



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Amministrazione, finanza e
controllo

(Consulenza amministrativa)

Tesi di Laurea

**La materialità nel bilancio di
sostenibilità**

Best practices di un'azienda pubblica applicate a una PMI

Relatore

Ch.mo Prof. Marco Fasan

Laureanda

Pastora Macias Alzola
Matricola 867078

Anno Accademico

2019 / 2020

ABSTRACT

Il lavoro percorre l'analisi del processo di individuazione dei temi materiali in un'azienda a capitale pubblico per definire le best practices ed applicarle all'individuazione della materialità di una piccola impresa privata che vuole predisporre per prima volta il bilancio di sostenibilità. Il lavoro ha richiesto preliminarmente un'analisi bibliografica specifica per individuare i filoni di pensiero di ricerca relativamente al tema della materialità. Successivamente è stata condotta un'analisi dettagliata del bilancio di sostenibilità dell'azienda ETRA S.p.A., una multiutility del bacino del fiume Brenta. Sulla base delle analisi svolte e in funzione dei parametri individuati nell'analisi di letteratura, è stata proposta una procedura per la definizione delle materialità applicabili all'azienda ENEREN S.r.l. attiva nel settore dell'impiantistica ai fini dell'efficienza energetica. A tal fine sono stati individuati gli stakeholder ed è stata proposta un'indagine comprensiva di incontri e questionario nonché l'analisi dei contenuti dei documenti emanati dall'azienda. Tale lavoro costituisce la base per un ulteriore sviluppo del bilancio di sostenibilità.

The work is based on a process analysis of the materiality in a public company for defining the best practices to be applied to a SME which will build up for the first time a sustainability report. The work has required a specific preliminary state of the art analysis dealing with the most recent approaches proposed to define the materiality. Then a detailed analysis on the public company ETRA S.p.A. has been carried out. ETRA is a multi-utility company operating in the area of Brenta river in the northeast of Italy. Based on this analysis and, as a function of the findings of the literature review, a procedure for defining the material themes has been proposed for its application to ENEREN S.r.l., a company located in the northeast of Italy and operating in the field of HVAC and energy efficiency. For this purpose the stakeholders have been defined and engaged in a survey composed of meetings and questionnaires. The results have been enriched with an analysis of ENEREN's documents. This work represents the base of a further development of the sustainability report.

INDICE

1	INTRODUZIONE	1
2	LA SOSTENIBILITA'	3
2.1	CARATTERISTICHE DELLA COMUNICAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ.....	4
2.2	GLI OBIETTIVI DELLA COMUNICAZIONE AMBIENTALE.....	5
2.3	IL GREENWASHING: COS'È E COME EVITARLO	7
3	LA MATERIALITA'	11
3.1	IL CONCETTO DI MATERIALITÀ NELL' AA1000.....	13
3.1.1	AccountAbility	13
3.1.2	Come definisce AccountAbility la materialità?	14
3.2	MATERIALITÀ NEGLI STANDARD GRI	16
3.2.1	The Global Reporting Initiative	16
3.2.2	Principi e Guida al reporting.....	17
3.2.3	Come definisce GRI la materialità?	19
3.3	LA MATERIALITÀ E IL REPORT INTEGRATO.....	21
3.3.1	L'IIRC e il Report Integrato.....	22
3.3.2	L'IIRC e la materialità	23
3.3.3	Il processo di determinazione della materialità.....	24
4	IL CASO DI STUDIO DI ETRA	27
4.1	PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA.....	27
4.2	STORIA DELLA SOSTENIBILITÀ	37
4.3	IL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ	38
4.4	LIMITI POTENZIALI AL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ DI ETRA.....	45
5	IL CASO DI STUDIO DI ENEREN	47
5.1	PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA.....	47
5.2	INDAGINE	51
5.2.1	Basi teoriche per l'individuazione dei temi materiali	51
5.2.2	Fasi del processo d'indagine.....	64
5.2.3	Strumenti per la raccolta d'informazione	66
5.2.4	Risultati e analisi.....	69
6	RISULTATI E DISCUSSIONE	89
7	CONCLUSIONI	99
8	BIBLIOGRAFIA	101

1 INTRODUZIONE

Con il presente lavoro si è voluto applicare le *best practices* di un'azienda di grande dimensione per quanto riguarda la sostenibilità e, più nello specifico, il processo di individuazione dei temi materiali ad una piccola azienda operante in un settore completamente diverso e limitato nel campo del reporting di sostenibilità. Si è voluto dimostrare come sia le dimensioni, sia il settore di appartenenza, non condizionano il processo di determinazione della materialità che può avvenire in maniera simile in entrambi i casi.

Il secondo capitolo è dedicato alla sostenibilità, dove si analizza brevemente lo sviluppo del concetto di sostenibilità dagli anni '70 ad oggi, evidenziando il passaggio da un primo approccio di carattere economico fino ad arrivare, con la globalizzazione, alla progressiva affermazione di un nuovo *business approach* incentrato sulla sostenibilità. In seguito si è proceduto ad un'analisi delle caratteristiche della comunicazione della sostenibilità che non possono essere simili a quelle della comunicazione commerciale tradizionale, ma che contiene elementi creativi, caratterizzanti e riconoscibili. Illustrate le caratteristiche più rilevanti si è passati quindi a definire gli obiettivi della comunicazione ambientale e più nello specifico della sostenibilità, che possono passare da un obiettivo immediato e meramente commerciale, a un obiettivo intermedio che mette insieme aspetti commerciali e di sostenibilità, per finire con un livello più profondo di revisione dei processi dove la sostenibilità diventa un obiettivo di lungo periodo e si serve della sua divulgazione per rielaborare le proprie strategie aziendali e generare nuovi stili di vita e consumo. Si è ritenuto opportuno a questo punto sottolineare che cosa non debba essere la comunicazione della sostenibilità, ossia è stato illustrato il concetto di *greenwashing* come pratica di divulgazione non desiderabile che potrebbe dare luogo al "paradosso", in cui i benefici della "comunicazione sostenibile" possono ridursi notevolmente anche per quelle imprese che si comportano in maniera responsabile.

Il terzo capitolo invece comprende una piccola analisi del concetto di materialità, della sua rilevanza, della sua complessità e delle difficoltà che potrebbero riscontrarsi nella definizione dei temi materiali. Per fare ciò si sono presi in considerazione due *standard setters* come *Accountability* e GRI. Per ciascuno di loro è stata analizzata la definizione di materialità proposta e, successivamente, il processo suggerito per procedere all'individuazione dei temi materiali. Avere più definizioni e processi di materialità potrebbe arricchire il lavoro che si andrà a svolgere successivamente, che potrebbe contenere caratteristiche di entrambi i processi proposti dai due *standard setters*.

Con il terzo punto del capitolo 3 si è voluto aggiungere un concetto ancora diverso della materialità, quello offerto dall'IIRC e il report integrato. Nonostante la diversità non solo di approccio ma anche di scopo della materialità per l'IIRC, una breve analisi della letteratura al riguardo è servita a dare ulteriori spunti per lo sviluppo del processo.

Il capitolo 4 riporta l'esperienza in Etra S.p.A, *multiutility* a totale proprietà pubblica che gestisce il servizio idrico integrato e la gestione del ciclo integrato dei rifiuti nell'area del bacino del fiume Brenta. Nella prima parte del capitolo si presenta l'azienda e si riportano i dati più rappresentativi, quali i principi aziendali, i comuni serviti, i servizi forniti, l'organizzazione aziendale, la strategia e la pianificazione aziendale. Nella seconda parte del capitolo si spiega prima la storia dell'azienda dal punto di vista della sostenibilità, raccontata dagli attori principali dell'area amministrazione, finanza e controllo, incaricata della stesura del bilancio di sostenibilità. In seguito si descrive brevemente il bilancio, gli *stakeholder* di Etra e come siano stati coinvolti nel processo di

individuazione della materialità. Infine il capitolo propone dei limiti potenziali al bilancio di sostenibilità Etra e una proposta di miglioramento.

Nel capitolo 5 invece si riporta l'esperienza in Eneren S.r.l, azienda di piccola dimensione operante nel settore della climatizzazione. Nella prima parte, come nel capitolo precedente, si descrive brevemente l'azienda e si forniscono i suoi dati più rilevanti. La seconda parte del capitolo descrive le impostazioni e lo svolgimento del processo di definizione della materialità di Eneren. Si parte da una ricerca in letteratura riguardo le fasi del processo per passare quindi alla descrizione più in dettaglio del processo avvenuto in Eneren, applicando le fasi proposte da GRI e arricchito da altri aspetti riscontrati nella ricerca bibliografica. Per fare questo, si parte con la descrizione degli strumenti per la raccolta di informazione che vanno dagli incontri/interviste on line al questionario e che raccolgono informazioni di natura sia qualitativa che quantitativa. Successivamente si è proceduto all'analisi dei risultati ottenuti con ogni strumento. Tali risultati hanno dato luogo alla creazione di un elenco di temi che è stato ulteriormente discusso e riportato graficamente nella matrice di materialità.

Nel capitolo 6 è descritto il processo finale di selezione dei temi materiali, che è avvenuto in base alle priorità osservate dall'analisi dei dati, ma anche in base ad altri aspetti più pragmatici come la misurabilità e la possibilità di monitoraggio di certi aspetti, nonché alla potenzialità d'impatto sia su Eneren che sugli *stakeholder* e l'ambiente in cui opera.

Nell'ultimo capitolo si è voluto aggiungere un commento riassuntivo su tutto il lavoro svolto, i risultati ottenuti e le prospettive per quanto riguarda la strategia di sostenibilità di Eneren.

2 LA SOSTENIBILITA'

Durante gli anni 70' l'impegno sociale da parte dell'impresa aveva una forte ispirazione economica restando ancora collegato ai risultati d'esercizio:

"The only social responsibility of business is to make profits" (Friedman 1970)

Secondo Luca Bagnoli (Bagnoli 2004), per il noto economista Milton Friedman, l'impegno sociale consisteva nell'ottenere il massimo risultato economico, e cioè il massimo dei profitti, in modo corretto e competitivo rispettando le regole del mercato. Solo in questo modo l'azienda avrebbe potuto generare ricchezza per tutti. Questo denota la forte ispirazione economica e aziendalistica del concetto di impegno sociale e sostenibilità. In questa prima fase di sviluppo il profitto rappresenta l'unico indicatore di realizzazione di benessere per la comunità.

Con l'inizio del XXI secolo, il concetto di responsabilità sociale esce dal vincolo del profitto, e allarga la sua valenza alla cosiddetta *creazione di valore*, slegandosi dal solo aspetto economico. Si ritiene in fatti in questa fase, che la generazione di profitto non sia più sufficiente e che si debba maturare un orientamento strategico di fondo caratterizzato dalla creazione di valore per tutti i portatori di interesse.

La globalizzazione ha avuto una grande influenza nello sviluppo del concetto di responsabilità sociale come lo conosciamo oggi, in due aspetti prevalentemente. Il primo aspetto riguarda il fatto che con la globalizzazione e l'allargamento dei mercati, l'impresa non si trova più nella situazione di dover rispondere di azioni poco desiderabili nei confronti dei territori, dato che non è più vincolata ad essi ed il suo mercato di sbocco non è necessariamente la popolazione dello stesso. Se un commerciante forniva un prodotto di scarsa qualità poteva venire penalizzato dal passaparola e ritrovarsi con una quota di mercato inferiore o addirittura costretto a chiudere. Attualmente, se un prodotto non soddisfa le aspettative di un mercato di sbocco, l'azienda ha sempre la possibilità di provare a mettere il proprio prodotto in altri mercati dove i gusti e le esigenze potrebbero essere diversi.

Il secondo aspetto che riscontra l'influenza del fenomeno della globalizzazione riguarda l'apertura delle frontiere e l'arrivo di persone da tutte le parti del mondo e con le caratteristiche sociodemografiche più svariate. Questo ha generato la nascita di nuovi bisogni di natura economica e sociale, soprattutto in quelle fasce più bisognose della società, che hanno incrementato la necessità di un coinvolgimento sempre maggiore da parte delle aziende in iniziative sociali: "Alla ricerca dell'equilibrio economico si affianca dunque la ricerca dell'equilibrio sociale"(Bagnoli 2009).

Negli ultimi anni la sostenibilità è passata dall'essere una possibile opzione di marketing o uno strumento per migliorare l'immagine, a diventare uno dei pilastri nella definizione degli obiettivi generali dell'organizzazione e, in certi casi, una guida per dare una direzione univoca alle decisioni aziendali:

"La sostenibilità non rappresenta per le aziende una moda o un trend passeggero ma una direttrice di sviluppo necessaria per rispondere a un consumatore sempre più attento e a un quadro normativo sempre più stringente... nelle sue principali derivazioni ovvero ambientale e sociale, per

representare un reale fattore competitivo impatta in modo sostanziale sul modello di business, sui processi e sui prodotti dell'azienda... Solo costruendo un percorso di sostenibilità forte, effettivo e credibile questo cambierà, forse per sempre, le regole del gioco traguardando il fine ultimo dell'azienda non solo sulla creazione di reddito ma sulla distribuzione di valore e di benessere condiviso tra tutti gli stakeholder” (Persico e Rossi 2016)

Nell'arco degli ultimi decenni, c'è stata oggetto di numerosi studi. Espressioni quali *Corporate Social Responsibility*, *Corporate Environmental Management* o *Sustainable Development* sono divenute ricorrenti in letteratura. Seppur con enfasi su aspetti specifici, le diverse espressioni fanno riferimento ad una prospettiva in cui la sopravvivenza e lo sviluppo nel tempo delle organizzazioni possono esserci solo a condizione di un equilibrio fra tre fattori (Vollero 2013): il conseguimento di risultati economici (*profit*), la preservazione delle risorse ambientali (*planet*) e il progresso sociale (*people*). Il *business approach* della sostenibilità pertanto, mira a ricercare le condizioni di compatibilità tra questi 'pilastri', in modo da soddisfare le aspettative di un numero sempre maggiore di *stakeholder group* dove un Report di Sostenibilità efficace rappresenta un “*vital element in communicating with stakeholder about how companies are performing against strategic environmental and social goals*” (Jones, Comfort, & Hillier ,2016, p. 223)

2.1 CARATTERISTICHE DELLA COMUNICAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ

Perseguendo finalità differenti, la comunicazione della sostenibilità non può e non deve essere gestita seguendo i paradigmi e gli stilemi della comunicazione commerciale tradizionale. Questo non vuol dire che la comunicazione di sostenibilità non possa contenere elementi creativi forti, caratterizzanti e riconoscibili. Secondo Rossi (2016) la comunicazione della sostenibilità deve rispondere ad alcuni aspetti precisi e sostanzialmente imprescindibili:

1. Correttezza, veridicità, attendibilità, confrontabilità
2. Chiarezza
3. Accuratezza
4. Rilevanza

1. Correttezza, veridicità, attendibilità, confrontabilità

Avendo un rilevante fondamento tecnico-scientifico, la veridicità in quest'ambito si traduce in una comunicazione che utilizzi i dati (a loro volta ottenuti in modo corretto e veritiero) in modo trasparente, oggettivo, non strumentale a un esclusivo fine di immagine o di posizionamento di marketing.

Se l'obbiettivo di questa attività non è quello di convincere il cliente della predominanza di un prodotto su un altro, ma quello di informare, di comunicare valori in concordanza con quelli dell'impresa e degli *stakeholder*, di diffondere una nuova cultura legata a nuovi stili di vita e di consumo, comunicare cose non vere potrebbe minare le basi di qualsiasi tipo di rapporto fiduciario che dovrebbe instaurarsi tra un'azienda credibile e con una reputazione forte.

Allo stesso tempo, la comunicazione deve avere un supporto di dati attendibili ovvero generati da processi di analisi e verifica il più possibile codificati e standardizzati a livello internazionale, possibilmente certificati da enti terzi e replicabili. Tutto questo porta alla confrontabilità che

insieme alla veridicità delle informazioni, potrà condurre il destinatario a valutare in modo oggettivo la validità delle soluzioni prodotto-impresa proposte.

La comunicazione deve agevolare la scelta in un ambito dove la complessità informativa deve essere resa più funzionale e attenuata da scelte di comunicazione creative ma allo stesso tempo rigorose.

2. *Chiarezza*

I contenuti alla base di una comunicazione di sostenibilità corretta e veritiera sono tendenzialmente contenuti complessi, tecnici e specialistici. La vera sfida è renderli fruibili soddisfacendo il bisogno informativo e uniformandosi al livello di interlocuzione di destinatari tra loro molto disomogenei per conoscenza e approccio alla materia, per finalità e per livello di interazione.

La chiarezza, però, non deve essere intesa solo come la garanzia che il messaggio sia facilmente comprensibile dal destinatario. Chiarezza è anche la specificazione degli ambiti trattati e degli argomenti adottati eliminando ogni rischio di ambiguità e fraintendimento, soprattutto se funzionale a esaltare alcuni aspetti positivi a scapito di altri, altrettanto significativi ma non altrettanto vincenti per l'azienda.

3. *Accuratezza*

La comunicazione ambientale, e più in generale di sostenibilità, deve essere puntuale, dettagliata, precisa. Non si possono trascurare i dettagli né modificare la realtà dei fatti.

La comunicazione deve essere inequivocabile e supportata da evidenze scientifiche oggettive ma allo stesso tempo non deve essere strumentalmente generica o parziale. Deve essere in grado di sintetizzare e tradurre i dati che la supportano in funzione del target.

Quanto più accurata è la base scientifica e quanto più coerente è la comunicazione che ne deriva tanto più elevata sarà la possibilità di essere accolti positivamente dal pubblico e non essere sottoposti a critiche, valutazioni negative o accuse di *greenwashing*.

4. *Rilevanza*

La comunicazione ambientale e di sostenibilità non deve focalizzarsi, per convenienza di risultato, su aspetti secondari e di scarso interesse o impatto, tralasciando aspetti importanti sui quali magari l'azienda presenta risultati non eccellenti.

Anche in questo caso la concordanza con il target è fondamentale. Il livello di rilevanza non lo decide l'azienda ma il destinatario, in base alle sue caratteristiche e necessità informative.

2.2 GLI OBIETTIVI DELLA COMUNICAZIONE AMBIENTALE

La comunicazione ambientale è il risultato di un'azione di profonda revisione dei processi che deve portare alla produzione di dati chiari, misurabili, confrontabili, replicabili e se possibile, certificati da usare come base di una comunicazione che "altrimenti rischia di degenerare in un *greenwashing* vuoto di contenuto e valore" (Persico e Rossi 2016).

In una prima fase di approccio alla sostenibilità, l'azienda sviluppa questo tipo di comunicazione per creare un vantaggio competitivo basato appunto sulla sostenibilità come elemento differenziale ma, in fase di approfondimento e divulgazione, potrebbe diventare un'attività che, fin dall'inizio, può contribuire alla costruzione di un'evoluzione culturale, a un cambiamento profondo nella strategia aziendale. Rappresenta, quindi, un'attività di avviamento, di preparazione che porterà sempre di più il mercato a premiare le aziende e i prodotti che saranno in grado di dimostrare concretamente il proprio impegno con l'ambiente. L'attenzione da parte dell'azienda all'ambiente e alla sostenibilità in generale, aggiunge valore ai suoi prodotti e servizi, contribuendo a costruire un *brand* credibile, forte, coerente, e accettato dal mercato. Ma tutto questo non avrà luogo se l'opera si limita ad un'azione di *branding* senza un'interiorizzazione delle necessità ed un impegno consapevole che porti alla previa revisione di tutta la filosofia aziendale.

La comunicazione ambientale e più in generale della sostenibilità richiede un'ulteriore sforzo da parte delle aziende che vogliono diventare green. La comunicazione ambientale non solo richiede una forte base tecnica, ma deve anche bilanciare il lato informativo con l'incoraggiamento al cambio degli stili di vita e, di conseguenza, di consumo. Per ottenere il tutto, l'azienda che tradizionalmente usava la comunicazione commerciale di carattere persuasivo per interagire con i propri clienti, si troverà a dover cambiare strategia adottando un approccio meno specialistico e più mirato a trasmettere valori sociali attraverso il proprio operato evidenziando come l'impresa si impegna per limitare i propri danni all'ambiente e per generare valore per la comunità:

“La comunicazione ambientale, e più in generale la comunicazione della sostenibilità, devono puntare a evidenziare un nuovo approccio filosofico da parte di un'azienda che punta a sviluppare business mantenendo un equilibrio generale con tutto l'eco-sistema che la circonda. Eco-sistema che non è solo l'ambiente ma il più complesso sistema naturale, sociale, politico ed economico nel quale l'azienda è stata immersa” (Persico e Rossi 2016).

Secondo Rossi (2016), nel momento in cui si genera il cambio verso un modello di riferimento di valore fondamentale, il *green marketing* può porsi tre obiettivi riprodotti nella figura 2.1:

- Un primo obiettivo immediato e meramente commerciale con cui l'azienda, attraverso la comunicazione green cerca di differenziarsi e farsi distinguere dai clienti.
- Un obiettivo intermedio che fa uso della comunicazione bi-direzionale, più coinvolgente e partecipativa, mettendo insieme obiettivi commerciali e di sostenibilità.
- Il terzo obiettivo tendenzialmente di lungo periodo, si serve della comunicazione per rielaborare le proprie strategie e generare nuovi stili di vita e di consumo che fanno dell'ambiente e della socialità dei *driver* di scelta primari, condivisi e accettati (Grant 2007).



Figura 2.1: Gli obiettivi della comunicazione ambientale. (Persico e Rossi 2016)

2.3 IL GREENWASHING: COS'È E COME EVITARLO

Parallelamente all'affermazione del “nuovo” approccio di business orientato alla SCR, si è registrato un progressivo interesse per la comunicazione della sostenibilità, sia per le crescenti pressioni di gruppi di *stakeholder* prima considerati poco rilevanti (ad es. le comunità locali, le ONG, ecc.), sia per la disponibilità manifestata dai consumatori ad acquistare prodotti/servizi orientati alla sostenibilità.

Alle imprese è parso, perciò, conveniente investire nel comunicare il proprio impegno in termini di sostenibilità, anche se in diversi casi con finalità prevalentemente opportunistiche (Bazillier e Vauday, 2010). Tali pratiche, generalmente denominate *greenwashing*, tendono a capitalizzare i vantaggi (sviluppo della reputazione, attrazione dei consumatori eco-consapevoli, ecc.) di un *business approach* fondato sulla sostenibilità, cercando di distogliere l'attenzione dalla propria condotta “non etica” o non propriamente allineata ai principi della sostenibilità. Vollero (2013) afferma che in realtà, studi successivi hanno evidenziato come l'abuso delle attività ascrivibili al *greenwashing* abbiano generato effetti opposti in termini di efficacia della comunicazione, aumentando lo scetticismo dei consumatori rispetto alla comunicazione di corporate social responsibility. Questa situazione tende a creare un pericoloso “paradosso”, in cui i benefici della “comunicazione sostenibile” possono ridursi notevolmente anche per le imprese che si comportano in maniera “genuinamente” responsabile. Esse possono venire danneggiate dalle accuse di *greenwashing*, allo stesso modo delle imprese “opache” dal punto di vista della sostenibilità (Vollero 2013).

Le pratiche di *greenwashing* mirano, pertanto, a creare capitale reputazionale e rafforzare la legittimità dell'organizzazione nel contesto istituzionale. Ciò avviene essenzialmente tramite due tecniche di comunicazione simbolica (Marquis et al. 2012):

- il *decoupling* (sdoppiamento), ossia l'apparenza nel soddisfare le richieste delle parti interessate, senza effettivi cambiamenti nelle pratiche organizzative;

- l'*attention deflection* (deviazione dell'attenzione), vale a dire l'implementazione di una serie di pratiche (autocertificazioni, *disclosure* selettive, ecc.) che tendono ad evidenziare gli indicatori che mostrano l'impatto positivo della propria attività per evitare di svelare il complesso delle proprie performance che si presentano poco significative dal punto di vista della sostenibilità se non addirittura poco etiche.

È opportuno rilevare, tuttavia, che una pratica che può essere vista come *greenwashing* non implica automaticamente la malafede dell'impresa. In alcuni casi, accade che all'origine vi siano superficialità o errori nel management della comunicazione. I rischi di *greenwashing* emergono tipicamente quando si passa dalla filosofia di governo all'operatività, dal piano dei principi di sostenibilità all'implementazione delle pratiche socialmente responsabili. Onde evitare tale circostanza, se si vuole considerare la sostenibilità come elemento portante del proprio *business approach*, il primo passo da fare consiste nella rimodulazione del modo di fare impresa, coinvolgendo tutti i soggetti che partecipano all'attività aziendale. Soltanto dopo l'avvenuto cambiamento profondo potrà avere luogo la divulgazione di quanto accaduto.

L'azienda che non vuole cadere nel rischio di *greenwashing* dovrà riporre la massima attenzione ai suoi comportamenti e alle sue comunicazioni che dovranno seguire le seguenti direttrici (Persico e Rossi 2016):

Autenticità: il percorso di sostenibilità e la conseguente comunicazione devono trovare reale riscontro nell'azienda. La comunicazione deve trasmettere, condividere, rendere comprensibile e fruibile a target e *stakeholder* diversi l'evoluzione effettivamente compiuta dall'azienda.

Trasparenza: la comunicazione deve focalizzarsi sugli aspetti positivi senza magnificarli oltremodo. Allo stesso tempo, per non correre il rischio di perdere in credibilità e in autorevolezza, non si dovranno nascondere gli aspetti dove si è ancora un po' lacunosi.

Informazioni: se l'orientamento alla sostenibilità si basa su fondamenta solide deve essere necessariamente accompagnato da un corredo informativo importante sul quale strutturare una comunicazione credibile e autorevole.

Pervasività: la comunicazione di sostenibilità e quella ambientale in particolare, tagliano trasversalmente tutta l'azienda e coinvolgono molti parametri.

Continuità: l'azienda, a tutti i livelli, deve essere quotidianamente impegnata nel raggiungimento reale dei migliori risultati di sostenibilità. Se sviluppa solo qualche attività marginale e lo comunica come l'attività che salverà il mondo risulterà quanto meno poco credibile.

Modestia: la comunicazione ambientale non è la comunicazione commerciale. Non deve persuadere e convincere; deve comunicare con eleganza, chiarezza e puntualità. I meriti saranno riconosciuti dal mercato e a quel punto nessuno potrà più contestarli.

Equilibrio: la comunicazione dovrà essere più tecnica o più emotiva a seconda del target, ma quasi mai l'una esclude l'altra. L'importante è avere sostanza e trovare il modo per tradurla in modo fruibile e comprensibile dai destinatari.

Autorevolezza: i dati delle performance ambientali devono essere il più possibile chiari, puntuali, confrontabili e replicabili. Soprattutto, per essere maggiormente credibili, devono essere avallati e certificati da un ente terzo autorevole e riconosciuto.

Coerenza: i messaggi e i media utilizzati per trasferirli devono essere coerenti con la filosofia sostenibile implementata in azienda.

Reale stakeholder engagement: lo *stakeholder engagement* deve essere reale e non solo di facciata. Sicuramente può avere livelli diversi di strutturazione, passando dalla semplice consultazione fino ad arrivare ai livelli più alti di partnership o di delega, ma in tutti i casi deve avere riscontro poi nella attività dell'azienda.

3 LA MATERIALITA'

Secondo Frishkoff (1970), "*materiality is a vital concept, one of the cornerstones of accountancy*". La materialità influenza le informazioni che fluiscono dall'azienda verso gli stakeholder esterni, modella le attività del processo decisionale dei manager (vedere Adams, 2015), e gioca un ruolo centrale riducendo il rischio di sovraccarico d'informazione (Mio et al., 2019).

Come vedremo in maniera più approfondita nei paragrafi successivi, per l'*International Accounting Standards Board* un'informazione è materiale se la sua omissione potrebbe determinare o influenzare le decisioni che "...users make on the basis of financial information about a specific reporting entity." (IAASB 1989). Per quanto riguarda l'informazione non finanziaria (NFI) si aggiunge la necessità di conoscere quelle informazioni più difficilmente quantificabili o di natura non direttamente finanziaria, per permettere agli *stakeholder* di emettere giudizi, attuare e prendere decisioni in maniera informata: "*materiality requires that the Assurance Provider states whether the Reporting Organization has included in the report the information about its sustainability performance required by its stakeholder for them to be able to make informed judgments, decisions and actions*" (AccountAbility, 2006, p. 11). Entrambe definizioni, molto diverse nel contenuto ma molto simili nella sostanza, sottolineano l'utilità della materialità come fattore determinante per prendere decisioni.

La Materialità è un concetto sfaccettato che pervade l'intero campo della responsabilità; in generale si riferisce alla necessità di fornire informazione rilevante agli utenti del *corporate reporting* (Bernstein, 1967). Numerose ricerche offrono una gran varietà di definizioni sul principio di materialità (Brennan and Gray, 2005; Messier et al., 2005), la quale è cambiata nel corso degli anni (Edgley, 2014) e attraverso diversi contesti di reporting come ad esempio quello relativo alla finanza o quello delle informazioni non finanziarie (Eccles and Krzus, 2014). La presenza di questa molteplicità di definizioni rispecchia la natura "malleabile" della materialità (Edgley, 2014, p. 255), così che il modo in cui il principio viene implementato non può essere definito a priori. Come sottolineato nella letteratura sia accademica che aziendale, l'applicazione pratica del principio di materialità implica un processo nel quale chi predispone il report attiva la propria esperienza e applica i propri giudizi per distinguere l'informazione necessaria e rilevante che deve essere divulgata da quella irrilevante (Bernstein, 1967; Dohr, 1950; Reininga, 1968).

In un contesto *non-financial*, la materialità risulta ancora più difficile da individuare rispetto ad un *financial settings* (Guthrie and Parker, 1990). Ciononostante, in ogni report, persino in quello finanziario, la definizione della materialità è fondamentale. Nel report non finanziario risulta ancora più critico emettere giudizi. Questo è dovuto non soltanto alla mancanza di una guida dettagliata, ma anche alla minore esperienza nell'implementazione (Guthrie and Parker, 1990). Come dimostrano alcuni studi di De Villiers et al. (2014, 2015), analizzare le pratiche di implementazione della materialità potrebbe offrire una maggiore comprensione di come avviene il processo di definizione della materialità specialmente per ciò che riguarda chi è coinvolto nella preparazione del report, ma anche chi deve definire e implementare la materialità, di come essi lavorano e interagiscono per decidere a chi sarà rivolto il report.

L'informazione *non-financial* cerca di raggiungere un concetto più ampio di creazione di valore e, anche se l'impatto di un determinato aspetto viene quantificato, non è sempre possibile stabilirne un'unica soglia, dato che tale fattore potrebbe influire su più tipi di capitale. Ciononostante, l'informazione non finanziaria certe volte non è quantificabile obiettivamente, e anche se essa potrebbe influenzare la creazione di valore a lungo termine, non è detto che influenzi i temi identificati specificamente per stabilirne la soglia (Mio, 2013).

Nelle linee guida del *Global Reporting Initiative* (GRI), la materialità rappresenta quei fattori che hanno un impatto significativo da un punto di vista economico, ambientale e sociale, e che influenzano le valutazioni e le decisioni degli *stakeholder*. In questo senso, le linee guida propongono un concetto di materialità basato su delle soglie, e propongono la Matrice di Materialità come strumento per cercare di integrare le prospettive dell'azienda con quelle degli *stakeholder*.

Il quadro teorico sviluppato da *AccountAbility*, propone invece un processo di individuazione della materialità suddiviso in cinque fasi. Il processo rappresenta uno strumento strategico per l'azienda che potrebbe servire ad individuare rischi ed opportunità nel processo di gestione aziendale, tenendo sempre conto della sostenibilità (KPMG, 2014, p. 3).

Infine, IIRC non proporziona una definizione concreta di materialità ma suggerisce che: "*in Integrated Reporting, a matter is material if it could substantively affect the organization's ability to create value in the short, medium or long term*", quindi la materialità: "*varies across report forms due to differences in audience, purpose and scope*" (IIRC, 2015, p. 4).

Di conseguenza, anche se tradizionalmente, la materialità è sempre stata definita e osservata attraverso la lente del *financial reporting*, attualmente si è raggiunto un crescente consenso tra gli studiosi (si veda Arnold et al. 2012; Eccles and Krzus, 2010) e gli *standard setters* (IIRC, 2013a; GRI, 2013) sul fatto che il tradizionale report finanziario non è in grado di fornire le informazioni necessarie agli investitori e agli *stakeholder* per prendere delle decisioni. Date le notevoli implicazioni finanziarie ed economiche, e i rischi che derivano da aspetti sociali, ambientali e di *governance*, si è assistito alla necessità di espandere la sua definizione e il suo concetto anche alle informazioni *non-financial* (NFI) e al suo collegamento con la performance finanziaria, e molto importante ancora, con la necessità di renderla concisa (si veda Plumlee, 2003; Miller, 2010). Di conseguenza, la materialità non rimane più solamente un concetto associato agli aspetti economici, ma diviene necessario, se si vogliono soddisfare le esigenze informative di *stakeholder* e investitori, applicare questa a tutti i capitali che influenzano l'attività e i risultati di un'organizzazione.

Tuttavia, il fatto che un'azienda provveda alla divulgazione dei temi materiali, non vuol dire necessariamente che ci sia stata un'individuazione corretta della materialità. Piuttosto essa dovrebbe esporre il processo attraverso il quale la materialità è stata determinata, e i temi che essa ritiene che siano materiali. D'altra parte, come affermano Fasan e Mio (2016) sarebbe impossibile per un ricercatore esterno giudicare se un determinato tema è proprio materiale o meno per una determinata azienda, dato che non ci sarebbe obiettività e dipenderebbe dalla strategia aziendale e dal modello di *business*. È per questo che risulta indispensabile la definizione e divulgazione all'interno del report di sostenibilità, del processo attraverso il quale è avvenuta la definizione dei temi materiali.

3.1 IL CONCETTO DI MATERIALITÀ NELL'AA1000

3.1.1 AccountAbility

AccountAbility è un'organizzazione internazionale riconosciuta a livello globale come leader nella predisposizione di soluzioni innovative per affrontare le principali sfide in tema di CSR e di sviluppo sostenibile che basa tutto il suo lavoro in un modello *multistakeholder*: nella predisposizione degli standard si prevede quindi la partecipazione diretta di organizzazioni ed individui di tutto il mondo. La *mission* dell'istituto *Social and Ethical AccountAbility's states* è:

*"Strengthening the social responsibility and ethical behaviour of the business community and non-profit organisations."*¹

Si tratta di una società di consulenza composta da membri di istituzioni accademiche, di organizzazioni non governative, di studi di consulenza e altre aziende pubbliche e private, che lavora con aziende, amministrazioni e organizzazioni multilaterali per promuovere pratiche responsabili nelle aziende e migliorare i risultati di lungo termine. Dal 1995, *AccountAbility* ha sostenuto aziende, organizzazioni *no profits* e governi per ciò che riguarda gli aspetti etici, ambientali e sociali.

AccountAbility, nel suo sito web, delinea gli sforzi che realizza l'organizzazione per promuovere *best practices* in ciò che riguarda la responsabilità etica e sociale, controllando, e rendicontando, e per sviluppare degli standards e delle accreditazioni per i revisori. Con "AA1000 Standard" l'Institute fornisce:

*"... a framework that organisations can use to understand and improve their ethical performance and a means for others to judge the validity of ethical claims made."*²

Il lavoro di *AccountAbility* si fonda nelle Serie di Standard AA1000, basati nei principi di:

- ❖ *Inclusività* – Le persone dovrebbero poter dire la loro per quanto riguarda decisioni che si ripercuotono su di esse.
- ❖ *Materialità* – Chi prende le decisioni dovrebbe identificare ed essere chiari circa i temi della sostenibilità più importanti.
- ❖ *Rispondenza* – Le organizzazioni dovrebbero attuare in modo trasparente nei temi della sostenibilità e nei loro relativi effetti.
- ❖ *Impatto* – le organizzazioni dovrebbero monitorare, misurare ed essere responsabili di come le proprie azioni possono affettare gli ecosistemi più ampi.

Gli AA1000 si costituiscono da una serie di standard che forniscono delle linee guida per: la predisposizione di report di sostenibilità, *l'assurance* degli stessi o per lo *stakeholder engagement*. Questi sono stati emanati con il fine di aiutare le organizzazioni a comprendere la responsabilità e le conseguenze delle proprie azioni, decisioni, politiche e performance, soprattutto in riferimento al campo sociale e ambientale, in modo da stimolarle all'essere trasparenti e a perseguire uno sviluppo sostenibile.

¹ Harvard Business School in <https://hbswk.hbs.edu/archive/institute-of-social-and-ethical-accountability>

² <https://www.accountability.org/>

Tre sono gli standard fondamentali emanati da questa organizzazione: AA1000APS; il secondo AA1000 Assurance Standard (AA1000AS) che costituisce uno standard per la verifica di una terza parte sul report di sostenibilità di un'organizzazione, e AA1000AP:

- AA1000APS (*Accountability Principles Standard*). Con questi standard si è voluto dare alle organizzazioni una serie di principi internazionalmente accettati per strutturare “*il modo in cui l'organizzazione comprende, governa, amministra, implementa, valuta e comunica la propria accountability*” (*AccountAbility* 2008).
- AA1000AS (*Assurance Standard*, primo standard di *assurance* al mondo in materia di sostenibilità). Con questo standard si è voluto rafforzare la credibilità e la qualità delle performance e del reporting nel campo della sostenibilità, in modo da incrementare anche la trasparenza e l'imparzialità. Con il termine *assurance* ci si vuole riferire ad una metodologia di valutazione della qualità di elementi relativi all'organizzazione che effettua il rendiconto (quali ad esempio: report, processi, sistemi e competenze sottostanti, ecc.) *L'assurance* prevede anche la comunicazione dei risultati di tale valutazione al fine di fornire una maggior credibilità per gli utenti del report stesso.
- AA1000AP consente di identificare e stabilire delle priorità e rispondere alle sfide sollevate dalla sostenibilità migliorando la performance di lungo termine. Più nello specifico:
 - fornisce una guida di come impegnarsi effettivamente nella gestione della sostenibilità
 - lavora con altri standard o quadri di riferimento internazionali, nazionali, settoriali e/o argomenti-guida relazionati con la sostenibilità;
 - si presta a un processo di *assurance* esterno

3.1.2 Come definisce AccountAbility la materialità?

“Materiality is like packing a backpack for a hike: you can only bring the supplies that are absolutely critical, otherwise the weight will slow you down and eventually bring you to your knees.”

Con questa definizione di materialità di Gary Niekerk Director, Global Citizenship Intel Corporation si apre il documento “*Redefining Materiality II: Why it Matters, Who's Involved, and What It Means for Corporate Leaders and Boards*”. Si tratta del documento col quale l'organizzazione *AccountAbility* presenta una definizione di materialità che si slega dal solo aspetto finanziario e si amplia con l'inclusione di altri argomenti quali la divulgazione dei rischi e delle opportunità riscontrati nei temi di sostenibilità quali i cambiamenti climatici, i diritti umani e le responsabilità e scelte della dirigenza. Inoltre, alle questioni sostanziali che riguardano l'ambiente, la *governance* e gli aspetti sociali, si aggiungono altre particolarità a questo inquadramento sulla materialità quali orizzonti temporali di lungo termine per valutare gli impatti nella performance aziendale, maggiore incertezza per quanto concerne i risultati, e la visione di un gruppo più ampio di *stakeholder* che impattano o che vengono impattati dal comportamento aziendale.

La valutazione tradizionale della materialità da un punto di vista finanziario, ha una visione eccessivamente limitata su quali siano gli aspetti che guidano la performance aziendale:

“Information is material if its omission or misstatement could influence the economic decisions of users taken on the basis of the financial statement” (IAASB 1989).

Dal 2006 *AccountAbility* sviluppa un nuovo approccio alla materialità che necessita concentrarsi in che cosa è davvero importante per l'azienda ma ampliando gli aspetti su cui focalizzarsi per riuscire a cogliere:

- una visione di lungo termine sulle questioni che potrebbero influenzare il successo della strategia.
- Una visione più ampia delle persone le cui azioni potrebbero influenzare la performance, e chi pertanto necessita di informazioni attendibili per guidare i propri giudizi.
- Una visione più approfondita dell'informazione per prendere decisioni affidabili, sia finanziarie che non finanziarie.

Le novità riscontrate nella definizione di materialità in AA1000 rispetto alla definizione tradizionale sono diverse (Mion 2012):

- La novità principale rispetto alla definizione tradizionale risiede nell'ampliamento dei soggetti considerati come *user*, ed il coinvolgimento di tali soggetti nel processo di determinazione della materialità. La definizione espressa nella prospettiva *financial* presuppone di considerare come materiale solamente le informazioni che possono influenzare le decisioni o azioni degli investitori. I soggetti da considerare come utenti in questo caso sono solamente gli *shareholder*. Nella prospettiva del report di sostenibilità invece i soggetti da considerare non sono più solamente azionisti o investitori ma, oltre a questi, vanno tenuti presente tutti gli *stakeholder* che hanno un interesse in merito all'impatto, non solo economico, ma anche sociale e ambientale dell'organizzazione. Ciò permette di rimarcare ancora una volta come sia quindi il contributo offerto dai vari *stakeholder* che aiuta un'organizzazione a identificare i propri aspetti materiali.
- Un'altra differenza riscontrata tra la definizione di materialità nella prospettiva *financial* e quella fornita nell'AA1000 sta nell'ampliamento del campo di cosa considerare materiale. Dal punto di vista economico-finanziario vanno considerati materiali i soli aspetti che possono avere un impatto sulle performance economico-finanziarie dell'organizzazione. Nell'AA1000 invece non sono considerati solamente questi aspetti, che mantengono comunque una loro importanza, ma sono considerati *material* anche aspetti *non-financial*. Si amplia quindi lo spettro delle tematiche da considerare. L'analisi della materialità dovrà quindi spingersi oltre la considerazione delle sole informazioni economiche-finanziarie, vanno infatti, considerati anche aspetti non finanziari, *driver* di sostenibilità nonché gli impatti che questi hanno sui vari *stakeholder*.

Tabella 3.1: Differenze tra il concetto di materialità nel report finanziario e nell'AA1000(Mion 2012)

	Materiality Financial (IAASB)	Materiality AA1000
Definizione	<i>Information is material if its omission or misstatement could influence the economic decisions of users taken on the basis of the financial statement</i>	<i>Materiality is determining the relevance and significance of an issue to an organization and its stakeholder. A material issue is an issue that will influence the decisions, actions and performance of an organization or its stakeholder</i>
User	Shareholder: azionisti e investitori	Stakeholder: sono quegli individui, gruppi di individui o organizzazioni che influenzano o potrebbero influenzare le attività, prodotti e servizi di un'organizzazione e le relative performance.
Quali aspetti considerare	Aspetti con impatto sulle performance economiche-finanziarie dell'organizzazione	Aspetti con impatto sulle performance sia economiche-finanziarie ma anche non, vanno considerati anche aspetti non financial, driver di sostenibilità e i relativi impatti sugli stakeholder.

3.2 MATERIALITÀ NEGLI STANDARD GRI

3.2.1 The Global Reporting Initiative

La *Global Reporting Initiative* (GRI) è stata promossa nel 1997 come iniziativa congiunta tra la *Coalition for Environmentally Responsible Economy* (CERES) e l'*United Nations Environment Programme* (UNEP), con lo scopo di sviluppare linee guida a uso volontario per le organizzazioni di qualsiasi dimensione, settore o Paese, che redigono *report* di sostenibilità, al fine di migliorare la qualità, il rigore e l'utilità degli stessi. A partire dal 1997 il *Reporting Framework* è stato progressivamente migliorato, grazie alla collaborazione di un ampio gruppo di esperti appartenenti alle diverse categorie di *stakeholder* (imprese, sindacati, organizzazioni non governative, investitori, esperti di amministrazione e finanza).

GRI oltre ad essere un'organizzazione è anche un modello di rendicontazione *multistakeholder*. In effetti, nello sviluppo delle linee guida per il *sustainability reporting* sono stati coinvolti soggetti che rappresentassero la più ampia gamma possibile di interessi raccogliendo le opinioni espresse da soggetti del mondo degli affari, dagli investitori, dalla società civile, dai sindacati, dal mondo accademico e da professionisti di contabilità e revisione.

Le Linee Guida GRI non governano i comportamenti di un'organizzazione; piuttosto, sono di supporto all'organizzazione stessa per descrivere i risultati dell'applicazione di codici di condotta, politiche e sistemi di *management*. Nello specifico comprendono i Principi per individuare il contenuto del *report* e garantire la qualità delle informazioni fornite e l'Informativa standard composta da indicatori di *performance* e di altra natura. Entrambi questi elementi devono essere considerati di pari valore e importanza.

3.2.2 Principi e Guida al reporting

In questo paragrafo si presentano i principi che devono essere seguiti per redigere un *report* secondo il framework del GRI. I tre elementi principali del processo di reporting sono (Fossati et.al 2009):

- Contenuto del *report*:
 - guida alla definizione del contenuto del *report*;
 - principi di definizione del contenuto del *report*;
- Principi di garanzia della qualità del report;
- Guida alla definizione del perimetro del report.

Guida alla definizione del contenuto del report

Per stabilire cosa includere nel *report*, al fine di garantire una presentazione equilibrata e ragionevole della *performance* dell'organizzazione, è opportuno adottare il seguente approccio:

- identificare quali argomenti e relativi indicatori sono rilevanti e perciò potrebbe essere adeguato indicare nel report, tramite un processo iterativo;
- considerare la pertinenza di tutti gli aspetti degli indicatori riportati nelle Linee Guida del GRI e applicabili ai Supplementi di settore;
- partendo dagli argomenti rilevanti e dagli indicatori identificati, utilizzare i test elencati per ciascun principio al fine di valutare quali argomenti ed indicatori sono da includere nel *report*;
- utilizzare i principi per stabilire l'ordine di priorità degli argomenti selezionati e decidere a quali dare maggior risalto.

Principi di definizione del contenuto del report

Questa sezione comprende i principi che stabiliscono gli argomenti e gli indicatori che l'organizzazione dovrà includere nel report, ovvero i principi di *materialità*, *inclusività degli stakeholder*, *contesto di sostenibilità e completezza*.

La *materialità* è la soglia oltre la quale un argomento o un indicatore diventa sufficientemente importante da dover essere incluso nel *report*. Gli argomenti e gli indicatori rilevanti sono quelli che riflettono gli impatti significativi economici, ambientali e sociali, o che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli *stakeholder*.

L'*inclusività* prescrive all'organizzazione di identificare i propri *stakeholder* e di spiegare nel *report* in che modo ha risposto alle loro ragionevoli aspettative e ai loro interessi. Solitamente le aziende intraprendono diverse forme di coinvolgimento degli *stakeholder* che permettono un'adeguata comprensione del fabbisogno informativo degli stessi e una maggiore assunzione di responsabilità nei confronti delle diverse categorie. L'azienda dovrà documentare l'approccio utilizzato per

definire gli *stakeholder* coinvolti, come tale coinvolgimento ha influenzato il contenuto del *report* e le attività in tema di sostenibilità intraprese dall'organizzazione stessa.

Il principio del *contesto di sostenibilità* enuncia che il report deve illustrare la performance dell'organizzazione con riferimento al più ampio tema della sostenibilità. Deve cioè analizzare la performance dell'organizzazione nel contesto dei limiti e delle richieste relative a risorse ambientali o sociali a livello settoriale, locale o internazionale.

La *completezza* riguarda obiettivo, perimetro e tempistica, che devono essere tali da riflettere gli impatti economici, ambientali e sociali significativi e permettere agli *stakeholder* di valutare la performance dell'organizzazione nel periodo di rendicontazione. L'obiettivo si riferisce agli argomenti e agli indicatori inclusi nel *report*. Il perimetro è l'insieme delle entità la cui performance è rappresentata nel *report*, cioè quelle entità sulle quali l'organizzazione esercita il controllo e l'influenza. La tempistica è relativa alle attività, gli eventi e gli impatti avvenuti nel periodo di rendicontazione.

Principi di garanzia della qualità del report

La comunicazione di sostenibilità non può essere gestita seguendo i paradigmi della comunicazione tradizionale. Questo non vuol dire che non possa contenere elementi creativi forti, caratterizzati e riconoscibili. Anzi, proprio perché il compito principale è "tradurre", rendendo fruibile a un pubblico vasto, disomogeneo e diversificato una tematica molto specifica che affonda le sue radici in un substrato tecnico non immediatamente comprensibile al più, la comunicazione deve essere studiata in ogni minimo dettaglio (Rossi F. in Fasan e Bianchi *L'azienda sostenibile* 2017).

In seguito, al fine di garantire la qualità del report, ai principi di correttezza, veridicità, attendibilità, confrontabilità, chiarezza, accuratezza, rilevanza, ampiamente descritti nel paragrafo 2.1. "*Caratteristiche della comunicazione della sostenibilità*", si aggiungo, equilibrio e tempestività (Fossati et al. 2009).



Figura 3.1: Principi di garanzia della qualità del report

Il principio dell'**equilibrio** afferma che il *report* deve fornire un'immagine imparziale della *performance* dell'organizzazione, presentando argomenti e risultati sia positivi sia negativi.

"The report should reflect positive and negative aspects of the organization's performance to enable a reasoned assessment of overall performance" (G4 Sustainability Reporting Guidelines – Implementation Manual).

Fornendo informazioni imparziali verrà limitato il rischio di *greenwashing* e i potenziali effetti negativi sull'immagine aziendale.

La **tempestività** prevede che il *report* venga pubblicato a cadenza regolare e che le informazioni in esso contenute siano comunicate agli *stakeholder* in tempo utile per poter essere integrate nel loro processo decisionale. Le organizzazioni dovranno trovare un equilibrio tra la necessità di fornire informazioni tempestive e l'importanza di assicurare l'affidabilità delle stesse.

Guida alla definizione del perimetro del report

Il *report* di sostenibilità dovrà includere le performance di tutte le entità che generano impatti significativi (effettivi e potenziali) sulla sostenibilità, utilizzando i seguenti approcci:

- indicatori di performance operativa per le entità su cui l'organizzazione esercita il controllo (ovvero ha il potere di determinarne le politiche finanziarie e gestionali);
- informativa sulla modalità di gestione per le entità su cui esercita un'influenza significativa (ovvero ha il potere di partecipare alla determinazione delle politiche finanziarie e gestionali, senza averne il controllo);
- descrizioni narrative limitatamente alle entità su cui l'organizzazione non esercita né il controllo né un'influenza significativa.

Le istruzioni sul perimetro del report si basano sul riconoscimento che relazioni diverse comportano gradi diversi di accesso alle informazioni e di capacità di influenzare i risultati.

3.2.3 Come definisce GRI la materialità?

Il principio di Materialità è quello più rilevante al fine di identificare i temi che verranno maggiormente integrati nelle strategie aziendali e, di conseguenza, maggiormente approfonditi nel bilancio di sostenibilità. Nel quadro di riferimento del GRI si riscontra la seguente definizione di materialità:

"The report should cover aspects that:

- *Reflect the organization's significant economic, environmental and social impacts; or*
- *Substantively influence the assessments and decisions of stakeholder"*.

Sono quindi due le caratteristiche che devono essere considerate per valutare la materialità di un tema: se esso riflette impatti significativi dal punto di vista economico, sociale o ambientale e se

potrebbe influenzare in maniera sostanziale le valutazioni o le decisioni espresse dagli *stakeholder*.

Il GRI stabilisce che generalmente per impatti significativi si intende:

“those that are a subject of established concern for expert communities, or that have been identified using established tools such as impact assessment methodologies or life cycle assessments”.

Dalla definizione si deduce che, oltre alla significatività, bisogna tenere conto dell’impatto valutato in base a strumenti di misurazione prestabiliti affinché lo *stakeholder* riesca a formulare un giudizio basato su un’adeguata base informativa. Da questa prima analisi emerge un’ulteriore conferma riguardo al fatto che il GRI, in linea come abbiamo visto con AA1000, voglia soddisfare le esigenze informative di tutti gli *stakeholder*.

Il GRI afferma inoltre l’importanza non solo di distinguere quali siano gli aspetti materiali per un business, ma anche di stabilirne la rilevanza relativa per poter approfondire nel bilancio in maniera particolare le informazioni riguardanti le performance degli aspetti giudicati maggiormente materiali tralasciando gli altri aspetti che presentano un minor grado di rilevanza.

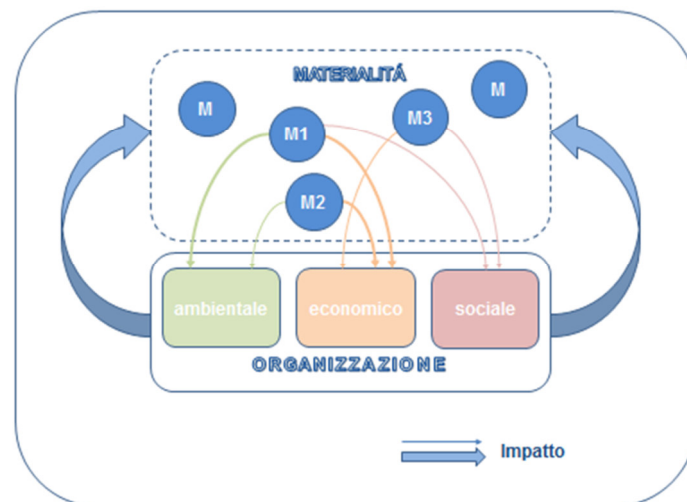


Figura 3.2: Scelta e definizione delle priorità dei temi materiali in funzione dell’impatto

Per stabilire quali siano i temi materiali GRI fa riferimento ai *report* finanziari e, come abbiamo visto precedentemente, al concetto di soglia:

“materiality is the threshold at which aspects become sufficiently important that they should be reported”

In un *report* finanziario la materialità viene definita attraverso una soglia al di là della quale i valori tratti dal bilancio potrebbero influenzare le decisioni economiche dell’azienda. Nel caso della sostenibilità, oltre a questa soglia economica, bisogna individuare come, per i *report* finanziari, un livello oltre al quale un determinato aspetto diventa materiale, potrebbe influenzare le decisioni aziendali. Pertanto il concetto di soglia diventa importante anche per la sostenibilità, ma con due aspetti differenziali: la maggiore ampiezza delle possibilità d’impatto e il maggior numero di *stakeholder* che ne sono coinvolti. La materialità per la sostenibilità, infatti, non si limita soltanto a quegli aspetti che hanno un impatto significativo dal punto di vista economico-finanziario

sull'azienda, ma devono tenere conto anche dell'impatto sociale e ambientale dello stesso, considerando inoltre, sia aspetti interni che esterni all'organizzazione. Quindi non si tratta di individuare aspetti che impattano dal punto di vista sociale o ambientale differenziandoli da quelli che già lo fanno da un punto di vista economico finanziario. Bisogna invece individuare un aspetto e analizzare come impatta da tutti e tre i punti di vista, ossia economico, sociale e ambientale. Una volta stabilito l'impatto concreto o potenziale, si riuscirà a definire delle priorità e a individuare quali saranno gli aspetti che verranno approfonditi nel bilancio di sostenibilità. Tuttavia, con questa definizione si potrebbe dire che l'interesse primario sia soltanto quello di identificare cosa comunicare nel proprio report. La materialità in tale contesto sembra esclusivamente avere la funzione di stabilire i confini del report. Invece, come vedremo nei capitoli successivi, studi di diversi autori come Vives 2013 o Cohen 2014, mostrano come individuare la materialità debba essere soltanto un mezzo per incorporare i temi materiali alla strategia aziendale, e solo dopo procedere alla rendicontazione di quanto accaduto attraverso il bilancio di sostenibilità.

Infine, facendo riferimento ancora una volta alla definizione di materialità, possiamo pensare ad una concezione ancora legata per certi aspetti a parametri di misurazione quantitativi o standardizzati che potrebbero non adeguarsi a tutti i tipi di organizzazioni. In effetti si fa riferimento a comunità di esperti o all'utilizzo di strumenti quali le *Impact assessment methodologies or life cycle assessments* per poter stabilire gli aspetti materiali. Secondo la mia opinione, nonostante si tratti di strumenti che possono risultare molto utili in una fase iniziale di individuazione dei temi materiali, si tratta anche di strumenti di non facile applicazione a tutte le realtà aziendali. Resta il fatto inoltre, che le informazioni raccolte dovrebbero essere arricchite con il contributo degli *stakeholder* che devono essere coinvolti nel processo di individuazione della materialità (Vives 2015) e che daranno un contributo importante e un valore diverso agli aspetti materiali in fase di attribuzione delle priorità.

In conclusione, si può affermare che il GRI suggerisce quindi quali sono gli elementi che maggiormente possono incidere sull'identificazione delle tematiche materiali ponendo un forte enfasi sia sugli *stakeholder* esterni che quelli interni e affermando che le loro ragionevoli aspettative e interessi devono essere prese in considerazione come un importante punto di riferimento.

3.3 LA MATERIALITÀ E IL REPORT INTEGRATO

Il Report integrato (IR) ha lo scopo di fornire informazioni relative alla strategia, il governo, la performance e le prospettive aziendali in un modo che rispecchi aspetti commerciali, sociali e ambientali del contesto in cui opera, come un insieme organizzato e coeso (si veda Frias-Aceituno et al., 2012).

'hybrid practice that spans between the different worlds of financial reporting and sustainability reporting', aiming to providing a true and fair view of the firm value and thereby accounting for sustainability (van Bommel, 2014).

Il report aziendale sta evolvendo da un approccio legale (report annuale) verso un approccio molto più orientato al *bussines*. Nonostante questo sia senz'altro positivo, pone anche delle sfide. In particolare la standardizzazione, la comparabilità (si veda Edwards et al., 2002) e *assurance* sono molto più difficili da raggiungere per IR rispetto al report annuale tradizionale. La materialità è la chiave per capire la transizione e le conseguenti sfide. *Standard setters* e *policy makers* necessitano di una conoscenza approfondita su come scelgono le aziende i temi materiali e su

come divulgano dopo il processo di determinazione della materialità. Il Report Integrato sta spostando il focus principale del report dalla comparabilità verso la credibilità, e l'equilibrio tra queste due tipologie di report necessita essere raggiunto attraverso la gestione della materialità. In un contesto di IR, le aziende impiegano il processo di determinazione della materialità per selezionare quale informazione divulgare, e tale scelta favorirà la comparabilità e/o la credibilità dei loro report. Infine, IR si focalizza sui modelli di business e prospettive di rischio delle aziende, pertanto fornendo alcuni elementi fondamentali che investitori (e più in generale, *stakeholder*) possono usare per valutare le prospettive sulla capacità di creare valore delle aziende. In questo senso IR, attraverso il processo di determinazione della materialità, è un potente strumento di *stakeholder engagement*.

3.3.1 L'IIRC e il Report Integrato

L'International Integrated Reporting Council (IIRC) è una coalizione globale di regolatori, investitori, società, setter standard, professione contabile, università e ONG. La coalizione promuove la comunicazione sulla creazione di valore come prossimo passo nell'evoluzione del reporting aziendale. Si tratta dell'organizzazione leader del settore, la quale ha proposto un quadro di riferimento (IIRC, 2013a) che le aziende possono usare quando desiderano implementare il loro Report Integrato.

L'IIRC incarna l'interesse comune e condiviso di una coalizione globale di parti nell'adozione del reporting integrato su base internazionale come mezzo per migliorare la comunicazione sulla creazione di valore, far progredire l'evoluzione del *reporting* aziendale e fornire un contributo duraturo alla stabilità finanziaria e sviluppo sostenibile. La coalizione comprende entità tratte da ampie comunità globali, tra cui imprese e altre entità segnalanti; fornitori di capitale finanziario; responsabili politici, autorità di regolamentazione e scambi; la professione contabile; sviluppatori di *framework* di reporting e *setter standard*; società civile; e il mondo accademico.

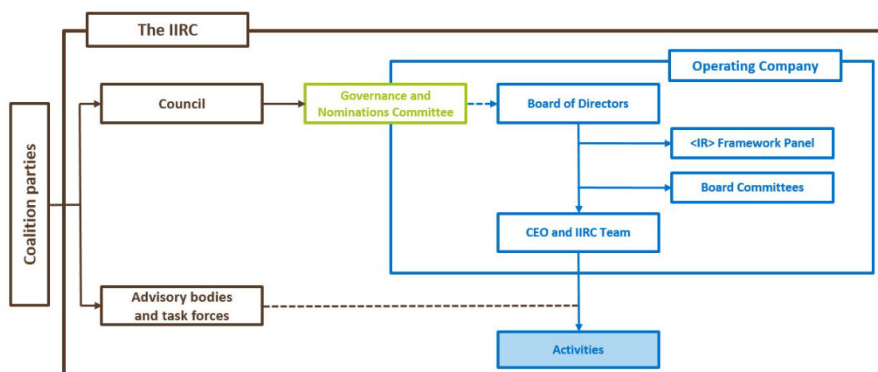


Figura 3.3: struttura del IIRC (tratto da www.integratedreporting.org)

Uno dei principali principi guida proposti da IIRC è la materialità, che rappresenta la chiave per raggiungere i due scopi principali del IR: essere concisi e identificare i fattori più rilevanti nel processo di creazione di valore delle aziende. IIRC fornisce alle aziende una guida al processo di determinazione della materialità che possa consentire loro di identificare i temi materiali in modo efficace (IIRC, 2013b).

3.3.2 L'IIRC e la materialità

L'essere conciso è una delle caratteristiche chiave messe in rilievo dal quadro teorico di IIRC, e raggiungere una chiara e condivisa definizione di materialità è fondamentale e molto più importante degli standard.

Secondo IIRC (2013a):

"...a matter is material if it could substantively affect the organization's ability to create value in the short, medium or long term." (IIRC, 2013a, p. 33).

Con questa definizione, l'IIRC stabilisce che un report integrato deve fornire informazioni sugli aspetti che influiscono in modo significativo sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine. Rispetto alla definizione di GRI analizzata nei paragrafi precedenti in questo caso l'identificazione della materialità si potrebbe dire che avviene in un'ottica di che cosa l'azienda può fare per migliorare la sua performance invece di puntare a considerare quei fattori che potrebbero impattare sull'ambiente o sul sociale. Tuttavia entrambe le definizioni tengono conto dell'influenza sostanziale che un fattore potrebbe avere su un soggetto che deve prendere delle decisioni. Mentre l'IIRC punta a coloro che devono prendere decisioni all'interno dell'azienda e agli investitori, GRI si rivolge in maniera più generalizzata, a tutti gli stakeholder. Ma il fatto che accomuna entrambe le concessioni, è che si tratta di fattori che possono determinare in qualche modo o influenzare una scelta. L'IIRC richiede alle aziende di coinvolgere i vertici aziendali nel processo di determinazione della materialità. Questo è dovuto all'attenzione che l'IIRC dedica ai processi di pensiero integrato, che intende fornire informazioni rilevanti per coloro che all'interno dell'azienda devono prendere decisioni affinché vedano l'azienda come un insieme, piuttosto di una somma di componenti diversi (Fasan e Mio 2016).

Per quanto concerne la definizione di materialità di *AccountAbility* analizzata precedentemente, si trova più in linea con quella di GRI, ma trova un punto di convergenza anche con quella di IIRC nel fatto che amplia l'orizzonte temporale facendo riferimento sia al breve che al medio e lungo termine. In base a queste delucidazioni ritengo che sia opportuno tenere conto del processo di definizione della materialità di IIRC anche se lo scopo è diverso (*Integrated Report* invece di SCR).

Il più recente e probabilmente più completo inquadramento per l'identificazione dei temi materiali da parte di IIRC (2013b) è il *Background Paper for <IR>* che riguarda la materialità. In quanto quadro teorico il suo scopo è quello di guidare le aziende nel processo di determinazione della materialità. In linea con questo documento, il processo che porta alla definizione di materialità richiede un alto livello di giudizio, coinvolge numerose considerazioni strategiche e dovrebbe essere implementato dal *senior management* e tutti coloro che fanno parte della *governance*. L'IIRC (2013b) specifica che gli utenti previsti del IR sono quelli che forniscono capitale finanziario, e che i temi devono essere materiali per loro. Questo aspetto semplifica e chiarisce ampiamente il processo nella sua totalità.

Secondo Kolk (2008), le aziende incrementando l'uso sia della *corporate governance* come del bilancio di sostenibilità per raggiungere maggiore trasparenza e responsabilità. Il processo di determinazione della materialità sembra confermare come la convergenza, non serve soltanto alla divulgazione dei temi materiali, ma consente anche di inquadrare la *governance* aziendale.

3.3.3

Il processo di determinazione della materialità

Per determinare la materialità ai fini della redazione e presentazione di un report integrato è necessario (IIRC 2013b):

- Identificare gli aspetti rilevanti in base alla loro capacità di influire sulla creazione di valore. Gli aspetti rilevanti sono quelli che hanno influenzato o potrebbero influenzare la capacità dell'organizzazione di creare valore. Per identificarli è necessario considerare il loro impatto sulla strategia, sulla *governance*, sulla performance e sulle prospettive per il futuro dell'organizzazione. In genere, gli aspetti inerenti la creazione di valore discussi durante le riunioni a cui partecipano i componenti della *governance* sono considerati rilevanti. Per identificare gli aspetti rilevanti, inoltre, è essenziale comprendere le prospettive degli stakeholder chiave.

Gli aspetti rilevanti devono includere anche quegli aspetti che possono essere relativamente semplici da affrontare nel breve termine ma che, se trascurati, possono diventare critici o difficili da gestire nel medio e lungo termine. Non è possibile escludere gli aspetti che l'organizzazione non intende o non sa come affrontare.

- Valutare l'importanza degli aspetti rilevanti in relazione ai relativi effetti noti o potenziali sulla creazione di valore. Non tutte le questioni rilevanti possono essere considerate materiali. Per essere incluso in un report integrato, un aspetto deve essere anche sufficientemente importante in relazione agli effetti noti o potenziali sulla creazione di valore. È pertanto necessario valutare la portata dell'impatto dell'aspetto e, se non si è certi che tale aspetto si manifesterà, la probabilità che si manifesti.

Per valutare la portata occorre stabilire se l'impatto dell'aspetto sulla strategia, sulla *governance*, sulla *performance* e sulle prospettive per il futuro dell'organizzazione sia tale da potere influire in modo sostanziale sulla creazione di valore nel tempo. Tale valutazione richiede un giudizio personale e dipende dalla natura dell'aspetto stesso. Gli aspetti possono essere considerati materiali presi singolarmente o aggregati.

La valutazione della portata dell'impatto di un aspetto non implica la necessità di quantificare tale impatto. A seconda della natura dell'aspetto, può essere più appropriata una valutazione qualitativa. Per valutare la portata dell'impatto, l'organizzazione deve considerare:

- Fattori quantitativi e qualitativi.
 - Conseguenze finanziarie, operative, strategiche, reputazionali e normative.
 - Ambito dell'effetto, interno o esterno.
 - Durata temporale.
- Attribuire a tali aspetti una priorità basata sulla loro importanza. Una volta identificati gli elementi che formano l'insieme degli aspetti materiali, le relative priorità vengono assegnate in base alla loro portata. Ciò aiuta a concentrarsi sugli aspetti più importanti nella determinazione delle modalità di presentazione.
- Determinare le informazioni da fornire in merito agli aspetti materiali. È necessario utilizzare un certo criterio per determinare le informazioni relative agli aspetti materiali da fornire. A tale scopo,

occorre considerare le questioni da prospettive diverse, sia interne che esterne, e coinvolgere regolarmente i fornitori di capitale finanziario e altre persone, al fine di assicurare che il report integrato raggiunga il suo obiettivo principale.

Questo processo si applica sia agli aspetti positivi che a quelli negativi, inclusi i rischi e le opportunità nonché le performance e le prospettive per il futuro, siano esse favorevoli o sfavorevoli. Si applica anche alle informazioni finanziarie e a quelle non finanziarie. Tali aspetti possono produrre conseguenze dirette per l'organizzazione stessa o possono influire sui capitali appartenenti o disponibili ad altri.

Per essere realmente efficace, il processo di determinazione della materialità deve essere integrato nei processi di gestione dell'organizzazione e includere un coinvolgimento regolare dei fornitori di capitale e di altri, al fine di assicurare che il report integrato raggiunga il suo obiettivo principale.

4 IL CASO DI STUDIO DI ETRA

Etra - Energia Territorio Risorse Ambientali, con sede legale a Bassano del Grappa, in Largo Parolini 82, è una *multiutility* a totale proprietà pubblica, soggetta alla direzione e al coordinamento dei Comuni soci. Su mandato dei rappresentanti del territorio (i Comuni e il Consiglio di Bacino Brenta) gestisce il servizio idrico integrato e la gestione del ciclo integrato dei rifiuti nell'area del bacino del fiume Brenta. Un'area che si estende dall'altopiano di Asiago ai Colli Euganei, comprendendo l'area del bassanese, l'Alta padovana e la cintura urbana di Padova.

4.1 PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA

Etra è stata costituita nel 2006 dall'aggregazione dei gestori del servizio idrico integrato attivi nell'Ambito territoriale ottimale (ATO) del fiume Brenta: Altopiano Servizi, Brenta Servizi e SETA. Fin dalla fondazione ha messo al centro del suo impegno la gestione dei servizi pubblici locali in modo efficiente e con tariffe sostenibili per gli utenti. Il percorso di crescita e il continuo rinnovamento ha strutturato negli anni una Società solida e stabile, il cui capitale sociale è passato da 34 a 64 milioni di euro nel 2016, e che ha saputo affrontare con dinamismo novità importanti per lo svolgimento delle sue attività e si prepara a nuovi cambiamenti.

Etra è lo strumento operativo attraverso il quale i Comuni organizzano ed amministrano servizi essenziali per la collettività, secondo principi di efficienza, efficacia ed economicità, assicurando un servizio di qualità, attraverso le 6 principali sedi operative dislocate in Provincia di Padova a Cittadella, Vigonza, San Giorgio delle Pertiche, Rubano e Camposampiero e una ad Asiago in provincia di Vicenza.

Gli *stakeholder* di ETRA sono tutti i soggetti interessati dalle attività e dai risultati aziendali. Essi interagiscono con l'azienda portando le proprie istanze e le loro azioni possono influenzare le strategie della società e la sua capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati. Mediante diverse modalità di coinvolgimento, attività e iniziative Etra cerca di cogliere le istanze degli *stakeholder* e rispondere alle diverse esigenze ricercando equilibrio e mediazione.

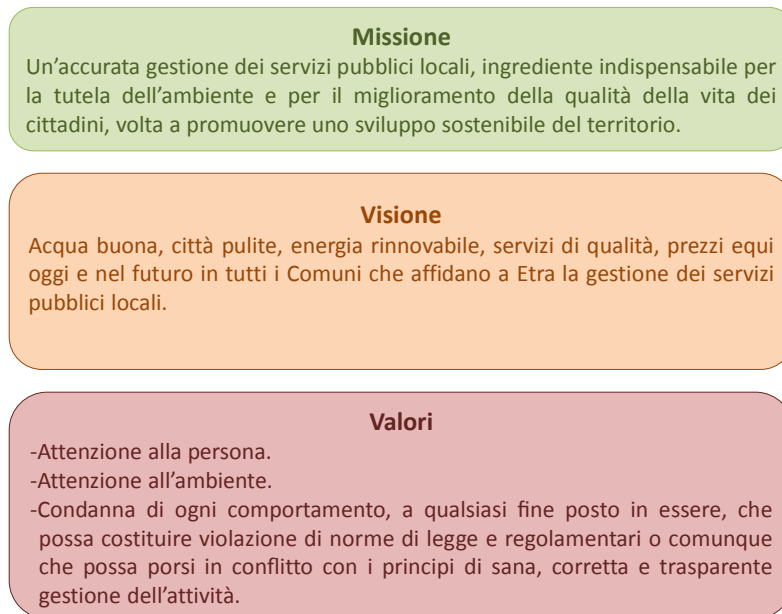


Figura 4.1: Missione, Visione e Valori di Etra.

I principi fondamentali della politica di Etra

I principi che guidano ogni attività aziendale sono:

- Conformità a tutte le norme giuridiche vigenti e applicabili alle specifiche attività della società; in particolare a quelle relative al rispetto dell'ambiente, alla sicurezza e alla salute dei lavoratori, nonché alla trasparenza e legalità nella conduzione degli affari e delle attività, impegnandosi in una gestione orientata al bilanciamento dei legittimi interessi dei propri interlocutori e della collettività in cui opera.
- Attività svolte nel rispetto dell'ambiente e nell'adozione di criteri mirati a un uso sostenibile delle risorse e alla prevenzione dell'inquinamento.
- La salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro con il coinvolgimento dei lavoratori nonché delle rappresentanze sindacali, al fine di definire e diffondere la cultura della sicurezza.
- Un lavoro orientato alla soddisfazione del cliente.
- Attenzione alla responsabilità sociale d'impresa.

La politica aziendale è presente nella versione completa sul sito www.etraspa.it.

Elenco dei comuni

Nel 2019 il numero di Comuni soci era di 70, mentre i Comuni serviti sono stati 69 in seguito alla fusione e nascita di nuovi comuni:

1. Il COMUNE DI VALBRENTA (Campolongo, Cismon, San Nazario e Valstagna);
2. il COMUNE DI COLCERESA (Molvena e Mason Vicentino);
3. il COMUNE DI LUSIANA CONCO (Conco e Lusiana).

Il territorio servito da Etra si estende per 1.709 km² dai rilievi montuosi dell'Altopiano di Asiago e delle propaggini orientali del Monte Grappa fino ai Colli Euganei, comprendendo l'area del bassanese, l'alta pianura padovana e la cintura urbana di Padova. Un territorio variegato, caratterizzato da Comuni di dimensione demografica piccolo-media, con urbanizzazione diffusa e densità di popolazione alta, ad eccezione delle aree montane dell'Altopiano e della Valbrenta, che presentano, al contrario, una densità di popolazione piuttosto bassa e caratterizzata da elevata variabilità stagionale in ragione dei flussi turistici. I servizi pubblici essenziali erogati da Etra sono condizionati dalle caratteristiche del territorio e tengono conto dei bisogni delle diverse aree territoriali.

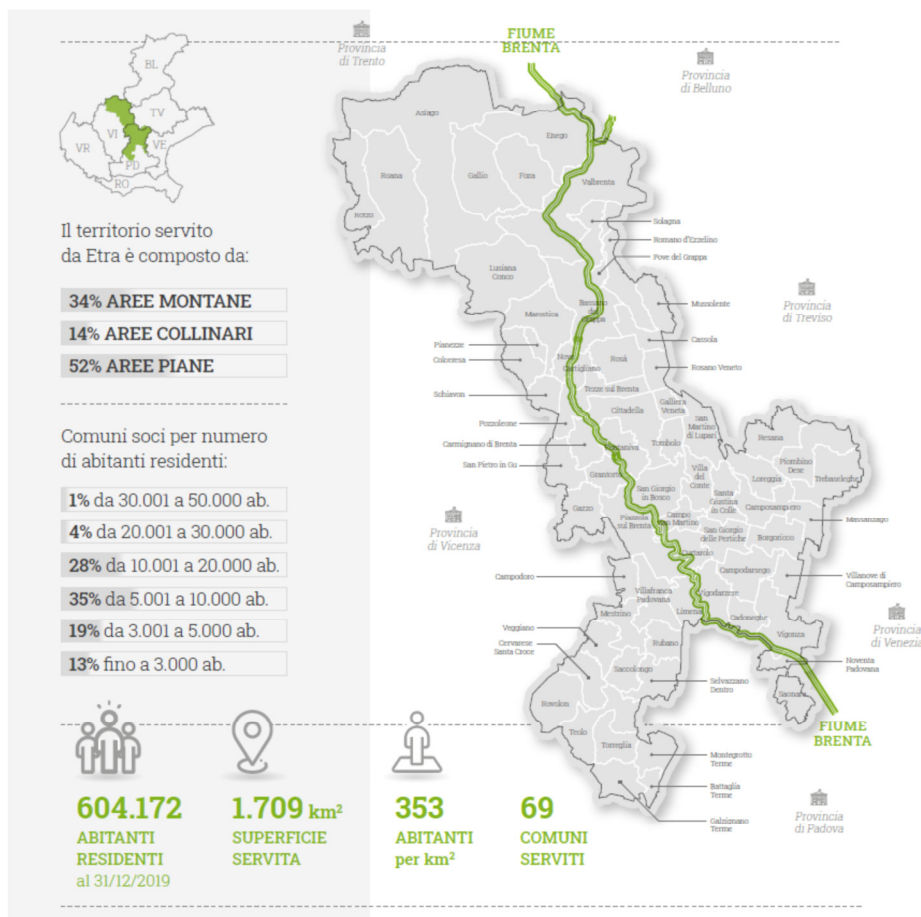


Figura 4.2: Mappa del territorio servito da Etra.

Etra si occupa del prelievo dell'acqua dall'ambiente, della sua potabilizzazione, della sua distribuzione e, in seguito all'utilizzo degli utenti, della raccolta delle acque reflue, della loro depurazione e re-immissione nell'ambiente. Grande attenzione è posta sul controllo della qualità dell'acqua prelevata ed erogata per il consumo umano e dei parametri dell'acqua depurata nel rispetto di tutti gli standard ambientali vigenti, anche con l'obiettivo di evitare l'inquinamento delle risorse idriche. L'azienda si occupa anche del miglioramento delle reti e delle strutture impiantistiche tramite la progettazione e realizzazione dei lavori necessari previsti dalla pianificazione condivisa con le amministrazioni comunali e gli enti di regolazione, così come della loro manutenzione. La gestione del servizio idrico si configura come un sistema articolato.

Servizio rifiuti e Igiene Ambientale (GCSA)

Etra gestisce il ciclo integrato dei rifiuti in 59 Comuni dei 67 ricadenti nell'ambito territoriale ottimale Brenta, sulla base di affidamenti in *house* ad eccezione di un comune, e in un comune fuori ambito territoriale ottimale. A dicembre 2019 è stato costituito l'Ente di governo d'ambito, il Consiglio di Bacino Brenta per i rifiuti, tramite la votazione all'unanimità da parte dei Comuni della composizione del Comitato istituzionale.

Nell'ambito della gestione del servizio rifiuti e igiene ambientale Etra si occupa di progettazione, gestione e controllo del servizio di raccolta differenziata, di trattamento dei rifiuti, dell'individuazione degli impianti di destinazione finale, di monitoraggio dei singoli flussi, dello spazzamento stradale, di progettazione, adeguamento, controllo, monitoraggio dei Centri di raccolta, dell'elaborazione dei piani finanziari, della commisurazione della tariffa rifiuti e della riscossione della stessa, incluse le fasi di contenzioso e accertamento.

Il servizio di gestione rifiuti è caratterizzato dalla raccolta differenziata di tutte le principali frazioni di rifiuto, effettuata prevalentemente porta a porta. In alcune aree la raccolta è stradale e può essere svolta con utilizzo di tecnologie come press container o contenitori interrati, oppure con sistemi stradali a cassonetto. Questi servizi di raccolta puntuale sono integrati da una rete di 44 Centri di Raccolta (fissi, aree attrezzate per il conferimento di diverse tipologie di rifiuto come da DM 08/04/08 e s.m.i.), dove vengono convogliati anche quei flussi di materiali per i quali non è prevista la raccolta porta a porta o stradale.

Nelle aree non servite da queste strutture sono generalmente attivati Centri di raccolta mobili itineranti. Per i rifiuti inerti non è consentito il conferimento ai Centri di raccolta, ma è previsto il ritiro a domicilio previa prenotazione telefonica. La raccolta delle varie tipologie di rifiuto è svolta in parte con risorse dell'azienda e in parte è affidata a fornitori esterni (*outsourcing*).

Una parte dei rifiuti raccolti viene trattata in impianti aziendali. Questo fattore è strategico per garantire maggiore stabilità dei costi di trattamento, sottraendoli all'influenza delle condizioni di mercato, e produce impatti positivi sull'ambiente grazie all'ottimizzazione logistica che si ottiene trattando i rifiuti in prossimità del luogo in cui vengono prodotti.

Le attività di disinfestazione e derattizzazione, svolte in collaborazione con l'azienda Ulss 7 Pedemontana e le attività di bonifica di siti contaminati completano la gamma dei servizi di igiene ambientale proposti da Etra ai Comuni. Sono 17 i Comuni del vicentino che hanno affidato a Etra il servizio di disinfestazione e derattizzazione nel 2018.

Altri Servizi

Servizi alle imprese (cm)

Etra offre alle imprese anche servizi di gestione dei rifiuti speciali sul libero mercato, quali:

1. servizi di gestione delle bonifiche dei siti inquinati e di rimozione e smaltimento dei manufatti e delle coperture in cemento amianto;
2. l'intermediazione e il supporto nella gestione amministrativa del rifiuto (formulari, registri di carico e scarico);
3. il conferimento di rifiuti liquidi e solidi presso gli impianti aziendali, il Centro di Stoccaggio Intercomunale di Bassano e l'impianto di selezione di San Giorgio delle Pertiche.

Le quantità di rifiuti speciali conferiti dalle imprese contribuiscono alla saturazione delle potenzialità degli impianti aziendali, ottimizzandone la capacità, per questo il loro trattamento dipende dai conferimenti di reflui e rifiuti urbani, che hanno la priorità nelle attività di trattamento.

Etra è certificata secondo la norma UNI CEI 11352 come Energy Service Company (E.S.Co.) e aiuta i Comuni soci a pianificare e realizzare azioni e interventi mirati al risparmio e all'efficientamento energetico, in accordo con le direttive comunitarie e con le linee guida per la buona gestione del territorio.

L'organizzazione aziendale

Organi aziendali e struttura operativa(SGI)

Etra ha un "modello di *governance*" dualistico che prevede che l'amministrazione e il controllo siano affidati ad un Consiglio di Gestione e ad un Consiglio di Sorveglianza. Tale modello garantisce ai soci di Etra, i Comuni, un ruolo fondamentale nelle scelte strategiche della società e un controllo analogo a quello esercitato sulle proprie strutture. Il controllo analogo è un requisito fondamentale per l'affidamento in *house* dei servizi e viene esercitato attraverso forme di coordinamento intercomunale, quali la Conferenza dei Servizi e il Consiglio di sorveglianza.

Il Consiglio di Gestione e il Consiglio di Sorveglianza sono stati nominati ad agosto 2018 e restano in carica per la durata di tre esercizi, al 31/12/2019 risultano composti come riportato di seguito.

Organi societari:

- *Assemblea dei Soci.* Composta dai 70 Comuni soci, elegge il Consiglio di Sorveglianza e la Società di revisione.
- *Conferenza dei Servizi.* Composta dai 70 Comuni soci effettua le designazioni sulla base delle quali l'assemblea elegge il Consiglio di Sorveglianza e fornisce i criteri per la nomina, da parte del Consiglio di Sorveglianza, dei membri del consiglio di Gestione in modo da garantire l'equilibrata rappresentanza di tutte le componenti territoriali. Al fine dell'esercizio del controllo analogo, la società ha l'obbligo di trasmettere il piano industriale, i documenti programmatici e strategici, il bilancio, la relazione programmatica e il budget annuale contenente il piano degli investimenti, il piano di sviluppo, il piano economico finanziario, il piano occupazionale.
- *Consiglio di Sorveglianza.* Composto da 15 membri nominati dall'Assemblea nel rispetto della rappresentanza territoriale, nomina il Consiglio di Gestione, approva il Piano Industriale, il budget e definisce le strategie aziendali, approva il Bilancio e verifica l'operato del Consiglio di Gestione.
- *Consiglio Di Gestione.* Composto da 5 membri, nominati dal Consiglio di Sorveglianza sulla base dei criteri definiti dai soci, amministra la società, traducendo le strategie aziendali in scelte gestionali e modalità operative.

Nella scelta dei membri del Consiglio di gestione viene assicurato il rispetto dei principi di equilibrio di genere: il 40% sono donne. Una presenza femminile maggiore rispetto ad una media di settore del 33%.

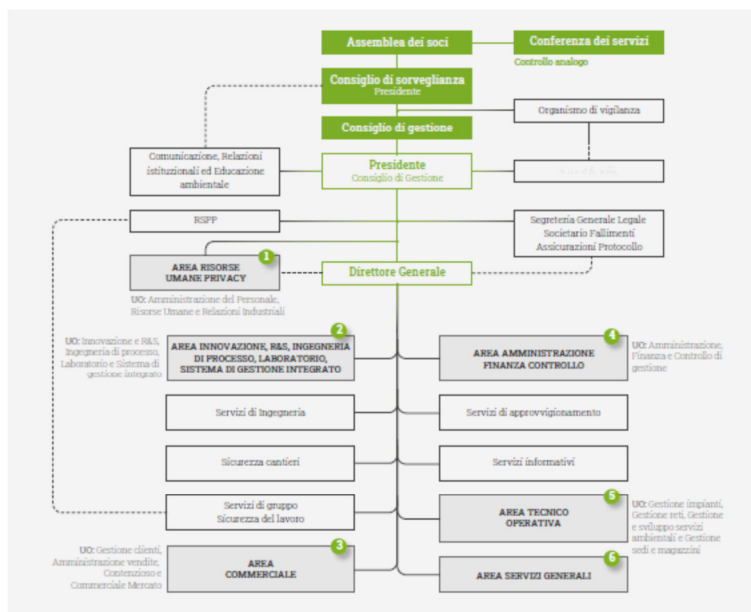


Figura 4.3: Struttura Organizzativa Etra.

A seguito della fusione per incorporazione di Sintesi in Etra avvenuta nel corso del 2019, il personale di Sintesi Srl è confluito in una nuova Unità Operativa di Etra spa denominata Sintesi, con l'obiettivo di dare continuità alle attività svolte in precedenza dalla controllata, e per lo stesso motivo è stato anche mantenuto il brand "Sintesi" con cui la omonima unità operativa prosegue l'attività anche per conto terzi.

L'Unità Organizzativa Sintesi svolge attività nel campo della pianificazione dei rifiuti di area vasta (piani d'ambito, industriali ecc.), nel settore della progettazione dei servizi di igiene urbana e delle relative gare di appalto, della tariffazione puntuale, della applicazione del nuovo metodo tariffario a copertura dei costi per la gestione dei rifiuti urbani adottato dall'Arera, oltre che attività nel settore dei servizi in ambito energetico rivolti alle pubbliche amministrazioni e mirati all'efficienza energetica degli edifici e dell'illuminazione pubblica attraverso attività di diagnosi, progettazione e coordinamento delle diverse fasi di progettazione e realizzazione degli interventi. Sintesi affianca inoltre i Comuni nella richiesta di incentivi e contributi. Tra queste attività anche la redazione di Piani d'azione per l'adattamento climatico (PAES/PAESC) e Piani per illuminazione e il contenimento dell'inquinamento luminoso (PICIL). Sintesi Srl ha inoltre fatto confluire in Etra SpA, nel processo di fusione, la certificazione UNI CEI 11352:2014 come E.S.Co. Energy Service Company, per l'erogazione di servizi energetici.

La struttura operativa aziendale è organizzata in UNITÀ ORGANIZZATIVE (UO) che possono poi essere composte di più UNITÀ DI PROCESSO (UP).

1. *Area risorse umane e privacy*: si occupa di tutte le attività relative alla gestione del personale, dalla selezione, alla formazione, ai rapporti di lavoro.
2. *Area Innovazione, R&S, Ingegneria di Processo, Laboratorio, Sistema di Gestione Integrato*: si occupa di innovazione e ricerca, finanziamenti, certificazioni, analisi di qualità.
3. *Area Commerciale*: si occupa di gestione dei rapporti con i clienti, contratti, fatturazione, servizi alle aziende.

4. *Area Tecnico-Operativa*: si occupa di attività operative quali gestione degli impianti, reti idriche, servizio di raccolta e trattamento rifiuti, attività di gestione delle sedi aziendali.
5. *Area Amministrazione, Finanza e Controllo*: si occupa di pianificazione, *budget* e bilancio, controllo di gestione, contabilità e finanza.

Strategia e pianificazione

Il modello di gestione approvato è finalizzato a definire le strategie aziendali per il prossimo futuro e a garantirne l'attuazione. Prevede la messa a regime e l'integrazione degli altri strumenti di pianificazione e controllo già in uso in azienda, con lo scopo di generare un processo virtuoso di definizione, attuazione, monitoraggio, aggiornamento e revisione delle strategie, che assicuri il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il Piano Industriale di Etra è lo strumento con il quale l'azienda determina, nel breve - medio periodo, le strategie da attuare nei principali ambiti in cui opera, per cogliere opportunità di business e sinergie. Attualmente tale piano è in fase di redazione con la ridefinizione delle linee strategiche e degli obiettivi da perseguire anche tramite il coinvolgimento degli *stakeholder*.

Strumenti di gestione e controllo (SGI)

Etra ha adottato un *Sistema di Gestione Integrato*, che descrive le procedure operative condivise e costruite insieme alle unità organizzative dell'azienda per lo svolgimento dei processi aziendali, al fine di attuare la politica aziendale e conseguire gli obiettivi prefissati.

Il Sistema integra le norme per la qualità UNI EN ISO 9001, per la salute e sicurezza sul lavoro BS OHSAS 18001 e per l'ambiente UNI EN ISO 14001. Il sistema è sottoposto a sviluppo e miglioramento continuo e il rispetto delle norme viene annualmente verificato da parte degli Enti Certificatori. Audit periodici, relativi alla norma UNI EN ISO 9001, vengono effettuati anche presso i fornitori per verificare la conformità delle loro procedure alla normativa e ai requisiti previsti dal sistema aziendale di gestione.

Analisi dei rischi

Con l'introduzione delle nuove edizioni 2015 delle norme 9001 e 14001, l'*analisi del rischio* acquista un ruolo centrale, sostituendosi, di fatto, al requisito passato delle "azioni preventive". Le norme chiedono di determinare i rischi che devono essere affrontati e governati per ottenere i risultati attesi e conseguire il miglioramento continuo. L'analisi del rischio è stata eseguita con il coinvolgimento dei responsabili di funzione e di Area ed è stata preceduta da un'*analisi di contesto*, ossia dell'ambiente più ampio all'interno del quale l'impresa è chiamata a svolgere le sue funzioni, definito da una serie di condizioni politiche, legislative, sociali, ambientali, culturali, economiche, tecnologiche, che determinano il sistema di vincoli e opportunità entro cui dovrà trovare sviluppo la gestione aziendale.

Fa parte della caratterizzazione del contesto anche l'individuazione delle "parti interessate" rilevanti e delle loro aspettative. Una parte interessata è una persona o organizzazione che può

influenzare, essere influenzata, o percepire se stessa come influenzata da una decisione o attività dell'organizzazione.

Sulla base dell'analisi del contesto, della mappatura dei processi, e grazie al contributo dei responsabili di funzione, sono stati quindi esplicitati i Rischi e le Opportunità che possono insorgere nei processi aziendali compromettendo o favorendo l'efficacia del Sistema di Gestione della qualità e dell'ambiente. Sulla base dei rischi e opportunità rilevate l'azienda si è posta specifici obiettivi.

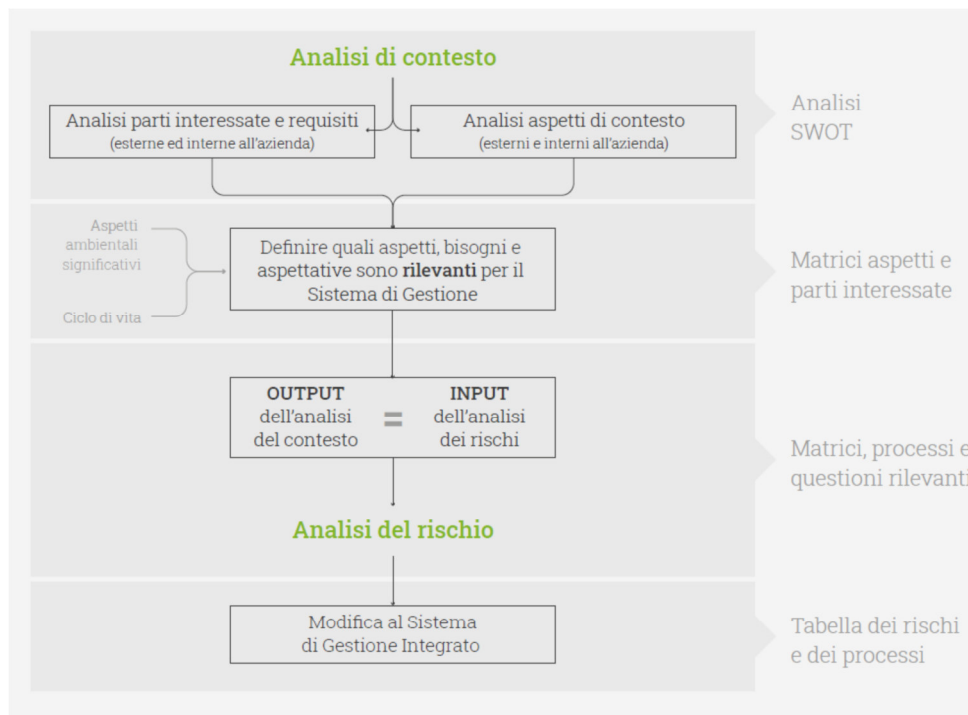


Figura 4.4: Mappatura dei processi di analisi di rischio Etra.

Etra svolge le proprie attività all'insegna dell' *integrità*, della *massima trasparenza* e del rispetto della normativa vigente avvalendosi di diversi strumenti. Etra ha adottato un *Codice Etico Aziendale*, che viene diffuso ai dipendenti e ai fornitori dal 2009, nel quale sono definiti i valori e le norme di comportamento che garantiscono la qualità delle prestazioni nel rispetto delle norme giuridiche e dei principi etici aziendali. Al Codice Etico si affianca il *Codice Di Comportamento* in cui sono tipizzate le possibili condotte illecite e tradotti i principi generali costituzionalmente sanciti in regole di condotta.

Etra si è dotata di un *Modello Di Organizzazione, Gestione E Controllo (MOGEC)*, redatto ai sensi del D.Lgs. 231/01, di cui Il Codice Etico aziendale è parte integrante, e ha istituito l'Organismo di Vigilanza (OdV) attualmente composto da due professionisti esperti in materia contabile e penale, per garantirne l'applicazione e l'aggiornamento. A tal fine l'OdV si è riunito con cadenza settimanale, analizzando i flussi informativi con i responsabili delle diverse aree aziendali, approfondendo le tematiche emerse dall'analisi dei documenti inviati fornendo ai vertici dell'azienda le indicazioni utili a evitare i rischi alla commissione di reati. L'attività svolta si è sviluppata soprattutto mediante l'apertura di audit che hanno interessato tutte le funzioni aziendali, alcuni ancora in essere.

Nel corso del 2019 si è attivato una ricognizione dello stato di applicazione del D.Lgs. 81/2008 e sono stati conferiti degli incarichi professionali per l'approfondimento di tematiche in materia ambientale, contabile e giuslavoristica. È stata inoltre approvata la nuova parte generale del Modello ed è in fase di definizione la parte speciale revisionata, che diventerà uno strumento ancora più dettagliato e performante del precedente modello ancora vigente.

Per l'anno 2020, una volta approvata anche la parte speciale del modello organizzativo, verrà programmato un ciclo di formazione/aggiornamento per tutti i lavoratori con particolare riguardo alle figure apicali e alle figure che ricoprono ruoli di responsabilità e coordinamento per rendere il Modello uno strumento quotidiano nello svolgimento dell'attività di ciascun lavoratore. Accanto a tali strumenti, dal 2014 Etra ha adottato il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza che integra il Modello di organizzazione, gestione e controllo, e ha avviato il processo per adeguarsi alla disciplina prevista in materia di trasparenza e di obblighi di pubblicazione di dati (L. 190/12, D.Lgs. 33/13, circolare 1/14 del Ministro per la Pubblica Amministrazione e la Semplificazione). Tali documenti sono stati rivisti nel corso del 2019 per renderli conformi alle intervenute disposizioni dell'ANAC.

Per la redazione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2019-2021, nel 2019 sono state analizzate e sottoposte ad audit interni le aree interessate dai processi considerati a rischio maggiore quali ad esempio il processo di approvvigionamento di servizi e lavori, il processo di gestione dei rifiuti, il processo relativo alla redazione dei piani finanziari, il processo di conferimento di incarichi professionali, il processo di gestione delle manutenzioni del Servizio idrico integrato, il processo di gestione dei sistemi informativi aziendali.

Per l'anno 2020, è in approvazione il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020-2022. Le attività di audit riguarderanno principalmente, ma non esclusivamente, i seguenti processi: servizi di approvvigionamento (lavori e forniture), la redazione, il monitoraggio e la rendicontazione dei piani finanziari, la gestione dei finanziamenti pubblici, la gestione dei contenziosi e degli insoluti, la gestione contabile e finanziaria della società, gli adempimenti del nuovo Regolamento Europeo 2016/679 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali nonché alla libera circolazione di tali dati, il conflitto di interesse degli amministratori, le violazioni del codice di comportamento, la verifica degli adempimenti previsti dalla normativa sulla trasparenza e sulla prevenzione della corruzione. Sono inoltre stati prodotti documenti strategici quali la Politica di prevenzione della corruzione e il Codice di comportamento per i dipendenti, così come sono stati redatti un Regolamento sui criteri di nomina dei componenti delle commissioni giudicatrici interne e un nuovo Regolamento per la segnalazione degli illeciti e delle irregolarità volto a tutelare i dipendenti che segnalano tali pratiche.

In riferimento a queste tematiche è proseguito nel 2019 il programma pluriennale di formazione dei dipendenti, avviato nel 2017, che ha interessato tutti i settori aziendali.

Nella tipologia di attività che Etra svolge è presente il rischio che figure apicali o dipendenti o collaboratori possano compiere nell'interesse o a vantaggio dell'azienda dei reati specifici indicati nel D.Lgs. 231/01 dei quali può essere ritenuta responsabile l'azienda stessa, con possibili pesanti conseguenze quali sanzioni pecuniarie o sospensione dell'attività. In caso di reato, è contemplata una forma di esonero dalla responsabilità qualora l'azienda dimostri di aver adottato, ed efficacemente attuato, modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire la realizzazione degli illeciti penali considerati e che sia stato istituito un organo di controllo con il compito di vigilare sull'efficacia reale del modello e di curarne l'aggiornamento.

Il network di ETRA:

Etra fa parte di diverse organizzazioni e associazioni di categoria per sviluppare sinergie utili all'operatività aziendale.

- Etra è associata a Utilitalia, la federazione nazionale che riunisce le aziende operanti nei servizi pubblici dell'acqua, dell'ambiente, dell'energia elettrica e del gas, rappresentandole presso le istituzioni nazionali ed europee. La federazione offre agli associati assistenza sulle tematiche del diritto del lavoro, sull'applicazione del CCNL e consulenza su aspetti normativi, legali, tecnici, economici e ambientali del servizio.
- Attraverso Utilitalia Etra fa parte di Confservizi, il sindacato d'impresa che rappresenta e tutela gli associati che operano nei settori a rilevanza industriale, come acqua, gas, energia elettrica, igiene ambientale e trasporti locali.
- Nel campo dell'energia Etra è associata a Elettricità Futura, la principale associazione del mondo elettrico italiano, composta da più di 700 operatori che impiegano oltre 40.000 addetti e assicurano più del 70% dell'elettricità consumata in Italia.
- Nel campo del trattamento rifiuti, Etra fa parte del Consorzio Italiano Compostatori e partecipa con un proprio rappresentante al comitato tecnico.

Etra fa parte anche del consorzio Viveracqua³. Si tratta di un progetto di collaborazione e integrazione stabile tra i gestori del servizio idrico integrato del Veneto. Nato per rispondere ai bisogni dei cittadini e avere più forza (grazie alle dimensioni) nei confronti di finanziatori e istituzioni, attualmente aggrega 12 aziende a capitale interamente pubblico, con un bacino d'utenza di 4,8 milioni di abitanti.

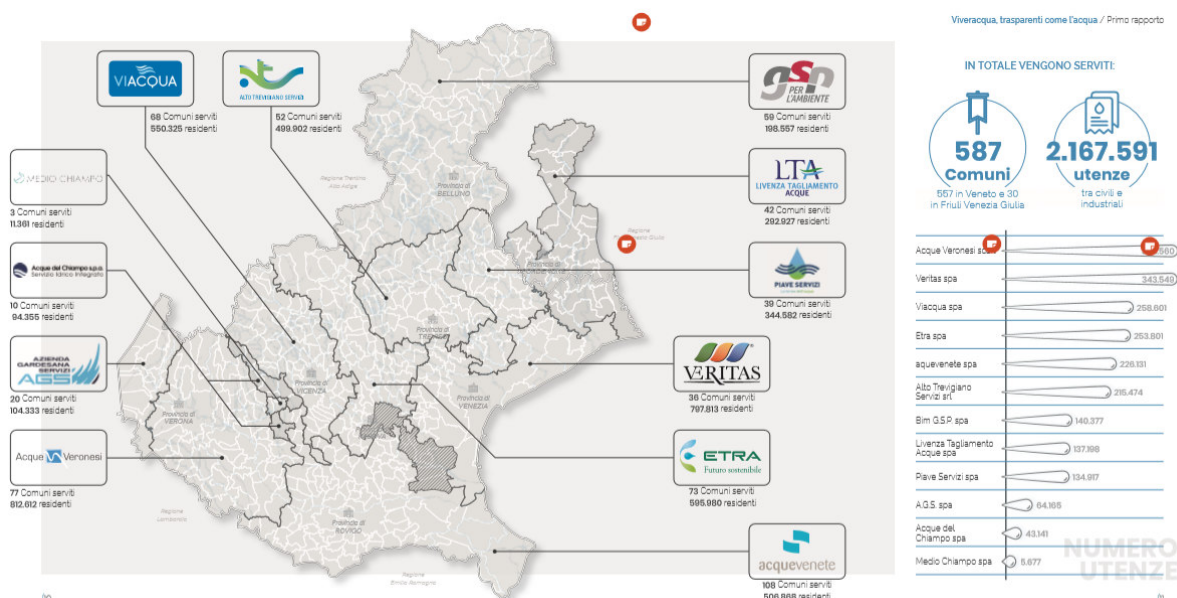


Figura 4.5: Mappatura del consorzio Viveracqua.

³ Si veda www.viveracqua.it

Il progetto prevede la crescita “dal basso” di un modello veneto nel servizio idrico, un aumento dell’efficienza e della capacità competitiva grazie alle maggiori dimensioni e il mantenimento del già stretto legame con il territorio veneto.

Gli obiettivi perseguiti sono:

- *Economie di scala:*
 - acquisti congiunti,
 - finanziamenti comuni che permettano di realizzare gli investimenti previsti dai piani d’ambito,
 - razionalizzazione e centralizzazione di alcune attività comuni.

- *Economie di scopo:*
 - costituzione di uffici in grado di operare come un service a disposizione dei soci,
 - gruppi di lavoro stabili e specifici,
 - relazioni istituzionali comuni, pur mantenendo ciascuno le specificità del proprio territorio.

- *Capacità competitiva:*
 - aumento dei volumi economici e finanziari indotti dall’aumento delle dimensioni.

4.2 STORIA DELLA SOSTENIBILITÀ⁴

L’azienda conta con una lunga esperienza nel campo della sostenibilità partendo con un primo bilancio predisposto nel 2004, quando ancora non si era fusa in Etra, dimostrando la sua forte sensibilità alla rendicontazione socio-ambientale. Il compito allora era affidato sia alla funzione di Controllo di Gestione che alla funzione di Comunicazione.

L’idea di fare il bilancio di sostenibilità è sorta dall’esigenza di trasmettere ai soci e al territorio stesso una rendicontazione più completa, più ricca, di quello che l’azienda aveva nel DNA, dalla ricerca di uno strumento metodologico per trasmettere quello che l’azienda aveva già come background. Attraverso uno stagista che faceva una tesi sulle mutiutilities e la sostenibilità, si è sviluppata la prima raccolta dati che, insieme al lavoro della funzione di controllo, ha preso la prima forma di bilancio di sostenibilità. All’epoca, racconta il responsabile della funzione amministrazione finanza e controllo, *“era molto sentita l’esigenza di rendicontare e, avendo già un sistema di controllo all’interno dell’azienda molto sviluppato, e venuta in maniera quasi naturale la preparazione del documento”*. Si trattava di approfondire maggiormente una rendicontazione che in qualche modo veniva già fatta, bisognava soltanto renderla fruibile all’esterno, produrre uno strumento utile per farsi capire anche da altre società.

In questa prima fase di redazione del bilancio, l’azienda è stata assistita da l’Università di Ca’ Foscari attraverso lo stage, ma c’erano anche le prime linee guida GRI e GBS. Si trattava di una fase embrionaria dove veniva inserito tutto quello che sembrava più opportuno.

⁴ La prima parte di questa sezione è tratta da una serie di interviste non strutturate mantenute con il responsabile della funzione Amministrazione Finanza e Controllo, incaricato della realizzazione del Bilancio di Sostenibilità, con il responsabile della funzione Controllo di Gestione e con le due persone incaricate dalla stesura del Bilancio.

Per quanto riguarda la definizione dei temi materiali, il percorso è stato lungo fino ad arrivare al sistema con cui oggi sono stati individuate le materialità. Il lavoro accurato e approfondito aveva portato ad un arricchimento, ma anche a una forte ridondanza nell'analisi, negli indicatori e nell'illustrazione dell'azienda, e si era diventati anche un po' autoreferenziali. È per questo che nel bilancio 2019 si è tentato di rendere più focalizzata l'analisi e di fare emergere effettivamente quelle che sono le esigenze degli *stakeholder*. A questo punto si è capito che l'analisi di materialità è un aspetto molto importante. L'ascolto degli *stakeholder* era già presente nel piano industriale realizzato nel 2016 dove per trovare gli indirizzi generali è stato fatto un percorso partecipativo con i soci. Non si trattava di una vera materialità ma un confronto sugli argomenti che potevano interessare, presentandone alcuni, analizzandone altri, e ascoltando effettivamente i loro commenti. Questo è servito come base per quello che è stata la definizione di materialità per il 2019. La collaborazione per trovare i temi d'interesse per il piano industriale 2016 era avvenuta attraverso incontri partecipativi dividendo i 75 comuni soci nel 2016 per aree territoriali omogenee in 8 gruppi. Ci sono stati due incontri: un incontro iniziale dove sono state proposte delle idee e accolte quelle suggerite dagli *stakeholder*, e un secondo incontro dove è stata presentata una proposta operativa, un piano in merito alle idee del primo incontro. Durante tutto il periodo c'era un indirizzo di posta elettronica dove i partecipanti potevano inviare suggerimenti e documenti. L'approvazione da parte degli *stakeholder* soci del piano industriale, è avvenuta in questo secondo incontro dove oltre a chiedere il consenso, è stato trasmesso un *feedback* di quella che era stata la loro collaborazione.

4.3 IL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

Il Bilancio di Sostenibilità di Etra integra informazioni di tipo economico-finanziario con aspetti sociali e ambientali significativi e rilevanti per esprimere in modo completo i risultati conseguiti dalla società in relazione a tutti i temi di interesse degli *stakeholder* dell'azienda. Con il suo Bilancio di Sostenibilità, Etra intende rendere conto di come abbia messo in atto i valori e gli indirizzi che sono alla base, e spesso costituiscono l'obiettivo stesso, delle sue attività, di quanto è stato fatto e di quanto ancora sia necessario fare.

Il Bilancio di Sostenibilità è redatto a cura dell'unità organizzativa Controllo di Gestione di Etra afferente all'Area amministrazione finanza e controllo, con il supporto di tutte le strutture operative e amministrative che hanno contribuito a fornire e certificare i dati e le informazioni necessarie. Etra redige annualmente il suo Bilancio di Sostenibilità, in modo volontario, utilizzando gli standard della Global Reporting Initiative (GRI), la metodologia di rendicontazione che meglio consente di riferire, circa le attività gestite, informazioni e dati di carattere prevalentemente non economico in modo trasparente, completo, confrontabile e strutturato. Il documento riporta le performance relative all'esercizio 2019, secondo l'opzione "core". Il perimetro di rendicontazione, a differenza degli anni precedenti, include la società Sintesi S.r.l., che offre servizi di consulenza, pianificazione e progettazione in particolare nel settore ambientale, direzioni lavori, collaudi e altri servizi (per esempio campagne informative), a seguito dell'operazione di fusione per incorporazione in Etra avvenuta nel mese di dicembre 2019 ma con effetti contabili e fiscali retrodatati al 01/01/2019, e non include le altre società partecipate e controllate, in quanto non collegate a temi materiali. Esclude, inoltre, dall'analisi dei dati anche il Comune di Montegalda, Comune socio in cui Etra non

gestisce servizi. Il documento precedente di riferimento è il Bilancio di Sostenibilità 2018 pubblicato in giugno 2019.

Etra ha stabilito la pertinenza e la rilevanza degli argomenti da trattare censendoli in relazione all'interesse e alle aspettative manifestate dai diversi stakeholder e alla rilevanza per l'operatività aziendale. Gli aspetti trattati sono quindi quelli definiti effettivamente "materiali" ovvero quelli che riflettono gli impatti significativi dell'organizzazione in ambito economico, ambientale e sociale o che influenzano in modo significativo le valutazioni e i rapporti con gli *stakeholder*. Per ciascun argomento materiale sono riportate nel report le informazioni relative al contesto di riferimento, all'importanza per gli *stakeholder* e alla rilevanza degli impatti correlati, nonché tutti gli indicatori ritenuti necessari per fornire un quadro chiaro e esaustivo degli esiti registrati ma anche, nei casi in cui è possibile, dell'evoluzione prevedibile. Ove gli indicatori previsti dalle linee guida GRI sono stati ritenuti non sufficienti a chiarire il quadro in modo completo, si è provveduto a introdurre ulteriori indicatori (Si veda appendice 2).

Quest'anno inoltre come novità, si è voluto allineare il bilancio di sostenibilità di Etra agli altri gestori del Veneto, anche se essi gestiscono soltanto la rete idrica. Attraverso gruppi di lavoro trasversale, si è cercato il più possibile di omogeneizzare i bilanci con una grafica che richiami tutti, lasciando ad ogni modo i segni distintivi di ogni azienda. L'obiettivo è che ci sia un filo che guidi tutti in modo di diventare riconoscibili. A valle di tutto il lavoro si vorrebbe arrivare a fare un unico documento condiviso che faccia sintesi con un bilancio Viveracqua di sostenibilità di tutte le aziende che partecipano, di tutti i gestori del Veneto.

Gli *stakeholder* di Etra e le modalità di coinvolgimento:

- utenti, associazioni dei consumatori e di categoria
 - Indagine di *customer satisfaction*
 - Comitato consultivo degli utenti
 - Sportelli operativi e *Call Center*
 - Sito internet e App per *smartphone* e *tablet*
 - Gestione dei reclami
 - *Infopoint*
- azionisti e soci
 - Assemblea dei soci
 - Gruppi territoriali
 - *Newsletter* mensile
- Finanziatori
 - Sezione *Investor Relations* del sito internet
 - Incontri periodici
- Lavoratori e loro rappresentanti
 - *Intranet* aziendale
 - E-mail aziendale
 - Portale del dipendente
 - Incontri con rappresentanti dei lavoratori

- Fornitori
 - Codice Etico
 - *Audit* ai fornitori

- Pubblica amministrazione, istituzioni nazionali, locali ed enti regolatori
 - Consiglio di bacino idrico e consiglio di bacino ambiente
 - Incontri istituzionali
 - Tavoli tecnici e audizioni
 - Arera

- Comunità locale e collettività
 - Comitati impianti (Bassano del Grappa, Camposampiero, San Giorgio delle Pertiche)
 - Stand durante fiere e eventi
 - Comunicazioni tramite media
 - Visite agli impianti

- Ambiente e generazioni future
 - Iniziative sul territorio
 - Educazione ambientale

Personale:

- a) composizione del personale (distintamente tra personale dipendente, non dipendente e volontario);
- b) consistenza per età, sesso, livello d'istruzione, qualifica, funzione, anzianità, provenienza territoriale, nazionalità e tipologia contrattuale;
- c) organizzazione del lavoro;
- d) turnover (per sesso, qualifica, età, nazionalità, motivi);
- e) attività sociali;
- f) politica delle assunzioni;
- g) politiche di pari opportunità;
- h) formazione e valorizzazione;
- i) sistema di remunerazione e incentivazione;
- j) attività sanitaria e sicurezza sul lavoro;
- k) relazioni industriali.

Soci:

- a) ripartizione percentuale del capitale fra i soci, distinti per natura giuridica e nazionalità;
- b) agevolazioni riservate ai soci;
- c) remunerazione del capitale investito;
- d) partecipazione dei soci al governo dell'azienda e tutela delle minoranze;
- e) *investor relations*.

Finanziatori:

- a) composizione, tipologia e caratteristiche dei finanziatori e dei finanziamenti;
- b) rapporti con istituti di credito;
- c) *investor relations*.

Clienti-utenti:

- a) caratteristiche e analisi della clientela e dei mercati serviti;

- b) sistemi di qualità;
- c) valutazione della soddisfazione dei clienti (*customer satisfaction*);
- d) condizioni negoziali.

Fornitori:

- a) caratteristiche e analisi dei fornitori;
- b) sistemi di qualità;
- c) condizioni negoziali;
- d) ricaduta sul territorio;
- e) rispetto degli standard omogenei nella catena di fornitura (a titolo di esempio SA8000);

Pubblica amministrazione:

- a) imposte sul reddito, tasse e contributi versati;
- b) contributi, agevolazioni fiscali e/o finanziamenti agevolati ricevuti suddivisi per area di destinazione;
- c) tariffe differenziate (agevolate);
- d) rapporti contrattuali con la Pubblica Amministrazione;
- e) norme interne ed sistemi di controllo volti a garantire l'osservanza della legge.

Collettività:

Interessi di natura sociale:

- a) descrizione degli apporti diretti al sociale in termini di arricchimento della qualità della vita nei diversi ambiti di intervento:
 - a. istruzione;
 - b. sport;
 - c. sanità;
 - d. cultura;
 - e. ricerca;
 - f. solidarietà sociale.
- b) Rapporti con associazioni e istituzioni

Interessi di natura ambientale:

- a) sistemi di gestione ambientale e di gestione del rischio;
- b) formazione ed educazione;
- c) indicatori di performance ambientali;
- d) utilizzo e consumo di energia e materiale non riciclabile.

Di particolare interesse è la sezione che da voce agli *stakeholder*, poiché manifesta pienamente la valenza del bilancio sociale come strumento di dialogo. Tale sezione può essere parte integrante la relazione sociale oppure, qualora assuma una importanza rilevante, parte a sé stante. La modalità di coinvolgimento non è predefinita; può avvenire con una consultazione diretta oppure attraverso campionamenti o rappresentanze. Gli *stakeholder* possono essere coinvolti in merito agli assunti valoriali oppure, soprattutto, con riferimento agli esiti gestionali e alle performance sociali oggetto del bilancio.

Infine, in chiusura della relazione sociale, l'azienda dovrà –in termini sintetici- valutare la relazione tra i risultati sociali raggiunti, gli enunciati valoriali di partenza e le opinioni espresse dagli *stakeholder*.

Processo di individuazione della materialità 2019

Nel corso dell'anno 2019 Etra ha continuato a monitorare tutti i canali di *stakeholder engagement* al fine di raccogliere eventuali nuovi elementi emergenti di "materialità" e di verificare e aggiornare l'importanza e l'interesse rilevato per i diversi temi.

Per quanto riguarda il 2019, sempre con lo scopo di individuare le linee guida del Piano Industriale 2020-2022, il responsabile dell'area amministrazione finanza e controllo ha proposto nei consigli di creare, non solo un piano industriale, ma anche un piano di sostenibilità, e cioè che fosse un tutt'uno con la sostenibilità. Nell'azienda la rendicontazione istituzionale, il bilancio d'esercizio è già un bilancio di sostenibilità; gli obiettivi aziendali si ottengono attraverso *balance scorecard* in cui le prospettive non sono solo economiche ma riguardano anche la sostenibilità. Si considerano inoltre clienti, processi, apprendimento, sviluppo e innovazione. Pertanto a questo punto è già tutto integrato, è tutt'uno parlare di sostenibilità nel senso più ampio. In questo modo, il piano industriale 2020-2022 è stato proposto ai soci con già integrato un piano di sostenibilità triennale. In questo senso si è deciso per individuare i temi materiali di fare lo stesso percorso del 2019 ma ampliando gli interlocutori con altre categorie di *stakeholder*: utenti, associazioni dei consumatori e di categoria, finanziatori, lavoratori e loro rappresentanti.

Come già anticipato, si è proceduto all'inizio del 2020 al coinvolgimento degli *stakeholder* attraverso la somministrazione di un questionario con 24 tematiche ritenute significative (si veda appendice 1). Le categorie di stakeholder coinvolte sono state:


- Utenti.
- RSU rappresentanti dei lavoratori.
- Comitati utenti.
- Responsabili di funzione/unità organizzative.
- Consiglio di gestione e sorveglianza.

Per quanto riguarda fornitori e dipendenti si è dovuto fare una scelta su quali *stakeholder* coinvolgere ed è stata data la priorità a quelli più importanti per una questione di tempo. Gli interlocutori sentiti, soci, clienti, consigli, management, sindacati, responsabili, enti di governo regolatori sono stati gestiti direttamente. I fornitori, le scuole con gli insegnanti, e tutto il mondo del associazionismo sarebbero talmente tanti, che ci si è dovuti limitare. Per quanto riguarda il personale, sono stati inclusi i lavoratori attraverso i responsabili di funzione e i sindacati. I fornitori per Etra hanno un carattere diverso rispetto ad una normale azienda. In questo caso hanno una valenza fortissima, si tratta in tanti casi anche di *partnership* molto strutturati. Sicuramente verranno coinvolti in futuro ma esistono attualmente grandi vincoli e delle procedure molto formali.

In questo modo si è arrivati ad un elenco diviso in tre filoni, sociale, economico e ambientale, costruito a partire da tutto il materiale raccolto. Tenendo conto degli obiettivi aziendali precedenti, dato che non mutano radicalmente anno per anno, sono stati correlati con l'agenda dell'ONU 2030. Quindi è stata creata una propria agenda di sostenibilità Etra, partendo dall'agenda globale di Etra (i pilastri generali) e dagli obiettivi dell'ONU calati nella realtà aziendale.

IL FUTURO IN AZIONI
L'AGENDA GLOBALE DI ETRA PER UNO SVILUPPO SOSTENIBILE:

- ❖ **Responsabilità verso il territorio e tutela ambientale**
- ❖ **Crescita organica**
- ❖ **Centralità del cliente**
- ❖ **Uso responsabile delle risorse**
- ❖ **Valorizzare il capitale umano**
- ❖ **Investire in innovazione**

 Quanto contenuto nel presente Report è da considerarsi strettamente confidenziale e riservato, la consegna e/o la visione del presente Report da parte di terzi non potrà avvenire se non previa autorizzazione scritta di ETRA S.p.A. **PROPOSTA PER IL CONSIGLIO**

24

Figura 4.6: Agenda globale Etra (fonte: Piano industriale 2020-2022 Etra)

IL FUTURO IN AZIONI
 Le strategie per l'Agenda Globale di Etra proposte sono:

	5 PIENA DIVERSA	6 QUALITÀ DEL CAPITALE UMANO	7 ENERGIA PULITA	8 INDUSTRIALIZZAZIONE, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE	9 INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE	11 CITTA' E COMUNITA' SOSTENIBILI	12 CONSUMO RESPONSABILE	13 AGRICOLTURA, SICUREZZA ALIMENTARE E RIFORMA DEL MERCATO
Responsabilità verso il territorio e tutela ambientale		✓	✓		✓	✓	✓	✓
Crescita organica				✓	✓			
Centralità del cliente		✓			✓		✓	
Uso responsabile delle risorse			✓	✓	✓	✓		
Valorizzazione capitale umano	✓			✓				
Investimenti in innovazione			✓		✓			

 **PROPOSTA PER IL CONSIGLIO**

Figura 4.7: Strategie per l'Agenda globale di Etra (fonte: Piano industriale 2020-2022 Etra)

Focalizzarsi sugli obiettivi è un modo per responsabilizzare l'azienda nel perseguire politiche socio-ambientali. Viene sentito come una scelta strategica di valore; le decisioni vengono prese con un *driver* che non è quello dell'economicità o la redditività, ma quello della sostenibilità.

Lungo tutto il processo sono stati proposti al consiglio 40 temi materiali. A partire da questi, sono state fatte le domande ai cittadini per arrivare ad avere una decina. Proposti 40, scelti 24 e alla fine rimasti 17: 5 temi economici e di *Governance*, 6 temi ambientali e 6 temi sociali:



Figura 4.8: Temi materiali Etra (fonte Bilancio di Sostenibilità 2019)

Alla luce delle informazioni raccolte è stata elaborata la seguente matrice di materialità:

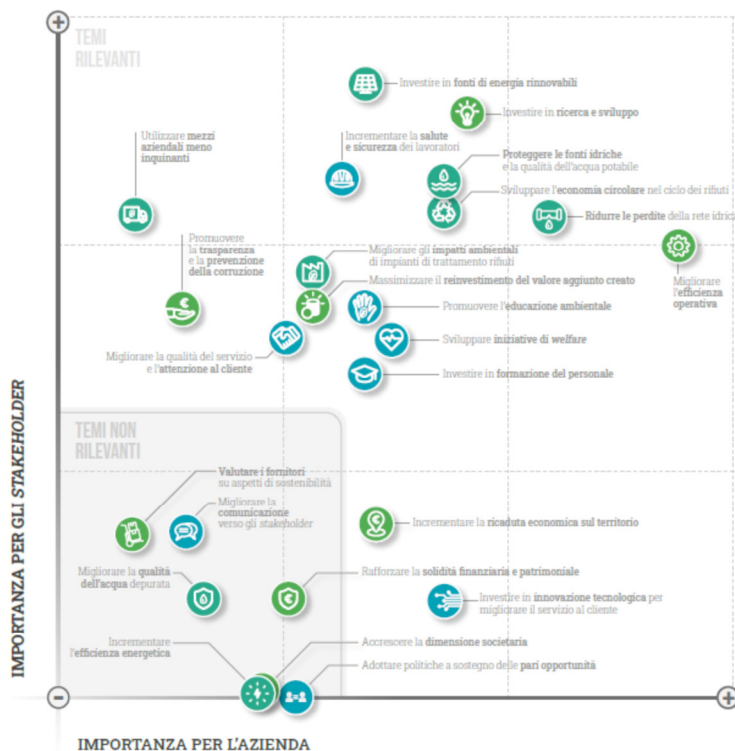


Figura 4.9: Matrice di materialità Etra (fonte Bilancio di Sostenibilità 2019)

4.4 LIMITI POTENZIALI AL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ DI ETRA

Al fine di proporre migliorie all'approccio al bilancio di ETRA e non per sminuire il bilancio stesso che risulta un esempio di buona prassi a livello geografico e per settore, si intende con questo breve paragrafo individuare alcune tematiche che potrebbero meritare un approfondimento se necessario. D'altronde il bilancio è un *work in progress* costante e pertanto gli stessi commenti riportati qua sono da considerare non strutturali e valutati al fine di apporre leggere migliorie al bilancio stesso.

Il punto di partenza è la risposta di uno dei collaboratori alla domanda: che limiti riscontra in questo bilancio?:

“...c'è una potenziale carenza in questo momento ed è che gli obiettivi non sono così palesati, che non sono trasversali di tutti ma più focalizzati per struttura... Una soluzione è questa: che gli obiettivi vengano definiti, individuati bene, vengano trasmessi, monitorati e che servano per avere delle politiche coerenti, operative...”

Le parole parrebbero dare una sensazione di difetto nella divulgazione degli obiettivi ma anche di un non completo controllo del raggiungimento degli stessi. Potrebbe sembrare che ogni struttura si faccia carico di alcuni obiettivi mettendone in secondo piano altri. In Futuro, rispetto agli studi di letteratura (Lai et al., 2017; Rowbottom and Locke, 2016; De Villiers et al., 2014, 2015) e al confronto con altri report di bilancio, si potrebbe sopperire a questo ipotetico problema stabilendo dei parametri specifici e concreti dello stesso obiettivo per ogni area aziendale e più a grande raggio per ogni struttura. Dato che il costo del monitoraggio di tali parametri in termini di tempo e impegno potrebbe essere estremamente elevato, l'analisi potrebbe ridursi ad un controllo riassuntivo in sede di preparazione del bilancio, associando premi individuati di forma collaborativa, al raggiungimento delle soglie prestabilite. La definizione di tali parametri potrebbe ispirarsi agli indicatori suggeriti da GRI oppure potrebbero venire individuati degli indicatori di forma autonoma che consentano la misurazione obiettiva del risultato.

Collegato a quanto detto nel paragrafo precedente, sulla base dei criteri di sostenibilità e più nello specifico quelli della materialità, una piccola osservazione che si può muovere oggi al bilancio riguarda il fatto che la definizione delle materialità richiede un maggiore coinvolgimento dei dipendenti e quindi un maggiore processo bottom-up. La voce di collaboratori e dipendenti viene riportata dai responsabili di area e dai sindacati. Tale gruppo d'interesse non è stato chiamato a suggerire in maniera diretta temi materiali, ma soprattutto a manifestare le loro difficoltà/esigenze attraverso i loro rappresentanti. In questo senso il bilancio, nella sua parte sociale, non permette un completo *engagement* da parte degli operatori, perdendo un'occasione per coinvolgere appieno i soggetti alla base della realtà Etra, e pertanto non permettendo una scorrevole veicolazione della cultura aziendale e dei contenuti del bilancio stesso.

Per sostenere in parte questa tesi e giustificare perché sia importante considerare tutti gli *stakeholder*, abbiamo già analizzato come nella definizione di materialità di *AccountAbility*, si ritiene prioritario il principio di inclusività in quanto costituisce la base per poter soddisfare gli altri due: materialità e rispondenza (si veda AA1000 *Accountability Principles Standard* 2008, pag.8). Infatti, si può affermare che sia questo il principio che permette di determinare gli aspetti materiali

(principio di materialità), il quale a sua volta, consente di soddisfare il principio di rispondenza. Nella definizione di inclusività:

“inclusivity is the participation of stakeholder in developing and achieving an accountable and strategic response to sustainability” (AA1000APS 2008)

È intrinseco come il rispetto di tale principio implichi il processo di coinvolgimento dei propri *stakeholder* cercando di stabilire con loro un rapporto di dialogo allo scopo di identificare bisogni, richieste e aspettative degli stessi. Ma ancora una volta, chi sono gli *stakeholder*? Ebbene nell'affermazione riguardo la materialità contenuta in AA100:

“A meaningful definition of ‘materiality’ must effectively identify information that, if omitted or misstated, would significantly misrepresent the organization to its stakeholder, and thereby influence their conclusions, decisions and actions for a particular company at a specified place and point time” (Zadek Simon, Mira Merma 2003)

I soggetti da considerare non sono più solamente azionisti o investitori ma, oltre a questi, vanno tenuti presente tutti gli *stakeholder* che hanno un interesse in merito all'impatto, non solo economico, ma anche sociale e ambientale dell'organizzazione:

“Stakeholder are not just members of communities or non-governmental organizations. They are those individual, group of individuals or organizations that affect and/or could be affected by an organization’s activities, products or services and associated performance with regard to the issue to be addressed by the engagement” (AA1000 2011).

Pertanto è indispensabile che tutti gli *stakeholder* prendano parte al processo di determinazione della materialità, in quanto sono riconosciuti come *user*.

In linea con quanto detto sopra, ma già previsto dall'azienda per i bilanci futuri, il coinvolgimento dei fornitori (non presenti nel processo di definizione di temi materiali 2019), una categoria di *stakeholder* particolarmente rilevante per l'azienda, diventerebbe un ulteriore elemento di arricchimento del valore del bilancio e un fattore determinante nel coinvolgimento degli stessi nel perseguimento degli obiettivi aziendali, che giocherebbe anche un importante ruolo come fattore motivazionale e direzionale.

Dopo la lunga esperienza di Etra per ciò che riguarda la sostenibilità e la responsabilità sociale aziendale, che cosa sarebbe auspicabile per il futuro?, quale sarebbe il bilancio ideale per Etra?:

“...avere una chiarezza di obiettivi sentiti da una pluralità stakeholder. Dare il giusto peso a dei fabbisogni, a delle esigenze, tradurre queste in obiettivi, assegnare questi obiettivi alle strutture e perseguire gli obiettivi aziendali...”

...quei 10 obiettivi, che vengano scritti sui muri di tutti e che diventi patrimonio di tutti, questo sarebbe il top; che sia conosciuto, che sia uno strumento comunicativo, che quello non rimanga chiuso in un consiglio ma che diventi patrimonio di tutti, svolto a cascata ognuno con il proprio ruolo.”

5 IL CASO DI STUDIO DI ENEREN

5.1 PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA

Eneren Srl (Renewable Energies) è un'Azienda che si occupa di climatizzazione mediante innovativi sistemi a Pompa di Calore con primario sfruttamento di fonti di energia rinnovabili. Nata 12 anni fa con il fine di capitalizzare le competenze termodinamiche, impiantistiche e geologiche di un pool di professionisti ed Aziende del Padovano, tutti guidati dalla comune visione della sostenibilità ambientale come *driver* nel progettare e sviluppare soluzioni per la climatizzazione residenziale e commerciale, Eneren è oggi una consolidata realtà del nostro territorio con centinaia di installazioni di prestigio in edifici privati e di pubblica utilità.

Eneren fa parte del Gruppo Galletti, costituito da sette differenti realtà imprenditoriali, ciascuna con le proprie specifiche competenze nel settore di riferimento, che operano in stretta sinergia tra loro per potersi all'occorrenza presentare sul mercato come un unico partner e offrire soluzioni all'avanguardia⁵.

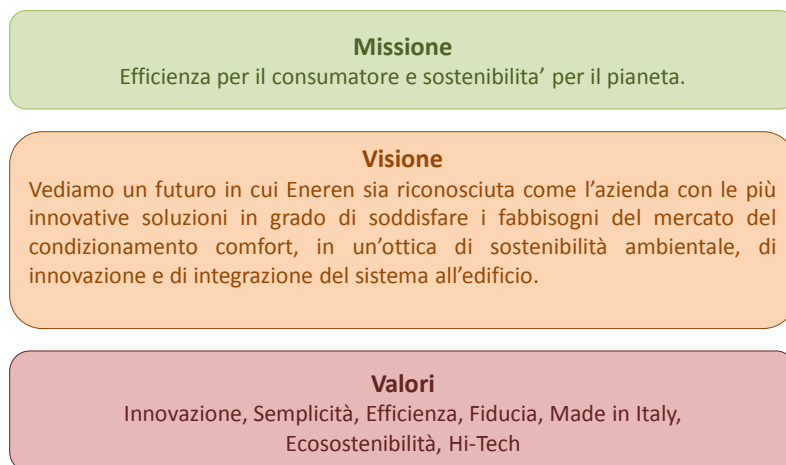


Figura 5.1: Missione, Visione e Valori di Eneren.

La grande forza di Eneren e del gruppo di cui fa parte, è quella di continuare a mantenere al proprio interno i 3 processi strategici che sono i pilastri di ogni nuova soluzione:

RICERCA & SVILUPPO

Uno dei più importanti punti di forza di Eneren sta nella capacità di sviluppare internamente tutte le soluzioni richieste dal mercato. All'interno dell'azienda viene gestito l'intero processo di creazione dei prodotti, fin dalle prime fasi in cui vengono concepiti, sviluppati e testati.

⁵ Si veda <https://gallettigroup.com/il-gruppo-galletti/gruppo-galletti-chi-siamo>

PROGETTAZIONE

L'azienda vanta al proprio interno un ufficio di progettazione dove viene sviluppata la progettazione meccanica, viene implementata la progettazione elettrica, si segue lo sviluppo *software*; questo permette di potere offrire una grande flessibilità e di potere rispondere su misura alle esigenze dei propri clienti.

PRODUZIONE

Eneren conta grazie al Gruppo a cui appartiene, di linee produttive all'avanguardia per la fabbricazione del prodotto finito. La strategia del Gruppo Galletti è stata quella di verticalizzare quindi di non fermarsi alla realizzazione del prodotto finito ma di portarsi in casa anche la fabbricazione di semilavorati e componenti "strategici": per questo oggi il Gruppo può contare al proprio interno sulla lavorazione della lamiera, sulla produzione di scambiatori di calore, sulla produzione di quadri elettrici, sullo sviluppo software.

La struttura organizzativa di Eneren è raffigurata nella figura 5.2:

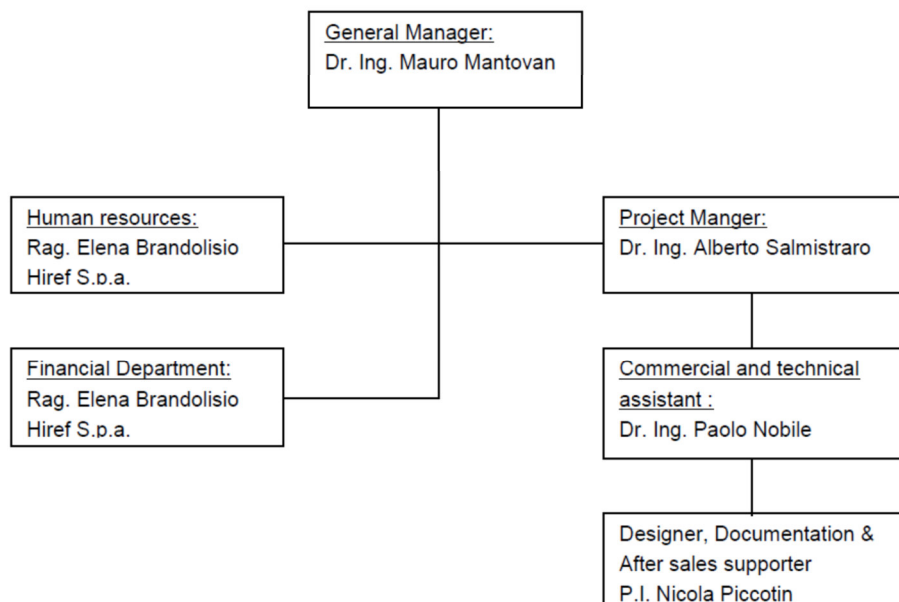


Figura 5.2: Struttura organizzativa di Eneren

L'organigramma e la struttura di Eneren S.r.l. risultano semplici e snelli grazie al supporto intero della struttura operativa di Hiref S.p.A alla quale ci appoggiamo. Hiref S.p.a. socia di maggioranza di Eneren S.r.l. mette a disposizione (*con un canone forfetario annuo contrattualizzato*) i locali in cui Eneren risiede i reparti produttivi, qualità, ufficio tecnico, R&D, aftersales ecc., con conseguente snellezza della struttura, e mantenimento delle capacità di risposta e organizzative di alto livello.

Gli *Stakeholder* più rappresentativi di Eneren sono:

- Clienti finali: intesi come utilizzatori del bene.
- Progettisti: intesi come persone che sono influenzate dai beni/servizi attuando scelte progettuali direzionate da ciò che sono in grado di offrire
- Associazioni di categoria
- Enti normatori

- Enti certificatori
- Gestori dell'energia intesi come
 - Fornitori di energia
 - ESCO
- Fornitori
- Agenzie di vendita e attori della filiera commerciale
- Dipendenti
- Mezzi di stampa e comunicazione
- Enti di ricerca (ad esempio università)

Eneren è l'espressione di un *team* con competenze integrate che si propone come referente unico dalla consulenza alla manutenzione e che offre la progettazione e la realizzazione di impianti di climatizzazione chiavi in mano e del tutto personalizzati per poter fornire ai Clienti maggiori garanzie. La proposta di Eneren si contraddistingue per soluzioni che cercano di ottimizzare l'investimento ed il rendimento del sistema, dall'impianto geotermico fino all'impianto ibrido, che utilizza cioè le pompe di calore geotermiche in combinazione con quelle aerotermiche e/o con altre fonti energetiche.

In un mondo che ricercava il "prezzo basso" o la "produttività estrema", Eneren nel 2008 ha iniziato cercando l'efficienza assoluta e favorendo la cultura dell'innovazione. Per realizzare il proprio "scope" Eneren si avvale di un *team* di persone ed Aziende (socie) caratterizzato da competenze trasversali (termotecniche, ambientali, acustiche, regolazione, impiantistica, eco-fin) integrate fra loro, proponendosi alla committenza come referente unico: dalla consulenza iniziale (che soluzione scelgo, potrei investire in modo diverso? Che garanzie di ritorno investimento ho?), alla progettazione esecutiva, alla fornitura ed installazione delle macchine selezionate, alla manutenzione. Tutto questo anche con soluzioni fortemente customizzate e sempre in qualità di referente-responsabile unico.

La proposta di Eneren si differenzia dalla media del mercato soprattutto per le soluzioni mirate all'ottimizzazione degli investimenti con particolare focus al VAN in relazione a proposte alternative. Il Focus primario è il rendimento del sistema, dall'impianto geotermico fino all'impianto multisorgente, che utilizza cioè le pompe di calore geotermiche in combinazione con quelle aerotermiche e/o con altre fonti energetiche, sempre in un'ottica di recupero totale delle energie in gioco.

I servizi che Eneren propone ai propri Clienti sono selezionabili a scelta fra seguenti:

- Consulenza e progettazione termotecnica
- Consulenza e progettazione impiantistica
- Esecuzione di *Thermal Response Test*
- Progettazione e dimensionamento dei campi di geoscambio mediante software FEM
- Realizzazione di pozzi e posa in opera delle sonde geotermiche
- Consulenza e indagini geognostiche e idrogeologiche
- Fornitura di pompe di calore
- Fornitura di unità di trattamento aria e Ventilazione Meccanica Controllata
- Sistemi di termoregolazione
- Soluzioni "chiavi in mano" in ambito delle principali fonti di energia rinnovabile
- Gestione e teleassistenza impiantistica

La progettazione integrata edificio - impianto, è una prerogativa del successo e del rendimento che il mercato delle soluzioni abitative ad alte prestazioni sempre più pretende. In quest'ambito la qualità dei materiali, il controllo delle fasi di installazione, la messa a regime e la manutenzione, sono fasi fondamentali che Eneren garantisce ai propri Clienti: il mondo è pieno di *leader* di qualche settore, Eneren è più semplicemente un gruppo di persone appassionate che mettono faccia ed impegno in ciò che fanno ogni giorno, con passione e serietà.

Gli imponenti sviluppi in Ricerca e Sviluppo ed in infrastruttura di test con ben 3 camere climatiche in grado di testare potenze fino ai 1600kW termici alle diverse condizioni imposte dai vincoli di progetto, la continua collaborazione con le Università del territorio per sviluppare, mediante tesi di laurea e collaborazioni mirate, soluzioni innovative, sono gli ingredienti di base della nostra ricetta. La progettazione di una soluzione innovativa rappresenta una promessa che deve guadagnarsi la fiducia del mercato: noi questa fiducia la rafforziamo con i test visionati in cui la committenza presenza alla verifica prestazionale in delle soluzioni proposte con prove di laboratorio in fabbrica prima della spedizione sul campo e con totale trasparenza dei sistemi di misura adottati.

La voglia di ricercare il meglio ha portato Eneren a sviluppare, molto spesso in anticipo sulle evoluzioni legislative, soluzioni innovative quali l'applicazione massiva della CO2 come refrigerante in applicazioni *comfort* e con livelli eccellenti d'efficienza (con brevetti detenuti dal pool dei Soci), soluzioni ibride miste aria/terreno, sistemi a recupero totale, regolazione integrata con la gestione d'edificio e con la disponibilità del Fotovoltaico, sistemi ad alta temperatura per il teleriscaldamento, applicazioni estreme per il museale come la soluzione sviluppata ed installata presso il Museo Nikola Tesla di Zagabria (ibrida CO2 – HFC) , come le soluzioni "NO-Noise" per il residenziale alto di gamma.

In un mondo di colossi multinazionali, Eneren è invece impegnata costantemente a difendere con orgoglio il *made in Italy*, ad investire sui giovani per fare crescere e sviluppare la loro creatività, ad applicare le migliori capacità di ricerca e innovazione in tutto ciò che realizza per ottenere prodotti di crescente qualità efficienza e applicabilità. Per questo si è ritagliata, nel suo piccolo, il ruolo di azienda dalle numerose soluzioni innovative in grado di soddisfare i fabbisogni del mercato del condizionamento *comfort*, in un'ottica di sostenibilità ambientale, di innovazione e di integrazione del sistema all'edificio: in sintesi, c'è un problema o un target difficile da raggiungere? Eneren è una delle risposte possibili.

ENEREN, nonostante il suo grande impegno con l'ambiente e con la ricerca di nuove tecnologie sostenibili, non ha mai predisposto un bilancio di sostenibilità. La scelta di sviluppare una prima parte di individuazione della materialità nasce dalla consapevolezza che la redazione del bilancio aiuta le organizzazioni a stabilire obiettivi, misurare performance e gestire i cambiamenti in modo da rendere le proprie scelte più sostenibili. Un bilancio di sostenibilità illustra e divulga gli impatti di una società – sia positivi che negativi – sull'ambiente, sulla società e sull'economia. In accordo con questa linea, il bilancio di sostenibilità rende le questioni astratte tangibili e concrete, in modo da facilitarne la comprensione e permettere il controllo degli effetti dello sviluppo sostenibile nelle attività e nella strategia aziendale.

In questo primo approccio dell'azienda nei confronti del bilancio di sostenibilità, bisogna tenere conto non solo delle difficoltà intrinseche della fase di individuazione degli aspetti materiali e della conseguente redazione del bilancio, ma anche di quelle che derivano dalla dimensione medio piccola dell'azienda. In relazione con questo ultimo aspetto, Moneva Abadía e Hernández Pajares (Moneva Abadía 2012) sostengono nel loro studio su come le dimensioni dell'azienda influenzano la predisposizione del bilancio di sostenibilità che, nonostante sia sempre più frequente l'introduzione di pratiche di responsabilità sociale e corporative nella gestione aziendale, nel caso

delle piccole e medie imprese, il processo si sviluppa in maniera diversa rispetto alle aziende di grandi dimensioni dovuto sostanzialmente alla strutturazione e organizzazione delle stesse. Lo studio, che riguarda le PMI in Spagna, si conclude affermando che nei bilanci di sostenibilità analizzati prevale la mancanza di sviluppo dell'informazione, che risulta orientata principalmente verso pratiche di tutela ambientale e con un basso livello di informazione di aspetti economici e sociali. Di conseguenza, il livello di inclusione di pratiche di sostenibilità nelle strategie aziendali, così come le informazioni che le riguardano, non raggiunge ancora i livelli sviluppati nelle grandi imprese il cui obiettivo di informazione non è rivolto esclusivamente a soddisfare azionisti, investitori, organizzazioni non governative né riflettere una strategia di differenziazione e competitività, dato che le forme di informazione non devono essere simili.

In questo senso, secondo gli autori le PMI si trovano in una fase iniziale di implementazione di pratiche di *Corporate Social Responsibility* (CSR) e non si è riscontrato che l'informazione riguardo aspetti relazionati con la strategia e gestione della sostenibilità e le forme di determinazione dei gruppi d'interesse sia adeguata. Solo in pochi casi si riformulano gli obiettivi con rispetto allo svolgimento della sostenibilità.

Infine, i risultati confermano la necessità di una maggiore valorizzazione e formazione delle PMI in materia di CSR e informazione di sostenibilità. Bisognerebbe formulare come obiettivo che le pratiche di CSR diventino parte degli obiettivi strategici. Gli autori considerano una proposta valida l'applicazione di una strategia comune con i gruppi d'interesse (Lepoutre y Heene, 2006). In base a questa proposta, si potrebbe considerare il ruolo molto rilevante che dovrebbero avere le iniziative pubbliche e private nella ricerca di una maggiore integrazione nel contesto ambientale.

5.2 INDAGINE

5.2.1 Basi teoriche per l'individuazione dei temi materiali

Un tema materiale è qualcosa di rilevante e importante che potrebbe influenzare in forma consistente le decisioni dell'organizzazione e che condiziona la capacità di creare valore aggiuntivo. Può influire sulla strategia aziendale e rappresenta una risorsa importante per la competitività dell'organizzazione.

Il processo di valutazione di materialità consente di identificare, affinare e valutare gli innumerevoli potenziali problemi ambientali, sociali ed economici che potrebbero influenzare l'organizzazione e/o i suoi gruppi d'interesse.

In GRI G4 si definisce la materialità come l'insieme di opportunità e rischio ambientali, sociali ed economici, che sono più importanti per gli *stakeholder* dell'organizzazione. Svolgere una profonda e accurata analisi di materialità è uno dei requisiti fondamentali per elaborare un bilancio di sostenibilità secondo G4 di GRI.

In linea con la metodologia proposta dal Global Reporting Initiative, i temi materiali sono (Vives 2013):

- quei temi che hanno un impatto diretto o indiretto nella capacità di un'organizzazione di creare, mantenere o distribuire valore economico, ambientale e sociale per se stessi, i gruppi d'interesse e la società in generale.

- Quelli importanti per il successo della strategia aziendale e per i nostri gruppi d'interesse (esterni e interni) e, di conseguenza, indispensabili per la sostenibilità dell'azienda a lungo termine.
- Base fondamentale per l'elaborazione del bilancio.
- Vanno oltre i temi ovvi dell'azienda, includendo interessi percepiti dagli *stakeholder*.
- Quelli che influiscono in maniera sostanziale nelle valutazioni e decisioni dei gruppi d'interesse.

Dato che richiede di giudicare un certo numero di aspetti in termini relativi, la materialità può essere considerata come un processo che implica la selezione, l'inclusione e l'esclusione d'informazione (Unerman & Zappettini, 2014). In particolare, GRI G4 propone un processo generale per definire il contenuto del bilancio di sostenibilità strutturato in quattro fasi. Detto processo, secondo GRI non deve svolgersi necessariamente in questo modo per essere considerato conforme ai loro standard, ma deve essere sistematico, documentato e replicabile per poter essere usato in modo costante nel tempo. Tuttavia diventa un requisito fondamentale l'attuazione dei principi di rendicontazione: Materialità, Inclusività, Contesto di Sostenibilità e Completezza (vedere epigrafe 3.2.2). Le fasi si denominano "Identificazione", "Assegnazione delle priorità", "Validazione" e "Revisione".

La figura 5.2 tratta dalle Linee Guida di GRI (2013), rappresenta graficamente come vengono inseriti i principi di definizione del contenuto del report nelle quattro fasi proposte che andremo a descrivere brevemente.

Fase 1: Identificazione

Il processo comincia con l'identificazione degli Aspetti e qualsiasi altro tema rilevante e i loro corrispondenti perimetri, che devono essere considerati all'interno del bilancio. Questa fase di identificazione è basata sui principi di Contesto di Sostenibilità e Inclusività. L'azienda dovrebbe identificare tutti quegli aspetti e temi che hanno un impatto da un punto di vista ambientale, economico e sociale, sulle sue attività, prodotti, servizi e rapporti, indipendentemente dal fatto che abbiano luogo all'interno o all'esterno dell'organizzazione. Una volta fatto questo, bisogna predisporre una lista.

Fase 2: Assegnazione delle priorità

Assegnare delle priorità comporta la categorizzazione dei temi materiali che sono stati identificati nella fase precedente, tenendo conto della loro significatività sia da un punto di vista interno che esterno. Questo implica che le organizzazioni avranno a che fare con un sostanzioso numero di dati, cercando di capire quali sono i più importanti per l'azienda e quali sono rilevanti per il processo decisionale degli *stakeholder*. Infatti, per poter sviluppare opportunamente il processo di prioritizzazione, le aziende devono provare la loro abilità nell'identificazione degli interessi degli *stakeholder* perché solo carpando gli interessi di ciascun gruppo le aziende possono fornire un'informazione coerente e significativa all'esterno (Mio e Fasan 2019). L'assegnazione di priorità si basa nei principi di Materialità e Inclusività.

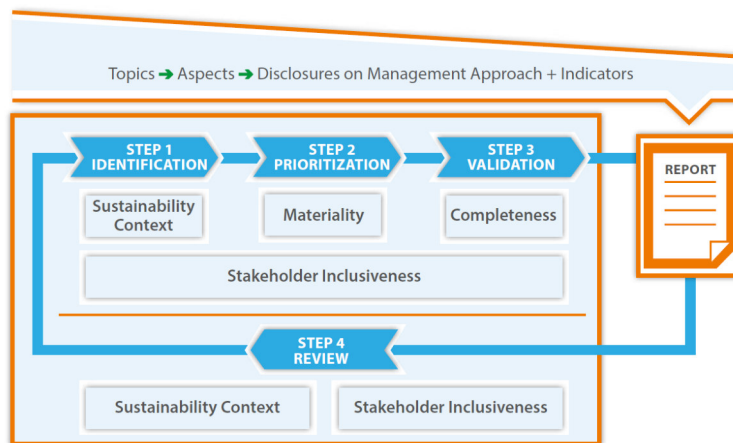


Figura 5.3: Defining material Aspects and Boundaries process overview (GRI 2013)

Fase 3: Validazione

In questa fase i principi di Completezza e Inclusività sono essenziali per identificare il contenuto del bilancio. L'obiettivo di questa fase è di permettere che l'informazione selezionata sia affidabile, bilanciata e trasparente. Tali aspetti dovrebbero essere approvati dai più anziani e rilevanti *decision makers* interni, o dagli *stakeholder* esterni che possano essere coinvolti nella sua approvazione. (Mio e Fasan 2019)

Il risultato alla fine di queste tre prime fasi è un elenco di aspetti materiali e definizione dei loro perimetri. Questa lista servirà come guida per la determinazione degli Standard specifici con cui sono collegati.

Fase 4: Revisione

Una volta che il bilancio è stato pubblicato, è importante che l'azienda intraprenda la revisione del documento. Questa fase avrà luogo quando verrà riaperto il ciclo di preparazione del nuovo bilancio. La revisione potrebbe concentrarsi non solo negli aspetti materiali individuati nel documento precedente ma potrebbe considerare ancora una volta i principi di Inclusività e quello di Contesto di Sostenibilità. Il processo di revisione è molto importante perché consente alle aziende sia di implementare un livello di materialità, sia di migliorare il proprio processo di divulgazione della stessa.

Alla fine del processo si ottiene la matrice di materialità, dove gli aspetti vengono classificati in due assi, quello della loro influenza sul processo decisionale degli *stakeholder* e gli impatti economici, sociali e ambientali dell'azienda. La matrice di materialità mostra il livello d'importanza che viene attribuito ai diversi aspetti ed espone come gli aspetti materiali siano classificati l'uno rispetto all'altro (Puroila & Mäkelä, 2018).

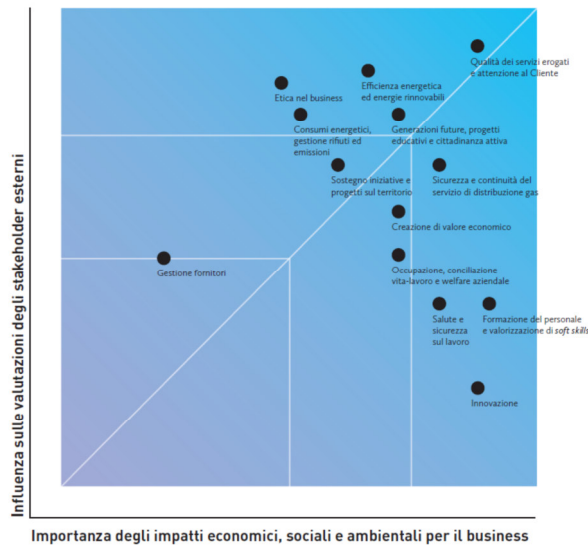
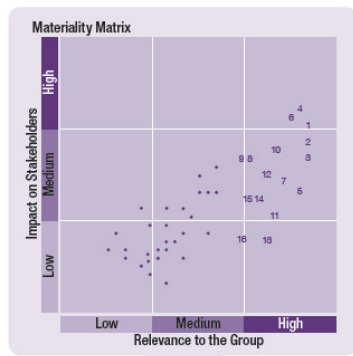


Figura 5.4: esempio di matrice di materialità (tratto da Bilancio di Sostenibilità SGR Group 2018)

In merito allo scopo della materialità e la sua illustrazione attraverso la matrice di materialità, troviamo il lavoro di Elaine Cohen nel suo articolo *“Why the materiality matrix is useless”* (Cohen 2014) che critica fortemente la validità della matrice di materialità:

“Materiality, so far, as a concept, is not proving itself. It's a nice buzz word, makes everyone feel good, sound intelligent and provides creative license to draw pleasant graphs, charts and multicolor, even interactive, visuals, but it's not doing what it intended to do. This is clear from the disconnect we are still finding in sustainability reports between what's supposedly material (because the matrix says so) and what companies are actually doing (based on what's reported)”.

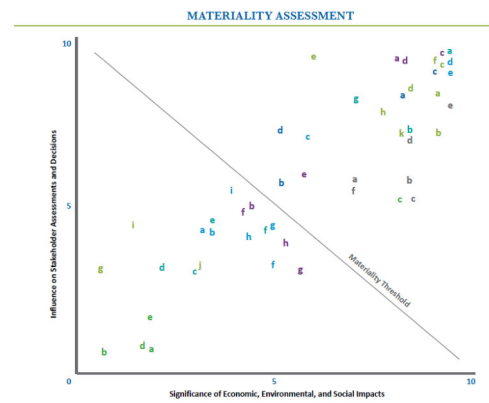
Con questa dura critica, l'autrice intende sottolineare che esiste non solo confusione tra fini e mezzi ma anche tutta una serie di mancanze nella determinazione stessa degli aspetti materiali. Nel suo lavoro l'autrice analizza le matrici di materialità di varie imprese per dimostrare tali deficienze e la poca utilità che si dà di solito ai risultati.



Material Aspects according to their level of impact on the Group and its stakeholders

	Aspect Boundaries G4-16 G4-23									
	Hong Kong and UK									
	Within HKEx G4-20					Outside HKEx G4-21				
	A	D	E	I	B	C	F	G	H	J
Marketplace										
1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Workplace										
10	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
16	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Stakeholder Groups
A: Shareholders / Institutional Investors
B: Market regulators
C: Government bodies
D: Listed / public issuers and market intermediaries
E: Exchange / Clearing Participants / Members, Information Vendors and market participants
F: Market exchanges, market regulators and authorities and overseas exchanges
G: Investing public, media and analysts
H: NGOs, industry associations, professional bodies and market users
I: Employees
J: Suppliers / Business partners



MATERIALITY

Pan American Silver conducted a detailed materiality assessment in 2012 that was reported on in our 2012 GRI sustainability report. The new G4 guidelines further refine and sharpen the definition of what is considered material to our organization for decision-making and reporting purposes. Taking this into account, with the added context provided through stakeholder and internal evaluations undertaken in 2013, we consider that the following checked G4 Aspects are material to our business and form the pillars of this report:

<p>ECONOMIC</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Economic Performance ✓ b. Market Presence ✓ c. Indirect Economic Impact ✓ d. Procurement Practices ✓ <p>SOCIETY</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Local Communities ✓ b. Anti-corruption ✓ c. Public Policy d. Anti-competitive behaviour e. Compliance f. Supplier Assessment for Impacts on Society g. Grievance Mechanisms for Impacts on Society ✓ <p>ENVIRONMENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Materials ✓ b. Energy ✓ c. Water ✓ d. Biodiversity ✓ e. Emissions ✓ f. Effluents and Waste ✓ g. Products and Services h. Transport ✓ i. Overall j. Supplier Environmental Assessment k. Environmental Grievance Mechanisms ✓ <p>LABOUR PRACTICES AND DECENT WORK</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Employment ✓ b. Labour/Management Relations c. Occupational Health and Safety ✓ d. Training and Education ✓ e. Diversity and Equal Opportunity ✓ f. Equal Remuneration for Women and Men g. Supplier Assessment for Labour Practices h. Labour Practices Grievance Mechanism <p>PRODUCT RESPONSIBILITY</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Customer Health and Safety b. Product and Service Labelling c. Marketing Communications ✓ d. Customer Privacy e. Compliance <p>HUMAN RIGHTS</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Investment b. Non-Discrimination c. Freedom of Association and Collective Bargaining ✓ d. Child Labour ✓ e. Forced or Compulsory Labour ✓ f. Security Practices g. Indigenous Rights Assessment h. Supplier Human Rights Assessment i. Human Rights Grievance Mechanisms <p>MINING AND METALS</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Artisanal and Small-Scale Mining ✓ b. Resettlement ✓ c. Closure Planning ✓ d. Grievance Mechanisms and Procedures ✓ e. Emergency Preparedness ✓ f. Materials Stewardship ✓

Figura 5.5: Due esempi di matrici di materialità dispersive e poco chiare (Cohen 2014)

Nella guida di GRI si richiede alle aziende di elencare gli aspetti materiali e divulgarli in modo tale che si capisca in che modo "identifies, analyzes, and responds to its actual and potential material economic, environmental and social impacts". Gli indicatori di performance collegati agli aspetti materiali sono stati definiti per riflettere come un'azienda misura la sua performance riguardo tali impatti materiali dichiarati. Cohen sostiene che anche se talvolta non ci sia una chiara corrispondenza tra ciò che gli standard misurano e gli aspetti materiali che dovrebbero rappresentare, la questione alla base è se le aziende stanno approcciando la materialità di forma significativa. La misura, o gli indicatori, possono essere adattati o sviluppati per rispondere alle necessità. Gli impatti materiali dovrebbero portare l'azienda in primo luogo a definire cosa fa o cosa dovrebbe fare, in un secondo momento a misurarlo, ed infine a fornirne un resoconto. In conclusione per Elaine Cohen, creare una tabella di materialità senza fare prima tutto il resto non è esattamente fare le cose come andrebbero fatte.

Inoltre l'autrice fornisce un elenco di temi materiali che non possono essere considerati tali, e anche un elenco di possibili temi materiali illustrati nella seguente tabella:

Tabella 5.1: cosa può e non può essere considerato materiale (Cohen 2014)

non materiali	Materiali
cosa ci potrebbe aiutare a fare più profitto che cosa pensiamo sia politicamente corretto	un catalizzatore per la pianificazione e l'azione il modo in cui il nostro operato condiziona la vita dei nostri <i>stakeholder</i> e la realizzazione del nostro <i>bussines</i> a lungo termine
come performiamo	le basi per creare una strategia di <i>bussines</i> sostenibile con obiettivi pertinenti
cosa dicono gli altri	temi definiti come risultato di un processo analitico che coinvolge <i>stakeholder</i> sia interni che esterni riguardo che cosa li influenza e come
quello che è più facile da riportare	le basi per creare comunicazioni che riguardano la sostenibilità incluso il bilancio
quello di cui le assicurazioni possono tenere in conto	specifico per un <i>business</i> , un settore, un luogo, un obiettivo
un modo per fare pensare che abbiamo scritto un bilancio di sostenibilità in linea con G4	collegato a una missione sociale chiave per l'azienda
quello che ci dicono gli avvocati di dire	
quello che abbiamo sempre detto	
quello che va di moda	
le cose di cui abbiamo i dati	
quello che ci fa sembrare migliori	
un'opzione facile	
una parola di moda	
un omaggio verbale	
una casella da spuntare	

Infine Cohen sottolinea che nelle linee guida di GRI non è richiesto esplicitamente che si debba costruire una matrice di materialità, bensì una lista di aspetti materiali. (G4-19 in aa.vv. 2013 *Sustainability Reporting Guidelines*, p. 41) In questo modo la matrice diventerebbe ancora una volta uno strumento finalizzato a definire i temi materiali più rilevanti, ma passando su un secondo piano in quanto mero tramite per raggiungere il prodotto finale che in questo caso diventa la "lista". Con questo approccio, non solo si riuscirebbe a comunicare con maggiore chiarezza i temi rilevanti, ma anche a capire in base all'ordine, la priorità attribuita ad ogni argomento.

In merito a quanto messo in evidenza da Cohen e cercando di contribuire alla risoluzione dei problemi evidenziati, Antonio Vives (Vives 2015) pone enfasi sul concetto di materialità non con la finalità di produrre documenti ma come strumento per determinare la strategia di sostenibilità, anche se i concetti e metodologia proposti possono essere utili anche alla predisposizione della matrice. Su questa linea e riguardo alla confusione che prevale nella pratica dell'uso della materialità, Vives definisce 12 principi sulla materialità per la strategia di sostenibilità:

1. **Strategia.** Determinare i temi materiali e l'inizio della strategia aziendale. Senza la determinazione della materialità non può esserci strategia di sostenibilità e senza quest'ultima non può esserci strategia aziendale.
2. **Universalità.** Fare strategia di sostenibilità non è solo per grandi imprese ma riguarda tutti i tipi e dimensioni d'impresa.
3. **Mezzo per l'azione.** Determinare gli aspetti materiali è chiave per preparare un bilancio di sostenibilità, ma si tratta di un mezzo e non di un fine. Benché l'azienda non faccia il bilancio di sostenibilità, deve determinare gli aspetti materiali. Non lo si fa per soddisfare

requisiti di report, ma viene fatto perché l'azienda ne ha bisogno per operare. Determinare gli aspetti materiali serve a guidare l'azione.

4. **Specificità.** Quello che è materiale per l'azienda lo decide essa stessa. Ogni azienda è diversa dall'altra e perciò non ha senso copiare le altre. La materialità non viene decisa dagli esperti di sostenibilità all'interno dell'azienda né tanto meno quelli esterni. Gli aspetti materiali devono essere approvati al massimo livello possibile, e, in ultima istanza, dal consiglio di amministrazione dato che questi determina la strategia aziendale.
5. **Diversità.** L'azienda può avere diversi aspetti materiali a seconda della regione o paese in cui opera. Potrebbe non avere una matrice di materialità unica, anche se ci sono aspetti comuni.
6. **Relatività.** La materialità è un concetto relativo, dipende dal contesto e dal momento storico. È variabile nel tempo e nello spazio in cui opera, anche se certi aspetti possono essere dotati di continuità.



Figura 5.6: I 12 principi sulla materialità di Vives (Vives 2015)

7. **Non tutto ciò che importa è importante.** Ogni stakeholder o gruppo di stakeholder ha la propria idea di ciò che risulta importante per loro, ma potrebbe non essere materiale per l'azienda. Dipenderà dall'impatto che possono avere ognuno di loro.
8. **Disparità.** La società non è un'entità tangibile a cui consultare. L'azienda non può sapere quello che è materiale per la società, può soltanto percepirlo.
9. **La nostra società.** Ogni azienda ha la propria società. Si tratta dell'aggregato dei diversi *stakeholder*; aggregati in base alla loro metodologia, che include chi sono, come si valutano le loro opinioni e azioni, la loro dimensione e l'importanza e gli impatti relativi per l'azienda.
10. **Stakeholder materiali.** L'identificazione degli *stakeholder* materiali determina la materialità, la strategia, l'azione, i risultati. Non tutti gli *stakeholder* sono materiali, pertanto bisogna stabilirne la priorità.
11. **Eterogeneità.** Per determinare gli *stakeholder* materiali bisogna arrivare ad un livello di disaggregazione, di sottogruppo e non a livello di gruppo se i membri non sono omogenei (la stessa "comunità" non lo è) per arrivare al livello in cui sono omogenei.
12. **Priorità.** Infine, materialità deve essere sinonimo di priorità e perciò il numero di aspetti materiali che l'azienda riesce a gestire effettivamente deve essere un piccolo quantitativo.

Vives afferma che sono numerosi i casi in cui si riportano temi non materiali e che potrebbe essere il motivo che spiega perché in alcuni casi la strategia non rispecchia la materialità espressa in bilancio e perché lo stesso non risponde alla materialità espressa.

Allo stesso tempo, le aziende devono stabilire delle priorità, non possono fare tutto (principio 12 di priorità), questione che risulta ancora più rilevante per le piccole e medie imprese che contano con meno risorse.

In base ai 12 principi si possono definire una serie di fasi che l'azienda potrebbe percorrere per raggiungere la materialità, non necessariamente sequenziali, ma che si arricchiscono l'una con l'altra. In questo senso è importante considerare il processo come dinamico. Quando l'azienda pretende di determinare la sua materialità per la prima volta, le sei fasi proposte possono essere relativamente sequenziali, ma nel caso di aziende che hanno già eseguito tutto o parte del lavoro, le fasi dovrebbero essere in gioco per tutto il processo, alcune con maggiore intensità di altre, a seconda delle circostanze. È per questo che le fasi elencate in seguito, non sono state numerate.

Prima di considerare la determinazione della materialità per la strategia di sostenibilità, sarebbe opportuno stabilire il contesto e, in questo senso, diventa utile ricordare la definizione della responsabilità dell'azienda nei confronti della società con cui abbiamo a che fare:

“La empresa define quién es la sociedad para ella (que no es toda), cómo la impacta y cómo quisiera impactarla (que no es de todo), en consulta, si quiere (aunque debería) con esa sociedad, y como quiere y puede gestionar estos impactos (en función de su capacidad)”(Vives 2015)⁶.

La seguente figura illustra le tappe ed il riassunto delle attività che comportano. Di seguito si descrivono queste attività con maggiori dettagli.

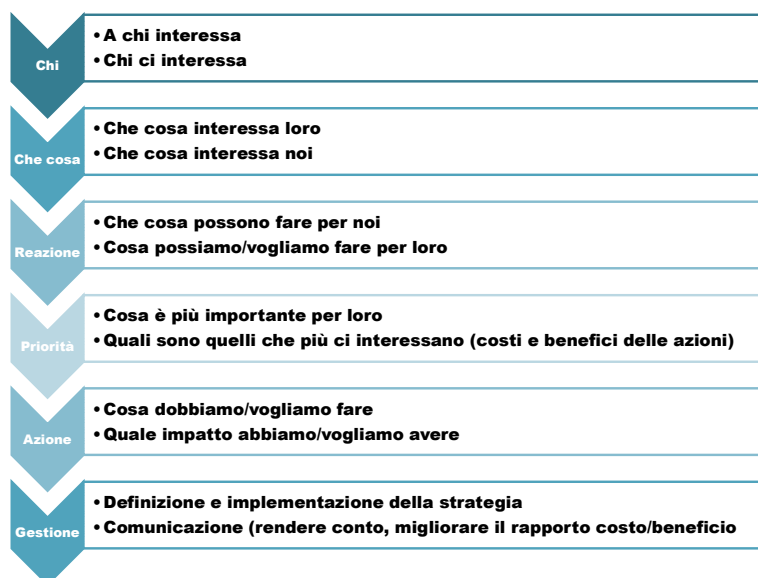


Figura 5.7: Fasi per la preparazione della materialità e della strategia (Vives 2015)

⁶ “L'azienda determina che cosa rappresenta per lei la società (il che non vuol dire tutta la società), come l'influenza e come vorrebbe influenzarla (il che non vuol dire influenzare tutto quanto) consultandosi, se vuole (anche se dovrebbe) con tale società, e come vuole e riesce a gestire tali influenze (in funzione delle proprie capacità)”

Per la definizione di materialità le linee guida G4 del GRI usano il termine “significativo” per l’azienda e per gli *stakeholder*, ma questo potrebbe essere oggetto di interpretazioni diverse. Nella pratica, che cosa vuole dire “significativo”? Nel caso dell’azienda potrebbe avere meno ambiguità ma nel caso degli *stakeholder* si tratta di un compito molto più complesso, dato che si includono numerosi gruppi e sottogruppi eterogenei, molte volte identificati e interpellati alla leggera, attraverso un processo poco rigoroso di aggregazione di molteplici opinioni. Il tutto risulta particolarmente complesso quando si pretende ridurre il problema in un’unica dimensione all’interno di un grafico, come nel caso della matrice di materialità. È meno grave per il caso della strategia dato che essa deve considerare in forma disaggregata gli *stakeholder* e gli aspetti materiali con lo scopo di definire le azioni.

Chi: chi sono gli *stakeholder* materiali?

Si tratta di una delle tappe a cui viene dedicata meno attenzione nella determinazione della materialità. La maggior parte delle aziende lo fanno con leggerezza. E’ consuetudine usare i grandi gruppi relativamente standard di clienti, comunità, impiegati, governi, investitori, ONG, fornitori, ecc. Alcune aziende, cercando di essere più curate e specifiche, usano elenchi predisposti da terzi, per esempio quelle di aziende simili oppure di associazioni industriali. Raramente si fa un lavoro dettagliato di ricerca su quali siano i nostri *stakeholder* e, di questi, quali sono materiali.

Si tratta della determinazione più critica del processo dato che da essa dipendono le altre. Anche se le diverse fasi non devono necessariamente essere sequenziali, qualunque strategia deve cominciare da questa. Se la materialità dei diversi *stakeholder* cambia nel tempo, la variazione di quanto individuato in questa fase deve essere relativamente minore, il che giustifica l’investimento di risorse, a meno che ci siano cambi significativi nella strategia commerciale dell’azienda.

In molti casi le aziende si concentrano sugli *stakeholder* che vengono influenzati dalle loro attività. Tuttavia sarebbe più adeguato pensare in due grandi gruppi: quelli a cui interessiamo e quelli che interessano a noi (adesso e in futuro) che, sebbene ce ne siano molti in comune, potrebbero non essere gli stessi. Ne “gruppi d’interesse” PER l’azienda, ne “parti interessate” NELL’azienda, ma piuttosto chi ci influenza e vogliamo influenzare e chi viene influenzato. Potrebbe anche essere che certi *stakeholder* non vengano influenzati dall’azienda ma che loro abbiano un impatto su di essa (ad esempio mezzi di comunicazione e pubblica amministrazione) oppure che l’azienda voglia/possa influenzarne altri come parte della strategia futura o come parte di una visione più ampia di responsabilità sociale. Oltre al primo gruppo cosiddetto diretto (consumatori, impiegati, comunità, ecc.) l’azienda potrebbe volere un maggiore impatto e occuparsi di gruppi specifici come quello delle persone socialmente svantaggiate. Sebbene il gruppo diretto e quello che richiede più attenzione, il gruppo indiretto non deve essere ignorato. Seguendo il principio 9 “La Nostra Società”, si stabilisce che ogni azienda ha la propria società, che non è tutta, ma quella che viene influenzata e quella a cui vuole influenzare oltre a quella che influenza l’azienda.

In questa fase è importante anche il principio 11 “Eterogeneità”. Con la finalità di semplificare il lavoro, le aziende di solito danno per scontato che i gruppi siano omogenei. Tuttavia, come accade col mercato di consumo, per alcune aziende potrebbe essere importante segmentare gli *stakeholder* dividendoli in sottogruppi, mentre per altre potrebbe bastare farne grandi raggruppamenti. Ma questo non vuol dire che tutti gli *stakeholder* siano materiali; unificando tutti gli *stakeholder* si rischierebbe di fare l’errore opposto includendo anche quelli non materiali. Il problema viene approfondito nelle fasi descritte in seguito.

Che cosa: che cosa è materiale per gli stakeholder materiali?

Dopo aver identificato gli *stakeholder* materiali bisogna procedere a identificare gli aspetti che essi considerano materiali e quelli che l'azienda considera come tali. Potrebbe essere difficile scartarne alcuni, ma diventa necessario perché le risorse, soprattutto quelle di gestione, sono scarse. In questo caso è importante tenere conto del principio numero 7 "Non tutto ciò che importa è importante".

Questa fase potrebbe sembrare semplice, tuttavia è difficile farla bene. Non basta chiedere agli *stakeholder*, bisogna approfondire con una conoscenza più diretta. È per questo importante usare un approccio bottom-up, dal momento che sono gli impiegati i soggetti che stanno a contatto con loro, quelli che meglio conoscono l'impatto che ricevono e che generano. Le conversazioni, formali o informali, individuali o con gruppi, possono essere molto utili in questo senso, ma soltanto se sono *stakeholder* rappresentativi e se lo si fa in maniera continuativa, non solo in modo mirato alla predisposizione del bilancio. Ci sono diverse guide per identificare gli aspetti materiali come G4 di GRI, Materiality Map del SASB ecc. Si tratta di strumenti utili per facilitare il processo di identificazione, ma si corre il rischio di generalizzare, invece di fare l'arduo lavoro di renderli specifici per l'azienda e le sue circostanze. Ciononostante tali guide possono essere utili come punto di partenza per le imprese che intraprendono per la prima volta il percorso. Talvolta possono comunque essere prese come punto di riferimento, oppure ancora come materiale complementare per le aziende più esperte. In questi casi infatti si applicano i principi numero 4 "Specificità" e 9 "La Nostra Società" per ciascuna azienda.

"...después viene una tarea todavía más compleja que es la agregación de opiniones de los diferentes stakeholders sobre los diferentes aspectos materiales. Se pueden haber obtenido opiniones de expertos, de encuestas, de grupos focales, de directivos de la empresa y de múltiples otras fuentes. ¿Qué importancia relativa se le asigna a la opinión de cada stakeholder? En teoría debería depender del impacto que tengan sobre la empresa, se le debería dar mayor valor a las opiniones de los que más pueden afectar las actividades de la empresa" (Vives 2015)⁷.

L'autore sostiene che bisognerebbe tenere conto delle opinioni di quegli *stakeholder* che potrebbero avere un impatto sull'azienda che, in certi casi, trovano un relativo consenso ma che, in altri, potrebbero esserci molteplici opinioni. In questi casi fare un'analisi quantitativa potrebbe risultare difficile e oneroso e perciò si tende a scegliere in base a dei criteri definiti dai dirigenti, in base a come poter gestire al meglio il problema.

Per rendere ancora più complesso il processo bisogna ricordare che gli aspetti materiali possono cambiare da nazione a nazione e da regione a regione. Per una multinazionale, gli aspetti materiali per una comunità in Sudamerica non sono gli stessi che per una città in Europa. Quanto più localizzata è un'azienda minori saranno le variazioni, ma comunque non possono essere ignorate.

Allo stesso modo gli aspetti materiali possono cambiare nel tempo sia per scelta dell'azienda, che vuole evolversi nella sua strategia o vuole seguire un certo modello di business, oppure perché le necessità o aspettative dei soggetti coinvolti possono cambiare. Gestire questi cambiamenti in

⁷ *"...in seguito sopraggiunge un compito ancora più complesso e cioè l'aggregazione delle opinioni dei vari stakeholders in merito ai diversi aspetti materiali. Si sarebbero potute ottenere opinioni da esperti, da sondaggi, da gruppi focalizzati, dai manager dell'azienda e da molteplici altre. Quale importanza relativa si associa all'opinione di ogni stakeholder? In teoria dovrebbe dipendere dall'influenza che hanno sull'azienda, si dovrebbe dare un peso maggiore alle opinioni di quelli che possono influenzare maggiormente le attività dell'impresa"*

termini di tempo e spazio non è facile e probabilmente è più a portata di mano delle grandi aziende. Ciononostante sono poche aziende a farlo e, ad ogni modo, bisogna tenerne conto.

Anche se tutto questo processo sembra essere idealizzato, persino le piccole e medie imprese devono essere al corrente delle sue implicazioni anche se in maniera non organizzata e sistematica.

Reazione: che impatto può avere sull'azienda la reazione degli *stakeholder* materiali?

Una volta stabiliti gli *stakeholder* e gli aspetti materiali, l'azienda deve valutare l'impatto che essi potrebbero avere nei suoi confronti in funzione della legittimità, volontà, capacità, potere e urgenza della loro reazione. Se gli *stakeholder* non possono, o non vogliono, o non hanno il potere di influenzare le attività dell'azienda, essa può attribuire loro una minore priorità. Ma questo non vuol dire che l'azienda non voglia generare alcun impatto su certi gruppi che non la influenzano. Potrebbe invece voler prenderli in considerazione per molteplici ragioni, come ad esempio la solidarietà. In questo caso però l'azienda ne deve essere consapevole dato che molto probabilmente dovrà investire risorse sia finanziarie che di gestione.

Rendere prioritario: quali sono gli aspetti materiali più rilevanti per gli *stakeholder* materiali e per l'azienda

Una volta stabiliti i temi materiali, gli *stakeholder* e il loro relativo impatto potenziale, dobbiamo stabilire delle priorità in termini di spazio e tempo.

In questo caso Vives (Vives 2015) non propone la matrice di materialità, che ritiene visivamente accattivante, ma strategicamente improduttiva. Ciò che conta è l'impatto che ogni aspetto materiale può avere sull'azienda, definiti quindi come gli aspetti materiali per l'azienda, ponderati secondo un coefficiente di impatto che gli *stakeholder* potrebbero avere su di essa.

In questa fase per stabilire delle priorità può essere effettuata un'analisi dei costi e dei benefici, reali e potenziali, tangibili e intangibili, della gestione, del suo grado di certezza e dei rischi che esso comporta. In certi casi l'identificazione dei costi e dei benefici può essere quantitativa, in altri solo qualitativa, ma soprattutto considerata tenendo conto del contesto e dei rischi per l'azienda. Anche se non viene effettuata un'analisi dettagliata, bisogna essere coscienti che i costi e i benefici esistono e che certe azioni sono finanziariamente più convenienti rispetto ad altre. Bisogna considerare che l'analisi di costi e benefici, qualitativa o quantitativa, potrebbe introdurre deviazioni a breve termine, inteso come il periodo in cui di solito si riscontrano tali costi e benefici, a scapito dell'ottica di lungo termine che sarebbe quella necessaria per definire la strategia. Nelle decisioni che riguardano gli aspetti materiali bisogna tenere conto di questo possibile errore.

Il fatto che si individuino prioritari alcuni aspetti non vuole dire che l'azienda ignori il resto di aspetti e *stakeholder* identificati, ma che riceveranno una minore priorità nell'attribuzione di risorse e nell'attenzione da parte della gestione, che potrebbe essere delegata ad altri livelli.

Azione: che cosa deve fare l'azienda?

Una volta raccolte tutte le informazioni di base per le decisioni, l'azienda deve decidere quali aspetti affrontare in funzione della struttura istituzionale, delle risorse per la gestione, delle

competenze interne, delle risorse finanziarie esterne per i mercati. Dopo aver determinato quello che “desidereremmo” bisogna decidere cosa risulta fattibile in termini di tempo e spazio.

In certi casi, la situazione finanziaria a breve termine, l'opposizione della direzione, oppure l'incompatibilità con altri elementi della strategia impediscono la gestione di alcuni temi materiali che sarebbero prioritari. Ma, se è stato realizzato il processo finora descritto correttamente, anche se non in forma rigorosa, si prenderanno decisioni consapevoli e non casuali. Si prenderà coscienza del perché “non si farà quello che non si farà, e perché si farà quello che si farà”. Bisogna ricordare che l'azione non deve essere soltanto una reazione, inoltre deve essere anticipatoria, considerare il breve e il lungo termine e i diversi dintorni in cui opera, nonché gli impatti che vorrebbe generare. Nel migliore dei casi, la strategia dovrebbe considerare diverse attuazioni nel tempo, approfondendone alcune, tralasciandone altre. Le attuazioni di strategie in ambito di sostenibilità tendono ad avere un effetto a lungo termine e non si tratta di risultati misurabili in tempi brevi. Inoltre si deve stabilire quali azioni intraprendere e in quale direzione andare; ogni intorno potrebbe richiedere strategie diverse.

Gestione: implementazione, attualizzazione, comunicazione

La strategia di sostenibilità deve contare con la partecipazione, coinvolgimento e impegno di coloro che dovranno attuarla. Deve contenere i cronoprogrammi di implementazione e l'assegnazione di risorse e responsabilità, anche se risulta particolarmente difficile nei casi in cui non sia integrata con la strategia aziendale e venga vista come azioni temporanee. Ci deve essere ovviamente un responsabile di coordinamento, monitoraggio e valutazione della strategia la cui efficacia dipenderà dal potere reale o percepito che ricevano.

Sebbene la strategia di sostenibilità debba essere intesa a medio-lungo termine, deve essere rivista, adattata e aggiornata costantemente (principio 6 “Relatività”), anche se non espressamente descritto sul documento formale. Per questo è importante diffondere internamente l'informazione sui risultati positivi, negativi e omissioni che vengano individuate. Man mano che aumenta la circolazione interna delle informazioni, gradualmente migliora la coordinazione e ne aumenta anche l'efficacia.

Allo stesso modo, la strategia deve tener conto dei meccanismi di informazione esterna, in particolare con gli *stakeholder* che sono stati consultati nella predisposizione del documento, attraverso comunicazioni specifiche per ogni gruppo. Inoltre si devono produrre relazioni di carattere generale, che possono e devono agevolare la gestione dei rapporti con gli *stakeholder* e assicurare che l'azienda ottenga le reazioni attese dalle sue pratiche responsabili. Devono essere uno strumento di gestione della strategia e non solo con lo scopo di adempiere agli impegni o richiedere le necessarie informazioni. Il contenuto delle relazioni può essere molto diverso a seconda che vengano predisposte per rispondere a richieste esterne, oppure abbiano lo scopo di stimolare la reazione degli *stakeholder*. Lo scopo deve essere il miglioramento continuo della strategia.

Un'ultima riflessione deve essere fatta su *AccountAbility* e il suo concetto di materialità.

AccountAbility, con “*Redefining Materiality II*” segnala che per continuare ad essere competitive, le aziende hanno bisogno di sviluppare nuove prospettive e processi importanti che includano la capacità di:

- discernere quali siano i temi più importanti per l'azienda, i suoi gruppi d'interesse, l'industria e l'intorno operativo più ampio. Ciò diventa particolarmente rilevante perché la materialità dei temi di sostenibilità è oscillante, e i suoi impatti hanno luogo in momenti diversi;
- sviluppare meccanismi e processi adeguati che consentano l'apprendimento e la valutazione delle priorità di materialità di forma continua e determinare come si possono produrre miglioramenti di rendimento;
- gestire la materialità, in base a questi apprendimenti, in modo che i problemi di sostenibilità siano parte del cuore del sistema operativo dell'azienda;
- divulgare in maniera opportuna e trasparente i progressi e gli effetti degli impegni di sostenibilità in un contesto più ampio, affinché siano realmente effettivi, si sentano...

Nella definizione di materialità di *AccountAbility*, si ritiene prioritario il principio di inclusività in quanto costituisce la base per poter soddisfare gli altri due: materialità e rispondenza (*Accountability* 2008). Infatti si può affermare che sia questo il principio che permette di determinare gli aspetti materiali (principio di materialità), il quale, a sua volta, consente di soddisfare il principio di rispondenza. Nella definizione di inclusività: *"inclusivity is the participation of stakeholder in developing and achieving an accountable and strategic response to sustainability"* (AA1000APS 2008), è intrinseco come il rispetto di tale principio implichi il processo di coinvolgimento dei propri stakeholder cercando di stabilire con loro un rapporto di dialogo allo scopo di identificare bisogni, richieste e aspettative degli stessi.

Ma chi sono gli *stakeholder*? Si analizzi l'affermazione in AA100: *"A meaningful definition of 'materiality' must effectively identify information that, if omitted or misstated, would significantly misrepresent the organization to its stakeholder, and thereby influence their conclusions, decisions and actions for a particular company at a specified place and point time"* (Zadek Simon, Mira Merma 2003). Secondo tale definizione i soggetti da considerare non sono solamente azionisti o investitori ma, oltre a questi, vanno considerati tutti gli *stakeholder* che hanno un interesse in merito all'impatto, non solo economico, ma anche sociale e ambientale dell'organizzazione: *"Stakeholder are not just members of communities or non-governmental organizations. They are those individual, group of individuals or organizations that affect and/or could be affected by an organization's activities, products or services and associated performance with regard to the issue to be addressed by the engagement"* (*AccountAbility* 2011). Pertanto è indispensabile che tutti gli *stakeholder* prendano parte al processo di determinazione della materialità, in quanto sono riconosciuti come *user*.

Il coinvolgimento da parte dell'azienda in questo senso aiuta e anticipa possibili conflitti con i suoi gruppi d'interesse, dato che indica le loro priorità e timori, il che consente all'azienda di gestire e comunicare meglio detti temi d'interesse. È di grande rilevanza che i temi identificati per consultare gli *stakeholder* e i propri manager dell'organizzazione siano rappresentativi dell'industria e del contesto del paese dove opera. Questa fase richiede l'identificazione degli impatti negativi nella catena del valore, per assumere in seguito impegni, generare politiche e programmi, indicatori chiave e responsabili.

Infine, la determinazione della materialità deve essere un processo riflessivo per le aziende, che permetta di revisionare i modelli di gestione, le linee strategiche, la gestione dei rischi e la comunicazione effettiva con i gruppi d'interesse, considerando quest'ultimo come un gran tema in sospenso.

L'analisi di materialità è la pietra angolare del rapporto con i gruppi d'interesse e una delle fasi critiche nell'elaborazione del bilancio di sostenibilità; dalla sua qualità dipende il risultato finale dell'informazione con cui l'organizzazione prenderà le decisioni strategiche che influenzano il suo rapporto con i gruppi d'interesse. Questo materiale indispensabile per le conclusioni riguardo i livelli di influenza e di impatto, è l'elemento chiave di tutto il processo.

Seguendo Vives e la sua analisi svolta riguardo le definizioni di materialità (Vives 2013), possiamo osservare come le varie definizioni abbiano un aspetto in comune, avendo come oggetto l'elaborazione di rapporti rivolti a diversi utenti. Le varie definizioni si riferiscono più a come potrebbe essere l'informazione rilevante, piuttosto che agli aspetti materiali per la strategia e azione aziendale. Questa determinazione finalizzata a evidenziare l'informazione pertinente è soltanto un mezzo, non deve essere un fine. Lo scopo della materialità deve stabilire la base per la determinazione e lo sviluppo della strategia d'azione e di conseguenza, il suo operato; solo dopo si può stendere il report riferito nel quale la materialità serve come guida.

5.2.2 Fasi del processo d'indagine

Il processo d'indagine e individuazione dei temi materiali di Eneren si concentrerà esclusivamente nelle prime tre fasi proposte da GRI descritte nell'epigrafe precedente (5.2.1): Identificazione e Assegnazione delle priorità. Le fasi successive (Validazione e Revisione) non verranno affrontate in questa sede in quanto il lavoro si riduce alla parte iniziale di sviluppo del bilancio di sostenibilità e cioè, quella che riguarda l'individuazione dei temi materiali da analizzare e misurare nel bilancio.

Allo stesso tempo si è tenuto conto delle fasi proposte da Vives (2015) e illustrate in precedenza ma, come lo stesso autore propone, senza un ordine preciso e limitandoci al Chi, Che cosa, Azione e Priorità, che rappresentano fondamentalmente la parte iniziale della predisposizione del bilancio.

Il processo comincia con l'identificazione dei potenziali aspetti e temi rilevanti attraverso una pioggia di idee. Questa fase di identificazione, basata sui principi di definizione del contenuto del report (Fossati et.al 2009) Contesto di Sostenibilità e Inclusività, ha visto coinvolti inizialmente 3 soci fondatori di Eneren e l'amministratore delegato.

In seguito al primo incontro si sono svolte delle interviste aperte individuali in via telematica con soci e amministratore. In questo primo incontro individuale si è affrontato l'argomento in maniera molto generica partendo da una breve descrizione su che cosa vuol dire materialità fino ad arrivare alla visualizzazione di qualche esempio concreto di temi materiali di aziende non del settore. In questo primo approccio i componenti del gruppo hanno dimostrato grande interesse per l'argomento e hanno manifestato la volontà di sviluppare questa prima fase di individuazione per proseguire nei mesi successivi con la stesura del bilancio di sostenibilità.

Durante gli incontri è stato definito il processo di individuazione della materialità partendo da una traccia come base di partenza che si è arricchita poi con i contributi degli intervistati. Il processo è stato definito e poi svolto con le seguenti fasi:

Fase 1: Identificazione

In questa prima fase sono stati identificati tutti quegli aspetti e temi che hanno un impatto da un punto di vista ambientale, economico e sociale, sulle sue attività, prodotti, servizi e rapporti, indipendentemente dal fatto che abbiano luogo all'interno o all'esterno dell'organizzazione. Una volta fatto questo, la fase si è conclusa con la predisposizione di una lista di temi materiali. A sua volta, la fase di identificazione è stata suddivisa come segue:

- 1.1 Definizione di una traccia da compilare con i temi materiali proposti da parte di ogni socio e dall'amministratore.
- 1.2 Compilazione traccia e analisi dei risultati: i soci e l'amministratore hanno riportato sulla traccia tutti i temi che ritenevano importanti e che secondo loro meriterebbero l'approfondimento e l'ulteriore diffusione attraverso il bilancio di sostenibilità. In seguito all'analisi dei risultati si è ottenuto un primo elenco di temi materiali.
- 1.3 Individuazione di temi materiali tramite *Benchmarking*. In questa sotto fase il lavoro è consistito in primo luogo in una ricerca di bilanci di sostenibilità dei competitors di Eneren. Seguendo le indicazioni dell'amministratore si è proceduto a cercare tramite web e i diversi siti dei competitors l'eventuale bilancio di sostenibilità o qualsiasi report di sostenibilità che potesse contare con dei temi materiali. Oltre a questo si sono cercate aziende del settore attraverso i *database* dei principali *standard setters*. Dai bilanci riscontrati sono stati estratti alcuni dei temi che potrebbero risultare materiali anche per Eneren e che sono andati ad arricchire la lista ottenuta nella fase precedente. Infine si sono aggiunti i temi suggeriti da GRI per il settore.
- 1.4 Il Incontro telematico. In questa fase che riprende le fasi del "chi" e "cosa" (vedere paragrafo precedente 5.2.1) sono stati definiti:
 - scelta dei temi materiali tra quelli desunti dall'analisi della traccia, dal benchmarking e da quelli proposti da GRI per il settore. Sono stati selezionati 7 temi materiali per ogni ambito;
 - quali sarebbero stati gli *stakeholder* coinvolti
- 1.5 Predisposizione e diffusione per categoria di *stakeholder* dell'indagine on line.
- 1.6 Raccolta e analisi dei risultati.

Fase 2: Assegnazione delle priorità:

In questa fase si è fatta un'analisi dei temi ottenuti attraverso l'indagine in termini di fattibilità. La scelta è avvenuta in un incontro in azienda con l'amministratore e un socio fondatore. In questa fase si sono aggiunti all'elenco di temi materiali da analizzare, quelli ottenuti dagli *stakeholder* attraverso l'indagine. A sua volta questa fase si è suddivisa in:

- 2.1 Predisposizione della matrice di materialità.
- 2.2 Il Incontro in azienda. Conclusioni e scelta dei temi materiali.

Durante i diversi incontri sono emersi alcuni degli aspetti positivi della definizione e ulteriore sviluppo della materialità di Eneren, tra cui il più rilevante riguarda il fatto che la stesura del bilancio di sostenibilità potrebbe servire come punto di partenza per la redazione del bilancio di

sostenibilità della capogruppo o addirittura dell'intero gruppo. In questo senso, e come espresso nel corso delle interviste ai soci fondatori, il gruppo mira ad una gestione che includa sempre di più i temi relazionati con la sostenibilità fino ad inserirli nelle strategie aziendali, cercando di allinearsi sempre di più ad alcuni degli obiettivi per lo sviluppo sostenibile proposti dall'ONU.

A fronte di questi aspetti positivi, sono emersi diversi inconvenienti legati prevalentemente al momento congiunturale segnato dall'incertezza generata dalla pandemia e dalle limitazioni che la stessa ha generato. L'impossibilità di svolgere certi incontri, insieme alle difficoltà di comunicazione e alla totale sospensione di determinate attività, potrebbero rallentare la definizione e l'ulteriore stesura di un bilancio completo di sostenibilità. Ciononostante, in questa fase di identificazione si è deciso di procedere ad ogni modo sfruttando il web ed alcuni degli strumenti telematici che esso offre.

5.2.3 Strumenti per la raccolta d'informazione

Finora sono state stabilite le basi teoriche e il processo per l'individuazione dei temi materiali. A questo punto definiremo gli strumenti utilizzati per la raccolta d'informazione descritti in ordine di utilizzazione e cercando di applicare in maniera più fedelmente possibile le best practices descritte nel processo di individuazione dei temi materiali di Etra.

1. Incontri on line

Gli incontri on line rappresentano in quest'indagine il tentativo di riproporre gli incontri di gruppo avvenuti in Etra per la definizione dei temi materiali. Senza voler ovviare ai limiti dello strumento, date le circostanze legate al momento contingente, gli incontri on line hanno permesso ad ogni modo un confronto sulle varie problematiche e obiettivi aziendali che altrimenti sarebbe stato rimandato nel tempo. I primi incontri conoscitivi sono avvenuti attraverso la rete con:

- amministratore delegato: primo incontro per definire in linea di massima come sarebbe stato svolto il lavoro;
- Incontro informale di carattere generale con 3 soci fondatori di Eneren e l'amministratore delegato;
- Colloquio individuale con 3 soci e amministratore.
- I incontro: amministratore delegato, 2 dipendenti, 2 soci: definizione del "chi" e "cosa".

Gli incontri, di carattere informale, si sono svolti attraverso Skype.

3. Traccia

La traccia consiste in un documento con una griglia vuota da compilare da parte di ogni socio e dall'amministratore delegato (Vedere appendice 3). Il documento è stato suddiviso in tre parti. Con la prima parte si è voluto dare una visione generale di che cosa è la materialità attraverso la presentazione di varie definizioni. Per alcuni dei soci si tratta di un primo approccio al reporting di sostenibilità e pertanto una prima definizione del argomento avrebbe chiarito che cosa stavamo cercando e dove saremmo voluti arrivare. Successivamente sono stati proposti esempi di temi

materiali tratti dal questionario usato da Etra per l'indagine di materialità. Trattandosi di un'azienda di un settore diverso, gli esempi avrebbero aiutato a capire meglio lo scopo dello strumento senza indurre le risposte. Infine, l'ultima parte propone una griglia suddivisa in tre colonne che rappresentano rispettivamente i tre aspetti materiali: governance, ambientali e sociali. Prima della griglia sono stati illustrati gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile proposti dall'ONU nell'agenda 2030, per dare un'idea globale di obiettivi e per indurre a riflettere su quali potrebbero essere i temi materiali che a lungo termine indirizzassero verso tali obiettivi globali. La traccia è stata fornita tramite posta elettronica.

4. Test

Il quarto strumento si propone la riproduzione del questionario somministrato da Etra agli *stakeholder*. In questo caso si tratta di un'indagine on line composta da tre domande chiuse (una per categoria). Ogni domanda prevede una griglia con sette temi materiali. L'utente era invitato a sceglierne soltanto 3 tra questi temi e contemporaneamente stabilire l'importanza relativa dei temi categorizzandoli in una scala crescente di importanza: importante, molto importante e fondamentale. Con una base molto simile a quella del questionario Etra, si è voluto aggiungere un'ulteriore informazione legata alla categorizzazione dell'importanza del tema proposto, in modo tale da poter sapere in caso di scelta unica, quale sarebbe stato il tema selezionato.

In tutte e tre le domande c'era la possibilità di aggiungere un commento oppure un tema materiale magari di propria scelta e non previsto nella griglia, da inserire nella casella "altro". La figura 5.8 illustra la presentazione e le domande dell'indagine on line.

Eneren e la sostenibilità: i temi materiali

Aiutaci a migliorare le nostre politiche di sostenibilità

In seguito troverai tre domande con un elenco di argomenti relativi alla **gestione aziendale**, all'**ambiente** e ad **aspetti sociali** rispettivamente. Ti chiediamo di sceglierne soltanto tre per ogni gruppo stabilendo allo stesso tempo il livello di importanza che hanno secondo la tua opinione. Infine troverai uno spazio dove scrivere suggerimenti o altri temi che ritieni siano importanti per l'azienda. Grazie della tua collaborazione.

1. I temi elencati riguardano la gestione aziendale di Eneren. Ti chiediamo di scegliere SOLTANTO TRE e di stabilirne la loro importanza

	Importante	Molto importante	Fondamentale
Cresce costantemente soluzioni custom made oriented	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualità del prodotto/servizio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitalizzazione dei processi: archivio, ordini, comunicazioni, appunti, virtual meeting, libretti di uso e manutenzione (magari con QR code), supervisione delle macchine per manutenzione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabile scoglie e misure per monitorare lo sviluppo e gli obiettivi strategici predefiniti a livello globale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rafforzare la solidità patrimoniale e verificare preventivamente le capacità di pagamento della clientela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovazione di prodotto e servizio attraverso investimenti in ricerca e sviluppo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valutare i fornitori su aspetti di sostenibilità	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altro (specificare)	<input type="text"/>		

2. I temi elencati riguardano aspetti ambientali di Eneren. Ti chiediamo di scegliere SOLTANTO TRE e di stabilirne la loro importanza

	Importante	Molto importante	Fondamentale
Aziende emissioni CO2 ridotte per spostamenti di lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adottare la politica del plastic free interno all'azienda (borracce, angolo cucina, tazze in ceramica, ecc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ottimizzazione in fase di produzione per un consumo minore di energia e materie prime	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ripartire le informazioni sulla sostenibilità in maniera trasparente nel ciclo di reporting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acquistare energia elettrica certificata da fonti rinnovabili	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certificare BREEM in Use/edificio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sostanze inquinanti: gestione e disposizioni per quanto riguarda i prodotti inquinanti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altro (specificare)	<input type="text"/>		

3. I temi elencati riguardano aspetti sociali di Eneren. Ti chiediamo di scegliere SOLTANTO TRE e di stabilirne la loro importanza

	Importante	Molto importante	Fondamentale
Crescita professionale in linea con costante aggiornamento delle proprie capacità in ambito lavorativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integrazione e ottimizzazione continua dei prodotti nel contesto installativo (reduce the footprint)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Life Cycle Assessment (LCA) dei prodotti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestione della qualità dei prodotti: richiami e lamenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generazioni future, progetti educativi e cittadinanza attiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Occupazione, armonizzazione vita-lavoro e welfare aziendale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantenere/intensificare collaborazioni con istituti universitari e scuole superiori (best itstage/school-work)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altro (specificare)	<input type="text"/>		

Figura 5.8: test on line

Il test è stato distribuito in un'unica versione soltanto a *stakeholder* diretti (Vives 2015). Dovuto alle limitazioni legate al distanziamento sociale, il raggiungimento degli *stakeholder* indiretti per spiegare e coinvolgere nel processo di definizione della materialità avrebbe comportato grandi difficoltà e per questo, con la consapevolezza del mancato coinvolgimento degli *stakeholder* indiretti, si è preferito limitare il sondaggio alle persone che hanno un contatto più diretto con l'azienda e che hanno un impatto diretto su di essa. Per poter risalire e distinguere le risposte dei due gruppi i test sono stati inviati in momenti diversi. I componenti dei gruppi sono stati i seguenti:

Gruppo 1

- Clienti finali
- Fornitori
- Agenzie di vendita e attori della filiera commerciale
- Enti di ricerca
- Progettisti
- Dipendenti

Gruppo 2

- Soci
- Amministratore delegato

La distribuzione del test attraverso il web ha consentito la compilazione individuale senza interferenze. In questo modo si è potuta evitare l'influenza di qualche gruppo di stakeholder su altri per fare prevalere i propri temi materiali (si veda *'conflicting' vision of the materiality determination process* in Fasan e Mio 2016). Per quanto riguarda invece i membri del consiglio, non si sono riscontrate in questo modo situazioni di conflittualità derivanti dalla difficoltà di mettere d'accordo tutti i componenti (*"the larger the board, the more difficult it will be for the board to make a decision and to disclose information on how Materiality Disclosure in Integrated Reporting"*. Aggarwal e Nanda, 2004).

4. Foglio di rotta

Uno strumento utilizzato e che ha accompagnato tutto il lavoro di raccolta di informazioni è il Foglio di rotta. Si tratta di una tabella riassuntiva che è stata compilata man mano che i temi materiali venivano individuati. Tale strumento ha una duplice funzione. La prima è quella di illustrare in maniera semplice, chiara e immediata, tutte le informazioni raccolte per ogni proposta di tema materiale. La seconda funzione è quella di agevolare il monitoraggio delle eventuali informazioni mancanti che potrebbero arrivare in qualsiasi momento.

La semplicità di utilizzo dello strumento dipende dall'accuratezza nella fase di creazione dello stesso. Stabilire le linee principali del Foglio di rotta è utile a prendere coscienza delle reti e delle opportunità che determinano i diversi temi materiali dal punto di vista non solo del settore ma anche della stessa azienda. La scelta delle variabili presenti determina la variabilità e la ricchezza dell'informazione raccolta, che potrebbe in certi casi richiedere l'aggiunta di altri documenti per fornire un'ulteriore informazione più dettagliata. Non si è escluso ad ogni modo l'inserimento di modifiche durante l'utilizzo dello strumento. Il carattere qualitativo dell'informazione in effetti

determina nuove esigenze in corso d'opera che hanno visto l'aggiunta di qualche variabile così come l'eliminazione di altre riscontrate poco utili in fase applicativa.

Il Foglio di rotta per la raccolta d'informazione di Eneren presenta le seguenti variabili (si veda appendice 4):

Tema materiale	Livello d'impatto	Condizioni attuali/impatti	Sfide	Impegni/mezzi per affrontarlo	Attori	Ruoli

Figura 5.9: Foglio di rotta Eneren

5.2.4 Risultati e analisi

Risultati della traccia

Dall'analisi della traccia compilata da soci e amministratore i temi emersi divisi per ambito di appartenenza sono stati illustrati nella Tabella 5.2.

In linea con quanto detto nelle interviste individuali, i temi emersi relativi alla gestione sono innovazione, qualità, efficienza e personalizzazione del prodotto. Si tratta di un'azienda di dimensioni ridotte che gode ancora di grande elasticità e che perciò beneficia del vantaggio competitivo generato dalla capacità di personalizzazione del prodotto.

Per quanto riguarda l'ambito ambientale, l'eliminazione del *footprint* ed il riciclaggio sono i temi più sentiti. Il riciclaggio è proposto in forme alternative ma presente in tutte le tracce. Infine viene menzionato il *Carbon Discloser Project* che mira a rendere la rendicontazione ambientale e la gestione dei rischi una norma aziendale e a guidare la divulgazione, la comprensione e l'azione verso un'economia sostenibile. Questo dimostra la predisposizione ad un cambiamento aziendale verso una performance più green e verso un impegno sempre maggiore verso la sostenibilità.

Per ultimo dal punto di vista sociale le proposte sono svariate. Lo spirito aziendale si rispecchia in quei temi che riguardano il benessere del personale e la crescita professionale e che si collegano ai temi di gestione che mirano all'innovazione e alla qualità. Eneren è un'azienda che conta con un importante *knowhow* delle persone che la compongono e che risultano parte fondamentale nella capacità di personalizzazione e innovazione del prodotto. In linea con questi temi emerge anche la volontà di collaborare con istituti di formazione sempre in cerca di crescita professionale per fornire soluzioni personalizzate e innovative. Infine si riscontra anche uno sguardo verso l'esterno dell'azienda in quei temi che riguardano la formazione ambientale e l'uso razionale dell'energia.

Tabella 5.2: Temi materiali risultanti dalla traccia

Governance	Ambientale	Sociale
La fiducia in tutta la filiera, dal fornitore al cliente al consumatore/utilizzatore	Garantire la riparabilità e/o ricambi a magazzino per 10-15 anni	Adottare politiche di sostegno alle pari opportunità
Il creare costantemente soluzioni <i>custom made oriented</i>	Favorire il recupero dei prodotti obsoleti per il riciclo interno dei materiali	Promuovere l'educazione ambientale e della sostenibilità
Rafforzare la solidità patrimoniale e verificare preventivamente le capacità di pagamento della clientela	Promuovere soluzioni di economia circolare implementando soluzioni di stoccaggio energetico	Crescita professionale intesa come costante aggiornamento delle proprie capacità in ambito lavorativo
Arrivare al n.1 o 2 per prestazioni rispetto al mercato di riferimento	Implementare le soluzioni multisorgente da fonti rinnovabili (solare termico e FV)	Condividere l'approccio all'uso razionale dell'energia (sensibilizzazione) con scuole/comunità
Qualità del prodotto servizio	Iscriversi al CDP <i>Carbon Discloser Project</i>	Migliorare la comunicazione con gli <i>stakeholder</i>
Redditività	Materie prime riciclate (<i>reduce the footprint</i>)	Ottenere dei riconoscimenti in ambito di sostenibilità
I fabbisogni del mercato	<i>Packaging</i> riciclabile o <i>returnable</i>	Investire in formazione del personale
Promuovere accordi con aziende ESCO, tipo EnelX), su interventi di risparmio energetico (Decreto riconoscimento 110 %)	Adottare la politica del <i>plastic free</i> interno all'azienda (borracce, angolo cucina, tazze in ceramica, ecc)	Il benessere del personale che collabora con Eneren (dipendenti e collaboratori esterni generalmente gli agenti) e del cliente
Digitalizzazione dei processi: archivio, ordini, comunicazioni, appunti, <i>virtual meeting</i> , libretti di uso e manutenzione (magari con QR code), supervisione delle macchine per manutenzione	Sostenibilità ambientale intesa come LCGWP <i>life cycle global warming potential</i> , ovvero impatto ambientale del prodotto servizio nel suo ciclo di vita, dalla produzione allo smaltimento	Stile di vita, inteso come offerta di prodotti servizi atti a migliorare al massimo il livello qualitativo di vita che il mio prodotto/servizio può dare all'interno del suo ambito specifico e campo di applicazione specifica
Integrazione e ottimizzazione continua dei prodotti nel contesto installativo (<i>reduce the footprint</i>)	Puntare al <i>carbon neutral</i> aziendale	Mantenere/intensificare collaborazioni con istituti universitari e scuole superiori (tesi /stages/scuola-lavoro)
Aumentare costantemente l'efficienza dei prodotti (<i>reduce the footprint</i>) compatibilmente con l'utilizzo delle risorse	Auto metano/elettrica per spostamenti di lavoro	
<i>Made in italy</i>	Risparmio energetico	
Innovazione di prodotto e servizio	Eliminare i prodotti inquinanti	
La creazione di un sistema/servizio che non limiti il focus della proposta verso il singolo prodotto, ma che ampli la visione a chi propone e chi ci sceglie, verso le possibilità a pacchetto integrato che la società Eneren può offrire a servizio dell'intero edificio		

In una delle tracie è stata aggiunta l'osservazione: "ritengo che l'azienda sia già attiva nei temi 3,7,8,9,10,11,12,13,15,16 e 17" in riferimento all'agenda 2030 ONU e agli obiettivi per lo sviluppo sostenibile nel mondo. Per quanto riguarda gli obiettivi 4 e 5, sono stati menzionati tra i temi proposti. Ancora una volta si conferma la predisposizione al cambiamento all'interno dell'azienda verso una gestione e performance sempre più in linea con lo sviluppo sostenibile.



Figura 5.10: Agenda ONU 2030: obiettivi per lo sviluppo sostenibile

Individuazione di temi materiali tramite benchmarking

Per poter analizzare come avviene l'individuazione della materialità nel settore di Eneren, è risultato indispensabile in primo luogo l'identificazione del settore di appartenenza dell'azienda. Il modello di business di Eneren è molto cambiato nel tempo dalla sua costituzione alla data odierna. Attualmente l'azienda produce sia impianti che macchinari, fornisce sia servizi di consulenza ed installazione che servizi chiave in mano, pertanto potrebbe essere inclusa all'interno del settore metalmeccanico in diverse categorie quali produzione macchinari e impianti, servizi di consulenza ecc.

Nella prima fase di analisi, il problema riscontrato riguarda il fatto che nelle varie basi dati a disposizione ci sono pochi bilanci di sostenibilità pubblicati da parte delle aziende italiane in generale e più in particolare del settore. In effetti ad esempio nel database di GRI con un totale di 62.257 report, soltanto 1.192 (1,94%) sono i bilanci registrati dalle aziende italiane.

Dopo una breve analisi del data base di Corporate Register⁸ che conta con un totale di 120.351 report di 19.892 organizzazioni, si riscontra che in Italia dal 2013 al 2017 c'è stato un incremento nella produzione di report di sostenibilità. Confrontando questi dati con quelli raccolti da altri paesi europei con un approccio culturale più *environmental friendly* come la Germania o i paesi

⁸ <https://www.corporateregister.com/accounts/activate/?c=C.NINZHENXl>

scandinavi, i risultati si discostano ma rispecchiano un trend di crescita positivo negli anni di riferimento.

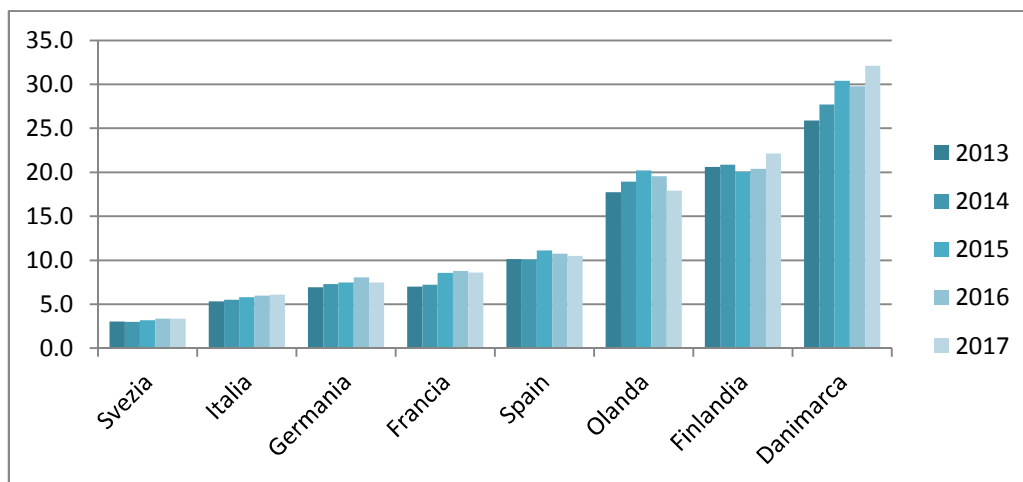


Figura 5.11: Produzione di report di sostenibilità per milioni di abitanti nei diversi Paesi considerati

Tabella 5.3: Produzione di report di sostenibilità per milioni di abitanti e crescita 2013-2017 nei diversi Paesi considerati

	2013	2014	2015	2016	2017	Crescita
Svezia	3.0	3.0	3.2	3.4	3.4	12%
Italia	5.3	5.5	5.8	6.0	6.1	14%
Germania	6.9	7.3	7.5	8.1	7.5	8%
Francia	7.0	7.2	8.6	8.8	8.6	23%
Spain	10.1	10.1	11.1	10.8	10.5	4%
Olanda	17.8	18.9	20.2	19.6	17.9	1%
Finlandia	20.6	20.9	20.1	20.4	22.1	7%
Danimarca	25.9	27.7	30.4	29.8	32.1	24%

Nonostante i risultati positivi, al problema della poca disponibilità di documenti che riguardano la sostenibilità nel settore di riferimento, si aggiungono i risultati dall'indagine svolta da Vives (2015)

già accennata nei paragrafi precedenti, che dimostra come le piccole e medie imprese riscontrano maggiori difficoltà nella predisposizione del bilancio di sostenibilità per via delle minori risorse disponibili ma anche della mancanza di informazione al riguardo. In effetti, dopo aver svolto una ricerca sul web riguardanti i competitors diretti di Eneren ed altre aziende del settore, si è confermato che sono poche le aziende di medie dimensioni (come lo sono i competitors di Eneren) quelle che redigono il bilancio di sostenibilità. È molto più frequente trovare bilanci di importanti gruppi industriali o quantomeno di aziende di grosse dimensioni. Tuttavia, ai fini di questo lavoro viste le difficoltà di reperimento di un certo volume di report per procedere ad un'analisi più completa, e dopo i risultati della ricerca tramite web e alla luce di quanto detto precedentemente, si potrebbe concludere che nel settore metalmeccanico sono poche le aziende che producono bilanci di sostenibilità completi oppure, che quelli prodotti non vengono condivisi nei database più rilevanti. È frequente invece in settori come la fornitura di energia elettrica, la gestione di acqua e rifiuti ed altri settori di maggiore impatto ambientale. Per tutto questo si è proceduto alla selezione dei bilanci di alcuni gruppi aziendali che hanno all'interno imprese simili a Eneren o che comunque lavorano nel settore, anche se di dimensioni maggiori o operanti in realtà diverse. Alcuni dei gruppi scelti sono stati Nibe, Daikin, Gruppo SGR e Mitsubishi. L'elenco dei temi presenti nei report, sono riportati nell'appendice 5.

In realtà la questione di mancanza di punti di riferimento, che a prima vista potrebbe sembrare un limite, potrebbe invece dimostrarsi un punto di forza per Eneren non solo in quanto "pioniere" di *best practices* del settore ma anche come promotore di una gestione più sostenibile del gruppo aziendale di cui fa parte.

Per complementare la ricerca di temi materiali per settore di appartenenza si è ricorsi a GRI che svolse la prima ricerca sulla materialità nel 2013 in *Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholder want to know?* (GRI 2013). In questo documento vengono illustrate delle liste di temi rilevanti sulla sostenibilità per diversi tipi di attività indentificati da cinque gruppi di *stakeholder*: associazioni imprenditoriali, rappresentanti dei lavoratori, associazioni, informazioni dagli utenti e esperti. Attraverso un totale di 194 organizzazioni riguardanti i diversi gruppi di *stakeholder*, la ricerca aveva generato 2.812 temi relativi a 52 gruppi di attività. Seguendo i risultati di questo lavoro Eneren potrebbe essere inserita nel gruppo 12, *Electrical Equipment and Machinery* a cui sono stati associati un totale di 20 Temi materiali distribuiti come riportato in Tabella 5.4.

Alcuni di questi temi sono stati selezionati dal gruppo di lavoro e proposti nell'indagine distribuita on line agli *stakeholder*.

Nel 2015 GRI ha svolto una nuova ricerca sulla materialità che potrebbe rappresentare la continuazione indiretta di quella svolta nel 2013: *Defining materiality: what matters to reporters and investors*. In questo caso ha lavorato insieme a Robeco SAM, società specializzata in investimenti in sostenibilità. Robeco SAM ha svolto un'analisi di materialità, attraverso le aziende intervistate per la valutazione annuale di sostenibilità aziendale, in cui si fornisce informazione riguardo le risposte dei principali inversori alla domanda sulla materialità finanziaria di sostenibilità. Alcoa Foundation ha partecipato all'indagine contribuendo con la sua esperienza mettendo in rilievo l'importanza di individuare temi specifici che potrebbero essere materiali per le aziende di un determinato settore, ma anche diventando fonte d'ispirazione per l'indagine.

Tabella 5.4: Proposta di temi materiali per il gruppo 12 Electrical Equipment and Machinery (GRI 2013).

Sustainability Category	Proposed Topic	Topic Specification (if available)	Constituency	Reference ^o
Environmental	Raw materials use	Production phase	Financial Markets & Information Users	400
	Toxic substances - Mercury	Management and disposal of products containing mercury	Business	379
	Energy consumption	Production phase	Financial Markets & Information Users	400
		Standby power of appliances and equipment	Mediating Institution	374
	Water consumption	Production phase	Financial Markets & Information Users, Mediating Institution	109, 153
	Wastewater	Production phase	Financial Markets & Information Users	400
	Emissions to air	Production phase	Financial Markets & Information Users, Mediating Institution	109, 153, 400
Social	Labor conditions	Temporary workers	Civil Society Organization	429, 481
		Wage levels	Civil Society Organization	429
		Freedom of association and collective bargaining rights	Civil Society Organization	429, 480
	Occupational health and safety	Operations and supply chain	Financial Markets & Information Users	400
	Occupational health and safety risks	Exposure to toxic chemicals	Mediating Institution	529
	Electronic waste (e-waste)	Occupational health risks from electronic waste (e-waste)	Civil Society Organization	193
	Social	Migrant workers	Recruitment and employment	Mediating Institution
Product safety		Customer safe handling of product	Financial Markets & Information Users	153, 400
Eco-design of products		Life Cycle Assessment (LCA) of products	Business, Financial Markets & Information Users	153, 381, 400, 460
Electromagnetic radiation (EMR)		Health risks from exposure to EMR from use of products	Business	380
Quality management of products		Recalls and claims	Business	597
Other	Corporate governance	Gender participation on governance bodies	Financial Markets & Information Users	389
	Supplier screening	Human rights and occupational health and safety	Civil Society Organization, Financial Markets & Information Users	153, 429, 460

Per il settore di *Technology Hardware & Equipment*, sono stati identificati 13 temi di sostenibilità. I quattro fattori più rilevanti sono stati gestione dell'Innovazione, gestione della catena di approvvigionamento, governo societario e gestione del capitale umano:

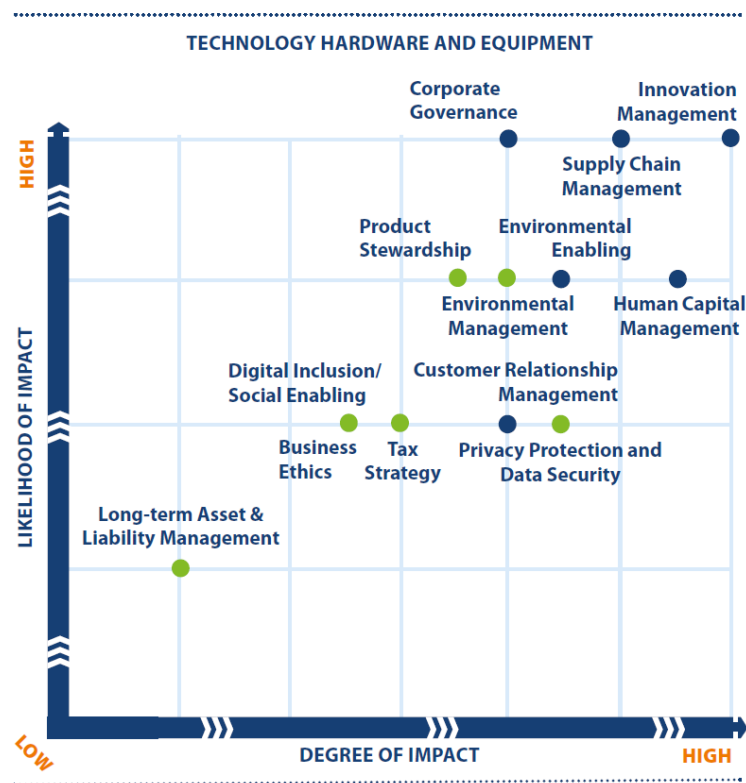


Figura 5.12: Matrice di materialità del settore Technology Hardware & Equipment (2015 GRI)

I temi specifici individuati per il settore sono stati Attivazione Ambientale, Protezione della Privacy e Sicurezza dell'informazione, Inclusione Digitale/Attivazione Sociale.

I temi materiali sono stati identificati attraverso un approccio discendente che parte dalle tendenze generali di lungo termine che abbiano impatto sui generatori di valore dell'industria, e un approccio ascendente in cui si considerano temi comuni nell'industria che abbiano un impatto sul valore dell'organizzazione a lungo termine. Entrambi gli approcci dovrebbero raggiungere gli stessi risultati.

I risultati di questo lavoro di GRI e Robeco SAM sottolineano come un'organizzazione può trarre dallo svolgimento di un'analisi di materialità dei benefici chiave che donano maggiore forza al bilancio di sostenibilità. Con l'analisi di materialità l'interesse non si concentra esclusivamente nelle aree di maggiore rilevanza, ma può aiutare l'azienda ad orientare le proprie risorse verso le aree della propria strategia di sostenibilità che avranno un impatto maggiore sia interna che esternamente. In questo lavoro i temi materiali più rilevanti per il settore *Technology Hardware & Equipment*, verranno proposti per la selezione dei temi che andranno inclusi nell'indagine on line.

Risultati del test on line

I risultati del test on line vengono illustrati nei seguenti grafici e tabelle riguardanti il gruppo più numeroso (Gruppo 1) suddivise per categoria:

Domanda numero 1 relativa a temi di Governance:

Tabella 5.5: Risultati test domanda n.1: temi riguardanti la Governance

	IMPORTANTE	MOLTO IMPORTANTE	FONDAMENTALE	TOTALE	MEDIA PONDERATA
Creare costantemente soluzioni custom made oriented	37,04%	25,93%	37,04%	27	2,00
Qualità del prodotto/servizio	10,26%	33,33%	56,41%	39	2,46
Digitalizzazione dei processi: archivio, ordini, comunicazioni, appunti, virtual meeting, libretti di uso e manutenzione (magari con QR code), supervisione delle macchine per manutenzione	30,77%	57,69%	11,54%	26	1,81
Stabilire soglie e misure per monitorare lo sviluppo e gli obiettivi strategici perseguiti a livello globale	50,00%	41,67%	8,33%	12	1,58
Rafforzare la solidità patrimoniale e verificare preventivamente le capacità di pagamento della clientela	50,00%	8,33%	41,67%	12	1,92
Innovazione di prodotto e servizio attraverso investimenti in ricerca e sviluppo	20,93%	41,86%	37,21%	43	2,16
Valutare i fornitori su aspetti di sostenibilità	30,77%	38,46%	30,77%	13	2,00

Il tema ritenuto più importante in questa categoria è “Innovazione di prodotto e servizio attraverso investimenti in ricerca e sviluppo” scelto in 43 occasioni il che rappresenta il 25% sul totale. Inoltre il 37,21% delle persone che l'hanno scelto lo ritengono fondamentale, il che denota il grande interesse che solleva la questione dell'innovazione. Il secondo tema più cliccato è stato “Qualità del prodotto/servizio” con un totale di 39 volte scelto e cioè c.a. il 23% delle risposte. Anche in questo caso il 56,41% delle persone ritengono fondamentale la qualità del prodotto. La scelta di questi due temi rispecchia lo spirito intraprendente e innovativo non solo dei soci (che li hanno selezionati tra tutti quelli proposti) ma di tutta l'azienda che è in continua ricerca di prodotti innovativi e soluzioni efficaci personalizzate. Infine ci sono altri due temi molto vicini nel risultato che sono “Digitalizzazione dei processi: archivio, ordini, comunicazioni, appunti, *virtual meeting*, libretti di uso e manutenzione (magari con *QR code*), supervisione delle macchine per manutenzione” e “Creare costantemente soluzioni *custom made oriented*” con 26 e 27 risposte rispettivamente. Gli altri tre temi sembrano non sollevare grande interesse nella maggioranza con una media di 12 risposte e con un grado d'importanza molto distribuito.

I commenti inseriti nello spazio “altro” per questa prima domanda relativa alla gestione aziendale sono stati i seguenti:

- Sarebbe utile una condivisione periodica dello stato di avanzamento dei lavori sugli obiettivi prefissati per restare aggiornati, proporre suggerimenti e suddividere il carico di lavoro nel migliore dei modi.
- I tre pilastri della sostenibilità (economica, sociale e ambientale) vanno intesi come parte integrante della strategia aziendale e quindi va fortemente integrata la filiera a monte (fornitori) e a valle (clienti) con cui dividerla.
- Cara Eneren, specifico che tra l'elenco ho tolto preventivamente il punto 2 e la seconda parte del punto 5 perché sono elementi base di una azienda (fuori discussione).

Ancora una volta i commenti rispecchiano l'interesse condiviso di indirizzare l'azienda sempre più verso una gestione responsabile e orientata verso la sostenibilità. Il primo commento è stato preso in considerazione come tema di grande rilevanza per lo sviluppo del bilancio.

Come accennato in precedenza, le risposte ottenute a partire dal test danno luogo a due tipi di risultati che andremo ad analizzare graficamente. Il primo risultato riguarda il numero di volte che è stato scelto ogni tema a prescindere della sua importanza relativa e della categoria. In questo caso i risultati ottenuti per ambito e gruppo sono riportati nelle Figure 5.13 e 5.14 rispettivamente per gli *stakeholder* e per i soci.

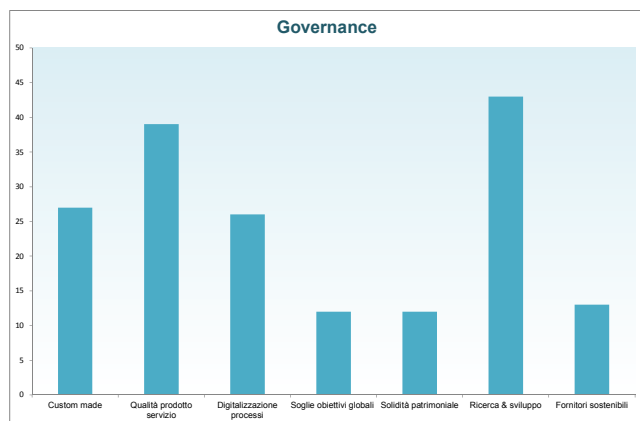


Figura 5.13: Stakeholder numero risposte Governance

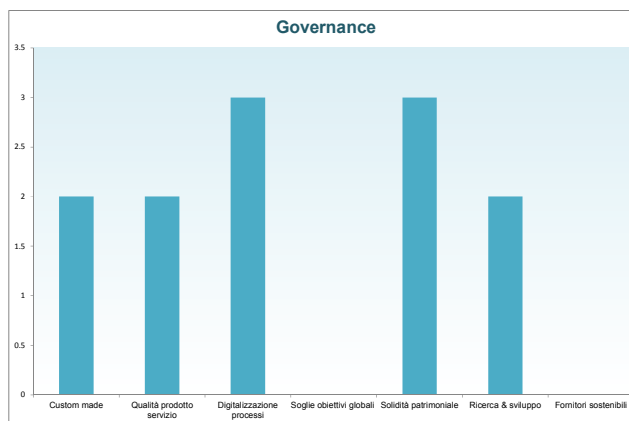


Figura 5.14: Soci numero risposte Governance

I risultati denotano un allineamento tra soci e *stakeholder* soltanto per ciò che riguarda la categoria “*Custom made*”⁹. Da un lato i soci reputano più importante la “Solidità patrimoniale” e la “Digitalizzazione dei processi”, mentre dall’altro lato gli *stakeholder* privilegiano la “Ricerca e sviluppo” e la “Qualità del prodotto”.

Per quanto riguarda il secondo risultato ottenuto dal test, e cioè quello con i valori ponderati (importante=1, molto importante=2, fondamentale=3), le informazioni ricavate sono riportati di seguito per gli *stakeholder* (Figura 5.15) e per i soci (Figura 5.16).

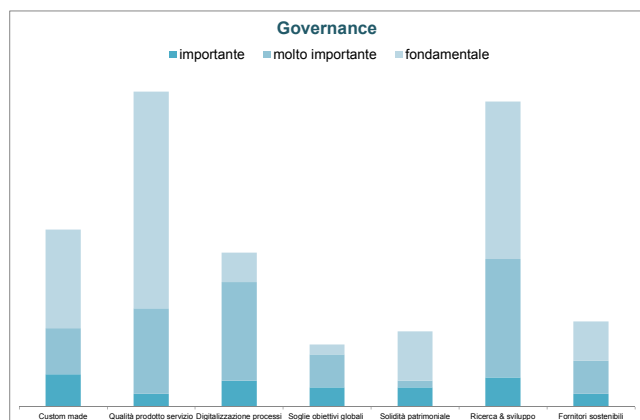


Figura 5.15: Stakeholder valori ponderati Governance

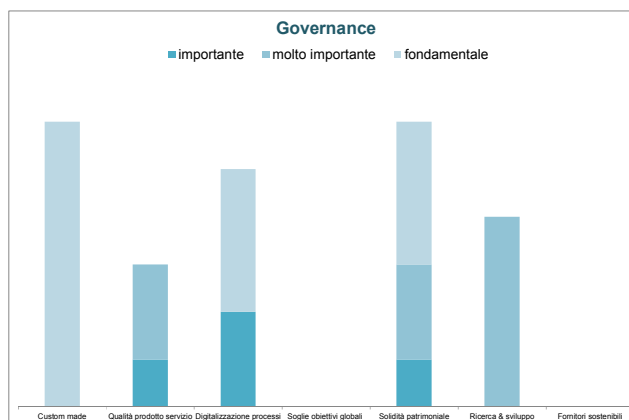


Figura 5.16: Soci valori ponderati Governance

⁹ Le etichette delle categorie sono state scritte di forma abbreviata per motivi grafici. Vedere appendice 5.

Per quanto riguarda gli Stakeholder, a parità di valore di “Qualità del prodotto servizio” e “Ricerca & sviluppo” la prima risulta più importante rispetto alla seconda. Otteniamo in questo caso una conferma dei risultati acquisiti considerando soltanto il numero di risposte, dove “Ricerca & sviluppo” insieme a “Qualità del prodotto” risultavano le più importanti. In questo caso però il risultato aggiunge il fatto che la “Qualità del prodotto” si ritiene fondamentale. Nel caso dei soci invece, a parità di valore tra “*Custom made*” e “Solidità patrimoniale”, risulta mediamente fondamentale la prima rispetto alla seconda.

Domanda numero 2 relativa a temi di ambientali:

Tabella 5.6: Risultati test domanda n.2: temi che riguardano l’Ambiente

	IMPORTANTE	MOLTO IMPORTANTE	FONDAMENTALE	TOTALE	MEDIA PONDERATA
Auto emissioni CO2 ridotte per spostamenti di lavoro	7,69% 1	30,77% 4	61,54% 8	13	2,54
Adottare la politica del plastic free interno all’azienda (borracce, angolo cucina, tazze in ceramica, ecc)	40,91% 9	31,82% 7	27,27% 6	22	1,86
Ottimizzazione in fase di produzione per un consumo minore di energia e materie prime	12,20% 5	26,83% 11	60,98% 25	41	2,49
Riportare le informazioni sulla sostenibilità in maniera trasparente nel ciclo di reporting	40,91% 9	36,36% 8	22,73% 5	22	1,82
Acquistare energia elettrica certificata da fonti rinnovabili	53,33% 16	26,67% 8	20,00% 6	30	1,67
Certificare BREEAM in use l’edificio	30,00% 3	50,00% 5	20,00% 2	10	1,90
Sostanze inquinanti: gestione e disposizioni per quanto riguarda i prodotti inquinanti	28,13% 9	53,13% 17	18,75% 6	32	1,91

Il tema ritenuto più importante in questa categoria è “Ottimizzazione in fase di produzione per un consumo minore di energia e materie prime” scelto in 41 occasioni il che rappresenta c.a. il 24% sul totale delle risposte, e con più del 60% delle persone che l’hanno scelto che lo considerano fondamentale. La ricerca dell’ottimizzazione della produzione, nonostante sia intrinseca all’efficienza aziendale, sembra rappresentare un tema d’importanza per gli stakeholder interrogati. Il risultato si sposa con quanto detto nei risultati della prima domanda riguardo l’interesse crescente per una gestione sempre più sostenibile dell’azienda. Il secondo tema più cliccato è stato “Sostanze inquinanti: gestione e disposizioni per quanto riguarda i prodotti inquinanti” con un totale di 32 volte selezionato e cioè il quasi 19% delle risposte, che insieme a “Acquistare energia elettrica certificata da fonti rinnovabili” con un 17,6% di risposte, denotano la preoccupazione per l’ambiente e l’importanza della gestione della produzione cercando di avere un impatto sempre minore dal punto di vista ambientale. L’azienda che lavora già nel settore dell’energia rinnovabile, non poteva ignorare l’importanza di questo ultimo aspetto. Il poco interesse riscontrato da “Certificare BREEAM in use l’edificio” con solo 10 selezioni potrebbe essere legato alla non conoscenza del certificato da parte di una parte degli *stakeholder*. La questione verrà ad ogni modo presa in considerazione nelle conclusioni finali dato che i soci lo ritengono un argomento di grande importanza.

I commenti inseriti nello spazio “altro” per questa seconda domanda relativa agli aspetti ambientali sono stati i seguenti:

- Certificazioni "green" dei prodotti.
- Certificazione EN ISO 14001.

I risultati ottenuti dall'analisi grafica (Figure 5.17 e 5.18), presentano molte differenze di percezione d'importanza tra soci e stakeholder.

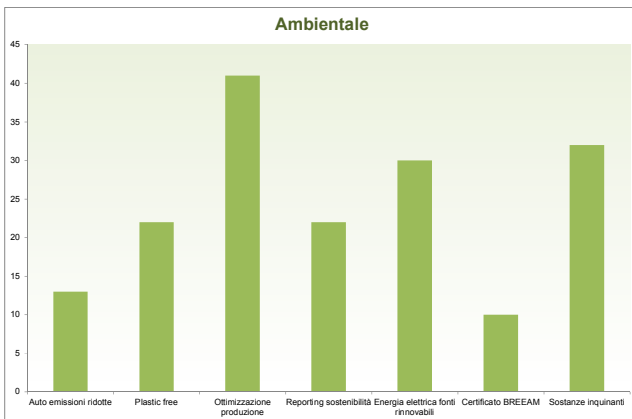


Figura 5.17: Stakeholder numero risposte Ambientale

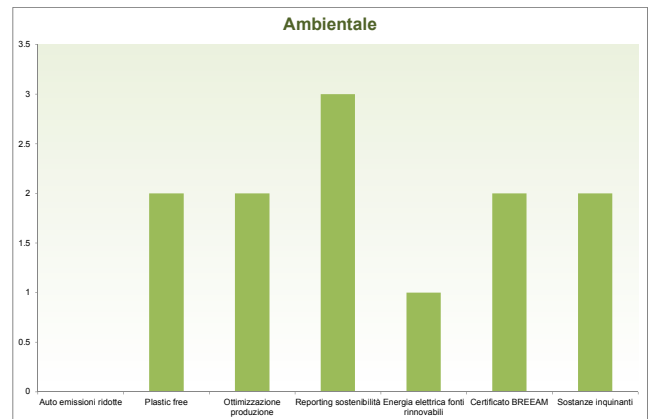


Figura 5.18: Soci numero risposte Ambientale

Mentre per gli *stakeholder* i temi più importanti risultano “Ottimizzazione della produzione”, “Sostanze inquinanti” e “Energia elettrica da fonti rinnovabili”, per i soci il tema di maggiore interesse è “Reporting sostenibilità”. Questa differenza potrebbe derivare dal fatto che il presente lavoro abbia potuto attivare un interesse particolare sull'importanza della diffusione dell'impegno dell'azienda in materia di sostenibilità e del sentito bisogno di dare una struttura a quanto fatto in precedenza o a quanto si vorrebbe fare. Questa idea, in fase ancora embrionale sul bilancio di sostenibilità, potrebbe non avere ancora raggiunto gran parte degli stakeholder che di conseguenza, nonostante siano positivi e partecipativi nei confronti della sostenibilità, non l'hanno reputata di grande interesse per l'azienda.

Allo stesso modo, come era già stato anticipato nell'analisi iniziale di questo ambito dell'indagine, la categoria “Certificato BREEAM” non ha riscosso una grande importanza per gli stakeholder, probabilmente dovuto alla non conoscenza o alla conoscenza superficiale dello stesso, mentre per i soci è stato più apprezzato.

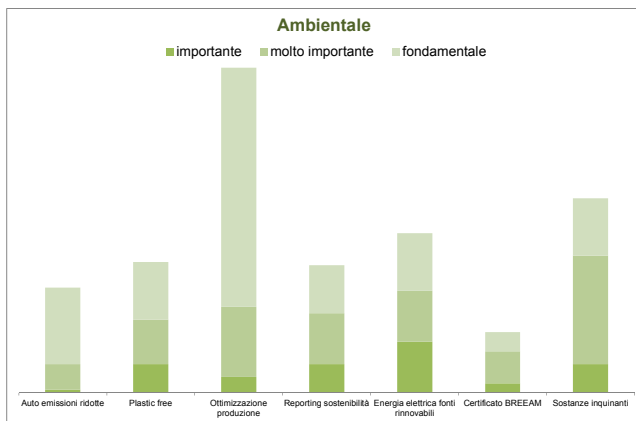


Figura 5.19: Stakeholder valori ponderati Ambientale

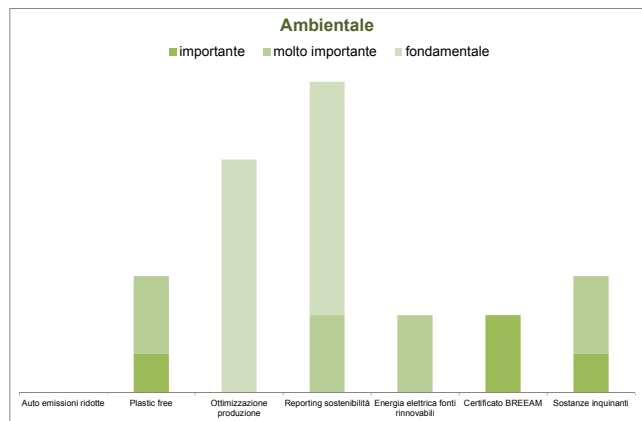


Figura 5.20: Soci valori ponderati Ambientale

Nel caso dei valori ponderati (Figure 5.19 e 5.20) i risultati confermano e chiariscono ulteriormente le informazioni raccolte con l'analisi grafica delle risposte. La categoria "Ottimizzazione produzione" risulta per entrambi i gruppi di fondamentale importanza anche se tra i temi per gli stakeholder è risultata la categoria nettamente più importante. Per le altre categorie che risultavano importanti nell'analisi precedente, "Sostanze inquinanti" e "Energia elettrica fonti rinnovabili", l'importanza relativa non risulta particolarmente rilevante. Nel caso dei soci si conferma ancora una volta la percezione dell'importanza del "Reporting sostenibilità" che non solo risulta la risposta più numerosa ma anche quella ritenuta più fondamentale.

Domanda numero 3 relativa a temi sociali:

Tabella 5.7: Risultati test domanda n.3: temi riguardanti aspetti sociali

	IMPORTANTE	MOLTO IMPORTANTE	FONDAMENTALE	TOTALE	MEDIA PONDERATA
Crescita professionale intesa come costante aggiornamento delle proprie capacità in ambito lavorativo	20,00%	17,78%	62,22%	45	2,42
Integrazione e ottimizzazione continua dei prodotti nel contesto installativo (reduce the footprint)	29,41%	35,29%	35,29%	17	2,06
Life Cycle Assessment (LCA) dei prodotti	40,00%	30,00%	30,00%	10	1,90
Gestione della qualità dei prodotti: richiami e lamentele	26,92%	34,62%	38,46%	26	2,12
Generazioni future, progetti educativi e cittadinanza attiva	28,57%	50,00%	21,43%	14	1,93
Occupazione, armonizzazione vita-lavoro e welfare aziendale	44,83%	34,48%	20,69%	29	1,76
Mantenere/intensificare collaborazioni con istituti universitari e scuole superiori (tesi /stages/scuola-lavoro)	24,24%	60,61%	15,15%	33	1,91

Il tema ritenuto di gran lunga più importante in questa categoria è "Crescita professionale intesa come costante aggiornamento delle proprie capacità in ambito lavorativo" con 45 risposte

(25,86%) e più del 62% delle persone che l'hanno scelto lo considerano fondamentale. È evidente che il risultato ancora una volta è legato allo spirito innovativo dell'azienda, che richiede un costante aggiornamento e formazione per essere in grado di fornire soluzioni all'avanguardia. Con 33 risposte si colloca al secondo posto "Mantenere/intensificare collaborazioni con istituti universitari e scuole superiori (tesi /stages/scuola-lavoro)" anche se quasi il 60% delle persone che l'hanno selezionato lo considerano di media importanza. Eneren è partner in numerosi progetti con diverse università e collabora con qualche istituto tecnico del territorio. Inoltre il risultato è collegato con il primo tema che riguarda la formazione costante. È ritenuta importante anche "Occupazione, armonizzazione vita-lavoro e welfare aziendale" scelto dal 16,6% delle persone ma nella maggior parte dei casi (44,83%) con un'importanza relativa bassa.

I commenti inseriti nello spazio "altro" per questa terza domanda relativa agli aspetti sociali è stato soltanto uno:

- La gestione dei richiami e lamentele è molto importante ma non lo intendo un aspetto sociale, ricade nell'ambito della qualità del prodotto/servizio offerti. Le iniziative sociali e la comunicazione via web sono importanti e vanno considerate nell'ottica della visibilità dell'azienda e del marketing.

L'osservazione fatta da questo stakeholder solleva l'importanza della diffusione dell'impegno aziendale per ciò che concerne i temi sociali, tema ampiamente discusso nei paragrafi precedenti e che verrà sicuramente preso in considerazione con la stesura del bilancio di sostenibilità.

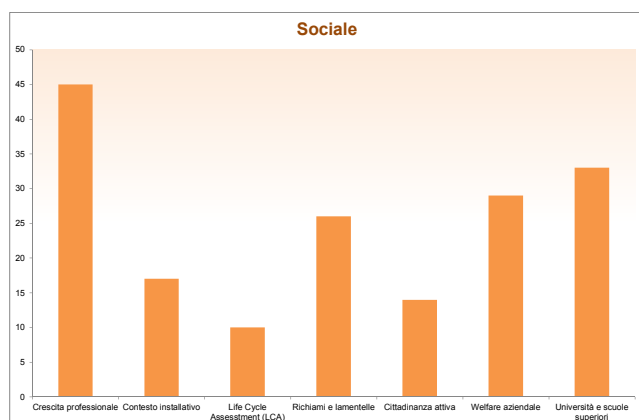


Figura 5.21: Stakeholder numero risposte Sociale

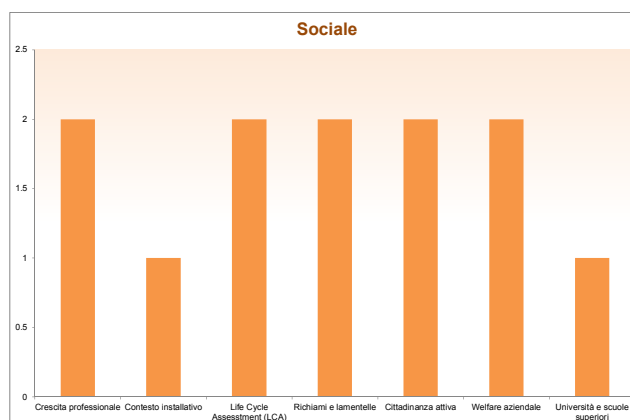


Figura 5.22: Soci numero risposte Sociale

L'analisi grafica dei temi sociali trovano risultati più diversificati nel gruppo *stakeholder* rispetto al gruppo soci. Nel primo caso l'argomento più sentito è la "Crescita professionale". Si tratta di un risultato molto positivo che denota grande entusiasmo e interesse per il miglioramento costante e la formazione continua. Gli altri temi d'interesse sono in ordine d'importanza "Università e scuole superiori", "Welfare aziendale" e "Richiami e lamentele". Per i soci l'importanza dei temi è mediamente uguale a eccezione di "Contesto installativo" e "Università e scuole superiori" che godono di minore rilievo. Nel caso di quest'ultima potrebbe essere dovuto al fatto che Eneren svolge già da tempo un ruolo molto importante nelle scuole superiori del territorio e fa parte di diversi progetti con l'Università e pertanto, potrebbe non essere stata percepita importante in quanto già maturo come tema d'interesse per l'azienda.

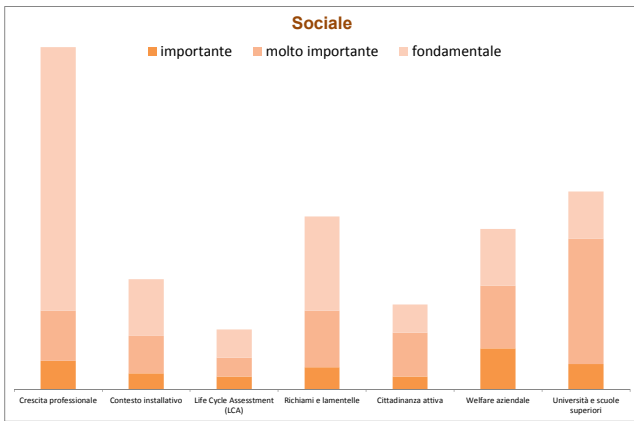


Figura 5.23: Stakeholder valori ponderati Sociale

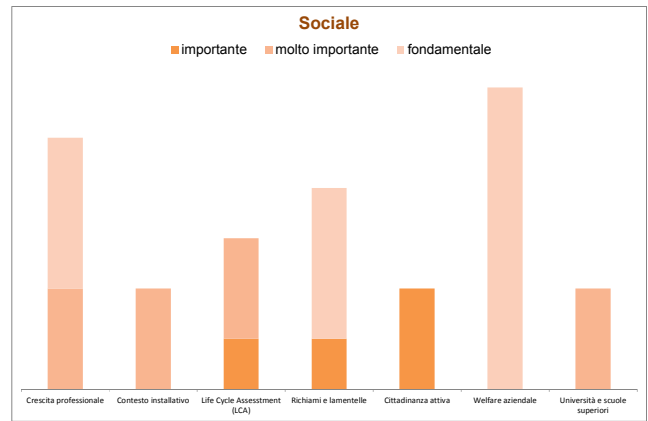


Figura 5.24: Soci valori ponderati Sociale

I valori ponderati, nel caso degli stakeholder, confermano quanto visto in precedenza con un risultato più che determinante dove la “Crescita professionale” viene vista non solo come la più importante ma anche quella fondamentale rispetto alle altre categorie proposte. “Università e scuole superiori” anche se importante si ritiene d’importanza media e “Richiami e lamentele” forse meno importante ma fondamentale rispetto al resto delle categorie. I risultati del secondo gruppo sono palesemente diversi rispetto a quelli che riguardano il numero di risposte. In questo caso, il “Welfare aziendale” che prima risultava pari ad altre categorie, ottiene grande rilevanza in quanto considerato tema fondamentale. Lo stesso avviene con la categoria “Crescita professionale” che prima non si differenziava rispetto alle altre ma che in questo caso risulta fondamentale, in sintonia con i risultati del gruppo 1.

Volendo fare un’analisi grafica finale più intuitiva e conclusiva, nelle figure successive si illustrano le categorie disposte in ordine d’importanza prima per quanto riguarda il numero di volte selezionate (Figure 5.25 e 5.26) e poi in base ai valori ponderati (Figure 5.27 e 5.28).

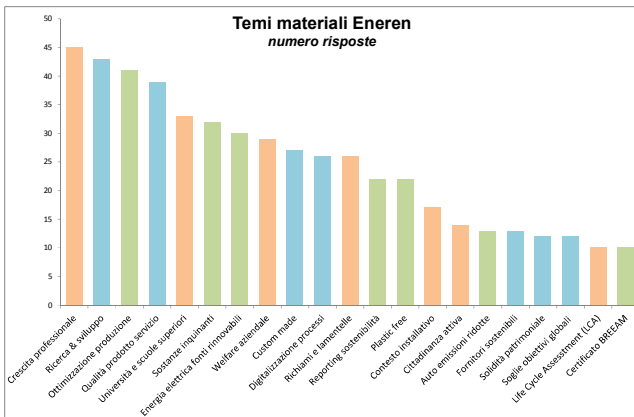


Figura 5.25: Stakeholder numero risposte

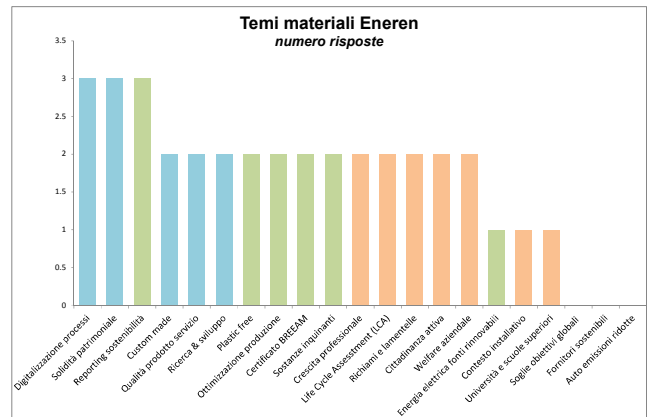


Figura 5.26: Soci numero risposte

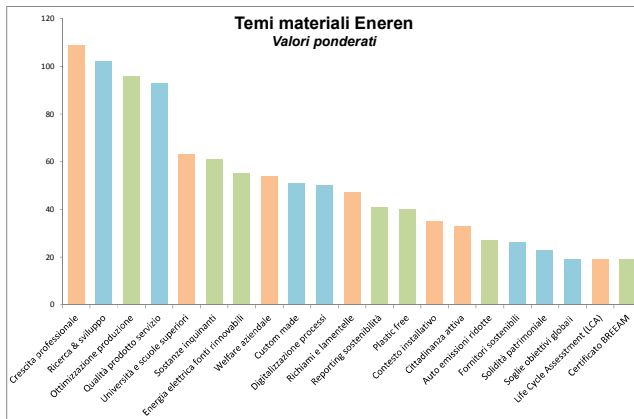


Figura 5.27: Stakeholder valori ponderati

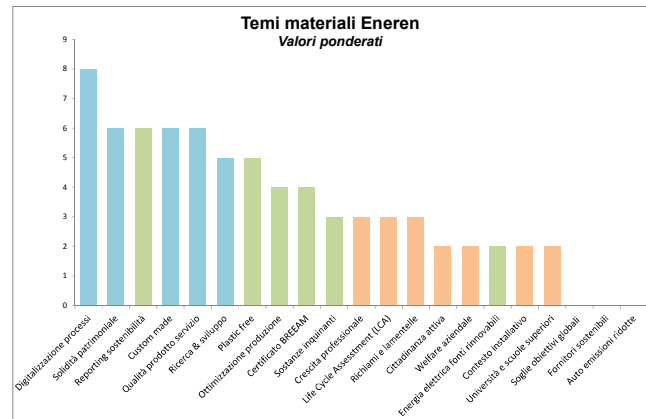


Figura 5.28: Soci valori ponderati

Le immagini riportano risultati molto simili per quanto riguarda ogni gruppo confrontando sia il numero di risposte che i valori ponderati. Nel primo caso le quattro categorie più rilevanti sono “Crescita professionale”, “Ricerca & sviluppo”, “Ottimizzazione della produzione” e “Qualità del prodotto servizio” sia nel primo che nel secondo gruppo di risultati. Nel caso dei valori ponderati la differenza rispetto alle altre categorie è più marcata. È interessante notare che le ultime tre categorie per grado d’importanza sono quelle legate a certificazioni o risultati più istituzionalizzati: “Soglie obiettivi globali”, “Life Cycle Assessment (LCA)” e “Certificato BREEAM”. È indiscusso a questo punto che il fattore della non conoscenza o scarsa informazione al riguardo, non può passare inosservato.

Per i soci invece, quelle che potrebbero sembrare figure poco dinamiche e rappresentative, forniscono invece delle informazioni interessanti attraverso le quali traspare lo spirito del consiglio aziendale. In primo luogo si trova la categoria “Digitalizzazione dei processi” con una differenza più evidente nei risultati ponderati e perciò percepita proprio fondamentale. In seguito si trovano “Solidità patrimoniale” e “Reporting sostenibilità” distanziate chiaramente nel primo grafico dal resto delle categorie. Si aggiungono invece, a parità d’importanza nei valori ponderati, “Custom made” e “Qualità prodotto servizio”. Un aspetto interessante dell’analisi di queste figure riguarda il raggruppamento delle categorie: quelle più importanti risultano prevalentemente quelle relative all’ambito di *governance*, seguite da quelle ambientali e infine da quelle sociali. Quest’analisi forse meno quantitativa aggiunge un’ulteriore informazione che riguarda l’ordine di priorità dei temi di soci e amministratore. È evidente che i temi che riguardano la gestione aziendale sono conosciuti meglio dai soci e di conseguenza risultano quelli su cui è più facile intervenire, mentre quelli di più ampio spettro come le categorie relative ad aspetti sociali, sono per così dire meno diretti rispetto alle mansioni della *governance*. Infine risultano tre categorie neanche tenute in considerazione dal gruppo 2 che sono “Soglie obiettivi globali”, “Fornitori sostenibili” e “Auto emissioni ridotte”.

5.3. Matrice di materialità

L’Analisi di Materialità, realizzata o meno nel contesto di un Bilancio di sostenibilità, permette all’organizzazione di fare emergere con chiarezza le relazioni tra gli interessi aziendali rispetto a quelli degli *stakeholder*, mettendo in evidenza le aree di sostenibilità di mutuo interesse, su cui maggiormente deve focalizzarsi il contenuto del reporting e delle azioni strategiche da intraprendere.

La Matrice di Materialità porta a sintesi il punto di vista aziendale e quello degli *stakeholder*, consentendo di:

- identificare le tematiche materiali, cioè quelle più importanti per Eneren e di maggiore interesse per gli *stakeholder*;
- verificare il grado di allineamento o disallineamento tra prospettiva degli *stakeholder* e prospettiva di Eneren su ciascuna tematica.

Nella matrice, i temi di maggiore rilevanza sono quelli più distanti dall'origine, per entrambi gli assi. In base ai risultati ottenuti con l'indagine on line si è proceduto al disegno di una matrice di materialità che rappresenta al meglio le priorità di Eneren, delle persone che la rappresentano con alla base gli elementi che si ritengono fondamentali per il *business*.

Come per l'analisi dei risultati, per la costruzione della matrice di materialità sono emerse due possibilità. In primo luogo abbiamo l'informazione che riguarda il numero di volte che un tema materiale è stato scelto come importante, senza considerare l'importanza relativa. La matrice che risulta da tale analisi è la seguente:

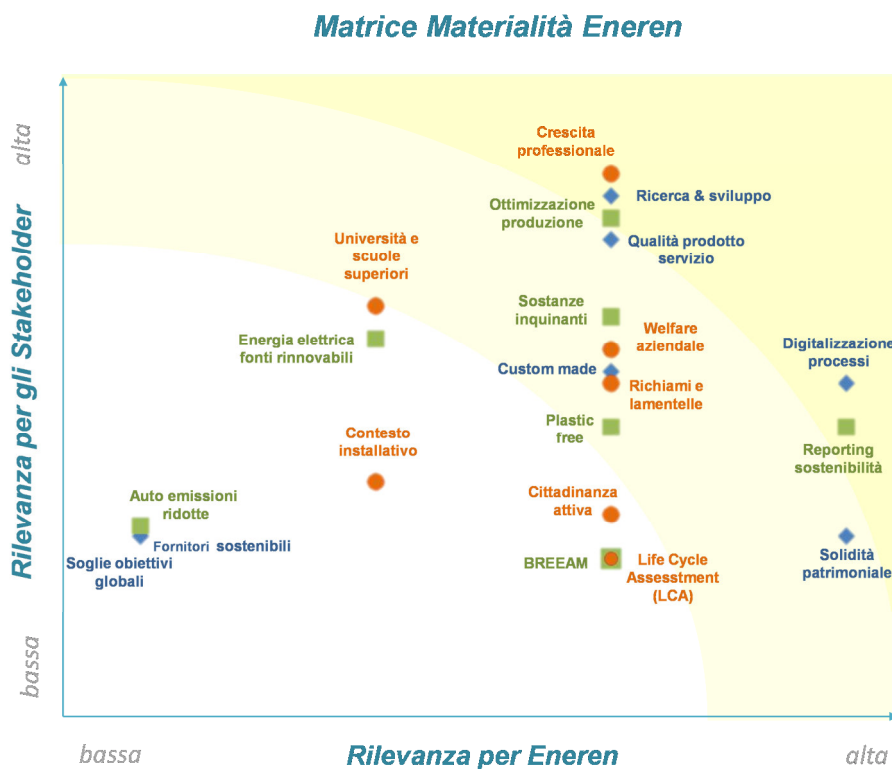


Figura 5.29: Matrice di materialità per Eneren (per numero di risposte)

I temi che si collocano nella parte destra superiore del diagramma e pertanto quelli in cui si riscontra un'elevata percezione dell'importanza relativa sono:

- Crescita professionale
- Ricerca e sviluppo

- Ottimizzazione della produzione
- Digitalizzazione dei processi
- Reporting sostenibilità

Le prime tre categorie coincidono con i primi tre temi considerati più importanti per gli *stakeholder* rappresentati nella figura 5.25. Per quanto riguarda “Digitalizzazione dei processi” e “Reporting sostenibilità” coincidono con i temi materiali ritenuti più importanti da parte dei soci illustrati nella figura 5.26.

Nella seconda fascia d’importanza del diagramma si riscontrano le seguenti categorie:

- Qualità prodotto servizio
- Sostanze inquinanti
- Welfare aziendale
- Custom made
- Richiami e lamentele
- Plastic free
- Solidità patrimoniale

In questo caso esiste maggiore sintonia tra gruppi dato che si tratta di categorie contenute in posizioni di media importanza per entrambi i gruppi (vedere figure 5.25 e 5.26). Data la numerosità degli argomenti e seguendo i principi 7 e 12 di Vives (si veda paragrafo 5.2.1.), bisogna fare un’ulteriore scelta tra tutti questi argomenti stabilendo dei criteri di selezione appositi per rimanere con un numero ragionevole di temi che risultino gestibili e ulteriormente misurabili da parte dell’azienda.

Infine nella fascia inferiore per grado d’importanza del diagramma troviamo le ultime 8 categorie che risultavano meno importanti soprattutto per il gruppo 2 che nel caso di “Soglie obiettivi globali”, “Fornitori sostenibili” e “Auto emissioni ridotte” non erano neanche state citate.

Con questa matrice in valori assoluti e tenendo conto soprattutto delle 5 prime categorie posizionate nella parte più alta della tabella, verrebbero prese in considerazione temi fondamentali sia per i soci che per gli stakeholder, ottenendo una situazione piuttosto bilanciata.

In secondo luogo abbiamo le informazioni risultanti dalla scelta dell’importanza relativa dei temi selezionati. In questo caso i risultati convergono nella seguente matrice di materialità:

Matrice Materialità Eneren (valori ponderati)

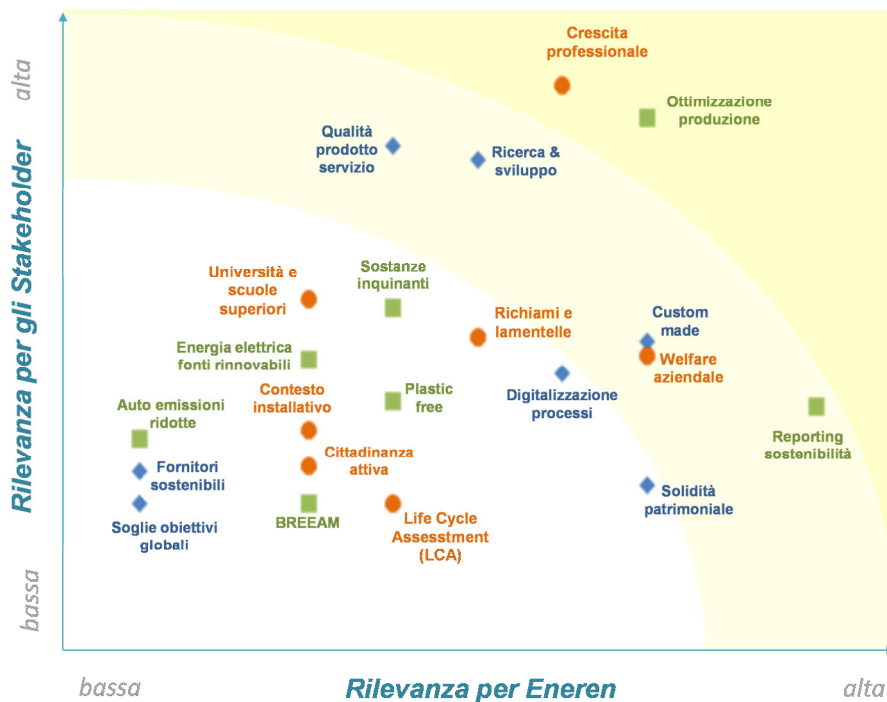


Figura 5.30: Matrice di materialità per Eneren (valori ponderati)

Come possiamo subito notare, la dispersione dei punti in questo caso è molto più elevata rispetto alla matrice precedente. In effetti ci sono alcuni temi che guadagnano in importanza ed altri invece che si sono spostati verso la parte centrale del diagramma. Per esempio ora nella parte in alto a destra del diagramma troviamo soltanto due categorie, di cui “Ottimizzazione produzione” è salita rispetto alla prima matrice. Sia “Ricerca & sviluppo” che “Qualità prodotto servizio” si sono spostate verso sinistra rimanendo comunque in area di media importanza. Restano soltanto altre tre categorie nella fascia media che non si sono modificate rispetto alla loro posizione nella matrice precedente. Rimangono invece nella fascia di minore importanza temi come “Solidità patrimoniale”, “Richiami e lamentelle”, “Plastic free”, “Sostanze inquinanti” e la più eclatante “Digitalizzazione dei processi” che si sposta dalla zona di maggiore importanza relativa verso quella di minore importanza.

In questo caso i temi più rilevanti sarebbero 7 ma, se confrontati con i risultati dell’analisi del test, parrebbero soddisfare prevalentemente le scelte del gruppo 1 dato che quelle privilegiate dal gruppo 2 come “Digitalizzazione processi” e “Solidità patrimoniale” resterebbero nella parte bassa del diagramma.

Se dovessimo emettere un giudizio sul grado di allineamento tra i due gruppi, la maggiore dispersione, soprattutto nella parte più alta della tabella, potrebbe indurre a pensare ad un disallineamento tra i temi importanti per Eneren e quelli che sono importanti invece per gli *stakeholder*. Come già accennato nei paragrafi precedenti, la situazione contingente e il distanziamento sociale non hanno permesso uno sviluppo del lavoro con una corrispondente presentazione previa, dove i partecipanti sarebbero stati indotti ad una riflessione profonda

attraverso incontri mirati su quegli aspetti in cui Eneren impatta e viene impattata, dove Eneren può influenzare e dove viene influenzata e più in generale sulla sostenibilità come scelta strategica. Nelle versioni successive del bilancio di sostenibilità potranno essere approfonditi questi argomenti ed è probabile che la matrice di materialità generata troverà gran consenso tra i gruppi.

6 RISULTATI E DISCUSSIONE

Considerata l'analisi dei risultati e tenendo conto di quanto detto negli incontri e nelle interviste, si è proceduto alla discussione finale sulla scelta dei temi materiali in un incontro finale. Per aprire la discussione sono stati predisposti due elenchi per un totale di 12 temi materiali per gruppo desunti dall'indagine on line. Tali elenchi con i temi in ordine di importanza si presentano nel seguente modo:

Tabella 6.1: Elenco dei temi materiali desunti dal test on line in ordine d'importanza

TEMI MATERIALI PER STAKEHOLDER	TEMI MATERIALI PER SOCI
Crescita professionale	Digitalizzazione processi
Ricerca & sviluppo	Solidità patrimoniale
Ottimizzazione produzione	Reporting sostenibilità
Qualità prodotto servizio	Custom made
Università e scuole superiori	Qualità prodotto servizio
Sostanze inquinanti	Ricerca & sviluppo
Energia elettrica fonti rinnovabili	Plastic free
Welfare aziendale	Ottimizzazione produzione
Custom made	Certificato BREEAM
Digitalizzazione processi	Sostanze inquinanti
Richiami e lamentele	Crescita professionale

I temi desunti dalla collocazione nella zona più alta delle matrici di materialità invece sono i seguenti:

Tabella 6.2: Elenco dei temi materiali desunti dalle matrici di materialità

TEMI VALORE ASSOLUTO	TEMI VALORI PONDERATI
Crescita professionale	Crescita professionale
Ricerca & sviluppo	Ricerca & sviluppo
Ottimizzazione produzione	Ottimizzazione produzione
Qualità prodotto servizio	Qualità prodotto servizio
Custom made	Custom made
Reporting sostenibilità	Reporting sostenibilità
Welfare aziendale	Welfare aziendale
Digitalizzazione processi	
Sostanze inquinanti	
Richiami e lamentele	
Plastic free	
Solidità patrimoniale	

Per discutere e poi selezionare i temi materiali che verranno approfonditi nel bilancio di sostenibilità, a partire dagli elenchi appena illustrati si è proceduto alla definizione di potenziali indici o coefficiente d'impatto, costi e benefici reali e potenziali, tangibili e intangibili, sul grado di certezza e dei rischi che ogni tema comporta. Si tratta ad ogni modo di aspetti mai misurati in

azienda prima d'ora e pertanto il parametro determinante nella selezione è stato la capacità o meno di misurare con obiettività il risultato della performance. In questo modo i temi selezionati sono stati:

1. Qualità del prodotto/servizio
2. Innovazione di prodotto e servizio attraverso investimenti in ricerca e sviluppo
3. Rafforzare la solidità patrimoniale
4. Sostanze inquinanti: gestione e disposizioni per quanto riguarda i prodotti inquinanti
5. *Life Cycle Assessment* (LCA) dei prodotti
6. Crescita professionale, intesa come costante aggiornamento delle proprie capacità in ambito lavorativo

La **qualità del prodotto o servizio** è un tema materiale che risulta presente in tutti gli elenchi come aspetto considerato importante e per la maggior parte degli stakeholder valutato fondamentale. Si tratta di un aspetto infatti che potrebbe considerarsi intrinseco agli obiettivi aziendali. La misurazione di performance in questo senso potrebbe assumere due modalità diverse che riguardano la valutazione nella fase di progetto e di quella di realizzazione:

1. Valutazione sul post-vendita. Si tratta della fase di realizzazione e sono state considerate due possibili ipotesi di misurazione.

- a. Incidenze:

$$\frac{\text{€ Costi post vendita}}{\text{€ fatturato}}$$

- b. Incidenze:

$$\frac{\text{€ costi post vendita}}{\text{kW venduti}}$$

A sua volta questo indicatore può essere calcolato per tipologia o taglia specifica di macchina.

2. La seconda ipotesi di misurazione, che riguarda prevalentemente la fase di progetto, rappresenta un indicatore di efficienza.

<i>Ciclo di funzionamento annuale della macchina</i>	numero di ore di funzionamento in periodo temporale predefinito invernale/estivo (lo si stabilisce uguale per tutte le macchine p.e. 1000 ore/anno, 500 in inverno, 500 in estate)	X
<i>Rendimento della macchina</i>	Indicatori di efficienza specifici per ogni macchina dichiarati a catalogo: SCOP (inverno) SEER (estate)	=

a. *CONSUMO ANNUALE*

b. $\frac{\text{CONSUMO ANNUALE}}{\text{KW POTENZA}}$

Calcolato per taglia grande, media e piccola della macchina

Il risultato “a” potrebbe essere già un primo indice che determina la qualità delle varie macchine e perciò andrebbe calcolato per ogni tipo di macchina. Il parametro “b” invece serve per categorizzare se siano più efficienti le macchine piccole, rispetto alle medie piuttosto che le grandi.

L'**innovazione** intesa come ricerca e sviluppo è collegata alla qualità. In effetti si potrebbe ipotizzare come indicatore quello calcolato precedentemente e moltiplicare per il numero di prodotti venduti:

$$\frac{\begin{array}{l} \text{EFFICIENZA X N° PRODOTTI VENDUTI} - A \\ \text{EFFICIENZA X N° PRODOTTI VENDUTI} - B \\ \text{EFFICIENZA X N° PRODOTTI VENDUTI} - C \end{array}}{\text{TOT. VENDUTO}} \quad \begin{array}{l} A = \text{nuovo} \\ \updownarrow \\ C = \text{vecchio} \end{array}$$

Rapportando l'efficienza al venduto, è possibile valutare se la qualità aumenta o decresce, se si sta puntando su prodotti innovativi del tipo A o su prodotti di vecchia scuola del tipo C. Potremmo fare tanti modelli all'anno molto efficienti, ma, se ne vendo solo uno, vuol dire che tale innovazione non sta andando bene e quindi posso analizzare per vedere che cosa non funzioni.

La **solidità patrimoniale** è un tema che ha preoccupato fin dall'inizio il gruppo dei soci. Loro sostengono che un'azienda solida da un punto di vista patrimoniale sia un fattore determinante per un cliente nel momento di scegliere un prodotto. In questo senso diventa importante far capire e diffondere l'idea di quanto per Eneren sia importante offrire un prodotto di fiducia, dimostrare che si tratta di un'azienda che risponde ad ogni problematica e che resterà nel tempo per tutta la durata della vita del prodotto. Gli indicatori presi in considerazione sono riportati nella tabella 6.3.

A questo riguardo si è tenuto conto di quanto suggerito nel questionario on line da uno stakeholder: “*Sarebbe utile una condivisione periodica dello stato di avanzamento dei lavori sugli obiettivi prefissati per restare aggiornati, proporre suggerimenti e suddividere il carico di lavoro nel migliore dei modi*”. È stato ritenuto importante fare un controllo ogni 3 o 6 mesi dello stato di avanzamento non solo per quanto riguarda gli obiettivi aziendali ma, in questa fase di avvio verso una strategia sostenibile, anche dello stato di avanzamento per ciò che riguarda i temi materiali. In queste occasioni i parametri saranno gli stessi ma rapportati a valori parziali dei periodi precedenti.

$$\text{patrimonio netto} / \text{fatturato}$$

Un tema molto sentito dagli stakeholder è stato **Sostanze inquinanti**: gestione e disposizioni per quanto riguarda i prodotti inquinanti. Sia in valori assoluti che ponderati è sempre rimasto tra i primi temi in numero di volte selezionato e in termini di relativa importanza per entrambi i gruppi. Era uno dei temi più direttamente riconducibile all'ecosistema ed è stato recepito subito come una questione di grande importanza per preservare l'ambiente. Per gestione delle sostanze inquinanti in questo caso si intende come Eneren sia in grado di ridurre la quantità di refrigerante utilizzata nella produzione delle macchine. Minore è la quantità di fluido utilizzata, minore è l'impatto ambientale; inoltre è un segnale che dimostra la capacità dell'azienda di progettare con meno fluido frigorifero, in quanto, a seconda del fluido utilizzato, possiamo avere un maggiore o minore impatto sulla riduzione delle emissioni di CO2.

La gestione delle sostanze inquinanti rientra in un quadro più ampio, rappresentato dal **Life Cycle Assessment** (LCA) dei prodotti. Il tema era stato proposto come materiale ma non è stato

apprezzato in particolar modo dagli stakeholder anche se sia stato un tema riulevato dal gruppo dei soci e amministratori che avevano già accennato nella traccia in diverse occasioni il *footprint* di prodotto. LCA è una metodologia analitica e sistematica che valuta l'impronta ambientale di un prodotto o di un servizio, lungo il suo intero ciclo di vita. Il calcolo permette la valutazione dell'impronta ambientale di un prodotto dalle fasi di estrazione delle sue materie prime, alla sua produzione, sua distribuzione, uso e dismissione finale, restituendo i valori di impatto ambientali associati al suo intero ciclo di vita. Al termine dei calcoli, il valore di impronta ambientale di un prodotto/servizio viene così restituito secondo diverse "categorie di impatto", che rappresentano tutti i diversi impatti che questo genera nei vari comparti ambientali. Una delle categorie di impatto considerate è l'aumento dell'effetto serra antropico (Global Warming Potential - 100 years), misurato sulla base della quantità di emissioni di CO_{2, eq} in atmosfera generate dai consumi di energia e materia dentro il ciclo vitale di un prodotto o di un servizio.

Tabella 6.3: Indicatori per l'analisi finanziaria e patrimoniale (Avi 2017)

<i>Indice di copertura dell'attivo a lungo</i>	$\frac{\text{Passivo a lungo} + \text{patrimonio netto}}{\text{Attivo a lungo termine}}$
<i>Indice di indebitamento</i>	$\frac{\text{Capitale investito}}{\text{Patrimonio netto}}$
	$\frac{\text{Capitale di terzi}}{\text{Patrimonio netto}}$
<i>Indice di intensità del finanziamento complessivo</i>	$\frac{\text{Posizione finanziaria netta}}{\text{Patrimonio netto}}$
<i>Indice di intensità del finanziamento complessivo</i>	$\frac{\text{Posizione finanziaria netta}}{\text{EBITDA}}$
<i>Indice di capacità del capitale di creazione flussi finanziari</i>	$\frac{\text{Cash flow caratt. espresso in termini di CCN}}{\text{Capitale investito}}$
	$\frac{\text{Cash flow caratt. espresso in termini di Liquidità}}{\text{Capitale investito}}$
<i>Indice di durata media crediti</i>	$\frac{\text{Crediti comm. li al lordo fondo svalutazione cred.}}{(\text{Ricavi caratteristici} + \text{IVA sulle vendite})/360}$
<i>Indice di durata media debiti</i>	$\frac{\text{Debiti commerciali}}{(\text{acquisti} + \text{IVA})/360}$

Il mondo della climatizzazione dagli anni '90 ha subito un grande cambiamento legato alla dismissione prima dei CFC (Clorofluorocarburi) e poi degli HCFC (idroclorofluorocarburi). I CFC come ad esempio l'R12, è stato bandito dal Protocollo di Montreal in quanto, contenendo cloro, risulta essere lesivo dello strato di ozono che protegge la terra dalle radiazioni solari. Gli HCFC sono sostanze composte da CARBONIO, FLUORO, CLORO e IDROGENO. Quest'ultimo sostituisce parte delle molecole di cloro presenti, riducendo quindi il danno che questo tipo di gas

provoca all'ozono. Il Protocollo di Montreal ha abolito anche queste sostanze (tra cui la più famosa è R22). Oggi pertanto si usano gas denominati HFC (R410A, R407c ...); tali gas contengono IDROGENO, FLUORO e CARBONIO. L'assenza di cloro all'interno della molecola fa sì che queste sostanze non risultino in alcun modo lesive per quanto riguarda l'ozono. Tuttavia, come anche CFC e HCFC, contengono fluoro, un gas ad altissimo effetto serra. Per questo motivo la maggioranza dei Paesi spinge verso la loro eliminazione e la sostituzione con soluzioni alternative. Per tenere conto del loro effetto serra, ossia per misurare il riscaldamento globale causato dall'effetto serra da un gas, la comunità scientifica utilizza il biossido di carbonio (anidride carbonica CO₂) come unità di confronto.

Il Global Warming Potential (GWP), è il rapporto tra l'impatto causato da un gas in un determinato lasso di tempo, rispetto a quello provocato nello stesso periodo dalla stessa quantità di biossido di carbonio (CO₂). Quanto più è alto il valore dell'indice GWP, tanto maggiore è l'incidenza di un gas sul riscaldamento globale. Nel caso particolare dell'anidride carbonica (CO₂) l'indice GWP ha valore uguale a uno (GWP=1), perché è determinato dal rapporto tra due valori identici al numeratore e al denominatore. A titolo di esempio consideriamo il metano che ha un indice GWP pari a 28. Vuol dire che una quantità di metano rilasciata nell'aria è 28 volte più inquinante rispetto alla stessa quantità di CO₂. Altre sostanze utilizzate nella climatizzazione e nella refrigerazione possono presentare un impatto molto più alto sull'effetto serra.

Diminuire quindi l'emissione in atmosfera di gas ad alto GWP è un modo efficace per diminuire le emissioni di equivalenti di CO₂. La Direttiva F-gas mira pertanto alla riduzione delle emissioni in atmosfera di CO₂ legate all'utilizzo dei gas frigoriferi. Ad esempio, un chilo di R410A (il fluido maggiormente utilizzato oggi nelle macchine della climatizzazione, ha lo stesso impatto sull'effetto serra di 3088 chili di anidride carbonica (CO₂).

Per calcolare il GWP di una sostanza occorre sommare l'impatto potenziale (GWP_x) di ogni molecola X presente nella sostanza moltiplicato per il peso q_x che occupa nella sostanza.

$$GWP = \sum_x GWP_x \cdot q_x$$

Il mondo della climatizzazione e della refrigerazione sta introducendo fluidi alternativi (sintetici a basso GWP o naturali) al fine di poter minimizzare l'effetto indiretto del settore. Il problema di alcuni fluidi sintetici sostitutivi che si possono trovare sul mercato è legato alla loro infiammabilità.

La metodologia LCA si propone quale base di tutte le azioni orientate all'aumento della sostenibilità dei prodotti e delle filiere, dal momento che aiuta a comprendere l'impatto generato verso l'ambiente da parte dei prodotti, servizi, eventi, sistemi economici, filiere produttive.

Lo scopo è operare una successiva gestione dell'impatto stesso in termini di sua riduzione e compensazione, oppure poter scegliere tra diversi materiali o prodotti quelli caratterizzati da una minore impronta ambientale. Quantificando l'impronta delle varie fasi di un ciclo produttivo, allocando a queste stesse fasi il carico che esse generano sull'ambiente e sugli ecosistemi, si possono attuare azioni ambientalmente più consapevoli.

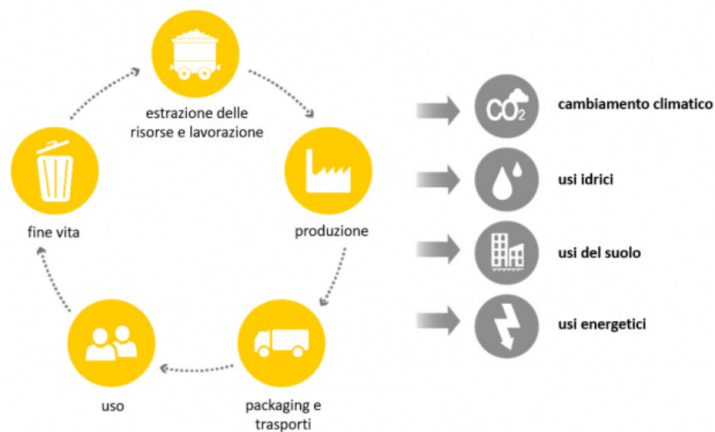


Figura 6.1: Life Cycle Assessment di prodotto/servizio

Il Life Cycle Assessment (Valutazione del Ciclo di Vita) rappresenta uno degli strumenti fondamentali per l'attuazione di una Politica Ambientale Integrata dei Prodotti, nonché il principale strumento operativo del "Life Cycle Thinking": come già introdotto, la metodologia LCA quantifica in maniera oggettiva i carichi energetici ed ambientali e quindi l'impronta ambientale potenziale associata ad un prodotto/processo/attività lungo l'intero ciclo di vita, dall'acquisizione delle materie prime al fine vita ("dalla culla alla tomba" - "from cradle to grave"). In riferimento ai materiali/materie prime costituenti i prodotti, per esempio, ragionare in logica di Life Cycle Thinking e operare valutazioni di LCA comparative permette di individuare i materiali a minore impronta ambientale: in questo modo l'LCA è quindi uno strumento che permette una potenziale sostituzione dei materiali/materie prime a maggiore impronta con materiali a minore impronta, al fine di aumentare la compatibilità ambientale di prodotti.

Potenzialmente quindi le sue applicazioni sono innumerevoli:

- Sviluppo e Miglioramento di prodotti/processi;
- Marketing Ambientale;
- Pianificazione strategica;
- Attuazione di una Politica Pubblica.
- Life Cycle Assessment (LCA) come base tecnica per una serie di valutazioni ambientali

In Italia lo strumento LCA è un principio cardine anche per il Made green in Italy, il primo schema certificativo nazionale sull'Impronta ambientale di prodotto, strutturato secondo il nuovo approccio europeo della PEF (Product Environmental Footprint) che integra l'approccio metodologico "tradizionale" alla valutazione ambientale di prodotto/servizio collegato alle EPD (Dichiarazioni ambientali di prodotto DAP – EPD) ai sensi della norma ISO 14025.



Figura 6.2: Made Green in Italy. Programma per la valutazione dell'impronta ambientale promosso dal Ministero dell'ambiente

Nel caso specifico di Eneren, in questa prima fase di avviamento verso la strategia di sostenibilità si è deciso di partire con il calcolo del Life Cycle Global Warming Potential (la cui formula descritta per esteso si può trovare nell'appendice 7), per calcolare quanto i prodotti impattano in termini di CO₂ emessi nella loro vita, il che dipende dal refrigerante utilizzato, dalla potenza della macchina e dall'efficienza. Attraverso questa misura riusciamo a capire quanto stiamo migliorando dal punto di vista della progettazione e produzione riducendo l'impatto sull'ambiente. Il risultato ottenuto dalla formula potrà essere valutato riportandolo in due modi diversi:

$$\frac{LCA \times SINGOLA MACCHINA (MODELLO)}{LCA \times VENDUTO}$$

Il primo indicatore valuterà l'impatto della macchina per modello mentre il secondo, allo stesso modo dell'innovazione, potrà indicare se quello che si sta producendo viene apprezzato dal mercato.

Collegato alla gestione delle sostanze inquinanti si è discusso sul riciclaggio anche se non era stato proposto singolarmente come tema materiale. In questo caso si vorrebbe avere un controllo sulla riduzione del materiale inquinante inteso come tutto quel materiale che non è riciclabile. Andrebbe fatta una valutazione prodotto per prodotto di:

$$\frac{Kg \text{ materiale riciclabile}}{Kg \text{ totali}}$$

Infine la **crescita professionale**, intesa come costante aggiornamento delle proprie capacità in ambito lavorativo, è stato senza dubbio il tema a cui si è dato più importanza in assoluto da parte degli stakeholder. A questo riguardo, e come accennato nei paragrafi precedenti, è importante segnalare che Eneren conta su personale inserito attraverso programmi di collaborazione con l'Università e con le scuole superiori motivo per cui la formazione, l'aggiornamento e la crescita professionale in generale rappresentano già un tratto caratteristico dell'azienda. Diventa a questo punto indispensabile divulgare quanto per Eneren sia importante la formazione per offrire soluzioni innovative per essere sempre all'avanguardia.

Per misurare la crescita professionale si potrebbero considerare diversi indicatori che prendono alla base il numero di ore di formazione sia interna che esterna, a sua volta sia ricevuta che impartita.

La presente selezione di temi materiali, descritta in termini di misurabilità di performance, si integra con i valori e con i comportamenti che caratterizzano Eneren e sono in linea con i *Sustainable Development Goals* promossi dalle Nazioni Unite. Sono stati infatti identificati gli SDGs più pertinenti per Eneren in funzione dei temi materiali scelti:

Tabella 6.4: Sustainable Development Goals vs temi materiali Eneren

											
Qualità del prodotto/servizio	✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Innovazione prodotto Ricerca e sviluppo	✓				✓	✓				✓	
Solidità patrimoniale					✓	✓					
Sostanze inquinanti			✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
Life Cycle Assessment			✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
Crescita professionale		✓			✓	✓	✓				

Gli obiettivi dell'ONU al 2030 per lo sviluppo sostenibile sono la guida di ogni azienda che vuole dotarsi di una strategia sostenibile e che vuole trasformare il governo dell'impresa verso un coinvolgimento sempre maggiore non solo a livello locale degli attori aziendali. Come possiamo vedere nella tabella i temi materiali scelti da Eneren coinvolgono 11 dei 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile proposti nell'agenda 2030.

Il primo obiettivo, **Buona Salute**, che pretende assicurare una vita in salute per tutti, a tutte le età, viene richiamato maggiormente nel tema *Qualità del prodotto/servizio*. Garantendo prodotti di qualità che a loro volta determinano una qualità interna agli ambienti climatizzati, si contribuisce a migliorare la salute degli individui che ne usufruiscono. La costante ricerca di soluzioni innovative infatti, mira a rendere le soluzioni proposte sempre più salubri ed efficienti per gli utenti. L'obiettivo **Istruzione di qualità** riguarda la *Crescita professionale* dal momento che in Eneren la formazione è un fattore sempre presente e raggiunge sempre livelli più alti e di formazione sempre più specifica. Inoltre, come già accennato nei capitoli precedenti, il coinvolgimento di alcuni istituti tecnici della zona denota l'interesse crescente di Eneren nella formazione dei giovani e dei potenziali collaboratori per l'azienda.

Gli obiettivi coinvolti che riguardano temi prevalentemente ambientali come **Acqua pulita e servizi igienico sanitari**, **Energia rinnovabile**, **Consumo responsabile**, **Lotta contro il cambiamento climatico e Flora e fauna terrestre**, riconsiderano chiaramente i temi materiali che coinvolgono più direttamente gli aspetti ambientali. La *Gestione delle sostanze inquinanti* e il *Life Cycle Assessment* infatti sono temi che nascono da un

interesse crescente per preservare l'ambiente e per ridurre, come abbiamo visto, il *footprint* del prodotto. Queste tematiche sono insite nella *mission* aziendale in quanto Eneren propone macchine efficienti per la climatizzazione e pertanto intrinsecamente sposa questi principi.

L'ultimo gruppo di obiettivi, quelli che riguardano aspetti più aziendali come **Buona occupazione e crescita economica, Innovazione e infrastrutture, Ridurre le diseguaglianze e città e comunità sostenibili**, rappresentano come abbiamo visto dai risultati tratti dai diversi strumenti, i temi principali sia per gli stakeholder che per i soci. Aspetti come la *Crescita professionale* intesa come costante aggiornamento delle proprie capacità in ambito lavorativo e *Rafforzare la solidità patrimoniale* sono quelli che meglio possono condurre al raggiungimento di tali obiettivi e, a loro volta, son quelli che gli attori sentono come più facilmente perseguibili. L'intero gruppo di cui Eneren fa parte vede la crescita professionale e il miglioramento costante come pietra angolare per il buon funzionamento dell'azienda e per poter offrire soluzioni col fine di individuare gli indirizzi strategici su cui impegnarsi in futuro e rimanendo sempre in linea con obiettivi di efficienza e sostenibilità.

Un ultimo aspetto di analisi previsto nella programmazione del presente lavoro è l'analisi dei contenuti, che serve a costatare o quanto meno a delineare i temi più presenti e pertanto, ritenuti importanti, nei diversi documenti dell'azienda. In letteratura si è potuto costatare come l'analisi dei contenuti dei verbali del consiglio (Mio et al. 2019) siano rappresentativi dei temi di maggiore rilievo per l'azienda oltre a rappresentare gli argomenti con maggiori ripercussioni nella gestione e nella performance aziendale. Purtroppo nel caso che ci riguarda, non esistono verbali assembleari redatti per esteso il cui contenuto possa essere analizzato ai fini descritti in precedenza. In questo caso ci si è dovuti accontentare dei *business plannig* e dei piani industriali nonché di qualche documento di descrizione e presentazione di Eneren per andare ad analizzare i contenuti e pertanto desumere quali siano i temi che maggiormente abbiano interessato l'azienda nel corso degli anni. I risultati di tale analisi denotano come inizialmente Eneren fosse impostata prevalentemente con una forte inclinazione al commercio sia interno che internazionale con una prevalenza di parole presenti nei documenti fino al 2017 tipo "mercato, fatturato, rete vendita, prodotti, commerciale, commercializzati, numerose soluzioni, chiave in mano". Successivamente, nei documenti che riguardano il triennio dal 2017 al 2019, si nota un'evoluzione verso il prodotto/servizio offerto con una prevalenza di parole come "ricerca e sviluppo, progettazione integrata, chiave in mano, innovazione, innovativo". È dopo il 2019 che comincia a riscontrarsi un interessamento nei confronti della sostenibilità con parole tipo "energie rinnovabili, sostenibilità, ecosostenibile, tecnologia, qualità, efficienza".

Un aspetto importante rilevato dall'analisi di contenuto si riscontra nell'elenco "*Action plan*" predisposto da Eneren nel 2017. In quell'occasione si sono prefissati degli obiettivi a breve termine suddivisi da un punto di vista esterno e interno delle attività da svolgere. L'elenco riassuntivo degli obiettivi perseguiti è il seguente:

La pianificazione delle attività INTERNE da intraprendere sono:

1. Potenziamento struttura.
2. Sviluppo nuove gamme prodotti.
3. Aggiornamento gamme prodotti prototipizzati e già presenti nel portafoglio d'offerta.
4. Sviluppo concetto Pompa di calore come cervello impiantistico: 2018.
5. Sviluppo app (IOS Android) per controllo PDC: 2018.

La pianificazione delle attività ESTERNE da intraprendere sono:

1. Identificazione nuova agenzia di vendita nel territorio Milanese.
2. Identificazione nuova agenzia di vendita nel territorio Trevigiano.
3. Definizione delle problematiche relative all'assenza di fatturato nelle attuali agenzie di Gruppo, ed eventuale valutazione di sostituzione.
4. Implementazione di un'agenda di appuntamenti commerciali.
5. Realizzazione Sales Conference per attuali distributori Esteri eventualmente in collaborazione con Galletti Spa.
6. Diffusione listocatalogo nei paesi europei attualmente non serviti.

Come si può notare l'elenco predisposto rappresenta un'azienda in fase di espansione del mercato ma, se si osservano i 5 punti riguardanti le azioni interne, si può anche vedere la forte attenzione dedicata al potenziamento, sviluppo, innovazione e aggiornamento. Esiste una forte corrispondenza tra quello che era stato delineato nel 2017 e quello che è venuto fuori nel processo di individuazione della materialità. Tutte le attività interne programmate sono aspetti che ancora oggi rappresentano obiettivi sia di breve che di lungo termine per Eneren, e che in effetti sono venuti a galla come temi materiali individuati. Argomenti come la crescita professionale, la qualità e l'innovazione del prodotto, sono sempre stati latenti nella strategia aziendale ma solo ora troveranno modo di essere misurati e divulgati all'interno del bilancio di sostenibilità.

In conclusione dall'analisi dei contenuti si evince un'evoluzione della strategia aziendale, che passa da una prima fase di conquista del mercato verso una maggiore concentrazione sulla qualità del prodotto/servizio offerto, per finire con la nascita di un'attenzione sempre crescente nei confronti della sostenibilità. Gli ultimi contenuti in effetti sono perfettamente in linea con i temi materiali emersi dall'indagine quali qualità del prodotto e innovazione.

7 CONCLUSIONI

Il presente lavoro si è proposto l'analisi della materialità di Enenern Srl, un'azienda di piccole dimensioni attiva nel campo della climatizzazione. A tal fine è stata dapprima eseguita un'analisi bibliografica sulla sostenibilità focalizzata sulla materialità.

Successivamente è stato analizzato il processo di definizione della materialità e successiva matrice di materialità di Etra SpA all'interno della quale ho potuto effettuare una breve esperienza formativa che ha permesso di verificare concretamente una *best practice* a livello locale. In particolare è stato possibile evidenziare i punti di forza e le criticità delle diverse metodologie di approccio ai temi della materialità applicate da Etra, azienda con una lunga esperienza nei temi della sostenibilità.

Prima di procedere con l'individuazione dei temi materiali di Eneren, l'analisi di materialità è stata ulteriormente approfondita arrivando a determinare un processo di identificazione dei temi materiali con una prospettiva ampia, arricchito dalle varie proposte trovate in bibliografia. Tale processo ha coinvolto sia *stakeholder* che Board in una serie di interviste ed incontri. Individuata una lista di potenziali temi materiali per l'indagine, è stata svolta un'ulteriore analisi critica che ha permesso di limitare il numero di domande al fine di non rendere il questionario troppo dispersivo e poco efficace. Il questionario quindi, è stato sottoposto al *board* (rappresentato da un numero limitato di soci e l'amministratore delegato) e a circa 70 *stakeholder* che hanno mostrato molto interesse sulla tematica. L'analisi del questionario è stata svolta sia in modo quantitativo che attribuendo dei pesi specifici all'importanza espressa dai partecipanti. I risultati sono stati molto interessanti e hanno permesso di individuare sei temi materiali che verranno non solo approfonditi nel bilancio di sostenibilità, ma anche adottati per la loro immissione nella strategia aziendale. A tal fine mi sento di poter consigliare un approccio non solo assoluto ma anche mediante un punteggio pesato nell'analisi delle risposte in quanto un numero limitato di soci può portare a una distribuzione marcatamente a scalini se solo analizzata in termini assoluti.

Il lavoro ha comportato delle difficoltà dal punto di vista logistico e organizzativo dovuto alla situazione contingente legata all'emergenza sanitaria che ha dettato un distanziamento sociale che ha inciso non solo sullo svolgimento degli incontri, ma anche sulla tempistica di tutto il processo. Le difficoltà sono state superate attraverso incontri on line ed altri strumenti telematici, tuttavia il processo potrebbe essere stato influenzato dalla mancanza di un contatto diretto con le persone coinvolte e dall'impossibilità in certi casi di un dibattito spontaneo. È opportuno pertanto ipotizzare un'ulteriore approfondimento nel prossimo ciclo di revisione del bilancio di sostenibilità. L'azienda si è dimostrata soddisfatta dal lavoro svolto e vorrebbe concludere il bilancio di sostenibilità aprendo in questo modo la strada alla divulgazione della sostenibilità anche per l'intero gruppo.

È stato interessante constatare come, nonostante la mancanza esperienza e di punti di riferimento specifici per il settore di appartenenza, il bilancio di sostenibilità si può applicare anche ad aziende di piccole dimensioni operanti in settori della green economy che risultino innovative o comunque guidate da un board sensibile alle tematiche della sostenibilità.

8 BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. 2016. Direccionando la sostenibilidad desde el directorio. El caso Latinoamericano. GRI Hispanoamérica. <https://it.scribd.com/document/372413714/Direccionando-La-Sostenibilidad-Desde-El-Directorio>.
- AccountAbility. 2008. AA1000 Accountability Principles Standard 2008. https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000APS_italian.pdf
- Accountability. 2011. AA1000 Stakeholder Engagement Standard. http://www.aqve.com/sites/default/files/documents/aa1000_stakeholder_engagement_standard_2011.pdf
- Aggarwal RK, Nanda DJ. 2004. Access, Common Agency, and Board Size. SSRN. <http://ssrn.com/abstract=571801>. 30 August 2015.
- Arnold MC, Bassen A, Frank R. 2012. Integrating Sustainability Reports into Financial Statements: an Experimental Study. <http://ssrn.com/abstract=2030891> [30 March 2015].
- Avi M.S. 2017. Il sistema informativo integrato. Vol I. Analisi aziendali di natura economico-finanziaria: il bilancio come strumento di gestione. Libreria Editrice Cafoscarina. Venezia. ISBN: 978-88-7543-415-1
- Bagnoli L. 2004. Quale responsabilità sociale per l'impresa? Collana di studi economico-aziendali Alberto Riparbelli. Franco Angeli. Milano 2004.
- Bazillier R. e Vauday J. 2010. CSR and Greenwashing, in Crifo P., Ponsard J-P (eds.), Corporate Social Responsibility: from Compliance to Opportunity?, Ecole Polytechnique. Paris.
- Bernstein L.A. 1967. The concept of materiality, the Accounting Review, Vol. 42 No. 1, pp. 86-95.
- Brennan N, and Gray S. 2005. The impact of materiality: accounting's best kept secret, Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance, Vol. 1, pp. 1-31.
- Cohen E. 2014. Why the materiality matrix is useless. Csr-reporting. <https://csr-reporting.blogspot.com/2014/12/why-materiality-matrix-is-useless.html>
- Daikin. 2019. Sustainability Report 2019. https://www.daikin.com/csr/report/2019/daikin_csr2019_Eng_all.pdf
- De Villiers C, Rinaldi L. and Unerman J. 2014, Integrated reporting: insights, gaps and an agenda for future research, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 27 No. 7, pp. 1042-1067.
- De Villiers C, Rinaldi L. and Unerman J. 2015. Special issue on case study insights from the implementation of integrated reporting, available at: www.emeraldgroupublishing.com/authors/writing/calls.htm?id=6194
- Dohr J.L. 1950. Materiality – what does it mean in accounting?, Journal of Accountancy, Vol. 122 No. 1, pp. 54-56.
- Eccles R.G. and Krzus M.P. 2010. One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy. Wiley: Hoboken, NJ.

- Eccles R.G. and Krzus M.P. 2014. *The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality*, John Wiley&Sons, New York.
- Edgley C. 2014. A genealogy of accounting materiality, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 25 No. 3, pp. 255-271.
- Edwards P, Birkin FK, Woodward DG. 2002. Financial comparability and environmental diversity: an international context. *Business Strategy and the Environment* 11: 343–359.
- ETRA. 2018. Bilancio di sostenibilità e di esercizio 2018. https://www.etrspa.it/sites/etrspa.it/files/20190614_BilancioSostenibilit%C3%A0Esercizio_Etra_sfogliabile_compressed.pdf
- Fasan M, Mio C. 2016. *Fostering Stakeholder Engagement: The Role of Materiality Disclosure in Integrated Reporting*. Ca' Foscari University, Venice, Italy.
- Fasan M. e Bianchi S. 2017. *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*. I libri di Ca' Foscari 4. Edizioni Ca'Foscari. Venezia.
- Fossati S, Luoni L, Tettamanzi P. 2009. *Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder*. Pearson. Varese.
- Frias-Aceituno J, Rodriguez-Ariza L, Garcia-Sanchez I.M. 2012. The role of the Board in the dissemination of integrated corporate social reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 20(4): 219–233.
- Global Reporting Initiative. 2013. *G4 Sustainability Reporting Guidelines*. <https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx> [30 March 2015].
- Global Reporting Initiative. 2013. *Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholder want to know?* In <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/sustainability-topics.pdf>
- Global Reporting Initiative. 2015. *Defining materiality: what matters to reporters and investors in* <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Defining-Materiality-What-Matters-to-Reporters-and-Investors.pdf>
- Grant J. 2007. *Green Marketing, il manifesto*. Brioschi editori. Milano.
- Gruppo SGR. 2018. *Bilancio di Sostenibilità 2018*. <https://consumerlab.it/wp-content/uploads/bilanci-aziende-2019/GruppoSGR.pdf>
- Guthrie J. and Parker L.D. 1990. Corporate social disclosure practice: a comparative international analysis, *Advances in Public Interest Accounting*, Vol. 3, pp. 159-175.
- IAASB. 1989. *The IAASB Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781119197102.ch2>
- IIRC (International Integrated Reporting Council). 2013a. *The International <IR> Framework*. <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf> [27 August 2015].
- IIRC (International Integrated Reporting Council). 2013b. *Materiality – Background Paper for <IR>*. <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Materiality.pdf> [27 August 2015].

- IIRC (International Integrated Reporting Council) 2015. Materiality in <IR>: guidance for the preparation of integrated reports, 10 June, available at: http://integratedreporting.org/wpcontent/uploads/2015/11/1315_MaterialityinIR_Doc_4a_Interactive.pdf (accessed 10 June 2017).
- Jones P, Comfort D. & Hillier D. 2016. Managing materiality: A preliminary examination of the adoption of the new GRI G4 guidelines on materiality within the business community. *Journal of Public Affairs*, 16 (3), 222–230. <https://doi.org/10.1002/pa.1586>.
- Kolk A. 2008. Sustainability, accountability and corporate governance: exploring multinationals' reporting practices. *Business Strategy and the Environment* 18: 1–15.
- KPMG (2014). The essentials of materiality assessment, available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/10/materiality-assessment.pdf> (accessed 10 June 2017).
- Lai A, Melloni G, Stacchezzini R. 2017. What does materiality mean to integrated reporting preparers? An empirical exploration *Meditari Accountancy Research*, Vol. 25 Issue: 4, pp.533-552, <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2017-0113>.
- Lepoutre J. y Heene A. 2006. Investigating the Impact of Firm Size on Small Business. *Social Responsibility: a Critical Review*, *Journal of Business Ethics*, n° 67 (3), 257-273.
- Marquis C, Toffel M.W, Bird Y. 2012. When Do Firms Greenwash? Corporate Visibility, Civil Society Scrutiny, and Environmental Disclosure, Harvard Business School Organizational Behavior Unit Working Paper, n. 11-115 (August 4), disponibile all'indirizzo SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1836472>.
- Messier W.F, Jr, Martinov-Bennie N. and Eilifsen A. 2005. A review and integration of empirical research on materiality: two decades later, *Auditing a Journal of Practice and Theory*, Vol. 24 No. 2, pp. 153-204.
- Miller P.B. 2010. The effects of reporting complexity on small and large investor trading. *Accounting Review* 85(6): 2107–2143.
- Mio C. 2013. Materiality and assurance: building the link, in Busco C, Frigo M.L, Quattrone P. and Riccaboni A. (Eds), *Integrated Reporting: Concepts and Cases That Redefine Corporate*, Springer, New York, NY, pp. 79-94.
- Mio C, Fasan M, Costantini A. 2019. Materiality in integrated and sustainability reporting: a paradigm shift? Ca' Foscari University of Venice, Italy.
- Mion L. 2012. Il principio di materialità nei report di sostenibilità: confronto tra IR, AA1000 e GRI, Ca' Foscari, Venezia, 2012.
- Mitsubishi Electric Group. 2019. Mitsubishi Electric Group CSR Report 2019. https://www.mitsubishielectric.com/en/sustainability/reports/pdf/2019/CSR_report_2019.pdf
- Moneva Abadía J. M. y Hernández Pajares J. C. 2012. Responsabilidad Social Corporativa e Información de Sostenibilidad en la PYME. *Revista Internacional de la Pequeña y mediana empresa* Vol 1. N°2. ISSN-e: 1989-1725.
- NIBE. 2019. Annual Report 2019 <https://www.nibe.com/investors/pm-news-reports/2020---news-reports/2020-04-14-annual-report-2019>

- Persico M. G. e Rossi F. 2016. Comunicare la sostenibilità. Comunicare il nuovo paradigma per un nuovo vantaggio competitivo. Franco Angeli/Manuali. Milano.
- Plumlee M.A. 2003. The effect of information complexity on analysts' use of that information. *Accounting Review* 78(1): 275–296.
- Puroila J. & Mäkelä H. 2018. Materiality in sustainability reporting: An illusion of consensus and objectivity? *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 16174. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.16174abstract>.
- Reininga W. 1968. The unknown materiality concept, *Journal of Accountancy*, Vol. 125, pp. 30-35.
- Rowbottom N. and Locke J. 2016, The emergence of <IR>, *Accounting and Business Research*, Vol.46 No. 1, pp. 83-115.
- Unerman J, & Zappettini F. 2014. Incorporating materiality considerations into analyses of absence from sustainability reporting. *Social and Environmental Accountability Journal*, 34(3), 172–186. <https://doi.org/10.1080/0969160X.2014.965262>
- Van Bommel K. 2014. Towards a legitimate compromise?: an exploration of Integrated Reporting in the Netherlands. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 27(7): 1157–1189.
- Vives A. 2013. Materialidad: 12 principios básicos y una metodología para la estrategia de RSE, ForoSenar. <https://www.agorarsc.org/materialidad-12-principios-basicos-y-una-metodologia-para-la-estrategia-de-rse-ii-parte/>
- Vives A. 2014 Guías para la Responsabilidad Social en las PyMEs efectividad de herramientas de autoevaluación. GCG revista de globalización, competitividad y gobernabilidad pg 29-54. Universi e Georgetown.
- Vives A. 2015. Responsabilidad Social Empresarial de las Agroexportadoras de bròcoli en el estado de Guanajuato. https://www.researchgate.net/publication/339705246_Responsabilidad_Social_de_las_Empresas_Exportadoras_de_Brocoli
- Vollero A. 2013. Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali. *Sinergie*, rivista di studi e ricerche n. 92, Settembre-Dicembre 2013, pp. 3-23. ISSN 0393-5108
- Zadek Simon, Mira Merma. 2003. Redefining Materiality: Practice and Public Policy for Effective Corporate Reporting, *Accountability*.

APPENDICE 1

QUESTIONARIO SUI TEMI MATERIALI DI ETRA



Aiutaci a migliorare le politiche di sostenibilità di Etra

Seleziona i temi che ritieni più importanti.

Puoi anche aggiungere temi che non trovi nell'elenco.

Per maggiori informazioni sulle attività di Etra e sulla sostenibilità visita il sito www.etraspa.it

Per ogni colonna selezionare i 3 temi che si ritengono più importanti

ambito economico e di governance	ambito ambientale	ambito sociale
<input type="checkbox"/> Rafforzare la solidità finanziaria e patrimoniale	<input type="checkbox"/> Investire in fonti di energia rinnovabili	<input type="checkbox"/> Incrementare la salute e sicurezza dei lavoratori
<input type="checkbox"/> Migliorare l'efficienza operativa	<input type="checkbox"/> Ridurre le perdite della rete idrica	<input type="checkbox"/> Migliorare la comunicazione verso gli stakeholder
<input type="checkbox"/> Massimizzare il reinvestimento del valore aggiunto creato	<input type="checkbox"/> Sviluppare l'economia circolare nel ciclo dei rifiuti	<input type="checkbox"/> Investire in formazione del personale
<input type="checkbox"/> Incrementare la ricaduta economica sul territorio	<input type="checkbox"/> Incrementare l'efficienza energetica	<input type="checkbox"/> Adottare politiche a sostegno delle pari opportunità
<input type="checkbox"/> Valutare i fornitori su aspetti di sostenibilità	<input type="checkbox"/> Migliorare la qualità dell'acqua depurata	<input type="checkbox"/> Investire in innovazione tecnologica per migliorare il servizio al cliente
<input type="checkbox"/> Investire in ricerca e sviluppo	<input type="checkbox"/> Utilizzare mezzi aziendali meno inquinanti	<input type="checkbox"/> Sviluppare iniziative di welfare
<input type="checkbox"/> Promuovere la trasparenza e la prevenzione della corruzione	<input type="checkbox"/> Proteggere le fonti idriche e la qualità dell'acqua potabile	<input type="checkbox"/> Promuovere l'educazione ambientale
<input type="checkbox"/> Accrescere la dimensione societaria	<input type="checkbox"/> Migliorare gli impatti ambientali di impianti di trattamento rifiuti	<input type="checkbox"/> Migliorare la qualità del servizio e l'attenzione al cliente

Altri temi importanti (segnalare eventuali temi non presenti nell'elenco):

.....

.....

APPENDICE 2

ALTRI INDICATORI INDIVIDUATI DA ETRA

CODICE	INFORMATIVA	Capitolo e paragrafo	Pagina
IE-1	Copertura servizio di acquedotto	Cap. 3 - Risorse Idriche	78
IE-2	Copertura servizio di fognatura e depurazione	Cap. 3 - Risorse Idriche	88
IE-3	Copertura servizio rifiuti	Cap. 3 - Rifiuti	95
IE-4	Copertura tariffa rifiuti	Cap. 3 - Rifiuti	95
IE-5	Quantità rifiuti speciali intermediazione	Cap. 1 - Le attività	24
IE-6	Quantità rifiuti speciali trattati in impianti Etra	Cap. 1 - Le attività	24
IE-7	Sostenibilità delle tariffe per le famiglie	Cap. 2 - Le tariffe e le bollette	63
IE-8	Perdite acquedotto	Cap. 3 - Risorse Idriche	82
IE-9	Indice di rinnovamento rete acquedottistica	Cap. 3 - Risorse Idriche	83
IE-10	Qualità dell'acqua potabile	Cap. 3 - Risorse Idriche, Cap.4 - Aziende e cittadini clienti dei servizi	79; 173
IE-11	Rendimento medio depuratori Etra abbattimento COD	Cap. 3 - Risorse Idriche	89
IE-12	Capacità di depurazione	Cap. 3 - Risorse Idriche	89
IE-13	Produzione pro capite di rifiuti nei Comuni gestiti da Etra	Cap. 3 - Rifiuti	96
IE-14	Raccolta differenziata % nei Comuni gestiti da Etra	Cap. 3 - Rifiuti	96

APPENDICE 3

TRACCIA SEGUITA PER I TEMI MATERIALI

Guida alla scelta di temi materiali

Come introduzione e attraverso alcune definizioni di materialità possiamo dedurre quali siano i fattori di cui tenere conto per l'individuazione dei temi materiali.

1) *"Materiality is like packing a backpack for a hike: you can only bring the supplies that are absolutely critical, otherwise the weight will slow you down and eventually bring you to your knees."*

Non devono essere tutto ciò che riteniamo importante, ma quello che riteniamo indispensabile.

2) *"Information is material if its omission or misstatement could influence the economic decisions of users taken on the basis of the financial statement"*

Si tratta di quegli aspetti che potrebbero impattare in qualche modo gli *stakeholder*.

3) *"Materiality is determining the relevance and significance of an issue to an organization and its stakeholder. A material issue is an issue that will influence the decisions, actions and performance of an organization or its stakeholder"*

Si tratta di quegli aspetti che potrebbero condizionare o in qualche modo influenzare le scelte aziendali.

Inoltre, i temi materiali devono essere riconducibili a tre diversi ambiti aziendali: economico e di governance, ambientale e sociale.

In seguito un esempio di possibili temi materiali suddivisi per ambito di appartenenza:

ambito economico e di governance	ambito ambientale	ambito sociale
<input type="checkbox"/> Rafforzare la solidità finanziaria e patrimoniale	<input type="checkbox"/> Investire in fonti di energia rinnovabili	<input type="checkbox"/> Incrementare la salute e sicurezza dei lavoratori
<input type="checkbox"/> Migliorare l'efficienza operativa	<input type="checkbox"/> Ridurre le perdite della rete idrica	<input type="checkbox"/> Migliorare la comunicazione verso gli stakeholder
<input type="checkbox"/> Massimizzare il reinvestimento del valore aggiunto creato	<input type="checkbox"/> Sviluppare l'economia circolare nel ciclo dei rifiuti	<input type="checkbox"/> Investire in formazione del personale
<input type="checkbox"/> Incrementare la ricaduta economica sul territorio	<input type="checkbox"/> Incrementare l'efficienza energetica	<input type="checkbox"/> Adottare politiche a sostegno delle pari opportunità
<input type="checkbox"/> Valutare i fornitori su aspetti di sostenibilità	<input type="checkbox"/> Migliorare la qualità dell'acqua depurata	<input type="checkbox"/> Investire in innovazione tecnologica per migliorare il servizio al cliente
<input type="checkbox"/> Investire in ricerca e sviluppo	<input type="checkbox"/> Utilizzare mezzi aziendali meno inquinanti	<input type="checkbox"/> Sviluppare iniziative di welfare
<input type="checkbox"/> Promuovere la trasparenza e la prevenzione della corruzione	<input type="checkbox"/> Proteggere le fonti idriche e la qualità dell'acqua potabile	<input type="checkbox"/> Promuovere l'educazione ambientale
<input type="checkbox"/> Accrescere la dimensione societaria	<input type="checkbox"/> Migliorare gli impatti ambientali di impianti di trattamento rifiuti	<input type="checkbox"/> Migliorare la qualità del servizio e l'attenzione al cliente

APPENDICE 4

ESEMPIO FOGLIO DI ROTTA

TEMA MATERIALE	LIVELLO IMPATTO	CONDIZIONI ATTUALI	IMPEGNI/MEZZI PER AFFRONTARLO	ATTORI	ES. OI
Innovazione di prodotti e servizio	Alto	<ul style="list-style-type: none"> Si fanno macchine personalizzate Attualmente macchine a CO₂ Partecipazione progetti europei 		<ul style="list-style-type: none"> Dipendenti Amministrat. Ufficio progettaz. Ufficio tecnico Università Cliente finale 	Ammin. coordina le ricerche Paolo Nobre segue progettazione con Alberto
Qualità del prodotto/servizio	Alto	Non c'è una certificazione ISO	Test/collaudi	Idem	
Sostenibilità ambientale intesa come LCWP, life cycle global warming potential, ovvero impatto ambientale del prodotto nel suo ciclo di vita, dalla produzione allo smaltimento.	Medio	Si segue parte del processo con le calcoli dell'LCWP ma non è possibile al momento seguirlo tutto il ciclo.		<ul style="list-style-type: none"> Ufficio tecnico Amministratore Paolo Nobre 	
Il benessere del personale che collabora con ENVEREN (dipendenti e collaboratori esterni) e del cliente	Medio	<ul style="list-style-type: none"> Si ascoltano i bisogni dei dipendenti e si cerca di soddisfare le loro esigenze ma non c'è un ufficio personale Si cerca sempre di migliorare le condizioni per il cliente finale 		<ul style="list-style-type: none"> dipendenti Amministratore cliente finale 	attori sui quali ricadono le azioni canale di comunicazione attraverso customer satisfaction.
Digitalizzazione dei processi: archivio, ordini, comunicazioni, appunti, virtual meeting, libretti di uso e manutenzione (magasin con QR code), supervisione delle macchine per manutenzione	Medio	<ul style="list-style-type: none"> È presente il 400 per collegare le diverse parti del processo (magazzino, produzione, logistica ecc) presenti cataloghi on-line presenti libretti istruzionali on-line 	obiettivo di lungo termine che potrebbe occupare risorse di lavoro.	<ul style="list-style-type: none"> Ufficio tecnico Ufficio produzione Ufficio progettazione Informativi 	Sviluppo prodotti digitali.
Favorire il recupero dei prodotti obsoleti per il riciclo interno dei materiali	Medio Basso				
Adottare la politica del piatto Free interno all'azienda (borracce, angelo cucina, tazze in ceramica, ecc)	Medio	Attualmente esiste una stanza-cucina per i dipendenti, alcuni macchinari fatti in plastica. Appena archivate le borracce	Si vuole	<ul style="list-style-type: none"> Dipendenti Clienti Visitatori Amministratore 	<ul style="list-style-type: none"> utilizzo sempre più ampio della plastica precurare bicchieri/catt. tazze/bicch. riciclabili borracce x acqua
Packaging riciclabile o riutilizzabile	Medio	l'imballaggio è il legno all'interno del packaging non si ricicla e di vendita difficile farlo		ufficio produzione	

APPENDICE 5

TEMI MATERIALI SELEZIONATI DAI BILANCI DI GRUPPI DEL SETTORE METALMECCANICO (IMPIANTI DI CLIMATIZZAZIONE)

Governance	Ambientale	Sociale
Rafforzare la solidità finanziaria e patrimoniale	Investire in fonti di energia rinnovabili	Incrementare la salute e sicurezza dei lavoratori
Migliorare l'efficienza operativa	Ridurre le perdite della rete idrica	Migliorare la comunicazione verso gli stakeholder
Massimizzare il reinvestimento del valore aggiunto creato	Sviluppare l'economia circolare nel ciclo dei rifiuti	Investire in formazione del personale
Incrementare la ricaduta economica sul territorio	Incrementare l'efficienza energetica	Adottare politiche a sostegno delle pari opportunità
Valutare i fornitori su aspetti di sostenibilità	Migliorare la qualità dell'acqua depurata	Investire in innovazione tecnologica per migliorare il servizio al cliente
Investire in ricerca e sviluppo	Utilizzare mezzi aziendali meno inquinanti	Sviluppare iniziative di welfare
Promuovere la trasparenza e la prevenzione della corruzione	Proteggere le fonti idriche e la qualità dell'acqua potabile	Promuovere l'educazione ambientale
Accrescere la dimensione societaria	Migliorare gli impatti ambientali di impianti di trattamento rifiuti	Migliorare la qualità del servizio e l'attenzione al cliente
Mettere in atto azioni di lungo termine che abbinino lo sviluppo di prodotti ad acquisizioni strategiche	Incrementare la proporzione di prodotti basati in energie rinnovabili e trovare le esigenze nel mercato di soluzioni basate su efficienza energetica ed energia pulita	Promuovere un ambiente di lavoro sicuro e salubre, proteggere i diritti dei lavoratori e garantire condizioni di lavoro dignitose sia nelle attività proprie dell'azienda che nella filiera attraverso la protezione del lavoro e della crescita
I controlli dovuti sia finanziari che legali così come le valutazioni ambientali vengono condotte in collegamento con gli acquisti	Produrre in maniera più sostenibile usando le risorse in modo efficiente, usando tecnologie <i>eco-friendly</i> e pulite e predisponendo risorse per la ricerca e lo sviluppo	Fornire risorse efficienti e componenti adattate all'ambiente, prodotti e soluzioni che contribuiscano ad una città sostenibile con delle infrastrutture sicure
L'etica diventa una responsabilità fondamentale lungo tutta la catena del valore	Applicare metodologie sostenibili di gestione dei prodotti chimici e ridurre le emissioni in aria, acqua e terreno. Economizzare le risorse, minimizzare i rifiuti, riciclare e riutilizzare di più. Riportare le informazioni sulla sostenibilità in maniera trasparente nel ciclo di reporting	Rispetto della legislazione nazionale e internazionale e lavoro di forma attiva contro qualsiasi forma di corruzione. Creare sistemi di controlli interni e di conformità con la legislazione e i principi etici del <i>business</i>
Valutare costantemente i fornitori affinché diventino una	Lavorare per risparmiare l'energia e utilizzare l'energia	Fornire formazione anti corruzione e disporre di un

fonte responsabile	rinnovabile con una maggiore estensione	sistema di <i>whistle-blowing</i> per individuare le condotte poco etiche
Stabilire soglie e misure per monitorare lo sviluppo e gli obiettivi strategici perseguiti a livello globale	Lavorare sistematicamente seguendo principi di cautela in connessione con prodotti e processi di sviluppo per ridurre l'impatto ambientale	Controllare regolarmente con visite in situ per assicurarsi che le operazioni eseguite trovino i requisiti di responsabilità del <i>business</i>
Fornitori che trovino i requisiti e gli standard stabiliti dalla propria azienda	Tutte le nostre unità di produzione sono dotate di certificazioni ambientali e fanno miglioramenti continui per ridurre l'impatto negativo sul suolo, aria e acqua	I nostri valori condivisi e un chiaro codice di condotta deve guidare le nostre decisioni e le operazioni giorno dopo giorno
Definiamo alti standard in termini di qualità dei prodotti, consegna, affidabilità, conformità con le leggi e performance ambientale	Investiamo costantemente ed in maniera significativa nello sviluppo tecnologico e nell'equipaggiamento di purificazione nel nostro processo di manifattura	Gli sforzi in formazione interna e le collaborazioni in ambito educativo che manteniamo con partner esterni, università e scuole rispecchiano la nostra abilità di assicurare esigenze di personale a lungo termine
Attraverso la gestione decentralizzata possiamo mantenere strutture organizzative semplici con una leadership operativa indipendente e di carattere locale	L'obiettivo principale è ridurre la quantità di rifiuti solidi e pericolosi lavorando con un livello maggiore di riciclaggio	Seguiamo con regolarità attraverso visite in loco per garantire che le condizioni di lavoro, diversità e trattamento paritario trovino i nostri requisiti
Rafforzare la Gestione aziendale e la Conformità di forma continua: il gruppo lavora per mantenere la flessibilità delle proprie operazioni e allo stesso tempo promuove la trasparenza manageriale	Visitiamo regolarmente in situ per assicurarci che le iniziative medio ambientali nelle nostre operazioni trovino i nostri requisiti	Migliorare l'ambiente di lavoro in tutti i nostri stabilimenti per creare una postazione di lavoro sicuro e ridurre le malattie
Creazione di valore economico: creare, nei territori in cui è presente, un valore condiviso e sostenibile nel tempo, attraverso crescita della produttività, spinta all'efficienza energetica e soddisfazione degli Stakeholder	La produzione di energia da centrali di cogenerazione e la promozione di progetti di riqualificazione energetica per il Territorio, rappresentano un importante contributo alla promozione di un modello economico fondato su sostenibilità e circolarità nell'utilizzo di tali risorse	In paesi dove tradizionalmente le forme di lavoro permanente sono poco frequenti, il turnover dei dipendenti è elevato. Stiamo facendo tutti gli sforzi possibili per trovare il modo di ridurre il turnover in detti paesi
Gestione fornitori: consolidare nel tempo rapporti di fiducia con fornitori equi e puntuali che guardano al futuro, investendo per creare valore nel lungo termine	Consumi energetici, gestione rifiuti ed emissioni: mira a ridurre gli effetti negativi dell'impatto ambientale delle città in termini di qualità dell'aria	Diversità e parità di trattamento
Etica nel <i>business</i> : le politiche di tutela aziendale basate sulla solidità e redditività d'impresa sono allineate con i principi del	Efficienza energetica ed energie rinnovabili: impegna in progetti di efficienza energetica per un uso corretto	Sostegno iniziative e progetti sul Territorio: condurre un dialogo proattivo, basato su rispetto, trasparenza e fiducia

Codice Etico e del Rating di Legalità, con l'obiettivo di garantire comportamenti eticamente corretti nelle proprie scelte di business	e responsabile dell'energia, diretti a ridurre gli impatti ambientali della propria attività, nella piena consapevolezza che il Territorio in cui opera rappresenta la principale ricchezza da rispettare e proteggere.	reciproca, con lo scopo di realizzare uno sviluppo responsabile e attivo della Comunità che produca un impatto positivo in termini economici, sociali e ambientali
Qualità dei servizi erogati e attenzione al Cliente: impiego delle proprie risorse economiche per trasformare le idee in prodotti e servizi sempre più sicuri, sostenibili e moderni, in uno scenario internazionale in rapido cambiamento e caratterizzato dai bisogni dei mercati che richiedono sempre più sicurezza e monitoraggio degli impatti ambientali		Occupazione, armonizzazione vita-lavoro e welfare aziendale: Le iniziative di armonizzazione vita-lavoro e la politica di welfare aziendale sviluppano senso di coesione e di appartenenza al Gruppo e fortificano l'integrazione dell'impresa sul Territorio, garantendo il complessivo benessere dei dipendenti, a beneficio del singolo e della performance aggregata
garantisce uguaglianza dei diritti dei Clienti, parità di trattamento e non discriminazione degli stessi per qualsivoglia motivo. Si impegna, inoltre, a porre la massima attenzione alla semplificazione del linguaggio ed assicura molteplici canali di comunicazione selezionati in modo affidabile e sostenibile, garantendo una maggiore accessibilità ai servizi offerti		Formazione del personale e valorizzazione di soft skills: i processi di crescita del personale consentono di favorire e supportare lo svolgimento delle attività, promuovendo il coinvolgimento ed incoraggiando l'adozione di comportamenti responsabili
		Responsabilità sociale locale: partenariato con scuole locali e istituti di educazione superiore offrendo opportunità di sviluppo per entrambe le parti
		Responsabilità sociale locale: come azienda facciamo tutto quello che possiamo a livello locale laddove siamo stabiliti per attuare come un membro responsabile della comunità
		Rispetto dei diritti umani
		Generazioni future, progetti educativi e cittadinanza attiva: Contribuire alla diffusione della cultura della sostenibilità tra le generazioni future rappresenta un valore intrinseco alla filosofia dell'Azienda, che mira a realizzarlo tramite iniziative di educazione promosse con le Istituzioni del Territorio. Il

		rapporto tra scuola e impresa ha un ruolo fondamentale per porre i giovani nelle condizioni di sviluppare una strategia di vita professionale e definire i propri sogni.
		L'Azienda intraprende collaborazioni inclusive costruite su principi e valori, su una visione comune e obiettivi condivisi, capaci di riflettere i valori radicati nella cultura del Gruppo stesso e che garantiscono la centralità del cittadino, con lo scopo di costruire partnership fondamentali per accelerare il processo di creazione del valore condiviso.
		Responsabilità sociale locale: all'interno del nostro quadro di valori e principi aziendali, ogni compagnia gode di ampia libertà di decidere per se stessa come vuole contribuire allo sviluppo della comunità
		Vediamo un alto rischio di conflitto derivante dall'impatto del cambiamento climatico nella natura, il quale contribuisce a limitare la disposizione di acqua e cibo
		Partenariato locale per il futuro
		Sostegno ad altri
		Fornire salute, sicurezza e <i>confort</i> : usando AI (intelligenza artificiale) per promuovere la salute, la sicurezza ed il confort a livello urbano
		Rispetto dei diritti umani e promozione della partecipazione attiva delle diverse risorse umane

APPENDICE 6

ABBREVIAZIONE ETICHETTE CATEGORIE

Titolo	Abbreviazione
Creare costantemente soluzioni <i>custom made oriented</i>	<i>Custom made</i>
Qualità del prodotto/servizio	Qualità prodotto servizio
Digitalizzazione dei processi: archivio, ordini, comunicazioni, appunti, <i>virtual meeting</i> , libretti di uso e manutenzione (magari con QR code), supervisione delle macchine per manutenzione	Digitalizzazione processi
Stabilire soglie e misure per monitorare lo sviluppo e gli obiettivi strategici perseguiti a livello globale	Soglie obiettivi globali
Rafforzare la solidità patrimoniale e verificare preventivamente le capacità di pagamento della clientela	Solidità patrimoniale
Innovazione di prodotto e servizio attraverso investimenti in ricerca e sviluppo	Ricerca & sviluppo
Valutare i fornitori su aspetti di sostenibilità	Fornitori sostenibili
Auto emissioni CO2 ridotte per spostamenti di lavoro	Auto emissioni ridotte
Adottare la politica del <i>plastic free</i> interno all'azienda (borracce, angolo cucina, tazze in ceramica, ecc)	<i>Plastic free</i>
Ottimizzazione in fase di produzione per un consumo minore di energia e materie prime	Ottimizzazione produzione
Riportare le informazioni sulla sostenibilità in maniera trasparente nel ciclo di reporting	Reporting sostenibilità
Acquistare energia elettrica certificata da fonti rinnovabili	Energia elettrica fonti rinnovabili
Certificare BREEAM in use l'edificio	Certificato BREEAM
Sostanze inquinanti: gestione e disposizioni per quanto riguarda i prodotti inquinanti	Sostanze inquinanti
Crescita professionale intesa come costante aggiornamento delle proprie capacità in ambito lavorativo	Crescita professionale
Integrazione e ottimizzazione continua dei prodotti nel contesto installativo (<i>reduce the footprint</i>)	Contesto installativo
<i>Life Cycle Assessment</i> (LCA) dei prodotti	<i>Life Cycle Assessment</i> (LCA)
Gestione della qualità dei prodotti: richiami e lamentele	Richiami e lamentele
Generazioni future, progetti educativi e cittadinanza attiva	Cittadinanza attiva
Occupazione, armonizzazione vita-lavoro e <i>welfare</i> aziendale	<i>Welfare</i> aziendale
Mantenere/intensificare collaborazioni con istituti universitari e scuole superiori (tesi /stages/scuola-lavoro)	Università e scuole superiori

APPENDICE 7

CALCOLO LCGWP

		INPUT	OUTPUT						
LCGWP tons	100.66								
LCGWP metric	12.98	OK							
GWP	2088								
Lr	2.0%	2%							
Life	15								
Mr	10%	10%							
refrigerante	180 [kg]								
refrigerante	397 [lb]		2.20 lb/kg						
ARI cooling capacity	772 [kW]								
ARI cooling capacity [t]	220 [ton]		0.28 ton/kW						
Rc metric	0.23								
Rc tons	1.81								
				<p>Metric units</p> <p>LCGWP + LCODP x 105 ≤ 13</p>					
				<p>Calculation definitions for LCGWP + LCODP x 105 ≤ 13 (Metric units)</p> <p>LCODP = [ODPr x (Lr x Life +Mr) x Rc]/Life</p> <p>LCGWP = [GWPr x (Lr x Life +Mr) x Rc]/Life</p> <p>LCODP: Lifecycle Ozone Depletion Potential (kg CFC 11/(kW/year))</p> <p>LCGWP: Lifecycle Direct Global Warming Potential (kg CO2/(kW/year))</p> <p>ODPr: Ozone Depletion Potential of Refrigerant (0 to 0.2 kg CFC 11/kg r)</p> <p>GWPr: Global Warming Potential of Refrigerant (0 to 12,000 kg CO2/kg r)</p> <p>Lr: Refrigerant Leakage Rate (0.5% to 2.0%; default of 2% unless otherwise demonstrated)</p> <p>Mr: End-of-life Refrigerant Loss (2% to 10%; default of 10% unless otherwise demonstrated)</p> <p>Rc: Refrigerant Charge (0.065 to 0.65 kg of refrigerant per kW of ARI rated or Eurovent Certified cooling capacity)</p> <p>Life: Equipment Life (default based on equipment type, unless otherwise demonstrated)</p>					