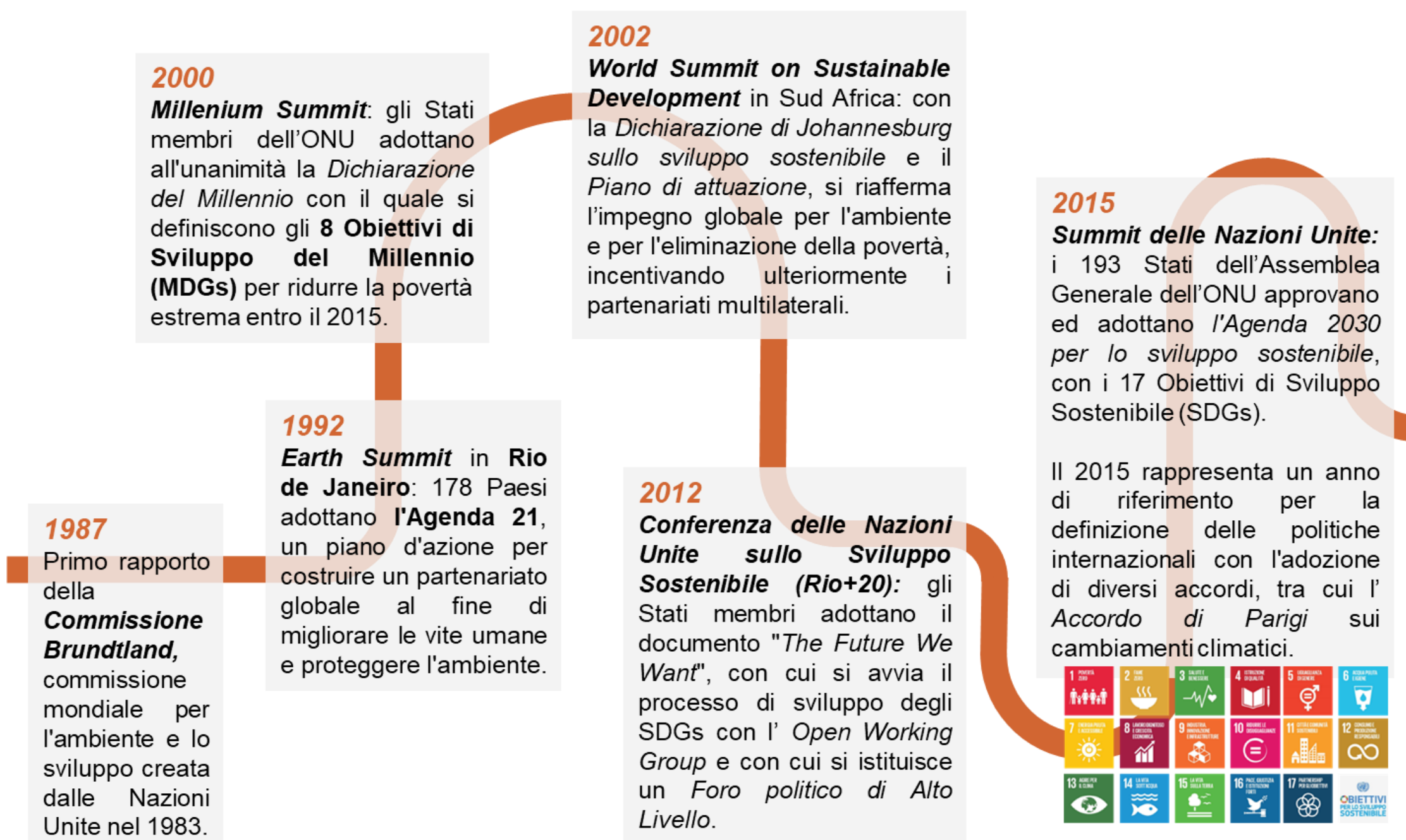


# La misurazione e la valutazione della sostenibilità delle imprese

*Prof.ssa Maria Serena Chiucchi*  
*Dipartimento di Management*  
*Università Politecnica delle Marche*  
*m.s.chiucchi@univpm.it*

- ❑ La **rilevanza** della misurazione e della valutazione della **sostenibilità nelle aziende**
- ❑ Approcci alla misurazione della sostenibilità
- ❑ La **Prospettiva Interna alla misurazione**
  - Sustainability Strategy
  - Sustainability Management Accounting & Control
  - Sustainability Managerial Reporting

# La rilevanza della misurazione: dalla Teoria alla Prassi



**Parallelamente acquisisce importanza la misurazione e la rendicontazione della sostenibilità nelle aziende**

**1994 Triple Bottom Line**

**Dal 2006 a oggi Linee Guida GRI, SASB, ... DNF -> CSRD (e ESRS)**

**2015 SDGs: ruolo cruciale delle Aziende e introduzione di obiettivi, target e indicatori**

**2020 Tassonomia europea**

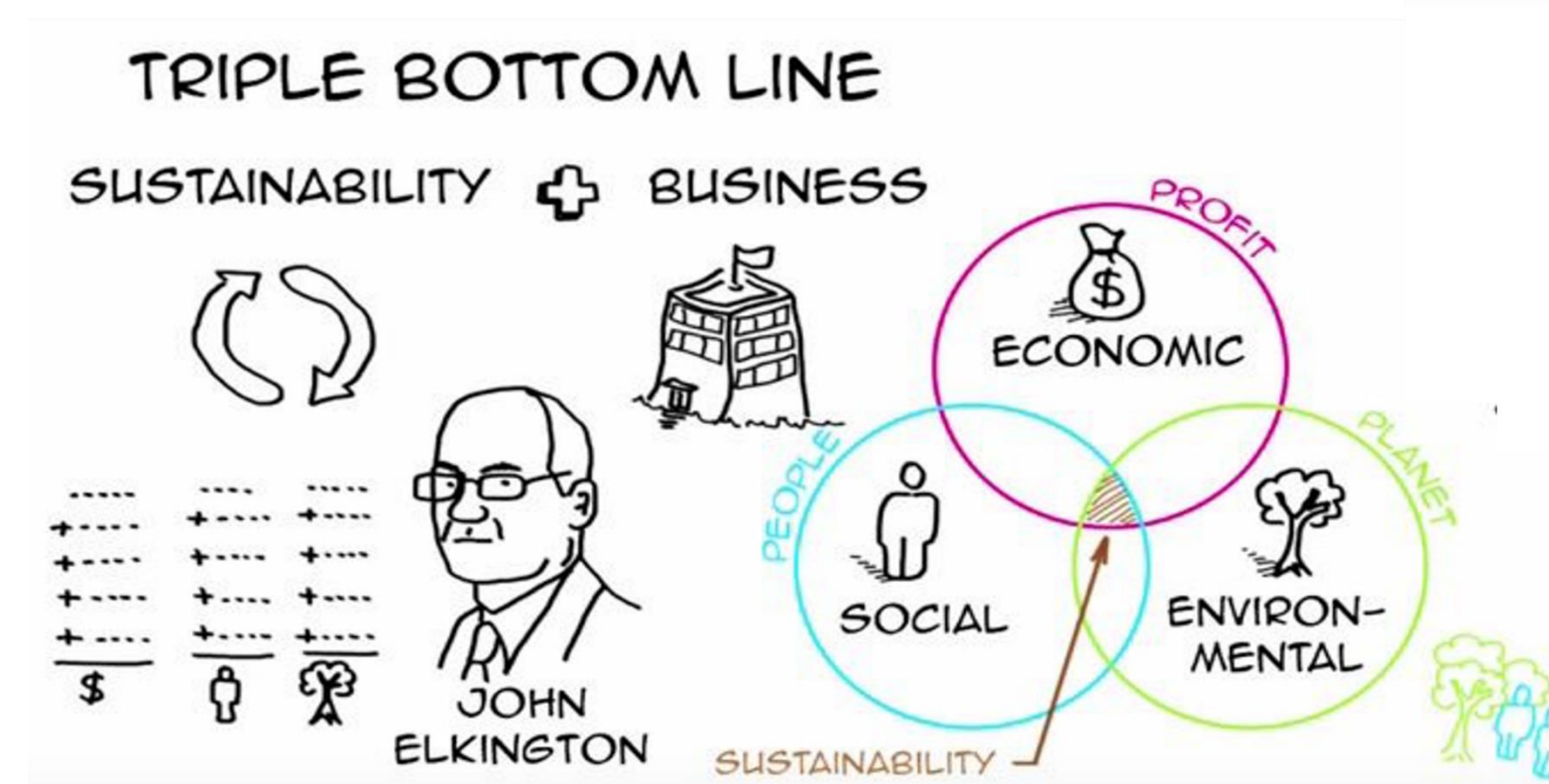
...

# Alcune Tappe fondamentali: La Triple Bottom Line

Il termine “**Triple Bottom Line**” è stato coniato nel 1994 da John Elkington

(«*Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century*»)

per ampliare l'attenzione predominante delle organizzazioni e degli investitori sul profitto verso una **prospettiva più olistica** della performance organizzativa (giustizia sociale, prosperità economica e qualità dell'ambiente).





# Alcune Tappe fondamentali: Gli SDGs e la centralità delle aziende e della misurazione

Nel 2015, i 193 Stati dell'Assemblea Generale dell'ONU approvano ed adottano l'**Agenda 2030** per lo sviluppo sostenibile, con i **17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)**.



**GLI INDICATORI E TARGET SI RIFERISCONO A GRANDEZZE DI CARATTERE MACROECONOMICO, A LIVELLO NAZIONALE E SOVRANAZIONALE:**

## 17 OBIETTIVI di sviluppo sostenibile di carattere generale

Esempio. **Obiettivo 9** → Costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile



## 169 TARGET da raggiungere

Esempio. **Target 9.5** → Migliorare la ricerca scientifica e migliorare la capacità tecnologiche delle industrie in tutte le nazioni. Aumento del numero di ricercatori e delle spese in R&S

## 231 INDICATORI da monitorare

Esempio. **Indicatore 9.5.1** → Spesa in R&S in proporzione al PIL



**E' RICONOSCIUTO IL RUOLO FONDAMENTALE CHE LE AZIENDE RICOPRONO NEL CONTRIBUIRE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE DEI PAESI A CUI APPARTENGONO**

### Ambito economico

Indicatore 9.5.1 declinato:

Spese in R&S



### Ambito ambientale

Indicatore 6.4.1 declinato:

Utilizzo di risorse idriche per unità di valore aggiunto



### Ambito sociale

Indicatore 4.3.1 declinato:

ore annuali di formazione per categoria di dipendenti



# Le sfide della sostenibilità nelle aziende

## Ma cosa accade nelle aziende ?

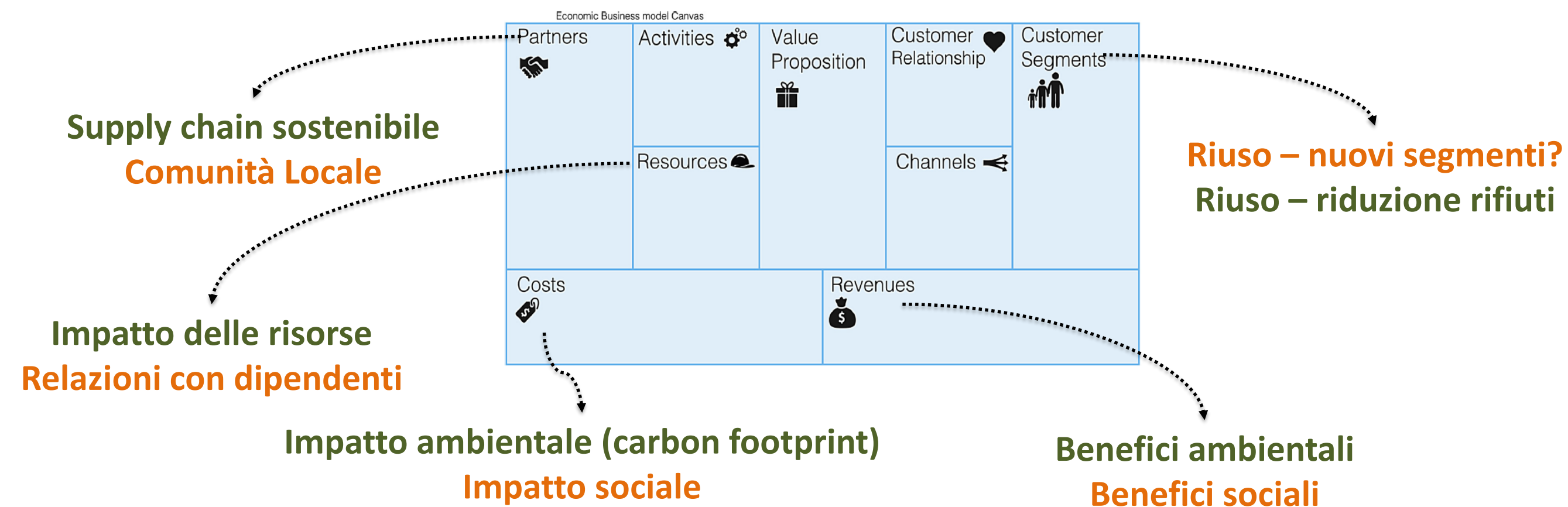
Sostenibilità come RISCHIO	Sostenibilità come LEVA STRATEGICA
NUOVE COMPETENZE	<i>Governance-dipendenti Trasversali</i>
RILEVANZA DELLA FILIERA	<i>Integrazione</i>
DIALOGO CON GLI STAKEHOLDERS	<i>Informazione vs. collaborazione</i>
COMPETIZIONE vs COOPETIZIONE	<i>Innovazione e sfide comuni</i>
ORGANIZZAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ	<i>Implicita vs. funzione/ruolo esplicito</i>
MISURARE LA SOSTENIBILITÀ	<i>Adempimento vs. opportunità</i>

# Le sfide della sostenibilità nelle aziende

## BUSINESS MODELS SOSTENIBILI



... ripensamento degli elementi chiave del processo di creazione di valore



**Cambia il modo di «fare impresa»**

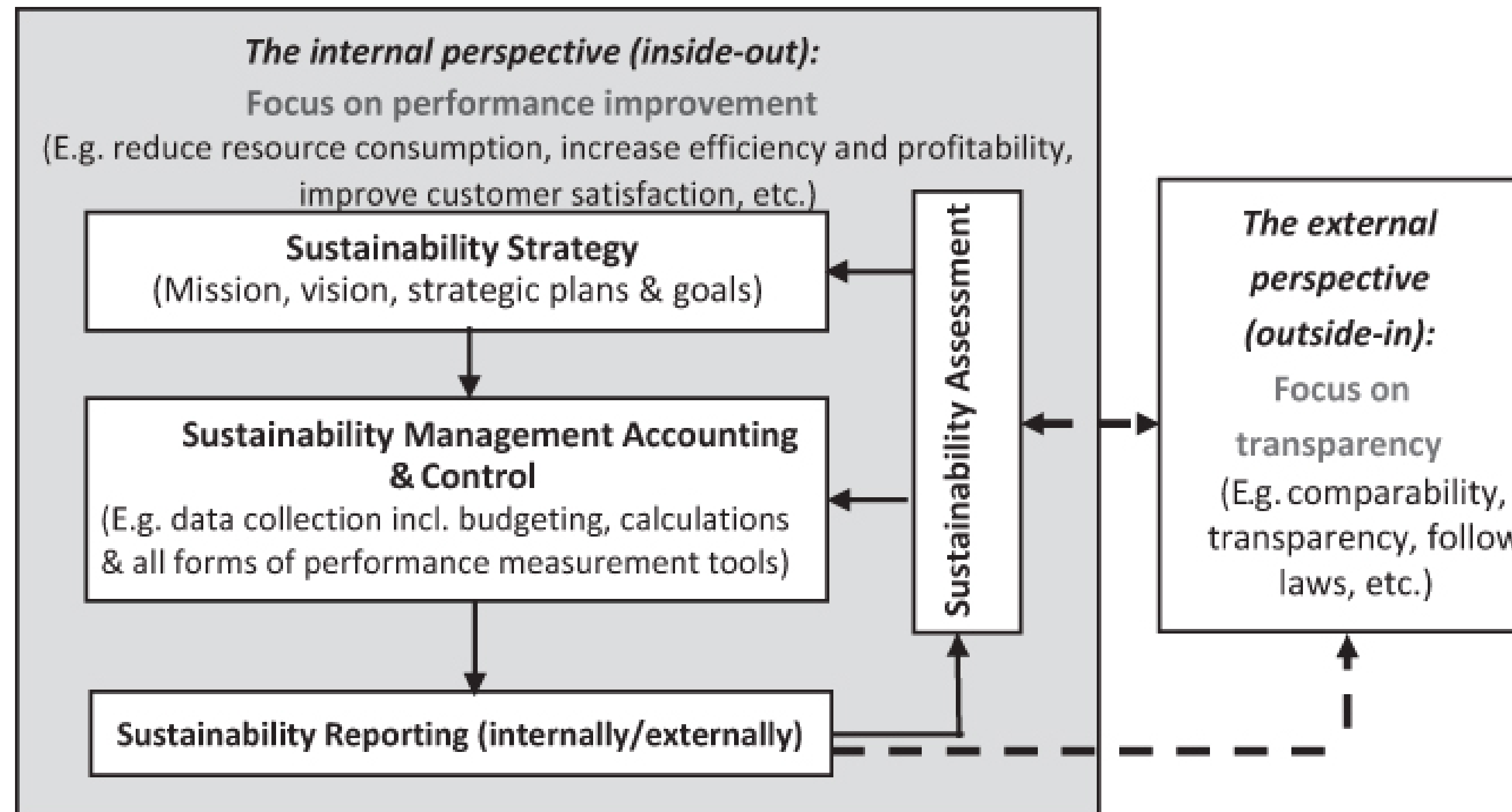
**Dietro ogni cambiamento ci sono decisioni manageriali**

**Come può essere integrata la sostenibilità nel processo decisionale?**

# Approcci alla misurazione della sostenibilità nelle aziende

**Inside → out**

**In ← Outside**



Maas K., Schaltegger S., Crutzen N. (2016), Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control and reporting, in Journal of Cleaner Production, volume 136, pp. 237-248.



# Approcci alla misurazione della sostenibilità nelle aziende

## Inside → out

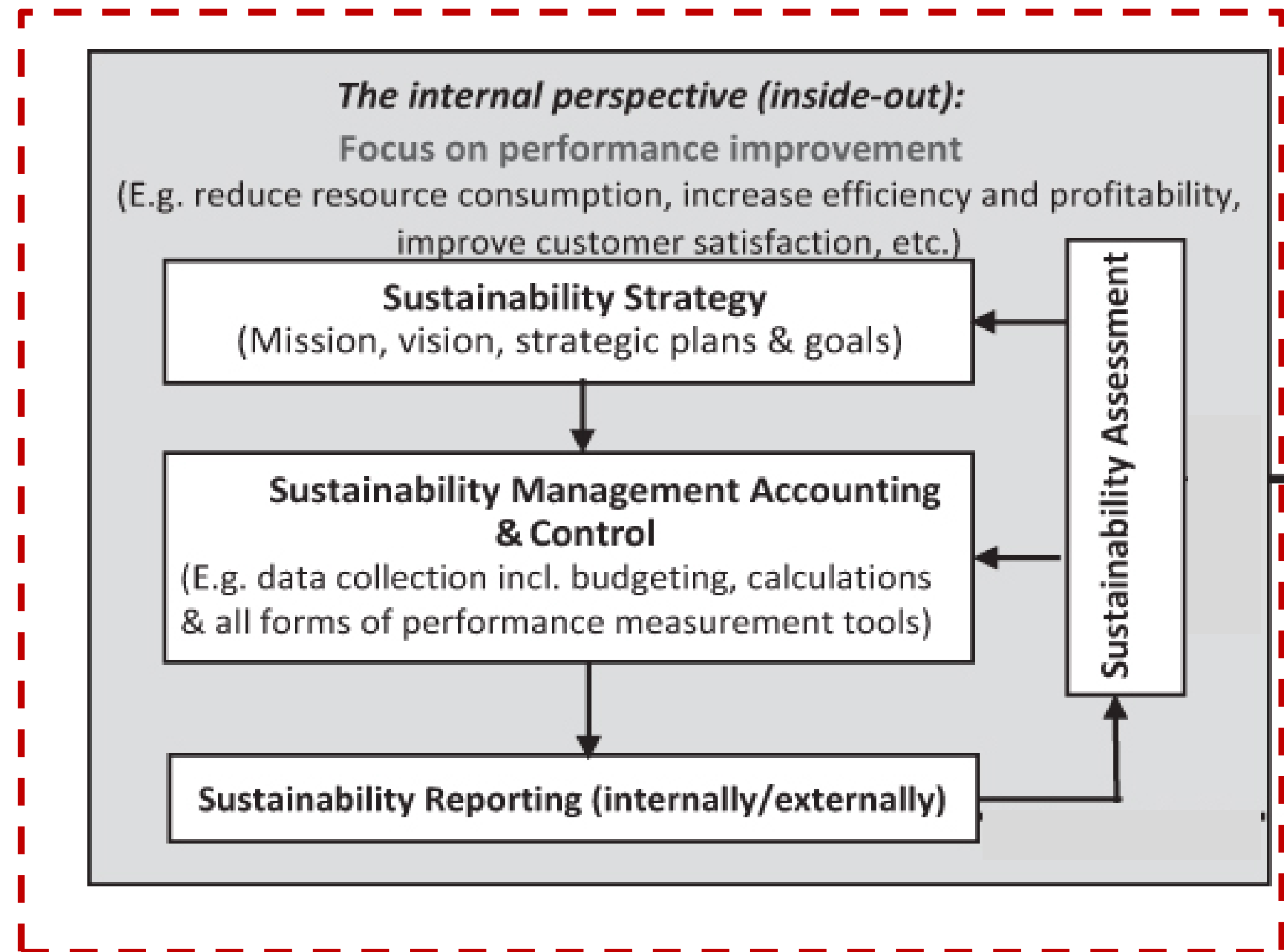
- Quali degli **aspetti di sostenibilità** sono **strategicamente rilevanti per il nostro business** e come possono essere collegati e integrati?
- Come possiamo **sviluppare un sistema per raccogliere dati per gestire** gli aspetti chiave di sostenibilità?
- Come possiamo **sviluppare adeguati controlli formali e informali per sostenere il raggiungimento** dei nostri obiettivi di sostenibilità?
- **Come possiamo comunicare agli stakeholder** interni ed esterni per assicurarci che siano informati?

## In ← Outside

- Come possiamo **valutare il nostro impatto sulla sostenibilità sulla base delle aspettative degli stakeholder**?
- A quali aspetti/problemi sociali e ambientali siamo **esposti** e come si conciliano con gli **interessi degli stakeholder**?
- Quali **informazioni si aspettano i diversi stakeholder** e come dovrebbero essere preparate e misurate le informazioni per assicurarsi che siano **utili per loro**?
- Come possiamo **comunicare** il modo in cui affrontiamo questi problemi?
- Come possiamo sviluppare controlli (contabili ed extracontabili) per **raccogliere i dati per il nostro report**?
- Come possiamo sviluppare una strategia di sostenibilità efficace che sia ben collegata al nostro core business?

# L'approccio inside → out e la prospettiva interna

**Inside → out**



**Come può essere integrata la sostenibilità nel processo decisionale?**

**Quali processi?**

**Quali strumenti (e informazioni)?**

**Quali Attori?**

# La Prospettiva Interna: Sustainability Strategy

## Essere SOSTENIBILI

significa non solo  
soddisfare pienamente gli obblighi di legge,  
ma

tener conto degli interessi  
di tutte le parti coinvolte

e dell'impatto del  
proprio operato a livello  
**ECONOMICO, SOCIALE E AMBIENTALE**  
sin dalla fase di  
definizione della strategia



Se un'azienda intende **integrare la  
sostenibilità**  
**deve inserirla** nella **vision** e nella **mission**  
e, di conseguenza, anche nel processo di  
**pianificazione strategica**

**VISION**



**Valori**

**MISSION**



**PIANIFICAZIONE STRATEGICA**

La **sostenibilità** deve  
permeare questi tre  
momenti



# Vision e Mission orientate alla sostenibilità



## vision

Innovare, orientando le conoscenze tecnologiche e trasformando la chimica al servizio dell'uomo, migliorando il suo habitat: finding a green way to improve the building.

## mission

La nostra mission è fare attività d'impresa riconoscendo il patrimonio di rendere armonici gli spazi da vivere, pensando, sviluppando e garantendo prodotti sicuri per l'uomo e in equilibrio con l'ambiente che li ospita, portando nel mondo soluzioni che uniscano l'alto contenuto tecnologico al rispetto delle generazioni future.

GREEN

DIFFERENTI

PERFORMANTI



## MISSION

### IL NOSTRO MODO DI AGIRE

Vogliamo essere un punto di riferimento mondiale per tutti coloro che cercano soluzioni innovative, a basso impatto ambientale, per la verniciatura e il rivestimento di diversi tipi di materiale: legno, vetro e molte altre tipologie.

CHI SIAMO



## VISION

### IL NOSTRO MODO DI VEDERE

Non ci stanchiamo mai di cercare soluzioni e proposte all'avanguardia, perché sappiamo che solo così è possibile unire i risultati a un costante impegno per l'ambiente.

Valorizziamo quotidianamente le nostre risorse umane, perché sappiamo che insieme possiamo fare la differenza.



## COME SI PIANIFICA LA SOSTENIBILITA'?

**Pianificare la sostenibilità** equivale a fare scelte orientate al raggiungimento di obiettivi a medio-lungo termine, pianificare **nuove attività** orientate alla sostenibilità, **sviluppare nuove business units** focalizzate su problematiche sulla sostenibilità e promuovere **nuovi progetti** ambiziosi per migliorare il proprio orientamento alla sostenibilità.

La pianificazione strategica della sostenibilità dovrebbe essere analizzata da diverse prospettive:

### INTEGRAZIONI DELLE TRE DIMENSIONI DELLA SOSTENIBILITA' NELLE STRATEGIE AZIENDALI

- **Approccio strategico** (Babiak and Trendafilova, 2011).
- **Livello strategico in cui l'azienda può integrare le pratiche di sostenibilità** (Collis and Montgomery, 2005).
- **Orizzonte temporale della strategia** (Hart, 2003).

# Le pianificazione della sostenibilità

## Ma come si arriva alla creazione del piano di sostenibilità?

Benché **non esista una metodologia codificata**, un primo passo da compiere consiste nell'effettuare un'analisi del contesto in cui l'azienda opera (**analisi esterna**).

Sulla base di ciò, l'azienda dovrà effettuare un'analisi dei processi aziendali interni (**analisi interna**).

### ANALISI ESTERNA

- Situazione di partenza
- Contesto normativo
- Analisi di benchmarking



**Cosa è rilevante per il  
mercato  
(SDGs, Green Deal..)**



### ANALISI INTERNA

- Mission, vision e temi rilevanti
- Politiche e sistemi di gestione
- Rischi non finanziari



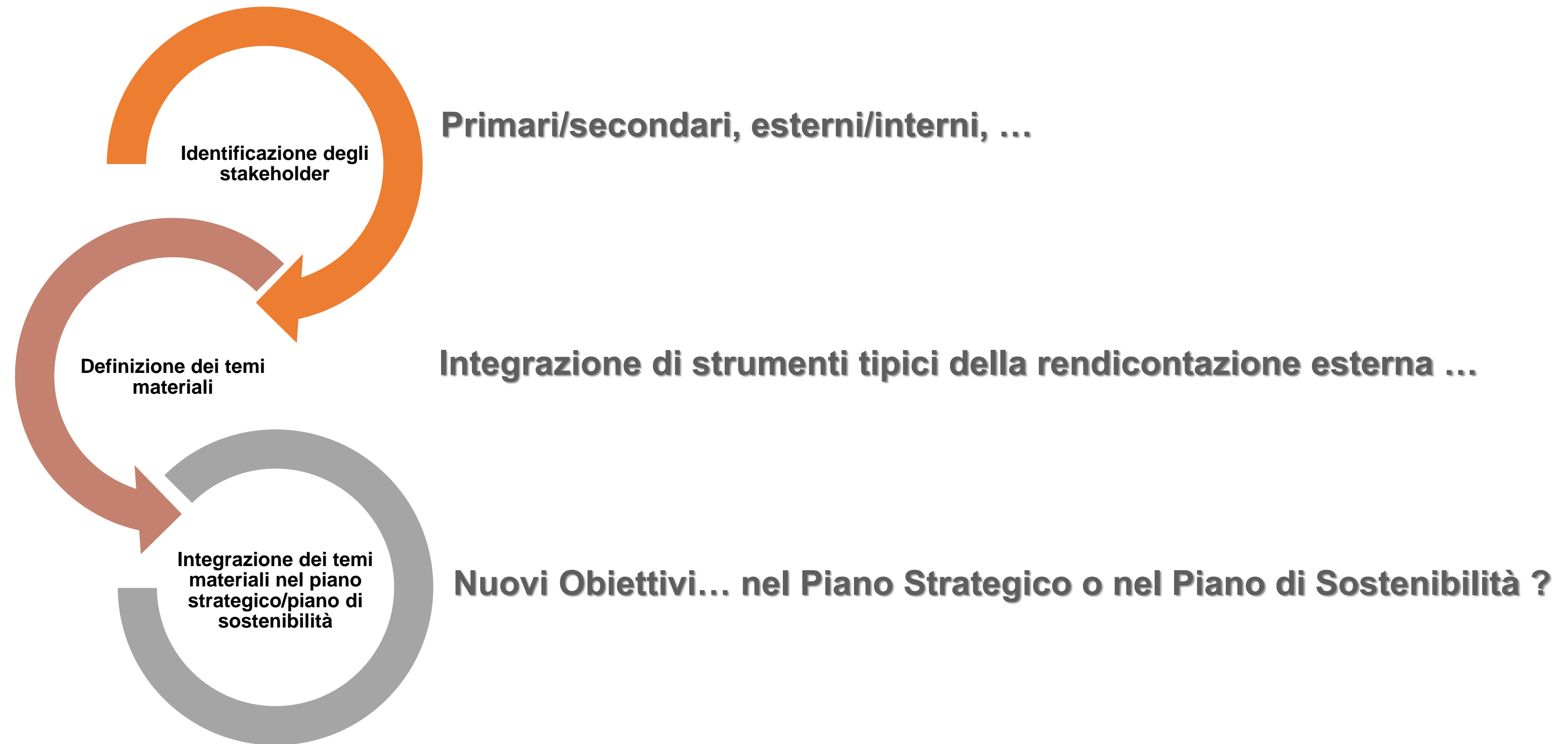
**OBIETTIVI DEL PIANO DI  
SOSTENIBILITÀ**

Gli obiettivi di sostenibilità, devono essere individuati non solo in funzione di ciò che è rilevante per l'azienda, ma anche in relazione a ciò che è **rilevante per i suoi portatori di interessi**.

**MAPPATURA DEGLI  
STAKEHOLDERS**

**ANALISI DI  
MATERIALITÀ**

# Le pianificazione della sostenibilità



# Le pianificazione della sostenibilità


Individuati gli stakeholder ritenuti rilevanti, l'azienda potrà procedere ad identificare i **temi materiali**.



## Analisi di materialità e Matrice di materialità

L'analisi di 'materialità' permette a un'azienda di far emergere con chiarezza le **relazioni tra gli interessi aziendali rispetto a quelli degli stakeholder**, mettendo in evidenza le **aree di sostenibilità di comune interesse e di intervento prioritario**, che dovrebbero essere il focus del Piano Strategico, del Piano di Sostenibilità e della successiva misurazione e rendicontazione.

## Il Piano strategico/industriale può essere integrato con i temi relativi alla sostenibilità ritenuti rilevanti

- Modalità diverse – diverso grado di engagement e conoscenza (analisi peer, questionario (\*), focus group, ecc.)
- Analisi delle risposte 



# Le pianificazione della sostenibilità



**Obiettivi 2023-2027**  
(tratto da piano di sostenibilità di Fincantieri)

I temi materiali sono stati selezionati per individuare quelli strategici



# Le pianificazione della sostenibilità



Dopo aver definito gli stakeholder rilevanti e le tematiche rilevanti, si potrà procedere alla **definizione degli obiettivi di sostenibilità** da perseguire e **le relative strategie da attuare** tendendo ben a mente quali sono le priorità strategiche aziendali.

E' importante creare una **gerarchia tra le strategie** che l'azienda desidera attuare, cercando di creare un **buon equilibrio tra ciò che è meglio per l'azienda e ciò che è meglio per la società** (in termini di sostenibilità).



➤ **Attenzione ai trade-off** (best for the company or best for the society?):

## Obiettivi (2019-2025)

(esempio: azienda settore automobilistico - accessori)

- Riduzione del tasso di infortuni sul lavoro (- 62%)
- Supportare il business con iniziative di up-skilling (x4)
- Utilizzo di materiale rinnovabile ( $\leq 40\%$ ) (2019: 23%)
- Utilizzo di materiale riciclato ( $\leq 3\%$ ) (2019: 1%)
- Utilizzo elettricità rinnovabile (100%) (2019: 52%)

# Le pianificazione della sostenibilità

Gli obiettivi di sostenibilità da innestare nel processo di pianificazione strategica aziendale possono essere inseriti nel:

## PIANO STRATEGICO AZIENDALE

è un documento in cui si concretizza l'attività di pianificazione strategica.

Generalmente è composto dal piano industriale (o piano di business) e dal piano finanziario, che proiettano la gestione futura in un arco di tempo pluriennale (3-5 anni).



L'azienda può **inglobare la pianificazione della sostenibilità** all'interno del piano strategico

## PIANO DI SOSTENIBILITA'

È un documento ad-hoc che contiene la pianificazione strategica (pluriennale) prettamente inerente alla sostenibilità. In particolare, tale documento è finalizzato a esplicitare la propria strategia di sostenibilità, gli obiettivi, le modalità di implementazione, le tempistiche e tutto quanto necessario per la realizzazione delle strategie e delle politiche di sostenibilità..

In base alla collocazione nel piano strategico/piano di sostenibilità  
ci saranno conseguenze differenti....

## PRO E CONTRO

# Le pianificazione della sostenibilità

Gli obiettivi di sostenibilità dovrebbero coniugarsi ed essere coerenti con gli obiettivi e strategie aziendali.

- L'inserimento della pianificazione della sostenibilità **ALL'INTERNO DEL PIANO STRATEGICO** è un ottimo **indice di integrazione della sostenibilità in azienda** e può essere un buon modo per dimostrare agli stakeholder che gli obiettivi di sostenibilità siano importanti tanto quanto gli obiettivi finanziari.

Di seguito alcuni **PRO** e **CONTRO**:

- **Ottimo strumento per le aziende che hanno maturato molta esperienza nell'ambito della sostenibilità.**
- **Dimostra l'integrazione e coesione della sostenibilità con gli obiettivi aziendali.**
- **Può risultare complesso nella lettura ed interpretazione.**

- La creazione di un **PIANO DI SOSTENIBILITA'** può essere un valido strumento per le aziende per **offrire un'analisi più dettagliata in merito alle strategie di sostenibilità** che si intendono implementare, con i relativi obiettivi e strumenti per poterli raggiungere.

Di seguito alcuni **PRO** e **CONTRO**:

- **Totalmente focalizzato sulla sostenibilità, quindi di facile lettura ed interpretazione.**
- **Ottimo strumento di pianificazione per le aziende che si approcciano per la prima volta alla sostenibilità (o che hanno maturato poca esperienza).**
- **Può far risultare che la sostenibilità sia un ambito non legato strettamente a quello dell'ordinaria gestione aziendale.**



# Le pianificazione della sostenibilità

Per quanto riguarda la redazione di un piano di sostenibilità, all'azienda viene lasciato un ampio margine di discrezionalità in merito alla **forma e alla struttura** complessiva del documento. Benché non esista un modello standardizzato di piano di sostenibilità, possiamo comunque delineare quali siano gli **elementi maggiormente presenti** e caratterizzanti di un piano di sostenibilità

➤ **Forma e struttura versatili** ➤ Figure vs Narratives

➤ **Modalità di presentazione degli obiettivi e strategie**

- Macro tema/pilastro a cui appartengono gli obiettivi prefissati
- SDGs a cui l'azienda contribuisce perseguendo i propri obiettivi
- Obiettivi e target
- Tempistiche

Elementi ricorrenti

➤ **Stato di avanzamento degli obiettivi**

**Narrow**

## PROBLEMA DEFINITORIO

(Sustainability management accounting, Sustainability management control, Sustainability management accounting and control, Sustainability controls)

- **Sustainability management controls** can be said to include **all devices and systems that managers develop and use to formally and informally** to ensure that the behaviors and decisions of their employees are **consistent with the organization's sustainability objectives and strategies** (*Crutzen and Herzig 2017*)
- **Corporate sustainability management accounting (SMA)** organizes the collection, analysis and communication of **environmental, social and economic information for internal use** by the organization's managers (*Schaltegger et al., 2022*). The concept was originally introduced as EMA and has been extended (*Burritt et al., 2002*)
  - **Environmental management accounting** can therefore be defined as a broad set of different accounting tools providing **information to support management in improving the environmental and economic performance** of the organisation, including its effects beyond organisational boundaries (*Burritt et al., 2023*). → **carbon accounting, water accounting, ecological accounting, biodiversity accounting etc.**
- ...sustainability accounting from the perspective of MCS è [...]typically view sustainability as **a new type of control system** (i.e., a “**sustainability control system**”) (SCS) that firms develop, with varying levels of firm commitment and with varying degrees of integration into the extant MCS (*Soderstrom et al., 2017*)

## Strumenti e processi 'ad hoc'

### NUOVI STRUMENTI

- Environmental budgeting
- Sustainability Budgeting
- Life-cycle costing (insieme a Life cycle assessment)
- Material Flow cost accounting
- Material and Energy Flow cost accounting
- Sustainability Balanced Scorecard
- Sustainability Performance Measurement

**Spesso focalizzati su singoli aspetti (mancanza di visione olistica)**  
**Integrazione con il sistema di controllo esistente «da ricercare» - problematica**  
**Costi/tempi critici**



«Broad»

## PROBLEMA DEFINITORIO

(Sustainability management accounting, Sustainability management control, Sustainability management accounting and control, Sustainability controls)

In realtà, una parte della letteratura ha messo in evidenza come sia essenziale focalizzarsi sull'integrazione:

“ We refer to a very diverse set of tools and practices which help corporate executives bring sustainability considerations into the organisational decision making processes on both strategic and operational levels. This can be done in a range of ways. [...] Sustainability management accounting and control refers to a broad range of activities aimed specifically at measuring, assessing and communication an organisation's sustainability activities internally. (Laine et al., 2021)

“In our view, reading along the line of the body of previous studies, a sustainability management control system should be considered as an advancement of the existing ones, since it should be built on the existing management control architecture. In light of this, sustainability management control could be defined as the set of tools and practices useful to operationalize sustainable strategies and to ensure a balanced achievement of the economic, social, and environmental corporate performance. According to this line of thinking, the entire business management control system could be understood as a “package” in which there is a “continuum” between traditional control mechanisms and sustainability management control logic, supporting the implementation of an effective sustainable business governance. (Vitale, Cupertino, Rinaldi, Riccaboni, 2020)

Approccio olistico

Integrazione con il sistema di controllo esistente «nativa» - ma comunque problematica

Costi/tempi critici



## Strumenti e processi

### NUOVI STRUMENTI

- Environmental budgeting
- Sustainability Budgeting
- Life-cycle costing (insieme a Life cycle assessment)
- Material Flow cost accounting
- Material and energy Flow cost accounting
- Sustainability Balanced Scorecard
- Sustainability Performance Measurement

### Integrazione strumenti esistenti con NUOVI INDICATORI

- Integrazione budget/reporting con indicatori di performance ESG
- Dashboard focalizzate su temi rilevanti ESG



# La Prospettiva Interna: Sustainability Managerial Reporting

Focalizzato su informazioni **legate a sostenibilità** utili per i manager



Indicatori **finanziari** e non finanziari

Evidenziare **effetti** e **cause della performance (indicatori leading e lagging)**

Informazioni **backward** ma anche **forward looking**

Estensione del **perimetro** delle informazioni

## Performance Ambientale

Efficacia di un'azienda nel soddisfare e superare le aspettative della società rispetto alle preoccupazioni per **l'ambiente naturale**

Include aspetti legati a:

**Efficienza energetica**

**Uso responsabile delle risorse naturali**

**Gestione e smaltimento dei rifiuti**

**Emissioni di gas serra e impatto sui cambiamenti climatici**

# Dashboard focalizzate su temi di Performance Ambientale (esempio)

## Energia ed emissioni

- ✓ Energia suddivisa per fonte (elettrica, gasolio, gas naturale)
- ✓ Emissioni totali di CO<sub>2</sub>
- ✓ Ammontare complessivo di GHG emessi dal prodotto (nel suo ciclo di vita)
- ✓ Ammontare di emissioni di GHG 'evitate' durante il periodo (legato a investimenti)
- ✓ Numero di veicoli ibridi e Numero di veicoli plug-in.

## Consumi idrici

- ✓ Prelievi idrici suddivisi per utilizzo (civile e industriale)

## Rifiuti speciali e urbani

- ✓ Rifiuti suddivisi per natura (urbani e speciali, pericolosi e non pericolosi)
- ✓ Rifiuti inviati a trattamento (differenziati/recupero – indifferenziati/smaltimento)



## Performance Sociale

Riguarda l'impatto delle attività di un'impresa  
nei confronti dei **principali stakeholders**,  
**dipendenti, clienti, fornitori, società civile, ecc.**

Ingloba tutte le politiche aziendali di  
responsabilità sociale ossia legate alla realizzazione, diretta o indiretta,  
di **benessere individuale e collettivo**

Include aspetti legati a:

**Uguaglianza di genere**

**Capitale umano**

**Sicurezza e benessere dei dipendenti**

**Utilizzo di contratti collettivi**

**Gestione della catena di fornitura**

### Alcuni KPI

<b>Ore medie di formazione all'anno per dipendente</b>	Ore totali di formazione all'anno sul totale dei dipendenti (divisi per categoria)
<b>Proporzione di donne</b>	Numero di donne sul totale dei dipendenti
<b>Catena di fornitura</b>	Numero e percentuale di fornitori che dichiarano il rispetto degli standard lavorativi
<b>Salari e benefici in proporzione alle entrate</b>	Valore benefits dei dipendenti su costi del lavoro
<b>Tassi di frequenza/incidenza di infortuni sul lavoro</b>	<u>Tasso di frequenza</u> : numero di nuovi casi di infortunio sul numero totale di ore lavoro; <u>Tasso di incidenti</u> : numero totale di giorni persi espresso in termini di numero di ore sul numero totale di ore lavoro

## Dashboard focalizzate su temi rilevanti ESG

### Focus su Performance Sociale – Risorse umane (esempio)

#### Risorse umane

- ✓ Numero di persone (M/F) } Generici
- ✓ Età media }
- ✓ Livello delle competenze tecniche } Competenze
- ✓ Livello delle conoscenze manageriali }
- ✓ Tasso di raggiungimento degli obiettivi }
- ✓ Indice di scolarizzazione }
- ✓ Anzianità aziendale }
- ✓ Indice di mobilità }
- ✓ Indice di progressione di carriera }
- ✓ Numero lavoratori a TD } Retention
- ✓ Indice di turnover }
- ✓ Indice di assenza } Clima
- ✓ Indice di clima }
- ✓ Formazione }
- ✓ Formazione per upgrade competenze }
- ✓ Ore di co-progettazione, training on the job, ... } Attività

M.S. Chiucchi - La misurazione e la valutazione della sostenibilità delle imprese

## Dashboard focalizzate su temi rilevanti ESG Focus su Supply Chain

- Il **controllo della Supply Chain** è fondamentale per garantire che un'azienda possa avere processi sostenibili ed essere sostenibile (es. materiali usati, semilavorati, servizi, ...)
- La **sostenibilità va presidiata lungo tutta la filiera**

**Nella supply chain:  
partnership e collaborazione  
relazioni forti e durature  
relazioni trasparenti**

NB: molte aziende si servono  
anche di auditor esterni  
per valutare se stesse e i propri fornitori  
in modo 'oggettivo'



## Dashboard focalizzate su temi rilevanti ESG Focus su Supply Chain

### Fornitori e Performance

- ✓ **N. Fornitori «chiave»**
- ✓ **Performance media complessiva**
- ✓ **Performance media per area specifica** (Ambiente, Etica/governance, sociale, risorse umane, materiali/servizi)
- ✓ **N. Fornitori «critici»** (numero di fornitori sotto la soglia di accettabilità)
- ✓ **Numero di fornitori valutati**
- ✓ **Numero di ri-valuazioni**

(dati ulteriori per analisi: collocazione geografica/performance media; dimensione/performance media)

### Focus su impatto ambientale e/o sociale

- ✓ **Significativi impatti ambientali/sociali negativi attuali e potenziali identificati nella supply chain**
- ✓ **Numero di fornitori identificati con significativi impatti ambientali/sociali negativi attuali e potenziali**
- ✓ **Percentuale di fornitori identificati con significativi impatti ambientali/sociali negativi con i quali sono stati concordati miglioramenti a seguito di una valutazione**
- ✓ **Percentuale di fornitori identificati con significativi impatti ambientali/sociali negativi con i quali sono state terminate le relazioni a seguito di una valutazione e perché**

## Governance

La corporate governance (o governo d'impresa) rappresenta il sistema con cui l'azienda è **gestita** e **controllata**

- Implica l'**insieme di relazioni** tra l'imprenditore, il management e le altre parti interessate (stakeholders)
- Fornisce la **struttura** attraverso la quale vengono fissati gli obiettivi della società e vengono determinati i mezzi per raggiungere tali obiettivi e monitorate le performance

Include aspetti legati a:

**Pratiche anticorruzione**  
**Codici di condotta e principi aziendali**  
**Responsabilità**  
**Trasparenza e divulgazione**

# La Prospettiva Interna: Sustainability (Managerial) Reporting

## Governance

### Alcuni KPI

<b>Numero medio di ore di formazione su tematiche di anticorruzione</b>	Totale ore di formazione in materia di anticorruzione per anno sul numero totale dei dipendenti
<b>Spese di contenzioso</b>	Valore delle spese (effettive o potenziali) legate a contenziosi o imposte da regolamenti
<b>Remunerazione</b>	Remunerazione annuale totale (compreso lo stipendio base e la retribuzione variabile) per ogni figura apicale
<b>Aderenza a codici di condotta</b>	Numero di iniziative di sostenibilità e reti in cui l'azienda è un firmatario o membro attivo

**Problematiche tecniche: disponibilità dati; calcolo manuale; ...**

**Necessità di nuove competenze (spesso interdisciplinari)**

**Costi e tempi di implementazione**

**Problema culturale: misure diverse, cambiano logiche di interpretazione**

**Misure «provocative»**

**Problema del «missing link»**

**Quali Attori ??**



**Buona ricerca!!!**  
**... e buon cambiamento!!!**