finanziare (di cui il *reporting* CSR costituisce oggi uno tra i principali strumenti di diffusione e la sua asseverazione una tra le principali forme di controllo).

In termini generali, occorre poter incidere sulle organizzazioni produttive e sulle società con gli impatti più significativi in ambito sociale e ambientale (in ragione delle loro dimensioni e della criticità dei settori in cui operano), rendendo più efficienti, sotto il profilo delle informazioni disponibili, i meccanismi che ne regolano il funzionamento, al fine di indirizzare nel miglior modo possibile le scelte di investimento degli investitori istituzionali verso società meritevoli sotto il profilo della sostenibilità (in quanto trattasi del "bene comune" individuato sul piano politico) e, di conseguenza, della riduzione dei costi e delle esternalità ambientali mondiali.

È necessario uno spostamento delle dinamiche attuali dei mercati finanziari per orientare investimenti e capitali verso iniziative sottese al raggiungimento degli SDGs.

In tale prospettiva, *"è ampiamente riconosciuto che non sia sufficiente comunicare come sia creato il valore ai soli investitori. Comunicare in che modo sia creato e preservato il valore per tutti gli stakeholder e in che modo un'organizzazione contribuisca allo sviluppo sostenibile, costituisce ora la base della fede pubblica e della legittimazione sociale a operare nel contesto economico."*².

Elementi concettuali

Sostenibilità del sistema e dell'azienda

In questo contesto, è necessario intendersi sul significato del termine "sostenibilità" e sulla possibilità di riferirlo sia al sistema nel suo complesso, sia ai singoli attori che ne fanno parte (in particolare le aziende). Con riguardo al sistema nel suo complesso, la sostenibilità è qui intesa come obiettivo/attribuzione/fattore qualitativo o quantitativo di un comportamento teso a realizzare gli obiettivi condivisi a livello politico, oggi rappresentati dagli SDGs, coerenti con la soddisfazione dei

² Cfr. Adams, C. et al. (2020), op.cit., p. 7.

*"bisogni del presente senza compromettere la possibilità per le generazioni future di soddisfare le proprie necessità"*³.

Con riguardo alle aziende, la sostenibilità può essere associata ai comportamenti, iniziative e progetti sostenibili (*sustainability management* - SM) tesi a promuovere nel processo di valorizzazione economica effetti e/o esternalità sociali e/o ambientali positivi e/o a mitigare (o eliminare) effetti e/o esternalità sociali e/o ambientali negativi. E' chiaro, tuttavia, che comportamenti *compliant* a questa seconda definizione di sostenibilità non garantiscono il perseguimento degli obiettivi di politica economica di sistema e, nello specifico, la gestione di *sustainability issues* coerenti con gli SDGs.

Sostenibilità di settore

In questa prospettiva, con riferimento al modello economico-produttivo attuale, è possibile individuare settori/business sostenibili, settori/business insostenibili e settori/business potenzialmente sostenibili:

- settori/business sostenibili: sono quelli che utilizzano risorse rinnovabili e le cui eventuali esternalità (sociali e/o ambientali) negative sono internalizzate nei processi di valorizzazione economica o sono compensabili in altre parti del sistema con iniziative idonee quantomeno a sterilizzarne gli impatti di lungo periodo;
- settori/business insostenibili: sono quelli che utilizzano risorse non rinnovabili e/o le cui esternalità negative non sono internalizzate nei processi di valorizzazione economica o non sono compensabili in altre parti del sistema con iniziative idonee quantomeno a sterilizzarne gli impatti di lungo periodo;
- settori/business potenzialmente sostenibili: sono quelli che possono rientrare nella prima tipologia, ma attraverso processi di transizione.

Percorso logico e cambiamento di approccio

Per allineare l'operato delle aziende alla sostenibilità di sistema occorre, in buona sintesi, promuovere processi di transizione nei settori insostenibili e, più in generale, effettuare un passaggio culturale

³ Questa definizione generalmente accettata di sviluppo sostenibile è fornita in World Commission on Environment and Development, "Our Common Future", Rapporto Brundtland, Oxford UP, 1997.

relativo alla definizione del concetto di creazione di valore, elemento che, nella sua complessa accezione contemporanea, gli strumenti di rendicontazione economico-contabile tradizionali non possono per propria natura, da soli, sintetizzare.

Riassumendo il percorso logico, quindi:

1. condivisione politica degli SDGs;
2. inefficacia del ritmo di diffusione ed espansione del SRI, tra gli elementi determinanti nella gestione dei *sustainability issues* connessi al perseguimento degli SDGs;
3. necessità di comportamenti aziendali nell'ottica della sostenibilità di sistema;
4. ridefinizione dell'approccio gestionale e del *business model* secondo il paradigma della sostenibilità di sistema e della conseguente ridefinizione del concetto di valore e del processo della creazione di valore.

Perno del ragionamento dell'ultima sequenza, è la necessità del passaggio da un *business model* tradizionale a un "*Sustainable Business Model*" (SBM), per chiarire il quale è opportuno, anche qui, subito precisare la distanza che intercorre tra le due locuzioni. In questa sede, con *business model* si identifica l'insieme di contesto e di strategie che si associano a un approccio gestionale finalizzato a perseguire e a massimizzare la creazione di valore di una organizzazione. Con SBM, piuttosto che la cornice di elementi specifici del processo di creazione di valore di una organizzazione, si intende l'approccio a un particolare tipo di gestione in cui:

- la strategia consti nell'attività svolta per massimizzare la creazione di valore di lungo periodo per l'organizzazione e per la società, quindi anche nella considerazione dei *sustainability issues* sottesi agli SDGs;
- la gestione implichi l'integrazione delle variabili di sostenibilità, con particolare riferimento ai rischi ed alle opportunità, nelle valutazioni di tutti gli aspetti di contesto e di processo dell'organizzazione.

Risulta cruciale, in breve, che il SBM risponda ai rischi e alle opportunità di sviluppo sostenibile in modo che il processo di reporting, e questo è il passaggio finale, possa fornire una *disclosure* completa e rilevante sulla governance, sull'approccio gestionale, sulla strategia e sulle performance per consentire agli *stakeholder* di valutare quanto l'organizzazione contribuisca al perseguimento del successo sostenibile e degli SDGs.

1 Valore e creazione di valore nelle aziende

1.1 Aspetti definatori e inquadramento nel contesto attuale

Valore

Il valore di un'organizzazione, e in particolare di un'azienda, è qui inteso come elemento individuato/individuabile tramite una metodologia che lo colleghi sia al suo ambito economico in funzione dell'attualizzazione dei flussi finanziari dipendenti dalla gestione dei singoli esercizi, sia al "*terminal value*", sul quale incidono l'approccio e la gestione dei rischi e delle opportunità connessi ai *sustainability issues* nel breve, medio e lungo periodo.

In economia, le definizioni di valore hanno subito nel tempo un'evoluzione sostanziale in funzione del contesto storico-filosofico in cui sono maturate e tale evoluzione ha condotto economisti e studiosi ad approfondirne il senso intrinseco e sostanziale in un ambito sempre più ampio e multidisciplinare.

Nella sfera del consumo "*si svolge la contraddizione*" tra le possibilità produttive, tecnologiche e di crescita di alcune società ad alto valore o ad alta capitalizzazione- in molti casi percepito oggi in misura quasi illimitata - e i limiti, soprattutto ambientali, di alcuni modelli di sviluppo.

Creazione di valore

Il presupposto alla definizione e allo sviluppo di un modello sociale o di business (opportuno, strategico, adeguato, a seconda...) è rappresentato dalla comprensione/condivisione/definizione del concetto di creazione di valore. Il valore però è un concetto mutevole, nello spazio e nel tempo e in particolare nei diversi periodi storici. Nell'ultimo secolo, poi, si è assistito a un cambiamento radicale della percezione della modalità (generalmente condivisa) di creare valore, rispetto alla quale si rimarca la sostituzione della produzione meccanica (propria della rivoluzione industriale), con la produzione informatica (meglio, dell'informazione), contraddistinta specialmente da servizi e

software, Di pari passo con l'evoluzione del concetto di valore, anche la definizione del processo attraverso il quale tale valore viene creato ha subito, nella percezione umana e nell'approfondimento scientifico, un'evoluzione altrettanto rilevante.

In questo senso, si consideri l'evoluzione, dagli anni '90 ad oggi, dell'idea stessa e dei modelli di sviluppo economico (e di un loro eventuale apporto funzionale al perseguimento degli SDGs): dagli anni '60 fino a tutti gli anni '90, una parte predominante del pensiero economico ha sostanzialmente condiviso l'identificazione dello sviluppo con la locuzione "*crescita con progresso*" (Solow, scuola neoclassica), nella quale la portata concettuale degli elementi quantitativi risulta determinante; questa concezione mostra oggi la sua obsolescenza ed inidoneità a rispondere alle criticità del sistema. Senza scomodare le teorie che si sono sovrapposte e succedute fino agli anni 90, oggi all'interno della bioeconomia (o economia ecologica) si evidenzia la mancata considerazione del ruolo svolto nel processo di crescita economica dalle risorse naturali e dall'energia, e degli effetti che tale crescita ha sul consumo (distruzione) delle risorse naturali e sull'entropia. In altri termini, sembra ormai imprescindibile riferirsi allo sviluppo su un piano in cui, sulla bilancia delle variabili di cui si compone, il peso specifico delle variabili qualitative risulta significativamente maggiore rispetto a quello delle variabili quantitative.

La catena del valore di Porter (*Competitive Advantage*, 1985) cerca di fornire un supporto alla comprensione di come gli *input* siano trasformati in *output*, venduti sul mercato attraverso una serie di fasi/attività comuni alle aziende (attività primarie e di supporto). Questo rappresenta certamente un valido strumento per la gestione strategica e per l'individuazione dei principali fattori. Il modello, da un punto di vista strettamente finanziario, è compatibile con l'asserzione (in linea con una definizione di valore propria dell'economia classica) secondo la quale un'azienda crea valore quando i ricavi (o i dividendi) generati risultano superiori ai costi (o agli oneri del capitale). Appena ci si allontana da quella matrice, in un'ottica economica più attuale, o anche in una prospettiva sistemica più ampia (di un sistema aperto, o internazionale, o globalizzato), iniziano ad apparire tutti i limiti concettuali e pratici di quell'approccio e si manifesta la necessità di ricorrere a una definizione più ampia di "*creazione di valore*", che possa superare quella inerente alle tradizionali misure finanziarie, e ciò anche nelle aziende contraddistinte da valutazioni prima effettuate esclusivamente in funzione di una logica reddituale. Questa seconda accezione, in cui la creazione di valore viene sempre più riconosciuta nell'obiettivo di miglioramento dell'organizzazione e dei processi rispetto alla esclusiva gestione rigorosa delle performance finanziarie, si sposa bene con l'approccio di Kaplan e Norton

(1992, 1996)⁴, che individuano nel legame tra le principali attività immateriali (tecnologia, innovazione, proprietà intellettuale, alleanze, capacità di gestione, relazioni con i dipendenti, relazioni con i clienti, relazioni con la comunità e valore del marchio) e la creazione di valore uno dei cardini della strategia aziendale.

Nella prospettiva di uno sviluppo di sistema, occorre reinterpretare il concetto di valore e **ridefinire il processo di creazione di valore alla luce dei limiti di crescita fisici connaturati agli attuali comportamenti di produzione e consumo**; il processo di creazione di valore dovrebbe assumere come paradigma una **definizione condivisa di "valore", inteso come "bene comune"** (o comunque ad esso connesso) e dovrebbe **consentire** di diffondere nelle parti del sistema, nei contesti economico-produttivi, **modelli di business volti al perseguimento di processi di creazione di valore aziendale di lungo periodo**, rilevato **anche sulla base della percezione** che del valore (del bene comune) hanno le **diverse tipologie di stakeholder** rilevanti. Tali modelli dovrebbero poi essere strutturati e **calibrati in modo da massimizzare la varie tipologie di capitale, in un'ottica di sistema sostenibile** sotto vari profili: ambientale (tutela dell'ecosistema e della biodiversità), sociale (comunità pacifica e democratica), solidaristico (supporto alle categorie svantaggiate), culturale (diffusione degli strumenti per un aumento delle possibilità di realizzazione di ciascuno in quanto individuo e persona), etico (realizzazione di qualsivoglia finalità e obiettivo tramite comportamenti corretti nell'ambito del patto sociale condiviso).

Gli stessi modelli, poi, **dovrebbero consentire una verifica dei comportamenti degli operatori attraverso processi di disclosure e di reporting ("corporate" e di sostenibilità), da cui emerga la consonanza o il divario** tra azioni realizzate e comportamenti valoriali esplicitati, coerentemente con gli **obiettivi di politica sociale ed economica generalmente condivisi** in ambito internazionale.

⁴ Robert S. Kaplan, David P. Norton, "The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance", in *Harvard Business Review*, 1992; Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Kindle edition, 1996.

1.2 Riferimenti normativi e regolamentari

Nel corso degli ultimi lustri, con una crescita che possiamo definire esponenziale, molte istituzioni e organizzazioni internazionali e nazionali hanno realizzato ricerche scientifiche ed elaborato documenti applicativi su materie e argomenti inerenti alla *ESG and sustainability disclosure* (con particolare riguardo al *reporting* e all'asseverazione); queste iniziative, in parallelo alla crescente sensibilità individuale e collettiva in ambito politico e sociale, hanno contribuito a sviluppare un vero e proprio *mainstream* dell'economia della sostenibilità e hanno altresì contribuito, in effetti, a preparare un terreno assai fertile in cui introdurre strumenti legislativi di *soft* e *hard law*, sovranazionali e nazionali, nell'ambito della *disclosure* non finanziaria (e di relative, connesse responsabilità di soggetti istituzionali e organi aziendali)⁵.

Tra le tante istituzioni e organizzazioni (o iniziative e progetti), per il ruolo che hanno ricoperto in passato o per la funzione che svolgono oggi, non possiamo non citare, nel settore della predisposizione di linee guida e standard di *sustainability reporting* e *assurance*, la Global Reporting Initiative (GRI), l'AccountAbility (già Institute of Social and Ethical AccountAbility) e l'International Integrated Reporting Council (IIRC), nel settore dell'implementazione e sviluppo di *database* e *directory* di *corporate responsibility reporting*, la Corporate Register, e ancora il GRI e l'IIRC, e tra i progetti e le iniziative istituzionali, il Global Compact delle Nazioni Unite, l'iniziativa dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) rivolta alle imprese multinazionali e, più di recente, i progetti internazionali e nazionali (in tema di monitoraggio, valutazione, *reporting* e *disclosure*) inerenti ai Sustainable Development Goals (SDGs) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, tutte attività intorno alle quali si sono consolidati riferimenti in letteratura e sono attualmente in corso studi empirici in ogni parte del mondo.

Nel ragionamento che qui interessa, peraltro, al fine di implementare una strategia aziendale che contempli la creazione di valore del tipo indicato tramite l'integrazione degli elementi ESG nei processi di valorizzazione economica, risulta utile, se non decisivo, riferirsi ad alcune sostanziali fonti

⁵ Secondo il Financial Times, ci sono almeno 230 progetti di sviluppo di corporate sustainability standards in più di 80 settori. Secondo la IASB Foundation, peraltro, vi sarebbero attualmente più di 650 differenti "metrics" (intese come metodologie) disponibili per le aziende che intendano realizzare processi di *sustainability reporting*, al netto delle iniziative transnazionali dei governi e internazionali delle organizzazioni nell'ambito del *climate-change reporting*. Cfr. Teresa Ko (IFRS Foundation Trustee), "Sustainability reporting and its relevance to the IFRS Foundation", *virtual presentation*, 5 maggio 2020.

dell'attuale contesto normativo e regolamentare che, pur riguardando in particolar modo gli Enti di Interesse Pubblico Rilevanti (EIPR), è adattabile anche al mondo delle piccole e medie imprese e comunque delle società non quotate⁶.

Esse sono principalmente il d.lgs. n. 254/2016, il Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana, il d.lgs. 49/2019 e gli orientamenti dati dagli IFRS – International Financial Reporting Standards emanati dallo IASB -, International Accounting Standards Board.

Il **d.lgs. n. 254/2016** (e la Direttiva europea 2014/95/UE da cui trae spunto) rappresenta la "*chiave di volta*" sotto il profilo normativo, in quanto impone ad alcuni soggetti (i citati EIPR - Enti di Interesse Pubblico Rilevanti) non solo l'obbligo della rendicontazione non finanziaria, ma anche una modalità di gestione dei principali rischi non finanziari (generati e subiti) con un'ottica di lungo periodo, che rende possibile integrare la gestione "*a monte*" di tali aspetti nella "*costruzione*" di un *Sustainable Business Model*.

Analogamente è possibile integrare nel SBM alcuni principi delineati nel nuovo **Codice di Corporate Governance 2020 di Borsa Italiana** – che aggiorna il Codice di autodisciplina nella versione revisionata nel 2015 – di cui di qui a poco saranno enfatizzati alcuni aspetti "non finanziari" determinanti nella definizione "*a monte*" della strategia dell'azienda: in particolare, il Codice sollecita il consiglio di amministrazione a individuare "*la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della società, includendo nelle proprie valutazioni tutti gli elementi che possono assumere rilievo nell'ottica del successo sostenibile della società*".

Ancora, il **d.lgs. 49/2019** - Incoraggiamento degli impegni a lungo termine degli azionisti – ha stabilito che i soci ed i comitati remunerazioni devono tener conto, nello stabilire le remunerazioni degli amministratori o dei dirigenti apicali, delle strategie e dei rischi afferenti ai temi della sostenibilità d'impresa. Anche in questo caso appare evidente l'importanza di considerare questa normativa nel definire un SBM atto alla creazione di valore nel medio lungo periodo, sia per gli azionisti che per gli altri portatori di interessi.

⁶ Gli EIP sono disciplinati dall'art. 16 del d.lgs. n. 39/2010 e sono le società quotate o emittenti valori mobiliari, le banche, le imprese di assicurazione e riassicurazione. Sono rilevanti quando, ai sensi del d.lgs. n. 254/2016, abbiano un numero di dipendenti superiore a 500 unità e abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali, alla data di chiusura del bilancio: a) totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 20 milioni di euro; b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40 milioni di euro.

Sempre nell'ambito del contesto normo-regolamentare di cui dover tenere conto nel momento in cui si va ad approcciare alla definizione di un SBM, non va dimenticata l'evoluzione subita dai principi di redazione dell'informativa finanziaria, in particolare sugli aspetti qualitativi. A tal proposito, l'IFRS, nelle sue linee guida relative all'informativa sul *climate-change*, sta aggiornando i suoi principi per far sì che ogni organizzazione definisca un rigoroso approccio per spiegare il suo modello di business e la sua strategia, incorporando in esso i *driver* a lungo termine del suo successo. La dichiarazione che va ad imporre l'IFRS non è di carattere obbligatorio, ma le aziende che sceglieranno di tenerne conto, autonomamente, o perché imposto loro dai regolatori, dovranno farlo considerando necessariamente anche i rischi e le opportunità in ambito ESG. L'intento dell'IFRS è quello di fornire agli *stakeholder* di matrice prettamente finanziaria (banche, fondi di investimento ecc.) quegli elementi utili a valutare le prospettive a lungo termine dell'azienda e, quindi, il valore per gli *shareholder* gli *stakeholder*.

Gli elementi che sono stati citati, tutti di recente o recentissima emanazione, costituiscono quel *framework* normo-regolamentare, che va posto alla base non di un nuovo modello di *business*, ma di un nuovo modello di creazione di valore nel lungo periodo. Solo integrando gli elementi ESG nel tradizionale BM nel rispetto normativo, il management potrà, anche sotto il profilo delle responsabilità sottostanti le decisioni di governance, attuare un SBM.

1.3 Misurazione del valore

Crescita nella percezione del valore della sostenibilità e negli investimenti ESG

La sensibilità e la consapevolezza di investitori e di consumatori sulle problematiche di impatto ambientale crescono in misura progressiva. I dati dell'*European Sustainable Investment Forum* (Eurosif) mostrano come il mercato europeo del SRI abbia attraversato una fase di crescita pressoché esponenziale negli ultimi 15 anni⁷. Tale evidenza è poi desumibile osservando la dinamica dei valori

⁷ Eurosif (Forum europeo per gli investimenti sostenibili) è un'organizzazione europea senza scopo di lucro, la cui missione è lo sviluppo della sostenibilità attraverso i mercati finanziari europei; membri di tale organizzazione sono: investitori istituzionali, società di gestione del risparmio, fornitori di servizi finanziari, istituti di ricerca, istituzioni accademiche, associazioni, sindacati e ONG.

del SRI rilevati e/o quantificati tramite indagini condotte da principali organizzazioni di settore, in particolare dalla *Global Sustainable Investment Alliance (GSIA)* – del cui *network* (aree/mercati coperti dalla sua rete) fanno parte anche Eurosif e la sua omologa statunitense US-SIF –, TheCityUK, ValueWalk.com e US-SIF Foundation⁸. Inoltre in tutte le principali borse valori, aumentano le società che ambiscono alla quotazione nei segmenti di mercato in cui occorre realizzare e dimostrare risultati in termini di strategie produttive sostenibili ed impatti ambientali virtuosi (il SRI costituisce, anno dopo anno, una quota crescente dell'*asset management* mondiale).

Tale esigenza ha portato alla realizzazione di numerose iniziative governative e sovranazionali, negli ordinamenti e nei mercati finanziari (tra gli esempi, la *Sustainable Finance Initiative* dell'Unione europea⁹, l'inchiesta "*Green Finance*" del Governo del Regno Unito¹⁰ e la sua *Implementation Taskforce for Impact Investing*, il *Financial Reporting Council* del Regno Unito¹¹, l'inchiesta del Senato australiano sugli SDGs¹² e il focus sugli SDGs dell'UNCTAD-ISAR¹³); e "varie organizzazioni hanno sviluppato strumenti per facilitare questo spostamento rispetto al cambiamento climatico"; tra queste, la *Taskforce on Climate-related Financial Disclosure* (TCFD, 2017), il *Climate Disclosure Standards Board* (CDSB) e il *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), il GRI, il *Global Compact* delle Nazioni Unite e il *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD)¹⁴.

Introduzione al concetto di "successo sostenibile"

Tra le principali novità "*normative*" del contesto nazionale merita una menzione speciale il nuovo Codice di Corporate Governance, approvato e pubblicato lo scorso gennaio dal Comitato per la Corporate Governance, costituito, nell'attuale configurazione, dalle associazioni di impresa (ABI,

⁸ TheCityUK rappresenta il settore dei servizi finanziari e professionali del Regno Unito e ha lo scopo di raccogliere e generare dati e informazioni sul sistema finanziario da produrre a istituzioni pubbliche e private competenti sul funzionamento dei mercati finanziari. ValueWalk.com è invece una LLC con sede in New Jersey la cui missione è fornire consulenza al fine di migliorare i processi di investimento tramite l'elaborazione di dati sulle tendenze dell'AM globale e la raccolta di informazioni sul settore finanziario, con particolare riguardo al *value investing*, agli *hedge funds*, ai gestori di *asset* e ai *value investor*.

⁹ https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance_en

¹⁰ <https://www.parliament.uk/business/committees/committees-a-z/commons-select/environmental-audit-committee/inquiries/parliament-2017/green-finance-17-19/>

¹¹ <https://www.frc.org.uk/investors/uk-stewardship-code>

¹² https://www.aph.gov.au/Parliamentary_Business/Committees/Senate/Foreign_Affairs_Defence_and_Trade/SDGs/Report

¹³ <https://isar.unctad.org/blog/2018/10/22/sustainability-reporting-and-sdgs/>

¹⁴ Cfr. Adams, C. et al. (2020), op.cit., p. 7.

ANIA, Assonime, Confindustria), da associazioni di investitori professionali (Assogestioni) e da Borsa Italiana S.p.a.¹⁵. Il nuovo Codice ha introdotto alcune sostanziali modifiche e novità, anche concettuali, rispetto a primari elementi nell'ambito della organizzazione e della gestione aziendale, tramite un allineamento dei comportamenti alle *best practice* rilevate negli attuali contesti economici e finanziari internazionali.

Nella prospettiva dello sviluppo dell'economia della sostenibilità in generale, e del ragionamento sul SBM in particolare, in questa sede non si può prescindere dal rimarcare i seguenti:

a. *"Successo sostenibile"* e obiettivi di performance di lungo periodo

All'articolo 1, Ruolo dell'organo di amministrazione, il Principio I stabilisce che: *"L'organo di amministrazione guida la società perseguendone il successo sostenibile"*¹⁶, definendo strategie coerenti con tale finalità¹⁷.

Il successo sostenibile è definito come segue: *"Obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società"*¹⁸.

Il focus si è spostato dalla sola *performance* economico-finanziaria alla *performance* di lungo periodo che, oltre a dipendere inevitabilmente dagli aspetti finanziari, non può prescindere dal contesto interno ed esterno in cui l'organizzazione opera.

Il Codice attribuisce al Presidente dell'organo di amministrazione l'onere di fornire un'adeguata conoscenza, al Consiglio di Amministrazione e all'organo di controllo, sugli argomenti relativi al successo sostenibile e alla corretta gestione dei rischi¹⁹.

¹⁵ Comitato per la Corporate Governance, "Codice di Corporate Governance", gennaio 2020.

¹⁶ Art. 1, Ruolo dell'organo di amministrazione, Principio I, p. 5.

¹⁷ Art. 1, Ruolo dell'organo di amministrazione, Principio II, p. 5.

¹⁸ Definizioni, Successo sostenibile, p. 4.

¹⁹ Art. 3, Funzionamento dell'organo di amministrazione e ruolo del presidente, Raccomandazione 12.d), p. 10.

b. Piano industriale

All'articolo 1, Ruolo dell'organo di amministrazione, la raccomandazione 1.a) stabilisce che l'organo di amministrazione *"esamina e approva il piano industriale della società [...] anche in base all'analisi dei temi rilevanti per la generazione di valore nel lungo termine"*²⁰.

Il piano industriale è definito come *"Il documento programmatico nel quale sono definiti gli obiettivi strategici dell'impresa e le azioni da compiere al fine di raggiungere tali obiettivi in coerenza con il livello di esposizione al rischio prescelto, nell'ottica di promuovere il successo sostenibile della società"*²¹.

c. Natura e livello del rischio rispetto a tutti gli elementi che favoriscono il successo sostenibile

All'articolo 1, Ruolo dell'organo di amministrazione, la raccomandazione 1.c) stabilisce che l'organo di amministrazione *"definisce la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della società, includendo nelle proprie valutazioni tutti gli elementi che possono assumere rilievo nell'ottica del successo sostenibile della società"*²².

All'articolo 6, Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, il principio XVIII stabilisce che il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi deve essere finalizzato *"ad una effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, al fine di contribuire al successo sostenibile della società."*²³.

La gestione dei rischi deve uscire dai confini tradizionali, considerando anche i rischi ESG che possono direttamente o indirettamente causare esternalità negative per l'organizzazione.

d. Remunerazione del top management funzionale al perseguimento del successo sostenibile

All'articolo 5, Remunerazione, il principio XV stabilisce che: *"La politica per la remunerazione degli amministratori, dei componenti dell'organo di controllo e del top management è funzionale al perseguimento del successo sostenibile della società e tiene conto della necessità di disporre*

²⁰ Art. 1, Ruolo dell'organo di amministrazione, Raccomandazione 1.a), p. 5.

²¹ Definizioni, Piano industriale, p. 4.

²² Art. 1, Ruolo dell'organo di amministrazione, Raccomandazione 1.c), p. 5.

²³ Art. 6, Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, Principio XVIII, p. 18.

di, trattenere e motivare persone dotate della competenza e della professionalità richieste dal ruolo ricoperto nella società.”²⁴.

La politica per la remunerazione del top management, da sempre legata ai risultati finanziari, viene ricalibrata, legandola *“in parte significativa a un orizzonte di lungo periodo [...] finalizzata a promuovere il successo sostenibile”²⁵.*

Di fatto si è di fronte ad un cambio di paradigma perché, da un lato, muta il concetto di *“risultato”*, dall’altro, l’organizzazione necessita di figure professionali in grado di gestire l’organizzazione ai fini del successo sostenibile.

Variabili che incidono sulla determinazione del valore aziendale

Tra i metodi più accreditati per la valutazione economica delle aziende - riconosciuto, tra l’altro, dall’Organismo Italiano di Valutazione (OIV) -, vi è il metodo finanziario del *Discounted Cash Flow* (DCF), che determina il valore economico di una azienda sulla base del valore attuale dei flussi di cassa attesi. Il metodo si basa sui flussi di cassa attualizzati ed è rappresentato da una funzione con tre variabili fondamentali: l’entità del flusso di cassa per il periodo considerato, il valore terminale dell’azienda, il tasso di attualizzazione.

La definizione che lo sintetizza è la seguente:

$$V = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t} + \frac{Vt}{(1+i)^n}$$

“Il valore dell’azienda è dato dalla somma di due principali componenti: la prima consiste nel valore attuale dei flussi di cassa del periodo di sviluppo analitico delle previsioni, la seconda consiste nel valore terminale al tempo n , quando si conclude il periodo di previsione analitica dei flussi”.

²⁴ Art. 5, Remunerazione, Principio XV, p. 15.

²⁵ Art. 5, Remunerazione, Raccomandazione 27.c), p. 16.

Modalità di influenza degli aspetti ESG sulle variabili del calcolo del valore aziendale

E' un dato di fatto che il valore delle aziende tende ad attribuire un "peso" sempre più rilevante ai c.d. *intangibile* generati internamente, tra i quali la *brand reputation* ed il parco clienti, il *know-how* e la ricerca, ma anche altri aspetti, quali il *business model* e il modo di fornire informativa agli *stakeholder*, incidono in misura sempre più rilevante.

In questo contesto, si vuole rimarcare come nell'applicazione della più nota metodologia di determinazione del valore dell'azienda, gli elementi ESG generino un loro impatto su ciascuna delle variabili che compongono la funzione del metodo DCF, ragion per cui è indispensabile tenerne conto in sede di processo decisionale ai massimi livelli direttivi; analizziamoli:

- ✓ *Tasso di attualizzazione dei flussi di cassa (i)*: tra i molteplici fattori che influenzano il tasso di attualizzazione, uno dei più rilevanti è il premio legato al "rischio", cioè "quella percentuale che va a remunerare il rischio che il risparmiatore corre nell'investire in una specifica attività"²⁶; tra le varie forme di rischio, come quella di *default*, di mercato ed *equity*, i c.d. rischi ESG sono variabili, con un peso crescente nell'incidere sulla *performance* dell'azienda, specie in un'ottica di lungo periodo.
- ✓ *Terminal Value (Vt)*: tra le diverse componenti del valore terminale menzionate dal documento dell'OIV vi sono "le prospettive di crescita del settore di riferimento, le prospettive di crescita dell'azienda e la crescita storica già realizzata; le barriere all'entrata che esistono e l'eventuale minaccia di prodotti/servizi/tecnologie sostitutive; l'intensità competitiva del settore; forza del brand..."²⁷; una componente rilevante è quindi la capacità di innovazione, di prodotto o di processo: essa rappresenta un chiaro segnale di come l'azienda possa collocarsi nel mercato negli anni a seguire, vale a dire la sua capacità di adattarsi e/o anticipare i trend.
- ✓ *Flussi di cassa (F_t)*: tale variabile rappresenta la misura della cassa che l'azienda sarà in grado di generare in un orizzonte previsionale esplicito ed è legata a una previsione analitica dei flussi; rispetto alle altre variabili della funzione, le variabili ESG possono qui incidere in misura relativamente minore, ma è comunque opportuno tenerne conto nell'ambito del piano analitico dei flussi, specie laddove risulti necessario o ragionevole effettuare investimenti nel

²⁶ La valutazione delle aziende (IV Edizione riveduta e ampliata) 2001 – Gianfranco Zanda, Marco Lacchini, Tiziano Onesti.

²⁷ Principi Italiani di Valutazione (2015), OIV. Pag.150.

perseguimento dei obiettivi nella prospettiva del “*successo sostenibile*” da cui possa generarsi una riduzione dei flussi stessi.

- ✓ *Anni (n)*: l'arco temporale di previsione condiziona l'incidenza del valore della prima componente della formula, cioè l'incidenza della sommatoria dei flussi di cassa, rispetto alla seconda componente del valore terminale e, laddove l'azienda abbia un forte impatto sulle variabili ESG, “n” è fattore che deve essere attentamente valutato per attribuire attendibilità ai piani analitici e al loro sviluppo temporale e, quindi, al loro impatto su ciascuno dei fattori della funzione del calcolo del valore aziendale.

In un corretto processo di informazione al mercato con il “*corporate reporting*”, la *disclosure* deve dunque fornire agli *stakeholder* e agli investitori quelle informazioni e quei dati qualitativi connessi alle tematiche ESG e ai *sustainability issues*, ai fini della valutazione dell'aspettativa, sia dei dividendi di breve termine (di cui alla prima componente dell'equazione), sia del “*valore futuro*” dell'azienda (di cui alla seconda componente della funzione quale valore di lungo periodo): l'integrazione degli elementi ESG nelle strategie aziendali può contribuire proprio al valore di lungo periodo nell'ottica del paradigma del “*successo sostenibile*”.

1.4 Casi aziendali

Di seguito si riportano alcuni esempi che illustrano, in pratica, come le aziende comunichino il cambiamento del proprio approccio gestionale e produttivo, focalizzandosi su elementi e processi inerenti a una diversa concezione, rispetto a quella che ha contraddistinto la gran parte del secolo scorso, della creazione di valore.

CREAZIONE DI VALORE SOSTENIBILE DI LUNGO PERIODO

Un numero crescente di aziende comunica esplicitamente il cambiamento nell'approccio e nella conseguente strategia, calibrando quest'ultima in un'ottica di lungo periodo e collegando i propri target produttivi agli SDGs.



La Mission di Eni

La nuova mission di Eni – approvata dal Consiglio di Amministrazione a settembre 2019 – mostra il percorso che la Società sta intraprendendo per affrontare la sfida principale del settore energetico: garantire a tutti l'accesso ad un'energia efficiente e sostenibile, riducendo al tempo stesso le emissioni climalteranti, al fine di contrastare il cambiamento climatico in linea con gli obiettivi dell'Accordo di Parigi. Questa mission completa e rafforza la precedente confermando l'impegno di Eni per una transizione energetica che sia anche socialmente equa e integrando organicamente i 17 SDG a cui Eni intende contribuire, cogliendo nuove opportunità di business.

La nostra Mission



Siamo un'impresa dell'energia.

Sosteniamo concretamente una transizione energetica socialmente equa,

con l'obiettivo di preservare il nostro pianeta

e promuovere l'accesso alle risorse energetiche in maniera efficiente e sostenibile per tutti.

Fondiamo il nostro lavoro sulla passione e l'innovazione.

Sulla forza e lo sviluppo delle nostre competenze.

Sulle pari dignità delle persone, riconoscendo la diversità come risorsa fondamentale per lo sviluppo dell'umanità.

Sulla responsabilità, integrità e trasparenza del nostro agire.

Crediamo nella partnership di lungo termine con i Paesi e le comunità che ci ospitano per creare valore condiviso duraturo.



Vision

La vision del Gruppo FS Italiane consolida l'ambizione di realizzare opere e servizi di trasporto in grado di creare valore per la collettività in modo duraturo, attraverso una ridefinizione del settore all'insegna dell'intermodalità.

Queste manifestazioni di intenti formano una base condivisa di valori e convinzioni che guidano e orientano le scelte e le attività gestite dal Gruppo FS Italiane.

VISION

Essere l'impresa di sistema che implementerà un'offerta di mobilità e di logistica **integrate e sostenibili**, nel rispetto della sicurezza, sfruttando infrastrutture di trasporto in sinergia, creando valore in Italia e all'estero.

Commitment economico

Essere *leader* nel settore della **mobilità** promuovendo la qualità e l'efficienza dei servizi di trasporto e dei servizi di infrastruttura



Commitment sociale

Essere protagonista di un **progetto di mobilità integrata** che promuova, attraverso un modello di impresa virtuoso, una società equa e partecipata



Commitment ambientale

Essere pionieri nello sviluppare e implementare su larga scala soluzioni di mobilità integrata che contribuiscano a rigenerare capitale naturale



Obiettivi di lungo periodo 2030-2050

Insieme agli stakeholder del gruppo FS sono stati definiti gli obiettivi di lungo periodo al 2030- 2050, secondo un percorso avviato dal Comitato di Sostenibilità di Gruppo.

La discussione - affrontata in tavoli tecnici monotematici - si focalizza su tre temi rilevanti per il

business e per gli stakeholder (selezionati da un insieme di temi materiali): Mobilità sostenibile; Sicurezza delle persone; Energia ed emissioni. I primi tre obiettivi di sostenibilità di lungo periodo sono stati approvati e presentati ufficialmente nel luglio 2019.

MOBILITÀ SOSTENIBILE

Passeggeri

ENTRO IL **2050** **15%** DI **MODAL SHIFT¹**
DA AUTO PRIVATA A MOBILITÀ CONDIVISA, PUBBLICA O DOLCE RISPETTO AL 2015

Merci

ENTRO IL **2050** **50%** TRASPORTO SU **GOMMA**
50% TRASPORTO SU **FERRO**





¹5 % di modal shift al 2030.

SICUREZZA

Best in class in Europa

ENTRO IL **2050** VISION: **ZERO** EVENTI MORTALI²

RIFERITI AI VIAGGIATORI, A PERSONE INTERAGENTI CON L'ECOSISTEMA FERROVIARIO, A PERSONALE GRUPPO FS E DITTE APPALTATRICI




²Meno 50%, rispetto al 2015, degli incidenti mortali sulle strade di competenza Anas entro il 2030.

ENERGIA ED EMISSIONI

ENTRO IL **2050** **CARBON NEUTRAL**
ENERGIA ACQUISTATI E AUTOPRODOTTA, INCLUSA L'ENERGIA DA TRAZIONE, SU FERRO E SU GOMMA, E USATA PER GLI IMPIANTI FISSI (OFFICINE, STAZIONI, UFFICI, GALLERIE, STRADE)

Perimetro **CONTROLLATE SEDE IN ITALIA**




LA STRATEGIA DI SOSTENIBILITÀ DI POSTE ITALIANE

La Strategia di Sostenibilità dell'Azienda consiste in un sistema di Politiche di Sostenibilità e in un Piano Strategico ESG che risultano in linea con la strategia e i criteri di business definiti dal Gruppo e con i target nazionali e internazionali di sviluppo sociale e ambientale.

Principi generali, obiettivi qualitativi e modalità di gestione sono incorporati all'interno delle politiche dell'Azienda che regolano le tematiche individuate nell'analisi di materialità e gli ambiti richiesti dal D.Lgs. 254/2016, mentre obiettivi e target specifici – quantitativi e qualitativi – sono inclusi nel Piano Strategico ESG.

Il Piano Strategico Environmental Social e Governance (ESG) del Gruppo

Il Piano Strategico ESG di Poste Italiane si basa su 8 pilastri fondamentali di sostenibilità riconducibili agli ambiti ESG rilevanti per il Gruppo. Quest'anno in considerazione della rilevanza attribuita durante il Multi-stakeholder forum alle tematiche relative all'innovazione e alla diversity e inclusion sono stati introdotti due nuovi pilastri relativi a tali tematiche. L'Azienda si impegna a raggiungere azioni e obiettivi specifici previsti da ciascun pilastro per una corretta gestione dei temi materiali. Tali obiettivi sono stati individuati prendendo a riferimento anche i target stabiliti a livello globale dalle Nazioni Unite negli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e il contributo offerto da Poste Italiane per la loro realizzazione.

Il percorso strutturato che ha indirizzato il management verso la definizione delle tappe fondamentali da perseguire nei prossimi anni, in conformità con l'arco temporale coperto dalla strategia di business indicata nel "Piano Deliver 2022", ha prodotto azioni e obiettivi formalizzati all'interno del Piano Strategico ESG. Nell'ottica di creazione di valore condiviso, queste tappe sono state individuate considerando anche le opinioni che gli stakeholder hanno espresso in occasione delle attività di engagement svolte.

I Pilastri del Piano Strategico ESG di Poste Italiane a supporto del Piano Deliver 2022



Il ruolo di Poste Italiane per lo sviluppo economico del paese

Poste Italiane rappresenta attualmente la più grande realtà del settore logistico in Italia ed è leader in ambito finanziario, assicurativo e dei servizi di pagamento. L'Azienda detiene un ruolo rilevante all'interno del Paese contribuendo alla creazione di valore economico condiviso per l'intera Nazione: è, infatti, in grado di produrre ricchezza e occupazione non solo attraverso il proprio business, ma anche generando esternalità tramite il coinvolgimento di una catena di fornitura locale. Al fine di fornire una rappresentazione completa di come l'Azienda, attraverso il suo modello di business e l'utilizzo dei capitali, crea valore condiviso per la società e per il Paese, Poste Italiane ha definito un modello che stima gli impatti economici complessivamente generati sul territorio. Tali impatti sono misurati attraverso quattro grandezze:

- Prodotto Interno Lordo generato, stimato come differenza tra il valore della produzione e i costi intermedi della produzione;
- occupazione, corrispondente ai posti di lavoro sostenuti da Poste Italiane;
- reddito da lavoro, dato da salari e stipendi distribuiti ai lavoratori impiegati nel sistema economico grazie all'attività economica di Poste Italiane;
- contributo fiscale, riferito all'insieme di somme versate alle Pubbliche Amministrazioni locali e nazionali.

Per stimare le ricadute dell'attività economica dell'Azienda, è stato utilizzato un modello di analisi degli impatti affermato in letteratura che consente di quantificare gli impatti "diretti" (conseguenze dirette dell'attività economica di Poste Italiane), "indiretti" (generati dai fornitori italiani quali conseguenza degli acquisti di beni intermedi) e "indotti" (derivanti dalla spesa per consumi da parte dei lavoratori occupati nella filiera). Il suddetto modello elabora moltiplicatori "Input-Output" calcolati a partire da tavole e dati messi a disposizione dall'ISTAT e dal Ministero delle Finanze. I moltiplicatori indicano l'effetto su PIL, tasse, occupazione e reddito da lavoro derivante dalla variazione di spesa per beni e servizi prodotti da uno specifico settore produttivo. Tali effetti sono il risultato delle dipendenze intersettoriali che caratterizzano un sistema economico, per cui le variazioni delle condizioni in un settore economico comportano ulteriori conseguenze sui settori collegati e sul sistema economico e sociale generale. I moltiplicatori sono stati applicati ai dati "di base" reperiti internamente dal Gruppo.

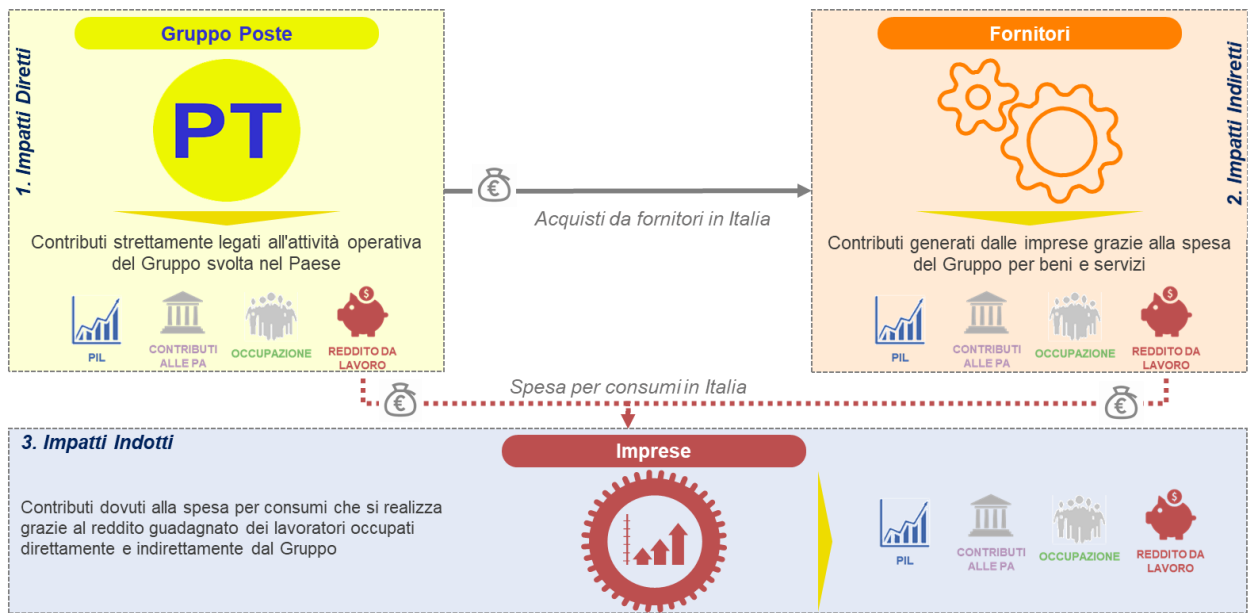
È importante sottolineare che l'impatto sul sistema Paese generato da Poste Italiane deriva anche dalle attività di investimento dirette alle imprese e allo Stato: le prime possono utilizzare le risorse raccolte per poter svolgere le proprie attività di business ed effettuare nuovi investimenti; parallelamente, l'investimento in titoli di Stato consente di finanziare la spesa pubblica. Entrambe le tipologie di investimento rappresentano un forte impulso all'economia del Paese e sono in grado di generare esternalità considerevoli sul tessuto sociale. Tuttavia, in un'ottica prudenziale, il modello rappresentato di seguito non include gli impatti generati dalle attività di investimento.

Gli impatti generati da Poste Italiane

L'attività di business di Poste Italiane, oltre a generare impatti diretti (ovvero strettamente legati all'attività economica dell'Azienda), richiede l'acquisto di beni e servizi prodotti da altre imprese (generando impatti indiretti) e consente alle famiglie che hanno ricevuto un reddito grazie al lavoro svolto per il Gruppo e i suoi fornitori di acquistare nuovi beni e servizi (generando impatti indotti).

Gli impatti generati da Poste Italiane sulla filiera riguardano tutto il territorio nazionale e coinvolgono significativamente le Piccole e Medie Imprese italiane

Il processo di creazione di valore economico di Poste Italiane



Nel 2019 le attività operative del Gruppo, svolte al fine di produrre ed erogare beni e servizi attraverso l'utilizzo di fattori produttivi, hanno avuto impatti diretti, indiretti e indotti sull'economia italiana pari a circa 12,5 miliardi di euro di Prodotto Interno Lordo e 2,1 miliardi di euro in termini di gettito fiscale. È possibile stimare, inoltre, che lungo la filiera produttiva sono stati coinvolti complessivamente 189 mila lavoratori. L'utilizzo di questa forza lavoro comporta la distribuzione di redditi ai lavoratori, per un totale di 7,5 miliardi di euro.

	IMPATTO 2019	EFFETTO 2019	MOLTIPLICATORE 2019
 PIL	12,5 € miliardi effetto totale (diretto, indiretto e indotto)	<ul style="list-style-type: none"> DIRETTO: 8,7 € miliardi INDIRETTO + INDOTTO: 3,8 € miliardi 	Ogni €/mln speso da Poste Italiane genera un impatto di 5 €/mln sul PIL del Paese
 OCCUPAZIONE	189 mila occupati effetto totale (diretto, indiretto e indotto)	<ul style="list-style-type: none"> DIRETTO: 127 mila INDIRETTO + INDOTTO: 62 mila 	Ogni €/mln speso da Poste Italiane porta all'occupazione di 73 persone nel Paese

	IMPATTO 2019	EFFETTO 2019	MULTIPLICATORE 2019
 REDDITO DA LAVORO	7,5 € miliardi effetto totale (diretto, indiretto e indotto)	<ul style="list-style-type: none"> • DIRETTO: 5,9 € miliardi • INDIRETTO + INDOTTO: 1,6 € miliardi 	Ogni €/mln speso da Poste Italiane genera un impatto di 3 €/mln sul reddito delle famiglie del Paese
 CONTRIBUTI ALLE PA	2,1 € miliardi effetto totale (diretto, indiretto e indotto)	<ul style="list-style-type: none"> • DIRETTO: 1,0 € miliardi • INDIRETTO + INDOTTO: 1,1 € miliardi 	Ogni €/mln speso da Poste Italiane genera un impatto 1 €/mln sul gettito fiscale del Paese

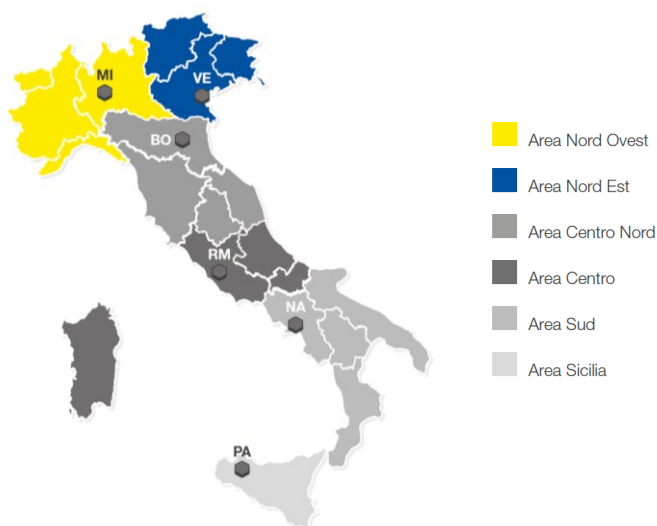
Indicatore significativo dell'impatto che l'Azienda ha sull'economia nazionale è il cosiddetto "moltiplicatore", fattore che mostra l'effetto leva" generato dalla spesa per acquisti da fornitori locali. In base alle stime, la spesa di 1 milione di euro da parte di Poste è in grado di generare nell'economia impatti pari a 5 milioni di euro di PIL, 1 milione di euro di gettito fiscale, 3 milioni di euro di reddito da lavoro e di occupare oltre 70 persone nel sistema produttivo.




Di seguito si riportano due focus sull'area dei fornitori di Poste Italiane, rispettivamente gli impatti generati dai fornitori italiani nelle singole Aree Territoriali e i contributi indiretti originati dai fornitori PMI italiane.

Impatti generati nelle singole Aree Territoriali

Considerando la Provincia della sede legale dei fornitori, sono stati identificati gli impatti indiretti generati dagli stessi in ciascuna Area Territoriale nel 2019.

Gli impatti derivanti dall'attività dei fornitori di Poste Italiane sono distribuiti su tutto il territorio italiano. Da ciò ne consegue una spinta economica e un incremento occupazionale per tutta la Nazione.



#	Area territoriale (€/000, n.)	 PIL	 OCCUPAZIONE	 REDDITO DA LAVORO
1	Area Nord-Ovest	1.012.010	16.324	434.714
2	Area Nord-Est	128.478	2.153	54.882
3	Area Centro-Nord	131.940	1.976	50.865
4	Area Centro	596.709	9.664	250.368
5	Area Sud	159.625	2.719	68.613
6	Area Sicilia	54.187	1.020	31.513

Risultati più che positivi sono stati osservati dall'analisi degli effetti delle attività di business nelle varie aree territoriali del Paese. In riferimento alle varie zone esaminate, si riscontrano valori di Prodotto Interno Lordo compresi tra i 50 milioni e un miliardo di euro. Da ciò risulta un livello occupazionale non minore ad un milione di persone e un reddito da lavoro complessivamente superiore a 30 milioni di euro per area.

Impatti dei fornitori italiani PMI

Considerando i parametri definiti dalla Commissione Europea, sono stati identificati i fornitori italiani che si caratterizzano come Piccole e Medie Imprese (PMI) e gli impatti indiretti a questi riconducibili.

Le Piccole e Medie Imprese sono una risorsa preziosa, in collaborazione con Poste Italiane, nella creazione di valore condiviso nella filiera produttiva nazionale. Nel 2019 il Gruppo ha acquistato beni e servizi da oltre 2.300 PMI per un valore totale di 1,2 €/miliardi (48% degli acquisti totali da fornitori italiani)



PIL

**1,0 €
miliardi**



OCCUPAZIONE

**17 mila
occupati**



REDDITO DA
LAVORO

**452 €
milioni**



CONTRIBUTI
ALLE PA

**306 €
milioni**

Nel 2019, le PMI hanno impattato sul livello del Prodotto Interno Lordo per un valore pari a 1 miliardo di euro, portando all'occupazione di 17.000 persone e ad una distribuzione di reddito di circa 452 milioni di euro. Infine, sono stati creati oltre 300 milioni di euro in termini di gettito fiscale. Tali valori vengono considerati in qualità di effetto totale comprendendo, quindi, ogni impatto diretto, indiretto e indotto.



L'emergenza climatica degli ultimi anni, correlata al riscaldamento globale dovuto alle attività umane sempre più evidente e visibile, dati gli eventi atmosferici estremi e l'aumento delle temperature, ha sicuramente posto un problema (e al tempo stesso un'opportunità) di riposizionamento strategico per le società operanti nel settore dell'energia.

In questo periodo storico di mutamento degli equilibri energetici globali, ridefinire la propria strategia e il proprio modello di business diventa essenziale per mitigare i rischi e cogliere nuove opportunità e Snam, negli ultimi anni, sta lavorando molto su questo tema, cercando di supportare il percorso del Paese verso la mitigazione degli effetti del cambiamento climatico. Snam ha sviluppato scenari energetici futuri sui quali ha delineato la propria strategia di business in linea con gli obiettivi di decarbonizzazione europei e nazionali e con un impegno sempre maggiore verso la transizione energetica. L'ha fatto dandosi un *purpose*, "Energia per ispirare il mondo", che rappresenta proprio il messaggio intorno al quale ruota il riposizionamento strategico di Snam in un mercato globale e strutturando gli ultimi due piani strategici caratterizzandoli fortemente su innovazione, sostenibilità, transizione energetica e internazionalizzazione.

L'obiettivo di Snam è quello di rafforzare un modello di business sostenibile su tutti i fattori ESG, a partire da quelli che hanno un impatto sul clima e l'ambiente, e definire un percorso virtuoso in direzione della neutralità climatica entro il 2050. Le iniziative nell'idrogeno si inquadrano nell'impegno di Snam per la transizione energetica, punto cardine del Piano Strategico 2019-2023 presentato a fine novembre 2019, insieme agli investimenti sul biometano in sinergia con la mobilità sostenibile e l'efficienza energetica e ai nuovi importanti target di riduzione delle emissioni GHG al 2030 (-40% scope 1 e scope 2 rispetto al 2016).

Nel 2019 Snam è stata la prima società europea a introdurre un mix di idrogeno (prima al 5% e poi al 10% in volume) e gas naturale nella propria rete di trasmissione, con fornitura diretta a due utenze industriali. La Società crede nelle potenzialità di questo vettore energetico - specie dell'idrogeno verde ricavato tramite elettrolisi dell'acqua da fonti rinnovabili, come solare ed eolico, senza emissioni di CO₂ - nel contesto globale di lotta ai cambiamenti climatici. E' stata inoltre creata una nuova *business unit* dedicata all'idrogeno, col compito di valutare possibili progetti pilota, contribuire allo sviluppo della filiera dell'idrogeno ed effettuare analisi di scenario.

(Fonte: estratto da Rapporto di Sostenibilità 2019, pp. 10-11; 40-41; 140-141)

Realizzare la transizione energetica: la strategia sostenibile di Terna

L'orientamento alla decarbonizzazione del settore energetico trova espressione, a livello internazionale, nei SDGs delle Nazioni Unite e nelle politiche europee. In Italia, il Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC) prevede il completo phase-out dal carbone entro il 2025 seguito, al 2030, dall'obiettivo di copertura di consumi lordi di energia elettrica da Fonti Energetiche Rinnovabili (FER) per il 55,4%. Il sistema elettrico è dunque in una fase di profonda trasformazione, così come la gestione della rete da parte di Terna.

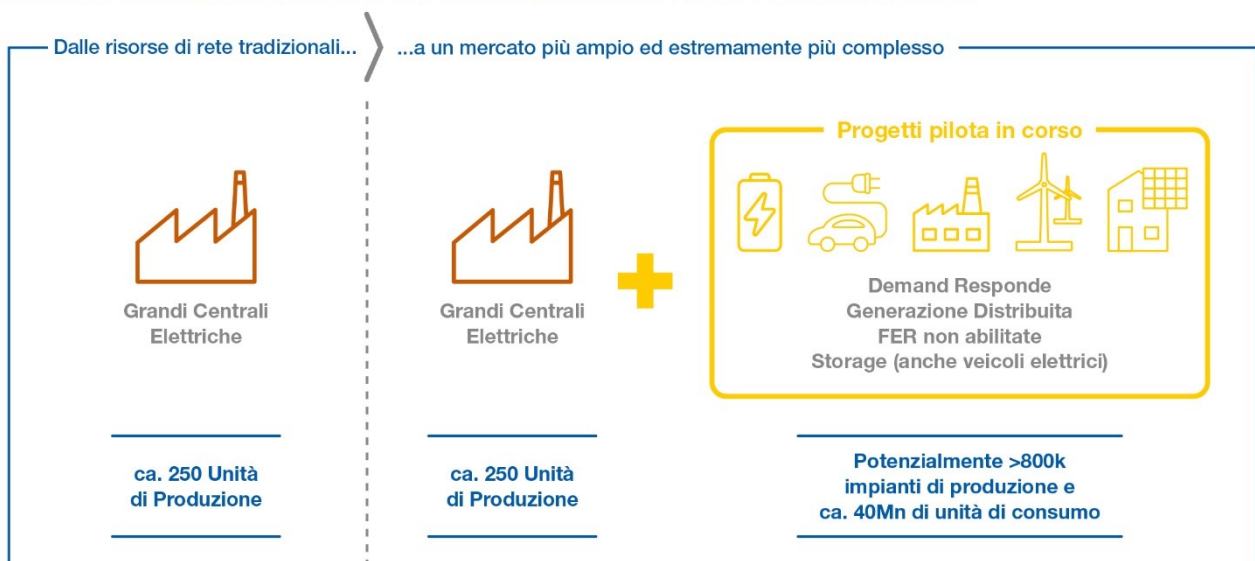
L'attuale fase di transizione verso un modello energetico decarbonizzato amplifica e caratterizza il ruolo attuale di Terna, chiamata a mantenere elevati standard di qualità e continuità del servizio in un sistema elettrico in rapida evoluzione, più complesso e caratterizzato da una crescente rilevanza delle fonti rinnovabili non programmabili (solare, eolico).

Questa sfida è quindi coerente con alcuni dei Sustainable Development Goals (SDGs) delle Nazioni Unite che assumono per Terna un ruolo di riferimento valoriale. Si tratta, in particolare, degli obiettivi 7, 9 e 13.

SDGs DI RIFERIMENTO PER TERNA

SDGs	7 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE	9 INDUSTRIA, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE	13 AGIRE PER IL CLIMA
Target	Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni.	Costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile.	Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze.

EVOLUZIONE DEL SISTEMA ELETTRICO E APERTURA DEL MERCATO DEI SERVIZI A NUOVE RISORSE






Fonte: Terna

Nell'attuale fase di transizione a un sistema economico decarbonizzato, al tradizionale compito di assicurare a tutto il Paese un servizio elettrico sicuro, di qualità e al miglior prezzo, si aggiunge quello di favorire la massima integrazione delle fonti rinnovabili, sia con la loro connessione diretta o attraverso rinforzi di rete, sia migliorando la capacità di gestione della rete in presenza di elevate quote di fabbisogno coperte da fonti rinnovabili non programmabili.

I principali strumenti cui Terna affida la concreta attuazione del suo contributo al raggiungimento degli SDGs 7, 9 e 13 sono:

- Investimenti per lo sviluppo della rete di trasmissione (Piano di sviluppo);
- Investimenti per la sicurezza del servizio (Piano di sicurezza);
- Investimenti per la resilienza della rete e del servizio (Piano di Resilienza contenuto nel Piano di Sicurezza);
- La gestione degli asset (rinnovo e manutenzione degli impianti);
- L'innovazione, orientata ad accompagnare la transizione alle fonti rinnovabili e a promuovere l'efficienza energetica.

CORRELAZIONE TRA GLI SDGs DI RIFERIMENTO E LE AZIONI DI TERNA

SDG	TARGET	AZIONI DI TERNA
 <p>7 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE</p>	<p>7.1 – Entro il 2030, garantire l'accesso universale ai servizi energetici a prezzi accessibili, affidabili e moderni.</p> <p>7.2 – Entro il 2030, aumentare notevolmente la quota di energie rinnovabili nel mix energetico globale.</p> <p>7.a – Entro il 2030, rafforzare la cooperazione internazionale per facilitare l'accesso alla tecnologia e alla ricerca di energia pulita, comprese le energie rinnovabili, all'efficienza energetica e alla tecnologia avanzata e alla più pulita tecnologia derivante dai combustibili fossili, e promuovere gli investimenti nelle infrastrutture energetiche e nelle tecnologie per l'energia pulita.</p>	<p>7.1 – Focalizzazione sull'innovazione per aumentare l'efficienza energetica e contribuire alla decarbonizzazione dell'economia;</p> <p>Realizzazione degli investimenti previsti dal Piano di Sviluppo;</p> <p>Ricerca di nuove opportunità nell'ambito delle Attività Non Regolate</p> <p>7.2 – Realizzazione degli investimenti previsti dal Piano di Sviluppo.</p> <p>7.a – Ruolo attivo nelle associazioni internazionali di indirizzo e sviluppo delle Attività Internazionali.</p>
 <p>9 INDUSTRIA, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE</p>	<p>9.1 – Sviluppare infrastrutture di qualità, affidabili, sostenibili e resilienti, comprese le infrastrutture regionali e transfrontaliere, per sostenere lo sviluppo economico e il benessere umano, con particolare attenzione alla possibilità di accesso equo per tutti.</p> <p>9.a - Facilitare lo sviluppo sostenibile e resiliente delle infrastrutture nei Paesi in via di sviluppo attraverso un maggiore sostegno finanziario, tecnologico e tecnico ai Paesi africani, ai Paesi meno sviluppati, ai Paesi in via di sviluppo senza sbocco sul mare e ai piccoli Stati insulari in via di sviluppo.</p>	<p>9.1 – Realizzazione degli investimenti previsti dal Piano di Sviluppo e attuazione del Piano di Resilienza;</p> <p>Realizzazioni di interconnessioni transfrontaliere.</p> <p>9.a – Sviluppo delle Attività Internazionali.</p>
 <p>13 AGIRE PER IL CLIMA</p>	<p>13.1 - Rafforzare la resilienza e la capacità di adattamento ai rischi legati al clima e ai disastri naturali in tutti i Paesi.</p>	<p>13.1 – Attuazione del Piano di Resilienza; Ricerca e Sviluppo; Innovazione: focalizzazione sull'innovazione per aumentare la resilienza della RTN.</p>

Obiettivi di sostenibilità nel Piano strategico: mitigazione dei rischi ESG, capitale umano e capitale relazionale

Gli SDGs rappresentano anche un **riferimento per le modalità gestionali** che Terna adotta nella realizzazione delle sue attività, indirizzandola verso obiettivi quali l'uso efficiente delle risorse naturali, il rispetto dell'ambiente, la riduzione delle emissioni, la riduzione e il riciclo dei rifiuti, il rispetto dei diritti umani, la promozione dell'innovazione e delle partnership, il contrasto alla corruzione e la trasparenza nel reporting.

In tal senso Terna fa riferimento agli obiettivi 8 (“Buona occupazione e crescita economica”), 12 (“Consumo e produzione responsabile”), 15 (“La vita sulla terra”), 16 (“Pace, giustizia e istituzioni solide”) e 17 (“Partnership per gli obiettivi”).

SDGs DI RIFERIMENTO PER LA GESTIONE DELLE ATTIVITÀ DI TERNA

SDGs	8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA	12 CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI	15 LA VITA SULLA TERRA	16 PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE	17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI
Target	Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti.	Garantire modelli sostenibili di produzione e consumo.	Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, gestire sostenibilmente le foreste, contrastare la desertificazione, arrestare e far retrocedere il degrado del terreno e fermare la perdita di diversità biologica.	Promuovere società pacifiche e più inclusive per uno sviluppo sostenibile; offrire l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficienti, responsabili e inclusivi a tutti i livelli.	Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile.

L'integrazione della sostenibilità nella gestione fornisce un contributo alla creazione di valore nel medio – lungo termine consentendo una mitigazione dei rischi ESG (Environmental, Social, Governance) e un'adeguata dotazione di capitale umano e una positiva relazione con gli stakeholder. Lo strumento principale è costituito dall'integrazione nel Piano Strategico di specifici obiettivi di sostenibilità strutturati in quattro dimensioni (Risorse umane, Stakeholder e territorio, Integrità, responsabilità e trasparenza, Ambiente).



ESTERNALITÀ

Anche quando non vi siano, ad esempio, ipotesi di introduzione di modifiche regolamentari o di altri meccanismi ai fini della correzione di inefficienze allocative connesse alla produzione di economie e diseconomie esterne (nel qual caso si ritiene non si possa prescindere dal considerarne gli effetti nell'ambito del risk management dei sustainability issues), anzi, proprio quando meccanismi di internalizzazione risultino difficilmente attuabili in contesti generalizzati, ha valore il diffondersi di iniziative tese a valutare le esternalità (reali o presumibili) generate nel complesso dell'attività di valorizzazione economica, o anche in un ramo di attività, o anche in singoli progetti, secondo criteri di imparzialità della rendicontazione e nell'ottica di supporto al decisore pubblico.



Modello di valutazione delle esternalità

Nel 2018 è stato definito un progetto "pilota", per la stima degli impatti (diretti e indiretti) sociali, ambientali ed economici degli investimenti del Gruppo, applicato al servizio Freccialink sulla tratta Milano - Matera, considerando l'arco temporale di un anno (2017). La valutazione delle esternalità (positive e negative) ha permesso di ottenere un bilancio degli effetti diretti, indiretti e indotti sul territorio e sugli stakeholder.

La stima degli impatti è avvenuta attraverso l'utilizzo di proxy finanziarie, l'utilizzo del modello Input-Output e, per gli impatti ambientali, dell'analisi "External Cost of Transport in Europe" dell'UIC. Per la valutazione degli impatti (positivi o negativi) il servizio oggetto di analisi è stato anche comparato con le altre soluzioni di viaggio disponibili (aereo, auto, ecc.). Al termine dell'analisi, il valore creato in un anno dal servizio Freccialink sulla tratta Milano - Matera sulle tre dimensioni di indagine è stato pari a circa 3,4 milioni di euro. In particolare:

Tipologia di Impatti	Descrizione delle esternalità	Impatti	Valorizzazione
Economici	Valorizzazione dell'impatto diretto, indiretto e indotto associato alla presenza del servizio Freccialink	1.907 k€	
Sociali (Occupazione)	Posti di lavoro diretti, indiretti e indotti (<i>Full Time Equivalent</i>) associati alla presenza del servizio Freccialink	17,7 FTE	1.907 k€
	Ore complessive di viaggio risparmiate	3.633 ore	
	Costi complessivi di viaggio risparmiati	198 k€	
Sociali (Mobilità)	% tempo dedicabile al <i>business</i> guadagnata su durata del viaggio	28%	1.346 k€
	Riduzione del rischio di incidentalità espressa in termini di decessi, feriti e incidenti evitati in presenza di Freccialink	0,03 decessi evitati 2,29 feriti evitati 2,49 incidenti evitati	
Ambientali (Emissioni)	Emissioni evitate (CO ₂ eq, NO _x , SO _x , COVNM, PMtot)	485 tCO ₂ eq 5.930 kg NO _x 571 kg SO _x 625 kg COVNM 712 kg PMtot	157 k€

2 Sustainable Business Model

2.1 Approccio e definizione

Il Business Model (BM) – modello di business - può essere descritto come il sistema di logiche, organizzative, gestionali e operative, tramite le quali un'organizzazione trasforma le risorse in risultati, gli input in output, attraverso una serie di attività e progetti; e si occupa del modo in cui un'azienda crea, rilascia e acquisisce valore a breve, medio e lungo termine (IIRC, 2013; Osterwalder e Pigneur, 2010; Teece, 2010). Il BM aiuta quindi l'azienda ad assumere decisioni strategiche, costituendo il contesto in cui sviluppa il processo di implementazione delle stesse.

E' convincimento diffuso che, al giorno d'oggi, le crescente criticità delle sfide ambientali e sociali relative alle aziende avvalorino le evidenze dell'insostenibilità dei modelli (e dei ritmi) di produzione e di consumo. Secondo Krantz (2010), nell'ottica di rispondere alle attuali sfide ambientali e sociali, le aziende avranno bisogno di cambiamenti ancora più rilevanti nelle proprie attività di valorizzazione economico-produttiva, tra cui la definizione di un nuovo BM e la crescita della fiducia e del coinvolgimento di diverse tipologie di stakeholder. La risposta a tali sfide (o, se si vuole, il presupposto a tali cambiamenti) è rappresentata dall'introduzione di un Sustainable Business Model (SBM) - modello di business sostenibile -, in grado di definire gli obiettivi dell'azienda anche in termini sociali e ambientali e non solo dal punto di vista economico e finanziario (Strubbs and Cocklin, 2008).

Un modo alternativo di pensare all'evoluzione del BM, parte dalla concezione dello stesso come elemento di genesi di un vantaggio competitivo attraverso la creazione di valore più ampia per il cliente, poiché valorizza e contribuisce allo sviluppo sostenibile dell'azienda e della società (Lükedede-Freund, 2010). Secondo Strubbs e Cocklin (2008), che per primi hanno teorizzato un framework per definire tale concetto, un SBM ha le seguenti caratteristiche:

- a. definisce lo scopo di un'azienda in termini più ampi rispetto a quello finanziario, enfatizzando gli aspetti ambientali e sociali;
- b. induce, in definitiva, ad adottare un approccio "triplo", in conseguenza della "segnalazione" delle prestazioni ambientali, sociali e finanziarie (Elkington, 1998);
- c. tiene conto delle esigenze di tutti i portatori di interesse, senza concentrarsi sugli azionisti (Freeman, 1994);
- d. considera la "natura" uno stakeholder;
- e. utilizza i leader dell'azienda per integrare la sostenibilità nella cultura aziendale;
- f. modifica il sistema fiscale, spostando l'onere fiscale sulle pratiche commerciali con un impatto negativo sull'ambiente (come il consumo di risorse non rinnovabili);
- g. considera il reinvestimento del capitale locale.

Il modello di creazione di valore così ampiamente inteso unisce la creazione di valore ambientale e sociale misurabile insieme a quella di un valore economico (Boons e Lüdeke-Freud, 2013) che integra aspetti e obiettivi sociali e ambientali nel business e considera l'ambiente e la società come stakeholder chiave da prendere in considerazione (Evans et al., 2017).

Ancorché questa impostazione sia compatibile con una identificazione del BM come una fonte chiave per conseguire un vantaggio competitivo maggiore attraverso la sostenibilità (Porter e Kramer, 2006 e 2011), essa risulta altresì perfettamente coerente anche con il ragionamento proposto nei paragrafi precedenti relativamente all'evoluzione del concetto di valore e alla percezione del processo teso alla sua creazione.

Quanto sopra evidenzia come la definizione generalmente proposta prenda inizialmente le mosse da concetti di valore economico-finanziario per poi estendersi ad aree *non-financial*, che comunque rappresentano leve di creazione di valore (sociale ed ambientale) direttamente impattanti sul

vantaggio competitivo, derivante dalla percezione del valore creato nel suo senso ampio per il cliente e per la società, e anche sugli SDGs.

Tali considerazioni sono attualmente oggetto di discussione anche presso l'International Accounting Standards Board (IASB) che, nel novembre 2017, ha avviato il progetto di revisione dell'IFRS Practice Statement 1, Management Commentary (Practice Statement) - guida applicativa degli IFRS per le aziende -, sulla base di una formalizzata consapevolezza che i rendiconti finanziari, principalmente orientati retrospettivamente, non siano in grado di spiegare appieno la strategia di lungo termine di un'azienda (colmare questo divario è funzione esplicitamente attribuita al Management Commentary)²⁸; l'idea è quella di utilizzare il Management Commentary per spiegare in che modo le sfide a lungo termine possano influire sui flussi di cassa futuri non (ancora) acquisiti dai bilanci. In breve, lo IASB sta valutando in che modo una più ampia rendicontazione possa integrare i rendiconti finanziari preparati applicando gli IFRS sulla base, tra gli altri, dei seguenti criteri direttivi approvati (provvisoriamente) nella riunione del 23 luglio 2020 (n.d.r.: traduzione ufficiosa dall'inglese):

- gli obiettivi di *disclosure* circa il business model, la strategia, le risorse e le relazioni dell'organizzazione, nonché i rischi e l'ambiente esterno dovrebbero richiedere al *management* (agli organi direttivi) di fornire informazioni sui progressi nella gestione delle questioni chiave (delle criticità) identificate in tali aree;
- gli aspetti peculiari chiave della performance e della situazione aziendale (da illustrare tramite il Management Commentary) sono quelli che riflettono la capacità dell'organizzazione di creare valore e generare *cash flow* e che il management monitora.

Dunque lo IASB, la cui attività si è focalizzata fino a pochi anni fa sul *financial reporting* intende giungere ad un'omogeneità concettuale tra aspetti *financial* e *non financial*. In diverse occasioni, infatti, il chairman dello IASB ha indicato la sua visione di ampliare i confini del *financial reporting* a quelli del *corporate reporting*²⁹.

²⁸ La pubblicazione del primo *exposure draft* è prevista nella seconda metà del 2020 e comunque entro il febbraio 2021.

²⁹ "Elements that may be essential to a company's long-term strategy often escape the financial statements, such as its business model, its intangible resources, the business environment it operates in, and more forward-looking information. A company therefore needs the narrative part of its annual report to adequately explain its long-term strategy. One reason we decided to update our *Management Commentary* Practice Statement—our guidance to companies on how to write this narrative—is that it currently gives insufficient information on intangibles and sustainability, which are becoming critical a company's long-term viability. In the modern economy, intangibles like technology and the quality of a company's human resources are increasingly decisive for its long-term viability. Yet most of these intangibles escape the financial statements. Management Commentary can fill the gap. It is also clear that sustainability issues, such as climate change, can pose

Non si trascuri, infine, che in merito al coinvolgimento dello IASB sul fronte del *sustainable reporting*, è in corso una seria riflessione sull'opportunità di estendere l'attività dall'applicazione degli IFRS all'elaborazione o consolidamento di standard di *sustainability reporting* comparabili a livello globale, di alta qualità e asseverabili (a partire dai *climate-related risks*); la IFRS Foundation, responsabile dell'orientamento strategico e della vigilanza dello IASB, ha in proposito le idee ben chiare: "[...] it would not be right to emphasise one form of reporting at the expense of the other - so the ongoing development of IFRS Standards must continue to be supported and the financial impact of whatever global standards of sustainable reporting particularly on climate-related risk that we can arrive at must also be considered and (if appropriate) reflected in the financial statements."³⁰.

2.2 Processo di definizione del SBM

Il funzionamento del BM di un'azienda può avere conseguenze o impatti indiretti più ampi, che, a differenza dei risultati, non si traducono in flussi finanziari e valore nel breve termine. Tali impatti possono incidere sull'ambiente, sull'economia, su gruppi particolari di stakeholder o sulla società nel suo insieme. A loro volta, gli impatti sull'ambiente, sull'economia o sugli stakeholder possono influenzare la capacità dell'azienda di generare flussi finanziari a medio o lungo termine e quindi, in definitiva, di influenzare il valore creato. E' evidente quanto tali informazioni, e a maggior ragione laddove incardinate nella articolazione concettuale del BM, siano rilevanti nella capacità della direzione aziendale di effettuare una *disclosure* efficace, che miri a fornire indicazioni credibili tanto

formidable challenges to a company's value creation over time. We need to provide guidance as to how to include these long-term challenges in management commentary, to the extent that they might affect future cash flows which are not (yet) captured by the financial statements." . Hans Hoogervorst (presidente IASB), "Accounting standards and the long term", intervento al "9th Symposium on Accounting Research", Parigi, 19 dicembre 2019.

³⁰ "[...] On the supply side, we have seen a proliferation of sustainable reporting standards and frameworks which are at various stages of development or maturity. [...] On the demand side, investor groups, business leaders, regulators, central bankers and policymakers have emphasised the importance of a high-quality, globally comparable framework for ESG/sustainability reporting—with a growing consensus for consolidation across the sustainability reporting landscape. [...] I very much feel that sustainability reporting today is in a similar position to how financial reporting was before the IFRS Foundation and the IASB were formed." . Teresa Ko (IFRS Foundation Trustee), *virtual presentation*, 5 maggio 2020.

sulle politiche aziendali quanto sull'idoneità delle azioni realizzate nell'ottica della creazione di medio-lungo periodo.

Nella realizzazione di un Sustainable Business Model (SBM) che tenga conto degli obiettivi di medio e lungo periodo, emerge la consapevolezza di dover tenere in considerazione l'esistenza di un forte legame tra sostenibilità dell'impresa (nel medio e lungo periodo) e attenzione ai temi ESG.

In tale contesto è quindi utile integrare nel Business Model "tradizionale" anche gli aspetti ESG, gestendo "a monte" i rischi non finanziari, che possono incidere nella sostenibilità nel medio-lungo periodo, e rappresentando una strategia sostenibile, con potenziali vantaggi non solo per gli shareholder ma anche per gli stakeholder interni ed esterni.

L'integrazione nel BM degli elementi normo-regolamentari attinenti gli aspetti ESG può avere certamente anche implicazioni sui sistemi di governance e di controllo ed è utile per tracciare il contesto entro il quale il management deve muoversi per adottare quelle decisioni strategiche che, a valle, devono rispondere a norme e regolamenti che possono avere impatto sulle decisioni stesse, oltre che nel realizzare gli obiettivi di creazione di valore nel medio e lungo termine. Tali normative e regolamenti, se poi singolarmente analizzati, possono a loro volta costituire una sorta di guida sia per mitigare i rischi ESG sia per valorizzare le opportunità che un diverso approccio ai temi ESG può dischiudere.

A livello più operativo, e quindi di attuazione del SBM, si ritiene debbano essere considerati - in un sistema a matrice - anche altri riferimenti normo-regolamentari da inquadrare in un ambito di valutazione del complessivo sistema dei "rischi e opportunità".

Le organizzazioni, nell'impostare le loro strategie al più alto livello, si muovono in un contesto normativo di regole "finanziarie" che si è radicato nei decenni e influenza le decisioni sottostanti la realizzazione di un Business Model tradizionale.

La revisione del BM è un'importante decisione che spetta, *in primis*, ai membri del board. Per arrivare a questo passaggio, occorre anzitutto far intravedere e far comprendere a tutti i membri del board le implicazioni della sostenibilità nel settore in cui l'organizzazione opera, in termini di rischi e opportunità, e lungo tutta la catena del valore. Serve una chiara identificazione dei benefici, dei rischi e delle necessità insiti in un ripensamento del BM stesso.

Come debba essere ripensato o modificato il BM è decisione spettante al massimo organo di governo dell'azienda che, di conseguenza, può e deve indirizzare gli altri organi di governo e controllo e consentire all'organizzazione di collocarsi in modo chiaro all'interno di un "*maturity model*", ai cui estremi si posizionano le organizzazioni prive di riflessione strategica (estremo basso) e le organizzazioni che fanno della sostenibilità il "*sense o purpose*" che quotidianamente le guida integrandone le componenti e le valutazioni nell'approccio etico, nella pianificazione del business, nell'assunzione delle decisioni strategiche, nella gestione delle relazioni economiche, nel perfezionamento dei rapporti giuridici (estremo alto).

2.3 Casi aziendali

Di seguito si riportano alcuni esempi che mostrano, in pratica, come le aziende abbiano costruito un modello di business ritenuto sostenibile e di come ne rappresentino gli elementi fondanti e i processi realizzati per implementarne lo sviluppo.

CAMBIAMENTO DI APPROCCIO DAL SM AL SBM

Per accrescere l'efficacia della comunicazione degli impegni intrapresi nel cambio di approccio gestionale e produttivo, è possibile immaginare diverse soluzioni, tra cui quella di indicare e descrivere gli elementi ritenuti cruciali nel passaggio tra i vari modelli gestionali adottati nel corso del tempo, avvalendosi ad esempio di una semplice tabella.



(Enel intende esplicitare una struttura di governance della sostenibilità diffusa a tutti i livelli, evidenziando al contempo responsabilità specifiche con riguardo ai sustainability issues nell'ambito di un processo end to end per una gestione sistemica della sostenibilità, che muove dall'analisi del contesto e, passando per la pianificazione di obiettivi ESG, giunge all'attività di rendicontazione.)

La governance della sostenibilità

Enel si è dotata, da diversi anni, di una specifica struttura di governance che si ispira alle migliori pratiche internazionali e permea i diversi processi aziendali, decisionali e operativi, lungo l'intera catena del valore. L'integrazione dei fattori ambientali, sociali e di governance è garantita attraverso processi strutturati che prevedono: l'analisi del contesto di sostenibilità, l'identificazione delle priorità per l'Azienda e gli stakeholder, la pianificazione di sostenibilità, la realizzazione di specifiche azioni, il reporting e la gestione dei rating ESG e degli indici di sostenibilità.



- Il **Consiglio di Amministrazione** esamina e approva i piani strategici, industriali e finanziari, incluso il budget annuale e il Piano Industriale del Gruppo, che integrano le linee guida principali per promuovere un modello di business sostenibile e porre le basi per creare valore nel lungo periodo. Il Consiglio è responsabile dell'approvazione del Bilancio di Sostenibilità che costituisce la Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario ex D.Lgs. 254/16 (DnF), previo parere del Comitato Controllo e Rischi e del Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità.

-
- Il **Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità** vigila, tra l'altro, sui temi di sostenibilità connessi all'esercizio dell'attività d'impresa e all'interazione di quest'ultima con gli stakeholder; esamina le linee guida del Piano di Sostenibilità e le modalità di attuazione della politica di sostenibilità; monitora l'inclusione di Enel nei principali indici di sostenibilità; esamina l'impostazione del Bilancio di Sostenibilità e l'articolazione dei relativi contenuti, nonché la completezza e trasparenza dell'informativa fornita attraverso i medesimi documenti; esamina le principali regole e procedure aziendali rilevanti nei confronti degli stakeholder.
 - Il **Comitato Controllo e Rischi** esamina, tra l'altro, i contenuti del Bilancio di Sostenibilità rilevanti ai fini del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, nonché le principali regole e procedure aziendali connesse al Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi e che risultano rilevanti nei confronti degli stakeholder.
 - Il **Presidente del Consiglio di Amministrazione**, attualmente anche Presidente del Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità, coordinando le attività del Consiglio di Amministrazione, svolge un ruolo proattivo nel processo di approvazione e supervisione della strategia di sostenibilità.
 - L'**Amministratore Delegato e Direttore Generale** cura la definizione e attuazione del modello di business sostenibile, definendo le linee guida per la gestione della transizione energetica, promuovendo la produzione di energia a emissioni zero di carbonio e pratiche aziendali che tengano in considerazione le aspettative dei diversi stakeholder.
 - La **Funzione Innovability (Innovazione e Sostenibilità)**, a diretto riporto dell'Amministratore Delegato, gestisce tutte le attività in tema di sostenibilità e innovazione. Le diverse unità di Holding, responsabili delle attività di Enel SpA, svolgono un ruolo di indirizzo e coordinamento per le diverse unità di Sostenibilità e di Innovazione presenti nei diversi Paesi e Linee di Business. Ogni Paese o regione individua le aspettative dei propri stakeholder locali e definisce di conseguenza la strategia di sostenibilità, adattando le linee guida del Gruppo ai requisiti del contesto locale. L'unità Sustainability Planning and Performance Management, nell'ambito della Funzione Innovability di Holding, responsabile della gestione dei processi di pianificazione, monitoraggio e reporting di sostenibilità, nonché della gestione dei rating ESG e degli indici di sostenibilità, riporta anche al CFO di Gruppo al fine di garantire sempre maggiore integrazione di tali tematiche nelle strategie aziendali e nel corporate reporting.
 - Le **Business Line globali, i Paesi, le Funzioni globali di servizio e le Funzioni di Holding** integrano i fattori ESG nei propri processi decisionali e operativi, per creare valore sostenibile nel lungo periodo.

La governance della sostenibilità

A partire dal 2010, Ferrovie dello Stato Italiane (FS SpA), in qualità di Capogruppo, ha formalizzato il suo ruolo attivo nel promuovere, indirizzare e coordinare una gestione omogenea delle tematiche ambientali attraverso il mantenimento di un Modello di Governo dei Sistemi di Gestione Ambientale delle società del Gruppo.

Il livello di maturità raggiunto ha stimolato ulteriori progressi: nel 2016 è iniziato l'iter che ha portato all'evoluzione del Modello di Governo dei Sistemi di Gestione Ambientale verso un Business Model teso a garantire l'equilibrio tra le componenti economiche, sociali e ambientali delle attività del Gruppo.

DALL'AMBIENTE ALLA SOSTENIBILITÀ

	Modello di Governo dei Sistemi di Gestione Ambientale	Modello di Governo della Sostenibilità	Business Model
<i>Arco temporale</i>	ieri	oggi	domani
<i>Obiettivo</i>	Fornire supporto, anche operativo, per assicurare lo sviluppo coordinato ed unitario dei Sistemi di Gestione Ambientali delle Società Operative	Definire una <i>governance</i> per la gestione integrata delle tre dimensioni della sostenibilità	Assicurare l'integrazione della sostenibilità nei processi decisionali del Gruppo
<i>Caratteristiche</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Focalizzato sulle tematiche ambientali</i> • <i>Orientato alla conformità normativa</i> • <i>Funzionale allo sviluppo dei SGA di Società</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Orientato alle tematiche ambientali, sociali ed economiche</i> • <i>Integrato nei processi esistenti</i> • <i>Basato su una governance delegante</i> • <i>Propedeutico al successivo sviluppo di un business model</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Integrato nel business, nella vision e nelle strategie di Gruppo</i> • <i>Orientato ad un processo decisionale basato su criteri di sostenibilità (e.g. esternalità, SROI)</i>

Nel 2016 Ferrovie dello Stato Italiane SpA ha istituito il Comitato di Sostenibilità (CdS): un organo consultivo, espressione dei vertici delle principali società del Gruppo, costruito con lo scopo di integrare gli aspetti sociali e ambientali nelle strategie economico-finanziarie, promuovendo i principi e i valori dello sviluppo sostenibile, nel rispetto delle esigenze e delle aspettative degli stakeholder.

Fanno parte del CdS gli AD di alcune società del Gruppo, alcuni direttori centrali e il responsabile Sostenibilità di FS. A pochi mesi dalla sua istituzione, il CdS è stato inserito in un percorso di induction, insieme al Consiglio di Amministrazione. Obiettivo era rafforzare la conoscenza e il commitment del top management sul tema della sostenibilità. È stato avviato nel 2019 nuovo percorso di induction in cui coinvolgere i CdA delle principali Società controllate del Gruppo e il CdS.

Consiglio di Amministrazione

Esamina e approva i piani strategici, industriali e finanziari, compreso il Piano Industriale, che integrano obiettivi e linee guida per promuovere un modello di *business* sostenibile e creare valore nel lungo periodo.

Il Consiglio è responsabile dell'approvazione del Rapporto di Sostenibilità e della Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario ex D.Lgs. 254/16 (DNF), previo parere preventivo del Comitato *Audit*, Controllo Rischi e *Governance*.

Amministratore Delegato e Direttore Generale

Presidente del Comitato di Sostenibilità, valuta e approva le proposte formulate dal CdS in merito ai temi di integrazione degli aspetti sociali e ambientali nelle strategie di Gruppo, anche attraverso il dialogo con gli *Stakeholder*, esamina e valida la bozza del Rapporto di Sostenibilità.

Direzione Centrale Strategie, Pianificazione e Sostenibilità

Garantisce la definizione di indirizzi, metodologie e modelli per la corretta implementazione delle politiche di sostenibilità e svolge anche il ruolo di segreteria tecnica del Comitato di Sostenibilità.

Comitato Audit,
Controllo Rischi
e Governance

Comitato di
Sostenibilità

RFI
Trenitalia
Mercitalia Logistics
Busitalia Sita Nord
Anas
Italferr
Direttori Centrali di FS

Nel corso del 2019, il CdA di FS SpA ha approvato la Politica di Sostenibilità e il Modello di Governo della Sostenibilità.

✓ Rapporto di Sostenibilità
✓ Dichiarazione Non Finanziaria Consolidata



Analizzare il contesto

Monitorare e rendicontare



✓ Aspettative stakeholder vs. business e identificazione ambiti prioritari di intervento (Matrice di Materialità)

Vision

Economia Ambiente

Società

Pianificare

✓ Sviluppo di nuovi progetti: Supply chain management e Modello per il calcolo delle esternalità (Creating Shared Value)

Indirizzare e supportare



✓ Obiettivi di lungo periodo (2030-2050)
✓ Obiettivi di Piano Industriale
✓ Definizione di MbO

Attraverso il Modello di Governo della Sostenibilità, FS SpA intende adottare un approccio strutturato e sistemico volto al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- ✓ integrare i principi e i valori di sostenibilità ambientale, sociale ed economica nelle strategie e nei processi del Gruppo, puntando a una crescita sostenibile e duratura;
- ✓ guidare le Società verso il miglioramento della propria performance in linea con i principi della sostenibilità, promuovendo sinergie a livello di Gruppo, anche attraverso lo sviluppo di strumenti gestionali e linee guida;
- ✓ creare valore per i propri stakeholder esterni e per il Gruppo, massimizzando le esternalità positive e rispondendo in maniera efficace alle esigenze delle parti interessate con cui il Gruppo interagisce, assicurando il dialogo con i propri stakeholder;
- ✓ promuovere la diffusione di una cultura interna al Gruppo e di una visione condivisa della sostenibilità.

Il MdS definisce la governance e disegna i processi di gestione con cui la Capogruppo garantisce il presidio integrato delle tre dimensioni della sostenibilità.

Il MdS si articola in cinque processi ispirati alle fasi del ciclo Plan-Do-Check-Act ed è concepito come un percorso iterativo che mira al miglioramento continuo delle performance del Gruppo in un'ottica di creazione di valore per tutti gli stakeholder. I processi ruotano attorno a una vision di Gruppo e alla sua declinazione in commitment di natura ambientale, sociale ed economica, e sono tesi al raggiungimento di obiettivi e target di medio-lungo periodo di Gruppo, validati dal Top Management, e definiti tenendo in considerazione le aspettative degli stakeholder prioritari.



La gestione delle attività di business fa riferimento ad un sistema organizzativo e procedurale coerente per tutte le società del Gruppo Snam, in Italia e all'estero, creato con lo scopo di rendere chiare, semplici e organiche le regole di gestione aziendale in un'ottica di sostenibilità.

Il Consiglio di Amministrazione ha un ruolo centrale nel presidiare l'impegno della Società per lo sviluppo sostenibile lungo la catena del valore. Il Consiglio di Amministrazione di Snam è:

- indipendente, con 5 consiglieri su 9 qualificati come indipendenti ai sensi del TUF e del Codice di Autodisciplina e il Presidente qualificato come indipendente ai sensi del TUF;
- rappresentativo, con un terzo dei consiglieri eletti nelle liste presentate dagli azionisti di minoranza;
- inclusivo: il 33% dei consiglieri sono donne.

Per quanto riguarda l'equilibrio di genere, elemento fondamentale nella creazione di valore di Snam, il 23 ottobre 2019 l'Assemblea Straordinaria degli azionisti ha approvato pressoché all'unanimità (oltre il 99% dei voti positivi) le modifiche degli articoli 13 e 20 dello statuto sociale al fine di mantenere le disposizioni vigenti in tema di equilibrio di genere negli organi di amministrazione e controllo della Società, anche in considerazione del venir meno degli effetti della c.d. "Legge Golfo-Mosca".

In questo modo, Snam recepisce volontariamente, e a livello statutario, il criterio di ripartizione tra genere, in misura pari ad almeno un terzo del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale. Questa scelta è in coerenza con le best practice nazionali e internazionali in materia di equilibrio di genere e con l'impegno di Snam di tutelare la diversità e assicurare pari opportunità a tutti i suoi dipendenti.

Il Consiglio di Amministrazione nell'ambito della governance dello sviluppo sostenibile è assistito dal Comitato di Environmental, Social & Governance ("ESG") che da maggio 2019 ha sostituito e integrato le competenze del Comitato Sostenibilità, presente in azienda dal 2016, con compiti propositivi e consultivi dell'attività consiliare di integrazione delle tematiche ESG nelle strategie di business.

MODELLO DI BUSINESS

La rappresentazione grafica tramite diagramma è una soluzione sempre più diffusa sia nei report non finanziari sia in altre tipologie di report (ad esempio, annual report) per evidenziare, immediatamente, il processo di valorizzazione economica e il contesto in cui si inserisce e risulta funzionale anche a chiarire i fattori qualificanti dell'approccio alla sostenibilità adottato nell'ottica dello standard di rendicontazione di riferimento (quale, ad esempio, i GRI SR Standards e l'IIRC IR Framework).



(Enel esplicita un modello di business sostenibile "unico", di fatto rappresentato tramite un "cubo", in cui il cuore strategico è costituito dalle attività volte alla transizione energetica, determinata e supportata da una articolata struttura sostenibile i cui elementi chiave risultano le persone, la sicurezza sul lavoro, la sostenibilità ambientale, la catena di fornitura e la governance societaria.)

Il modello di business sostenibile

La sostenibilità rappresenta il motore per affrontare le sfide e per realizzare, insieme, **un nuovo modello di sviluppo equilibrato che non lasci indietro nessuno**. Per Enel, è un impegno e un agire quotidiano che abbiamo voluto declinare nel nostro intento: **"Open Power for a brighter future. We empower sustainable progress"**.

Adottare una strategia e un modello di business sostenibile permette di affrontare l'emergenza climatica e di assicurare la crescita in un contesto di risorse non illimitate, garantendo inclusione e coesione sociale, e promuovendo un perfetto allineamento tra valori, economia e finanza. In questo modo sarà possibile raggiungere un successo durevole e condiviso, governando le discontinuità che stiamo attraversando in questo anno e creando nuove opportunità di sviluppo, non solo per l'individuo ma per la società nel suo insieme.



L'adozione nel 2015 di un modello di business sostenibile e integrato ha consentito a Enel di cogliere le opportunità nel settore energetico legate ai trend globali della decarbonizzazione e dell'elettrificazione, e di posizionarsi tra i leader della transizione energetica. Grazie a questo approccio, Enel è oggi un'azienda più sostenibile, efficiente e remunerativa e con una maggiore capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti.

La strategia 2020-2022 si focalizza sul raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (SDG) lungo l'intera catena del valore, ponendo al centro l'**SDG 13** (Lotta al cambiamento climatico). La **decarbonizzazione** del mix energetico, attraverso una sempre maggiore crescita della capacità rinnovabile (**SDG 7** - Energia pulita e accessibile), e la progressiva chiusura degli impianti a carbone, unitamente all'**elettrificazione** dei consumi, rappresentano i pilastri del prossimo triennio. I fattori abilitanti sono le **infrastrutture e le reti**, in linea con l'**SDG 9** (Industria, innovazione e infrastrutture), nonché gli **ecosistemi e le piattaforme**, in linea con l'**SDG 11** (Città e comunità sostenibili).

Centralità delle persone, catena di fornitura sostenibile, governance solida, salute e sicurezza sul lavoro e attenzione all'ambiente determinano, rafforzano e completano la strategia sostenibile del Gruppo, contribuendo così al raggiungimento di tutti e 17 gli obiettivi di sviluppo sostenibile.



Il modello di business di Eni

Il modello di business di Eni è volto alla creazione di valore per gli stakeholder e gli shareholder, attraverso una forte presenza lungo tutta la catena del valore. Come impresa integrata dell'energia, Eni infatti punta a contribuire, direttamente o indirettamente, al conseguimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, sostenendo una transizione energetica socialmente equa, che risponda con soluzioni concrete, rapide ed economicamente sostenibili alle sfide di contrastare il cambiamento climatico e dare accesso alle risorse energetiche in maniera efficiente e sostenibile, per tutti. Per farlo in maniera efficace, Eni combina in maniera organica il proprio piano industriale con i principi di sostenibilità ambientale e sociale, estendendo quindi il proprio raggio di azione lungo tre direttrici:

1. l'eccellenza operativa,
2. la neutralità carbonica nel lungo termine,
3. le alleanze per la promozione dello sviluppo locale.














Il modello di business di Eni è stato inoltre citato nel *Falling short* del *Climate Disclosure Standards Board* (CDSB) 2018³¹, in quanto riconosciuto come *good practice* per la capacità di fornire una coicisa articolazione, correlando sia sfide del settore di riferimento che il proprio approccio specifico per affrontarle, includendo allo stesso tempo informazioni di dettaglio.

Approccio responsabile e sostenibile di Eni

Per Eni l'approccio responsabile e sostenibile rappresenta la logica per la creazione di valore nel medio e lungo termine per l'azienda e per tutti gli stakeholder. Tale approccio è sottolineato nella nuova Mission aziendale che rappresenta esplicitamente il percorso di trasformazione intrapreso da Eni per giocare un ruolo

³¹ https://www.cdsb.net/sites/default/files/falling_short_report_double_page_spread.pdf

determinante nel processo globale di "just transition" verso un futuro low carbon, favorendo l'accesso all'energia in maniera efficiente e sostenibile per tutti e contribuendo al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG).

	IMPEGNI	PRINCIPALI RISULTATI 2019	OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE
 NEUTRALITÀ CARBONICA NEL LUNGO TERMINE	CONTRASTO AL CAMBIAMENTO CLIMATICO Eni ha definito un piano di medio-lungo termine volto a cogliere appieno le opportunità offerte dalla transizione energetica e ridurre progressivamente l'impronta carbonica delle proprie attività	<ul style="list-style-type: none"> -27% indice di intensità emissiva GHG upstream vs. 2014 -29% volumi di idrocarburi inviati a flaring di processo vs. 2014 -81% emissioni fuggitive di metano upstream vs. 2014 (TARGET RAGGIUNTO) 	
 MODELLO PER L'ECCELLENZA OPERATIVA	PERSONE Eni si impegna a sostenere il percorso di transizione attraverso il consolidamento e l'evoluzione delle competenze, valorizzando ogni dimensione psico-fisica delle proprie persone e riconoscendo la diversità come risorsa	<ul style="list-style-type: none"> 32.053 dipendenti in servizio al 31 dicembre (reported +1,1% vs. 2018, adjusted^(a) 2,0% vs. 2018) +3,2 punti percentuali incremento donne in assunzione (32,3% nel 2019 vs. 29,1% nel 2018) Ca. 1,4 milioni di ore di formazione (+16,5% vs. 2018) 12.000 profili professionali mappati ad oggi 	
	SICUREZZA Eni considera la sicurezza sul posto di lavoro un valore imprescindibile da condividere tra i dipendenti, i contrattisti e gli stakeholder locali e si impegna ad azzerare il verificarsi degli incidenti	<ul style="list-style-type: none"> TRIR^(b) 0,34 TRIR -3% vs. 2018 [-52% vs. 2014] 	
	RISPETTO PER L'AMBIENTE Eni promuove l'uso efficiente delle risorse naturali e la tutela delle aree protette e rilevanti per la biodiversità, identificando potenziali impatti e azioni di mitigazione e si impegna a non effettuare attività di esplorazione e sviluppo di idrocarburi nei Siti Naturali del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO	<ul style="list-style-type: none"> Formalizzazione impegno di Eni a non svolgere attività di esplorazione e sviluppo nei Siti Naturali del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO Estensione della mappatura del rischio biodiversità a tutte le linee di business Adesione al CEO Water Mandate di Eni 89% riutilizzo delle acque dolci -12% prelievi di acqua di mare vs. 2018 -15% rifiuti da attività produttive generati vs. 2018 -61% barili sversati da oil spill operativi vs. 2018 	
	DIRITTI UMANI Eni si impegna a rispettare i Diritti Umani nell'ambito delle proprie attività e a promuoverne il rispetto verso partner e stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> Pubblicato primo report "Eni for Human Rights" Classificata nel top 4% tra le 200 società valutate dal CHRB^(c) Firma del "CEO Guide to Human Rights" del WBCSD^(d) 97% contratti di security con clausole sui Diritti Umani 100% nuovi fornitori valutati secondo criteri sociali 	
	TRASPARENZA E INTEGRITÀ NELLA GESTIONE DEL BUSINESS Eni svolge le proprie attività di business con lealtà, correttezza, trasparenza, onestà, integrità e nel rispetto delle leggi	<ul style="list-style-type: none"> Adesione ad EITI^(e) dal 2005 9 Paesi in cui Eni supporta i Multistakeholder Group EITI a livello locale 27 audit con verifiche anti-corrruzione 	
 ALLEANZE PER LA PROMOZIONE DELLO SVILUPPO LOCALE	MODELLO DI COOPERAZIONE Il modello di cooperazione integrato nel modello di business costituisce un elemento distintivo di Eni, che mira a supportare i Paesi nel conseguimento dei propri obiettivi di sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> €95,3 milioni di investimenti per lo sviluppo locale Siglatata partnership con UNIDO per contribuire all'SDG 9 Siglati MoU con Angola e Mozambico che coniugano il business tradizionale con l'impegno per la crescita diversificata e sostenibile 	
	INNOVAZIONE TECNOLOGICA Per Eni la ricerca, lo sviluppo, l'implementazione rapida di nuove tecnologie rappresentano un'importante leva strategica per la trasformazione del business	<ul style="list-style-type: none"> €194 milioni investiti in ricerca e sviluppo tecnologico 34 domande di primo deposito brevettuale di cui 15 depositi sulle fonti rinnovabili 	

(a) Crescita a parità di perimetro, principalmente per cessione Agip Oil Ecuador.
 (b) Total Recordable Injury Rate.
 (c) Corporate Human Rights Benchmark.
 (d) World Business Council for Sustainable Development.
 (e) Extractive Industries Transparency Initiative.



Nella definizione del Modello di business del Gruppo sono stati approfonditi i seguenti processi relativi al Modello di Governo includendo practice e business case:

1. Analisi del contesto: coinvolgimento degli stakeholder e materialità;
2. Pianificare: obiettivi di lungo periodo;
3. Indirizzare e supportare: modello di valutazione delle esternalità;
4. Misurare e rendicontare: processo di reporting delle Informazioni Non Finanziarie e Modello di Controllo.

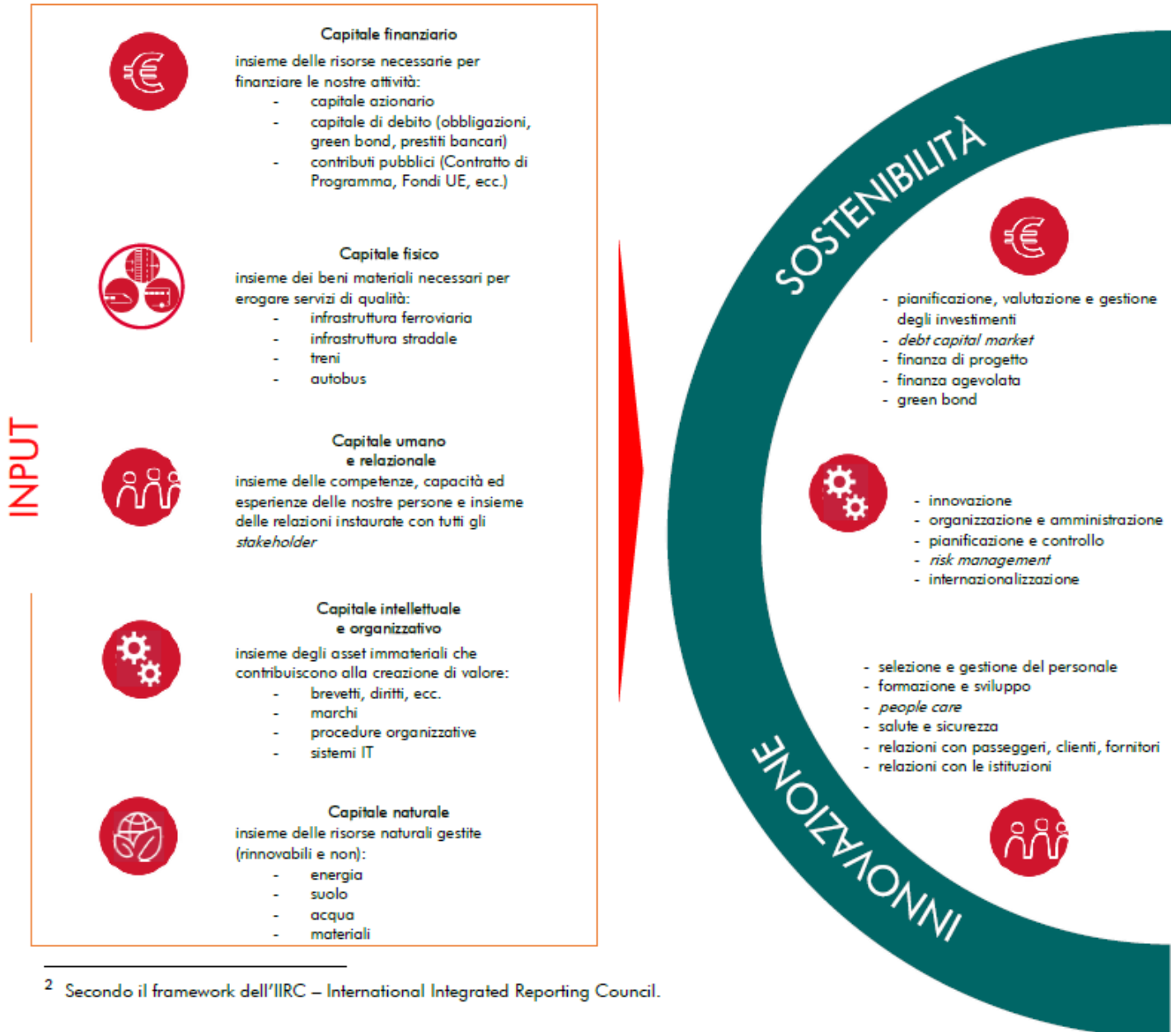
Modello di business

Il nostro modello di business intende valorizzare i diversi capitali (finanziario, fisico, umano e relazionale, intellettuale e organizzativo, naturale) organizzando attività e processi per creare valore, nel medio e lungo termine, per tutti gli stakeholder.

Le due pagine seguenti costituiscono le metà complementari della stessa figura.

Essere l'impresa di sistema che implementa un'offerta di servizi di mobilità e di logistica integrati

COME



e sostenibili, sfruttando infrastrutture di trasporto in sinergia, creando valore in Italia e all'estero

OPERIAMO

CENTRALITÀ DELLE PERSONE



- progettazione nuove infrastrutture
- gestione, monitoraggio e manutenzione dell'infrastruttura ferroviaria/stradale e delle flotte (treno, tram e autobus)
- definizione di servizi di trasporto intermodali
- erogazione di servizi di trasporto passeggeri e merci (servizi a mercato¹ e servizi universali²)
- monitoraggio e investimenti in sicurezza del viaggio

- energy management
- sistemi di gestione ambientale



QUALITÀ DEL SERVIZIO

RISULTATI



- ✓ servizi regionali
- ✓ servizi alta velocità
- ✓ servizi intermodali
- ✓ servizi di logistica integrata
- ✓ nuove infrastrutture
- ✓ servizi internazionali
- ✓ servizi di ingegneria

IMPATTI



Centralità dei bisogni delle persone



Performance economica e investimenti



Creazione di valore e competitività per il Paese



Puntualità e regolarità del servizio



Competenze e progresso tecnologico



Attrattività e soddisfazione del personale



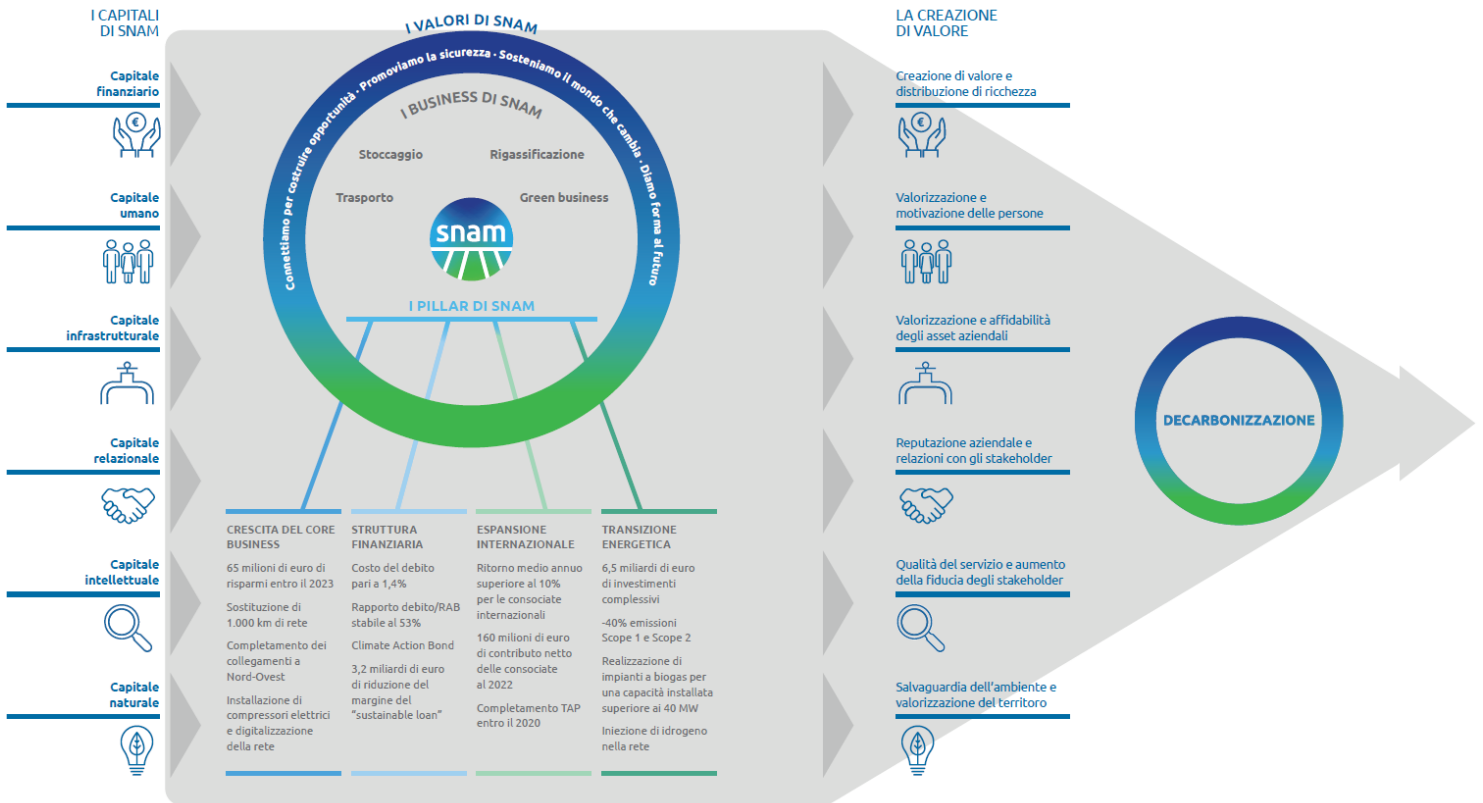
Sostenibilità ambientale



1) servizi effettuati in piena autonomia commerciale e senza contributi pubblici
 2) servizi di trasporto di pubblica utilità effettuati su richiesta dello Stato o delle Regioni che, sulla base di Contratti di Servizio, riconoscono all'impresa di trasporto dei corrispettivi a fronte del rispetto di requisiti stabiliti (frequenza, tariffe, livelli di prestazioni e fermate)

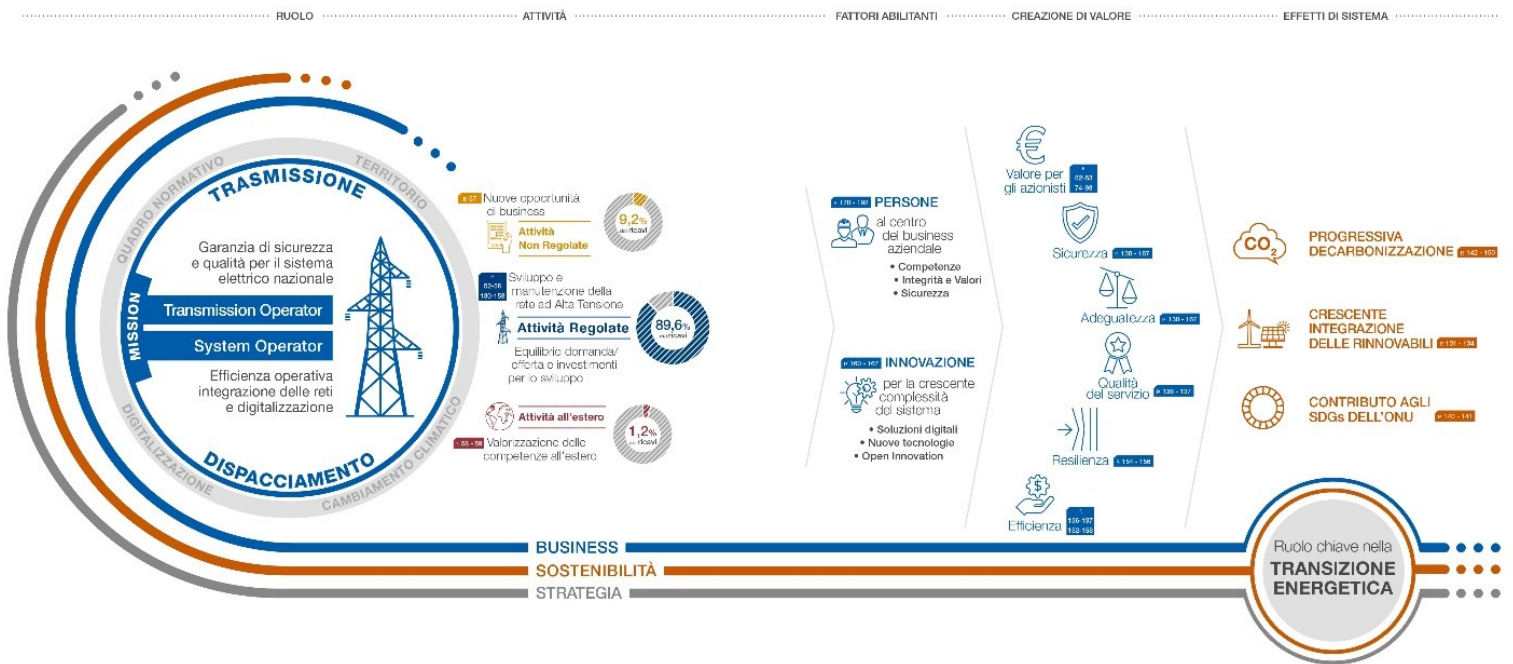


(Nell'infografica relativa al proprio business model, Snam pone in evidenza i principali orientamenti valoriali nel perseguire i propri obiettivi di creazione di valore e alcuni primari output quantitativi inerenti alle direttrici strategiche del proprio processo di valorizzazione economica e, più in generale, di transizione verso un modello produttivo incentrato sulla decarbonizzazione.)



(Fonte estratto da Rapporto di Sostenibilità 2019, pp. 50-51)

Il Business Model di Terna



MATERIALITÀ DEI TEMI E STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Per allineare la rendicontazione dei propri processi rispetto a un approccio alla sostenibilità intesa nelle sue accezioni di sostenibilità aziendale e sostenibilità di sistema, si può ricorrere a un passaggio logico ulteriore che segue l'esposizione del percorso che conduce all'individuazione degli aspetti e degli elementi materiali per l'azienda; il riconoscimento di un peso crescente degli stakeholder esterni in tale approccio (priorizzazione in base alla valutazione di variabili magari diverse rispetto a quelle considerate nello standard di riferimento) può sostanziarsi in un aggiornamento del processo di determinazione della materialità, che appare evidente nella presenza di un significativo numero di SDGs connessi ai benefici per l'intera collettività in rapporto a quelli inerenti alle specifica realtà produttiva.



Attività di stakeholder engagement di Eni

La relazione con i propri stakeholder, l'ascolto e la condivisione delle scelte con le persone nei Paesi di presenza, sono elementi fondamentali per Eni: la conoscenza del loro punto di vista e delle loro aspettative sono alla base dell'impegno per costruire relazioni trasparenti e durature fondate su un rapporto di reciproca fiducia. Operando in 66 Paesi con contesti sociali, economici e culturali molto differenti tra loro, Eni considera il dialogo e il coinvolgimento diretto degli stakeholder, elementi fondamentali per la creazione di valore di lungo periodo, in ogni fase delle attività di business.

Eni, per portare avanti questo confronto quotidiano e proattivo con molteplici interlocutori a livello locale, nazionale ed internazionale, si è dotata dal 2018 di una piattaforma informatica denominata *Stakeholder Management System (SMS)* che supporta la gestione della sua complessa rete di relazioni. Il sistema è in uso in 37 Paesi e traccia oltre 3.500 stakeholder. L'SMS consente di censire e visualizzare le relazioni con ciascuna categoria di stakeholder, evidenziando le eventuali criticità e aree di miglioramento, i principali temi di interesse, i potenziali impatti sui Diritti Umani, identificando anche l'eventuale presenza di gruppi vulnerabili e di aree censite dall'UNESCO come siti di particolare interesse culturale e/o naturalistico (*WHS – World Heritage Sites*) nei Paesi di presenza.

I temi emersi dal confronto con gli stakeholder



Principali attività di stakeholder engagement nell'anno

PS PERSONE DI ENI E SINDACATI NAZIONALI E INTERNAZIONALI

- Percorsi professionali e formativi sulle competenze emergenti legate alle strategie di business e ampliamento della mappatura delle competenze
- Iniziative formative a supporto dell'inclusione e del riconoscimento del valore di ogni tipo di diversità e iniziative internazionali a supporto del team building e dell'innovazione (Hackathon)
- Quarta edizione dell'analisi di clima
- Iniziative a sostegno della genitorialità (smart working e servizi nido scuola) e dei familiari con disabilità
- Incontro con sindacati nazionali e internazionali (rinnovo dell'Accordo Quadro Globale) per confronti sulle diverse realtà sociali e sindacali dei Paesi di presenza

CF COMUNITÀ FINANZIARIA

- Presentazione del piano strategico 2019-2022, seguito da Road-Show del CEO e del top management nelle principali piazze finanziarie
- Governance Road Show della Presidente
- Dialogo con il mercato, in particolare sulla politica di remunerazione 2019, in vista dell'Assemblea degli azionisti 2019
- Incontro ad Abu-Dhabi per investitori ed analisti finanziari dedicato alla strategia di espansione nella penisola arabica
- Confronti sui risultati trimestrali
- Partecipazione del top management alle conferenze tematiche organizzate dalle banche

CL COMUNITÀ LOCALI E COMMUNITY BASED ORGANIZATIONS

- Coinvolgimento di circa 650 comunità (incluse quelle indigene) vicine agli impianti
- Consultazioni delle autorità e comunità locali per le nuove attività esplorative e/o per lo sviluppo di nuovi progetti nonché per la pianificazione, gestione e miglioramento di progetti sociali⁽²⁾
- Mappatura delle relazioni con le comunità, richieste e grievance e definizione dei contenuti dell'engagement locale

FP FORNITORI E PARTNER COMMERCIALI

- Coinvolgimento dei fornitori con Human Rights Assessment
- Comunicazione, feedback e piani di miglioramento
- Partecipazione al GdL IPIECA: Forum sulle O&G Sustainability best practice
- Progetto Green Sourcing: individuazione delle leve in ambito supply chain per la riduzione degli impatti ambientali
- Discussione contenuti delle clausole sui diritti umani nei contratti di joint venture upstream

CC CLIENTI E CONSUMATORI

- Incontri e workshop con Presidenti, Segretari Generali e Responsabili Energia delle AdC⁽¹⁾ nazionali e locali su temi quali sostenibilità, economia circolare, bonifiche e risanamento ambientale
- Sponsorizzazione iniziative AdC sui temi di sostenibilità ed economia circolare
- Incontri territoriali con le AdC regionali del Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti
- Indagine a rappresentanti nazionali e regionali delle AdC sui temi economia circolare, sostenibilità e transizione energetica

IN ISTITUZIONI NAZIONALI, EUROPEE ED INTERNAZIONALI

- Dialogo con il CIDU⁽²⁾ e con il Punto di Contatto Nazionale (Italia) per le Linee Guida OCSE
- Incontri con rappresentanti politici e istituzioni italiane, centrali e locali, su tematiche energetiche, climatico-ambientali, di economia circolare e sviluppo sostenibile
- Partecipazione attiva a tavoli tecnico-istituzionali, commissioni miste, gruppi di lavoro e altri confronti promossi da Governo e Parlamento Italiano
- Visite di delegazioni delle istituzioni italiane, centrali e locali, presso impianti industriali, siti e centri di ricerca Eni

UR UNIVERSITÀ E CENTRI DI RICERCA

- Incontri con Università, Centri di Ricerca e società terze con cui Eni collabora o si interfaccia per lo sviluppo di tecnologie innovative
- Accordi e collaborazioni con Politecnico di Milano e Torino, Università di Bologna, Napoli e Pavia, MIT, CNR, INSTM, ENEA e INGV⁽²⁾
- Costituzione con CNR di 4 centri di ricerca nel Mezzogiorno per uno sviluppo ambientale ed economico sostenibile in Italia e nel mondo
- Collaborazione col Politecnico di Milano per la realizzazione del Master Universitario di Energy Innovation e per lo sviluppo di Modelli di valutazione degli impatti (questi ultimi anche con Università di Milano – Facoltà di Agraria)

OA ORGANIZZAZIONI VOLONTARIE E ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA

- Adesione e partecipazione a OGCI, IPIECA, WBCSD, UN GLOBAL COMPACT, EITI⁽²⁾
- Collaborazione con IHRB⁽¹⁾ ed altre istituzioni internazionali sui diritti umani
- Convegni, dibattiti, seminari ed iniziative di formazione su temi di sostenibilità (energia, economia circolare, bonifiche, responsabilità sociale d'impresa); realizzazione di linee guida e condivisione di best practice
- Partecipazione agli incontri degli organi associativi e dei tavoli di lavoro su tematiche strategiche, monitorando eventuali evoluzioni legislative
- Incontri con Associazioni Imprenditoriali Territoriali sul processo di qualifica dei fornitori

CS ORGANIZZAZIONI PER LA COOPERAZIONE E LO SVILUPPO

- Sviluppo di nuovi modelli di partenariato pubblico privato
- Dialogo e sviluppo di collaborazioni con organizzazioni delle Nazioni Unite e Agenzie di cooperazione (UNIDO, UNESCO, FAO⁽²⁾ e Halo Trust Foundation)
- Consolidati i rapporti con le Faith Based Organization (Il "Vatican Dialogue on Energy Transition and Care for Our Common Home"; Comitato Scientifico e Organizzativo dell'evento Mediterraneo Frontiera di Pace organizzato dalla Conferenza Episcopale Italiana)

Lo stakeholder engagement di Eni ed in particolare lo Stakeholder Management System (SMS) sono stati citati e vengono riportati nelle *good practice del Reporting Matters 2018 del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*³², in quanto forniscono una descrizione dettagliata e

³² <https://www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value/External-Disclosure/Reporting-matters/Resources/Reporting-matters-2018>

articolata dei principali gruppi di stakeholder, in cui vengono mappate tutte le questioni chiave e i relativi meccanismi di coinvolgimento.



Analisi delle aspettative degli stakeholder

Il risultato dell'analisi dei fattori interni ed esterni viene validato attraverso un processo di coinvolgimento degli stakeholder (panel degli stakeholder, focus group, survey, interviste).

Il risultato del processo di stakeholder engagement è rappresentato nella matrice di materialità dove sono riportati gli aspetti maggiormente rilevanti per il Gruppo e per gli stakeholder, ovvero quegli aspetti che possono generare significativi impatti economici, sociali e ambientali sul Gruppo e sono percepiti di maggiore interesse dagli stakeholder in quanto ne possono influenzare aspettative e decisioni.

Il Gruppo ha aggiornato la Matrice di Materialità utilizzando, per l'analisi degli stakeholder esterni (peers, altri competitors dei settori industriali in cui opera il Gruppo, social network, media tradizionali, normativa volontaria e cogente) strumenti informatici basati sull'intelligenza artificiale, e, per l'analisi delle priorità del business, survey al management.

Di seguito le tematiche che sono risultate maggiormente rilevanti:

	<p>Economia circolare Uso responsabile delle risorse, secondo una prospettiva di analisi del ciclo di vita e con un approccio circolare che massimizza l'impiego di materie rinnovabili e minimizza lo spreco delle risorse. Prevenzione dell'inquinamento del suolo e delle acque.</p>	
	<p>Energia, cambiamento climatico e qualità dell'aria Sviluppo di strategie di riduzione delle emissioni, promozione dell'uso efficiente delle risorse energetiche e delle fonti rinnovabili.</p>	
	<p>Etica e integrità del business Contrasto a qualsiasi forma di corruzione e concussione, garanzia di una cultura aziendale fondata sull'integrità e la trasparenza.</p>	
	<p>Filiera responsabile Integrazione dei principi di sostenibilità nella catena di fornitura, contribuendo al miglioramento delle performance sociali e ambientali dei fornitori.</p>	
	<p>Innovazione e digitalizzazione Ricerca di idee innovative e nuove tecnologie digitali volte al miglioramento continuo dei servizi, contribuendo al progresso sociale e ai bisogni dei clienti in termini di maggiore sicurezza e minor impatto ambientale.</p>	
	<p>Mobilità sostenibile Promozione del trasporto intermodale, alternativo e collettivo, per persone e merci, a favore di modalità di spostamento sempre più efficienti, meno inquinanti e col minore impatto sul territorio.</p>	
	<p>Privacy e sicurezza informatica Tutela del patrimonio informatico dell'azienda e di tutti i suoi stakeholder: impegno per la privacy dei dati dei clienti, la sicurezza informatica e la cyber security.</p>	
	<p>Qualità del servizio Impegno nel garantire servizi di qualità al fine di garantire un livello sempre maggiore di soddisfazione dei clienti, anche mediante l'ascolto delle aspettative e delle esigenze.</p>	
	<p>Sicurezza delle persone Impegno per il più alto livello di sicurezza per i viaggiatori e la collettività, anche attraverso il consolidamento della cultura del risk management e della prevenzione.</p>	
	<p>Valore dei dipendenti Impegno per il più alto livello di salute, sicurezza e benessere psicofisico delle persone. Promozione del merito, di politiche di talent attraction/retention e del dialogo con le rappresentanze sindacali.</p>	

PERSONALIZZAZIONE DEI PROCESSI DI DETERMINAZIONE DELLA MATERIALITÀ

Il particolare approccio alla sostenibilità e l'adozione di conseguenti soluzioni gestionali e operative può suggerire agli organi direttivi di interpretare in modo più consono alla propria specifica realtà aziendale taluni strumenti generalmente adottati nell'ambito dei processi tramite i quali analizzare e gestire i sustainability issues (e la relativa rendicontazione). Nella determinazione e nella rappresentazione della materialità dei temi/elementi, fondata su variabili e passaggi determinati in funzione degli standard di riferimento adottati (quali, ad esempio, i GRI SR Standards: a) idoneità/possibilità di incidere sulle decisioni degli stakeholder e b) portata di eventuali impatti in termini economici, ambientali e sociali; RobecoSAM e materialità finanziaria: a) probabilità del verificarsi di un evento che possa incidere sulla variabile che possa influire, direttamente o indirettamente, sul valore e sulla posizione di una azienda; b) portata dell'impatto), può ritenersi di dover procedere con una metodologia diversa, il cui fulcro consista in una combinazione di approcci e variabili riconducibili ai più riferimenti tecnici di settore (cui potrà perciò corrispondere una rappresentazione innovativa della tradizionale figura del piano cartesiano (c.d. matrice di materialità) su due variabili. In sintesi, di là dell'analisi di determinazione dei temi di sostenibilità di materialità finanziaria, si potrebbe includere nella disclosure anche temi che risultino esclusi dai temi di sostenibilità di materialità finanziaria, ritenendo di dover assegnare ad essi una particolare priorità in base alla valutazione di variabili del tutto diverse rispetto a quelle considerate, quali, ad esempio: l'urgenza immediata o la portata di effetti per una determinata categoria di stakeholder; la necessità di consolidamento di legittimità operativa o reputazionale non monetizzabile; la potenzialità di rientrare tra i temi di materialità finanziaria nel prossimo futuro. D'altra parte, taluni temi con bassa priorità nell'analisi di materialità nel reporting possono essere consideranti rilevanti perché corrispondenti a temi risultati importanti anche nell'ambito della materialità finanziaria.



(Enel intende fondare la propria analisi di materialità sul concetto di "priorità" (e non sul principio di rilevanza) per indirizzare in maniera puntuale gli obiettivi e le azioni e poterne poi valutare e apprezzare i risultati. Il modello unico per il Gruppo, che opera in più di 30 Paesi, vuole mettere "in valore" le iniziative di coinvolgimento degli stakeholder svolte dalle diverse funzioni aziendali evidenziando anche le caratteristiche delle diverse realtà.)

L'analisi delle priorità

L'analisi delle priorità (cosiddetta "materiality analysis") permette di identificare e valutare i temi prioritari per gli stakeholder, ponderati sulla base della loro rilevanza, confrontandoli con le priorità del Gruppo e con la strategia industriale, considerando gli impatti generati e subiti, al fine di verificarne "l'allineamento" (o "il disallineamento") e di individuare eventuali aree di miglioramento.

Il risultato di tale analisi viene rappresentato nella matrice delle priorità (o matrice di materialità) e supporta l'identificazione e la definizione dei temi per la redazione del Bilancio di Sostenibilità, dei diversi documenti che

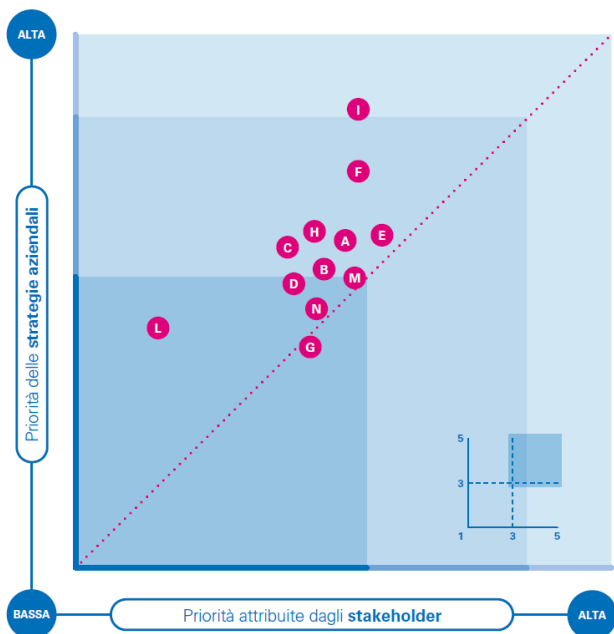
costituiscono il Corporate Reporting e degli obiettivi da includere nel Piano Strategico e nel Piano di Sostenibilità, al cui raggiungimento contribuiscono le diverse Funzioni e Linee di Business del Gruppo.

L'analisi di materialità è portata all'attenzione del Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità in occasione dell'esame delle linee guida del Piano di Sostenibilità. Inoltre, il Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità e il Comitato Controllo e Rischi rilasciano pareri preventivi in merito al Bilancio di Sostenibilità, che include l'analisi delle priorità, e li sottopongono al Consiglio di Amministrazione chiamato ad approvare il Bilancio stesso.

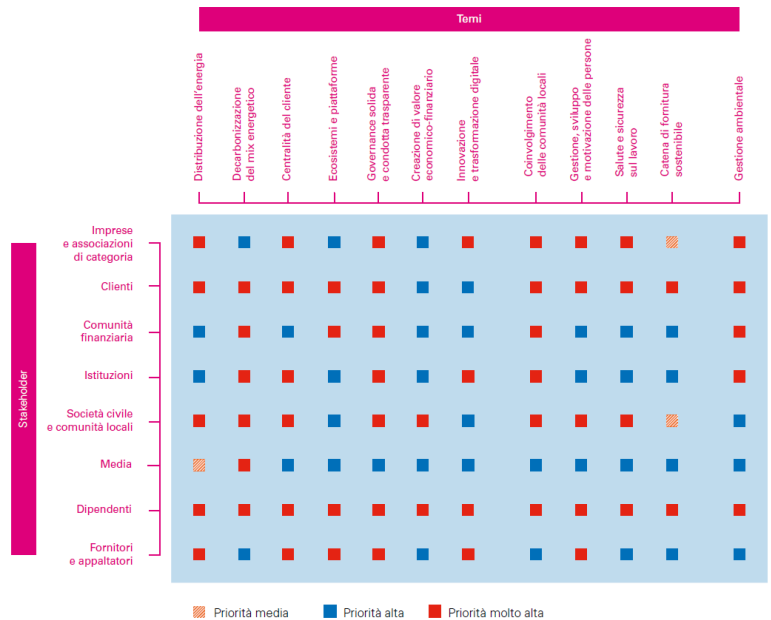
Il processo consente di valorizzare le iniziative di coinvolgimento degli stakeholder gestite da tutte le aree aziendali e di individuare non solo le priorità per l'intero Gruppo ma anche per singolo Paese, fino a un livello di dettaglio di Linea di Business/Funzione aziendale e di singolo asset (inteso come sito operativo potenziale o effettivo).

La metodologia utilizzata è stata sviluppata tenendo in considerazione le linee guida di numerosi standard internazionali, tra cui il Global Reporting Initiative (GRI), il SASB (Sustainability Accounting Standards Board), lo standard AA1000APS e l'SDG Compass, che supporta le aziende nell'adeguamento delle proprie strategie agli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (SDG). In particolare i temi oggetto dell'analisi coprono i 17 SDG.

Matrice delle priorità 2019



- | | |
|--|---|
| <p>TEMI DI BUSINESS E GOVERNANCE</p> <ul style="list-style-type: none"> A Distribuzione dell'energia B Decarbonizzazione del mix energetico C Centralità del cliente D Ecosistemi e piattaforme¹ E Governance solida e condotta trasparente F Creazione di valore economico-finanziario N Innovazione e trasformazione digitale | <p>TEMI SOCIALI</p> <ul style="list-style-type: none"> G Coinvolgimento delle comunità locali H Gestione, sviluppo e motivazione delle persone I Salute e sicurezza sul lavoro L Catena di fornitura sostenibile |
| <p>TEMI AMBIENTALI</p> <ul style="list-style-type: none"> B Decarbonizzazione del mix energetico M Gestione ambientale | |
-
- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Global Power Generation Global Infrastructure & Networks | <ul style="list-style-type: none"> Retail Enel X |
|---|--|



- **valutazione dei megatrend**, aggregando* il punto di vista di stakeholder, interni ed esterni, a cui è stato chiesto di ordinare per priorità i megatrend identificati, considerando sia il loro potenziale impatto su Generali, sia la possibilità che vengano da noi influenzati, anche attraverso la nostra catena del valore, in coerenza con la prospettiva della doppia rilevanza. Internamente sono stati coinvolti, attraverso interviste e focus group, oltre 120 top manager, sia a livello di Head Office di Gruppo sia a livello di business unit. A garanzia di un'adeguata considerazione della componente di rischio dei megatrend identificati, la valutazione interna ha tenuto conto delle risultanze del processo di Own Risk and Solvency Assessment di Gruppo.



Nuovi modi di ascoltare gli stakeholder, facendo leva anche sull'IA

I megatrend sono stati identificati combinando le valutazioni di stakeholder interni ed esterni

>120 Manager del Gruppo coinvolti **- 50** opinion leader coinvolti **20** asset manager analizzati considerando le loro strategie d'investimento

>8,000 documenti: 1,700 Report di compagnie, 2,600 normative, 4,000 notizie online analizzate attraverso l'IA **>108mln** tweet pubblicati fra aprile e ottobre '19 analizzati attraverso l'IA



	+ rappresentatività	specificità, competenze e iterazione +
	Intelligenza artificiale	Desk analysis e coinvolgimento diretto
Clienti retail	>4.000 articoli pubblicati da aprile a ottobre '19 da > 1.000 organi di informazione sul web > 108 mln tweet	Agenzie di ricerche di mercato, indagini sull'opinione pubblica che ha coinvolto oltre 114.000 cittadini europei
Clienti corporate e fornitori	Ultimi Bilanci disponibili di >1.000 società quotate	Sondaggio a panel di Sustainability manager europei e network CSR manager
Investitori, agenzie di rating e borse	Ultimi Bilanci disponibili di ~130 società di servizi finanziari quotate	Investitori SRI, agenzie di rating ESG e Borsa Italiana - London Stock Exchange
Società di revisione	-	Rappresentanti delle "Big four" e ASSIREVI
Concorrenza e imprese del settore	Ultimi Bilanci disponibili di ~600 società quotate del settore assicurativo e finanziario	Associazioni di settore e grandi player del settore assicurativo e finanziario
Istituzioni e Autorità legislative	> 2.600 norme e soft law introdotte dal 2000 nei Paesi di riferimento del Gruppo	PRI e PSI delle Nazioni Unite, Commissione Europea, Autorità locali
Università e centri di ricerca	-	Professori e ricercatori nel campo della finanza sostenibile
Ambiente e generazioni future	-	WWF Italia, Parlamento Europeo dei Giovani, AIESEC
ONG	-	Associazioni di The Human Safety Network
Dipendenti	-	Consiglio Europeo dei Lavoratori (EWC)

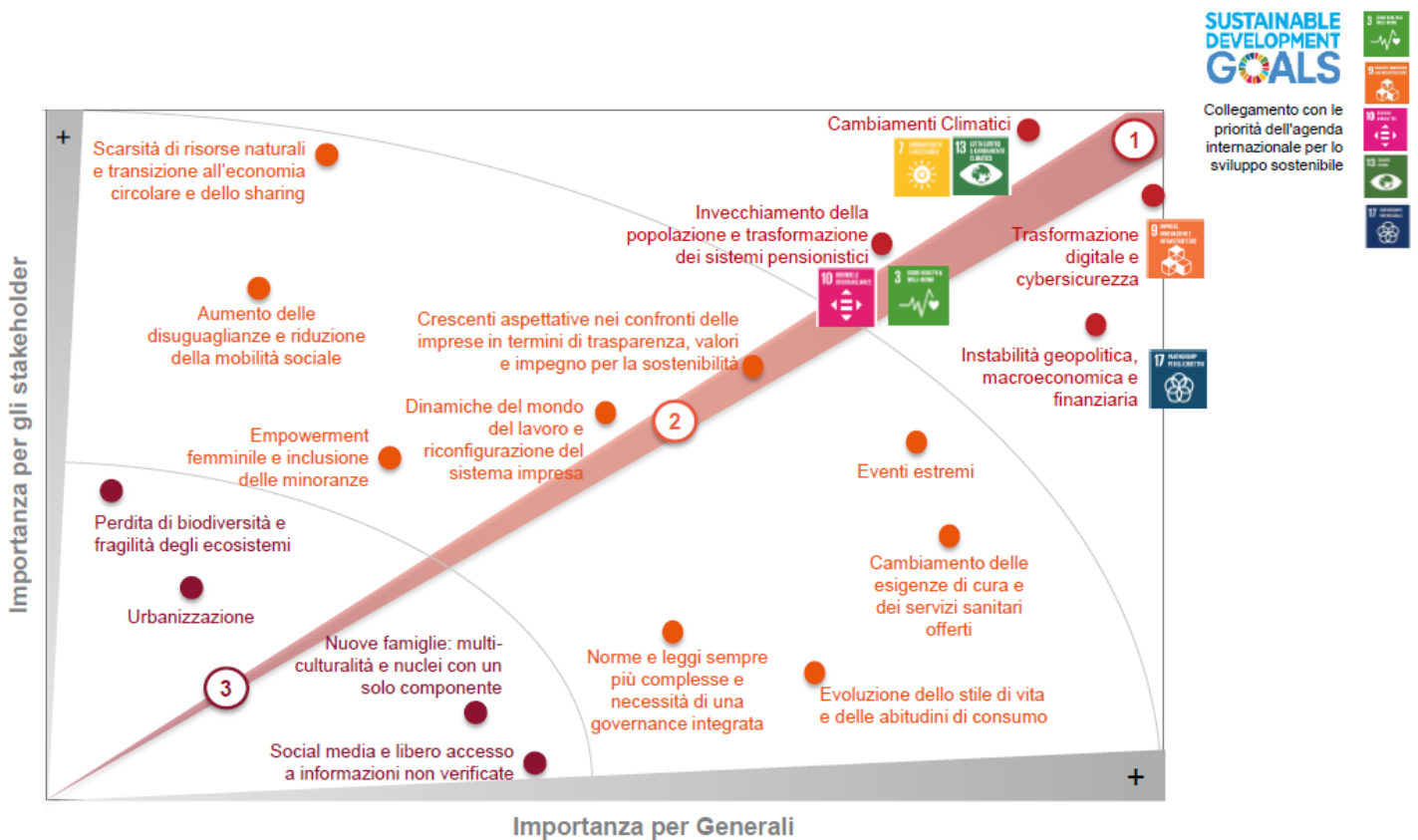
La valutazione degli stakeholder esterni è stata integrata dall'analisi delle politiche di investimento di 20 grandi investitori SRI e tradizionali, dai risultati di indagini demoscopiche condotte da Eurobarometro che hanno coinvolto un campione di oltre 114.000 persone in Europa e dall'analisi di un sondaggio condotto con i responsabili per la

sostenibilità di circa 190 aziende multinazionali. Inoltre, attraverso l'uso di tecnologia di Intelligenza Artificiale e linguistica computazionale sono stati analizzati circa 1.700 bilanci aziendali, 2.600 norme e iniziative di legge, 4.000 articoli pubblicati online e oltre 108 milioni di tweet pubblicati fra aprile e ottobre 2019, utilizzando un provider specializzato.

* La valutazione è stata effettuata utilizzando un approccio basato sul consolidamento dei risultati di più cicli iterativi di analisi condotte con gruppi di esperti (cosiddetto metodoDelphi).

- **elaborazione della matrice di materialità di Gruppo**, discussa preventivamente dal Comitato Governance e Sostenibilità e dal Collegio Sindacale e approvata successivamente dal Consiglio di Amministrazione in data 6 novembre 2019. La matrice di materialità del Gruppo individua tre fasce di rilevanza:

1. **priorità di fascia 1**: questa fascia raccoglie megatrend valutati di massima rilevanza dal management di Generali e dagli stakeholder, su cui si focalizzeranno le iniziative strategiche comuni di Gruppo e la relativa rendicontazione;
2. **priorità di fascia 2**: questa fascia raccoglie i megatrend valutati di notevole rilevanza alternativamente dal management di Generali o dagli stakeholder, oggetto di eventuali progettualità sviluppate da specifiche business unit o funzioni;
3. **priorità di fascia 3**: questa fascia raccoglie quei megatrend che in base all'opinione del management di Generali e degli stakeholder risultano di rilevanza minore in relazione agli altri fattori analizzati.



Posteitaliane

IL MODELLO DI BUSINESS DI POSTE ITALIANE

Il piano strategico "Deliver 2022" ha messo in atto un programma di rinnovamento aziendale basato sulla centralità dei nuovi bisogni dei consumatori e consentirà di capitalizzare a pieno i punti di forza unici della rete di Poste Italiane, che vanta oltre 12.812 Uffici Postali dislocati sul territorio.

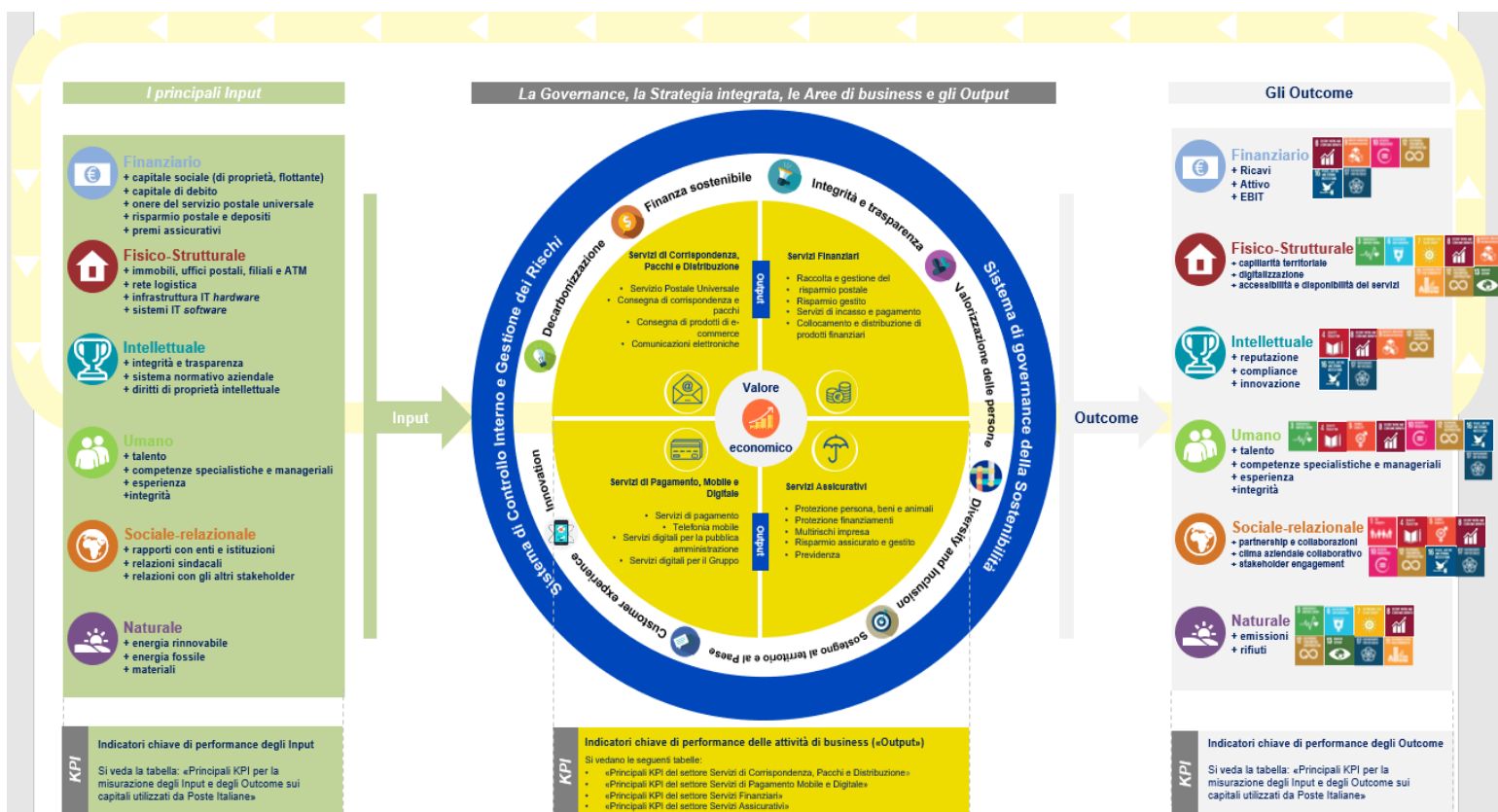
Il Piano si fonda sull'esigenza di rispondere in maniera proattiva alle continue evoluzioni del mercato e cogliere – e, possibilmente, anticipare – le nuove opportunità di business. Il perseguimento della creazione di valore nel lungo periodo per l'azienda, per i clienti e per la comunità rende necessario far evolvere la struttura operativa, aggiornare le competenze e investire in nuove tecnologie.

Il processo di creazione del valore nel tempo dell'Azienda è fondato su un modello di business caratteristico, tipico di un gruppo industriale integrato, organizzato in *Strategic Business Unit* specializzate per *industry* che condividono la rete di distribuzione multicanale e la *governance* unitaria del Gruppo.

Tale modello, anche in ottica di economia circolare, è basato sull'utilizzo dei capitali finanziario, fisico-strutturale, intellettuale, umano, sociale-relazionale e naturale che, unitamente a una *governance* e un Piano Strategico integrati con una prospettiva ESG, consentono a Poste Italiane di offrire sul mercato prodotti e servizi (c.d. "output") e creare impatti (c.d. "outcome") di tipo economico, ambientale e sociale riconducibili agli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite ("SDGs").

La figura che segue esemplifica l'interazione tra strategia, il processo di creazione di valore e le forme di capitale finanziario e non-finanziario che caratterizzano il modello di business di Poste Italiane.

Processo di creazione del valore in Poste Italiane





Snam esegue la propria analisi di materialità allo scopo di cogliere i temi materiali, ossia i temi in grado di riflettere gli impatti economici, ambientali e sociali rilevanti dell'azienda o che possono influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder nonché in adempimento al D.Lgs. 254/2016, che richiede agli enti/aziende che rientrano nel perimetro del decreto di applicare proprio il principio di materialità.

Partendo dai temi rilevanti emersi l'anno precedente, Snam aggiorna la propria analisi di materialità attraverso un'analisi del contesto e dello scenario di sostenibilità e prioritizzando i temi sia per l'organizzazione con la rilevanza interna, sia per i propri stakeholder con la rilevanza esterna.

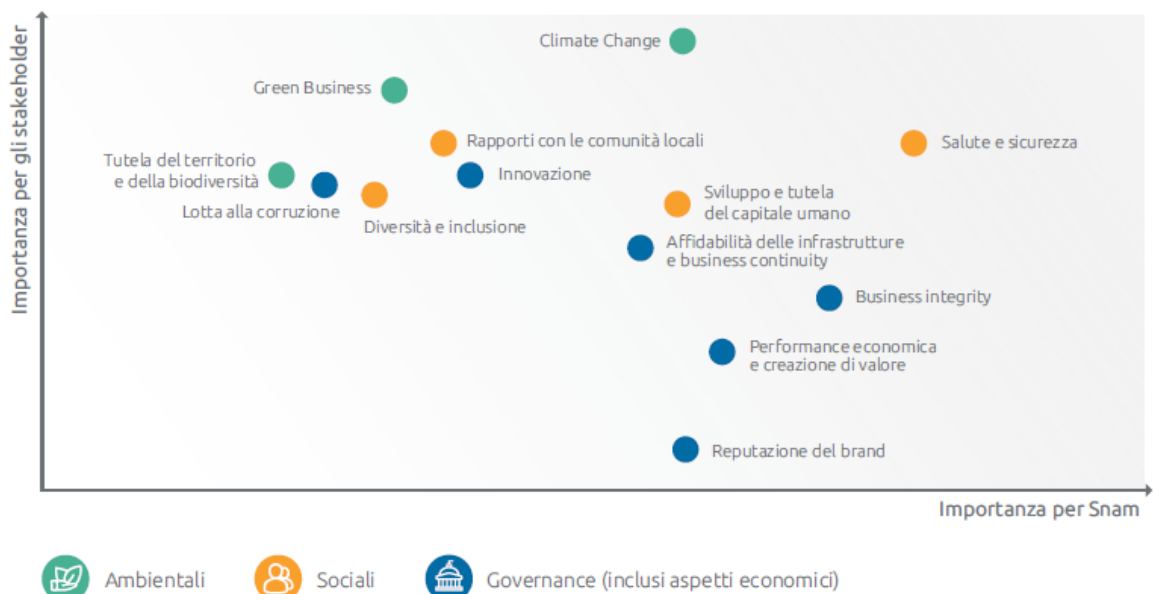


La prioritizzazione dei temi dal punto di vista dell'azienda viene effettuata attraverso interviste al management.

Invece, per conoscere il punto di vista dei propri stakeholder, Snam prevede la realizzazione di una survey online a tappeto: quest'anno sono stati inviati 5.460 questionari con un tasso di redemption del 39%. Inoltre si è deciso di approfondire interagendo direttamente con alcune categorie di stakeholder: sono stati svolti tre workshop, che hanno coinvolto 68 rappresentanti tra le categorie clienti, fornitori e dipendenti. I risultati dei workshop, insieme alle analisi preliminari di contesto e ai risultati della survey hanno permesso di determinare la rilevanza esterna dei temi di sostenibilità.

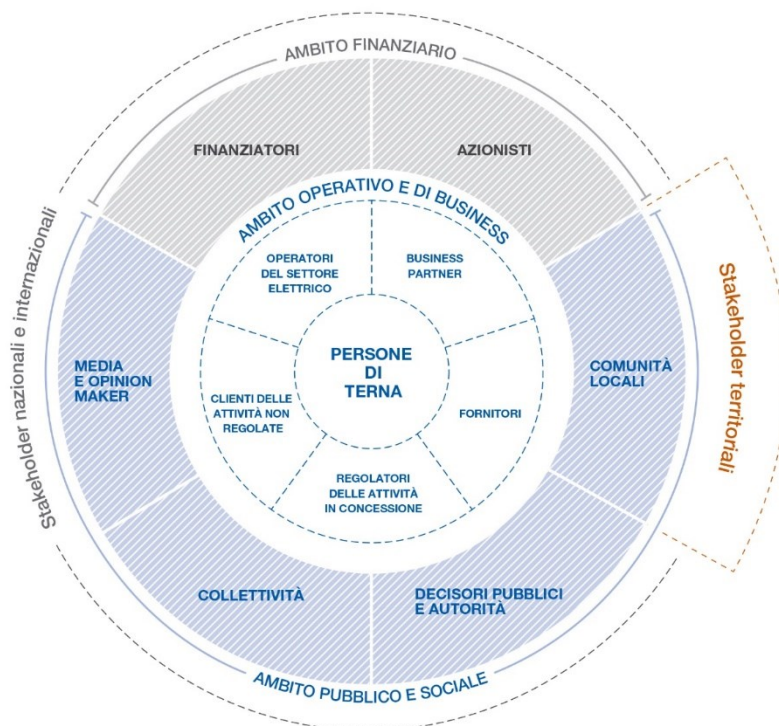
La considerazione congiunta della rilevanza interna ed esterna porta all'individuazione delle aree prioritarie e di materialità. La matrice di materialità 2019, riportata in figura, è stata validata dal management, dal Comitato ESG e dall'Amministratore Delegato.

Matrice di materialità



(Fonte: estratto da Rapporto di Sostenibilità 2019, pp. 29-31; 103-104)

Terna: mappa degli stakeholder



Un rapporto di reciproca fiducia tra Terna e i suoi stakeholder costituisce il presupposto per mantenere e incrementare il capitale relazionale del Gruppo.

Nelle relazioni con i suoi stakeholder Terna parte dalla considerazione dei loro interessi e dall'analisi della loro compatibilità con quelli specifici dell'Azienda, per arrivare all'adozione di una coerente e trasparente linea di condotta.

Con questa consapevolezza Terna ha realizzato una mappatura dei suoi stakeholder e ha costruito nel tempo specifici programmi di engagement per individuare le azioni da compiere allo scopo di avvicinare le modalità effettive di relazione a quelle ottimali e di ascoltare ciclicamente gli stakeholder più influenti.

I risultati di tale mappatura nonché l'indicazione di modalità, strumenti e frequenza di interlocuzione ottimali per gestire al meglio le relazioni con le diverse categorie, evitando così il rischio di non percepire in tempo l'insorgere di eventuali problemi, sono confluiti in una Linea Guida dedicata ("Modello di gestione degli stakeholder").

La rappresentazione della mappa degli stakeholder di Terna tiene conto degli ambiti di riferimento delle varie categorie (finanziario, pubblico e sociale, operativo e di business) e della distinzione tra stakeholder dei territori interessati dalla presenza di infrastrutture elettriche o di progetti di costruzione e stakeholder nazionali e internazionali.

Materialità

La selezione dei temi che sta alla base di questo Rapporto è basata sull'aggiornamento dell'analisi di materialità realizzata nel 2019. In particolare, l'analisi 2019 è partita dalla revisione dell'albero dei temi rispetto alla precedente versione del 2016, che ha tenuto conto degli orientamenti strategici degli ultimi anni (es. riferimento costante alla transizione energetica) e l'evoluzione dei principali documenti aziendali.

Per l'aggiornamento della dimensione "**rilevanza per Terna**" è stata realizzata una survey rivolta ai manager dell'Azienda (a due livelli dall'Amministratore Delegato della Capogruppo), ai quali è stata richiesta una valutazione dei temi del nuovo albero.

Le evidenze emerse da questa survey sono state ponderate con le analisi realizzate nel 2018, volte a valorizzare il livello di "active management" (presenza di policy, procedure, monitoraggi, obiettivi, etc.) relativo a ciascun tema. I risultati complessivamente ottenuti da questa analisi sono stati validati dal top management del Gruppo.

Per quanto riguarda la dimensione "**rilevanza per gli stakeholder**", la valutazione è stata realizzata attraverso una survey esterna che ha coinvolto diverse sottocategorie di stakeholder rilevanti (investitori istituzionali di equity, distributori, media nazionali e locali, gruppi di opinione nazionali e internazionali, clienti del business non regolato, fornitori core e associazioni rappresentanti degli interessi locali).

In aggiunta a ciò, sono state esaminate diverse fonti documentali, valorizzando e arricchendo l'analisi svolta nel 2018, che evidenziano la percezione di rilevanza per gli stakeholder non inclusi nella survey 2019:

- fonti di ascolto diretto, ossia risultati di iniziative realizzate direttamente da Terna nei confronti dei suoi stakeholder per comprenderne la percezione di rilevanza rispetto ai temi (ad esempio per dipendenti, comunità locali, decisori pubblici e Autorità);
- fonti di carattere generale, ossia norme, pubblicazioni, position paper, strumenti di assessment prodotti dagli stakeholder, che ne rispecchiano la percezione di rilevanza rispetto ai temi.

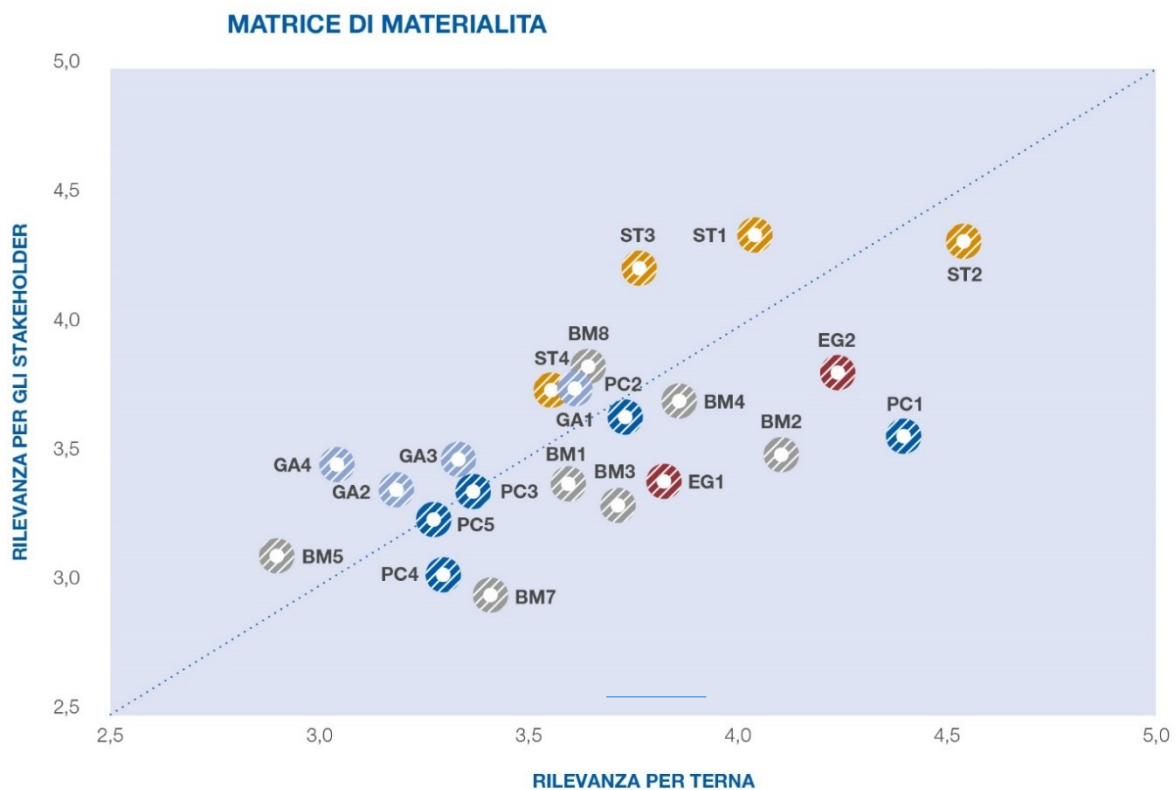
Il punteggio che sintetizza la rilevanza di un tema per la pluralità degli stakeholder è stato ottenuto combinando le valutazioni relative alla singola categoria di stakeholder con il peso di tale categoria in termini di influenza e dipendenza reciproca nella relazione con il Gruppo.

La sintesi del punto di vista aziendale e di quello degli stakeholder è espressa nella **Matrice di Materialità**, che consente di identificare i temi "material", ossia quelli più rilevanti per Terna e per gli stakeholder, nonché di mettere in luce eventuali divergenze tra il punto di vista degli stakeholder e quello aziendale su ciascuna tematica.


Nella rappresentazione grafica della matrice, i temi acquistano rilievo tanto più si discostano dall'origine; i temi più rilevanti in assoluto sono quelli più lontani dall'origine e al contempo più vicini alla bisettrice.

Terna ha sempre impostato il Rapporto di sostenibilità su logiche di trasparenza e completezza dell'informazione, e questo approccio viene adottato anche nel presente documento che ha la funzione di adempiere alle richieste del Decreto Legislativo 254/2016. Tuttavia, considerata l'enfasi posta dalla norma sulla materialità, si ritiene opportuno precisare che alcuni dei temi riportati nella matrice non rientrano tra quelli strettamente necessari "ad assicurare la comprensione dell'attività dell'impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta".

Si tratta in particolare di Promozione del benessere in azienda, Tutela della biodiversità; Riuso e riciclo dei materiali; Sviluppo e diversificazione del business. Questi temi sono stati identificati come ricadenti al di sotto di una soglia minima di materialità basata sulla distribuzione dei valori di rilevanza complessiva – data dalla somma dei punteggi di rilevanza per gli stakeholder e rilevanza per Terna – e dalla distribuzione della rilevanza per Terna. Anche questi temi - come tutti quelli rilevanti - trovano spazio nel Rapporto di sostenibilità, ma in virtù di una scelta di "voluntary disclosure" e non come informazione dovuta in risposta alle richieste del D. Lgs. 254/2016.




-  **Etica e modello di governance**
EG1: Efficacia del modello di governance
EG2: Integrità nella conduzione del business

-  **Servizio di trasmissione**
ST1: Realizzazione della transizione energetica
ST2: Qualità, sicurezza e continuità del servizio elettrico
ST3: Resilienza della rete
ST4: Impatti economici sulla collettività

-  **Gestione degli impatti ambientali**
GA1: Mitigazione impatti delle infrastrutture
GA2: Tutela della biodiversità
GA3: Riduzione delle emissioni di CO₂ del Gruppo
GA4: Riuso e riciclo dei materiali

-  **Business Management**
BM1: Approccio strategico allo stakeholder management
BM2: Rispetto degli obiettivi economico-finanziari
BM3: Information security
BM4: Gestione ottimale delle relazioni con gli stakeholder locali
BM5: Sviluppo e diversificazione del business
BM7: Catena di fornitura sostenibile
BM8: Innovazione e digitalizzazione

-  **Persone e collettività**
PC1: Salute e sicurezza dei lavoratori e corrette pratiche di lavoro
PC2: Sviluppo delle risorse umane
PC3: Promozione del benessere in azienda
PC4: Promozione delle diversità e pari opportunità
PC5: Impegno sociale e impatto positivo sul territorio

Conclusioni

Sulla base di riflessioni inerenti al contesto teorico e operativo di riferimento, in questo documento si è inteso rimarcare come le variabili ESG incidano concretamente sul processo di creazione di valore aziendale e come tale incidenza possa essere praticamente rappresentata tramite strumenti e *practices* di rendicontazione, con i quali evidenziare come le connessioni di tali variabili con l'ambiente esterno e interno all'azienda (e i loro effetti) siano valorizzati (o possano essere valorizzati) all'interno del processo produttivo.

Nell'ambito del modello di gestione di ciascuna azienda è quindi possibile valorizzare ed esaltare gli elementi non finanziari, integrandoli con quelli finanziari, mediante un approccio orientato all'adozione di ciò che è qui definito quale "Sustainable Business Model", fulcro intorno al quale pianificare e calibrare le diverse politiche e strategie nel perseguimento del "successo sostenibile".

Il Corporate Reporting Forum ha tra i propri principali obiettivi quello di osservare ed indagare il contesto internazionale della *disclosure* aziendale e di interpretarne lo scenario per fornire alle organizzazioni e agli operatori i confini entro cui muoversi, anche in prospettiva, tanto sul piano concettuale quanto su quello applicativo; ecco perché diversi spunti cui in questa sede si è solo accennato (tra i quali, in particolare, i sistemi di governance della sostenibilità, le nuove forme e gli standard di *non-financial reporting* e gli strumenti innovativi di comunicazione aziendale) sono attualmente specifici argomenti di approfondimento nell'ambito dell'attività degli altri gruppi di lavoro del Forum, argomenti da considerarsi assolutamente complementari nell'analisi complessiva dei contenuti "intrinseci" al *corporate reporting*.



