

a cura di
Marco Minciullo
Alessandro Zattoni

Corporate governance e sostenibilità

Il governo della sostenibilità nelle grandi
aziende quotate italiane

Prefazione di Marisa Parmigiani

s&r

a cura di

Marco Minciullo

Alessandro Zattoni

Corporate governance e sostenibilità

Il governo della sostenibilità nelle grandi
aziende quotate italiane

Prefazione di **Marisa Parmigiani**

Questo lavoro è stato prodotto nell'ambito del progetto di ricerca Governance of Sustainable Transition (GOST) - PRIN 2022 PNRR, Finanziato dall'Unione Europea-Next Generation EU, Missione 4 Componente 2 - CUP: I53D2300631001.

Copertina: Cristina Bernasconi, Milano
Impaginazione: Corpo4, Milano

Copyright © 2026 EGEA S.p.A.
Via Salasco, 5 – 20136 Milano
Tel. 02/58365751 - Fax 02/58365753
egea.edizioni@unibocconi.it – www.egeaeditore.it

Prima edizione: gennaio 2026

ISBN volume: 978-88-238-4817-7
ISBN ebook: 979-12-229-8163-5



Quest'opera, e ogni sua parte, è protetta dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in questa versione digitale sotto la licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale (CC BY-NC-ND 4.0).

Scaricando quest'opera, l'Utente accetta tutte le condizioni dell'accordo di licenza per l'opera come indicato e riportato sul sito <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Stampa: Logo S.p.A., Borgoricco (PD)

Quid est igitur - quaeret aliquis - bonum? [...]
Quod rectum et honestum et cum virtute est, id solum opinor bonum.

Cos'è dunque – chiederà qualcuno – il bene? [...]
Ciò che è retto, onesto e con virtù, questo solo io credo sia il bene.

Marco Tullio Cicerone, *Paradoxa Stoicorum*

INDICE

PREFAZIONE	XIII
<i>di Marisa Parmigiani</i>	

INTRODUZIONE	XV
<i>di Marco Minciullo e Alessandro Zattoni</i>	

Parte I

GOVERNANCE E GESTIONE DELLA SOSTENIBILITÀ

1. CORPORATE GOVERNANCE E SOSTENIBILITÀ NELLE IMPRESE QUOTATE: UN QUADRO EMPIRICO	3
<i>di Alessandro Zattoni, Marco Minciullo e Eleonora Di Napoli</i>	

1.1 Introduzione	3
1.1.1 L'evoluzione del codice di buona governance	4
1.1.2 Il ruolo del Consiglio di amministrazione	5
1.1.3 Il ruolo della remunerazione del top management	6
1.2 Metodologia	6
1.3 I comitati endoconsiliari di sostenibilità	8
1.4 I KPI di sostenibilità nei sistemi di remunerazione	10
1.5 Conclusioni	14
1.6 Bibliografia	16

2. I PROFESSIONISTI DELLA SOSTENIBILITÀ NELLE IMPRESE QUOTATE	19
<i>di Matteo Pedrini</i>	

2.1 I professionisti della sostenibilità nelle imprese quotate	19
2.2 I ruoli dei professionisti della sostenibilità	22

2.3	Conoscenze e competenze dei professionisti della sostenibilità	28
2.4	Le frontiere di evoluzione della professione	30
2.5	Bibliografia	32

3. LA FUNZIONE HR COME MOTORE DI SOSTENIBILITÀ: EVIDENZE E SCENARI EVOLUTIVI

di *Silvia Dello Russo e Toloue Miandar*

3.1	Introduzione	35
3.2	I fondamenti teorici di un HRM sostenibile	37
3.3	Il contributo dell'HR al reporting e alla performance di sostenibilità	38
3.4	La relazione tra gli HR e i sustainability manager	41
3.5	Il divario tra ricerca e pratica sull'integrazione CSR-HRM	42
3.6	Futuro (non) remoto: oltre il ruolo dell'HR come attore strategico	43
3.7	Bibliografia	44

Parte II

LA GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ NEL SETTORE FINANZIARIO E ASSICURATIVO

4. IL CASO AZIMUT: LE TRE DIMENSIONI DELLA SOSTENIBILITÀ

di *Monica Liverani*

4.1	Profilo dell'azienda	49
4.2	La strategia di sostenibilità	50
4.3	Le figure chiave	52
4.4	La governance della sostenibilità	54
4.5	Pratiche e risultati	58
4.6	Conclusioni	60

5. IL CASO BANCA MEDIOLANUM: LA SOSTENIBILITÀ COME COERENZA TRA VALORE, FIDUCIA E FUTURO

di *Gianluca Randazzo*

5.1	Profilo dell'azienda	61
5.2	La strategia di sostenibilità	62
5.3	Le figure chiave e la governance della sostenibilità	63
5.4	Pratiche e risultati	65
5.5	Conclusioni	67

6. IL CASO BANCO BPM: LA SOSTENIBILITÀ ESG A SUPPORTO DELLA COMPLESSIVA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE	69
<i>di Raffaele Barteselli</i>	
6.1 Profilo dell'azienda	69
6.2 La strategia di sostenibilità	70
6.3 Le figure chiave	71
6.4 La governance della sostenibilità	72
6.5 Pratiche e risultati	73
6.6 Conclusioni	74
7. IL CASO INTESA SANPAOLO: LA GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ	77
<i>di Monica Mollica</i>	
7.1 Profilo dell'azienda	77
7.2 La strategia di sostenibilità	78
7.3 Le figure chiave e la governance di sostenibilità	80
7.4 Pratiche e risultati	83
7.5 Conclusioni	86
8. IL CASO NEXI: UN APPROCCIO INTEGRATO IN CUI LA SOSTENIBILITÀ DIVENTA STRATEGIA	89
<i>di Rossella Cardone</i>	
8.1 Profilo dell'azienda	89
8.2 La strategia di sostenibilità	90
8.3 Le figure chiave	90
8.4 La governance della sostenibilità	92
8.5 Pratiche e risultati	93
8.6 Conclusioni	94
9. IL CASO POSTE ITALIANE: CRESCERE RESPONSABILMENTE TRA CENTRALITÀ DELLE PERSONE E VALORE CONDIVISO	97
<i>di Andreana Esposito</i>	
9.1 Profilo dell'azienda	97
9.2 La strategia di sostenibilità	98
9.3 Le figure chiave e la governance della sostenibilità	98
9.4 Pratiche e risultati	99
9.5 Conclusioni	101

Parte III
LA GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ
NEI SETTORI *ENERGY* E *MULTIUTILITIES*

10. IL CASO A2A: LA SOSTENIBILITÀ COME LEVA STRATEGICA ATTRAVERSO TRASPARENZA E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER	105
<i>di Manuela Baudana</i>	
10.1 Profilo dell'azienda	105
10.2 La strategia di sostenibilità	105
10.3 Le figure chiave	106
10.4 La governance della sostenibilità	107
10.5 Pratiche e risultati	108
10.6 Conclusioni	111
 11. IL CASO ENI: UN MODELLO INTEGRATO PER LA TRANSIZIONE ENERGETICA	 113
<i>a cura di Luigi Sampaolo e Ilaria Ravieli</i>	
11.1 Profilo dell'azienda	113
11.2 La strategia di sostenibilità	114
11.3 Le figure chiave e la governance della sostenibilità	115
11.4 Pratiche e risultati	117
11.5 Conclusioni	120
 12. IL CASO HERA: UNA GOVERNANCE SOLIDA FOCALIZZATA SUL “PERCHÉ”	 121
<i>di Filippo M. Bocchi</i>	
12.1 Profilo dell'azienda	121
12.2 La strategia di sostenibilità	122
12.3 Le figure chiave e la governance della sostenibilità	125
12.4 Pratiche e risultati	127
12.5 Conclusioni	128
 13. IL CASO SAIPEM: “INGEGNERIA PER UN FUTURO SOSTENIBILE”	 129
<i>di Marco Stampa</i>	
13.1 Profilo dell'azienda	129
13.2 La strategia di sostenibilità	130
13.3 Le figure chiave	131

13.4	La governance della sostenibilità	134
13.5	Pratiche e risultati	136
13.6	Conclusioni	137

14. IL CASO SNAM: UNA GOVERNANCE DI SOSTENIBILITÀ INTEGRATA 139

di *Francesca Pezzoli e Matteo Tanteri*

14.1	Profilo dell'azienda	139
14.2	La strategia di sostenibilità	139
14.3	Le figure chiave e la governance della sostenibilità	141
14.4	Pratiche e risultati	144
14.5	Conclusioni	146

Parte IV

LA GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ NEI SETTORI *CONSUMER*, INFRASTRUTTURE E TECNOLOGIA

15. IL CASO BUZZI: LE SFIDE DELLA SOSTENIBILITÀ E DELL'EVOLUZIONE TECNOLOGICA ALLA LUCE DI SOLIDI VALORI ETICI E DI UNA STORIA CENTENARIA 149

di *Massimo Paris*

15.1	Profilo dell'azienda	149
15.2	La strategia di sostenibilità	149
15.3	Le figure chiave e la governance della sostenibilità	152
15.4	Pratiche e risultati	153
15.5	Conclusioni	155

16. IL CASO CAMPARI GROUP: GOVERNANCE E STRATEGIA PER INTEGRARE LA SOSTENIBILITÀ NEL BUSINESS 157

di *Vittoria Lana*

16.1	Profilo dell'azienda	157
16.2	La strategia di sostenibilità	158
16.3	Le figure chiave	159
16.4	La governance della sostenibilità	161
16.5	Pratiche e risultati	162
16.6	Conclusioni	163

17. IL CASO INWIT: A DIGITAL INFRASTRUCTURE COMPANY	165
di <i>Emanuele Cardinale</i>	
17.1 Profilo dell'azienda	165
17.2 La strategia di sostenibilità	166
17.3 Le figure chiave	167
17.4 La governance della sostenibilità	168
17.5 Pratiche e risultati	169
17.6 Conclusioni	170
18. IL CASO TIM: LA SOSTENIBILITÀ COME LEVA DI INNOVAZIONE E TRASFORMAZIONE DELL'AZIENDA	173
di <i>Laura Esposito</i>	
18.1 Profilo dell'azienda	173
18.2 La strategia di sostenibilità	174
18.3 Le figure chiave	176
18.4 La governance della sostenibilità	177
18.5 Pratiche e risultati	179
18.6 Conclusioni	182
CONCLUSIONI	185
di <i>Alessandro Zattoni e Marco Minciullo</i>	
GLI AUTORI E LE AUTRICI	189

PREFAZIONE

di *Marisa Parmigiani**

Il presente volume offre una panoramica approfondita di casi aziendali che hanno scelto la sostenibilità come elemento strategico distintivo della propria identità. Le imprese qui analizzate hanno intrapreso da tempo un percorso volto a integrare la sostenibilità nei rispettivi modelli di business, adottando strutture di governance articolate e differenziate. In tutti i casi emerge la presenza di un ruolo esplicito per il Consiglio di amministrazione e la valorizzazione di competenze ESG (Environmental, Social, Governance) di natura tecnica e professionalizzante.

I casi presentati raccontano storie eterogenee: pur trattandosi esclusivamente di imprese quotate in Borsa, ciascuna si distingue per un approccio peculiare alla gestione dei rischi e al posizionamento strategico, fortemente influenzato dalla propria storia e dal settore di appartenenza. Tuttavia, si rileva in tutti l'impatto della compliance normativa, che in questi contesti virtuosi si è manifestata più come un processo di standardizzazione che come un vero acceleratore della dimensione strategica. Le singole aziende sembrano aver agito in modo autonomo, guidate da creatività e ricerca di senso, pur mantenendo alcune costanti ispirate da partnership internazionali, fino all'introduzione della CSRD, che ha uniformato linguaggi, processi e sovrastrutture.

Ci si potrebbe chiedere se la normativa abbia effettivamente raggiunto l'obiettivo auspicato da chi, come noi di Sustainability Makers, ha partecipato ai processi di regolamentazione. Probabilmente no: l'aspettativa era quella di una normativa capace di innalzare il livello di impegno per tutte le grandi aziende, rendendo la sostenibilità un elemento strutturale e non solo formale. Tuttavia, il rischio di una compliance pervasiva e dirigistica ha talvolta portato le imprese ad abbandonare la ricerca di un posizionamento distintivo, temendo sanzioni o distorsioni.

* Consigliere delegato della Fondazione Unipolis, la fondazione d'impresa del Gruppo Unipol e Presidente di Sustainability Makers.

Oggi, con il progressivo assestamento del quadro normativo, assistiamo a una netta distinzione tra chi considera la sostenibilità un paradigma imprescindibile per il futuro delle imprese e chi, invece, vi si era avvicinato solo per adempiere agli obblighi normativi. Si apre così una fase cruciale di selezione: da un lato, chi integra la sostenibilità come driver strategico nei sistemi di governance e nei modelli di business; dall'altro, chi ancora si interroga sull'opportunità di comunicare e valorizzare tali aspetti.

Le storie raccolte in questo volume sono diverse, approfondite e di grande interesse per chi desidera comprendere il livello di sviluppo della governance della sostenibilità nelle imprese quotate italiane. Esse testimoniano la necessaria connessione tra innovazione e sostenibilità, elemento distintivo delle esperienze di successo.

INTRODUZIONE

di *Marco Minciullo** e *Alessandro Zattoni***

La sostenibilità è una delle sfide più complesse e strategiche che le imprese devono affrontare, soprattutto nel contesto attuale caratterizzato da tensioni geopolitiche, instabilità economica, incertezze a livello normativo e regolatorio (in particolare nell'Unione Europea). Le complessità esterne mettono alla prova la capacità delle aziende di assumere e mantenere impegni ambiziosi in materia di sostenibilità preservando la loro competitività, ispirata dalla logica del “successo sostenibile”.

In questo scenario, la corporate governance assume un ruolo cruciale: essa non deve solo garantire un'adeguata trasparenza verso gli stakeholder esterni, ma deve guidare e sovrintendere scelte strategiche volte a bilanciare obiettivi economici, sociali e ambientali.

La corporate governance della sostenibilità – qui intesa come l'insieme di organi, regole, processi e meccanismi decisionali che governano e controllano l'integrazione degli obiettivi ambientali e sociali nella strategia aziendale – è fondamentale per trasformare il perseguimento del successo sostenibile in obiettivi, piani, politiche e processi aziendali. In altre parole, il processo di gestione strategica dell'impresa deve tenere adeguatamente conto degli obiettivi di sostenibilità, i quali devono diventare parte integrante delle scelte strategiche aziendali. Al contempo, tutti i membri dell'organizzazione, a cominciare dal Consiglio di amministrazione e dal top management, devono assumere decisioni e seguire comportamenti orientati verso la sostenibilità.

Per garantire l'allineamento dei valori e dei comportamenti verso il successo sostenibile, è indispensabile che le imprese considerino la sostenibilità come una leva strategica, da valutare nell'ambito delle attività di pianificazione e controllo svolte dal Consiglio di amministrazione. Il governo della sostenibilità non può essere confinato dentro a funzioni specialistiche, ma deve riguardare tutti i li-

* Ricercatore di Strategia Aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

** Professore di Corporate Strategy e Corporate Governance presso l'Università Luiss di Roma.

velli gerarchici, dal Consiglio di amministrazione fino alle unità organizzative responsabili delle attività operative. Solo coinvolgendo gli organi di governance e responsabilizzando i collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità, le imprese possono assicurare la coerenza tra obiettivi economici, sociali e ambientali.

In questo contesto, il progetto di ricerca “Governance of Sustainable Transition (GOST)” – finanziato dal Ministero dell’Università con fondi PRIN-PNRR e condotto in collaborazione tra ALTIS (Graduate School of Sustainable Management dell’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano) e LUISS (Libera Università Internazionale degli Studi Sociali) Guido Carli di Roma – si è posto l’obiettivo di analizzare i modelli e i processi di governance adottati dalle principali società italiane quotate per affrontare la transizione sostenibile. Per raggiungere tale obiettivo, il team di ricerca ha contattato i manager della sostenibilità delle imprese appartenenti all’indice FTSE MIB (che comprende le 40 società con la maggiore capitalizzazione di borsa) per sondare la loro disponibilità a partecipare al progetto di ricerca. Successivamente, il team di ricercatori ha condotto una serie di interviste con i manager della sostenibilità di 32 imprese. Grazie al loro supporto è stato possibile intervistare, per un numero limitato di imprese, anche un membro del comitato endoconsiliare (o il segretario del consiglio) o un HR manager al fine di comprendere chi sono le varie figure coinvolte nel processo decisionale di sostenibilità, qual è il loro contributo alla formulazione del piano strategico e al controllo della performance, quali sono i tipici ostacoli da superare e quali strumenti possono facilitare il raggiungimento del successo sostenibile.

Questo libro rappresenta un risultato importante di questo progetto di ricerca. Esso unisce l’analisi trasversale di alcuni temi da parte dei ricercatori con le esperienze di 14 imprese appartenenti al FTSE MIB presentate dai manager della sostenibilità. Il volume si caratterizza per la volontà di presentare le pratiche di governance, di gestione della sostenibilità e di gestione delle risorse umane che hanno consentito alle imprese di perseguire il successo sostenibile.

La Parte I mira a contestualizzare la governance della sostenibilità in Italia. In particolare, i primi tre capitoli analizzano i modelli di corporate governance, la gestione della sostenibilità e la gestione delle risorse umane che caratterizzano le imprese del FTSE MIB. Le Parti II, III e IV raccolgono invece la descrizione della governance e delle pratiche di sostenibilità di alcune aziende quotate del FTSE MIB, suddivise a seconda del loro settore di appartenenza: finanziario e assicurativo, *energy* e *multiutilities*, *consumer*, infrastrutture e tecnologia. Ogni capitolo segue la stessa struttura, per facilitare la comprensione del lettore, e illustra i modelli e i processi di governance volti a integrare la sostenibilità nella

strategia, evidenziando approcci innovativi e lezioni apprese. Infine, le conclusioni sintetizzano le principali riflessioni emerse da questo lavoro e offrono alcuni spunti per il futuro.

In sintesi, il progetto GOST vuole raggiungere un duplice risultato: da un lato, presentare come le più grandi imprese italiane quotate stanno affrontando la transizione sostenibile; dall'altro, creare un ponte tra la ricerca accademica e la pratica manageriale, al fine di offrire riflessioni utili per chi deve governare e gestire il perseguimento del successo sostenibile. Nonostante il cammino verso la sostenibilità sia caratterizzato da incertezze e imprevisti, l'evoluzione normativa a livello europeo – si pensi alla CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) e alla SFDR (*Sustainable Finance Disclosure Regulation*) – rappresenta un'opportunità straordinaria per rafforzare la trasparenza verso l'esterno, facilitare l'attrazione dei capitali e consolidare la fiducia degli stakeholder. Le imprese che riusciranno a sviluppare solidi modelli di governance ed efficienti pratiche organizzative potranno dimostrare che la sostenibilità non rappresenta solo un obbligo normativo, ma anche una leva strategica per raggiungere il successo aziendale.

Prima di concludere, desideriamo ringraziare le imprese e i manager che hanno accettato il nostro invito a partecipare a questo progetto di ricerca. La loro disponibilità a condividere esperienze personali e aziendali rappresenta un importante contributo, che può alimentare un confronto rigoroso e costruttivo tra accademici e *practitioner*. Il nostro auspicio è che tale confronto possa facilitare lo sviluppo di nuovi modelli di governance in grado di favorire il perseguimento efficiente ed efficace del successo sostenibile.

Parte I
GOVERNANCE E GESTIONE
DELLA SOSTENIBILITÀ

1

CORPORATE GOVERNANCE E SOSTENIBILITÀ NELLE IMPRESE QUOTATE DEL FTSE MIB: UN QUADRO EMPIRICO

di *Alessandro Zattoni, Marco Minciullo e Eleonora Di Napoli**

1.1 Introduzione

Per lungo tempo, le imprese sono state governate al fine di massimizzare il profitto o la generazione di flussi di cassa per gli azionisti. Questa visione si fondava sull'assunto che i contratti (espliciti e impliciti) tutelavano gli stakeholder dell'impresa e, di conseguenza, la massimizzazione del valore per gli azionisti equivaleva alla massimizzazione del valore dell'impresa (Zattoni, 2020). Coerentemente a questa visione, la corporate governance – cioè “il sistema attraverso cui le imprese sono guidate e controllate” (Cadbury, 1992, p. 15) – è stata progettata per raggiungere questo obiettivo.

Tuttavia, di recente questa impostazione è stata messa in discussione da vari eventi come, per esempio, l'evoluzione della normativa europea in materia di *corporate social responsibility* (e.g., 2014/95, 2017/28, 2022/2464, 2024/1760), le lettere inviate da Larry Fink ai CEO delle società quotate per richiamarli a perseguire il *purpose* insieme al profitto, l'invito del *Business Roundtable* ai CEO per favorire un *commitment* delle imprese verso gli stakeholder, la nuova versione del Davos Manifesto pubblicata dal *World Economic Forum* che incoraggia le imprese a coinvolgere i loro stakeholder nella creazione di valore condiviso e duraturo (Zattoni, 2020).

Questi avvenimenti hanno spinto i codici di buona governance a promuovere una diversa finalità delle imprese e a modificare le pratiche di governance. Questo lavoro intende analizzare un campione di imprese italiane quotate – quelle incluse nel FTSE MIB, cioè le 40 più grandi per capitalizzazione – al fine di

* Dottoranda di ricerca presso l'Università Suor Orsola Benincasa di Napoli.

comprendere la coerenza del loro modello di governance in relazione al perseguimento del “successo sostenibile”.

1.1.1 *L'evoluzione del codice di buona governance*

Dopo la pubblicazione del codice Cadbury, avvenuta nel 1992, i codici di buona governance si sono rapidamente diffusi in numerosi Paesi grazie all’iniziativa di diversi soggetti (principalmente borse valori o associazioni di manager, consiglieri e investitori). Tali codici presentano le *best practices* sui temi di corporate governance e si concentrano, in particolare, sulla progettazione del Consiglio di amministrazione. Pur essendo l’adesione al codice volontaria, la larga maggioranza delle imprese quotate aderisce ai principi e alle raccomandazioni in essi contenute per preservare la reputazione presso gli investitori o per incrementare l’efficacia del modello di governance (Cuomo, Mallin, Zattoni, 2016).

L’ultima versione del codice di buona governance italiano pubblicata nel 2020 modifica, rispetto all’edizione precedente del 2018, le finalità dell’impresa. Se infatti il Principio 1.P.2. del codice del 2018 stabilisce che il Consiglio di amministrazione persegue “... l’obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo” (Comitato per la corporate governance, 2018), il P1 dell’art. 1 del codice del 2020 afferma che il consiglio “... guida la società perseguendone il successo sostenibile”, intendendo con questa espressione “la creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri *stakeholder* rilevanti per la società” (Comitato per la corporate governance, 2020).

In coerenza con la nuova finalità aziendale, il codice pubblicato nel 2020 stabilisce che il Consiglio di amministrazione “... definisce la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della società, includendo nelle proprie valutazioni tutti gli elementi che possono assumere rilievo nell’ottica del successo sostenibile...” (art. 1, R1) e incoraggia il presidente a fare sì che “che tutti i componenti degli organi di amministrazione e controllo possano partecipare (...) a iniziative finalizzate a fornire loro un’adeguata conoscenza dei settori di attività in cui opera la società, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione anche nell’ottica del successo sostenibile della società...” (art. 3, R12). Inoltre, il codice stabilisce che “La politica per la remunerazione degli amministratori, dei componenti dell’organo di controllo e del top management è funzionale al perseguimento del successo sostenibile della società...” (art. 5, P. XV) e gli “... obiettivi di performance, cui è legata l’erogazione delle componenti variabili (...) sono coerenti con gli obiettivi strategici della società e sono finalizzati a promuoverne il successo sostenibile, comprendendo, ove rilevanti, anche parametri non

finanziari” (art. 5, R27). Infine, il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi deve “contribuire al successo sostenibile della società” (art. 6, P. XVIII) e coinvolge “il Comitato controllo e rischi (...) con il compito di supportare le valutazioni e le decisioni dell’organo di amministrazione relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e all’approvazione delle relazioni periodiche di carattere finanziario e non finanziario” (art. 6, R32).

1.1.2 *Il ruolo del Consiglio di amministrazione*

I Consigli di amministrazione sono attori fondamentali del processo di transizione sostenibile di un’azienda quotata (Elkington, 2006). Il ruolo di pianificazione strategica e monitoraggio svolto dal consiglio guida il cambiamento aziendale verso il raggiungimento degli obiettivi sostenibili (Galbreath, 2016).

Alcuni studi suggeriscono che i Consigli di amministrazione hanno oramai assunto un peso rilevante nei processi decisionali di sostenibilità (Burke *et al.*, 2019; Elkington, 2006) e, di conseguenza, sono sempre più *accountable* rispetto alle performance di sostenibilità (Jamali *et al.*, 2008; Ricart *et al.*, 2005). Inoltre, vari studi hanno evidenziato che l’enfasi sulla sostenibilità è influenzata dalle caratteristiche personali dei singoli amministratori (Ricart *et al.*, 2005) e dalla *diversity* in termini di genere, età, etnia, nazionalità e background (Rao e Tilt, 2016). Un altro fattore che favorisce la sostenibilità sociale e ambientale delle imprese è rappresentato dalla struttura del consiglio (Dmytriiev *et al.*, 2021), intesa come costituzione e composizione di uno o più comitati endoconsiliari, in quanto i comitati endoconsiliari possono ampliare il ruolo di indirizzo e controllo del Consiglio di amministrazione su temi specifici (Harrison, 1987).

In risposta allo sviluppo della regolamentazione sulla rendicontazione delle performance sociali e ambientali e al crescente interesse degli investitori sui temi ESG, i codici di autodisciplina di vari Paesi – *e.g.*, Italia, Francia e Regno Unito – hanno promosso una crescente responsabilizzazione dei consigli in tema di sostenibilità. In particolare, essi hanno incoraggiato le società quotate a formalizzare il loro impegno attraverso la creazione di un comitato endoconsiliare con deleghe specifiche sulle questioni di sostenibilità.

L’istituzione di un comitato endoconsiliare con la responsabilità di guidare lo sviluppo della strategia di sostenibilità e di monitorare la sua attuazione può fornire supporto al Consiglio di amministrazione e al management sulle tematiche sociali e ambientali e, di conseguenza, favorire anche il raggiungimento del successo sostenibile (Minciullo, 2019).

1.1.3 *Il ruolo della remunerazione del top management*

I sistemi di remunerazione rappresentano un meccanismo per orientare l'azione del management verso gli interessi dell'impresa e dei suoi molteplici stakeholder (inclusi gli azionisti). In questa prospettiva, la componente variabile della remunerazione è progettata per allineare il comportamento del top management alle priorità strategiche aziendali (Zattoni, 2020).

La crescente pressione della regolamentazione e degli investitori verso la creazione di valore a favore degli stakeholder ha promosso un'evoluzione dei meccanismi di incentivazione, che in passato erano collegati esclusivamente a obiettivi economico-finanziari (Connelly *et al.*, 2011). Le società hanno quindi iniziato ad integrare nei sistemi retributivi anche obiettivi sociali e ambientali, così da allineare le decisioni manageriali alla strategia aziendale e favorire il perseguimento del successo sostenibile (Maas e Rosendaal, 2016).

L'evidenza empirica (Dahlmann *et al.*, 2017) suggerisce che le performance ambientali migliorano quando i sistemi di remunerazione includono una gamma articolata di incentivi (monetari e non monetari) e attribuiscono obiettivi di sostenibilità ambientale a manager che operano su più livelli gerarchici. Allo stesso tempo, la letteratura mostra che la componente sociale della sostenibilità è più complessa da misurare e rendicontare; di conseguenza, molte imprese dichiarano l'esistenza di sistemi di incentivazione legati alla sostenibilità senza specificare indicatori e pesi utilizzati. In questo modo, il legame tra i sistemi di incentivazione collegati a parametri ESG e la performance aziendale rimane almeno parzialmente indeterminato (Hartikainen *et al.*, 2021).

1.2 **Metodologia**

Il campione oggetto dell'analisi è costituito dalle 40 società componenti l'indice FTSE MIB 40 al 31 ottobre 2025, selezionate in quanto rappresentano le più grandi società quotate italiane per capitalizzazione¹. Al fine di offrire un quadro esaustivo dell'evoluzione delle loro pratiche di governance abbiamo sia raccolto e analizzato le reportistiche societarie più recenti, confrontandole con quelle relative al 2022. Poiché la composizione dell'indice FTSE MIB non è costante nel tempo, al fine di garantire la comparabilità delle informazioni con i dati raccolti in passato (Minciullo *et al.*, 2022) abbiamo analizzato la relazione di governance del 2022 per le quattro società che sono entrate nell'indice successivamente.

¹ <https://www.borsaitaliana.it/borsa/azioni/ftse-mib/lista.html>

La raccolta dei dati è avvenuta attraverso un processo sistematico basato sull'analisi di documenti ufficiali resi pubblici dalle società. Per ciascuna impresa sono stati utilizzati i materiali disponibili nell'area *investor relations* dei siti istituzionali, con particolare riferimento alla sezione dedicata alla governance, da cui sono state ottenute la relazione sul governo societario e gli assetti proprietari e gli ulteriori atti relativi alla composizione del Consiglio di amministrazione e dei comitati. Contestualmente, sono state acquisite le informazioni relative ai sistemi retributivi tramite la relazione sulla remunerazione e sui compensi corrisposti.

Le informazioni sulla sostenibilità sono state reperite consultando la sezione dedicata, dalla quale sono stati scaricati i report di sostenibilità e gli eventuali approfondimenti tematici. In alcuni casi tali contenuti non erano pubblicati come documenti autonomi, ma risultavano integrati all'interno dell'*annual report*. In queste circostanze sono state analizzate le specifiche sezioni dedicate alla governance, alla remunerazione e alle politiche ESG. L'adozione di questa procedura per tutte le società del campione ha consentito di costruire un insieme di dati omogeneo e comparabile, pur in presenza di differenti modalità di *disclosure* adottate dalle singole imprese.

Di seguito si presenta la composizione settoriale delle imprese contenute nell'indice FTSE MIB nel 2025. La Tabella 1.1 evidenzia una concentrazione delle imprese nei servizi finanziari (30%) e nelle *utilities* (15%) e un peso significativo del comparto industriale (12,5%) e dei beni di consumo (12,5%). Questa

Tabella 1.1 Composizione settoriale del campione

Settore	% Aziende FTSE-MIB
Servizi finanziari	30%
Utilities	15%
Beni e servizi di consumo	12,5%
Prodotti e servizi industriali	12,5%
<i>Energy</i>	8%
Salute	8%
Tecnologia	5%
Immobiliare	2,5%
Materiali di base	2,5%
Telecomunicazioni	2,5%
Altro	2,5%

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Borsa Italiana.

distribuzione mette in evidenza la prevalenza di aziende operanti in settori in cui l'attenzione alla sostenibilità è fortemente influenzata da vincoli regolatori e da aspettative consolidate degli stakeholder.

1.3 I comitati endoconsiliari di sostenibilità

La *presenza di un comitato endoconsiliare di sostenibilità* è ormai uno standard consolidato presso le aziende quotate del FTSE MIB. Esso è, infatti, presente in 37 società su 40, corrispondenti al 92,5% del campione. Nonostante la composizione dell'indice fosse diversa, la presenza del comitato era la medesima (92,5%) anche nel 2022. L'elevato valore e la stabilità del dato suggeriscono che le imprese che accedono all'indice FTSE MIB tendono ad adottare un comitato endoconsiliare su temi ESG, probabilmente per fare fronte all'evoluzione del quadro regolatorio sulla rendicontazione di sostenibilità (dalla NFRD alla CSRD).

In merito alla *natura dei comitati endoconsiliari* con deleghe alla sostenibilità, abbiamo analizzato le diverse configurazioni scelte dalle aziende del campione. La Tabella 1.2 evidenzia, per il 2022 e il 2025, la diffusione dei comitati endoconsiliari con delega esclusiva alla sostenibilità (denominati, per esempio, “Comitato sostenibilità”, “Comitato ESG”) e dei comitati che associano la sostenibilità ad altre deleghe (denominati con formule quali “Comitato controllo, rischi e sostenibilità”, “Comitato governance e sostenibilità”, “Comitato sostenibilità e scenari/innovazione” o “Comitato sostenibilità e territori”).

Prendendo in considerazione le 37 aziende dotate di un comitato endoconsiliare, si conferma la prevalenza del comitato dedicato (circa il 46% dei casi in

Tabella 1.2 Natura dei comitati con deleghe alla sostenibilità (2022 e 2025)

Denominazione comitati	2022	2025
Comitato sostenibilità	46%	46%
Comitato controllo, rischi e sostenibilità	24%	24%
Comitato sostenibilità e scenari/innovazione	8%	16%
Comitato governance/nomine e sostenibilità	8%	11%
Comitato sostenibilità e altre deleghe (es. territori)	8%	3%
Comitato controllo e rischi	6%	/
Totale (su 37 comitati endoconsiliari di sostenibilità)	100%	100%

Fonte: Elaborazione degli autori.

entrambi gli anni), ma si osserva anche l'aumento dei comitati che collegano la sostenibilità alla governance e agli scenari di transizione, mentre non risulta più presente un Comitato controllo e rischi privo di esplicito riferimento ai temi ESG. Questo andamento suggerisce un progressivo spostamento da configurazioni in cui la sostenibilità era assorbita in comitati con deleghe prevalentemente finanziarie o di *risk management* verso assetti in cui il presidio dei temi ESG viene reso più visibile anche sul piano formale, attraverso l'accostamento del tema sostenibilità a fianco di responsabilità strategiche per l'evoluzione di medio-lungo periodo dell'impresa (e.g., scenari/innovazione, governance/nomine, altre deleghe).

La Tabella 1.3 mostra l'evoluzione del comitato delle cinque società (di cui tre operano nell'ambito dei servizi finanziari, una nelle *utilities* e una nei beni di consumo) che ne hanno modificato la denominazione tra il 2022 e il 2025. Tale adeguamento terminologico sembra rappresentare il tentativo di ridefinire il perimetro di responsabilità del comitato, mediante l'integrazione di riferimenti più espliciti alla "governance", agli "scenari di transizione" o alla "sostenibilità". Un cambiamento sostanziale è avvenuto nel caso della impresa operante nel settore dei beni di consumo, la quale ha associato le deleghe sulla sostenibilità a quelle sul controllo e rischi; viceversa, altre due società (una operante nei servizi finanziari e una nelle *utilities*) hanno scorporato le deleghe sulla sostenibilità da quelle sul controllo e rischi e le hanno attribuite a un nuovo comitato.

In termini di *composizione dei comitati*, la Tabella 1.4 conferma la centralità degli amministratori indipendenti, che sono presenti nella quasi totalità dei comitati in entrambi gli anni. La tabella evidenzia anche un aumento del numero di comitati a cui partecipano il Presidente (30%) e l'Amministratore delegato (11%).

La *Presidenza dei comitati* endoconsiliari di sostenibilità è affidata solitamente a un consigliere indipendente (70% dei casi), ma in un numero significativo

Tabella 1.3 Comitati rinominati nel periodo 2022-2025

Settore	Denominazione comitato 2022	Denominazione comitato 2025
Beni di consumo	Comitato controllo e rischi	Comitato controllo, rischi e sostenibilità
Servizi finanziari	Comitato controllo e rischi e sostenibilità	Comitato sostenibilità
Servizi finanziari	Comitato ESG	Comitato governance e sostenibilità
Servizi finanziari	Comitato ESG	Comitato corporate governance e sostenibilità ambientale e sociale
<i>Utilities</i>	Controllo rischi e sostenibilità	Comitato sostenibilità, governance e scenari

Fonte: Elaborazione degli autori.

Tabella 1.4 Composizione dei comitati endoconsiliari di sostenibilità (2022 e 2025)

Denominazione comitati	2022	2025
Indipendenti + Non esecutivi	32%	32%
Indipendenti	38%	30%
Indipendenti + Presidente (Non esecutivo)	15%	17%
Indipendenti + Presidente (Esecutivo)	3%	5%
Indipendenti + AD	6%	5%
Non esecutivi + AD	/	3%
Indipendenti + Non esecutivi + AD + Presidente (Non esecutivo)	/	3%
Totale (su 37 comitati endoconsiliari di sostenibilità)	100%	100%

Fonte: Elaborazione degli autori.

di imprese essa spetta al Presidente del CdA (22% dei casi, di cui 17% con Presidente non esecutivo e 5% con Presidente esecutivo) o all'Amministratore delegato (8%), dimostrando un coinvolgimento diretto dei vertici aziendali nella gestione dei temi di sostenibilità.

1.4 I KPI di sostenibilità nei sistemi di remunerazione

Dal 2020, il Codice di Corporate Governance italiano sollecita esplicitamente le aziende quotate a includere indicatori non finanziari nei sistemi di remunerazione variabile dei vertici aziendali. Coerentemente, il 90% delle imprese (36 su 40) del FTSE MIB ha progettato sistemi retributivi che prevedono almeno un elemento della componente variabile del top management collegato a obiettivi ESG. Questo dato indica un leggero aumento rispetto al 2022, quando la presenza di KPI di sostenibilità riguardava l'87,5% delle FTSE MIB (35 società su 40).

Focalizzando la nostra attenzione sull'*orizzonte temporale*, il 10% delle imprese collega gli obiettivi ESG alla sola componente variabile di breve termine (IBT), il 16% esclusivamente a quella di lungo termine (ILT) e il 74% a entrambe. Si nota dunque un significativo aumento rispetto al 2022 (46%) del numero dei casi in cui gli obiettivi di sostenibilità sono integrati sia nella remunerazione di breve sia in quella di lungo periodo.

L'analisi empirica ha poi preso in considerazione il *peso dei KPI ESG* nella componente variabile della remunerazione di breve e lungo termine. Con riferimento alla remunerazione di breve termine, la Tabella 1.5 evidenzia che, tra il 2022 e il 2025, si è verificato un incremento del peso medio dei KPI ESG (dal

Tabella 1.5 Peso dei KPI ESG nella componente variabile dei sistemi di remunerazione

KPI IBT	2022	2025	KPI ILT	2022	2025
Min	5%	5%	Min	10%	10%
Max	17,7%	19,8%	Max	22,9%	23,9%
Media	40%	50%	Media	50%	50%

Fonte: Elaborazione degli autori.

17,7% al 19,8%), a fronte di un aumento più marcato del valore massimo (dal 40% al 50%) e della stabilità del valore minimo (5%). Per quanto riguarda la remunerazione di lungo termine, il peso attribuito ai KPI ESG risulta strutturalmente più elevato: il valore medio aumenta leggermente (dal 22,9% al 23,9%), mentre il valore massimo (50%) e quello minimo (10%) rimangono stabili.

A un livello di maggiore dettaglio notiamo che, per quanto riguarda gli incentivi a breve termine, la quota di società che attribuisce ai KPI ESG un peso almeno pari al 20% aumenta significativamente, passando dal 17,5% nel 2022 (7 imprese su 40) al 45% nel 2025 (18 imprese su 40). Per quanto riguarda gli incentivi a lungo termine, le imprese che attribuiscono ai KPI ESG un peso superiore al 20% sono più numerose e in aumento, passando dal 35% nel 2022 al 65% nel 2025. Nel complesso, questi valori confermano che la sostenibilità tende a pesare di più e in modo più diffuso sugli incentivi di lungo termine, ma segnalano anche un rafforzamento significativo del suo ruolo negli incentivi di breve periodo. Infine, l'evidenza raccolta indica che una porzione crescente di società attribuisce ai KPI ESG un peso quantitativamente rilevante in entrambe le componenti.

In merito alla selezione dei *KPI di sostenibilità* da includere nei sistemi retributivi, la Tabella 1.6 sottolinea l'elevata frequenza di alcuni KPI riconducibili alla dimensione sociale e ambientale. Al primo posto troviamo il tema della *Diversity, Equity & Inclusion* (DE&I) utilizzato dal 48% delle società, seguito da KPI di natura ambientale relativi alla riduzione delle emissioni (40%), alla transizione energetica (35%) e a prodotti (finanziari) legati alla sostenibilità (35%). Altri indicatori di natura sociale abbastanza diffusi comprendono infortuni/salute e sicurezza sul lavoro (28%) e temi di area *people* (22,5%).

Accanto a questi, assumono un ruolo rilevante anche KPI relativi alle strategie ESG (30%), che riflettono l'attenzione alla percezione esterna (rating e indici) e al grado di attuazione degli indirizzi di sostenibilità. Altri KPI relativi ai temi di *policy & compliance* (18%), *stakeholder engagement* (10%), soddisfazione del cliente ed economia circolare (entrambi 7,5%) risultano meno diffusi rispetto ai precedenti.

Tabella 1.6 Diffusione dei KPI ESG nei sistemi di remunerazione

KPI	% sul totale aziende
DE&I	48%
Emissioni	40%
Indici e prodotti finanziari legati alla sostenibilità	35%
Transizione energetica	35%
Strategie e obiettivi ESG	30%
Infortuni/Salute e Sicurezza	28%
People	22,5%
Policy & compliance	18%
Stakeholder engagement	10%
Soddisfazione del cliente	7,5%
Economia circolare	7,5%

Fonte: Elaborazione degli autori.

La Tabella 1.7 presenta i KPI di sostenibilità maggiormente utilizzati in base all'orizzonte temporale di riferimento. Per quanto riguarda la remunerazione a breve termine i tre KPI prevalenti sono infortuni/salute e sicurezza presente nel 27,5% delle società, indici e prodotti finanziari legati alla sostenibilità (22,5%) e strategie e obiettivi ESG (20%). Per quanto concerne la remunerazione a lungo termine, i KPI più frequentemente utilizzati riguardano invece la DE&I (30%), le emissioni (30%) e la transizione energetica (22,5%). Questi dati sembrano confermare che gli incentivi di lungo periodo sono soprattutto collegati a obiettivi di trasformazione della comunità aziendale e di riduzione delle emissioni.

La Tabella 1.8 analizza il *peso medio dei principali KPI di sostenibilità* relativi alla componente variabile, per comprendere quanto questi obiettivi incidano effettivamente sui sistemi di remunerazione. Relativamente alla remunerazione

Tabella 1.7 Diffusione dei principali KPI ESG inseriti nella componente variabile della remunerazione

KPI IBT		KPI ILT	
Infortuni/Salute e Sicurezza	27,5%	DE&I	30,0%
Indici e prodotti finanziari legati alla sostenibilità	22,5%	Emissioni	30,0%
Strategie e obiettivi ESG	20,0%	Transizione energetica	22,5%

Fonte: Elaborazione degli autori.

Tabella 1.8 Peso medio dei principali KPI ESG inseriti nella componente variabile della remunerazione

KPI IBT		KPI ILT	
Infortunati/Salute e Sicurezza	9,3%	DE&I	7,3%
Indici e prodotti finanziari legati alla sostenibilità	7,7%	Emissioni	17,6%
Strategie e obiettivi ESG	11,7%	Transizione energetica	12,5%

Fonte: Elaborazione degli autori.

a breve termine, i tre KPI sopra richiamati presentano pesi medi pari a circa 9,3% (Infortunati/Salute e Sicurezza), 7,7% (Indici e prodotti finanziari legati alla sostenibilità) e 11,7% (Strategie e obiettivi ESG). Tali valori medi nascondono ampie differenze tra le imprese. Per esempio, il peso dei KPI su infortuni/salute e sicurezza oscilla tra il 5% e il 25%, quello dei KPI collegati alla strategia ESG tra il 5% e il 20%, e il peso degli indici ESG tra il 3,3% e il 15%. Si tratta quindi di obiettivi abbastanza presenti, ma raramente il loro raggiungimento determina una forte incidenza sulla componente variabile di breve periodo.

Relativamente ai sistemi di remunerazione a lungo termine, i KPI associati a DE&I, riduzione delle emissioni e transizione energetica mostrano pesi medi rispettivamente intorno al 7,3%, 17,6% e 12,5%. Anche in questo caso si osservano differenze significative tra le imprese, in particolare per le emissioni (che variano tra il 3,3% e il 50%). Questa varietà di situazioni indica che alcune imprese attribuiscono agli obiettivi climatici un ruolo quantitativamente rilevante nel lungo periodo, mentre altre mantengono un atteggiamento più conservativo.

Infine, abbiamo analizzato i *KPI di sostenibilità tipici di ogni settore*, cioè abbiamo raccolto le metriche più utilizzate dalle imprese FTSE-MIB in base al settore di riferimento. La Tabella 1.9 mostra che i KPI di sostenibilità utilizzati dalle imprese variano sensibilmente tra i vari settori. Nei servizi finanziari prevalgono KPI legati a indici e prodotti finanziari sostenibili, in coerenza con il ruolo degli intermediari finanziari nell’allocazione dei capitali verso investimenti ESG. Nei settori a maggiore impatto ambientale (immobiliare, tecnologia, materiali di base) le imprese utilizzano soprattutto indicatori collegati alla riduzione delle emissioni. Nei servizi di telecomunicazione e nei prodotti e servizi industriali spiccano KPI collegati alla DE&I, mentre in ambito salute e nei beni e servizi di consumo i KPI più utilizzati appartengono alla categoria generica “Strategie e obiettivi ESG”. Nel settore delle *utilities* il set di KPI è più eterogeneo e comprende DE&I, Infortuni/Salute e Sicurezza, riduzione delle emissioni e transizione energetica; tale varietà indica un approccio multidimensionale al presidio della sostenibilità che si sostanzia nell’integrazione di profili sociali, ambientali e di trasformazione del modello di business.

Tabella 1.9 KPI specifici più utilizzati per settore

Settore	KPI
Servizi finanziari	Indici e prodotti finanziari legati alla sostenibilità
<i>Utilities</i>	Emissioni, Transizione energetica, DE&I, Infortuni/Salute e Sicurezza
Beni e servizi di consumo	Strategie e obiettivi ESG
Prodotti e servizi industriali	DE&I
<i>Energy</i>	Emissioni, DE&I
Salute	Strategie e obiettivi ESG
Tecnologia	Emissioni
Immobiliare	Emissioni
Materiali di base	Emissioni
Telecomunicazioni	DE&I
Altro	Emissioni

Fonte: Elaborazione degli autori.

1.5 Conclusioni

Un recente studio (Zattoni e Cuomo, 2023) ha sottolineato che i codici di buona governance sviluppati dai Paesi europei hanno gradualmente incorporato numerosi principi di sostenibilità. Nonostante persista ancora una varietà di situazioni in merito alla presenza di raccomandazioni che incoraggiano un maggiore orientamento verso gli stakeholder o il bilanciamento di obiettivi economici, sociali e ambientali, la tendenza verso una maggiore integrazione tra la corporate governance e la responsabilità sociale è evidente. La larga maggioranza dei codici invita infatti le imprese a (i) comunicare in modo trasparente con tutti gli stakeholder o di condividere informazioni sui temi sociali e ambientali; (ii) integrare e considerare gli interessi degli stakeholder negli obiettivi e nelle decisioni aziendali; (iii) assicurare la diversità di composizione del Consiglio di amministrazione; (iv) perseguire il successo sostenibile nel lungo termine e contribuire a creare valore per la società e l'ambiente.

Concentrandoci sul caso italiano, l'analisi della governance della sostenibilità nelle società quotate del FTSE MIB rivela una crescente integrazione dei temi sociali e ambientali nel modello di business e nei meccanismi di governance. Spinti dalla più recente versione del codice di buona governance, le imprese quotate hanno progettato meccanismi di governance volti a garantire il perseguimento del successo sostenibile, cioè la creazione di valore a lungo termine tenendo conto delle istanze di tutti gli stakeholder rilevanti.

L'analisi empirica ha confermato che il Consiglio di amministrazione delle imprese del FTSE MIB guida le decisioni strategiche e monitora i risultati raggiunti sul fronte della sostenibilità. Dato che le attese del mercato si sono consolidate, le imprese che accedono per la prima volta all'indice tendono ad allinearsi rapidamente a questo modello di governance. Inoltre, si osserva la tendenza a rendere il presidio dei temi ESG più visibile e riconoscibile, con un progressivo spostamento verso comitati endoconsiliari dedicati esclusivamente alla sostenibilità o che la accostano a responsabilità strategiche per governare l'evoluzione di medio-lungo periodo dell'impresa. La composizione dei comitati endoconsiliari conferma la centralità degli amministratori indipendenti, ma il significativo coinvolgimento dei vertici è in linea con il crescente valore strategico attribuito alle deleghe sui temi sociali e ambientali.

L'analisi delle politiche di remunerazione conferma l'ampia diffusione di sistemi retributivi con componenti variabili collegate a obiettivi ESG. I KPI di sostenibilità hanno un peso rilevante sugli incentivi di lungo termine, ma rivestono un ruolo importante anche negli incentivi di breve termine. Le imprese del FTSE MIB presentano una grande varietà con riferimento sia alla scelta dei KPI sia al peso attribuito ai singoli indicatori. Al contempo, gli obiettivi più sfidanti (come la riduzione delle emissioni o l'impatto sul cambiamento climatico) sono ragionevolmente misurati nel lungo periodo.

In conclusione, i risultati evidenziano che le principali società quotate italiane stanno attuando un'integrazione sempre più strutturale e significativa delle tematiche ESG nelle loro strategie. Questo si realizza grazie al presidio della sostenibilità garantito dal Consiglio di amministrazione e dai comitati endoconsiliari e alla progettazione di sistemi di incentivazione del top management allineati al perseguimento del successo sostenibile.

Volgendo uno sguardo al futuro, auspichiamo che la corporate governance (cioè i Consigli di amministrazione e i sistemi di remunerazione) continui a essere progettata al fine di assicurare il perseguimento del successo sostenibile. Tuttavia, le turbolenze geopolitiche, le incertezze normative e la concorrenza proveniente da imprese che non seguono politiche sostenibili rappresentano minacce da presidiare. Questi eventi possono infatti spingere le imprese ad adottare approcci formali o difensivi, cioè più orientati alla conformità e alla *compliance* che alla sostanziale integrazione della sostenibilità nei processi decisionali strategici e nei sistemi di incentivazione manageriale. Viceversa, riteniamo che proprio in questo momento di discontinuità e incertezza, le imprese del nostro Paese debbano perseguire strategie di differenziazione che si fondano non solo sull'offerta di servizi o prodotti innovativi, ma anche sulla integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale. La sostenibilità rappresenta, infatti, una leva per aumentare la competitività e creare valore condiviso nel lungo periodo.

1.6 Bibliografia

- Borsa Italiana S.p.a. (2025). Indice FTSE MIB.
- Burke, J.J., Hoitash, R., Hoitash, U. (2019). The heterogeneity of board-level sustainability committees and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 154(4), 1161-1186.
- Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee & Co., London.
- Comitato per la Corporate governance (2018). Codice di autodisciplina.
- Comitato per la Corporate governance (2020). Codice di Corporate governance.
- Connelly, B.L., Ketchen, D.J.J., Slater, S.F. (2011). Toward a theoretical toolbox for sustainability research in marketing. *Academy of Marketing Science*, 39, 86-100.
- Cuomo, F., Mallin, C., Zattoni, A. (2016). Corporate governance codes: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 222-241.
- Dahlmann, F., Branicki, L., Brammer, S. (2017). “Carrots for corporate sustainability”: Impacts of incentive inclusiveness and variety on environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 26(8), 1110-1131.
- Dmytriiev, S.D., Freeman, R.E., Hörisch, J. (2021). The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility: Differences, similarities, and implications for social issues in management. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1441-1470.
- Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 522-529.
- Galbreath, J. (2016). When do board and management resources complement each other? A study of effects on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 136(2), 281-292.
- Harrison, J.R. (1987). The strategic use of corporate board committees. *California Management Review*, 30(1), 109-125.
- Hartikainen, H., Järvenpää, M., Rautiainen, A. (2021). Sustainability in executive remuneration—A missing link towards more sustainable firms? *Journal of Cleaner Production*, 324, 129224.
- Jamali, D., Safieddine, A.M., Rabbath, M. (2008). Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), 443-459.
- Maas, K., Rosendaal, S. (2016). Sustainability targets in executive remuneration: Targets, time frame, country and sector specification. *Business Strategy and the Environment*, 25(6), 390-401.
- Minciullo, M. (2019). *Corporate Governance and Sustainability: The Role of the Board of Directors*. Springer International Publishing, Cham.
- Minciullo, M., Zaccone, M.C., Pedrini, M. (a cura di) (2022). *La governance della sostenibilità. Esperienze e sfide in atto*. Egea, Milano.
- Rao, K., Tilt, C. (2016). Board composition and corporate social responsibility: The role

-
- of diversity, gender, strategy and decision making. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 327-347.
- Ricart, J.E., Rodríguez, M.A., Sánchez, P. (2005). Sustainability in the boardroom: An empirical examination of Dow Jones Sustainability World Index leaders. *Corporate Governance - The International Journal of Business in Society*, 5(3), 24-41.
- Zattoni, A. (2020). *Corporate governance: How to design good companies*. Bocconi University Press, Milano.
- Zattoni, A., Cuomo, F. (2023). Should we integrate corporate social responsibility with corporate governance? An empirical investigation of good governance codes' recommendations. In Talaulicar, T. (a cura di), *Research Handbook on Corporate Governance and Ethics*. Edward Elgar, Cheltenham, 157-174.

I PROFESSIONISTI DELLA SOSTENIBILITÀ NELLE IMPRESE QUOTATE

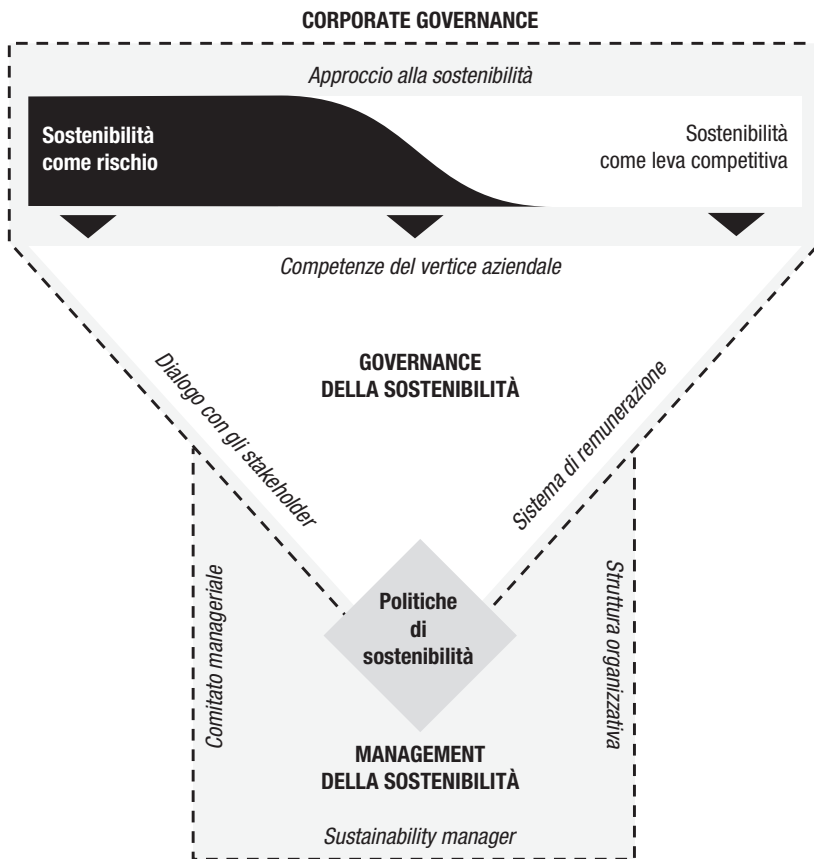
di *Matteo Pedrini*^{**}

2.1 I professionisti della sostenibilità nelle imprese quotate

L'intrapresa di un percorso di transizione verso modelli di business sempre più sostenibili all'interno delle imprese quotate è tipicamente associata all'identificazione nell'organizzazione di una figura dedicata alla gestione delle tematiche socio-ambientali in azienda: il professionista della sostenibilità. Con tale termine ci si riferisce a quelle figure professionali che operano in azienda – o che collaborano con aziende – con l'obiettivo di definire e implementare politiche di carattere sociale e ambientale e, in ultima istanza, promuovere un cambiamento dell'impresa all'insegna di una crescente sostenibilità.

La figura professionale in parola ha avuto una progressiva affermazione che ha seguito di pari passo la crescente importanza riconosciuta ai temi della sostenibilità nelle aziende quotate e negli anni è stata il riflesso del cammino di evoluzione dell'attenzione attribuita a differenti temi sociali e ambientali in azienda. In una fase embrionale in cui si assisteva agli iniziali tentativi di integrazione e definizione della sostenibilità nelle imprese i professionisti della sostenibilità vedevano le proprie responsabilità focalizzate attorno alla raccolta di dati di carattere sociale e ambientale finalizzata alla pubblicazione di un bilancio di sostenibilità (Molteni, Pedrini, Bertolini, 2007). Con il passare del tempo e la crescente importanza attribuita ai temi di sostenibilità da parte delle imprese quotate si è assistito a un'evoluzione della professione verso una maggiore articolazione delle attività. In prima battuta questi professionisti hanno assunto un ruolo crescente non solo nella rendicontazione ma anche nella definizione di strategie di sostenibilità e nella gestione di nuove politiche

^{*} Professore ordinario di Corporate Strategy presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore e Direttore di ALTIS-Università Cattolica del Sacro Cuore.

Figura 2.1 Gestire la sostenibilità in azienda


Fonte: Minciullo et al. (2022).

e progetti di sostenibilità (Pedrini, Minciullo, 2013). In seconda battuta i professionisti in parola si sono trovati a essere parte di sistemi di governance e di gestione della sostenibilità sempre più strutturati adottati dalle grandi aziende, soprattutto se quotate (Dhar, 2025). La governance della sostenibilità si configura quindi oggi nelle aziende quotate come un sistema complesso frutto della configurazione e del coordinamento di differenti variabili come mostrato nella Figura 2.1.

Il modello presentato nella figura permette di apprezzare come l'implementazione della sostenibilità nelle imprese quotate sia articolata su tre livelli tra loro interconnessi:

1. la corporate governance della sostenibilità;
2. il sistema di politiche di sostenibilità;
3. il management della sostenibilità.

La complessiva configurazione del sistema, e quindi l'assetto in ognuno dei tre livelli, consegue alla scelta strategica di un'azienda su quale approccio intenda adottare nei confronti dei temi sociali e ambientali. In particolare, il modello evidenzia come le aziende tipicamente polarizzino il proprio approccio alla sostenibilità attorno ai due estremi di un *continuum*: da un lato, la sostenibilità viene identificata principalmente come un possibile elemento di rischio e i potenziali impatti sociali e ambientali dell'azienda sono considerati come fattori da monitorare e, se rilevanti, da gestire attivando opportuni presidi (Minciullo *et al.*, 2022); dall'altro, la sostenibilità può essere integrata in azienda principalmente come una leva competitiva, considerando in questo caso le dimensioni sociali e ambientali come un'opportunità strategica per generare valore per tutti gli stakeholder grazie all'innovazione di processi, prodotti o servizi, con cui è possibile contenere costi o differenziarsi dalla concorrenza (Tygart, 2025; PwC & JTI, 2025).

La scelta tra questi due approcci da parte di un'impresa quotata influenza profondamente la configurazione delle tre macro-variabili del modello. Primo elemento che viene definito alla luce dell'approccio adottato è il complessivo sistema di governance della sostenibilità, composto dall'insieme delle forme di delega decisionale previste con riferimento agli aspetti sociali e ambientali, alle competenze del vertice, al grado di dialogo con gli stakeholder e ai sistemi di incentivazione. Nelle imprese orientate al rischio, la supervisione è spesso affidata a un Comitato controllo e rischi collocato in seno al Consiglio di amministrazione, le competenze sociali e ambientali sono acquisite in modo incidentale e il dialogo con gli stakeholder è limitato ad alcuni momenti di ascolto periodico focalizzati a definire una mappa delle loro attese. Al contrario, nelle imprese che vedono la sostenibilità come leva competitiva, la governance è affidata a comitati dedicati alla sostenibilità, le competenze sociali e ambientali sono sviluppate consapevolmente e divengono criterio di selezione degli esponenti del vertice aziendale, e il dialogo con gli stakeholder si configura come un percorso volto alla creazione di valore mediante la progettazione congiunta di iniziative spesso innovative (Minciullo *et al.*, 2022).

Spostandosi al secondo livello del modello si osserva come il sistema di governance sia all'origine di politiche di sostenibilità che, per tale motivo, riflettono la natura del sistema adottato. Nel caso di un sistema costruito attorno a un approccio alla sostenibilità come rischio si osserverà l'adozione di politiche

orientate al contenimento dei possibili impatti sociali e ambientali e basate su un confronto con i concorrenti. All'opposto, nel caso in cui il sistema di governance sia stato costruito per ricercare una sostenibilità capace di creare un vantaggio competitivo si potrà osservare la presenza di un insieme di politiche di sostenibilità orientate all'ideazione e all'innovazione, con un impatto diretto sulla competitività e sulla reputazione aziendale (Giudici, 2025; Lena *et al.*, 2025).

Il terzo e ultimo livello, dove si inserisce la figura del professionista della sostenibilità, è dedicato alla gestione della sostenibilità in senso stretto e sarà configurato nel rispetto della natura delle politiche di sostenibilità identificate. In particolare, nelle imprese quotate che interpretano la sostenibilità come un rischio è tipicamente presente un comitato manageriale con un ruolo valutativo *ex post*, l'unità organizzativa di sostenibilità è focalizzata sulla rendicontazione e il professionista della sostenibilità opera prevalentemente in ottica di rispetto delle normative e degli standard internazionali. Nelle imprese orientate alla sostenibilità come leva competitiva, invece, il comitato manageriale è parte attiva anche in un'attività di valutazione *ex ante* all'implementazione delle pratiche, la funzione di sostenibilità è rappresentata da un'unità organizzativa di dimensioni contenute e con un significativo coinvolgimento nelle attività di pianificazione strategica. In questo ambito il professionista della sostenibilità è quindi chiamato a partecipare attivamente alla definizione delle priorità sociali e ambientali per l'azienda e alla pianificazione e implementazione di progetti innovativi (Mishra & Mishra, 2025; Sundarasan *et al.*, 2025). La Tabella 2.1 sintetizza queste configurazioni, offrendo una visione comparativa tra i due approcci.

Quando ci si avvicina allo studio e comprensione del ruolo, delle attività e delle responsabilità dei professionisti della sostenibilità non è dunque possibile prescindere dal considerare come la professione in parola trovi differente definizione nelle aziende quotate in funzione del più ampio sistema di gestione della sostenibilità strutturato dall'organizzazione. La configurazione lavorativa dei professionisti della sostenibilità è quindi largamente influenzata dall'approccio aziendale alla sostenibilità e dalla configurazione dei tre livelli della gestione della sostenibilità che caratterizza l'azienda.

2.2 I ruoli dei professionisti della sostenibilità

I professionisti della sostenibilità, sebbene siano tutti attivi nella definizione, gestione e rendicontazione delle politiche di sostenibilità di un'azienda, vedono una configurazione delle proprie attività significativamente differente di azienda in azienda. Alla luce di tale considerazione è più opportuno parlare di categorie

Tabella 2.1 Le caratteristiche dei modelli di gestione della sostenibilità

	Approccio alla sostenibilità	
	Sostenibilità come rischio	Sostenibilità come leva competitiva
I. GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ		
A. Forme di governance		
Delega per la sostenibilità	Supervisione del CdA o delega al Comitato controllo e rischi	Delega a un Comitato sostenibilità
B. Competenze del vertice		
Acquisizione	Incidentale	Consapevole (criterio di selezione)
Diffusione	Limitata	Estesa
C. Dialogo con gli stakeholder		
Focalizzazione	Ascolto	Dialogo e co-creazione
Perimetro	Stakeholder principali	Stakeholder principali e secondari
D. Sistema di incentivazione		
Focalizzazione	Obiettivi prevalentemente economico-finanziari	Bilanciamento tra obiettivi sociali, economici e finanziari
Peso degli aspetti socio-ambientali	Limitato	Moderato-Medio
II. POLITICHE DI SOSTENIBILITÀ		
Approccio	Benchmarking	Ideazione
Nesso con la creazione di valore	Limitato	Rilevante
III. MANAGEMENT DELLA SOSTENIBILITÀ		
A. Comitato manageriale		
Coinvolgimento del top-management	Nessuno	Alto
B. Funzione organizzativa		
Focalizzazione	Raccolta dati e rendicontazione Risposta alle richieste esterne	Pianificazione e coordinamento Opportunità di innovazione
Dimensione dell'unità di sostenibilità	Ridotta	Ampia
C. Professionista della sostenibilità		
Focalizzazione	Rendicontazione Compliance e standards	Priorità strategiche socio-ambientali "Progetti di punta"
Interazione con il top-management	Saltuaria	Continuativa

Fonte: Adattato da Minciullo *et al.* (2022).

di professionisti della sostenibilità piuttosto che di una categoria professionale in genere (Fleck-Baustian *et al.*, 2025). Se nel tempo la figura professionale è stata erroneamente associata alla raccolta dati e produzione di un bilancio di sostenibilità, nella pratica ciò che definisce prevalentemente l'interpretazione che ogni professionista può dare del proprio lavoro in azienda è il ruolo nel processo di sviluppo della strategia aziendale nel suo complesso. È in questa specifica attività che i professionisti della sostenibilità evidenziano maggiormente la propria capacità di influenzare lo sviluppo dell'azienda e di favorire la transizione di un'azienda verso modelli di business più sostenibili.

Partendo da un'analisi di 30 casi di aziende quotate di grandi dimensioni i cui professionisti sono iscritti a Sustainability Makers (associazione italiana dei professionisti della sostenibilità), è stato possibile identificare quattro differenti ruoli che i professionisti in parola possono rivestire in azienda: l'attivatore, l'implementatore, lo specialista e l'integratore. Come evidenziato nella Tabella 2.2, i risultati dell'analisi condotta hanno permesso di identificare i differenti gradi di responsabilità dei professionisti della sostenibilità nelle differenti fasi di sviluppo della strategia aziendale e con riferimento agli aspetti sociali e ambientali. Ognuno dei quattro ruoli precedentemente elencati corrisponde quindi a una specifica configurazione in termini di coinvolgimento e responsabilità nelle fasi di pianificazione strategica.

Per la definizione delle responsabilità dei professionisti della sostenibilità si è fatto ricorso a una classificazione "DASCI", con la quale per ogni fase di un processo è possibile identificare cinque differenti livelli di responsabilità:

- il *Driver*, il quale dirige e coordina l'attività e garantisce che i progressi siano compiuti, che le scadenze siano rispettate e che la comunicazione fluisca tra tutte le parti coinvolte;
- l'*Accountable*, che è in ultima analisi responsabile del completamento corretto e completo dell'attività o del risultato finale e delega il lavoro e si assicura che sia completato correttamente;
- il *Supportive*, che fornisce assistenza, risorse o competenze ai responsabili del completamento dell'attività ma non è responsabile del risultato, tuttavia svolge un ruolo cruciale nel consentire che l'attività venga svolta in modo efficiente;
- il *Consulted*, a cui è chiesto un contributo, un feedback o una competenza prima o durante l'esecuzione dell'attività e le sue opinioni sono prese in considerazione nel processo decisionale;
- l'*Informed*, che viene tenuto aggiornato sui progressi, sulle decisioni o sui risultati relativi all'attività poiché ha bisogno di rimanere informato per l'allineamento, la consapevolezza o il coinvolgimento futuro.

Tabella 2.2 I quattro diversi ruoli dei professionisti della sostenibilità

	Ruoli			
	Attivatore	Implementatore	Specialista	Integratore
1	Driver	Driver	Driver	Driver
2A	Informed	Consulted	Supportive	Supportive
3A	Supportive	Supportive	Driver	Supportive
2B	Consulted	Accountable	Driver	Accountable
3B	Informed	Informed	Informed	Supportive
4	Informed	Informed	Informed	Supportive
5	Informed	Informed	Accountable	Accountable
6	Supportive	Supportive	Supportive	Supportive

Fonte: Elaborazione dell'autore.

Dalla combinazione delle differenti responsabilità lungo il percorso di pianificazione strategica della sostenibilità è possibile identificare le quattro differenti configurazioni dei professionisti della sostenibilità.

Una prima configurazione vede il professionista che possiamo definire come “Attivatore”. In questo caso il ruolo fondamentale del professionista è di sviluppare una serie di analisi preparatorie sulle tendenze sociali e ambientali, sulle attese degli stakeholder e sulle iniziative di carattere internazionale per permettere ai vertici aziendali di sviluppare una strategia di lungo periodo attorno alla sostenibilità. Tipicamente questa attività viene condotta mediante la produzione di un’analisi di doppia materialità per identificare i rischi di carattere sociale e ambientale più rilevanti per l’impresa. Il professionista, in seconda battuta, può agire a supporto del vertice aziendale nell’eventuale definizione di obiettivi di carattere sociale e ambientale e nella successiva comunicazione e condivisione degli stessi sia all’interno dell’organizzazione sia all’esterno. Il professionista della sostenibilità attiva quindi il processo di pianificazione strategica ma riveste un ruolo di secondo piano nel suo complessivo prosieguo. Questa situazione si osserva in particolare nelle organizzazioni che hanno un approccio alla sostenibilità basato sull’identificazione e gestione dei rischi sociali e ambientali di particolare rilevanza. Nel caso in parola verranno quindi prese in considerazione e gestite esclusivamente le istanze a carattere di urgenza e prioritarie per gli stakeholder aziendali.

Una seconda configurazione del professionista della sostenibilità è data dall’“Implementatore”. Questo professionista, oltre ad avere un ruolo centrale nella conduzione delle analisi utili alla definizione di una strategia di sostenibilità, supporta maggiormente il vertice nella definizione di una vision attorno alla sostenibilità aziendale ma ha un ruolo marginale nell’identificazione di obiettivi di carattere sociale e ambientale che rimane in capo al vertice aziendale. Di contro il professionista assume un ruolo centrale nella definizione delle politiche e azioni necessarie per il conseguimento degli obiettivi sociali e ambientali definiti dal vertice aziendale. Per la gestione di tale attività il professionista è quindi chiamato a interagire in modo continuativo con le altre funzioni aziendali in un dialogo volto alla definizione di un piano strategico di sostenibilità da sottoporre all’approvazione del vertice aziendale. Il ruolo in parola è tipico delle imprese quotate che adottano un approccio alla sostenibilità come fonte di rischio e intendono gestire in modo sistematico le tematiche socio-ambientali che potrebbero impattare negativamente sulla capacità dell’azienda di operare.

La terza configurazione di responsabilità è all’origine del professionista della sostenibilità “Specialista”. In questo caso lo stesso riveste un ruolo centrale in tutto il processo di pianificazione strategica della sostenibilità e in particolare

nella definizione degli obiettivi e delle azioni sociali e ambientali che l'azienda intende adottare negli anni successivi. È quindi fulcro della pianificazione strategica di sostenibilità e per svolgere tale attività interagisce in modo intenso con le altre funzioni aziendali per identificare obiettivi sociali e ambientali che siano fattibili da un punto di vista operativo e finanziario. Di fronte quindi a una serie di obiettivi ipotetici di carattere sociale e ambientale nel dialogo con le varie funzioni aziendali il professionista raccoglie commenti e suggerimenti per giungere alla produzione di un piano strategico di sostenibilità che definisca obiettivi sociali e ambientali e dettagli le azioni da intraprendere per il loro conseguimento precedentemente condivise con i colleghi responsabili di altre unità organizzative. Il ruolo in parola è tipicamente presente nelle organizzazioni che vedono nella sostenibilità uno tra i differenti elementi che puntano a differenziare l'azienda dai propri concorrenti.

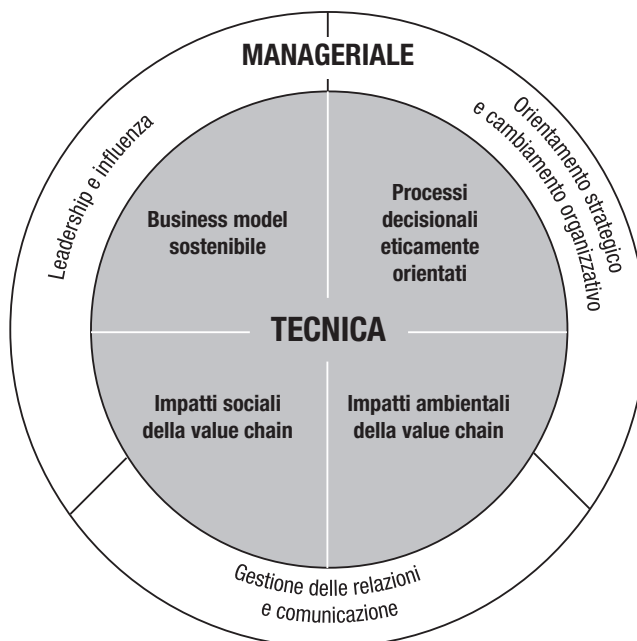
Da ultimo emerge il ruolo del professionista della sostenibilità "Integratore". In questo caso il professionista della sostenibilità, oltre a svolgere il ruolo di specialista nella definizione del piano strategico di azioni strettamente connesse sostenibilità, ha anche un ruolo attivo nella pianificazione di azioni di carattere strettamente competitivo. In questo caso, infatti, tutte le azioni inserite nel piano strategico dell'azienda sono soggette a una valutazione da parte del professionista della sostenibilità che ne valuta i rischi e le opportunità da un punto di vista strettamente sociale e ambientale. Il professionista ha quindi un ruolo pienamente integrato nei processi di pianificazione strategica in senso esteso e ha quindi il compito di assicurare la piena ed effettiva integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale. Tipicamente questo ruolo è presente nelle organizzazioni che vedono nella sostenibilità una, se non la determinante, delle principali caratteristiche differenzianti per l'organizzazione nel più ampio contesto competitivo.

Importante è osservare come i professionisti della sostenibilità siano chiamati a confrontarsi con una professione in costante evoluzione e dinamismo. Nel corso della propria vita lavorativa, anche all'interno della medesima organizzazione, un professionista della sostenibilità potrebbe trovarsi nella necessità di interpretare differenti ruoli nel processo di pianificazione strategica della sostenibilità. A riguardo, per esempio, cambiamenti di approccio alla sostenibilità dettati dalle nuove generazioni o dalle mutevoli pressioni dagli stakeholder su tematiche di carattere sociale e ambientale rappresentano fattori che in un'organizzazione possono portare a un cambiamento del sistema di governo della sostenibilità e quindi anche del ruolo del professionista della sostenibilità interno.

2.3 Conoscenze e competenze dei professionisti della sostenibilità

Il fatto che i professionisti della sostenibilità possono essere chiamati a interpretare differenti ruoli nel corso della propria attività lavorativa ha degli inevitabili riflessi sull'insieme di conoscenze e competenze che gli stessi devono possedere per assicurare la propria professionalità. Vista l'ampiezza dei possibili ruoli da interpretare, il portafoglio di conoscenze, competenze e abilità di un professionista della sostenibilità risulta inevitabilmente esteso e articolato (Zaccone *et al.*, 2023). Allo stesso tempo l'insieme delle competenze è di difficile definizione poiché, dovendo confrontarsi con gli impatti sociali e ambientali delle imprese, i professionisti della sostenibilità sono tipicamente chiamati a gestire nuovi temi emergenti e dipendenti dall'evoluzione del contesto sociale e ambientale. È fondamentale quindi interrogarsi su quali siano le competenze e conoscenze di cui un professionista della sostenibilità deve disporre per poter contribuire alla transizione sostenibile dell'organizzazione in cui lavora. A riguardo la Figura 2.2 presenta una classificazione delle conoscenze e competenze dei professionisti

Figura 2.2 Conoscenze e competenze manageriali e tecniche dei professionisti della sostenibilità



della sostenibilità risultato di una ricerca del 2021 e oggi base del sistema di certificazione delle competenze dei professionisti della sostenibilità ai sensi della Prassi di riferimento UNI/PdR 109.1:2021 (Pedrini e Rossi, 2021).

Le prestazioni richieste si articolano in due macrocategorie: le prestazioni tecniche, che rappresentano il nucleo specialistico del ruolo, e le prestazioni manageriali, che ne definiscono la dimensione gestionale e strategica. Le prime includono attività come lo sviluppo di modelli di business sostenibili, la gestione degli impatti e dei rischi socio-ambientali lungo la *value chain*, e la promozione di processi decisionali eticamente orientati. Le seconde comprendono la leadership e l'influenza organizzativa, la gestione delle relazioni e della comunicazione, e l'orientamento strategico al cambiamento organizzativo e culturale.

Partendo dalle competenze tecniche e dalla necessità di assicurare un contributo strategico delle iniziative di sostenibilità all'interno delle aziende è possibile identificare quattro ambiti tecnici di competenza di un professionista della sostenibilità.

Un primo ambito è dato dalle conoscenze e capacità necessarie allo sviluppo di un business model sostenibile. Questo implica la capacità di progettare catene del valore, prodotti e servizi che generino impatti positivi sugli stakeholder e sull'ambiente, in una prospettiva di lungo periodo e attraverso un approccio sistemico che coinvolga anche la *supply chain* e l'ecosistema dell'innovazione (Bocken *et al.*, 2014). Il professionista della sostenibilità deve essere in grado di valutare gli impatti socio-ambientali del modello di business, identificare i rischi connessi e promuovere soluzioni innovative che rispondano alle sfide della sostenibilità, come l'economia circolare, l'inclusione sociale e la transizione ecologica.

Un'altra area critica è la gestione strategica degli impatti sociali e ambientali della *value chain*. Il professionista della sostenibilità deve saper analizzare le pratiche dei fornitori, promuovere politiche di approvvigionamento responsabile e garantire la conformità agli standard internazionali e ai criteri ESG richiesti dagli investitori sostenibili. In questo ambito, la capacità di coinvolgere stakeholder interni ed esterni, come ONG, comunità locali e clienti, è fondamentale per identificare aree di miglioramento e costruire catene del valore resilienti e inclusive (Hart & Molteni, 2003).

La promozione di processi decisionali eticamente orientati costituisce un ulteriore pilastro delle competenze tecniche dei professionisti della sostenibilità. Ciò include la redazione e diffusione di codici etici, la protezione dei *whistleblowers*, la promozione di iniziative filantropiche integrate con il core business e la sensibilizzazione del personale attraverso programmi di volontariato aziendale. In questo senso, il professionista della sostenibilità agisce come garante dei valori

etici dell'organizzazione, contribuendo alla costruzione di una cultura aziendale fondata sull'integrità e sulla responsabilità (Treviño & Nelson, 2011).

Una seconda sfera di competenze e conoscenze è riconducibile alla necessità di creare consenso e convergenza negli sforzi delle differenti funzioni aziendali attorno alla sostenibilità in azienda. Oltre alle competenze tecniche, il professionista deve possedere solide competenze manageriali, che gli consentano di esercitare un'influenza trasversale sull'organizzazione e promuovere l'adozione di politiche sociali e ambientali trasversali all'intera organizzazione. La leadership e l'influenza sono essenziali per creare una visione condivisa della sostenibilità, allineata con la strategia e la cultura aziendale. Il professionista deve saper navigare le dinamiche di potere formale e informale, coinvolgere le diverse funzioni aziendali e promuovere il ruolo dell'unità di sostenibilità come business partner (Maak & Pless, 2006).

La gestione delle relazioni e della comunicazione rappresenta un'altra area cruciale di conoscenze e competenze per il professionista della sostenibilità. Deve essere in grado di costruire e mantenere relazioni efficaci con stakeholder interni ed esterni, anche in contesti multiculturali e potenzialmente conflittuali. La capacità di modulare lo stile comunicativo in base all'audience, di gestire negoziazioni complesse e di veicolare messaggi coerenti e trasparenti è fondamentale per rafforzare la legittimità dell'impresa e costruire fiducia (Morsing & Schultz, 2006).

Infine, il professionista deve possedere un forte orientamento strategico e capacità di guidare il cambiamento organizzativo e culturale. Questo implica la comprensione delle dinamiche competitive dell'impresa, la capacità di cooperare con i *decision-maker* nella definizione di obiettivi sostenibili e l'implementazione di progetti di cambiamento radicale o incrementale. Il Sustainability Manager agisce come consulente interno, supportando le diverse unità aziendali nell'integrazione della sostenibilità e promuovendo un approccio *data-driven* alla valutazione degli impatti (Lozano, 2015).

2.4 Le frontiere di evoluzione della professione

I precedenti paragrafi hanno evidenziato sinteticamente i tratti dell'evoluzione storica dei professionisti della sostenibilità nelle società quotate e ne hanno descritto in particolare i ruoli e le competenze necessarie. Essi sono posti oggi all'interno di sistemi di governance della sostenibilità articolati e, conseguentemente, l'efficacia e l'efficienza delle politiche di sostenibilità di un'azienda quotata non dipendono esclusivamente dall'operatività di questi professionisti. Allo

stesso tempo i piani strategici di sostenibilità e le relative politiche dipendono da un complesso articolato di elementi che ne determinano la struttura e l'efficacia e che rappresentano delle condizioni di contesto capaci di influenzare significativamente l'operato dei professionisti della sostenibilità. Di seguito si intende quindi evidenziare alcune dinamiche a cui le imprese quotate dovranno prestare attenzione nel prossimo futuro per favorire una transizione verso modelli di business più sostenibili, cioè efficaci, efficienti e rispettosi dei tempi dettati dalle emergenze sociali e ambientali in essere.

Un primo punto di attenzione è dato dal dover intervenire per assicurare la coerenza del complessivo sistema di governance della sostenibilità aziendale implementato. È infatti fondamentale che tutti e tre i livelli del modello presentato nel presente capitolo siano sviluppati in modo armonioso e tale da favorire una piena e fruttuosa collaborazione tra la governance della sostenibilità e la preposta struttura manageriale. A riguardo è di centrale importanza favorire un progressivo sviluppo e diffusione di competenze attorno ai temi della sostenibilità aziendale tra gli esponenti del vertice aziendale e i membri degli organi di governo. La presenza di competenze attorno agli impatti sociali e ambientali delle imprese quotate e alla loro gestione è infatti un elemento cruciale per assicurare la possibilità per i professionisti della sostenibilità di operare con successo.

Un secondo elemento meritevole di particolare attenzione è dato dall'assicurare il coinvolgimento dei professionisti della sostenibilità all'interno dei percorsi di pianificazione strategica con sempre maggior intensità. La possibilità per i professionisti della sostenibilità di mettere le proprie competenze al servizio delle imprese quotate è fondamentale avvenga anche nel momento in cui vengono definite priorità e azioni da intraprendere negli anni successivi. In particolare, è sempre più indispensabile estendere il coinvolgimento dei professionisti della sostenibilità oltre la definizione di obiettivi specifici di sostenibilità, coinvolgendo gli stessi anche attorno a decisioni che non sono direttamente ascrivibili ad aspetti sociali e ambientali. Tutte le scelte strettamente competitive o, almeno in prima battuta, esclusivamente di carattere economico portano con sé impatti di carattere sociale e ambientale che è necessario valutare e temperare nelle decisioni. Il coinvolgimento dei professionisti della sostenibilità è quindi sempre più necessario anche per decisioni che non afferiscono alla loro stretta responsabilità così da assicurare un'effettiva e piena integrazione degli aspetti sociali e ambientali nella strategia aziendale.

Un terzo punto di attenzione riguarda l'eterogeneità delle competenze presenti nelle unità organizzative dedicate alla sostenibilità. La complessità delle tematiche ambientali e le differenti sfaccettature di quelle sociali sollevano la necessità di disporre di competenze di carattere tecnico-scientifico (con par-

ticolare riferimento all'area ambientale), sociale ed economico. Difficilmente un professionista della sostenibilità può disporre direttamente di tutte le competenze necessarie ad affrontare la complessità delle tematiche sociali e ambientali di un'azienda quotata, ragione per cui diviene fondamentale assicurare la strutturazione di uffici di sostenibilità caratterizzati da un insieme di professionisti con competenze articolate. Questa tendenza è già oggi in atto ma è fondamentale che le imprese quotate favoriscano tale fenomeno e, dove necessario, accettino la necessità di investire su competenze precedentemente non considerate rilevanti.

Da ultimo emerge sempre più come un elemento cruciale la costruzione di una cultura organizzativa orientata alla sostenibilità. Non basta introdurre processi e strumenti: è necessario che i valori della sostenibilità permeino la strategia, i comportamenti e le decisioni quotidiane dell'impresa. In questo contesto, il professionista della sostenibilità assume il ruolo di agente di cambiamento culturale, favorendo l'allineamento tra obiettivi economici e responsabilità sociale e ambientale. La possibilità di tradurre principi astratti in pratiche concrete, di stimolare il coinvolgimento di tutti i dipendenti e di integrare la sostenibilità nelle routine operative rappresenta una frontiera decisiva per il successo delle strategie di sostenibilità. In sintesi, la creazione di una cultura organizzativa della sostenibilità è fondamentale per assicurare la reale efficacia delle politiche di sostenibilità e la possibilità per i professionisti della sostenibilità di agire come catalizzatori.

2.5 Bibliografia

- BCG, POLIMI Graduate School of Management (2023). *Purpose & Business Transformation: The State of the Art in Italy*. [polimi.it]
- Dhar, S.S. (2025). Corporate Governance and Sustainability: A Bibliometric Analysis of Research Trends, Thematic Evolution, and Future Directions. *Society & Sustainability*, 7(1), 94-115.
- ESG360 (2023). *Purpose: perché è importante per l'ESG e per la trasformazione delle imprese*. [esg360.it]
- Fleck-Baustian, M.C., Jaganjac, B., Hunnes, J.A. (2025). The Role of Corporate Sustainability Managers in Implementing Proactive Environmental Strategies. *Journal of Business Ethics*, 1-23.
- Giudici, G. (2025). *ESG, purpose e formazione: la sostenibilità come sfida culturale e strategica*, POLIMI GSoM. [gsom.polimi.it]
- Lena, M.C. et al. (2025). *L'integrazione dei fattori ESG nella strategia aziendale*. CONSOB. [consob.it]

- Minciullo, M., Molteni, M., Ferri, L., Pedrini, M., Rossi, F. (2019). *C.d.A. e politiche di sostenibilità*. EDUCatt Università Cattolica, Milano.
- Minciullo, M., Zaccone, M.C., Pedrini, M. (2022). *La governance della sostenibilità. Esperienze e sfide in atto*. Egea, Milano.
- Mishra, N.K., Mishra, N. (2025). *Corporate Governance and Sustainability: A Systematic Literature Review*. Springer, Cham.
- Molteni, M., Bertolini, S., Pedrini, M. (a cura di) (2007). *Il mestiere di CSR manager. Pratiche di responsabilità sociale nelle imprese italiane*. Il Sole24ore, Milano.
- Pedrini, M., Minciullo, M. (2013). I professionisti della Corporate Social Responsibility in Italia: ruoli, attività e prospettive di carriera. *Sviluppo & Organizzazione*, 256, 5667.
- Pedrini, M., Rossi, F. (2020). *La sostenibilità come professione: competenze ed esperienze per lo sviluppo delle imprese*. Egea, Milano.
- PwC Italia, JTI Italia, AREL (2025). *La sostenibilità come leva competitiva: imprese protagoniste della transizione*. [industriaitaliana.it]
- Sundarasan, S., Rajagopalan, U., Zyznarska-Dworczak, B. (2025). Sustainability Reporting as a Governance Tool for SDGs. *Sustainability*, 17(11), 4784.
- Tygart, W. (2025). *The Relationship Between ESG and Corporate Purpose*. BCESG.
- Zaccone, M.C., Pedrini, M., Magrini, E. (2023). *The Quest for Sustainability: Which Competencies Are Sought by Companies?* Giappichelli, Torino.

LA FUNZIONE HR COME MOTORE DI SOSTENIBILITÀ: EVIDENZE E SCENARI EVOLUTIVI

di Silvia Dello Russo e Toloue Miandar***

3.1 Introduzione

Negli ultimi quindici anni il tema della sostenibilità e della responsabilità sociale delle imprese è cresciuto fino a trasformarsi da tendenza emergente, quasi un approccio “alternativo” alla gestione delle imprese (per qualcuno inizialmente forse eretico), alla nuova normalità. La maggior parte delle imprese, oggi, mira a integrare la sostenibilità nel modo stesso con cui conduce il proprio business. Affinché questo obiettivo riesca, è necessario che i valori di sostenibilità siano largamente condivisi all’interno dell’organizzazione, che i comportamenti improntati a simili valori siano diffusi e sostenuti da politiche interne chiare e dedicate, e che vi sia allineamento verticale (tra i diversi livelli gerarchici) e orizzontale (tra le molteplici funzioni e tra le diverse iniziative intraprese). Naturalmente, non è sempre facile per le organizzazioni lavorare in questa direzione, e non tutte raggiungono un livello così profondo di interiorizzazione dei principi di sostenibilità.

Tuttavia, ciò che ci preme sottolineare è che per mettere a terra le strategie di sostenibilità, non diversamente da ciò che occorre per qualunque strategia organizzativa, è imprescindibile la mobilitazione delle persone, attraverso azioni mirate disegnate (e in parte realizzate) dalle funzioni di risorse umane. Le basi di tale affermazione sono, appunto, da rintracciarsi nella letteratura sulla gestione strategica delle risorse umane che mostra come, grazie a pratiche di gestione

* Professoressa associata di Gestione delle Risorse Umane e Comportamento Organizzativo presso Luiss University e Luiss Business School.

** Ricercatrice a tempo determinato di Organizzazione aziendale presso il Dipartimento di Scienze Aziendali dell’Università di Bologna e la Bologna Business School.

delle persone più proattive e appropriate, si riescono a raggiungere migliori prestazioni aziendali, da un punto di vista sia quantitativo sia qualitativo (Combs *et al.*, 2006). Il motivo è che una gestione integrata delle risorse umane fornisce alle persone le abilità, le motivazioni e le opportunità utili a contribuire nella direzione fissata dagli obiettivi strategici (Jiang *et al.*, 2012). Se, quindi, prendiamo a riferimento la strategia di sostenibilità, lo stesso dovrebbe verificarsi con l'adozione di modalità di gestione delle persone, altrettanto proattive, costruite intorno a quell'agenda strategica. La letteratura che indaga il legame tra HRM e CSR (termine che usiamo come sinonimo intercambiabile per sostenibilità) è proliferata negli ultimi anni e ha prodotto non solo un arricchimento concettuale, ma anche alcune ambiguità.

Una delle principali ambiguità risiede nella duplice interpretazione di ciò che viene spesso definito “*Sustainable HRM*”. Da un lato, il termine può essere inteso come la gestione delle risorse umane in modo sostenibile, vale a dire l'adozione di pratiche HR orientate al lungo termine, che promuovono il benessere dei dipendenti e garantiscono la continuità del capitale umano e sociale all'interno dell'organizzazione (Ehnert *et al.*, 2011; Kramar, 2014). Dall'altro lato, *Sustainable HRM* è talvolta utilizzato per descrivere un HRM che funge da *driver* per obiettivi di sostenibilità più ampi, ovvero le modalità attraverso cui la funzione HR può sostenere attivamente le responsabilità ambientali, sociali ed etiche di un'organizzazione (Renwick *et al.*, 2013; Guerci *et al.*, 2015).

Questa dualità genera una tensione concettuale. Come sottolinea Kramar (2014, p. 1073), vi è una “mancanza di chiarezza circa il significato e i confini dell'HRM sostenibile”, che conduce a interpretazioni incoerenti sia nella ricerca accademica sia nella pratica. Questo ha implicazioni per la definizione del raggio d'azione della funzione HR su tematiche di sostenibilità, delle relazioni che intrattiene con le altre funzioni, dell'*ownership* delle iniziative ecc. Mentre alcuni studiosi si concentrano sugli esiti interni dell'HRM, come la riduzione del *burnout*, l'aumento del coinvolgimento dei dipendenti o la *retention* di lungo periodo dei talenti (Ehnert *et al.*, 2016), altri enfatizzano il ruolo dell'HR nel coltivare la consapevolezza ambientale, nell'incorporare la sostenibilità nella cultura organizzativa o nell'allineare i comportamenti delle persone agli obiettivi di CSR (Jackson *et al.*, 2011).

Questa ambiguità è ulteriormente accentuata dalla varietà di termini utilizzati in letteratura, quali *Green HRM*, *Responsible HRM* o *HRM for CSR*, che talvolta si sovrappongono e talvolta divergono nei loro presupposti teorici e nelle implicazioni pratiche (Renwick *et al.*, 2016; Guerci & Pedrini, 2014). La letteratura manca quindi di un quadro unitario, con il risultato di una comprensione frammentata di come l'HRM possa contribuire all'agenda della sostenibilità, o esserne a sua volta trasformato.

Chiarire questo terreno concettuale è cruciale non solo per la coerenza accademica, ma anche per i professionisti che intendono allineare le strategie HR agli obiettivi di sostenibilità. Una distinzione più sfumata tra HRM sostenibile (pratiche sostenibili per gestire la forza lavoro) e HRM per la sostenibilità (pratiche HR che abilitano la sostenibilità) può contribuire a far avanzare sia il dibattito scientifico sia le applicazioni pratiche.

3.2 I fondamenti teorici di un HRM sostenibile

Il concetto di *Sustainable HRM* è emerso all'incrocio tra sostenibilità, CSR e gestione delle risorse umane. Comprenderne i fondamenti richiede di ripercorrere l'evoluzione dei significati di sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa e di analizzare come tali idee siano progressivamente entrate nel dominio dell'HR.

Per sostenibilità aziendale si intende l'integrazione di considerazioni ambientali, sociali ed economiche all'interno della strategia di business, al fine di garantire il benessere organizzativo e sociale di lungo periodo (Bansal, 2002; Montiel & Delgado-Ceballos, 2014). La CSR enfatizza in modo analogo le responsabilità più ampie delle organizzazioni nei confronti di molteplici stakeholder (Carroll, 1999; Aguinis & Glavas, 2012). Queste nozioni di continuità e responsabilità si allineano strettamente con la tradizionale attenzione dell'HRM allo sviluppo e al mantenimento del capitale umano e sociale nelle organizzazioni. Come argomentato da Ehnert *et al.* (2011), il contributo dell'HRM alla sostenibilità non risiede solo nel miglioramento delle performance, ma anche nel preservare nel tempo il benessere, la motivazione e l'occupabilità delle persone.

Il lavoro di Ehnert *et al.* (2011) ha posizionato l'HRM sostenibile come un quadro volto a bilanciare obiettivi economici, sociali ed ecologici. Da questa prospettiva, gestire le persone in modo sostenibile implica affrontare i paradossi tra efficienza di breve periodo e resilienza di lungo periodo, o tra flessibilità e sicurezza dei lavoratori. Kramar (2014) definisce in modo analogo l'HRM sostenibile come un sistema di pratiche HR progettate per raggiungere obiettivi finanziari, sociali ed ecologici, garantendo al contempo la continua rigenerazione delle risorse umane.

Nonostante le sue potenzialità, il concetto di HRM sostenibile resta ancora fluido dal punto di vista teorico. In particolare, gli studiosi differiscono nel considerarlo come un'estensione dell'HRM strategico che integra i principi di sostenibilità, oppure come un vero e proprio cambiamento di paradigma che ridefinisce lo scopo della funzione HR (Kramar, 2014; Stahl *et al.*, 2020). La prospettiva paradossale proposta da Ehnert offre una lente teorica utile, invitando l'HRM

ad abbracciare – più che a risolvere – le tensioni tra imperativi economici, giustizia sociale e tutela ecologica. L'HRM sostenibile si presenta quindi sia come un insieme di pratiche, sia come una mentalità, che colloca la gestione delle persone al centro della costruzione di organizzazioni e società più sostenibili.

La letteratura più recente (Aust *et al.*, 2020) evidenzia inoltre come il campo si sia evoluto da un focus principalmente interno, incentrato sulla continuità della forza lavoro e sul benessere, verso una comprensione più ampia del ruolo dell'HRM nel favorire gli obiettivi di sostenibilità globale, inclusi gli obiettivi SDG delle Nazioni Unite. Questo ampliamento rappresenta un cambiamento importante: l'HRM non riguarda più soltanto la gestione delle risorse umane in maniera sostenibile, ma anche la capacità di abilitare le organizzazioni a contribuire alla sostenibilità sociale e ambientale. Questa seconda interpretazione evidenzia come la funzione HR dovrebbe occuparsi maggiormente anche della “E” e della “G” di un altro acronimo molto diffuso, quello di ESG.

3.3 Il contributo dell'HR al reporting e alla performance di sostenibilità

Sulla base dei fondamenti concettuali dell'HRM sostenibile, una domanda centrale riguarda come l'HR contribuisca concretamente alla sostenibilità organizzativa, in particolare influenzando il reporting di sostenibilità e i risultati e la performance di sostenibilità. Poiché il reporting di sostenibilità è diventato un meccanismo centrale di *accountability* aziendale, quadri come gli standard GRI e l'*Integrated Reporting* attribuiscono un ruolo crescente al capitale umano e sociale. In questo contesto, l'HRM fornisce dati cruciali e una prospettiva strategica per tradurre gli impegni di sostenibilità in risultati misurabili (Ehnert *et al.*, 2016).

Ehnert *et al.* (2016) mostrano che indicatori HR, quali formazione, diversità, salute e sicurezza sul lavoro e benessere dei dipendenti, compaiono frequentemente nei report di sostenibilità, ma spesso in modo descrittivo più che strategico. Osserviamo temi simili emergere anche nei report di sostenibilità delle prime 40 aziende appartenenti all'indice FTSE MIB. A partire dalla nostra analisi dei report di sostenibilità di queste 40 imprese, abbiamo rilevato che quasi tre quarti riportano esplicitamente iniziative che collegano le pratiche HR agli obiettivi di sostenibilità. Circa un terzo collega la formazione e lo sviluppo di competenze a target ambientali o di innovazione, mentre circa la metà descrive politiche relative a diversità, inclusione e benessere come parte integrante delle proprie strategie di sostenibilità. Solo una parte più ridotta, tuttavia, fornisce indicatori quantitativi che collegano in modo chiaro le pratiche di gestione delle persone

ai risultati di sostenibilità. Ciò suggerisce che, sebbene l'HR sia ampiamente riconosciuto come componente della sostenibilità aziendale, l'integrazione delle metriche HR nei sistemi di performance management rimane disomogenea tra le imprese.

Per esempio, alcune grandi aziende tra le top 40 dell'indice FTSE MIB collegano esplicitamente gli indicatori HR agli esiti strategici di sostenibilità nei propri report, mettendo in evidenza metriche quali il coinvolgimento delle persone, la diversità di genere nelle posizioni manageriali e la performance in ambito di sicurezza. Nel settore finanziario, invece, si segnalano investimenti consistenti nella formazione – quantificabili in oltre 10 milioni di ore nell'ultimo anno – presentando lo sviluppo delle competenze come un *driver* chiave del progresso verso gli obiettivi SDG delle Nazioni Unite. Questi esempi mostrano come le grandi imprese italiane utilizzino gli indicatori HR sia come input, sia come output delle proprie strategie di sostenibilità.

La sfida consiste nel passare dal semplice reporting delle attività HR alla dimostrazione del loro impatto sulle performance di sostenibilità. In ambito industriale, ritroviamo un caso illustrativo di un'azienda che, nel suo ultimo report integrato, collega esplicitamente le iniziative di sviluppo e di inclusione delle persone alla performance in ambito innovazione. La *"People Strategy"* descrive programmi estesi di formazione continua – oltre 11 milioni di ore nell'anno di riferimento – direttamente collegati ai processi di digitalizzazione, al rafforzamento delle capacità di R&S e alla trasformazione dell'azienda verso tecnologie più sostenibili. Obiettivi di inclusione e diversità sono integrati nello stesso quadro strategico, all'interno di un programma dedicato a rafforzare la collaborazione e la creatività trasversale tra funzioni.

Queste iniziative vengono presentate insieme a metriche legate all'innovazione, come il numero di brevetti depositati e il consistente livello di investimenti in R&S, mostrando come le azioni HR contribuiscano agli esiti in termini di innovazione e, a loro volta, alla performance di sostenibilità di lungo periodo. Questo esempio mostra come i dati HR – inclusa l'intensità formativa, gli indicatori di inclusione e i livelli di engagement – possano essere mappati su output strategici quali innovazione e sostenibilità tecnologica, posizionando l'HR come leva misurabile della trasformazione aziendale.

Quando sono integrate nei sistemi di performance management, le metriche HR possono fungere da indicatori anticipatori (*leading indicators*) degli esiti di sostenibilità di lungo periodo, collegando lo sviluppo del capitale umano agli obiettivi ambientali e sociali (Guerci *et al.*, 2015). Nella pratica, diverse grandi aziende italiane quotate forniscono livelli crescenti di dettaglio su come l'HR contribuisce ai loro obiettivi di sostenibilità. Per esempio, un'impresa del settore

energetico integra obiettivi di diversità e inclusione nelle politiche retributive del top management, segnalando la rilevanza strategica attribuita alla sostenibilità sociale. Un grande gruppo industriale allinea i programmi di sviluppo delle persone e di engagement a una specifica strategia di “creazione di valore attraverso il capitale umano”, enfatizzando la leadership e la trasformazione delle competenze. Un’importante organizzazione di servizi finanziari, infine, mette in evidenza il benessere dei dipendenti e i modelli di lavoro ibrido come leve per rendere l’organizzazione più resiliente e inclusiva.

Questi casi mostrano come le politiche e le metriche HR vengano progressivamente incorporate all’interno dei sistemi di governance della sostenibilità, anziché rimanere iniziative isolate.

La ricerca recente evidenzia inoltre una notevole variabilità nella profondità dell’impegno HR verso la sostenibilità. De Stefano e colleghi (2018) osservano che, mentre alcune organizzazioni approcciano la sostenibilità tramite un HRM orientato principalmente alla *compliance*, altre adottano modelli più strategici e proattivi in cui l’HR diventa un *driver* della trasformazione sostenibile. In questi casi, l’HR non si limita a fornire dati per i report di sostenibilità, ma contribuisce anche a plasmare la cultura, i comportamenti e i valori che sostengono performance responsabili. Su questo punto, la maggior parte delle aziende da noi intervistate (nelle figure dei Sustainability Manager e dei Chief HR Officer) hanno avvalorato quanto sia importante riuscire a rendere la sostenibilità parte integrante della cultura organizzativa. A questo scopo, le due modalità privilegiate da molte imprese sono la formazione su larga scala e la partecipazione delle persone in fase di proposizione e progettazione delle iniziative.

In ultima analisi, il contributo dell’HRM al reporting e alla performance di sostenibilità risiede nel suo duplice ruolo di oggetto e di abilitatore della sostenibilità. Incorporando i principi di sostenibilità nei sistemi di gestione delle persone e nei relativi indicatori di performance, l’HR può colmare il divario tra retorica e pratica, assicurando che gli impegni di sostenibilità siano radicati nell’esperienza, nelle capacità e nella motivazione dei dipendenti. Un contributo della funzione HR può anche risiedere specificamente nell’identificazione delle metriche più adatte a tracciare i risultati di sostenibilità. Questo, dopo tutto, è quanto accaduto nell’ambito della gestione strategica più ampia; ovvero, la misurazione delle risorse umane si è rivelata un fattore cruciale per la professionalizzazione dei dipartimenti HR e il riconoscimento del ruolo di partner strategico del top management (Amalou-Döpke e Süß, 2014).

Un altro elemento di continuità con la gestione strategica delle risorse umane è costituito dalle relazioni con gli altri attori coinvolti. Nel caso della gestione strategica, gli attori principali sono i manager responsabili delle diverse business

units (per accompagnarli al meglio nelle sfide che affrontano) e i manager di linea (che sono chiamati ad attuare le pratiche che l'HR disegna; Trullen *et al.*, 2016). Nell'ambito della sostenibilità, gli attori coinvolti sono *in primis* i manager di sostenibilità, figure di recente introduzione negli organigrammi organizzativi e con i quali la funzione HR è chiamata a interfacciarsi regolarmente.

3.4 La relazione tra gli HR e i sustainability manager

L'integrazione della sostenibilità all'interno delle organizzazioni dipende spesso dalla qualità dell'interazione tra i responsabili HR e i sustainability manager, interazione che richiede non solo un elevato livello di coordinamento, ma anche un profondo allineamento valoriale e relazioni fluide. Mentre i sustainability manager definiscono le priorità strategiche, i professionisti HR traducono questi obiettivi in pratiche operative attraverso lo sviluppo della leadership, i sistemi di performance e i meccanismi di coinvolgimento delle persone. Sarebbe tuttavia sbagliato assumere che gli HR intervengano soltanto in modo reattivo rispetto a quanto proposto dai sustainability manager. Nella pratica, spesso questi ultimi fanno affidamento sugli HR per co-progettare l'agenda sociale della sostenibilità, concentrandosi essi stessi maggiormente sulla dimensione ambientale.

Interviste e fonti pubbliche mostrano che questa collaborazione dinamica emerge chiaramente in diverse grandi organizzazioni italiane, in cui i dipartimenti Sostenibilità e HR co-sviluppano programmi su leadership inclusiva e cultura etica. In un caso specifico, per esempio, l'azienda ha formalizzato team interfunzionali tra HR e l'unità di sostenibilità attraverso un modello organizzativo integrato, progettato proprio allo scopo di favorire un dialogo continuo e la co-progettazione di iniziative. Questi casi suggeriscono che l'allineamento tra HR e sostenibilità tende a prosperare soprattutto quando esistono meccanismi istituzionalizzati, più che attraverso forme di cooperazione puramente *ad hoc*.

Tuttavia, una divisione così fluida di ruoli e aree non è affatto scontata. Come mostrano numerosi studi, la relazione tra responsabili HR e referenti della sostenibilità può essere plasmata da logiche differenti, dinamiche di potere e conflitti di *ownership* (Guerci & Pedrini, 2014; Ehnert *et al.*, 2016; Macke & Genari, 2019).

Guerci e Pedrini (2014) dimostrano che, quando la sostenibilità è istituzionalizzata, le funzioni HR e sostenibilità tendono a collaborare attraverso pratiche integrative che collegano obiettivi sociali e ambientali alla gestione del capitale umano. Al contrario, quando la sostenibilità rimane periferica, il ruolo dell'HR è spesso limitato alla *compliance* e alla comunicazione. Queste differenze riflet-

tono gerarchie organizzative più ampie e confini simbolici che influenzano se la sostenibilità venga condivisa tra le diverse funzioni o confinata in unità specialistiche (Renwick *et al.*, 2016).

Comprendere l'interfaccia tra HR e *sustainability management* richiede dunque attenzione alle dinamiche relazionali e di potere, e a come gli attori negoziano autorità, competenze e legittimità nell'avanzamento della sostenibilità. Esplorare tali interazioni offre una lente utile per la ricerca qualitativa, rivelando le pratiche quotidiane e le negoziazioni attraverso cui la sostenibilità diventa una realtà organizzativa (Stahl *et al.*, 2020).

3.5 Il divario tra ricerca e pratica sull'integrazione CSR-HRM

L'integrazione tra CSR e HRM ha suscitato un interesse crescente non solo nella ricerca accademica, ma anche nella letteratura manageriale rivolta ai professionisti. Tuttavia, i due ambiti tendono spesso a evolvere in parallelo più che in dialogo, generando un divario persistente tra i quadri concettuali e la realtà della pratica manageriale. Come sottolineano Podgorodnichenko *et al.* (2022), la sfida consiste nel tradurre l'integrazione CSR-HRM da ideale astratto a routine organizzative che allineino la gestione delle persone a più ampi obiettivi di sostenibilità.

Le fonti per i professionisti enfatizzano frequentemente il bisogno di framework operativi e strumenti concreti per rendere "responsabile" l'HRM, per esempio integrando la sostenibilità nelle competenze di leadership, nei sistemi di misurazione delle performance e nei meccanismi di engagement dei dipendenti. Un esempio concreto, nella nostra popolazione di riferimento – ossia le prime 40 aziende dell'indice FTSE MIB – proviene da un grande gruppo manifatturiero italiano, che utilizza una specifica "tabella di marcia" per integrare gli obiettivi di CSR nei sistemi HR, collegando formazione, engagement e metriche di diversità, equità e inclusione agli indicatori di performance strategica. Analogamente, il report integrato di una grande organizzazione di servizi finanziari mostra come le politiche HR in materia di inclusione e benessere siano incorporate nei framework di rischio e reputazione ESG dell'azienda. Questi casi illustrano come l'integrazione CSR-HRM venga sempre più formalizzata attraverso sistemi di gestione e strutture di governance.

Gli studi accademici tendono tuttavia a concentrarsi maggiormente sulla concettualizzazione dei meccanismi e dei driver dell'allineamento CSR-HRM, piuttosto che sulla loro implementazione concreta (Ehnert *et al.*, 2016; Stahl *et al.*, 2020). Questo scollamento evidenzia l'importanza di condurre ricerche "con-

testualizzate”, capaci di cogliere come le organizzazioni sperimentano, adattano e istituzionalizzano i legami tra CSR e HRM nella pratica quotidiana.

La ricerca futura dovrebbe quindi mirare a colmare questo divario adottando prospettive multi-stakeholder e *practice-based*, esplorando come gli attori delle funzioni HR e sostenibilità co-costruiscano significati e pratiche attorno alla responsabilità. Un simile approccio potrebbe far emergere i micro-processi attraverso cui l’HRM sostenibile contribuisce sia all’efficacia organizzativa sia alla legittimità morale dell’impresa (Podgorodnichenko *et al.*, 2022; Guerci & Pedrini, 2014).

3.6 Futuro (non) remoto: oltre il ruolo dell’HR come attore strategico

Il futuro dell’HRM nel panorama della sostenibilità dipende dalla sua capacità di agire come un attore genuinamente strategico, in grado di plasmare lo scopo organizzativo piuttosto che limitarsi ad allinearsi a esso. Alcune grandi imprese italiane quotate mostrano già questo cambio di passo. Un grande gruppo assicurativo ha integrato sostenibilità e benessere nel proprio *purpose* attraverso un programma strategico di lungo periodo, con l’HR in prima linea nella definizione della “*people strategy*” volta ad allineare scopo, cultura e performance. Un altro grande gruppo industriale posiziona in modo analogo l’HR come *driver* chiave della propria visione di trasformazione di lungo periodo, combinando innovazione ambientale con sviluppo di talenti e competenze. Insieme, questi casi illustrano il passaggio dell’HR da funzione di supporto ad abilitatore strategico della sostenibilità aziendale.

I framework tradizionali di HRM hanno a lungo enfatizzato i ruoli normativi che la funzione HR dovrebbe svolgere (Ulrich, 1997), così come le inevitabili tensioni che emergono nel perseguirli simultaneamente (Cayrat & Boxall, 2023). Alcune di queste tensioni derivano dalla natura stessa della relazione di lavoro, in cui gli stakeholder perseguono obiettivi e interessi spesso differenti, se non confliggenti. In tale scenario, data la difficoltà di bilanciare interessi pluralistici, l’HR è stato talvolta accusato di propendere eccessivamente verso l’agenda manageriale, a scapito del benessere dei dipendenti e, in alcuni casi, anche del proprio. In altre parole, la funzione HR ha talvolta privilegiato l’allineamento agli obiettivi di business e la performance del proprio ruolo “strategico”, a detrimento del proprio ruolo di “*employee champion*” e di garante etico.

La grande sfida odierna risiede quindi nel ridefinire il significato di “strategico” in un’epoca in cui le organizzazioni sono chiamate a rispondere a sfide sociali e ambientali complesse. Contributi recenti sostengono infatti che l’HRM

debba estendere il proprio mandato strategico includendo l'impatto sociale e la leadership in ambito di sostenibilità. Stahl *et al.* (2020) sottolineano il potenziale dell'HR nel fronteggiare le “*grand societal challenges*” promuovendo culture organizzative inclusive, etiche e *purpose-driven*. Allo stesso modo, Filatotchev e Stahl (2015) evidenziano la centralità della dimensione “S”, che va oltre la sostenibilità sociale interna all'impresa (ovvero relativa alle risorse umane) per abbracciare anche la responsabilità sociale esterna, per esempio in relazione alle catene di fornitura e alla legittimità sociale.

In questo paradigma in evoluzione, perseguire l'agenda della sostenibilità può rappresentare per le funzioni HR un'opportunità per abbracciare i paradossi attraverso una mentalità “sia-sia” (*both-and*), piuttosto che “o-o” (*either-or*) (Poon & Law, 2022). In primo luogo, ridefinendo ciò che è “strategico”, il valore dell'HR non si limita a guidare la performance, ma si estende alla costruzione della capacità organizzativa di intraprendere azioni responsabili. In secondo luogo, la considerazione di una dimensione sociale più ampia della sostenibilità da parte degli attori HR li libererebbe dal dilemma rigido tra interessi dell'impresa e interessi dei dipendenti, trascendendoli. In terzo luogo, bilanciando le domande paradossali sottese alla sostenibilità, tutti gli altri ruoli “tradizionali” dell'HR potrebbero essere svolti meglio e acquisire nuova rilevanza. In particolare, il ruolo di “*Administrative expert*” potrebbe includere le competenze, oggi molto richieste, nell'ambito della misurazione e delle metriche, e poggerbbe su una professionalizzazione della funzione HR molto più solida rispetto al passato; il ruolo di “*Change agent*” potrebbe diventare il vero motore dei processi di trasformazione organizzativa, che sono necessariamente da attendersi laddove la sostenibilità non sia un semplice *add-on*, ma un paradigma per trasformare i modelli di business.

3.7 Bibliografia

- Aguinis, H., Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Aust, I., Matthews, B., Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705.
- Bansal, P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 122-131.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Cayrat, C., Boxall, P. (2023). The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100984.

- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- De Stefano, F., Bagdadli, S., Camuffo, A. (2018). The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*, 57(2), 549-566.
- Ehnert, I., Harry, W., Zink, K.J. (2011). Sustainability and human resource management. *The Future of Employment Relations*, 215-237.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Filatotchev, I., Stahl, G.K. (2015). Towards transnational CSR. Corporate social responsibility approaches and governance solutions for multinational corporations. *Organizational Dynamics*, 44(2), 121-129.
- Guerci, M., Longoni, A., Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance—the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262-289.
- Guerci, M., Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change—towards a 'strong' HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1787-1814.
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., Rami Shani, A.B. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 325-342.
- Guerci, M., Rahimian, M., Carollo, L. (2016). A paradox view on green human resource management: Insights from the Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 212-238.
- Jackson, S.E., Renwick, D.W., Jabbour, C.J., Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J., Baer, J.C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- Macke, J., Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815.
- Montiel, I., Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet?. *Organization & Environment*, 27(2), 113-139.

- Podgorodnichenko, N., Akmal, A., Edgar, F., Everett, A.M. (2022). Sustainable HRM: Toward addressing diverse employee roles. *Employee Relations: The International Journal*, 44(3), 576-608.
- Poon, T.S.C., Law, K.K. (2022). Sustainable HRM: An extension of the paradox perspective. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100818.
- Renwick, D.W., Jabbour, C.J., Muller-Camen, M., Redman, T., Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in green (environmental) HRM scholarship. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 114-128.
- Renwick, D.W., Redman, T., Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Stahl, G.K., Brewster, C.J., Collings, D.G., Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708.
- Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J., Valverde, M. (2016). The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 449-470.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press, Boston (Ma).

Parte II
LA GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ
NEL SETTORE FINANZIARIO E ASSICURATIVO

IL CASO AZIMUT: LE TRE DIMENSIONI DELLA SOSTENIBILITÀ

di *Monica Liverani**

4.1 Profilo dell'azienda

Azimut è un gruppo indipendente e una realtà globale nell'*Asset Management*, *Wealth Management*, *Investment Banking* e nel *Fintech*, al servizio di privati e imprese, con un portafoglio gestito e amministrato di oltre 113 miliardi di euro (dati al 30 giugno 2025). La Capogruppo Azimut Holding S.p.A. è quotata alla Borsa di Milano dal 7 luglio 2004 (AZM.IM) ed è inclusa nell'indice FTSE MIB. Il Gruppo comprende numerose società attive nella promozione, nella gestione e nella distribuzione di prodotti finanziari e assicurativi, aventi sede in Italia e all'estero, con una presenza internazionale in 20 Paesi nel mondo.

Il Gruppo è nato ed è cresciuto sulla base di alcuni caratteri distintivi che hanno contribuito in maniera determinante al suo successo, distinguendosi, in particolare, per l'approccio innovativo e per i valori condivisi a cui si ispira: indipendenza, partnership, stabilità, velocità e crescita.

Azimut è, infatti, indipendente da gruppi bancari, assicurativi e industriali, con un flottante pari a circa il 77% del capitale. La Holding è una public company e il suo modello di business è innovativo, in grado di far coincidere tutti gli interessi dei gestori, consulenti finanziari, dipendenti e manager impegnati nella società in qualità di azionisti. Un patto di sindacato (pari al 21,55% del capitale al 31 dicembre 2024) raccoglie infatti circa 2200 azionisti tra dipendenti, consulenti finanziari, gestori e manager. Il restante capitale è suddiviso tra singoli azionisti e investitori istituzionali soprattutto esteri (fondi comuni, fondi pensione e compagnie assicurative).

Un ulteriore punto di forza è rappresentato dall'integrazione tra le attività

* Amministratore Delegato di Azimut Capital Management SGR S.p.A. e Chief Sustainability Officer di Azimut Holding.

core di gestione e di distribuzione, che operano in stretta sinergia per rispondere in maniera coordinata alle esigenze del cliente. Le funzioni di disegno del prodotto, gestione e consulenza fanno parte dello stesso processo, che ha come fine ultimo la soddisfazione del cliente.

4.2 La strategia di sostenibilità

L'attenzione ai temi ESG è sempre stata un tratto distintivo del Gruppo sia in termini di coinvolgimento di tutti i collaboratori nell'azionariato della società fin dai suoi esordi, sia in termini di impegno nei confronti della collettività. Azimut è stata la prima società di gestione a lanciare un fondo "etico", Azimut Solidarietà, già nel 1995. Inoltre, da oltre un decennio devolve l'1% degli utili annui a Fondazione Azimut Onlus, impegnata nella lotta alla povertà: l'integrazione dei criteri ESG nella gestione aziendale e nei processi di investimento rappresenta la naturale evoluzione di un'attitudine presente nel Gruppo fin dalle sue origini.

L'approccio del Gruppo Azimut alla sostenibilità si sviluppa attraverso tre dimensioni:

1. un team dedicato alle attività di Responsabilità Sociale d'Impresa, finalizzato alla promozione della cultura e della responsabilità;
2. la piattaforma di investimenti "*Azimut Sustainable*", che offre prodotti e servizi sostenibili;
3. una governance interna orientata a garantire affidabilità e trasparenza.

Il percorso verso la sostenibilità che il Gruppo ha intrapreso è stato guidato da driver sia esterni sia interni. Le spinte esterne riguardano soprattutto le pressioni normative e regolamentari da parte dei governi e delle istituzioni: l'Agenda ONU 2030, il Green Deal Europeo, l'SFRD, la CSRD e la Tassonomia UE hanno introdotto nuovi criteri, obblighi informativi e standard che le imprese sono chiamate a rispettare. La crescente attenzione alle tematiche ESG nasce anche in risposta al cambiamento climatico, alla crisi ambientale e alle emergenze sociali che caratterizzano la nostra epoca.

Vi sono anche pressioni da parte del mercato, legate al cambiamento delle preferenze dei consumatori e al maggiore interesse degli investitori. La clientela, sempre più informata e consapevole sui temi ESG, in particolare le generazioni più giovani e le donne, chiede prodotti sostenibili. Aumenta anche la domanda di soluzioni ESG da parte delle PMI: per le imprese virtuose dal punto di vista

della sostenibilità l'accesso al credito e al capitale di rischio è facilitato dato che le banche richiedono sempre di più il rispetto dei criteri di sostenibilità.

Parallelamente, ci sono anche motivazioni interne che hanno orientato il Gruppo verso la sostenibilità. I valori aziendali, infatti, fissati nel Codice etico e nella Carta dei valori, istituita nel 2019, costituiscono il fondamento delle politiche di sostenibilità del Gruppo e definiscono i principi che ne guidano le scelte: equità, trasparenza, indipendenza, libertà, lealtà, fiducia, innovazione e sostenibilità.

In questa prospettiva, per il Gruppo Azimut la sostenibilità è fortemente integrata nel modello di business. Un primo esempio è, innanzitutto, la struttura stessa della governance, frutto di un management buy-out effettuato nel 2002 che ha reso Azimut totalmente autonoma da gruppi bancari, assicurativi o industriali. L'operazione ha rappresentato il più importante buy-out di asset manager mai realizzato in Europa e ha visto il coinvolgimento non solo del management della Società ma anche di tutti i consulenti finanziari e di tutti i dipendenti. Un così ampio coinvolgimento dei lavoratori nel controllo delle società per le quali operano è un fenomeno pressoché unico nel settore finanziario italiano e ha permesso ad Azimut di calarsi nel tessuto sociale locale dei Paesi in cui opera, al fine di generare impatti positivi sull'economia reale.

Da anni, il Gruppo ha avviato un percorso volto a passare da una sostenibilità "di *compliance*" a una sostenibilità strategica, sempre più integrata nel processo di business. Spinto dai propri valori e dalla ricerca di vantaggi competitivi, ha incorporato la sostenibilità nei processi decisionali e nel dialogo con clienti e investitori. La doppia natura di asset manager e rete distributiva permette di cogliere le esigenze che nascono dal "basso" e di accogliere le richieste dei clienti attraverso nuovi prodotti, servizi dedicati, iniziative mirate e collaborazioni con università, enti e associazioni.

La Governance della Sostenibilità si esprime anche attraverso l'adesione ai *Principles for Responsible Investment* (PRI), riferimento internazionale per l'integrazione dei fattori ESG nella gestione e rendicontazione. Azimut è inoltre firmataria del CDP (*Carbon Disclosure Project*), organizzazione non profit che offre un sistema per misurare, rilevare, gestire e condividere a livello globale informazioni riguardanti il cambiamento climatico. Attraverso l'*assessment* CDP, Azimut può monitorare costantemente il proprio impatto ambientale, analizzare i rischi e le opportunità a esso legati e comunicare in modo trasparente le proprie performance agli stakeholder.

In aggiunta, Azimut partecipa attivamente, attraverso la società Azimut Capital Management, al Forum per la Finanza Sostenibile, associazione no profit che raduna operatori finanziari e altre organizzazioni interessate all'impatto ambien-

tale e sociale degli investimenti. Attraverso l'adesione, Azimut intende rimarcare il proprio impegno verso l'adozione e promozione di pratiche di investimento responsabile con l'obiettivo di integrare i criteri ambientali, sociali e di governance nei prodotti e nei processi finanziari.

Il Gruppo si impegna a comunicare i principi ambientali, sociali e di governance descritti all'interno della Politica di Sostenibilità, mediante attività di sensibilizzazione, formazione e informazione, agli organi sociali e a tutte le persone legate da rapporti di lavoro con le società del Gruppo, nonché in generale a tutti gli stakeholder. Al fine di garantire che gli amministratori assumano decisioni pienamente consapevoli, il Regolamento sul funzionamento del Consiglio di amministrazione prevede che questi ultimi partecipino periodicamente a iniziative formative volte a fornire loro un'adeguata conoscenza dei settori di attività in cui opera la Società, delle dinamiche aziendali e delle tematiche ESG.

Il Gruppo prevede lo sviluppo di competenze adeguate a supervisionare le questioni di sostenibilità, mediante l'organizzazione da parte delle strutture preposte di sessioni di formazione *ad hoc* nel corso dell'anno per il personale dipendente, il Consiglio di amministrazione, il Comitato di Sostenibilità e il Collegio sindacale, nonché di percorsi specialistici dedicati ai consulenti finanziari. Particolare rilievo assume il percorso ESG promosso dalla European Financial Planning Association (EFPA), che ha consentito a numerosi Financial Partner di ottenere la certificazione "ESG Advisory".

4.3 Le figure chiave

Nel percorso di integrazione della sostenibilità, la Capogruppo Azimut Holding S.p.A. si avvale di una struttura tradizionale di governance, composta dall'Assemblea degli Azionisti, dal Consiglio di amministrazione (CdA) e dal Collegio sindacale.

In coerenza con il Codice per la Corporate Governance, il CdA ha istituito due comitati interni con funzioni propositive e consultive: il Comitato Rischi e Controllo e il Comitato per le Remunerazioni. Accanto a essi, nel 2019 è stato istituito il *Comitato di Sostenibilità: ESG, SRI, CSR*, a supporto del CdA nella gestione degli aspetti di sostenibilità. Si tratta di un organismo endoconsiliare, composto da quattro membri del Consiglio di amministrazione di Azimut Holding. Alle riunioni del comitato partecipa il Presidente del Collegio sindacale e, quando previsto, può essere coinvolto l'intero collegio, garantendo così un presidio trasparente e condiviso dei processi decisionali.

Il comitato è supportato da un comitato operativo denominato *Comitato di*

Supporto alla Sostenibilità composto da risorse del Gruppo con competenze trasversali che si occupano di aspetti legati alla sostenibilità. Il Comitato di Supporto alla Sostenibilità partecipa permanentemente alle riunioni del Comitato di Sostenibilità, al quale possono essere invitati anche i responsabili delle funzioni di controllo e delle aree operative, a seconda delle iniziative e delle progettualità oggetto degli incontri.

La politica di sostenibilità della Capogruppo è applicata a tutte le società del Gruppo italiane ed estere, ciascuna delle quali la recepisce e la declina internamente con propri organi e presidi, secondo le normative e gli usi locali.

Le due società prodotte italiane, Azimut Capital Management e Azimut Libera Impresa, si sono a loro volta dotate di ruoli e responsabilità definite in ambito di sostenibilità, nominando manager e specialisti ESG. Azimut Capital Management, in particolare, ha istituito un proprio Comitato di Sostenibilità, che ha tenuto la sua prima riunione nel 2023 riunendosi con frequenza almeno trimestrale e si compone dei rappresentanti delle funzioni investimenti delle collettive, delle gestioni patrimoniali, dei Fondi Pensione e del Servizio di Consulenza, nonché dei rappresentanti delle funzioni *Compliance Risk*, Prodotti, IT, *Operations*, Commerciale e Marketing.

Azimut Libera Impresa ha conferito all'Amministratore delegato apposita delega in materia di sostenibilità e rischi climatici e ambientali, al fine di attuare le relative strategie deliberate dal Consiglio di amministrazione e sostenere l'integrazione dei rischi climatici e ambientali nei sistemi di governo e controllo, nel modello di business e nella strategia aziendale. La società ha anche nominato un *Chief Sustainability Officer*, responsabile dell'integrazione dei principi di sostenibilità nella Società e nei fondi gestiti. La figura del *Chief Sustainability Officer* supporta, *inter alia*, la definizione delle strategie ESG anche nella strutturazione dei prodotti e l'implementazione del piano di azione in materia di rischi climatici e ambientali.

Come sopra anticipato, per rispondere alle esigenze locali, il Gruppo Azimut ha identificato un gruppo di lavoro dedicato alla Responsabilità Sociale di Impresa (*Corporate Social Responsibility - CSR*), denominato "Azione – Azimut per la Comunità", che agisce in stretta sinergia con il Comitato di Sostenibilità di Azimut Holding S.p.A., finalizzato alla promozione della cultura e della responsabilità. Il gruppo di lavoro CSR, costituito nel pieno rispetto della parità di genere e con la consapevolezza dell'importanza dei valori dell'inclusione e della valorizzazione delle diversità, agisce come un'unica squadra, promuovendo la costante attenzione alla sostenibilità e all'implementazione di iniziative di responsabilità sociale a favore della comunità e del territorio.

Azimut, infatti, svolge un ruolo di connettore tra i singoli individui, le impre-

se, le associazioni, le comunità territoriali, le università e le scuole di ogni ordine e grado. Le attività nascono in risposta alle esigenze locali e vengono portate avanti con sistematicità e continuità, sviluppando temi come la filantropia, l'educazione finanziaria, il sostegno alle fasce deboli, la promozione della cultura, dell'arte e delle attività sportive.

Nello specifico le attività del Team Azione si basano su tre principali aree di intervento:

1. iniziative a sostegno della comunità: promuovere lo sviluppo locale ad alto impatto sociale;
2. iniziative di educazione finanziaria: promuovere e diffondere una cultura finanziaria per consentire ai consumatori di effettuare scelte di investimento consapevoli;
3. iniziative a sostegno dei territori nelle situazioni di emergenza.

L'impegno del Gruppo nella filantropia si concretizza anche attraverso la costituzione della Fondazione Azimut nel 2008, autorizzata come Onlus a livello nazionale nel 2012. La missione esclusiva di Fondazione Azimut è combattere la povertà e contrastare il disagio economico e sociale, evitando l'approccio assistenzialista, ma con l'obiettivo di sostenere le persone a riacquistare la "dignità" che la povertà spesso sottrae, insieme al rispetto di sé.

La nascita della Fondazione, voluta e promossa dai fondatori di Azimut, rappresenta la naturale evoluzione dell'impegno del Gruppo nella filantropia che vede infatti quale principale sostenitore Azimut Holding S.p.A., la quale devolve ogni anno, per clausola statutaria (art. 32 dello Statuto), una somma equivalente all'1% del proprio utile lordo consolidato.

Fondazione Azimut non dispone di una autonoma struttura organizzativa, in quanto non impiega dipendenti e non sostiene costi di funzionamento. Tutte le risorse disponibili vengono impiegate a beneficio degli assistiti. I membri del Consiglio di amministrazione, i dipendenti, i collaboratori e i consulenti finanziari si assumono l'onere di coordinare e gestire le diverse attività, anche di carattere amministrativo, proponendo altresì i progetti di intervento, seguendone la realizzazione e rendicontandone i risultati, su base esclusivamente volontaria e gratuita.

4.4 La governance della sostenibilità

Il processo decisionale relativo alle iniziative di sostenibilità si sviluppa a partire dai referenti delle diverse funzioni aziendali, che presidiano il dialogo con

gli stakeholder sui temi di loro competenza, e svolgono un ruolo propositivo, accogliendo le esigenze esterne. Le proposte raccolte vengono discusse all'interno dei comitati specifici, che ne valutano la fattibilità e l'allineamento con gli obiettivi del Gruppo e successivamente presentate al Comitato di Sostenibilità di Azimut Holding, il quale ha il compito di validare le iniziative scelte.

Il Comitato di Sostenibilità si riunisce con periodicità almeno trimestrale e ogni qualvolta i membri lo ritengano opportuno. In linea con le raccomandazioni del Codice di Corporate Governance di Borsa Italiana, è tenuto alla supervisione delle questioni di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività dell'impresa e alle sue dinamiche di interazione con tutti gli stakeholder. Con riferimento alle tematiche ESG, esso non si limita a svolgere una funzione esclusivamente valutativa e consultiva a favore del consiglio, ma ha anche un ruolo propositivo e istruttorio, concorrendo ad assicurare un miglior presidio dei rischi ESG.

In particolare, il Consiglio di amministrazione di Azimut Holding S.p.a. ha conferito le seguenti deleghe al Comitato di Sostenibilità:

- supportare l'alta Direzione e gli Organi Collegiali nella definizione delle politiche e strategie di ESG;
- presidiare con le strutture competenti il dialogo e i rapporti con la comunità finanziaria degli Investitori Socialmente Responsabili;
- collaborare con le altre strutture del Gruppo per una adeguata considerazione, nello sviluppo dei business, degli aspetti sociali e ambientali e legati al cambiamento climatico;
- provvedere a supervisionare la predisposizione della Rendicontazione Consolidata di Sostenibilità del Gruppo Azimut, definendo tempistiche e attività propedeutiche;
- supportare il management nell'individuazione degli impatti, dei rischi e delle opportunità (IRO) nella catena del valore di Azimut Holding e supervisionare il processo di analisi di doppia materialità;
- esaminare le tematiche rilevanti da trattare nella Rendicontazione Consolidata di Sostenibilità individuate sulla base degli IRO rilevanti identificati a valle dell'analisi di doppia materialità;
- supportare il Consiglio di amministrazione di Azimut Holding S.p.A. nell'approvazione della Rendicontazione Consolidata di Sostenibilità;
- presidiare il dialogo con gli stakeholder sui temi di competenza;
- definire le linee guida in materia sociale e ambientale elaborando, con le strutture interessate, piani pluriennali di azione e monitorandone l'attuazione;
- supportare le attività di formazione e comunicazione sui temi sociali e ambientali.

Per ottimizzare il processo di controllo interno relativamente alla Rendicontazione Consolidata di Sostenibilità, il Gruppo ha adottato un sistema dedicato: il Sistema di Controllo Interno sull'Informativa di Sostenibilità (SCIIS). Si tratta di un framework strutturato che integra regole, funzioni, strutture organizzative, risorse, processi e procedure, con l'obiettivo di garantire una gestione aziendale responsabile e prudente in materia di sostenibilità. L'obiettivo principale di tale sistema è assicurare il conseguimento di specifiche finalità, tra cui:

- l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali interni atti alla stesura e predisposizione della Rendicontazione Consolidata di Sostenibilità;
- l'affidabilità, la qualità e la sicurezza delle informazioni aziendali da rendicontare;
- la conformità dell'operatività aziendale alle disposizioni normative e regolamentari in ambito di sostenibilità, nonché alle politiche, ai regolamenti e alle procedure interne.

Nello specifico, il SCIIS si articola in tre principali tipologie di controllo, a partire dai *controlli sugli elementi strutturali del Sistema dei Controlli Interni*, volti a definire un contesto organizzativo che garantisca l'esecuzione e il monitoraggio delle attività di processo in coerenza con gli obiettivi stabiliti dal management. Sono poi attuati i *controlli di coerenza e accuratezza*, anche tramite l'impiego di strumenti informatici, finalizzati a gestire adeguatamente la predisposizione e redazione del report di sostenibilità, e i *controlli di completezza e presentazione* durante tutto il processo di stesura e predisposizione della Rendicontazione di Sostenibilità del Gruppo Azimut.

A rafforzare ulteriormente il presidio del sistema di controllo interno concorre il *Dirigente Preposto alla Rendicontazione Consolidata di Sostenibilità*, il cui ruolo è fondamentale per garantire l'affidabilità dell'informativa contabile e finanziaria. Il sistema di controllo interno è, inoltre, soggetto a un costante aggiornamento e adeguamento, in funzione dell'evoluzione dell'operatività aziendale e del contesto di riferimento.

In merito ai processi che caratterizzano le iniziative di CSR, una volta individuate le opportunità di intervento, i progetti vengono presentati attraverso il sito della Fondazione, valutati da parte del consiglio e, se del caso, assegnati a un referente che ne segua personalmente l'attuazione.

La responsabilità operativa del processo ricade, dunque, sul Consiglio della Fondazione, che in piena autonomia conduce un'approfondita raccolta di informazioni per valutare la coerenza del progetto con i fini statutari e per verificare:

- la credibilità del soggetto che formula la proposta di intervento, il quale si propone come referente per seguire lo sviluppo dell'iniziativa;
- l'affidabilità dell'organizzazione partner (es. un Ente del Terzo Settore) attraverso l'esame di documenti, bilanci, incontri e visite;
- la presumibile efficacia dell'erogazione e la coerenza con la missione fondamentale della Fondazione.

Successivamente, il processo decisionale relativo alla realizzazione dei progetti si distingue in base all'entità dell'impegno economico previsto. Le iniziative che comportano un importo inferiore a 100.000 euro possono essere approvate dagli Amministratori delegati mentre per i progetti che superano tale soglia la decisione è rimessa all'intero Consiglio di amministrazione, che delibera in sede collegiale o tramite consultazione scritta.

A seguito delle deliberazioni favorevoli, in particolare per gli interventi che comportano impegni di spesa significativi, si procede alla sottoscrizione di una Lettera di Impegno e alla raccolta della documentazione amministrativa necessaria (come preventivi, fatture ecc.) per l'avvio del supporto finanziario. In caso di esito negativo, invece, il proponente viene informato tramite comunicazione via e-mail, nella quale sono indicate le motivazioni del rigetto della proposta. Tramite questo processo, la presenza nel consiglio di figure apicali del Gruppo Azimut, come il Presidente e gli Amministratori delegati, non solo assicura un elevato livello di competenza, ma garantisce anche una completa circolazione delle informazioni tra la Fondazione e il Gruppo, principale finanziatore delle sue attività.

Il monitoraggio dell'efficacia delle azioni intraprese dalla Fondazione Azimut avviene sulla base di un riscontro di tipo narrativo e qualitativo da parte degli interlocutori beneficiari dei progetti realizzati, a conferma della volontà di mantenere un rapporto diretto con le persone e le realtà sostenute.

Le iniziative di CSR portate avanti dal Gruppo Azimut seguono un processo analogo: infatti, una volta concluso l'iter di approvazione, viene valutata e monitorata l'efficacia del coinvolgimento sulla base di un riscontro narrativo e qualitativo da parte dei beneficiari dei progetti realizzati. Per esempio, i referenti degli istituti scolastici, delle associazioni di volontariato e di tutti gli enti del Terzo Settore, con i quali sono state sviluppate le attività, collaborano direttamente e attivamente con i consulenti finanziari sia in fase iniziale di progettazione, sia in fase finale, fornendo i feedback e i riscontri dei partecipanti alle iniziative.

4.5 Pratiche e risultati

L'asset principale del Gruppo è rappresentato dalla propria clientela, che guida le scelte strategiche e l'evoluzione del modello aziendale. Negli ultimi anni, Azimut ha rafforzato il proprio impegno nello sviluppo di soluzioni di investimento innovative e sostenibili, capaci di intercettare i bisogni e le richieste del mercato.

Dal 2019, Azimut Investments SA integra i fattori ESG nel processo di investimento dei prodotti UCITS, avvalendosi della metodologia di *MSCI ESG Research* che fornisce un punteggio ESG per ogni società partecipata. La maggior parte dei prodotti UCITS ha un punteggio ESG complessivo pari almeno a BBB.

Definire un'offerta di prodotti in linea con le esigenze dei clienti e, al contempo, distintiva è oggi una priorità per Azimut. A questo scopo, il Gruppo ha realizzato la Piattaforma prodotti e servizi "Azimut Sustainable", che racchiude un'intera gamma di investimento ESG-SRI per 18,9 miliardi di euro (al 31/12/2024).

Nel 2024, Azimut Investments SA ha avviato il fondo *AZ Equity – Special Needs & Inclusion*, uno dei primi prodotti al mondo che investe in aziende che promuovono il miglioramento delle condizioni di vita e il benessere delle persone con disabilità, con un particolare focus sull'inclusione lavorativa.

Il Gruppo, inoltre, ha irrobustito la gamma di prodotti alternativi per i mercati privati, tra cui il Fondo "Infrastrutture per la crescita – ESG", che investe il proprio patrimonio in iniziative che promuovono specifiche caratteristiche ambientali e sociali, sia attraverso investimenti diretti in infrastrutture, sia attraverso investimenti indiretti in società che sviluppano e/o gestiscono infrastrutture, e il comparto *Infrastructure and Real Asset ESG* di Azimut Eltif, che promuove caratteristiche ambientali e sociali, investendo in iniziative imprenditoriali innovative, focalizzate sulla costruzione e/o gestione di infrastrutture cruciali.

In ambito di welfare e previdenza, il Gruppo offre la possibilità di sottoscrivere il fondo pensione *Azimut Sustainable*, una soluzione di pianificazione previdenziale complementare che applica un modello di gestione virtuoso, basato su strumenti finanziari che, oltre a puntare alla creazione di valore, operano nel rispetto dell'ambiente e dei diritti umani, investendo in imprese e Stati che applicano queste politiche.

Azimut ha inoltre sviluppato servizi di *advisory* per affiancare le imprese nel loro percorso di sviluppo verso la sostenibilità, costituendo un team dedicato responsabile del servizio di *Sustainability Corporate Advisory* che offre alla clientela corporate servizi di gestione patrimoniale avanzata e consulenza strategica in ambito ESG, anche grazie alla partnership con UP2You, società controllata e leader nel settore della sostenibilità, che fornisce servizi di misurazione delle emissioni

dirette e indirette, supporta le imprese nella definizione delle strategie di carbonizzazione e le assiste nella redazione e strutturazione del bilancio di Sostenibilità.

In merito alle iniziative di CSR rivolte alle comunità, un ruolo cruciale è svolto dal Team “Azione – Azimut per le Comunità” che, unitamente al Comitato di Sostenibilità e alla Fondazione Azimut, coordina le attività a favore dei territori e delle comunità. Tra le iniziative più importanti, si annoverano gli interventi in risposta a emergenze nazionali e internazionali, per esempio la pandemia da Covid-19, l'emergenza di accoglienza derivante dalla guerra in Ucraina e i fenomeni più recenti di terremoto nelle Marche e di alluvioni in Emilia-Romagna.

Parallelamente agli interventi diretti, il Gruppo e i propri Financial Partners mostrano supporto alle comunità tramite numerose donazioni ad associazioni benefiche, eventi di beneficenza e collaborazioni con ONG locali.

L'impegno di Azimut si estende anche nell'ambito dell'educazione finanziaria e culturale. Ogni anno Azimut organizza eventi in presenza, webinar e seminari online, rivolti non solo ai risparmiatori privati, ma anche a imprese e associazioni. L'obiettivo è proprio quello di promuovere una maggiore consapevolezza finanziaria, nella convinzione che un risparmiatore più informato e consapevole possa contribuire in modo significativo alla creazione di valore nell'intero sistema economico.

Da diversi anni, Azimut partecipa anche al “Mese dell'Educazione Finanziaria”, iniziativa nazionale volta a diffondere nel Paese competenze fondamentali per una gestione responsabile del risparmio, delle assicurazioni e della previdenza. Nel 2024, Azimut ha ottenuto un importante riconoscimento, il premio “*Social Impact*” ai CEOforLIFE Awards, promossi da una community di oltre 300 CEO impegnati nello sviluppo sostenibile. Il riconoscimento è stato conferito, in particolare, per l'impegno del Gruppo nell'educazione finanziaria, testimoniato dalle numerose iniziative sviluppate negli anni nell'ambito dei programmi di *Corporate Social Responsibility*.

L'attenzione e l'impegno costante rivolto alle PMI si concretizza in diverse iniziative volte a promuovere la cultura d'impresa e la cultura della sostenibilità, tra cui si distinguono le collaborazioni pluriennali del Gruppo come sponsor principale di due eventi di rilievo: Farete e Sustainability Award.

Farete, organizzato in collaborazione con Confindustria Emilia, è l'evento dedicato a imprese e imprenditori su tematiche quali la tutela del patrimonio, la sostenibilità d'impresa, il welfare aziendale, la digitalizzazione e l'intelligenza artificiale.

Il Sustainability Award è invece il premio riconosciuto a quelle realtà imprenditoriali italiane che si sono distinte per l'adozione di scelte aziendali sostenibili, confermando il ruolo del Gruppo come promotore della cultura della sostenibilità nel tessuto economico nazionale.

Il dialogo con il mondo accademico rappresenta un ulteriore elemento chiave della strategia del Gruppo, che favorisce la diffusione della conoscenza e la formazione di nuove competenze attraverso partnership con diverse università del territorio, promuovendo stage, progetti di ricerca e iniziative didattiche.

4.6 Conclusioni

Nel contesto attuale, caratterizzato da un'evoluzione normativa ancora incerta, le società sono chiamate a coniugare in modo equilibrato sostenibilità, performance economica e innovazione, mantenendo al contempo coerenza, concretezza e visione di lungo periodo nelle iniziative intraprese.

In questo periodo di transizione si assiste a una polarizzazione crescente: da un lato, le aziende che avevano già avviato percorsi strutturati di sostenibilità stanno cogliendo l'opportunità per rafforzare e ridefinire le proprie strategie ESG. Dall'altro, ci sono realtà che hanno optato per un approccio più attendista le quali vedono l'allentamento del quadro normativo come una giustificazione per rinviare l'integrazione dei principi ESG nei propri modelli di business.

Tale contesto mette in luce sfide cruciali, quali il consolidamento dell'integrazione dei fattori ESG nei processi aziendali, assicurando un approccio realmente orientato al lungo periodo, e di investimento e la promozione di una cultura della sostenibilità autentica, basata su criteri di misurabilità e trasparenza.

Un ulteriore tema aperto riguarda la quantificazione e la rendicontazione delle performance ESG, aspetti fondamentali per garantire credibilità, trasparenza e contrastare fenomeni di *greenwashing*. Molte aziende incontrano tuttora difficoltà nel definire e implementare strategie efficaci per la riduzione delle emissioni di gas serra e nel favorire una transizione verso un modello a basso impatto carbonico. Parallelamente, permane la complessità legata alla valutazione e gestione degli impatti sociali lungo tutta la catena di fornitura, soprattutto nei contesti più articolati o internazionali. La responsabilità sociale lungo la filiera resta un tema centrale su cui le imprese devono continuare a investire implementando KPI e strumenti di monitoraggio più efficaci per garantire una gestione sostenibile e trasparente.

Allo stesso tempo, risulta imprescindibile investire nella formazione e sensibilizzazione delle persone all'interno delle organizzazioni, affinché la sostenibilità diventi parte integrante della strategia e del modello operativo, non come un mero adempimento normativo, ma un driver fondamentale di competitività e creazione di valore aziendale.

In questo contesto, la finanza non è solo un attore rilevante, ma spesso un vero e proprio acceleratore della transizione sostenibile.

IL CASO BANCA MEDIOLANUM: LA SOSTENIBILITÀ COME COERENZA TRA VALORE, FIDUCIA E FUTURO

*di Gianluca Randazzo**

5.1 Profilo dell'azienda

C'è una coerenza profonda, quasi naturale, nel modo in cui Banca Mediolanum ha costruito la propria identità e l'ha progressivamente intrecciata con la sostenibilità. È una storia che nasce da un'intuizione – quella di mettere le persone al centro – e che, nel corso del tempo, ha preso la forma di una strategia, di una governance e di una cultura aziendale capace di tradurre i valori fondativi in azioni misurabili e durature.

L'idea originaria di Ennio Doris, quella di una “banca di persone, per le persone”, è diventata il filo conduttore di una visione che oggi si allinea pienamente agli obiettivi europei e internazionali, ma che conserva la sua radice umana e relazionale: costruire un valore economico e sociale insieme. La traiettoria di Mediolanum verso la sostenibilità non nasce quindi da un cambio di rotta, ma da una continuità di pensiero.

I valori che l'hanno guidata – libertà, relazione, responsabilità, innovazione sostenibile e positività – sono stati tradotti nel contesto delle sfide ambientali e sociali contemporanee diventando strumenti di governance e criteri di scelta. In questo modo, la sostenibilità non è stata introdotta dall'esterno, ma si è sviluppata dall'interno dell'organizzazione, come evoluzione di un modo di intendere l'impresa fondato sulla reciprocità e sul valore delle relazioni.

Mediolanum opera nel settore bancario e assicurativo con una struttura che unisce solidità patrimoniale e prossimità relazionale. Al primo semestre 2025 il gruppo registra un utile netto pari a 477,3 milioni, in crescita del 6% rispetto

* Head of Sustainability di Banca Mediolanum.

allo stesso periodo dello scorso anno, un CET1 ratio del 22,4%, una raccolta netta di 6,11 miliardi in aumento dell'8% anno su anno e masse gestite per 144,42 miliardi di euro. Numeri che esprimono stabilità e resilienza, ma anche la capacità di generare valore condiviso.

Il modello di business, fondato sulla relazione fiduciaria tra cliente e consulente, trova il suo cuore nella rete dei Family Banker costituita da 6604 professionisti che incarnano il volto umano della Banca. Accanto a loro, 21 Mediolanum Values Managers agiscono da ambasciatori della sostenibilità, promuovendo progetti locali, attività di sensibilizzazione e iniziative di responsabilità sociale. È un approccio che diffonde la cultura ESG trasformando così la rete commerciale in un motore di cambiamento.

5.2 La strategia di sostenibilità

Il driver principale della strategia di sostenibilità è la convinzione che il valore economico e quello sociale si rafforzino a vicenda, se radicati nella fiducia e nella relazione. La sostenibilità, per Mediolanum, è così diventata una leva strategica di competitività e un modo per assicurare continuità nel tempo al modello di business fondato sulla persona.

La sostenibilità in Mediolanum si articola su quattro pilastri – responsabilità economica, verso i clienti, verso i collaboratori e verso la collettività e l'ambiente – che insieme compongono una visione integrata di impresa.

La responsabilità economica si manifesta nella solidità del gruppo, nella trasparenza e nella gestione prudente del rischio, ma anche nella volontà di mantenere elevati standard etici. Il Codice etico e la Policy di Sostenibilità rappresentano i riferimenti principali di un sistema di governance che considera l'etica come garanzia di credibilità. In questo quadro, l'integrazione dei criteri ESG nelle decisioni di business è un modo per rafforzare la fiducia degli stakeholder e la reputazione dell'istituzione.

La responsabilità verso i clienti è forse la dimensione più distintiva. Mediolanum considera il cliente non come un semplice soggetto economico, ma come una persona con sogni, progetti e fragilità. L'attenzione alla relazione, alla consulenza personalizzata e alla libertà di scelta è al centro del modello di servizio. I risultati lo confermano: nel 2024, secondo l'indagine condotta con BVA-Doxa, la Banca ha raggiunto un indice di soddisfazione di 84,9 punti, ben superiore alla media di mercato di 71,3. La relazione fiduciaria costruita nel tempo ha permesso alla Banca di mantenere un legame autentico anche in un contesto di forte digitalizzazione, che ha visto oltre 234 milioni di accessi via app e più di 25 milioni di operazioni gestite online.

La responsabilità verso i collaboratori riflette una cultura organizzativa fondata sul rispetto e sulla crescita delle persone. Mediolanum si definisce una “comunità aziendale”, dove la prosperità collettiva coincide con quella individuale. La formazione è costante e trasversale, con programmi che nel 2024 hanno totalizzato oltre 72.000 ore. L’attenzione alla diversità e all’inclusione si concretizza nella presenza di un Diversity Manager e in politiche specifiche per la valorizzazione delle differenze. Il benessere, la meritocrazia e il senso di appartenenza costituiscono le basi di un ambiente positivo e motivante.

Infine, la responsabilità verso la collettività e l’ambiente amplia lo sguardo di Mediolanum, trasformando la visione d’impresa in un impegno concreto per il bene comune. La Banca promuove progetti di educazione finanziaria, inclusione sociale e supporto alle organizzazioni non profit, favorendo la partecipazione attiva delle comunità. Sul fronte ambientale, la riduzione dei consumi e delle emissioni, il procurement sostenibile e l’integrazione dei fattori climatici nelle politiche di credito e di rischio rappresentano una testimonianza tangibile di questo impegno. Un approccio basato sulla reciprocità che riconosce come il valore generato possa e debba essere restituito, trasformando i risultati economici in un impatto sociale e ambientale positivo.

5.3 Le figure chiave e la governance della sostenibilità

L’integrazione dei fattori *Environmental, Social e Governance* (ESG) avviene su tre piani:

- strategico, coerentemente con la propria vision, mission e i valori che orientano l’agire dell’azienda e con i *Principles for Responsible Banking* (PRB), i *Principles for Responsible Investment* delle Nazioni Unite (UN PRI) e con l’adesione al *Global Compact* della Nazioni Unite;
- operativo, attraverso la diffusione dei criteri ESG nelle attività dell’azienda consapevoli di generare impatto, gestire i rischi e le opportunità come, per esempio, nei processi di credito e di investimento;
- culturale, grazie a percorsi formativi e a una comunicazione che mantiene viva la consapevolezza collettiva.

In questa prospettiva, la sostenibilità, come detto, è un’estensione naturale del DNA aziendale: il modo in cui la Banca interpreta la propria missione e il proprio ruolo nella società.

La governance costituisce l’elemento chiave che permette di tradurre questa

visione in una strategia di sostenibilità efficace, integrando i tre piani d'azione citati e assicurando coerenza tra valori, decisioni e comportamenti. Un meccanismo che orienta l'intera organizzazione verso obiettivi condivisi e responsabili.

Il modello adottato da Mediolanum è strutturato, multilivello e profondamente integrato nella governance complessiva del gruppo. Il Consiglio di amministrazione, composto da tredici membri, assume la responsabilità ultima della strategia di sostenibilità: definisce le linee guida ESG, approva la Dichiarazione Consolidata sulla Sostenibilità e ne verifica l'attuazione. I comitati endoconsiliari – Rischi, Nomine e Governance, Remunerazioni – assicurano la coerenza tra obiettivi economici e sociali, integrando la sostenibilità nei processi decisionali.

In questo quadro, il *Comitato Rischi* supporta il Consiglio di amministrazione nelle decisioni relative alle tematiche di sostenibilità legate all'attività dell'impresa e alle relazioni con gli stakeholder, incluse quelle emerse dall'analisi di doppia rilevanza e dai connessi rischi climatici e ambientali. Contribuisce inoltre a garantire coerenza tra strategia di sostenibilità e politiche di rischio, verificando – nell'ambito del *Risk Appetite Framework* – che gli obiettivi in materia ESG siano allineati alla propensione al rischio del Gruppo e ai valori etici del Codice etico, anche attraverso attività di diffusione e formazione coordinate con le funzioni competenti. Infine, il comitato esamina in via preliminare la Dichiarazione sulla Sostenibilità e garantisce che la propensione al rischio del gruppo includa le dimensioni non finanziarie.

Il *Comitato Nomine e Governance* promuove la diversità di genere, la pluralità di competenze e il rinnovamento dei profili strategici, mentre il *Comitato Remunerazioni* verifica che i sistemi incentivanti siano coerenti con i principi di correttezza, sostenibilità e tutela degli interessi della clientela.

A livello manageriale, il *Comitato di Coordinamento di Gruppo e Sviluppo Strategico*, nella sua configurazione ESG, rappresenta il cuore operativo della governance. È qui che le questioni di sostenibilità vengono discusse, valutate e tradotte in azioni concrete.

L'Ufficio Sustainability, all'interno della Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo, supporta lo sviluppo della strategia di sostenibilità del Gruppo assicurando coerenza tra le diverse funzioni aziendali e proponendo al management e ai comitati competenti le migliori pratiche di mercato. Coordina inoltre il dialogo con gli stakeholder, gestisce la definizione delle tematiche rilevanti e cura l'intero processo di predisposizione della Dichiarazione sulla Sostenibilità, inclusa l'analisi di doppia rilevanza, operando come referente per tutte le società del Gruppo. L'Ufficio presidia i rating ESG, contribuisce alle iniziative di responsabilità sociale, aggiorna e diffonde il Codice etico e supporta le attività di comunicazione e formazione in materia di sostenibilità. Infine, monitora perio-

dicamente i progressi rispetto agli obiettivi ESG, fornendo al Comitato manageriale e agli organi societari le informazioni necessarie per orientare le decisioni strategiche.

Ma la governance in Mediolanum va oltre la struttura: è una governance relazionale, che unisce direzione e partecipazione, strategia e sensibilità diffusa. La Banca promuove una cultura della responsabilità condivisa, in cui ogni funzione e ogni collaboratore si riconoscono come parte attiva nella creazione di valore sostenibile. In questo senso, la governance si identifica in un sistema vivente di valori, coerenza e accountability, capace di trasformare la sostenibilità in una dimensione integrata del business.

In questo contesto, un esempio concreto di come la governance della sostenibilità si traduca in un processo operativo è rappresentato dal percorso di redazione della Dichiarazione Consolidata sulla Sostenibilità, un lavoro di squadra che parte dalla Capogruppo e coinvolge tutte le società del Gruppo Mediolanum. L'obiettivo è raccogliere e organizzare informazioni affidabili su come il Gruppo affronta i temi ambientali, sociali e di governance in conformità alla CSRD e al D.lgs. 125/25.

Il cuore del processo è l'Ufficio Sustainability: gestisce il processo di predisposizione della Dichiarazione sulla Sostenibilità, ivi incluso lo svolgimento dell'analisi di doppia rilevanza, assumendo il ruolo di referente per il Gruppo Mediolanum nella definizione e raccolta delle informazioni di sostenibilità. Inoltre, fornisce supporto alle altre Direzioni e Funzioni aziendali nella predisposizione dei contenuti della Dichiarazione sulla Sostenibilità di competenza.

Il Consiglio di amministrazione è poi responsabile dell'approvazione della Dichiarazione sulla Sostenibilità inclusa nella Relazione sulla gestione del Gruppo Mediolanum nonché di garantire che le informazioni richieste all'art. 4 del D.lgs. 125/2024 siano fornite in conformità a quanto previsto dal citato decreto.

A supporto del processo sono fondamentali le attività delle funzioni di controllo.

La società di revisione al termine del processo si occupa della conformità delle informazioni fornite, dell'adeguatezza dei sistemi, dei processi e delle procedure rispetto a quanto richiesto dal Decreto n. 125/2025.

5.4 Pratiche e risultati

Dietro la strategia e la governance ci sono azioni tangibili, che trasformano la visione in impatto concreto.

Banca Mediolanum ha sviluppato strumenti per coniugare finanza, sostenibi-

lità e solidarietà, consolidando un modello di business in cui l’impegno ESG si traduce in primo luogo nella preservazione e nello sviluppo a lungo termine del proprio business. Banca Mediolanum integra, infatti, la dimensione della sostenibilità dei prodotti nei propri processi. Come operatore del mercato finanziario si pone un obiettivo costante: fornire ai propri clienti prodotti e servizi di qualità, anche dal punto di vista della sostenibilità. La Banca opera, infatti, in qualità di produttore e distributore e, nell’esercizio di entrambi i ruoli, agisce in modo che i fattori ambientali, sociali e di governance siano presi in considerazione lungo il proprio “processo produttivo”: dalla fase di ideazione e progettazione, alla realizzazione e al rilascio, fino alla gestione post-vendita, nella quale il cliente fruisce del prodotto e servizio. Questo si traduce, per esempio, nelle seguenti linee guida:

- progettare soluzioni che siano il più possibile basate su processi e supporti digitali per limitare il consumo e la produzione indiretta di CO₂ nell’ambiente;
- porre attenzione rispetto alla trasparenza e alla comunicazione chiara delle condizioni di prodotto/servizio in modo da agevolare scelte il più possibile consapevoli da parte del cliente;
- creare prodotti/servizi inclusivi e accessibili, impiegando la tecnologia a servizio del cliente;
- presidiare i processi di vendita e i relativi rischi;
- accrescere nel tempo la gamma di prodotti attenti alla sostenibilità.

L’elemento cardine di questa strategia applicata al mondo dei prodotti finanziari d’investimento è formalizzato nella Policy di Investimento Responsabile, che definisce i principi per l’integrazione dei fattori ambientali, sociali e di governance (ESG) nel processo decisionale. Per Banca Mediolanum, l’investimento responsabile è una strategia di investimento orientata al medio-lungo periodo, finalizzata a integrare l’analisi finanziaria con la valutazione ESG, con l’obiettivo di creare valore sostenibile sia per l’investitore sia per la società nel suo complesso.

La responsabilità ambientale e sociale della Banca si concretizza anche nella struttura dell’offerta di prodotti finanziari. L’offerta include infatti prodotti finanziari che promuovono attivamente caratteristiche ambientali o sociali (art. 8 del Regolamento SFDR) e prodotti che hanno come obiettivo specifico l’investimento sostenibile (art. 9).

Inoltre, la Banca si monitora e prende in considerazione i *Principal Adverse Impacts* (PAI) ovvero gli effetti negativi che le decisioni di investimento generano sui fattori di sostenibilità, attraverso l’analisi di specifici indicatori, come l’impronta di carbonio degli investimenti e la parità di genere del Consiglio di amministrazione delle società oggetto di investimento.

Accanto all'attività di gestione e investimento, che costituisce il primo perimetro di impatto ESG, si affianca l'offerta di mutui e crediti che riflette la duplice priorità ESG: il sostegno alla transizione ambientale e l'inclusione sociale. Questo si traduce in linee di finanziamento dedicate, per esempio, al supporto dell'efficientamento del patrimonio immobiliare (come l'Ecobonus) e ad altre iniziative che concorrono direttamente al finanziamento di obiettivi con impatto ambientale positivo e misurabile.

In modo complementare, la Banca affianca un profondo impegno sociale, concentrato sull'inclusione, la solidarietà e la valorizzazione del capitale umano interno. Rientrano in questi progetti tutte le attività di Fondazione Mediolanum, che concentra il suo impegno filantropico a favore dell'infanzia in condizione di disagio e povertà educativa, i programmi di inclusione finanziaria volti a sensibilizzare e formare la comunità, e la promozione del benessere e dello sviluppo professionale dei collaboratori interni.

Tutte queste azioni, che non esauriscono la numerosità delle iniziative in atto e in fase di definizione, rispondono a una logica precisa e pervasiva: la sostenibilità non deve essere governata meramente con l'adempimento normativo e le regole formali, ma deve essere guidata da convinzioni etiche e strategiche. L'impegno del Gruppo è quello di non misurarla solo con indicatori quantitativi, ma soprattutto con la coerenza tra ciò che si dichiara e ciò che si realizza nel proprio operato quotidiano e nelle scelte di business a lungo termine.

5.5 Conclusioni

Le sfide future saranno orientate a consolidare la coerenza tra il modello di governance e il modello di generazione e condivisione del valore con il cliente, che rimane il cuore pulsante dell'identità Mediolanum. L'obiettivo sarà continuare a evolvere mantenendo fede al principio originario ovvero: capacità di creare valore economico, umano e sociale in modo integrato e reciproco.

In questa prospettiva, la Banca intende rafforzare la trasparenza e comparabilità della rendicontazione ESG, migliorando la misurazione degli impatti lungo tutta la catena del valore e avviare un piano di transizione climatica, accompagnando i propri clienti attraverso l'offerta di prodotti e servizi innovativi di finanza sostenibile. Inoltre, la Banca si propone di promuovere la cultura ESG diffusa tra collaboratori, consulenti e stakeholder e di continuare a generare impatto positivo sulle comunità grazie alle relazioni con le non profit sul territorio, in coerenza con il modello definito e nell'ottica di consolidare la fiducia come elemento fondante del modello relazionale e come garanzia di credibilità nel tempo.

La capacità di continuare a generare impatto positivo sulle comunità è l'espressione diretta della coerenza tra i valori del Gruppo e la sua azione sul campo. Questo impegno viene gestito in modo strategico e mirato attraverso l'operato di Fondazione Mediolanum, la quale non si limita a un ruolo di erogatore di fondi, ma agisce come braccio operativo e partner strategico per il Terzo Settore.

Essere sostenibili, per Mediolanum, significherà continuare a condividere valore, rafforzando l'allineamento tra le esigenze del cliente e gli obiettivi di lungo periodo della Banca. La coerenza tra ciò che si fa e ciò che si comunica è la metrica principale della fiducia: la chiave per coniugare crescita, reputazione e impatto positivo.

In definitiva, la storia di Banca Mediolanum dimostra che la sostenibilità autentica nasce dalla coerenza tra visione e azione, tra profitto e responsabilità, tra l'impresa e le persone. È un percorso che non si esaurisce in un risultato, ma si rinnova ogni giorno nella capacità di generare valore condiviso, umano e duraturo.

6

IL CASO BANCO BPM: LA SOSTENIBILITÀ ESG A SUPPORTO DELLA COMPLESSIVA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE

di *Raffaele Barteselli**

6.1 Profilo dell'azienda

Banco BPM nasce il primo gennaio 2017 dalla fusione tra Banca Popolare di Milano e Banco Popolare. Primo Gruppo a cogliere le opportunità di consolidamento nel sistema bancario italiano e prima integrazione autorizzata dalla BCE dopo il passaggio al Meccanismo di Vigilanza Unico, opera quasi esclusivamente sul territorio italiano, con una maggior concentrazione nelle aree più produttive e dinamiche del Nord e del Centro.

In continuità con la propria storia e tradizione, Banco BPM esprime pienamente la propria vocazione al sostegno del territorio e alla centralità delle persone, abbracciando interessi e valori degli stakeholder – clienti, in particolare famiglie e piccole e medie imprese, azionisti, collaboratori e tutta la comunità di riferimento – nel proprio percorso di crescita economica che, nel 2024, ha raggiunto i migliori risultati di sempre superando con largo anticipo gli obiettivi 2026 definiti nel Piano Strategico 2023-26. Inoltre, ad aprile 2025 il Gruppo ha concluso con successo l'acquisizione del pacchetto di maggioranza del Gruppo ANIMA attraverso l'OPA lanciata a novembre 2024, con l'obiettivo di integrare e di completare l'articolazione delle fabbriche prodotto, rafforzando il tassello fondamentale del risparmio gestito che si affianca al credito al consumo, alla monetica e alla banca-assicurazione.

* Responsabile della funzione Transizione e Sostenibilità del Gruppo BPM.

6.2 La strategia di sostenibilità

I risultati eccellenti già conseguiti nel 2024 da Banco BPM hanno reso opportuno un aggiornamento del Piano Strategico, che a febbraio 2025 è stato esteso fino al 2027, con la previsione di nuovi obiettivi di performance più ambiziosi. Anche nel nuovo piano, il Gruppo ha confermato la propria consapevolezza dell’impatto che i fattori ambientali, sociali e di governance possono avere sul proprio modello di business, così come degli effetti che la propria operatività può determinare su persone, clima e ambiente. Nel nuovo piano particolare enfasi è stata data, infatti, ai fattori di sostenibilità ESG, che costituiscono un pilastro trasversale rispetto agli altri principali obiettivi di piano e integrano le tradizionali componenti della sostenibilità patrimoniale, finanziaria e reddituale.

Banco BPM ritiene fondamentale il supporto a imprese e privati nel processo di transizione verso un’economia sostenibile. A tal fine, ha affiancato alla valutazione delle tradizionali componenti economiche in sede di erogazione e lungo la vita di finanziamenti e prodotti offerti, le complementari componenti ambientali, sociali e di governance. Infatti, al fine di creare valore e prosperare nel medio/lungo termine, il Gruppo è consapevole che la sostenibilità di un’azienda dipende, oltre che dall’importanza di generare utili mantenendo una situazione finanziaria e patrimoniale equilibrata, dalla necessità:

- i) essere ben governata (cioè avere una governance adeguata che si basi su processi interni ordinati ed efficaci, con chiara assegnazione di ruoli e responsabilità, disponga di un Codice etico e di un sistema di controllo interno che vigili anche sulle tematiche di riciclaggio, autoriciclaggio, corruzione attiva e passiva ed esposizione ai rischi);
- ii) di essere in grado di utilizzare efficacemente le nuove tecnologie (digitalizzando, per esempio, i processi di produzione e di commercializzazione dei propri prodotti, difendendosi dai potenziali attacchi *cyber*);
- iii) di supportare il territorio in cui opera, interagendo positivamente con le comunità con le quali entra in contatto (favorendo per esempio iniziative sociali e culturali);
- iv) di mitigare i propri impatti diretti e indiretti su clima e ambiente, con l’obiettivo di azzerarli nel lungo termine, adattandosi nel contempo ai cambiamenti climatici in corso e contribuendo all’adattamento di tutti gli attori della catena del valore nella quale la banca è inserita, al fine di prevenire o quantomeno mitigare le conseguenze di manifestazioni climatiche avverse.

6.3 Le figure chiave

Per quanto concerne le componenti tradizionali ed ESG della sostenibilità aziendale, al Consiglio di amministrazione di Banco BPM compete la supervisione e la gestione del Gruppo con l'approvazione delle linee strategiche e delle politiche in materia. In particolare, nella seduta del 26 aprile 2023 il Consiglio di amministrazione ha istituito uno specifico *Comitato Sostenibilità* endoconsiliare, a cui sono assegnate funzioni di supporto in materia di sostenibilità, e un *Comitato ESG* manageriale presieduto dall'Amministratore delegato.

Per rafforzare ulteriormente l'implementazione della strategia di sostenibilità ESG, a maggio 2024 il Consiglio di amministrazione ha inoltre costituito la funzione Transizione e Sostenibilità, operativa dal 2 luglio dello stesso anno, a diretto riporto del "Condirettore Generale – *Chief Financial Officer*". La funzione è responsabile dell'integrazione della sostenibilità ESG nelle strategie del conglomerato finanziario, nei processi di governance in quelli operativi, attività che attua anche attraverso una collaborazione e un coordinamento continuativi con le altre strutture interne e le società che presidiano i business nei quali il Gruppo è attivo, ognuna per il proprio ambito di competenza.

Per svolgere il proprio ruolo di coordinamento e indirizzo, la funzione propone al Consiglio di amministrazione le ambizioni ESG, sviluppando un framework metodologico che individui le migliori metriche e indicatori (c.d. *Key Sustainability Indicators*, KSIs) per sintetizzare il profilo ESG del Gruppo e per consentirne le importanti attività di monitoraggio e reporting. Inoltre, la funzione Transizione e Sostenibilità supporta lo sviluppo di prodotti e servizi per mettere a terra le ambizioni ESG del Gruppo, anche grazie al contributo fornito allo sviluppo di un'intensa attività formativa interna ed esterna e di una normativa aziendale che favorisca un'ordinata e coerente esecuzione dei relativi processi aziendali. Inoltre, la funzione contribuisce alla *disclosure* a tutti gli stakeholder, finalizzata anche all'ottenimento di rating ESG che riflettano fedelmente il profilo di sostenibilità attuale e prospettico di Banco BPM.

Infine, di concerto con la funzione Organizzazione, sono stati individuati all'interno di tutte le funzioni aziendali e società del Gruppo i cosiddetti "referenti ESG", che contribuiscono al perseguimento degli obiettivi ESG, grazie anche a riunioni mensili che facilitano la collaborazione sulle iniziative inter-funzionali in ambito di sostenibilità ESG.

6.4 La governance della sostenibilità

Nel perseguimento degli obiettivi del Piano Strategico, il Gruppo ha adottato un modello integrato di governance con l'obiettivo di affrontare in modo sempre più efficace le tematiche in materia di sostenibilità ESG.

In dettaglio, le strutture e i ruoli ricompresi nel processo decisionale sono il Comitato Sostenibilità e il Comitato ESG.

Il Comitato Sostenibilità ha definito, con il supporto della funzione Transizione e Sostenibilità, un articolato sistema di flussi informativi nell'ambito del quale esamina diversi temi, a partire dall'integrazione delle dimensioni ESG nei processi aziendali, come per esempio gli indirizzi di politica creditizia, la loro attuazione e il relativo monitoraggio. Il comitato esamina poi gli esiti della *Risk Identification*, dell'applicazione del framework di valutazione della materialità dei fattori ESG, del *Risk Appetite Framework*, le relative Linee Guida e il *Risk Appetite Statement* in relazione agli indicatori riferiti alle dimensioni ESG, incluse le interazioni con le Autorità di Vigilanza, e altresì in coerenza con le analisi di doppia materialità CSRD. Altri temi che il comitato esamina sono l'andamento dei principali indicatori e delle metriche ESG, inclusi i rating ESG assegnati alla Banca, supervisionando il relativo processo, e gli aspetti di *Data Quality* e *Data Governance* in ambito ESG.

Il Comitato ESG, presieduto dall'Amministratore delegato e composto dai due Condirettori generali e dai principali responsabili della prima linea manageriale, incluso le direzioni di Business, esamina il posizionamento del Gruppo e il presidio di tutte le attività e iniziative aziendali in ambito sociale, ambientale e di governance, in coerenza con quanto definito nel Piano Strategico di Gruppo. È, inoltre, compito del Comitato ESG promuovere la diffusione della cultura ESG e delle pratiche di responsabilità sociale e sviluppo sostenibile all'interno e all'esterno del Gruppo.

I Comitati ESG e Sostenibilità si riuniscono con frequenza almeno mensile. Ogni proposta e informativa in ambito di sostenibilità ESG è prima discussa dalle funzioni proponenti con Transizione e Sostenibilità, che è promotrice essa stessa di numerose iniziative in modo proattivo, quindi discussa con i referenti ESG, proposta per la valutazione prima al Comitato ESG e, quindi, al Comitato Sostenibilità, con presa d'atto o approvazione da parte del Consiglio di amministrazione. Nel caso di tematiche particolarmente rilevanti, le interazioni e discussioni prevedono prima l'approvazione del framework proposto e, quindi, la sua applicazione, la discussione e, infine, l'approvazione dei risultati raggiunti.

6.5 Pratiche e risultati

Banco BPM ritiene fondamentale il supporto a imprese, in particolare quelle di piccole e medie dimensioni, e famiglie nel processo di transizione verso un'economia più resiliente e sostenibile, con particolare urgenza in questo contesto storico al percorso di transizione verso un'economia *carbon-neutral* (mitigazione dei e adattamento ai cambiamenti climatici).

Questa ambizione viene realizzata, dal punto di vista dell'intermediazione creditizia, sia tramite l'offerta di prodotti volti a finanziare specifici progetti "green", sia incoraggiando le imprese ad attuare comportamenti virtuosi offrendo i più flessibili finanziamenti c.d. "Sustainability-Linked Loan", che prevedono condizioni economiche migliori subordinatamente al raggiungimento di determinati obiettivi sostenibili, ma anche attraverso il credito ordinario che da sempre supporta le imprese e famiglie. Inoltre, sono centrali formazione e divulgazione erogate attraverso la ESG Factory di Banco BPM, iniziativa di Piano Strategico che ha l'obiettivo di coinvolgere i principali stakeholder del Gruppo con percorsi formativi dedicati alla sostenibilità ESG, anche attraverso specifici accordi con partner esterni qualificati. Attraverso le proprie controllate che operano nell'attività di *asset management* il Gruppo soddisfa, altresì, la clientela che nel questionario MiFid ha manifestato una preferenza a inserire prodotti *green* nei propri portafogli di investimento.

Un esempio concreto di pratica innovativa di sostenibilità ambientale è stata, sul fronte dell'adattamento ai cambiamenti climatici, la commercializzazione sin da luglio 2024 da parte di Banco BPM di un'assicurazione "Cat-Nat" base, perfettamente allineata ai dettami normativi introdotti dalla Legge di Bilancio del 2024 affinché i sottoscrittori possano continuare a usufruire anche dei contributi pubblici in caso l'azienda sia colpita da un evento catastrofico. La polizza è stata apprezzata soprattutto dalle piccole e medie imprese, il cui obbligo assicurativo scatterà a partire dal 1/1/2026 per quelle con meno di 50 dipendenti.

Inoltre, Banco BPM sta commercializzando un finanziamento dedicato alle PMI che hanno bisogno di liquidità per effettuare gli interventi necessari a prevenire o mitigare i potenziali danni da eventi climatici avversi a cui sono esposte. Se, sulla base delle sue esigenze, l'imprenditore chiede di essere coperto anche dalla polizza "Cat-Nat" della Banca, il premio di quest'ultima sarà ridotto grazie alla sua minor esposizione prospettica al rischio.

Il Gruppo pone particolare attenzione a identificare le metriche più idonee per definire obiettivi e integrare i fattori ESG nei processi di governance, di business e nelle attività operative. Per esempio, al fine di sintetizzare al meglio i progressi compiuti dai propri clienti per raggiungere livelli di emissione coerenti

con il *Green Deal* UE, grazie a report automatizzati viene monitorato mensilmente il percorso verso il raggiungimento degli obiettivi intermedi al 2030 che la Banca ha comunicato al mercato per ognuno dei settori maggiormente emissivi presenti nei portafogli di crediti e investimenti.

La politica del Gruppo, inoltre, non si limita al solo aspetto ambientale ma ricomprende numerose iniziative di inclusione collegate alle forti radici territoriali, di cui si riportano alcuni esempi:

- finanziamenti al terzo settore, per cui Banco BPM è tra i leader di mercato;
- interventi di finanza agevolata a favore di piccole e medie imprese assistiti dal Fondo di Garanzia per le PMI;
- soluzioni finanziarie per giovani e studenti;
- misure di supporto a favore di clientela colpita da eventi calamitosi straordinari;
- misure volte a sostenere le donne vittime di violenza o in difficoltà economica temporanea;
- sostegno finanziario, in collaborazione con varie fondazioni e associazioni, per prevenire casi di usura verso famiglie in situazione di grave indebitamento.

Quale pratica innovativa in ambito *Social*, infine, Banco BPM sta definendo per la propria politica commerciale 2026 una propria tassonomia sociale, in attesa di quella che sarà introdotta dall'Unione Europea.

6.6 Conclusioni

A fronte dell'attuale situazione del contesto operativo di riferimento, le normative che regolano le azioni finalizzate al perseguimento di obiettivi di sostenibilità ESG a livello europeo dovranno essere riviste per consentire l'adozione di un approccio più pragmatico. Politiche troppo dirette e idealiste, soprattutto se non condivise a livello globale, rischiano infatti di essere controproducenti, come per esempio già successo per l'industria automobilistica europea che, in assenza di correttivi, sarà costretta a convertire l'intera produzione UE in veicoli elettrici entro il 2035, pur in assenza di un piano preventivo di sviluppo tecnologico, infrastrutturale, agevolativo e culturale finalizzato alla loro fruizione a livello massivo da parte dei consumatori. Occorre implementare un approccio più pragmatico che analizzi in profondità i vincoli presenti e i problemi da risolvere per raggiungere gli obiettivi condivisi, mantenendo quindi la necessaria flessibilità, anche dal punto di vista delle tempistiche realizzative.

In qualità di terzo gruppo bancario italiano, l'obiettivo più importante a medio e lungo termine di Banco BPM rimane quello di supportare i clienti, in particolare famiglie e PMI, nel loro percorso di transizione verso la piena integrazione degli obiettivi di sostenibilità ESG nella propria operatività, non solo definendo piani di mitigazione climatica basati sulla riduzione delle emissioni di gas serra e sull'efficientamento dei consumi energetici, ma anche intervenendo per adattarsi efficacemente ai cambiamenti climatici, obiettivo più di breve termine visto il repentino aumento a cui stiamo assistendo di eventi catastrofici in termini sia di intensità sia di frequenza di accadimento, preservando altresì l'ambiente ma favorendo, soprattutto, uno sviluppo economico ordinato e la prosperità sociale delle comunità e dei territori, affinché la transizione sia non solo sostenibile ma anche il più possibile neutrale.

IL CASO INTESA SANPAOLO: LA GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ

di *Monica Mollica**

7.1 Profilo dell'azienda

Negli ultimi anni la sostenibilità è diventata sempre di più una leva di crescita e innovazione; in questo contesto, Intesa Sanpaolo si distingue come una delle realtà più attive nel promuovere un modello di sviluppo responsabile e inclusivo.

Il Gruppo Intesa Sanpaolo è uno dei *principali gruppi bancari in Europa* (99,9 miliardi di euro di capitalizzazione di mercato al 30/09/2025), con un *forte impegno sui temi ESG*, incluso il clima, e un posizionamento ai vertici mondiali per l'impatto sociale.

Intesa Sanpaolo è leader in Italia in tutti i settori di attività (*retail, corporate e wealth management*). Il Gruppo offre i propri servizi a circa 13,9 milioni di clienti avvalendosi di una rete di oltre 2800 sportelli presenti su tutto il territorio nazionale con quote di mercato non inferiori al 12% nella maggior parte delle regioni¹.

Intesa Sanpaolo ha una presenza internazionale strategica, con oltre 900 sportelli e circa 7,6 milioni di clienti, incluse le banche controllate operanti nel *commercial banking* in 12 Paesi in Europa centro-orientale, Medio Oriente e Nord Africa e una rete internazionale specializzata nel supporto alla clientela corporata in 25 Paesi, in particolare nel Medio Oriente e Nord Africa e in quelle aree in cui si registra il maggior dinamismo delle imprese italiane.

Il Piano d'Impresa 2022-2025 si basa su una serie di iniziative strategiche raggruppate in quattro aree di intervento principali (i cosiddetti "Pilastri" del Piano):

* Responsabile ESG Culture Evolution and Diffusion di Intesa Sanpaolo.

¹ Dati al 30/09/2025.

1. strategia strutturale di riduzione del rischio;
2. riduzione strutturale dei costi, guidata dall'innovazione tecnologica e da varie iniziative strategiche mirate a migliorare l'efficienza operativa;
3. crescita delle commissioni, rafforzando la leadership del Gruppo nel Wealth Management, Protezione e Consulenza, attraverso un'offerta di prodotti e servizi altamente personalizzata;
4. significativo impegno ESG, con una posizione di primo piano a livello mondiale nell'impatto sociale e una forte attenzione al clima, riducendo le emissioni proprie e sostenendo la transizione energetica al fine di bilanciare le esigenze ambientali e sociali.

Attraverso un Piano d'Impresa che integra obiettivi ESG (ambientali, sociali e di governance), il Gruppo ha avviato numerose iniziative che mirano non solo a ridurre l'impatto ambientale, ma anche a favorire la transizione ecologica e a sostenere le comunità in cui opera.

7.2 La strategia di sostenibilità

La sensibilità verso i temi ESG è da sempre nel DNA di Intesa Sanpaolo, parte integrante della nostra mission e del nostro modo di fare banca.

Come grande Gruppo Bancario Intesa Sanpaolo è consapevole di esercitare un notevole impatto sul contesto sociale e ambientale in cui svolge la propria attività, sapendo di poter contribuire alla riduzione degli impatti di fenomeni quali il cambiamento climatico e le disuguaglianze sociali.

Da questa visione deriva l'adesione a importanti iniziative internazionali, quali il *Global Compact* delle Nazioni Unite e gli *Equator Principles*. Il Gruppo Intesa Sanpaolo è uno dei pochi gruppi finanziari europei ad avere aderito a tutte le principali iniziative delle Nazioni Unite riguardanti il settore finanziario nell'ambito della sostenibilità, che si inquadrano nell'ambito del raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*UN Sustainable Development Goals*).

È importante ricordare che Intesa Sanpaolo è frutto dell'aggregazione di gruppi bancari connotati da caratteristiche anche molto specifiche, ma tutti accomunati dalla vicinanza ai territori, alle famiglie, alle imprese, ai risparmiatori.

Con l'introduzione del forte impegno ESG come uno dei quattro pilastri del Piano d'Impresa 2022-25, la sostenibilità diventa a tutti gli effetti parte integrante della strategia del Gruppo attraverso un ampio e articolato programma di iniziative volto a generare valore per tutti gli stakeholder.

Questo pilastro ESG si articola in sei ambiti:

1. supporto per far fronte ai bisogni sociali;
2. forte focus sull'inclusione finanziaria;
3. continuo impegno per la cultura;
4. promozione dell'innovazione;
5. accelerazione nell'impegno verso Net-Zero;
6. supporto ai clienti nella transizione ESG/Climate.

Trimestralmente la banca comunica ai propri stakeholder a che punto è nel perseguimento degli obiettivi di Piano, anche con riferimento al pilastro ESG, per garantire *trasparenza nei risultati*.

Per supportare l'impegno strategico sui temi ESG e gestire una trasformazione che ha forti impatti sul business, è necessaria una governance forte, con un adeguato assetto di ruoli e responsabilità, nonché con competenze trasversali. A influire positivamente sull'efficacia di tali meccanismi sono diversi fattori, a partire dal coinvolgimento del management anche attraverso l'introduzione di *KPI ESG concreti e misurabili* nei sistemi di incentivazione. Intesa Sanpaolo, per esempio, nel proprio *Sistema Incentivante* prevede che la *componente ESG* sia centrale nella *remunerazione variabile del Consigliere delegato e CEO*, con un peso del 15% nel Sistema Incentivante annuale. Allo stesso modo, nel Piano di incentivazione a lungo termine (Performance Share Plan – PSP), un KPI composito ESG funge da demoltiplicatore del premio maturato ed è articolato in tre componenti principali: 40% *Environmental*, 40% *Social* e 20% *Governance*. Nel caso di Intesa Sanpaolo, infatti, il Consigliere delegato e CEO è l'unico membro esecutivo del Consiglio di amministrazione e pertanto il solo a essere destinatario di un Sistema Incentivante annuale e di un Piano di incentivazione a lungo termine per il suo ruolo di Direttore generale.

Un altro fattore è rappresentato dalla presenza di un solido *quadro normativo interno*, composto da regole chiare sulle responsabilità, sulla gestione e sull'evoluzione dei temi ESG, anche in ottica di gestione dei rischi ESG. In Intesa Sanpaolo, le *policy di sostenibilità* sono documenti fondamentali nel percorso che ha deciso di intraprendere. Partendo dai principi espressi nel Codice etico, fissano le regole necessarie per garantire trasparenza e professionalità nella relazione con gli stakeholder e individuano le funzioni responsabili delle diverse attività. Fondamentale in tal senso sono per esempio le *Linee Guida per il governo dei rischi ambientali, sociali e di governance*, a cui è esposto il Gruppo Intesa Sanpaolo, attraverso la declinazione dei principi di riferimento, la definizione di ruoli e responsabilità degli Organi Societari delle Strutture di governo interno che

partecipano a vario titolo al presidio di tali rischi e la descrizione del macro-processo di governo dei rischi stessi.

Infine, si può citare la diffusione di una *cultura ESG* a tutti i livelli aziendali. Questo approccio inclusivo garantisce un coinvolgimento di tutte le persone del Gruppo in un processo di continua crescita e valorizzazione, non solo trasmettendo nozioni e conoscenze in ambito ESG, ma facendo in modo che esse si trasformino per le persone del Gruppo nelle competenze necessarie a svolgere il ruolo di “agenti del cambiamento”, contribuendo alla realizzazione delle strategie aziendali orientate a generare insieme valore economico, sociale e ambientale. La presenza di conoscenze e competenze consente di garantire una governance trasparente e responsabile, elemento fondamentale per rispondere alle aspettative degli stakeholder, assicurando una performance economica sostenibile. Con riferimento ai vertici, come esposto anche nella relazione sulla composizione qualitativa e quantitativa del Consiglio di amministrazione, è ritenuta fondamentale la presenza di skills ed esperienze individuali specifiche dei membri sui temi ESG. All’atto dell’accettazione della candidatura², l’84% dei consiglieri ha dichiarato una *competenza* a un livello molto buono/distintivo relativamente alle tematiche della sostenibilità e della loro integrazione nelle strategie della Banca.

7.3 Le figure chiave e la governance di sostenibilità

Una governance efficace, anche in termini di ruoli e responsabilità, contribuisce a indirizzare e sostenere l’impegno strategico sui temi ESG. La struttura di governance dovrebbe farsi promotrice dell’integrazione dei principi ESG nella strategia di base e nei processi decisionali dell’organizzazione per renderla una leva di business.

Definire *ruoli e responsabilità chiari* all’interno del quadro di governance è fondamentale e l’istituzione di *comitati specifici* dedicati alla supervisione delle iniziative ESG può favorire la responsabilità e l’attenzione. Questi comitati comprendono competenze diverse per affrontare la trasversalità dei temi di sostenibilità.

In Intesa Sanpaolo le linee strategiche e le politiche in materia di sostenibilità/ESG e gestione dei rischi, inclusi i rischi climatici e ambientali, sono approvate dal Consiglio di amministrazione, con il supporto del Comitato Rischi e Sosteni-

² Dato al 31/12/2024.

bilità (così ridenominato nel 2022 con rafforzate responsabilità in ambito ESG) e le responsabilità sono chiare per tutti gli Organi e le strutture della Banca.

Il Consiglio di amministrazione con l'approvazione del bilancio approva anche la Rendicontazione Consolidata di Sostenibilità che ne fa parte e ne assicura l'adeguata rendicontazione e monitoraggio. Delle 21 riunioni tenute dal Consiglio di amministrazione nel corso del 2024, 16 hanno riguardato tematiche ESG.

Il *Comitato Rischi e Sostenibilità* supporta il Consiglio di amministrazione nella valutazione e nell'analisi delle tematiche di sostenibilità, nell'approvazione dei settori sensibili ai fattori ESG e nella valutazione dell'impatto e della materialità finanziaria della sostenibilità. Nel 2024, su 47 riunioni, 23 sono state incentrate sulle questioni ESG.

Il *Comitato di Direzione* nell'ambito della Sessione Piano d'Impresa e Sostenibilità (ESG): collabora con il CEO, nella definizione delle linee strategiche, delle politiche di sostenibilità e nell'individuazione delle questioni ESG potenzialmente rilevanti in relazione agli impatti, rischi e opportunità considerati. Esamina, preventivamente alla presentazione al Consiglio di amministrazione, la Rendicontazione Consolidata di Sostenibilità e ogni altra reportistica di particolare rilievo sulle tematiche di sostenibilità.

Intesa Sanpaolo ha progressivamente sviluppato e rafforzato nel tempo il proprio sistema di governance ESG, che ha visto la nascita nel 2020 della Cabina di Regia ESG, con l'introduzione di Sustainability Manager in ogni Area/Divisione di Governance, fino alla creazione di un'Area di Governance interamente dedicata ad affrontare queste tematiche: l'Area di Governo Chief Sustainability Officer.

È stato un passaggio fondamentale per rispondere alla necessità di affrontare i temi ESG nel lungo periodo, offrendo una *visione unitaria* anche alle numerose progettualità e iniziative già presenti nel Gruppo a favore dell'ambiente, del sociale, dell'innovazione, dell'arte e della cultura.

L'Area di Governo Chief Sustainability Officer (AdG CSO), anche rispondendo alle aspettative degli stakeholder esterni, svolge un ruolo propulsore di nuove iniziative e opportunità in ambito ESG. L'articolazione dell'AdG CSO riflette le principali declinazioni dell'impegno di sostenibilità del Gruppo, che richiedono grandi sforzi organizzativi e lo sviluppo di competenze specifiche. A tal fine, l'Area CSO ha strutture con responsabilità e competenze molto diversificate seppur complementari.

Nell'ambito dell'AdG CSO, ESG Steering presidia la *Cabina di Regia ESG* (CdR ESG) ovvero un organismo manageriale collegiale costituito, sin dall'ottobre 2020, al fine di supportare il Comitato di Direzione nell'esercizio delle proprie attività in ambito ESG e rinnovato per rafforzarne il ruolo

in particolare per quanto riguarda i compiti e le responsabilità relativi alla proposizione strategica in ambito ESG. È presieduta dalla Chief Sustainability Officer e ne sono membri i responsabili delle Aree di Governo e delle Divisioni (alcuni stabilmente, Chief Financial Officer e Chief Risk Officer, altri a chiamata). Si riunisce con frequenza almeno semestrale e ogniqualvolta ve ne sia esigenza.

Al fine di attivare un coordinamento centrale relativo all'attuazione delle attività afferenti all'ambito della sostenibilità, sono istituiti alcuni Tavoli specializzati, denominati rispettivamente Tavolo Coordinamento ESG, Tavolo Social Impact e Tavolo Investimenti e Assicurazioni Sostenibili. Il *Tavolo Coordinamento ESG* ha finalità prevalentemente di condivisione, aggiornamento e monitoraggio delle attività e degli obiettivi in ambito ESG, e vede la partecipazione collegiale di tutte le Aree di Governo e Divisioni di Business per il tramite dei Sustainability Manager. Il *Tavolo Social Impact* è focalizzato sul coordinamento e indirizzo in ambito *Social Impact* nonché nell'esame, monitoraggio e condivisione di iniziative e temi specificatamente connessi. Infine, il *Tavolo Investimenti e Assicurazioni Sostenibili* è dedicato ad assicurare una supervisione complessiva delle iniziative ESG delle Divisioni di *Wealth Management*.

La CdR ESG e i Tavoli si avvalgono, nelle loro attività, dei Sustainability Manager che presidiano, nell'ambito delle diverse responsabilità, i temi ESG con riferimento a tutta l'Area di Governo/Divisione di appartenenza, incluse eventuali *Legal Entity* che a essa fanno riferimento.

La figura del Sustainability Manager è stata introdotta contestualmente alla creazione della Cabina di Regia ESG.

I Sustainability Manager vengono individuati in ciascuna delle Divisioni di Business e delle Aree di Governo e sono responsabili di garantire una supervisione complessiva e integrata delle iniziative ESG per gli ambiti di competenza, di contribuire alla più generale proposizione strategica ESG del Gruppo, di supportare la diffusione alle strutture aziendali delle linee guida, degli indirizzi, delle priorità in materia di Sostenibilità.

I Sustainability Manager agiscono come *motori di trasmissione* da e verso le Divisioni/Aree di Governo e, in virtù di questo ruolo, sono responsabili di specifiche attività. Per prima cosa, i Sustainability Manager presidiano i temi ESG con riferimento a tutta l'Area di Governo/Divisione di appartenenza, anche in relazione alle richieste dei Regolatori, promuovendo le sinergie a livello di Gruppo, monitorando il raggiungimento dei target e le eventuali azioni correttive. Queste figure si occupano poi di proporre alla Cabina di Regia ESG le principali iniziative, richiedendo il parere di sostenibilità, contribuendo al presidio e

al monitoraggio della spesa ESG per il perimetro di riferimento, assicurando la coerenza con le attività di realizzazione. Inoltre, i Sustainability Manager assicurano i contributi richiesti per la reportistica di sostenibilità e contribuiscono alla diffusione delle *best practices* ESG all'interno dell'AdG/Divisione di appartenenza, e partecipano attivamente agli incontri in ambito ESG organizzati dall'Area di Governo CSO (es. *Performance Dialogue* sul monitoraggio dei KPI ESG).

La solida governance ESG di Intesa Sanpaolo è apprezzata dai suoi stakeholder, *in primis* dagli investitori, come conferma anche l'inclusione nei principali indici di sostenibilità, tra i quali, per citare due esempi: i *Dow Jones Best-in-Class Indices* e il *2025 Global 100 Most Sustainable Corporations in the World Index* di *Corporate Knights*.

7.4 Pratiche e risultati

Intesa Sanpaolo ha introdotto un approccio completo per favorire la transizione propria e dei propri clienti, attraverso soluzioni innovative che comprendono, oltre al *lending*, servizi di *advisory* e formazione.

Nell'ambito del credito, ha integrato un *framework ESG nella valutazione dei finanziamenti*: questo modello consente di considerare, oltre ai tradizionali indicatori economico-finanziari, anche i fattori ambientali, sociali e di governance delle imprese clienti. In questo modo, la banca promuove una crescita sostenibile e responsabile, indirizzando le risorse verso progetti e realtà che generano valore non solo economico, ma anche sociale e ambientale.

Il Framework ESG/Climate Credit è stato sviluppato attraverso un approccio di valutazione ESG a tre livelli, che comprende la classificazione dei settori economici, un punteggio ESG e l'introduzione di incentivi finanziari. La classificazione dei settori economici è stata sviluppata in base alla loro attrattività e rischiosità in una prospettiva ESG, per identificare strategie di portafoglio creditizio (*engagement*, *engagement selettivo*, *dis-engagement* ecc.) rappresentate da un *clustering* con codice colore (blu, arancione, rosso, giallo e bianco). Il punteggio ESG viene definito a livello di controparte sulla base della valutazione quantitativa della performance di ciascuna azienda in diverse dimensioni ESG. Il Questionario ESG non solo alimenta il Punteggio ESG, ma consente ai clienti di ricevere il "Report di Posizionamento" per confrontare le proprie performance ESG con quelle di altri clienti aziendali. Infine, esistono incentivi finanziari specifici per prodotti/iniziative che perseguono obiettivi di sostenibilità (per esempio, Economia Circolare).

Un ulteriore esempio riguarda l'ambito del sociale, con un'innovazione di carattere strategico/organizzativo. Il Gruppo pone grande rilevanza ai progetti che promuovono la crescita e l'inclusione sociale, educativa, culturale e civile delle comunità in cui opera. Il supporto ai gruppi di persone più in difficoltà, ai giovani, alla collettività e al territorio, insieme alla valorizzazione del patrimonio artistico e culturale italiano, sono elementi profondamente radicati nella storia e attività del Gruppo.

Un elemento innovativo è stata la costituzione di “Intesa Sanpaolo per il Sociale”, un'unità dedicata alla riduzione delle disuguaglianze e alla promozione dell'inclusione sociale, in linea con il suo obiettivo di diventare la principale *impact bank* al mondo. L'unità, confluita ad aprile 2024 nell'AdG CSO, garantisce la governance delle iniziative sociali, pienamente integrate nella strategia di sostenibilità del Gruppo.

“Intesa Sanpaolo per il Sociale” opera attraverso un Piano d'Azione Sociale, strutturato in quattro aree chiave:

1. lotta alla povertà e promozione dell'istruzione e dell'occupazione;
2. miglioramento dell'accesso ai servizi sanitari e socio-assistenziali;
3. promozione dello sviluppo territoriale e dell'inclusione sociale, attraverso progetti di riqualificazione urbana e di edilizia sociale;
4. collaborazione con istituzioni e attori sociali per sviluppare iniziative scalabili e replicabili.

Tra le iniziative adottate nell'ambito del Piano d'Azione Sociale, riveste particolare importanza il programma “Cibo e riparo per le persone in difficoltà”, il più importante piano di contrasto alla povertà mai attivato da un soggetto privato nel Paese e che prevede la distribuzione in modo capillare su tutto il territorio italiano di pasti, posti letto, farmaci e indumenti. A tal fine sono stati ingaggiati molteplici attori del mondo profit e non profit per consentire il raggiungimento di una più ampia platea di beneficiari. Complessivamente, dall'inizio del Piano d'Impresa, il Gruppo ha portato a termine un totale di 60,3 milioni di interventi, dal 2022 al 30/06/2025.

Si evidenziano una serie di ulteriori iniziative volte a sostenere le persone in condizioni di fragilità socio-economica e favorire la coesione sociale (per esempio, *social housing* per studenti e famiglie) e a valorizzare la formazione e inserimento lavorativo delle persone in situazioni di vulnerabilità sociale o economica (per esempio, Giovani e Lavoro).

Nell'ambito dell'attenzione alle persone, il Gruppo si è attivato in tema di diversità e inclusione, come disciplinato all'interno dei Principi in materia di

Diversity, Equity and Inclusion (DE&I), approvati dal CdA. Il Gruppo ha previsto che le nuove nomine per posizioni senior – primi e secondi riporti al CEO – siano equilibrate per genere (circa 50% uomini e 50% donne) e il progressivo raggiungimento del target è monitorato dalla Cabina di Regia DE&I con cadenza trimestrale. Sulla base della struttura organizzativa in essere al 31 dicembre 2024 risultano, infatti, 25 nomine di genere maschile e 25 di genere femminile nel periodo 2022-2024.

Inoltre, la valorizzazione del talento femminile è stimolata tramite programmi di *job rotation*, percorsi di *shadowing*, formazione ed empowerment femminile. Infine, in tema di inclusione legata all'orientamento di genere è stata rafforzata la collaborazione con ISPROUD, la prima community che riunisce le persone LGBTQ+ (e alleati) del Gruppo.

Parallelamente al suo impegno sociale, Intesa Sanpaolo persegue e sostiene la transizione ambientale. Intesa Sanpaolo ha scelto di perseguire l'obiettivo *Net Zero* entro il 2050 per tutte le sue principali linee di business, tra cui le proprie emissioni, i portafogli creditizi e di investimento, le divisioni risparmio gestito e assicurativo. Intesa Sanpaolo ha scelto di perseguire l'obiettivo *Net Zero* entro il 2050 per tutte le sue principali linee di business.

Attraverso un piano di transizione a fine 2024 è stata completata la definizione di obiettivi intermedi di emissioni finanziate al 2030 per tutti i settori ad alte emissioni definiti dalla *Net Zero Banking Alliance*, ottenendo a gennaio 2025 la validazione di tali obiettivi da SBTi³.

Si tratta dei settori: petrolio e gas, automotive, produzione di energia, immobili residenziali, immobili commerciali, agricoltura-agricoltura primaria, alluminio, cemento, ferro e acciaio e miniere di carbone, quest'ultima con una graduale eliminazione entro il 2025.

Complessivamente, in questi settori, le emissioni finanziate assolute sono scese del 33% nel 2024 rispetto al 2022. Intesa Sanpaolo si è dotata di uno specifico piano di riduzione delle proprie emissioni (*Own Emissions Plan*), in linea con il Piano d'Impresa 2022-2025, seguendo il protocollo SBTi e gli obiettivi dell'Accordo di Parigi. Il piano mira a una riduzione del 53% delle emissioni Scope 1 e 2 entro il 2030 rispetto ai livelli del 2019 e persegue la *carbon neutrality* attraverso l'acquisto di crediti di carbonio.

Inoltre, il Gruppo mira a ricavare il 100% della sua elettricità da energie rinnovabili e da accordi di acquisto di energia. Per raggiungere i propri obiettivi di decarbonizzazione, Intesa Sanpaolo ha individuato tre azioni chiave: l'acqui-

³ *Science Based Target Initiative*.

sto del 100% di energia elettrica da fonti rinnovabili, la riduzione dei consumi energetici e della dipendenza da combustibili fossili negli edifici attraverso, per esempio, la sostituzione delle caldaie con pompe di calore e pannelli fotovoltaici, e l'elettificazione del parco veicoli con auto ibride ed elettriche, supportate dall'installazione di colonnine di ricarica.

A seguito di questi impegni e iniziative sono già stati fatti progressi significativi: a fine 2024 l'azienda ha ridotto le proprie emissioni di Scope 1 e 2 del 35% rispetto al 2019, risparmiando oltre 34.256 mila tonnellate di CO₂.

La produzione di energia rinnovabile sta giocando un ruolo sempre più importante. Nel 2024 l'azienda ha autoprodotta 1353 MWh di energia elettrica da impianti fotovoltaici installati in Italia, Slovenia e Croazia. In questo modo si sono risparmiati circa 404.000 mila euro di costi energetici e si sono evitate 624 tonnellate di emissioni di CO₂.

L'attenzione al cambiamento climatico si estende alla catena di fornitura, dove il Gruppo adotta criteri rigorosi di selezione e monitoraggio basati anche su principi ESG. Dal 2024 la compilazione del questionario ESG, che mira a mappare il profilo di sostenibilità dei fornitori su dimensioni ambientali e sociali e a definire piani di miglioramento, è diventata obbligatoria per permettere di partecipare alle gare tramite il Portale Fornitori di Gruppo. L'obiettivo del Gruppo è quello di completare la mappatura ESG di tutti i fornitori attivi entro il 2025, con un livello di avanzamento dell'86% registrato a fine 2024.

7.5 Conclusioni

Stiamo assistendo a un'evoluzione dell'approccio alla sostenibilità nel contesto globale ed europeo, con particolare riferimento anche al mondo bancario.

Ciò che emerge chiaramente è la necessità di un approccio pragmatico e di una gestione dei temi ESG nell'ottica di accelerazione di business. Il settore finanziario svolge un ruolo centrale nel sostenere un modello di crescita più sostenibile. Agisce come un motore chiave del cambiamento, fungendo sia da canale per l'attuazione delle politiche pubbliche sia da catalizzatore per la mobilitazione del capitale privato.

A sostegno di una strategia sostenibile è necessaria una forte governance aziendale; tuttavia, l'efficacia della governance è resa più difficile da alcuni fattori, come le sfide poste dal contesto internazionale, la complessità normativa e la continua esigenza di rinnovare le proprie conoscenze e competenze in un mondo i cui cambiamenti sono sempre più rapidi. Parlando della complessità normativa, per esempio, risulta fondamentale ridurre il *regulatory burden* senza compro-

metterne l'efficacia e l'ambizione, nel rispetto degli importanti investimenti già realizzati. L'aspettativa degli operatori finanziari è infatti anche di trovare utilità e opportunità di sviluppo grazie alla nuova rendicontazione di sostenibilità delle imprese clienti.

In un contesto internazionale mutevole sia sul fronte geopolitico sia sul fronte dei cambiamenti fisici in atto, servono competenze sempre più trasversali, capacità di anticipare le sfide e conoscere i rischi attuali e prospettici.

Questi continui cambiamenti ovviamente rendono complessa anche l'organizzazione e la gestione interna dei temi. Per questo è fondamentale preservare una trasversalità di competenze interne e una forte collaborazione con le associazioni internazionali sui temi di sostenibilità alle quali Intesa Sanpaolo aderisce da sempre in forma volontaria.

Inoltre, i nuovi trend ESG devono essere affrontati con innovazione e ricerca, partnership strategiche e formazione continua.

Intesa Sanpaolo vedrà nel 2026 un nuovo Piano di Impresa nel quale continuerà a porre centralità ai temi di sostenibilità, con uno sguardo sulle nuove opportunità che possono riguardare ambiti come per esempio l'*adaptation finance*, per supportare le imprese nei loro investimenti di adattamento attraverso soluzioni su misura, promuovendo la sostenibilità a lungo termine di fronte ai crescenti rischi ambientali, o la *blended finance*, per attivare meccanismi di collaborazione pubblico-privato a supporto di progetti di sostenibilità di ampio respiro.

IL CASO NEXI: UN APPROCCIO INTEGRATO IN CUI LA SOSTENIBILITÀ DIVENTA STRATEGIA

di *Rossella Cardone**

8.1 Profilo dell'azienda

Nexi si afferma come il principale operatore in Italia e uno dei maggiori a livello europeo nel settore PayTech. La società capogruppo, Nexi S.p.A., è una società quotata sul mercato Euronext Milan dal 16 aprile 2019. L'infrastruttura operativa primaria è rappresentata da Nexi Payments, che opera come Istituto di Moneta Elettronica (IMEL).

Il Gruppo opera a livello internazionale e si è strutturato in diverse aree di mercato europee, con una presenza significativa in Italia e nei Paesi del Nord Europa e baltici, Germania, Austria, Svizzera, Polonia, Europa Sud-Orientale. Al 31 dicembre 2024, il Gruppo contava 9230 dipendenti in totale, con una distribuzione che vede il 37,8% del personale in Italia e il 56,9% nel resto dell'Unione Europea.

Per quanto riguarda la performance finanziaria consolidata relativa all'esercizio 2024, il Gruppo ha registrato una crescita dei ricavi del 5,1% raggiungendo 3514 milioni di euro e un EBITDA in aumento del 7,1% a 1863 milioni di euro, portando il margine EBITDA a circa il 53%. Nel corso del 2024, sono state elaborate 40,7 miliardi di transazioni, segnando un incremento del 7,8%.

Nexi vanta un solido posizionamento creditizio, confermato dai rating di Ba1 (Moody's), BBB- con outlook Stabile (S&P Global Ratings) e BBB-con outlook Stabile (Fitch Ratings). Questi rating riflettono la salute economica e finanziaria del Gruppo e la costante attenzione agli sforzi per la riduzione del debito nel tempo.

* Group Director & Head of ESG & Sustainability del Gruppo Nexi.

8.2 La strategia di sostenibilità

La sostenibilità in Nexi è parte integrante del modello di business e della strategia di business. Questa integrazione è considerata fondamentale per la costruzione di un posizionamento competitivo e distintivo e si riflette in modo trasversale in tutti i Paesi in cui il Gruppo opera. L'approccio aziendale coinvolge il proprio portfolio di soluzioni, le persone del Gruppo, i fornitori, i clienti e gli utenti finali, guardando agli impatti materiali sia sociali sia ambientali lungo tutta la catena del valore.

La sostenibilità in Nexi è considerata un fattore di creazione di valore per il Gruppo e per le proprie persone, per gli stakeholder includendo investitori, clienti, istituzioni e utilizzatori finali. Lo strumento cardine per identificare gli ambiti ESG (*Environment, Social, Governance*) di rilievo del Gruppo, alla base dello sviluppo della strategia di sostenibilità, è la *Matrice di Materialità*, la quale viene revisionata annualmente attraverso un *processo* che coinvolge attivamente tutti gli stakeholder interni ed esterni. A partire dal 2024, il Gruppo ha adottato un approccio strutturato di *doppia materialità* in conformità con la Direttiva CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) e agli standard ESRS (European Sustainability Requirements Standard). Questo processo valuta sia l'impatto dell'azienda sulla società e sull'ambiente (*inside-out*), sia la potenziale influenza finanziaria dei rischi e delle opportunità ESG sul business (*outside-in*).

La strategia ESG, sviluppata nel 2022 e definita su un orizzonte triennale (2023-2025), ha incluso l'ascolto degli stakeholder lungo tutta la catena del valore, comprese le funzioni di business interne. Tale analisi ha abilitato l'identificazione di sei pilastri strategici di sostenibilità di riferimento (*Digitalization, Inclusion and Progress; Trust and Security; Our People; Sustainable Products and Supply Chain; NetZero; Governance*) con obiettivi e azioni sottostanti per ciascuna area strategica, anche integrati nel sistema di incentivazione di Nexi. Infatti, gli obiettivi di sostenibilità si applicano a tutte le persone e in particolare ai leader, per i quali costituiscono il 10% degli obiettivi totali incentivanti (STI e LTI) e coprono in modo bilanciato le dimensioni E, S e G.

8.3 Le figure chiave

In Nexi, la definizione della strategia di sostenibilità e la sua implementazione coinvolgono gli organi e le diverse responsabilità del Gruppo. L'indirizzo strategico risiede nel Consiglio di amministrazione (CdA), anche supportato dai due Comitati Controllo & Rischi e Innovazione & Sostenibilità; l'indirizzo e

la responsabilità attuativa della strategia risiede nella responsabilità del CEO e dell'*Executive Committee* (ExCo).

La funzione di *Group ESG & Sustainability*, insieme alla persona responsabile di tale funzione, riporta funzionalmente a un membro dell'*Executive Committee* ossia responsabile della funzione *Corporate Affairs, Legal and ESG*.

La funzione *Group ESG & Sustainability* opera con un approccio di monitoraggio e supporto trasversale, collaborando e confrontandosi con tutti i membri dell'*Executive Committee*. Inoltre, la funzione *Group ESG & Sustainability* aggiorna in maniera ricorrente gli organi di governance societaria, quali il CdA, il Comitato Controllo & Rischi e il Comitato Innovazione & Sostenibilità in materia di progressi e risultati ESG ed eventuali programmi di rilievo.

La persona responsabile della funzione *Group ESG & Sustainability* (ref. *Group ESG & Sustainability Director*) riporta e aggiorna il CEO e l'*Executive Committee* con cadenza trimestrale in materia di progressi rispetto agli obiettivi e piani di azione previsti dalla Strategia implementativa di sostenibilità ed eventuali necessità. Si tratta di un reporting che combina una dimensione formale con un taglio operativo, focalizzato sull'implementazione concreta delle iniziative.

Il resoconto complessivo sull'andamento della strategia viene poi condiviso con il Comitato Innovazione & Sostenibilità, il Comitato Controllo & Rischi e il CdA almeno una volta all'anno, tipicamente in concomitanza con la chiusura dei risultati annuali che contribuiscono alla Rendicontazione di Sostenibilità.

In aggiunta, la richiesta e l'avallo di eventuali decisioni e/o impegni in ambito sostenibilità con rilevanza di livello di Gruppo sono sottoposte alla valutazione e approvazione degli organi di governance quali i comitati già menzionati nonché il CdA. Tra questi, a titolo di esempio, è rientrato l'impegno strategico del Gruppo di raggiungere l'obiettivo di *Net Zero Carbon* entro il 2040.

Per assicurare l'integrazione operativa della sostenibilità nelle varie funzioni di business e dare concreta attuazione alle azioni strategiche, l'azienda ha identificato leader e referenti ESG all'interno di ogni funzione aziendale pertinente e rilevante, quali HR, Procurement, IT e Operations. A ciascuna di queste figure sono associati uno o più obiettivi specifici della strategia di sostenibilità, coerenti con l'ambito di responsabilità della funzione di appartenenza, che orientano le attività e le priorità operative.

La funzione *Group ESG & Sustainability* coordina, aggiorna e supporta come necessario tali referenti ESG tramite *incontri periodici*, così da monitorare efficacemente l'avanzamento degli obiettivi, identificare e affrontare eventuali criticità e condividere *best practices* all'interno del Gruppo. Gli esiti di tale monitoraggio confluiscono poi nei *report trimestrali* destinati all'*Executive Committee*.

Infine, per favorire la diffusione della comprensione, approccio e cultura ESG, l'azienda si avvale della piattaforma interna *e-learning PAYTECH University* mettendo a disposizione una serie di contenuti formativi digitali ESG disponibili a tutti gli impiegati del gruppo; inoltre è stata istituita la *ESG Impact Community* consistente in una rete volontaria di circa 200 persone rappresentative del Gruppo, in termini di provenienza, competenze e appartenenza alle funzioni operative, nel ruolo di promotori interni della sostenibilità nelle loro rispettive funzioni e Paesi tramite l'organizzazione di eventi celebrativi, incontri per la condivisione di *knowlegde* e *best practices*, e coinvolgimento di esperti e testimoni esterni.

8.4 La governance della sostenibilità

Il modello di governance della sostenibilità adottato da Nexi è un *modello multilivello* strutturato per assicurare la coerenza tra le performance economiche e i risultati ESG, garantendo trasparenza e credibilità.

Il CdA detiene la responsabilità ultima dell'indirizzo strategico, definendo le linee guida di sostenibilità, approvando il Piano di Sostenibilità e orientando il Gruppo verso la creazione di valore nel lungo periodo.

Il processo decisionale relativo alle iniziative strategiche incluse nel Piano di Sostenibilità è accuratamente strutturato. Le proposte vengono elaborate congiuntamente dalla funzione Group ESG & Sustainability insieme alla/e funzioni di business rilevanti, quindi valutate con i membri dell'Executive Committee. Questo passaggio è fondamentale per rafforzarne la fattibilità e gli impegni operativi in caso di approvazione finale.

A seguire, le iniziative vengono esaminate dal comitato endoconsiliare competente, che svolge una funzione consultiva verso il CdA. Quest'ultimo prende atto delle valutazioni per poi formulare la propria valutazione finale con eventuale approvazione.

Un'evoluzione rilevante della governance è intervenuta nel maggio 2025 con l'istituzione del *Comitato Innovazione e Sostenibilità* (CIS), che ha sostituito il precedente perimetro di competenza del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità sulle tematiche ESG. Il CIS è composto esclusivamente da consiglieri indipendenti, attualmente tutte donne.

I compiti principali del CIS, come delineato dal suo regolamento, possono essere sintetizzati nell'esaminare e nel valutare le questioni di sostenibilità connesse all'attività d'impresa e alle interazioni con gli stakeholder in ambito ESG; supportare il CdA nell'integrazione della sostenibilità nella strategia d'impresa,

con particolare riferimento alla creazione di valore nel lungo termine e alla definizione della matrice di materialità. Inoltre, per garantire la visione integrata di impatto e rischio, il CIS esamina e valuta, di concerto con il Comitato Controllo e Rischi, i progressi del piano di attuazione della Strategia di Sostenibilità e della Rendicontazione di Sostenibilità, formulando poi un parere per l'approvazione del CdA.

Infine il CIS monitora l'implementazione dei principali programmi di sostenibilità quali quelli in ambito climatico e il posizionamento nei rating e indici ESG internazionali.

L'istituzione del CIS, con il suo duplice focus su innovazione e sostenibilità, testimonia l'importanza che la società attribuisce alla necessità di considerare la dimensione di sostenibilità in ogni nuovo progetto aziendale.

8.5 Pratiche e risultati

L'impegno di Nexi per la sostenibilità è concretizzato attraverso iniziative misurabili che mirano a raggiungere l'obiettivo di *Net Zero Carbon entro il 2040*, un traguardo fissato dieci anni in anticipo rispetto al *commitment* europeo. Nexi ha intrapreso un approccio robusto per il raggiungimento del proprio obiettivo *Net Zero* di lungo termine, identificando obiettivi *ad interim* al 2030 anche già approvati dalla *Science Based Target initiative (SBTi)* che ne garantiscono un approccio ancorato nella scienza e in linea con il miglior scenario di contenimento climatico di 1,5 °C secondo gli Accordi di Parigi. Il Piano di Transizione climatico coinvolge tutti gli Scope delle emissioni, cioè Scope 1, 2 e 3, con impegni e progressi di riduzione CO₂ comunicati pubblicamente ogni anno.

In termini di impatto ambientale, le emissioni totali di GHG (Scope 1, 2 Market-based e Scope 3) nel 2024 sono state pari a 178.752,4 tCO₂e. Le emissioni di Scope 3 sono predominanti, arrivando a rappresentare il 93,9% delle emissioni totali del Gruppo. Le categorie di Scope 3 maggiormente rilevanti sono *Purchased Goods and Services* (104.143,8 tCO₂e), *Capital Goods* (32.006,2 tCO₂e) ed *Employee Commuting* (10.205,0 tCO₂e). Il Piano di Transizione prevede target ambiziosi, tra cui una riduzione assoluta delle emissioni Scope 1, 2 e 3 del 90% entro il 2040 rispetto alla *baseline* 2021. Già nel 2024, l'azienda ha registrato una riduzione del 24% per Scope 1 e 2 Market Based e del 9% per Scope 3 rispetto al 2021.

La strategia ambientale si traduce anche in un solido *business case*: la riduzione della CO₂ e dei consumi energetici nelle *Facility* e nei *Data Center* non solo

persegue gli obiettivi ambientali, ma genera anche una contestuale riduzione dell'OpEx, creando efficienza economica e finanziaria.

Nexi promuove attivamente la *circolarità dei prodotti*, in particolare per i terminali POS. L'azienda si è posta l'obiettivo di raggiungere almeno l'80% di ricondizionamento dei terminali POS entro il 2025, un obiettivo già superato nel 2024 con una performance dell'87%.

Riguardo alla Tassonomia UE, nel 2024 Nexi ha riscontrato un allineamento complessivo limitato: solo lo 0.3% del CapEx e il 2.7% dell'OpEx è risultato allineato. Le attività ritenute *eligible* e potenzialmente allineate includono il *Repair and Refurbishment* di POS e ATM e il *Data Processing, Hosting and Related Activities*.

Sul fronte di impatto sociale, il Gruppo gestisce un organico totale di 9230 dipendenti. Gli ambiti di inclusione, crescita, formazione e motivazione dei dipendenti sono parte integrante della strategia di sostenibilità del Gruppo, con obiettivi, piani e performance monitorati costantemente e riportati nel documento annuale di Rendicontazione di Sostenibilità. L'azienda investe in *awareness* e formazione, anche attraverso la Paytech University, che mette a disposizione contenuti di *e-learning* sui temi ESG a tutte le persone. La salute e la sicurezza sono priorità: l'azienda vanta una copertura del 100% dei lavoratori con un sistema di gestione basato su standard riconosciuti. L'azienda è impegnata inoltre nella lotta contro ogni forma di discriminazione, con una politica di tolleranza zero, e nella promozione di condotte di *business ethics* secondo le *best practices* internazionali.

8.6 Conclusioni

Il percorso intrapreso da Nexi in ambito sostenibilità si configura come un processo continuo e strutturato di *change management*. Le principali sfide emergono sia a livello interno sia esterno.

Sul fronte interno, la sfida cruciale è mantenere vivo e diffuso l'impegno, il processo di *awareness* e di *education* necessario affinché ogni dipendente possa comprendere il valore e l'impatto del proprio contributo rispetto agli impegni ESG del Gruppo e ne possa prendere parte attiva e proattiva, contribuendo con decisioni e proposte in linea con il percorso di sostenibilità. È inoltre essenziale dimostrare in modo continuativo la concretezza e l'efficacia della sostenibilità, evidenziando come soluzioni innovative e responsabili siano anche economicamente sostenibili. Un esempio concreto è rappresentato dalle iniziative di riduzione delle emissioni di CO₂, che possono tradursi direttamente in una riduzione dei costi operativi (OpEx).

Sul fronte esterno, la sfida è trovare il giusto equilibrio tra le esigenze di standardizzazione e misurazione richieste dalle direttive regolatorie e di rating ESG rispetto alla capacità di generare un valore strategico reale. Un esercizio principalmente amministrativo svolge un ruolo essenziale di assicurare trasparenza e informazione verso gli stakeholders esterni; al contempo, è fondamentale mantenere il focus sulle priorità progettuali e di gestione dei rischi con il fine ultimo di rafforzare il posizionamento strategico.

IL CASO POSTE ITALIANE: CRESCERE RESPONSABILMENTE TRA CENTRALITÀ DELLE PERSONE E VALORE CONDIVISO

di *Andreana Esposito**

9.1 Profilo dell'azienda

Poste Italiane è una delle aziende più importanti e storiche d'Italia. Con oltre 160 anni di storia, 121.000 dipendenti (primo datore di lavoro in Italia), 12.755 uffici postali, una rete di Punti Poste che comprende 49.000 punti di contatto e 46 milioni di clienti rappresenta una realtà unica per dimensioni, riconoscibilità, capillarità e fiducia da parte della clientela.

Poste è la più grande piattaforma integrata e omnicanale di servizi in Italia, attiva nei settori di Logistica, Corrispondenza e pacchi, Servizi finanziari e assicurativi, Sistemi di pagamento, Telefonia ed Energia.

Grazie alla presenza capillare su tutto il territorio nazionale, svolge un ruolo fondamentale nella vita quotidiana dei cittadini e nello sviluppo del Paese, promuovendo l'innovazione digitale e favorendo lo sviluppo di una società sempre più inclusiva e sostenibile.

In questa visione si sintetizza l'identità di Poste Italiane: un'azienda che interpreta la propria leadership non solo in termini di risultati economici, ma come responsabilità verso l'Italia. La crescita, per Poste Italiane, non è mai fine a sé stessa. È una crescita responsabile, fondata sul valore delle proprie persone, sulla capacità di innovare e di accompagnare la trasformazione digitale del Paese, rafforzando al contempo la coesione sociale e la prossimità ai territori. Un modello di sviluppo che integra performance industriale e impatto sociale, sostenibilità economica e inclusione, solidità finanziaria e fiducia dei cittadini.

* Responsabile dello Sviluppo Sostenibile del Gruppo Poste Italiane.

9.2 La strategia di sostenibilità

La strategia di sostenibilità di Poste Italiane è pienamente integrata nel modello di business e rappresenta uno dei pilastri del Piano Strategico “The Connecting Platform 2024-2028”. Il Gruppo adotta un approccio trasversale alle tematiche ESG, riconoscendo la sostenibilità ambientale, sociale e di governance come dimensioni interdipendenti e decisive per la creazione di valore nel lungo periodo.

9.3 Le figure chiave e la governance della sostenibilità

La governance del sistema è affidata a un’articolazione istituzionale così strutturata.

Il top management e il Consiglio di amministrazione sono direttamente coinvolti e informati sulla strategia di sostenibilità adottata e sono aggiornati su base periodica. Una figura chiave della Governance della Sostenibilità è rappresentata dal *Comitato di Sostenibilità*, comitato endoconsiliare, presieduto dalla Presidente del Consiglio di amministrazione del Gruppo Poste Italiane con il compito di coadiuvare il Consiglio di amministrazione, con funzioni istruttorie, di natura propositiva e consultiva, nel perseguimento del successo sostenibile, anche attraverso il supporto nelle valutazioni e decisioni relative ai fattori ambientali, sociali e di governance e promuovendo la continua integrazione delle *best practices* nazionali e internazionali relative alla sostenibilità nelle strategie aziendali.

Per coordinare l’intero processo è stata costituita la *funzione di Sviluppo Sostenibile* di Gruppo, a diretto riporto del Direttore generale. Essa ha il compito di coordinare e presidiare l’intero sistema di sostenibilità del Gruppo, garantendo coerenza strategica, qualità della rendicontazione e allineamento con gli standard nazionali e internazionali.

La responsabile della funzione ricopre anche il ruolo di *Dirigente preposto alla Rendicontazione di Sostenibilità*, garantendo così la qualità, la tracciabilità e l’affidabilità delle informazioni non finanziarie. La scelta di nominare un Dirigente preposto alla Rendicontazione di Sostenibilità distinto rispetto al Dirigente preposto all’Informativa Finanziaria nasce dalla peculiarità e dalla complessità del modello di business di Poste Italiane. Poste, infatti, è una realtà molto complessa, variegata, trasversale e multi-business, che opera simultaneamente in settori diversi – logistica, servizi finanziari, assicurativi, pagamenti, telco, energia –, ognuno dei quali presenta impatti ESG specifici, requisiti regolamentari propri e sistemi di misurazione differenziati. Tale decisione è anche coerente con la vo-

lontà di attribuire alla sostenibilità un presidio dedicato, autonomo e altamente qualificato, in linea con il ruolo centrale che essa occupa nella strategia di crescita responsabile e di creazione di valore nel lungo periodo.

Inoltre, il Gruppo Poste Italiane ha costituito il *Gruppo Interfunzionale di Sostenibilità (GIS)*, che conta circa ottanta referenti provenienti da diverse unità organizzative, e opera come piattaforma di raccordo tra il centro e le funzioni operative/società del gruppo, con l'obiettivo di assicurare un flusso informativo costante, coerente ed efficiente sulle tematiche di sostenibilità. Il GIS svolge un ruolo cruciale nel convogliare esigenze, istanze e contributi dall'esterno verso l'interno dell'organizzazione, ma anche dalle singole strutture verso la funzione di Sviluppo Sostenibile di Gruppo, favorendo così un allineamento strategico trasversale e la diffusione di una cultura aziendale orientata ai principi ESG.

9.4 Pratiche e risultati

Le pratiche di sostenibilità di Poste Italiane si articolano lungo direttrici d'intervento che riflettono il ruolo dell'azienda quale infrastruttura sociale ed economica del Paese, un punto di riferimento per la collettività e per i cittadini. La rete territoriale estremamente capillare consente al Gruppo di rispondere ai bisogni della collettività mediante specifiche iniziative di utilità e solidarietà sociale in grado di incidere positivamente e apportare benefici alla collettività. La rete territoriale, il volontariato aziendale e il sostegno di specifiche progettualità a valenza sociale, tramite erogazioni liberali e sponsorizzazioni, consentono al Gruppo di essere un punto di riferimento anche per le categorie di persone più vulnerabili che vivono in situazioni di disagio a causa delle loro condizioni fisiche, psichiche, familiari, economiche, etniche e sociali.

La strategia di supporto a favore della comunità si sostanzia in tre ambiti di intervento principali:

- *Accessibilità e inclusione.* Poste Italiane si impegna da sempre a garantire che i propri prodotti e servizi siano fruibili da una pluralità di gruppi sociali, raggiungendo anche quei territori e quelle categorie di popolazione che, per condizioni personali, fisiche o territoriali e socio-economiche, potrebbero incontrare ostacoli nell'accesso diretto alle prestazioni offerte.
- *Cultura e istruzione.* Poste Italiane promuove in modo strutturato iniziative e progetti sul territorio volti alla diffusione dei valori culturali e alla tutela dell'identità storica dei territori, tutelandone il patrimonio storico e sostenendo al contempo il diritto all'istruzione per tutte le fasce della popolazione,

con particolare attenzione alle giovani generazioni attraverso strumenti e modalità diversificate. Tale impegno si concretizza attraverso diverse modalità d'intervento, tra cui l'erogazione di borse di studio, l'organizzazione di percorsi formativi e la messa a disposizione di contenuti liberamente accessibili, con l'obiettivo di favorire anche l'inclusione digitale delle comunità.

- *Sostenibilità economica e connessione sociale.* Poste Italiane, in attuazione dei principi di sussidiarietà e sostenibilità integrata, collabora in via continuativa con le amministrazioni centrali e locali, il Terzo Settore e le comunità locali per affrontare e prendere in carico, in stretta connessione e coerenza con la programmazione degli stakeholder di riferimento, fabbisogni sociali derivanti da forme di svantaggio o situazioni di fragilità, incluse quelle collegate al verificarsi di catastrofi naturali, mettendo a disposizione della collettività la propria rete di volontariato aziendale, strumenti economici, tecnologie e risorse che possano favorirne la ripresa.

Tra i progetti più significativi portati avanti dal Gruppo su queste tre direttrici, si distingue *Polis-Casa dei servizi di cittadinanza digitale*, iniziativa volta a promuovere la coesione economica, sociale e territoriale dell'Italia, e superare il *digital divide* nei piccoli centri e nelle aree interne. Il Progetto prevede tra le altre la linea di intervento denominata "Sportello Unico", che consiste nel portare i servizi della Pubblica Amministrazione all'interno degli Uffici Postali con la creazione di sportelli di prossimità nei 6933 comuni con popolazione inferiore a 15.000 abitanti, dotati di almeno un Ufficio Postale.

I nuovi Uffici Postali interessati sono dotati di nuove tecnologie e strumenti idonei a consentire una fruizione completa, veloce, agevole e digitale dei servizi della Pubblica Amministrazione.

Il progetto Polis permette di generare benefici misurabili per la collettività: creazione di occupazione, riduzione del traffico e dei tempi di attesa, miglioramento della sicurezza stradale e diminuzione delle emissioni inquinanti, per un impatto quantificato in milioni di euro su base annuale.

Un altro ambito centrale riguarda gli investimenti sulle persone di Poste, considerate un asset strategico per sostenere l'evoluzione industriale del Gruppo. Nel solo 2025 sono stati erogati circa 5,9 milioni di ore di formazione, inserite in un percorso che dal 2017 al 2025 ha raggiunto complessivamente 48,5 milioni di ore, attraverso iniziative quali *leadership assesment*, programmi di coaching collettivo e individuale, mentoring e processi di *cross fertilization* volti a rafforzare la trasversalità organizzativa e la connessione tra centro e territorio.

In ambito ambientale, Poste Italiane ha ulteriormente rafforzato il proprio impegno attraverso un insieme strutturato di interventi che coniugano sosteni-

bilità e innovazione operativa. In questa prospettiva, il Gruppo ha avviato un percorso organico di riduzione dell'impatto ambientale delle attività logistiche fondato su due principali direttrici: da un lato la progressiva trasformazione della flotta aziendale – la più estesa in Italia – con un significativo incremento dei mezzi alimentati da combustibili alternativi (49%), anche grazie all'impiego di biocarburanti (HVO e SAF), e dei veicoli completamente elettrici (26%); dall'altro, l'ottimizzazione delle rotte e dei modelli di consegna attraverso il progetto *Green Delivery*, che valorizza la rete di prossimità costituita dai punti della Rete Punto Poste e dagli Uffici Postali, contribuendo a una maggiore efficienza ambientale e operativa.

Un ulteriore ambito di intervento riguarda l'efficientamento del patrimonio immobiliare, perseguito mediante l'introduzione di tecnologie di *smart building*, la sostituzione delle caldaie tradizionali con pompe di calore e l'installazione di impianti fotovoltaici per l'autoproduzione di energia da fonti rinnovabili.

Si tratta di iniziative che testimoniano l'impegno di Poste Italiane nell'integrare innovazione, responsabilità ambientale e creazione di valore per il Paese, in coerenza con la visione di crescita sostenibile che guida la strategia del Gruppo.

9.5 Conclusioni

Una nuova sfida per Poste Italiane riguarda l'adozione di soluzioni basate sull'Intelligenza Artificiale, una trasformazione destinata a ridefinire profondamente i modelli di business e, con ogni probabilità, le modalità stesse con cui le persone interagiranno con i servizi nel prossimo futuro. Ma è anche un'opportunità per innovare la propria offerta e migliorare in modo sostanziale l'esperienza degli utenti. In questa prospettiva, assume un ruolo centrale una riflessione etica rigorosa, supportata dal dialogo interdisciplinare e da una visione orientata al bene comune, al fine di garantire un accesso equo alle tecnologie e tutelare eventuali vulnerabilità, ponendo la fiducia come presupposto essenziale dell'innovazione.

A conferma di tale impegno, Poste Italiane ha rafforzato il proprio modello di governance dell'Intelligenza Artificiale attraverso la definizione di regole, responsabilità e processi chiari, gestiti da un Comitato interfunzionale presieduto dal Direttore generale. L'adozione di soluzioni basate sull'Intelligenza Artificiale si fonda su competenze tecniche, etiche e giuridiche che consentono una valutazione a 360 gradi degli impatti potenziali, nella consapevolezza che ogni scelta in materia di Intelligenza Artificiale incide non soltanto sulle dinamiche aziendali, ma anche sull'intero contesto nazionale. Per questo, il Gruppo si è dotato di un proprio Manifesto per un Uso Etico e Responsabile dell'Intelligenza Artificiale,

che formalizza i principi attraverso cui Poste Italiane intende progettare e utilizzare tali tecnologie.

Nel prossimo futuro è verosimile che le soluzioni di Intelligenza Artificiale rivestiranno un ruolo crescente anche a supporto dell'analisi e del monitoraggio delle strategie ESG, lasciando alla componente umana la possibilità di concentrarsi sull'orientamento delle strategie e delle azioni, dando di fatto origine a un nuovo paradigma della sostenibilità. Tale evoluzione si colloca all'interno di una trasformazione più ampia, che interessa l'intero assetto organizzativo e di governance. Come istituzione al servizio del Paese, Poste Italiane intende continuare a perseguire i propri fini sociali integrandoli con la dimensione economica e industriale del Gruppo, offrendo servizi più efficienti e, al contempo, sostenibili per tutti gli stakeholder.

Parte III
LA GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ
NEI SETTORI *ENERGY* E *MULTIUTILITIES*

IL CASO A2A: LA SOSTENIBILITÀ COME LEVA STRATEGICA ATTRAVERSO TRASPARENZA E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

di *Manuela Baudana**

10.1 Profilo dell'azienda

A2A è la Life Company che si occupa di energia, acqua e ambiente, elementi necessari alla vita, impegnata con i suoi business a contribuire al processo di transizione ecologica e decarbonizzazione del Paese.

Quotata in Borsa con circa 15.000 dipendenti, A2A è presente su tutto il territorio italiano e garantisce servizi essenziali quali: produzione, distribuzione e vendita di energia elettrica, distribuzione e vendita di gas, teleriscaldamento, mobilità elettrica, illuminazione pubblica e soluzioni per le smart city; gestione del ciclo idrico e delle attività di igiene urbana, trattamento integrato dei rifiuti e recupero di materia ed energia.

Nel 2024, il Gruppo ha registrato ricavi per 12,8 mld€, un margine operativo lordo per 2,3 mld€ e un risultato d'esercizio pari a 864 mln€.

10.2 La strategia di sostenibilità

Essere una Life Company significa avere la vita al centro dell'operato quotidiano, puntando a una qualità della stessa sostenibile in relazione al territorio, all'ambiente e alle persone, preservando le risorse e contrastando il cambiamento climatico. Questo concetto è alla base della strategia del Gruppo, che ha integrato la sostenibilità nei pilastri fondamentali del Piano Strategico.

Con investimenti mirati per lo sviluppo della transizione energetica del Paese

* Head of Sustainability Development di A2A.

e la realizzazione di modelli di economia circolare nei territori, A2A è impegnata – nel proprio Piano Strategico al 2035 – a promuovere l'elettrificazione dei consumi, la produzione di energia da fonti rinnovabili e a rigenerare il potenziale di ogni risorsa, dai rifiuti al calore, per accelerare il processo di decarbonizzazione delle città italiane. Il Piano traguarda, infatti, obiettivi di riduzione del fattore emissivo delle emissioni dirette e indirette (-61% al 2035 *vs* 2017) per arrivare al *Net Zero* nel 2050 e delle emissioni Scope 3 (al 2035 *vs* 2023 -60% emissioni da *upstream* vettori energetici, -22% emissioni da gas venduto).

Oltre agli obiettivi ESG inseriti nel Piano Strategico, il Gruppo elabora parallelamente un Piano di Sostenibilità che si declina in 28 azioni e 121 target con la finalità di definire per ogni area di *business* e *corporate* dei KPI di riferimento per valutare e indirizzare l'operato verso la creazione di valore sostenibile per A2A e per i suoi stakeholder. Questo Piano, come quello Strategico, si declina nei pilastri di Economia Circolare e Transizione Energetica, senza dimenticare i fattori abilitanti per una transizione ambientale equa e giusta: *Digital*, *Governance* e *People Innovation*.

10.3 Le figure chiave

Proprio perché la sostenibilità è parte integrante della strategia di business, A2A promuove una diffusione capillare delle competenze negli ambiti ESG all'interno dell'intera organizzazione attraverso tre gruppi di figure chiave: il Comitato ESG e Rapporti con i Territori, la funzione Sustainability Development e i Focal Point della sostenibilità.

Il *Comitato ESG e Rapporti con i Territori* (CESGT) è presieduto dal Presidente e composto da membri selezionati tra i consiglieri di amministrazione. Assiste con funzioni istruttorie, consultive e propositive il consiglio e, per quanto di competenza, l'Amministratore delegato nella definizione degli indirizzi, degli orientamenti e delle iniziative per lo sviluppo sostenibile e la creazione di valore nel lungo periodo.

La funzione *Sustainability Development* (SUD) si occupa di definire, gestire, implementare e monitorare la strategia di sostenibilità. Il team è organizzato in tre aree principali:

- *Reporting*, che lavora sulle diverse forme di rendicontazione e *disclosure* di sostenibilità, nonché risposta ai principali rating ESG;
- *Planning*, che definisce e monitora i processi legati al Piano di Sostenibilità, alla strategia *Net Zero* e alla biodiversità;

- *Stakeholder Engagement*, che si occupa del coinvolgimento di interlocutori interni ed esterni per diffondere consapevolezza e favorire la partecipazione attiva di tutti nel raggiungimento degli obiettivi di transizione ecologica del Gruppo.

I *Focal Point della sostenibilità* sono ventisei colleghi provenienti da diverse Business Unit/funzioni Corporate, individuati e formati con l'obiettivo di facilitare la diffusione del pensare e dell'agire sostenibile in tutti i processi aziendali. Inoltre, è stato costituito il *Comitato Sustainability Lead*, coordinato dalla funzione SUD, con la responsabilità di guidare le strategie e lo sviluppo dei progetti strategici ESG in modo trasversale all'interno del Gruppo.

In alcune funzioni, infine, sono presenti figure dedicate all'integrazione degli aspetti ESG come: risk management, finanza, pianificazione e controllo e *compliance*.

10.4 La governance della sostenibilità

Alla base del corretto funzionamento di un meccanismo complesso, come lo è la governance di sostenibilità all'interno di un Gruppo attivo in settori ad alto potenziale di impatto, vi è la *trasparenza*, ovvero la piena condivisione degli aspetti valoriali e del progetto di sostenibilità aziendale, tra tutti i membri dell'organizzazione che operano in modo complementare per raggiungere i medesimi obiettivi. Solo attraverso una comunicazione chiara, una visione condivisa e una responsabilizzazione diffusa è possibile garantire coerenza nelle scelte, efficacia nelle azioni e continuità nell'impegno verso uno sviluppo sostenibile che sia realmente integrato in tutte le dimensioni operative del Gruppo.

Con cadenza mensile, il CESGT viene informato dal Direttore *Communication, Sustainability and Regional Affairs* (CSR), supportato dalla funzione SUD, in merito alle tematiche di sostenibilità più rilevanti, sia rispetto ai progetti in corso sia rispetto alle esigenze emergenti dal mercato esterno, nonché dal mondo finanziario. Il Presidente del comitato relaziona al Consiglio di amministrazione in merito ai principali temi approfonditi all'interno del comitato precedente la seduta consiliare. In questo modo, le attività del CESGT e del CdA si intersecano continuamente e le decisioni in materia di sostenibilità vengono valutate in via preliminare dal comitato per poi essere portate in CdA. Il comitato costituisce dunque un organo di confronto e verifica delle azioni che si stanno portando avanti, con un obiettivo di *monitoring* preventivo.

Tale impostazione permette di bilanciare gli aspetti socio-ambientali con

quelli economici nelle scelte che il Gruppo è chiamato a prendere, permettendo la piena compatibilità tra gli obiettivi di sostenibilità e quelli di redditività.

Questa attività di confronto costante è supportata anche da un percorso formativo strutturato di *induction*, che permette agli organi amministrativi e di controllo del Gruppo di mantenersi costantemente aggiornati sulle evoluzioni normative rispetto ai temi di sostenibilità, contribuendo così efficacemente a fornire un indirizzo strategico e a creare una visione condivisa delle priorità aziendali in ambito ESG.

Il team SUD ha un ruolo attivo nel processo di pianificazione strategica: annualmente, infatti, elabora l'*ESG Ambition*, un documento che intercetta i macro-trend e fornisce dati di scenario e di *benchmark* con i competitor, il quale viene analizzato insieme alla funzione Strategy e all'AD, per essere poi calato nella realtà aziendale e negli obiettivi di Piano Strategico.

Inoltre, il Direttore CSR è nel *Comitato Strategico*, portando quindi anche in questa sede spunti di riflessione e idee di sviluppo sui temi ESG da integrare nella strategia di Gruppo.

Infine, per radicare ulteriormente la sostenibilità nell'agire quotidiano e guidare le attività su più livelli, gli obiettivi ESG rientrano nelle politiche di remunerazione, sia nel processo MBO sia in quello di *long-term incentive*.

10.5 Pratiche e risultati

La struttura di governance descritta, con ciascuna delle sue figure chiave, permette al complesso valoriale di cui si fa portavoce di concretizzarsi in azioni, con l'obiettivo di generare un impatto positivo sia dal punto di vista sociale sia dal punto di vista ambientale. Ne vengono citate di seguito alcune tra le più significative.

Forum multistakeholder

Dal 2021 A2A ha sviluppato un programma strutturato di ascolto e dialogo con gli stakeholder locali, mediante tavoli di lavoro e incontri pubblici periodici, lavorando per cogliere le specificità delle comunità, creare dibattito sulle tematiche più rilevanti per lo sviluppo del Gruppo e quello dei territori e contribuire alla realizzazione di idee e progetti a valore condiviso e in linea con il Piano Strategico. Complessivamente, nei primi 3 anni, questo processo ha portato allo sviluppo di 43 soluzioni concrete, tra cui per esempio nel 2023 il *Vademecum* per supportare le piccole e medie imprese nell'integrazione della sostenibilità

all'interno dei propri modelli di business. Nel 2024, attraverso un nuovo ciclo di ascolto, A2A ha coinvolto i territori per capire quali fossero le esigenze delle imprese per adeguarsi alle normative europee ESG. Nelle aree toccate, è emersa in maniera sostanziale la necessità di accompagnare le PMI in questo percorso, con programmi di formazione e *knowledge sharing*. Per questo, nel 2025 è stato avviato un nuovo programma “*Transizione ESG: un'impresa comune*”, con l'obiettivo di promuovere la sostenibilità lungo le filiere produttive e stimolare il confronto su temi ESG e sulla misurazione dei principali indicatori. Ogni incontro prevede, infatti, un momento per favorire la discussione tra imprese sulle sfide della transizione sostenibile, permettendo così alle aziende di fare rete, e tavoli di lavoro più operativi con l'obiettivo di offrire alle aziende strumenti concreti per affrontare la transizione: uno sul tema della rendicontazione di sostenibilità e del calcolo della *carbon footprint*; l'altro in cui vengono condivise soluzioni concrete per accelerare la transizione, attraverso *best practices* e casi di successo legati all'efficienza energetica, all'economia circolare e alle soluzioni sviluppate da A2A. Il *roadshow* è articolato in 14 tappe in tutta Italia.

A2A Life Caring

A2A ha promosso un piano per la genitorialità, che si sviluppa lungo tre direttrici: “Tempo”, “Supporto economico” e “Cultura”. L'accordo prevede per tutte le mamme un mese aggiuntivo di maternità retribuito al 100% e un mese di congedo retribuito al 100% per tutti i neopapà. Il Gruppo inoltre contribuisce alle spese sostenute dai dipendenti per servizi relativi all'istruzione dei figli differenziate per fasce di età e fino al compimento dei diciotto anni. Sono stati definiti, inoltre, dei percorsi di sensibilizzazione rivolti al management e ai neogenitori, sui risvolti medico-psicologici nei percorsi di maternità/paternità e sull'importanza di operare scelte consapevoli.

Piano di decarbonizzazione e Climate Transition Plan

Nel 2024, il Gruppo A2A ha avviato un percorso di definizione del proprio Piano di Transizione secondo quanto previsto dal framework della *Transition Plan Taskforce* (TPT). Nel 2024 sono stati elaborati i Piani di Transizione delle quattro *Business Unit* (BU) del Gruppo, con l'obiettivo di definire per ciascuna di esse il proprio inventario emissivo, la specifica strategia di decarbonizzazione e le relative leve, gli investimenti e l'impianto di governance. Nell'ambito del progetto, è stato analizzato lo scenario economico-industriale di breve, medio e lungo termine e i relativi rischi e opportunità. I Piani di Transizione di ciascuna BU

hanno consentito di spingere l'analisi della strategia di decarbonizzazione oltre l'orizzonte di Piano Strategico al 2035, definendo per ciascun business obiettivi al 2040 e al 2050. Tali Piani sono stati approvati dall'Amministratore delegato e, partendo da questi, nel 2025 è stato elaborato anche il Piano di Transizione di Gruppo, un documento che racconta la strategia di decarbonizzazione del Gruppo al mercato finanziario e agli stakeholder in generale e che sarà aggiornato annualmente per fornire la rendicontazione puntuale dei progressi in merito all'attuazione delle leve di decarbonizzazione esplicitate.

Piano sulla biodiversità e progetti di tutela

Negli ultimi anni A2A ha rafforzato il proprio impegno sul tema della tutela della biodiversità, che si è concretizzato con la stesura di un Piano d'Azione dedicato. Le principali sezioni del documento sono relative ad analisi di impatti e dipendenze e identificazione di gap e azioni di miglioramento. Grazie allo strumento "ENCORE" è stato possibile identificare le pressioni e le dipendenze delle molteplici attività del Gruppo con la natura, mentre i gap e le azioni di miglioramento sono state suddivise in cinque categorie: strategia, impatti, dipendenze, rischi e opportunità.

Tra i progetti di tutela e salvaguardia già attivati, si cita, per esempio, il progetto di monitoraggio – nell'area dell'Alto Lago di Garda e della Valle Sabbia – su alcune specie di uccelli target. Conclusa nel 2024, l'iniziativa ha permesso di individuare le linee elettriche potenzialmente pericolose nei confronti delle specie studiate, sulle quali si è proceduto con la sostituzione di cavi aerei nudi con cavi "Elicord" più sicuri per i volatili e con l'eliminazione degli elettrodotti aerei per evitare i rischi di elettrocuzione e collisione dei volatili. Inoltre, in Abruzzo, il Gruppo ha realizzato attorno alla Centrale termoelettrica di Gissi un corridoio biologico, un'area di 6 ettari con un uliveto di 800 alberi, un vasto frutteto, aiuole di lavanda e rosmarino, un tappeto mellifero e un apiario costituito da 30 arnie, in cui ogni anno vengono inoltre piantate piante mellifere per favorire il processo di impollinazione. Il progetto mira a valorizzare le risorse naturali del territorio, favorire l'assorbimento della CO₂ e la tutela della biodiversità vegetale e animale. Inoltre, vengono prodotti oli essenziali, olio e miele, che vengono donati a enti no profit per scopi benefici e di economia solidale.

In aggiunta, in risposta alle esigenze emerse durante i tavoli multistakeholder realizzati sul tema, nel 2025 sono stati avviati programmi informativi e campagne di sensibilizzazione sulla tematica, in quanto il principale ostacolo alla tutela della biodiversità risulta proprio essere legato alla mancanza di consapevolezza sul tema da parte della cittadinanza.

10.6 Conclusioni

Considerare la sostenibilità come una delle leve strategiche da attuare nella definizione del piano industriale d'impresa significa voler realizzare una visione a lungo termine, con l'obiettivo della creazione di valore condiviso. Questo approccio offre un duplice vantaggio: da un lato, fornisce all'azienda una direzione chiara, capace di guidare le scelte interne; dall'altro, permette di consolidare relazioni e creare fiducia reciproca con i propri stakeholder. La capacità di formulare e comunicare una visione chiara e di lungo termine è possibile solo con un *leadership team* dotato di capacità di *envisioning* e pensiero critico. L'equilibrio tra sfidanti obiettivi interni e perseguimento degli interessi condivisi è possibile solo con una buona governance della sostenibilità. Non si tratta più soltanto di integrare criteri ESG nelle strategie aziendali, ma di ripensare i processi decisionali in chiave sistemica e partecipativa. Solo attraverso una governance capace di bilanciare trasparenza, responsabilità e coinvolgimento degli stakeholder sarà possibile orientare le organizzazioni verso modelli di sviluppo realmente sostenibili. La sfida non è dunque soltanto normativa o reputazionale, ma culturale: richiede leadership consapevoli, visioni di lungo periodo e la capacità di tradurre i principi della sostenibilità in pratiche concrete e misurabili, da inserire nei piani industriali, coordinandoli con gli altri obiettivi aziendali.

Il caso di A2A evidenzia come la sostenibilità, quando pienamente incorporata nella struttura di governo societario, possa divenire leva di innovazione organizzativa e strumento di competitività sistemica. La presenza di organi dedicati, la diffusione trasversale di competenze ESG e l'allineamento tra governance, strategia e remunerazione delineano un modello avanzato di integrazione, in cui la sostenibilità è parte costitutiva dei processi decisionali e non semplice esito di essi, permettendo di affrontare in modo strutturato le sfide e le opportunità legate alla transizione ecologica in un contesto complesso come quello attuale.

IL CASO ENI: UN MODELLO INTEGRATO PER LA TRANSIZIONE ENERGETICA

a cura di *Luigi Sampaolo** e *Ilaria Ravieli***

11.1 Profilo dell'azienda

Eni è una società dell'energia con una presenza globale in 64 Paesi e un organico di oltre 32.000 persone. Eni è un emittente quotato sull'Euronext Milan e presso il New York Stock Exchange (NYSE), opera su scala globale e in Italia è presente in tutti gli ambiti dell'industria energetica.

Il suo modello di business si sviluppa lungo l'intera catena del valore: dall'esplorazione e produzione di idrocarburi (petrolio e gas naturale), alla generazione e commercializzazione di energia elettrica da gas e fonti rinnovabili, fino alla raffinazione tradizionale, alla produzione di biocarburanti, prodotti chimici e servizi per la mobilità.

La strategia di Eni si basa inoltre su un distintivo modello satellitare, che prevede la creazione di entità di business dedicate e focalizzate su specifiche aree della transizione energetica. Esempi chiave sono Plenitude, che opera nel settore delle energie rinnovabili e nella vendita di energia a clienti finali, ed Enilive, dedicata alla bioraffinazione e alla mobilità sostenibile. Queste società sono strutturate per poter accedere in modo autonomo al mercato dei capitali, attraendo investitori specializzati e finanziando così la propria crescita. Tale approccio mira a valorizzare i singoli rami d'azienda, accelerando la transizione energetica e mantenendo al contempo una solida disciplina finanziaria.

Nel 2024, l'azienda ha effettuato investimenti per 8,8 miliardi di euro e ha registrato un EBIT proforma *adjusted* di 14,3 miliardi di euro. Nello stesso anno, la produzione di idrocarburi si è attestata a 1,707 milioni di barili di olio equivalente al giorno, la capacità di bioraffinazione ha raggiunto 1,65 milioni di ton-

* Responsabile Sustainability Positioning and Stakeholder Engagement di Eni.

** Lavora nell'ambito della sostenibilità in ENI.

nellate/anno e la capacità installata da fonti rinnovabili, attraverso Plenitude, ha superato i 4 GW.

11.2 La strategia di sostenibilità

Per Eni, la sostenibilità rappresenta un elemento centrale della strategia industriale e della missione aziendale. Questo orientamento è stato formalizzato con l'aggiornamento della mission nel 2019, per allinearla agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite: “sostenere concretamente una transizione energetica socialmente equa, con l'obiettivo di preservare il nostro pianeta e promuovere l'accesso alle risorse energetiche in maniera efficiente e sostenibile per tutti”.

L'impegno si traduce in un modello di business che persegue il “successo sostenibile”, definito come la creazione di valore nel lungo termine per gli azionisti tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder. Sin dal 2006, l'interesse di tali stakeholder è considerato uno dei riferimenti che gli amministratori di Eni devono valutare nel prendere decisioni consapevoli, nella creazione di valore in un orizzonte di medio-lungo periodo.

L'integrazione della sostenibilità è un processo che guida le decisioni a tutti i livelli, dalla definizione del Piano Strategico, che include specifici target di decarbonizzazione, fino alla determinazione della remunerazione del management, i cui incentivi sono legati anche al raggiungimento di obiettivi ESG.

Il driver principale è la consapevolezza che le sfide globali, come il cambiamento climatico e la necessità di un accesso universale all'energia, richiedano una trasformazione profonda del settore. Eni affronta queste sfide attraverso un approccio pragmatico e tecnologicamente neutrale, puntando alla decarbonizzazione dei propri processi e dei prodotti entro il 2050. La sostenibilità è quindi integrata nell'evoluzione industriale di Eni verso modelli di business che, salvaguardando la competitività economica dell'azienda, puntano a ridurre l'impatto carbonico e alla maggiore circolarità, con l'obiettivo di garantire al contempo la sicurezza degli approvvigionamenti energetici e l'accessibilità economica e sociale per tutti.

L'approccio alla sostenibilità integrato nella strategia si articola lungo cinque direttrici fondamentali e interconnesse:

- Neutralità carbonica al 2050: riduzione progressiva delle emissioni nette di gas serra (Scope 1, 2 e 3).
- Protezione dell'ambiente: salvaguardia della biodiversità, gestione efficiente delle risorse idriche e promozione di un modello di economia circolare.

- Valore delle nostre persone: salvaguardia di salute e sicurezza, sviluppo delle competenze e promozione di un ambiente di lavoro equo e inclusivo.
- Alleanze per lo sviluppo: contributo attivo alla crescita socio-economica dei Paesi ospitanti, anche attraverso iniziative che vanno oltre le operazioni industriali.
- Sostenibilità nella catena del valore: coinvolgimento di clienti e fornitori nel percorso di transizione, promuovendo pratiche responsabili lungo l'intera filiera.

Nell'attuazione di tale approccio, Eni garantisce il rispetto dei diritti umani nell'ambito delle proprie attività e ne promuove il rispetto presso i propri partner e stakeholder, perseguendo inoltre un'operatività improntata ai valori di responsabilità, integrità e trasparenza.

11.3 Le figure chiave e la governance della sostenibilità

La governance della sostenibilità in Eni è un sistema strutturato che coinvolge l'intera organizzazione, dal vertice alle singole unità operative, assicurando un presidio integrato delle tematiche ESG.

Al vertice, il Consiglio di amministrazione (CdA) si è riservato il compito di definire, su proposta dell'Amministratore delegato (AD), le linee strategiche e gli obiettivi della società e del gruppo, perseguendone il successo sostenibile e monitorandone l'attuazione. Il CdA approva annualmente il Piano Strategico, che include i target industriali di business, i risultati economici finanziari e i target di sostenibilità, tra cui anche i target emissivi di medio-lungo termine.

Il Consiglio di amministrazione riveste, inoltre, un ruolo attivo nell'attuazione della strategia di Eni anche attraverso l'approvazione dei progetti di investimento e delle operazioni di portafoglio incluse nel Piano Strategico, secondo quanto stabilito dalla delibera sui poteri a esso riservati, e ne monitora annualmente l'avanzamento e il rispetto di requisiti e target, che includono anche gli esiti dell'analisi dei rischi ed eventuali valutazioni sugli impatti ESG associati alle suddette operazioni.

Sempre nell'ottica di contribuire al successo sostenibile della società, Eni presta da sempre la massima attenzione al proprio sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (SCIGR), le cui linee di indirizzo sono definite dal Consiglio di amministrazione in coerenza con le strategie della società.

L'AD di Eni è incaricato dell'istituzione e del mantenimento di un efficace SCIGR e, a tal fine, cura l'identificazione, la valutazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi aziendali, che includono i rischi ESG, sottoponendoli

almeno trimestralmente al CdA, con il supporto della funzione Risk Management Integrato.

Inoltre, Eni considera il coinvolgimento degli stakeholder una leva fondamentale per la creazione di valore di lungo periodo e, in particolare, per il processo di pianificazione strategica. Operando in 64 Paesi con diversi contesti socio-economici, la comprensione delle aspettative degli stakeholder e l'integrazione delle loro istanze all'interno dei processi decisionali aziendali sono fattori strategici per il mantenimento di rapporti improntati alla reciproca fiducia, trasparenza e integrità.

Tale attitudine risponde alla Raccomandazione del Codice di Corporate Governance, secondo cui il Consiglio di amministrazione deve promuovere, nelle forme più opportune, anche il dialogo con gli stakeholder rilevanti per la società e si fonda sui principi stabiliti, dal consiglio stesso, nel Codice etico di Eni nonché nella politica per la gestione del dialogo con la generalità degli azionisti adottata dal consiglio, su proposta del Presidente del CdA, formulata d'intesa con l'AD. A supporto del CdA operano i comitati endoconsiliari, composti da amministratori non esecutivi, tutti indipendenti o in maggioranza indipendenti. Tra questi:

- Il *Comitato Sostenibilità e Scenari*, istituito nel 2014, svolge funzioni istruttorie, consultive e propositive sui processi, le iniziative e le attività tese a presidiare l'impegno, il confronto e la formazione relativamente allo sviluppo sostenibile lungo tutta la catena del valore, con particolare riferimento alle tematiche di: transizione climatica e innovazione tecnologica, accesso all'energia e sostenibilità energetica, ambiente ed efficienza energetica, sviluppo locale, rispetto e tutela dei diritti umani, integrità e trasparenza, *Diversity & Inclusion*.
- Il *Comitato Controllo e Rischi* ha il compito di supportare il CdA nelle valutazioni relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, inclusi quelli di natura socio-ambientale. Esamina inoltre l'informativa periodica non finanziaria/di sostenibilità obbligatoria, coordinandosi con il Comitato Sostenibilità e Scenari.
- Il *Comitato Remunerazione* propone al CdA la politica per la remunerazione, assicurando che i sistemi di incentivazione, in particolare per l'AD e i dirigenti con responsabilità strategiche, siano legati a obiettivi specifici di sostenibilità (es. riduzione delle emissioni GHG, indicatori di sicurezza), garantendo così l'allineamento tra la performance manageriale e la strategia di lungo periodo.

La sostenibilità è una materia molto ampia e complessa, come si può anche evincere dagli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS); quindi, fornire un'elencazione esaustiva di tutte le funzioni che contribuiscono a essa potrebbe risultare limitativo.

La funzione Sostenibilità di Eni ha la responsabilità di indirizzare, coordinare e gestire le attività relative al processo complessivo di sostenibilità che sono agite, nei fatti, da tutte le strutture aziendali, le quali contribuiscono alla realizzazione della strategia di sostenibilità nei rispettivi ambiti operativi.

La funzione Amministrazione e Bilancio di Eni è responsabile della rendicontazione obbligatoria di sostenibilità, redatta in conformità con gli standard ESRS, in quanto parte integrante della Relazione Finanziaria Annuale di Eni. Tale attività avviene in raccordo con la Funzione Sostenibilità, che cura la reportistica volontaria di sostenibilità di Eni.

Inoltre, vi sono altre funzioni centralizzate preposte a:

- a. coordinare azioni su specifiche tematiche che hanno impatto su aspetti di sostenibilità (a titolo esemplificativo la *safety*, la strategia climatica e la biodiversità, l'ambiente, la salute, la *compliance*, la *diversity & inclusion*, le relazioni con gli investitori ESG);
- b. gestire specifici processi, integrando la sostenibilità nelle loro attività (a titolo esemplificativo la gestione delle risorse umane, le relazioni industriali, il *procurement*, la *security*, il *risk management* integrato, la pianificazione, l'innovazione tecnologica);
- c. fornire, infine, supporto specialistico (a titolo esemplificativo funzione legale, le funzioni di comunicazione interna ed esterna).

Per quanto concerne l'approccio complessivo di Eni ai diritti umani, la funzione sostenibilità e la funzione Compliance Integrata supervisionano, ciascuna per la propria area di competenza, e supportano le funzioni aziendali/di staff di Eni per garantire il rispetto dei diritti umani all'interno dei loro processi operativi.

Infine, le linee di business di Eni svolgono un ruolo fondamentale nell'adozione del modello di sostenibilità nei territori in cui Eni opera; in molte società controllate/nei distretti operativi di Eni sono presenti unità dedicate alla sostenibilità.

11.4 Pratiche e risultati

Eni ha definito l'obiettivo della neutralità carbonica al 2050, con tappe intermedie per la riduzione delle emissioni Scope 1, 2 e 3. Nel 2024, le emissioni nette *upstream* sono diminuite del 55% rispetto al 2018. L'ottica è quella di una transizione centrata sulle persone che punta su innovazione, sostenibilità e salvaguardia del capitale umano, con l'obiettivo di rendere il processo di decarbo-

nizzazione un'occasione di sviluppo equo e inclusivo, capace di generare nuove filiere produttive e di valorizzare il capitale umano.

Sono di seguito elencati alcuni esempi di leve di decarbonizzazione e *just transition*. Nell'*upstream* migliori performance in termini di efficienza e una crescita progressiva della componente gas, inclusi i condensati, sul totale della produzione contribuiscono a contenere l'aumento delle emissioni derivanti dalle produzioni di idrocarburi. Inoltre, è confermato l'impegno verso l'obiettivo finale di emissioni di metano prossime allo zero nel 2030. In Africa nel 2024 Eni ha fornito 45 miliardi di metri cubi ai mercati locali, che rappresentano circa l'80% della produzione totale di Eni nel continente. In linea con l'SDG 7 che mira a un incremento dell'utilizzo di combustibili puliti e moderni, Eni distribuisce localmente Gas di Petrolio Liquefatto (GPL) per usi residenziali. Nel 2024 complessivamente è stato fornito ai mercati locali il 66% del GPL prodotto nei Paesi (Algeria, Egitto, Libia e Tunisia), per un totale di circa 11,7 milioni di barili all'anno.

Nel *downstream* lo sviluppo dei biocarburanti di Enilive offre un'opportunità di conversione della capacità di raffinazione tradizionale di Eni, mantenendo intensità industriale, e contribuendo in modo significativo alla decarbonizzazione del trasporto *hard-to-abate* ovvero aviazione, trasporto marittimo e trasporto pesante. Nel 2024 la capacità di bioraffinazione di Enilive è stata di 1,65 milioni di tonnellate e si prevede di raggiungere una capacità di oltre 3 milioni di tonnellate/anno nel 2028 e di oltre 5 milioni di tonnellate/anno nel 2030. Per quanto riguarda il *Sustainable Aviation Fuel* (SAF), la società punta a una capacità produttiva di oltre 2 milioni di tonnellate/anno entro il 2030. Per traghettare questo piano di sviluppo, a settembre 2024 è stato approvato il programma di conversione della raffineria di Livorno in bioraffineria entro il 2026, sul modello di quanto già realizzato a Porto Marghera nel 2014 (prima riconversione di una raffineria tradizionale in bioraffineria attraverso un brevetto proprietario) e a Gela nel 2019. Le bioraffinerie Eni, già *palm oil free* in anticipo rispetto alle normative, utilizzano principalmente materie prime provenienti da scarti e residui (oli esausti da cucina, grassi animali, sottoprodotti agroalimentari) e oli vegetali derivanti da colture su terreni degradati o comunque non in competizione con l'agricoltura alimentare. La lavorazione avviene tramite la tecnologia proprietaria Ecofining™, sviluppata da Eni in collaborazione con Honeywell UOP, che consente la produzione di biocarburanti avanzati conformi alla Direttiva RED II, garantendo un significativo risparmio di emissioni di CO₂. Tra i prodotti ottenuti spicca l'*Hydrogenated Vegetable Oil* (HVO), biocarburante diesel realizzato al 100% da materie prime rinnovabili.

L'espansione delle attività di Plenitude nell'ambito della generazione di energia elettrica da fonti rinnovabili amplia l'offerta di soluzioni *lower carbon*. L'inte-

grazione di queste opzioni energetiche, insieme alla progressiva riduzione delle emissioni assolute, favorisce la diminuzione dell'intensità emissiva del portafoglio di Eni. Nel 2024 Plenitude ha proseguito il percorso di crescita avviato negli anni precedenti, raggiungendo una capacità installata di 4,1 GW, in aumento del 37% rispetto al 2023. Tali risultati sono in linea con l'obiettivo di raggiungere 10 GW nel 2028 e 15 GW nel 2030, per arrivare a 60 GW al 2050.

Nella chimica, il piano di trasformazione, decarbonizzazione e rilancio di Versalis, annunciato nel 2024, prevede da una parte la ristrutturazione della chimica di base in crisi e, dall'altra, la crescita delle nuove piattaforme di chimica circolare, bio e specializzata, più sostenibili e coerenti con la strategia europea di decarbonizzazione. Si tratta di una trasformazione necessaria per l'evoluzione del contesto di mercato. Il piano prevede da una parte la ristrutturazione della chimica di base in crisi, con la fermata degli impianti di *cracking* (di Priolo e Brindisi) e il forte ridimensionamento della produzione di polimeri, e dall'altra, investimenti per la crescita delle nuove piattaforme della chimica circolare, bio e specializzata. In particolare, a Priolo è prevista la realizzazione di una bioraffineria e di un impianto di riciclo chimico, e a Brindisi iniziative nell'ambito dell'accumulo di energia in collaborazione con Seri Industrial. Gli investimenti previsti a Piano sono di 2 miliardi di euro in un quadriennio.

I progetti di CCS, che prevedono la cattura e lo stoccaggio permanente della CO₂ all'interno di giacimenti di gas naturale esauriti operati da Eni, offrono una soluzione complementare alla riduzione delle emissioni residue delle attività difficili da abbattere con le tecnologie esistenti. La CCS rappresenta inoltre un'opportunità per supportare la decarbonizzazione anche di attività industriali di terzi. Dopo l'avvio di Ravenna CCS sulla costa ravennate e lo sviluppo di Hy-Net North West nella Baia di Liverpool, Eni punta a raggiungere una capacità di reiniezione superiore a 15 milioni di tonnellate l'anno entro il 2030 e oltre 40 milioni dopo il 2030.

La compensazione delle emissioni residue è realizzata attraverso offset principalmente da *Natural Climate Solutions* focalizzate sulla protezione, conservazione e gestione più sostenibile delle foreste. Eni ha inoltre adottato un approccio distintivo relativo alla propria presenza sui territori, definito "*Dual Flag*", che unisce le attività industriali a iniziative di sviluppo locale. Nel 2024, i progetti di sviluppo locale hanno visto un investimento complessivo di 88,8 milioni di euro in 21 Paesi, raggiungendo oltre 2 milioni di persone. Gli interventi spaziano dall'istruzione, con la costruzione e riabilitazione di scuole, al supporto alla diversificazione economica, con programmi di formazione agricola e imprenditoriale come quelli realizzati in Kenya nell'ambito della filiera *agri-feedstock*.

Infine, la società promuove l'accesso all'energia come leva per la crescita eco-

nomica e sociale. Un progetto significativo in questo ambito è *Eni for Clean Cooking*, programma avviato nel 2018, che favorisce la sostituzione di sistemi di cottura tradizionali con modelli a più alta efficienza che permettono di ridurre le emissioni associate alla combustione. Il programma è stato implementato in Costa d’Avorio, Congo, Mozambico, Angola, Ruanda e Tanzania, e sono in corso valutazioni per estenderlo ad altri Paesi dell’Africa Sub-Sahariana e dell’Asia. Nel 2024 il programma ha raggiunto circa 1,2 milioni di persone, per un totale di 1,5 milioni dall’avvio. L’obiettivo di Eni è garantire l’accesso a sistemi di Clean Cooking a 10 milioni di persone in Africa Sub-Sahariana entro il 2027.

Gli esempi descritti non hanno carattere esaustivo, ma intendono illustrare alcune pratiche e iniziative considerate rappresentative dell’impegno dell’azienda sui temi della sostenibilità sociale e ambientale.

11.5 Conclusioni

Eni opera in un contesto di profonda trasformazione del settore energetico, caratterizzato da complessità geopolitica. Le sfide per i prossimi anni sono rilevanti, così come le opportunità per un’azienda che ha posto la sostenibilità al centro della propria strategia. La sfida principale consiste nel bilanciare in modo efficace e credibile sicurezza degli approvvigionamenti, sostenibilità economica e sostenibilità ambientale (trilemma energetico), nell’ambito di una transizione giusta.

L’investimento continuo in innovazione, dal supercalcolo HPC6 all’intelligenza artificiale, rappresenta un vantaggio competitivo decisivo per ottimizzare le operazioni esistenti e sviluppare nuove soluzioni energetiche.

La collaborazione e il dialogo con gli stakeholder, tra i quali governi, istituzioni, partner industriali e comunità locali, è fondamentale per accelerare lo sviluppo di progetti sostenibili e garantire che i benefici della transizione siano distribuiti in modo equo, in un approccio complessivo che persegue contemporaneamente tutte le dimensioni della sostenibilità (ambientale, sociale ed economica)¹.

¹Per ulteriori approfondimenti e dati di dettaglio, si rimanda ai documenti pubblici di rendicontazione dell’azienda, Relazione Finanziaria Annuale 2024 – Relazione sulla Gestione e Rendicontazione di Sostenibilità, il report di sostenibilità volontario “Eni for a Just Transition 2024”, la Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2024, la Relazione sulla Politica di Remunerazione 2025 e sui compensi corrisposti 2024, il sito Eni (www.eni.com) nelle sezioni Governance e Gestione della sostenibilità, il Codice etico di Eni, la Politica per la gestione del dialogo con gli investitori, la Policy ECG Rispetto dei Diritti Umani in Eni.

IL CASO HERA: UNA GOVERNANCE SOLIDA FOCALIZZATA SUL “PERCHÉ”

di Filippo M. Bocchi*

12.1 Profilo dell'azienda

Nato nel 2002 dall'aggregazione di 12 aziende municipalizzate emiliano-romagnole, prima esperienza nazionale di questo tipo, nel tempo il Gruppo Hera ha intrapreso un cammino di crescita costante ed equilibrata, incorporando altre società attive negli stessi ambiti. Quotata dal 2003, Hera dal 2019 è entrata a far parte del FTSE MIB, il principale indice di Borsa Italiana, che include i 40 maggiori titoli di Piazza Affari. Ha un azionariato molto diversificato con circa il 50% delle azioni detenuto dai comuni del territorio servito e il restante distribuito tra investitori istituzionali, retail, fondazioni bancarie e aziende. Dal 2020 è la prima *multiutility* italiana negli indici Europe e World del Dow Jones Sustainability Index.

Hera è attiva, con oltre 10.000 dipendenti, prevalentemente nei territori di Emilia-Romagna, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Marche, Toscana e Abruzzo; opera principalmente nei settori ambiente (gestione rifiuti), idrico (acquedotto, fognatura e depurazione) ed energia (distribuzione e vendita di energia elettrica, gas e servizi energia), a cui si aggiungono l'illuminazione pubblica e la telecomunicazione. Oltre 7,5 milioni di cittadini italiani usufruiscono di almeno un servizio fornito da Hera.

La missione di Hera è di essere la migliore *multiutility* italiana per i suoi clienti, i lavoratori e gli azionisti, attraverso lo sviluppo di un originale modello di impresa capace di innovazione e di forte radicamento territoriale, nel rispetto dell'ambiente.

La creazione di valore condiviso è un driver di crescita per il Gruppo in coerenza con lo Scopo (purpose) introdotto nello Statuto di Hera Spa nell'aprile 2021:

* Direttore Valore condiviso e sostenibilità del Gruppo Hera.

la Società attua un modello di impresa con l'obiettivo di creare valore nel lungo termine per i propri azionisti attraverso la creazione di valore condiviso con i propri stakeholder. A tal fine la Società organizza e svolge attività di impresa anche con la finalità di favorire l'equità sociale e di contribuire al raggiungimento della neutralità di carbonio, alla rigenerazione delle risorse e alla resilienza del sistema dei servizi gestiti, a beneficio dei clienti, dell'ecosistema territoriale di riferimento e delle generazioni future (Hera per il pianeta, per le persone e per la prosperità).

12.2 La strategia di sostenibilità

L'integrazione della sostenibilità nella gestione e nella strategia rappresenta uno degli elementi cardine del modello industriale e di governance adottato dal Gruppo Hera. Tale integrazione si fonda su un approccio strutturato alla responsabilità sociale d'impresa (*Corporate Social Responsibility – CSR*) che, fin dalla costituzione della società, ha visto nella rendicontazione di sostenibilità e nel Codice etico gli ambiti principali di sviluppo. L'approccio alla responsabilità sociale del Gruppo ha avuto un momento di svolta nel 2016, con l'introduzione del modello di creazione di valore condiviso (*Creating Shared Value – CSV*). Il modello, ispirato ai contributi di Porter e Kramer¹, promuove una visione in cui il successo dell'impresa e i benefici ambientali e sociali non devono più descrivere un gioco a somma zero, bensì sono parti complementari del medesimo processo di creazione di valore.

Il modello CSV del Gruppo Hera si basa sulla capacità di identificare aree di business e attività industriali che rispondono alle priorità dell'“Agenda globale”, tra cui l'Agenda ONU 2030, e le principali politiche europee e nazionali in materia di sostenibilità. In quest'ottica, Hera interpreta le trasformazioni e le sfide globali non come vincoli, ma come opportunità di innovazione e sviluppo. La transizione energetica, la progressiva elettrificazione dei consumi, la trasformazione digitale, la maggiore esigenza di resilienza delle infrastrutture e la spinta verso un'economia circolare rappresentano per Hera ambiti strategici che consentono di coniugare crescita industriale, creazione di margini e generazione di benefici per la collettività.

Il modello CSV di Hera identifica tre driver strategici attorno ai quali si sviluppa il contributo dell'impresa allo sviluppo sostenibile:

¹ Michael E. Porter, Mark R. Kramer, “Creare valore condiviso”, *Harvard Business Review Italia*, gennaio-febbraio 2012.

- perseguire la neutralità di carbonio;
- rigenerare le risorse e chiudere il cerchio;
- abilitare la resilienza e innovare.

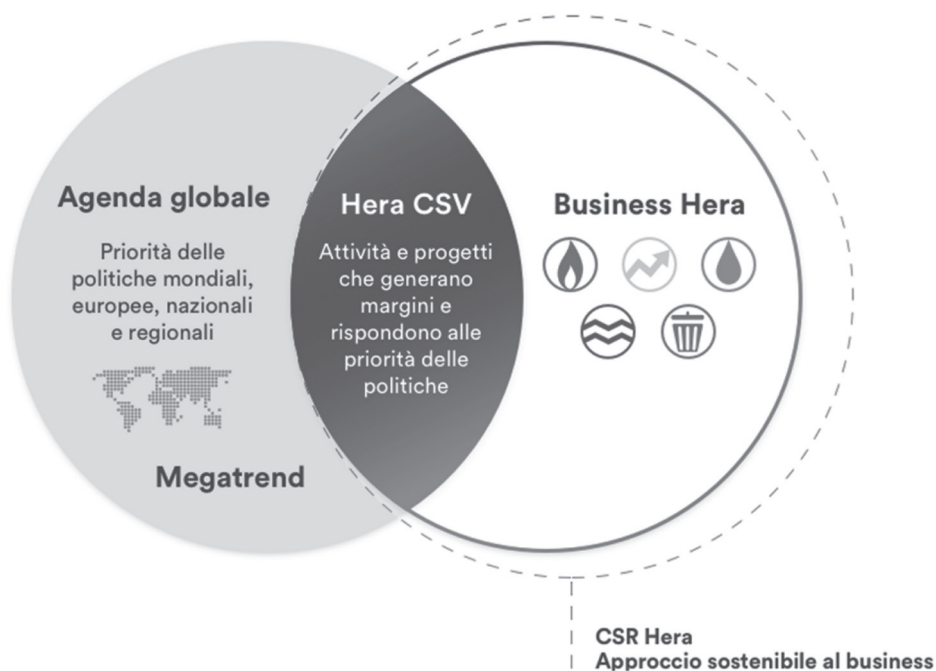
Questi tre ambiti rappresentano le aree prioritarie in cui le attività del Gruppo generano contemporaneamente valore economico e benefici ambientali e sociali. I driver orientano la pianificazione, gli investimenti e la rendicontazione, contribuendo alla piena integrazione della sostenibilità nei processi aziendali.

Questa visione è stata formalmente consacrata nel 2021 con l'introduzione del *purpose* nello Statuto sociale. Il *purpose* riprende i principi ispiratori del modello CSV, ponendo l'accento sull'equità sociale, sulla neutralità di carbonio, sulla rigenerazione delle risorse e sulla resilienza dei servizi. L'inserimento del *purpose* nello Statuto rappresenta una decisione di grande rilievo istituzionale, poiché discende da un ripensamento complessivo dei nessi tra l'approccio CSR e la strategia del Gruppo, portando la prima nel cuore stesso della seconda. Per dirla con Sinek², se la CSR aveva interessato il "cosa" e il "come" dell'impresa, il CSV ne mette al centro il "perché", investendo in maniera frontale la ragione stessa per cui l'impresa esiste e gli elementi qualificanti che la differenziano da tutte le altre.

Grazie all'approccio alla creazione di valore condiviso, la sostenibilità è, pertanto, diventata ancora di più un elemento centrale e trasversale alla strategia aziendale. Essa guida le scelte industriali, orienta lo sviluppo dei servizi nei diversi business gestiti da Hera ed è quindi considerata pienamente come un driver di crescita e competitività. Hera potrà decidere quanto e come aumentare il valore condiviso generato, agendo sulla sovrapposizione tra business e priorità dell'"Agenda globale" (ovvero aumentando l'intersezione dei due cerchi rappresentati nella Figura 12.1) e interpretando nel tempo la missione e il *purpose* dell'impresa, in un confronto continuo con il proprio Consiglio di amministrazione e i soci.

Le attività e i progetti che migliorano le performance di sostenibilità sociale e ambientale (tipiche della CSR e rappresentate nel cerchio tratteggiato nella Figura 12.1) vengono certamente mantenute, ma il nuovo approccio apre anche a progettualità strategiche capaci di far evolvere la catena del valore dei diversi servizi e le modalità di gestione del business, restituendo il profilo di un'impresa che salda la propria crescita alle priorità e agli interessi più urgenti della società in cui opera (approccio CSV).

² Simon Sinek, *TED Talk "How Great Leaders Inspire Action"*, 2009, e *Partire dal perché*, FrancoAngeli, Milano, 2009.

Figura 12.1 La relazione tra CSR e CSV secondo Hera


Fonte: Hera – Creazione Valore Condiviso.

Un esempio concreto dell'importanza strategica della sostenibilità e del nuovo approccio alla creazione di valore condiviso è rappresentato dal Piano di transizione climatica approvato nel 2024. Tale piano definisce il percorso per il raggiungimento dell'obiettivo *Net Zero* al 2050 in linea con le indicazioni e traiettorie delineate dalla comunità scientifica, a partire dall'Accordo di Parigi del 2015, per limitare il riscaldamento globale entro la soglia di 1,5 °C a fine secolo, rispetto al livello preindustriale. Esso prevede una riduzione delle emissioni complessive del 90% entro il 2050 rispetto al 2019, con il ricorso residuo a misure di rimozione della CO₂. Le principali leve del Piano includono: efficienza energetica, incremento della produzione e della vendita di energia rinnovabile, elettrificazione dei consumi, consumo di sola energia elettrica rinnovabile certificata, servizi avanzati di *energy management* per le imprese e le amministrazioni pubbliche e l'installazione di sistemi di cattura e stoccaggio della CO₂ emessa dai termovalorizzatori. La definizione del Piano di transizione climatica ha coinvolto tutti gli attori del sistema di governance della sostenibilità del Gruppo.

12.3 Le figure chiave e la governance della sostenibilità

Il sistema di governance della sostenibilità del Gruppo Hera è modellato per garantire un presidio solido e integrato della sostenibilità all'interno dei processi decisionali. Tale sistema si basa su una rete coordinata di organi e Direzioni che assicura coerenza strategica, trasparenza informativa e aderenza ai principali standard nazionali ed europei.

Un ruolo rilevante nella governance è rivestito dalla Direzione Valore condiviso e sostenibilità, collocata in staff all'Amministratore delegato che ha la responsabilità di proporre e definire, a livello di Gruppo, le linee guida aziendali relative alla responsabilità sociale d'impresa e alla creazione di valore condiviso, nonché le politiche in materia di rendicontazione e di *accountability* sul valore condiviso e sulla sostenibilità, raccordando tutti gli interlocutori aziendali coinvolti su tali tematiche. La Direzione Valore condiviso e sostenibilità ha inoltre il compito di aggiornare il Codice etico con frequenza triennale e di promuovere la sua diffusione all'interno dell'organizzazione. Ha infine il compito di coordinare il processo *balanced scorecard* finalizzato a garantire l'integrazione degli obiettivi di sostenibilità nel sistema di incentivazione del management.

La Direzione Valore condiviso e sostenibilità opera in raccordo con la Direzione centrale Strategia, regolazione e gestione rischi, collocata in staff al Presidente esecutivo, responsabile, fra l'altro, della definizione delle linee guida strategiche per il Gruppo e della loro declinazione in obiettivi economici e di investimento nel Piano industriale aggiornato annualmente con orizzonte a cinque anni nel rispetto degli impegni presi nel Piano di transizione climatica e sulla base della valutazione dei rischi e delle opportunità anche in ambito ESG.

Il Comitato etico e sostenibilità rappresenta uno dei principali presidi di governance della sostenibilità. Composto da due amministratori indipendenti, dal Direttore Valore condiviso e sostenibilità e da un esperto esterno, il comitato supporta il Consiglio di amministrazione nell'attività di monitoraggio e indirizzo in materia di sostenibilità e di creazione di valore condiviso. Tra le sue attività rientrano: l'esame preventivo della rendicontazione di sostenibilità, il monitoraggio dell'attuazione delle politiche di sostenibilità, la gestione delle segnalazioni relative a possibili comportamenti non conformi al Codice etico con conseguente valutazione in merito all'apertura o meno di una indagine. Il Comitato etico e sostenibilità ha anche un ruolo importante nell'emissione degli strumenti di finanziamento sostenibili: in particolare valida il pool dei progetti finanziabili attraverso un *green bond* e ne supervisiona la relativa rendicontazione. Il comitato riveste infine un ruolo cruciale nel processo decisionale relativo a politiche

e impegni di sostenibilità come per esempio l'approvazione del Piano di transizione climatica.

Il Consiglio di amministrazione è l'organo che detiene i più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria con facoltà di compiere tutti gli atti ritenuti necessari od opportuni per il conseguimento degli scopi sociali, esclusi solo quelli che, per legge o da Statuto, sono riservati alla competenza dell'Assemblea dei soci. In conseguenza dell'evoluzione della normativa europea in ambito sostenibilità, il Consiglio di amministrazione ha negli ultimi anni dedicato sedute specifiche per approfondire la CSRD rafforzando ulteriormente la capacità di indirizzo e supervisione della rendicontazione di sostenibilità, ambito in cui il Gruppo si è contraddistinto in passato per l'anticipazione degli obblighi europei e per una visione strategica dell'attuazione del principio di *accountability*. Nell'ambito dell'implementazione della CSRD, il Consiglio di amministrazione ha nominato il Direttore Valore condiviso e sostenibilità come Dirigente preposto per l'attestazione di conformità della Rendicontazione di Sostenibilità ai sensi del D.lgs. 125/24. Questo aspetto, unitamente al fatto che il Direttore Valore condiviso e sostenibilità è un componente del Comitato etico e sostenibilità, rappresenta una caratteristica distintiva della governance della sostenibilità del Gruppo.

Infine, parte integrante del sistema di governance della sostenibilità sono anche il Comitato controllo e rischi, che include i rischi ESG nel proprio perimetro valutativo, il Comitato remunerazioni, che garantisce l'integrazione degli obiettivi di sostenibilità nei sistemi incentivanti, e il Collegio sindacale.

Altre Direzioni con un ruolo particolarmente significativo nel sistema di governance della sostenibilità del Gruppo e con le quali la Direzione Valore condiviso e sostenibilità ha visto progressivamente aumentare nel tempo l'interazione e la collaborazione in progetti specifici sono:

- la Direzione centrale Personale e organizzazione, che nel 2024 ha promosso il Patto del buon lavoro, un documento di posizionamento concreto e programmatico sulla sostenibilità condiviso con le organizzazioni sindacali di riferimento;
- la Direzione Acquisti e appalti, che nel 2025 ha definito in coprogettazione con un gruppo rappresentativo di fornitori il Codice di condotta – Patto di sostenibilità con i fornitori per rafforzare l'allineamento della filiera agli obiettivi ESG del Gruppo;
- la Direzione centrale Amministrazione, finanza e controllo, che presidia l'emissione di strumenti di finanziamento sostenibili e che collabora alla quantificazione del MOL CSV descritto più avanti;

- la Direzione Qualità, sicurezza e ambiente, che sovrintende la Politica per la qualità e la sostenibilità del Gruppo e i relativi sistemi di gestione certificati;
- la Direzione *Investor relations*, che presidia i rating e gli indici di sostenibilità con il supporto della Direzione Valore condiviso e sostenibilità.

12.4 Pratiche e risultati

La quantificazione del margine operativo lordo a valore condiviso (MOL CSV) rappresenta una delle innovazioni più significative introdotte dal Gruppo Hera nel ridisegno della propria rendicontazione di sostenibilità avvenuto a partire dal 2016. Attraverso il MOL CSV il Gruppo Hera misura la quota del MOL generata da attività che rispondono alle priorità di sostenibilità definite dalle politiche a livello globale (Agenda ONU 2030 *in primis*), europeo, nazionale e locale e delineate nei tre driver strategici precedentemente descritti. Nel 2024, il MOL CSV ha raggiunto 856,6 milioni di euro, pari al 54% del MOL totale di Gruppo, registrando una ulteriore crescita rispetto all'anno precedente e collocandosi a un livello significativamente maggiore rispetto al 2016, anno di prima rilevazione dell'indicatore in cui il MOL CSV era pari a 299 milioni di euro, il 33% del totale. L'obiettivo previsto nel Piano industriale 2024-28 è di incrementare ulteriormente il MOL CSV – fino a raggiungere 1,1 miliardi di euro pari al 66% del totale nel 2028 – a dimostrazione di una crescita economica del Gruppo sempre più nella direzione della sostenibilità e trainata dal *purpose*.

L'integrazione della sostenibilità nei sistemi di incentivazione costituisce un ulteriore elemento qualificante del profilo di sostenibilità del Gruppo. Attraverso la *balanced scorecard*, applicata a dirigenti e quadri, viene collegata una parte significativa della retribuzione variabile al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità e creazione di valore condiviso. Nel 2024, in media il 37% della retribuzione variabile dei dirigenti e quadri è collegato a progetti-obiettivo di sostenibilità, mentre il 22% dipende dal raggiungimento degli obiettivi di creazione di valore condiviso.

Anche gli amministratori esecutivi sono remunerati attraverso sistemi incentivanti che includono parametri ESG. Il MOL CSV rappresenta una quota significativa della remunerazione variabile sia di breve sia di lungo periodo, con un'incidenza pari a circa il 24% della retribuzione annua fissa in caso di raggiungimento dei target.

12.5 Conclusioni

Il percorso intrapreso dal Gruppo Hera dimostra come la sostenibilità possa rappresentare non solo un valore etico, ma una leva strategica per la competitività e la crescita economica. Un reporting di sostenibilità evoluto e l'integrazione dell'approccio alla creazione di valore condiviso nei sistemi di incentivazione sono elementi imprescindibili per garantire che ciò avvenga. Alla base occorre però una governance solida in grado anche di guidare l'innovazione nei sistemi di rendicontazione e di incentivazione.

Con riferimento alla rendicontazione di sostenibilità possiamo affermare che, se da un lato continua a garantire il noto e consolidato valore "esterno", dall'altro lato ha aperto la strada alla creazione di un valore "interno" di assoluta rilevanza. Ed è su questo valore interno che, nel tempo, ha potuto svilupparsi una significativa crescita culturale dell'organizzazione, con miglioramenti tangibili e progressivi nella gestione delle attività del *business as usual* e nell'interlocuzione con gli stakeholder, presidiando così in modo ottimale le dimensioni del "cosa" e del "come". Le indicazioni di Porter e Kramer hanno poi aperto la strada a una nuova fase, orientata come detto alla creazione di valore condiviso e, in quanto tale, focalizzata sul "perché".

L'augurio è che l'esperienza del Gruppo Hera, nel garantire prospettive di crescita sostenibile all'impresa e ai suoi territori di riferimento, rappresenti un insieme di conoscenze e di pratiche da testare anche altrove. La transizione verso modelli di business orientati alla creazione di valore condiviso, infatti, rappresenta oggi il più improrogabile degli obiettivi, che le imprese sono chiamate a raggiungere per affrontare le sfide sociali e ambientali già in corso e corrispondere così, fino in fondo, al "*moral purpose of business*" richiamato da Porter e Kramer. A questo processo è necessario concorrere con ogni risorsa, comprese quelle che possono essere messe in campo da un sistema di governance solido e all'avanguardia.

IL CASO SAIPEM: INGEGNERIA PER UN FUTURO SOSTENIBILE

di Marco Stampa*

13.1 Profilo dell'azienda

Saipem è una società che fornisce servizi di ingegneria, costruzione e progettazione, attiva nel settore dell'energia e delle infrastrutture per la mobilità sostenibile. L'azienda si posiziona come leader globale nella realizzazione di progetti complessi, sia in ambito *offshore* sia *onshore*. Il *purpose* che ispira l'azienda è "Ingegneria per un futuro sostenibile", cioè il proposito di realizzare impianti e infrastrutture per i propri clienti abilitando la transizione verso un modello di produzione e utilizzo dell'energia che supporti il percorso verso uno sviluppo sostenibile, come indicato dai 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs) dell'ONU. Ne deriva un modello di business caratterizzato dalla capacità di proporre al mercato e ai propri clienti avanzate soluzioni progettuali e industriali in molte aree del mondo, poiché la società opera in più di 50 Paesi in Europa, Africa, America, Medio Oriente e Sud-Est Asiatico, con centri di ingegneria in Italia, Francia, Regno Unito, Romania e India, cinque *fabrication yard* in Italia, Indonesia, Brasile, Arabia Saudita e Angola, una flotta di mezzi di installazione, trattamento e perforazione e oltre 30.000 dipendenti che rappresentano più di 130 nazionalità.

L'azienda è un attore chiave in questo settore e opera attraverso cinque linee di business: *Asset Based Services*, *Energy Carriers*, *Drilling Offshore*, *Offshore Wind* e *Sustainable Infrastructures*.

Per dare un'idea della dimensione economica dell'azienda, Saipem ha registrato nel 2024 ricavi pari a 14,5 miliardi di euro (+23% rispetto al 2023) e un EBITDA di 1,3 miliardi di euro (+44% rispetto al 2023). Nel 2024 la Società ha ottenuto un record di 18,8 miliardi di ordini acquisiti e prevede di acquisirne 50

* Head of Sustainability Governance di Saipem.

miliardi durante il Piano strategico 2025-2028. Circa il 30% di questo portafoglio ordini è relativo a progetti *Low & Zero Carbon* (energie rinnovabili, infrastrutture, *decommissioning*, CCS – cattura e sequestro dell’anidride carbonica).

13.2 La strategia di sostenibilità

La sostenibilità per Saipem è considerata, non da oggi, un fattore imprescindibile per gestire i rischi inerenti alle proprie attività, garantire il successo a lungo termine dell’azienda e creare valore nel tempo per i propri stakeholder. La sostenibilità per una grande azienda come Saipem riguarda un insieme di tematiche rilevanti: tutela della salute e della sicurezza sul lavoro, lotta al cambiamento climatico, utilizzo delle risorse, protezione dell’ambiente e della biodiversità, sviluppo economico e sociale nei territori di presenza, diritti umani e del lavoro, innovazione tecnologica ed etica del business. In Saipem questa articolata materia è integrata nell’organizzazione aziendale e presidiata da un forte team professionale che, a livello Corporate, è inserito a riporto del *Chief People, HSEQ & Sustainability* e opera come un elemento trasversale ai processi decisionali.

I driver principali che spingono l’azienda sul tema della sostenibilità sono principalmente le aspettative dei propri clienti (società energetiche di livello mondiale e nazionale) e della comunità finanziaria (investitori, banche, società di assicurazioni, analisti e società di rating).

L’approccio alla sostenibilità si fonda sulla gestione degli impatti su ambiente e comunità nei territori di presenza e sulla salute e sicurezza dei lavoratori. Per contro, la creazione di valore è perseguita attraverso l’innovazione e massimizzando le opportunità di crescita. La sostenibilità del business va di pari passo con quella economica, per esempio attraverso la fornitura di tecnologie per la transizione energetica, come la *carbon sequestration* o gli impianti eolici *offshore*.

Il Piano di Sostenibilità di Saipem (*Our Journey to a Sustainable Business*) è un documento coerente con il Piano Strategico e con un orizzonte temporale di quattro anni. Il Piano non è un “libro di buone intenzioni” né tantomeno una semplice enunciazione di principi separata dalla strategia di business. Esso si basa sull’analisi di doppia materialità, un processo che fornisce chiare indicazioni sulla rilevanza dei temi in termini sia di impatto generato dall’azienda sull’ambiente e sulla società, sia di influenza determinata dai temi stessi sulla propria capacità di creare valore oltre che più in generale sulle aspettative degli stakeholder. Altri fattori di rilievo che orientano i contenuti del Piano sono na-

turalmente il contesto normativo sempre più in evoluzione e le richieste provenienti dai clienti.

Il Piano è strutturato attorno a tre pilastri:

- Mitigazione del cambiamento climatico e protezione ambientale: il fulcro è il Programma Net Zero, con obiettivi di riduzione delle emissioni di gas serra per asset, operazioni e catena di fornitura, fissati in una *road map* al 2050, con obiettivi intermedi e periodico adeguamento.
- Centralità delle persone: contiene l'impegno a proteggere la sicurezza, la salute, il benessere e lo sviluppo professionale dei lavoratori, promuovendo le pari opportunità, valorizzando le diversità e l'inclusione e tutelandone i diritti umani e del lavoro.
- Creazione di valore: un pilastro trasversale che concentra le iniziative sulle relazioni con i clienti, i fornitori, le comunità locali, sull'innovazione tecnologica e la *cybersecurity* e l'integrità del business.

Il Piano, adeguato annualmente, include circa 100 obiettivi specifici all'interno di questi tre pilastri, ciascuno con attribuzione di responsabilità, definizione di tempistica, costi, indicatori di performance e relativi target.

13.3 Le figure chiave

A livello manageriale, il principio guida in Saipem è che la sostenibilità è un "modo di fare business" che coinvolge tutta l'organizzazione aziendale e non è compito esclusivo del gruppo dedicato.

Fermo restando che nel processo decisionale dei programmi rilevanti il ruolo apicale lo svolge l'Amministratore delegato (CEO), la sostenibilità fa capo al *Chief People HSEQ & Sustainability Officer*, che è un suo primo rapporto. Da questa figura dipendono due funzioni di sostenibilità strettamente coordinate: *Sustainability Governance* ed *Environmental Sustainability*.

La funzione *Sustainability Governance* presidia il processo di pianificazione che porta alla redazione del Piano quadriennale di sostenibilità e un ampio spettro di attività di *stakeholder engagement* tra cui i rapporti con la finanza sostenibile, oltre a svolgere attività di promozione, formazione e sensibilizzazione e *assessment* operativi, sul tema dei diritti umani e del lavoro. Quest'ultimo elemento è una componente distintiva di gestione del rischio per l'azienda e degli impatti che l'azienda stessa può determinare sulla società e sulla catena del valore. All'interno della funzione *Sustainability Governance* è stato anche ideato

un programma di *Knowledge Transfer* sui temi di sostenibilità del business cui partecipano risorse junior di diverse funzioni societarie, coinvolte a vario titolo nei processi di sostenibilità.

La funzione *Environmental Sustainability* coordina e guida il Programma *Net Zero*, che contiene gli impegni che l'azienda ha assunto in termini di riduzione delle proprie emissioni di gas serra; essa fornisce inoltre indirizzo strategico su tematiche come la biodiversità e la gestione delle risorse idriche e coordina centralmente il Piano di Iniziative per le Comunità Locali distribuite sui settori di intervento di maggiore vocazione dell'azienda come la formazione professionale, la protezione e il risanamento ambientale, la cultura locale e il sostegno a gruppi vulnerabili.

A seguito dell'emanazione del D.lgs. 125/24 che recepisce in Italia la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), l'attività di *Reporting e controllo di sostenibilità*, originariamente unita alle funzioni di sostenibilità menzionate sopra nell'area del Chief People, HSEQ & Sustainability, è stata ricollocata nell'area del Chief Financial Officer (CFO) a riporto del Dirigente preposto alla redazione dei dati contabili societari. Questo cambiamento è avvenuto per ottimizzare l'esistente sistema di reporting di sostenibilità (già attivato da molti anni poiché Saipem è stata una delle prime aziende italiane a pubblicare un Bilancio di Sostenibilità certificato sin dal 2006) in *compliance* con i nuovi requisiti della CSRD. Il team incaricato del Reporting lavora naturalmente a stretto contatto con le altre due funzioni di sostenibilità, dato che i contributi che confluiscono nella rendicontazione riguardano tutte le tematiche oggetto di piano e di engagement e tra il processo di pianificazione e quello di rendicontazione deve esserci evidentemente uno stretto coordinamento e verifica di coerenza.

L'elaborazione del Piano di Sostenibilità quadriennale, anche se gestito dalla funzione Sustainability Governance, è un complesso processo di lavoro che coinvolge tutta l'azienda.

Si parte dalla fase di identificazione, in cui vengono individuate le aree prioritarie basate sull'analisi di materialità e lo studio del contesto esterno e si definiscono azioni, obiettivi, KPI, target, responsabilità, tempistiche e costi con un processo di condivisione con le funzioni competenti.

Il documento finale di Piano è sottoposto alla firma dell'Amministratore delegato che preliminarmente ne condivide o modifica le priorità, le risorse assegnate e la tempistica. La fase finale del processo di pianificazione concerne l'approvazione consiliare e il documento viene pertanto presentato al Comitato Sostenibilità, Scenari e Governance (CSC&G) per un parere preliminare all'approvazione del Consiglio di amministrazione (si veda oltre).

La gestione delle iniziative di riduzione delle emissioni attraverso il Program-

ma *Net Zero* è affidata a uno *Steering Committee manageriale*. Questa configurazione *ad hoc* è dovuta al fatto che il programma assorbe circa il 90% delle risorse economiche del Piano di Sostenibilità ed è una componente fondamentale delle iniziative che l'azienda sta portando avanti con un duplice intento. Da un lato il programma intende progressivamente ridurre il *carbon footprint*, in linea con gli impegni presi pubblicamente sia per mitigare il proprio impatto climatico sia per ottemperare, nei progetti assegnati, alle richieste dei clienti (a loro volta impegnati a ridurre l'impronta della propria filiera) e quindi agli standard di mercato nel settore. Dall'altro lato il programma incentiva e promuove il ruolo di Saipem come agente di decarbonizzazione nella transizione energetica, proponendo al mercato soluzioni sia in termini di progettazione sia di efficienza delle attività di costruzione e di tecnologie come la *carbon sequestration*.

In questo senso il Programma *Net Zero* mette l'efficienza da un lato e l'innovazione tecnologica dall'altro al servizio della sostenibilità. L'obiettivo del programma è raggiungere la neutralità climatica entro il 2050, con target intermedi (es. riduzione del 50% delle emissioni Scope 1 e 2 entro il 2035, con lo Scope 2 già entro il 2025).

Nello specifico il Piano si articola nel seguente modo:

1. Riduzione dell'impatto diretto:
 - riduzione delle emissioni proprie: interventi sugli asset e sulle operazioni per abbattere le emissioni di CO₂;
 - progetti “*low impact*” e “*compensated emissions*”: sviluppo di soluzioni a basso impatto ambientale e compensazione delle emissioni residue con iniziative di *offsetting*;
 - efficienza energetica e rinnovabili: investimenti in tecnologie come geotermia, nucleare di nuova generazione e idrogeno verde.
2. Supporto alla filiera:
 - collaborazione con clienti e fornitori: Saipem si pone come partner attivo per accompagnare altri attori della *value chain* nella decarbonizzazione;
 - progetti congiunti: sviluppo di infrastrutture e soluzioni tecnologiche che favoriscano la transizione energetica globale;
 - influenza positiva: promuovere standard e pratiche sostenibili lungo tutta la catena del valore.

L'elaborazione del programma avviene attraverso le seguenti fasi:

- analisi dei rischi e opportunità: valutazione degli impatti della transizione energetica sul business e sulle comunità;

- definizione di target misurabili: obiettivi chiari per Scope 1, 2 e 3, con monitoraggio continuo;
- integrazione nella governance: inclusione degli obiettivi *Net Zero* nei sistemi di controllo e nei KPI ESG aziendali;
- comunicazione trasparente: rendicontazione periodica attraverso il bilancio di sostenibilità e report dedicati.

In sintesi: il Programma *Net Zero* di Saipem non è solo un piano interno di riduzione delle emissioni, ma un processo collaborativo e tecnologico che mira a contribuire alla trasformazione dell'intera catena del valore energetica. La sua elaborazione si fonda su:

- innovazione tecnologica come leva principale;
- approccio duplice: riduzione interna e supporto esterno;
- target progressivi e verificabili;
- allineamento con gli standard europei e globali di sostenibilità.

In questo modo Saipem si posiziona come abilitatore della transizione energetica, con un ruolo attivo sia nelle proprie operazioni sia nel supporto ai partner.

13.4 La governance della sostenibilità

Un sistema di governance societaria deve essere coerente con la strategia di sostenibilità adottata al più alto livello.

Da questo punto di vista, gli organi di amministrazione e controllo di Saipem operano all'interno di un quadro di governance allineato alle *best practices* internazionali e ai requisiti del Codice di Corporate Governance cui la Società aderisce e che istituzionalizza gli elementi ESG come parte integrante della governance societaria. Il sistema e l'organizzazione che ne derivano sono volti ad analizzare le tematiche afferenti alla sostenibilità del business, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile stabiliti all'interno di un quadro globale sancito dall'adesione ai principi del *UN Global Compact* e ai già citati SDGs dell'ONU nell'agenda 2030, in particolare quelli che risultano più rilevanti per il ruolo di business di Saipem.

Il sistema di governance di Saipem è pertanto strutturato per assicurare che la sostenibilità sia trattata al più alto livello decisionale societario.

Il Consiglio di amministrazione (CdA) ha il compito di approvare passaggi fondamentali, inclusi la pubblicazione, all'interno della Relazione annuale sulla

Gestione del Rendiconto di sostenibilità (ex DNF), oltre al documento volontario (nel 2024: “We Deliver”) che Saipem pubblica come ulteriore descrizione delle principali azioni in materia a beneficio di una platea più ampia e più internazionale di stakeholder, allo *Human Rights and Modern Slavery Statement* e al Piano di Sostenibilità.

Il CdA si articola nei seguenti Comitati endoconsiliari:

- *Comitato Sostenibilità, Scenari e Governance*: presieduto dalla Presidente del CdA, è composto da quattro membri e svolge una verifica preliminare dei principali *deliverables* (come il Piano di Sostenibilità e il Rendiconto ex CSR), ne discute i contenuti, condivide i risultati dell’analisi di doppia materialità e monitora semestralmente lo stato di raggiungimento degli obiettivi del Piano di Sostenibilità.
- *Comitato Controllo e Rischi*: verifica il report periodico del sistema di controllo interno sui dati di sostenibilità ed esprime un parere sul Rendiconto ex CSR.
- *Comitato Remunerazione e Nomine*: approva lo schema di incentivazione societaria di breve e lungo termine, che include stabilmente da anni i principali obiettivi ESG assegnati al top management (*Net Zero*, indici di sicurezza sul lavoro, pari opportunità).

Anche il *Collegio sindacale* partecipa alle riunioni dei comitati endoconsiliari che hanno in agenda tematiche di sostenibilità e, con l’entrata in vigore della CSR, ha assunto una funzione di organo di controllo sull’adeguatezza del sistema di rendicontazione e di controllo interno sui dati di sostenibilità.

Il CdA approva il Piano di Sostenibilità congiuntamente all’approvazione del Piano Strategico aziendale, e viene coinvolto anche nella condivisione dei risultati dell’analisi di doppia materialità sottostante alle attività di pianificazione e rendicontazione, un processo che vede il coinvolgimento diretto di un numero elevatissimo di stakeholder esterni (clienti, comunità finanziaria, istituzioni nazionali e internazionali, fornitori, comunità locali, accademia, opinion maker) e interni (dipendenti della società, inclusi anche i membri degli organi di governo societario).

Tutti i documenti importanti che vengono sottoposti ai comitati endoconsiliari sono condivisi anche dall’Amministratore delegato. I manager e le funzioni “owner” delle varie tematiche (inclusi i responsabili di sostenibilità) vengono invitati alle riunioni dei comitati per presentare programmi e iniziative, rendicontare sul loro stato d’attuazione e sugli strumenti adottati, sottoporre i documenti di comunicazione ufficiale della società prima della loro approvazione in CdA.

Al termine di questo confronto i comitati formulano spesso indicazioni e suggerimenti alle strutture societarie.

13.5 Pratiche e risultati

Saipem ha conseguito importanti risultati nelle sue pratiche di sostenibilità a livello ambientale e sociale.

Volendo fare solo alcuni esempi, in tema ambientale l'impegno per l'obiettivo *Net Zero* ha portato nel 2024 Saipem a evitare 70.000 tonnellate di CO₂ equivalente grazie a iniziative di gestione energetica e ha compensato 100.000 tonnellate di CO₂ equivalente attraverso progetti di *offsetting nature-based* (BVCM – *Beyond Value Chain Mitigation*).

Un altro pilastro delle iniziative di Saipem è relativo all'innovazione con lo sviluppo della tecnologia *Bluenzyme™ 200* per la cattura enzimatica di CO₂, che sarà impiegata in un impianto in Italia che ha ricevuto finanziamenti dall'EU Innovation Fund. L'azienda è pioniera anche nella robotica sottomarina con droni sottomarini per l'ispezione e l'intervento subacqueo come *Hydron-R* e *FlatFish* che hanno evidenti ricadute ambientali e in termini di sicurezza nelle operazioni.

In ambito sociale, la sicurezza sul lavoro è sempre stata un tema prioritario. Il nuovo *Safety Strategic Plan 2024-2026* si concentra sull'efficacia delle misure di salvaguardia e non solo sull'assenza di incidenti. Nel 2024 sono state erogate quasi un milione di ore di formazione in tal senso. L'azienda è impegnata anche sul tema *Diversity, Equity & Inclusion*, e ha recentemente confermato la Certificazione Parità di Genere (UNI PdR 125:2022).

In tema di impatto locale sono state implementate 65 iniziative per le comunità locali in 17 Paesi, con un investimento pari a 1,6 milioni di euro. L'azienda da anni valuta l'impatto economico del contenuto locale insito nelle sue operazioni, per esempio in Brasile, tramite un modello denominato SELCE (*Saipem Externalities Local Content Evaluation*). Nel periodo 2021-2025 il modello ha stimato che il contributo economico complessivo dell'azienda al contesto locale sia stato di 8 miliardi di reais (quasi 210 milioni di euro). Per quanto riguarda l'impegno sulla catena di fornitura l'azienda ha coinvolto oltre 4000 fornitori sulla piattaforma *Open-es* e ha formato nel 2024, con strumenti dedicati, oltre 900 persone dei propri fornitori su temi ESG.

13.6 Conclusioni

Saipem è consapevole che il cammino verso la sostenibilità è una sfida difficile in un mondo in continua evoluzione e in un contesto globale caratterizzato da instabilità e complessità, in particolare nella transizione energetica. L'azienda affronta questa sfida facendo sì che la sostenibilità non si riduca a mera *compliance* o gestione degli impatti ambientali e sociali ma sia un fattore di sviluppo sostenibile del business.

Gli elementi da considerare nello sviluppo di una strategia efficace di sostenibilità includono: le aspettative degli stakeholder esterni, la necessità di adeguare governance, processi e organizzazione al contesto normativo, il miglioramento continuo degli strumenti aziendali e delle competenze per potere affrontare questi elementi di complessità; la necessità di implementare strumenti e metodologie di valutazione degli impatti e dell'efficacia degli interventi.

Il posizionamento del complesso di attività che fanno sì che si possa parlare di "modello di sostenibilità" traspare oggi nelle valutazioni dei principali rating ESG e nella inclusione ormai pluriennale di Saipem in posizione di leadership di settore negli indici di sostenibilità.

Il management, anche in vista di sviluppi importanti dell'assetto societario, si sta concentrando su come strutturare al meglio i momenti nei quali la sostenibilità interseca i processi aziendali, nell'ottica di avere strutture che consentano di disporre di una visione globale dei cambiamenti e dei trend, in grado di presidiare efficacemente tutte le tematiche di sostenibilità e interagire in maniera agile ed efficace, oltre che efficiente, con tutte le funzioni societarie e le realtà sul territorio. Da questo punto di vista investire nell'innovazione e nello sviluppo delle competenze è cruciale per ampliare la propria offerta ed essere competitivi proprio nel rendere disponibile l'energia sostenibile di cui il pianeta ha bisogno.

IL CASO SNAM: UNA GOVERNANCE DI SOSTENIBILITÀ INTEGRATA

di Francesca Pezzoli* e Matteo Tanteri**

14.1 Profilo dell'azienda

Snam è una delle principali aziende europee nel settore delle infrastrutture energetiche, con un modello di business fondato sulla gestione e lo sviluppo delle reti di trasporto del gas naturale, dello stoccaggio e della rigassificazione. Negli ultimi anni, anche alla luce del mutato contesto globale e della crescente volatilità del settore energetico, l'azienda ha rafforzato l'impegno volto a garantire la sicurezza degli approvvigionamenti di gas da un lato e, dall'altro, ha ampliato il proprio raggio d'azione con iniziative legate alla cattura e allo stoccaggio della CO₂ e all'efficienza energetica, oltre che allo sviluppo di nuovi vettori energetici. Con quasi 4000 dipendenti, una rete di gasdotti che si estende per circa 38.000 chilometri tra Italia ed estero e una forte presenza internazionale tramite diverse partecipazioni, Snam ha consolidato una posizione di leadership nel proprio settore, registrando risultati economici solidi e una reputazione crescente in tutti gli ambiti legati alla sostenibilità. Il *business model* dell'Azienda si fonda su asset regolati e su investimenti strategici in tecnologie innovative legate alla integrazione energetica, con l'obiettivo di garantire accessibilità a energia, sicurezza, efficienza e sostenibilità nel lungo periodo.

14.2 La strategia di sostenibilità¹

La sostenibilità è integrata nel business attraverso un approccio sistemico e trasversale, che coinvolge tutte le funzioni aziendali e si riflette nella pianificazione

* Director Investor Relations & Sustainability di Snam.

** Director Sustainability and Social Impact di Snam.

¹ La nomenclatura delle funzioni e i processi fanno riferimento alla situazione al 30/06/2025.

strategica, nella gestione operativa e nella definizione degli obiettivi. Il piano strategico, aggiornato annualmente, incorpora la Strategia di Sostenibilità, frutto di un processo strutturato e partecipativo che ha coinvolto stakeholder interni ed esterni, tra cui membri del CdA, investitori, esperti del settore, rappresentanti istituzionali e della società civile. Questo percorso ha consentito di integrare le opinioni e gli interessi degli stakeholder nella definizione e nell'evoluzione della strategia e del modello aziendale permettendo di sviluppare una struttura basata su diversi *pillars* strategici tra cui neutralità carbonica, biodiversità e rigenerazione, persone, comunità locali, innovazione trasformativa. L'avanzamento delle attività legate alla Strategia di Sostenibilità è monitorato tramite meeting periodici tra l'Amministratore delegato e il top management, con presentazioni dirette ai comitati consiliari.

A ogni *pillar* della Strategia di Sostenibilità vengono associati obiettivi misurabili e monitorati tramite la *Sustainability Scorecard*. Il processo di definizione o revisione degli obiettivi della Sustainability Scorecard si attiva ogni volta che emerge la necessità di introdurre un nuovo obiettivo o modificare un target esistente. Questo può avvenire in caso di raggiungimento anticipato del target, cambiamenti significativi interni all'organizzazione (per esempio modifiche della strategia o del modello di business), o variazioni nel contesto operativo che potrebbero influire sull'affidabilità, rilevanza o coerenza del target. Ogni anno, nel caso di definizione di un nuovo target o revisione di un target esistente, la funzione che presidia il tema elabora una proposta in coerenza con il piano industriale. La proposta viene supervisionata dalle funzioni *Investor Relations & Sustainability* e *Sustainability & Social Impact* e inclusa successivamente nella Sustainability Scorecard. Il documento viene sottoposto alla revisione e approvazione dell'Amministratore delegato. Una volta aggiornato, il documento viene condiviso con il *Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità* e incluso nel Piano Strategico Societario per l'approvazione finale da parte del Consiglio di amministrazione. Successivamente, il target approvato viene comunicato al reparto preposto per il monitoraggio e il reporting di sostenibilità. La funzione *Investor Relations & Sustainability* richiede trimestralmente (o con altra periodicità comunque concordata) le performance relative ai target alla funzione competente, per aggiornare la Sustainability Scorecard.

Nell'attuale piano strategico², la sostenibilità è considerata una dimensione abilitante del business aziendale, una componente strutturale del modello di creazione del valore. Questo si traduce in una crescente attenzione alla rendicon-

² Si fa riferimento al Piano Strategico 2025-2029, presentato al mercato in data 22/01/2025.

tazione integrata dei dati finanziari e di sostenibilità, a una valutazione attenta degli impatti, dei rischi e delle opportunità legati a essa legati e alla definizione di metriche che orientano le scelte di investimento e le politiche aziendali.

La gestione della sostenibilità in Snam è guidata da una governance articolata e ben strutturata, che garantisce coerenza, accountability e trasparenza.

14.3 Le figure chiave e la governance della sostenibilità

Il sistema di governance è strutturato secondo le normative vigenti e applicabili al settore, tenendo conto delle *best practices* nazionali e internazionali e dei principi contenuti nel Codice etico di Snam, ed è conforme alle Linee Guida dell'OCSE per le imprese multinazionali, alla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani delle Nazioni Unite, alle Convenzioni fondamentali dell'ILO e ai dieci principi etici globali in termini di diritti umani, tutela dell'ambiente, diritti dei lavoratori e lotta alla corruzione promossi dal *Global Compact* delle Nazioni Unite.

Come partner dell'*UN Global Compact*, è stato adottato un approccio di *zero tolerance* verso qualsiasi forma di corruzione che richiede non solo alle persone di Snam, ma anche a tutti i Business Associate, inclusi i fornitori, di condividerne i valori e di adottare comportamenti leciti e corretti, nonché di implementare sistemi anticorruzione idonei ed efficaci.

È stato inoltre adottato ed efficacemente attuato un Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione ai sensi della UNI ISO 37001:2016 ("Sistema di Gestione Anticorruzione") rappresentato dal *Compliance Programme Anticorruzione*, per mezzo del quale sono identificati e valutati i rischi di corruzione delle relative attività di business.

A livello apicale, il CdA di Snam opera affinché venga garantita la completa diffusione e integrazione di una cultura aziendale volta a contrastare, tra le altre cose, le conseguenze del cambiamento climatico. Forte di questa consapevolezza, il CdA si pone l'obiettivo di supervisionare i rischi e le opportunità a esso collegati e di vigilare sulle attività svolte ad assicurare la corretta gestione di tali aspetti da parte del management. A tal proposito, l'Amministratore delegato è responsabile del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, e insieme al management pianifica incontri periodici e mantiene flussi informativi con il CdA, utili sia per l'identificazione di nuove iniziative sia per l'implementazione e il monitoraggio delle strategie individuate.

In particolare, nel corso del 2023 Snam ha introdotto nel Modello di *Enterprise Risk Management* (ERM) uno specifico framework di *Climate Change Risk Management* (CCRM) per integrare e identificare più dettagliatamente i rischi

e le opportunità legati al cambiamento climatico e, di conseguenza, migliorare la gestione dell'incertezza che li caratterizza, nonché rafforzare la resilienza del Gruppo. Il framework consente di sistematizzare le analisi sul rischio climatico (*i.e. climate risk*) attraverso un approccio strutturato e integrato con le analisi ERM. Nel corso del 2024 è stata svolta un'attività di aggiornamento delle analisi di rischio dedicate al cambiamento climatico e di integrazione della vista dedicata al *biodiversity risk* all'interno del CCRM, con la conseguente evoluzione del "verticale" in *Climate Change & Biodiversity Risk Management* (di seguito CBRM), ossia una verticale di analisi con metodologie integrate e specifiche per l'identificazione, misurazione e gestione dei rischi connessi al cambiamento climatico e all'evoluzione della biodiversità (fisici & di transizione), in allineamento ai principali riferimenti e standard internazionali in ambito *climate risk & biodiversity risk* e determinando così una progressiva rispondenza alla logica dei *Planetary Boundaries*.

Gli amministratori di Snam possiedono un'esperienza e una conoscenza significativa in ambito di sostenibilità, tuttavia, la dinamicità e rilevanza dei temi ESG rendono fondamentale un aggiornamento periodico dei consiglieri. Snam adotta quindi un atteggiamento proattivo finalizzato a realizzare un funzionamento sempre più efficiente della Società attraverso il coinvolgimento di consiglieri e sindaci in sessioni di *board induction* e formative, *off-sites* e *board retreat*. Tali attività, conformemente alle disposizioni del Codice di Corporate Governance, sono state finalizzate a fornire agli amministratori e ai sindaci puntuali aggiornamenti in merito a tematiche connesse al processo dell'integrazione energetica e obiettivi strategici a esso connessi. Le sessioni sono state curate e condotte dal management delle strutture competenti e da esperti di settore.

Al fine di cogliere le nuove e importanti opportunità di sviluppo definite ogni anno dal Piano Strategico del Gruppo³, il sistema organizzativo e procedurale è strutturato per garantire una crescente flessibilità alla struttura societaria e per rispondere alle nuove sfide del processo di decarbonizzazione. Le principali figure manageriali di Snam sono dotate di competenze specifiche non solo nell'ambito in cui operano, ma anche nel cambiamento climatico, confermando l'integrazione di tali aspetti nel modello di governance societaria. Queste figure fungono da supporto all'AD. In particolare, il Director della funzione Sustainability & Social Impact cura la definizione del modello di sostenibilità, della strategia ESG e degli obiettivi di decarbonizzazione e riduzione delle emissioni mentre la funzione Investor Relations, Sustainability P&C & Ratings si occupa

³ Si fa riferimento al Piano Strategico 2025-2029, presentato al mercato in data 22/01/2025.

di monitorare gli obiettivi della Sustainability Scorecard e tutti i principali KPI legati alle tematiche di sostenibilità.

Con riferimento al ruolo della dirigenza nei processi, nei controlli e nelle procedure di governance utilizzati per monitorare, gestire e controllare gli impatti, i rischi e le opportunità legati alla sostenibilità, la funzione Sustainability & Social Impact monitora la rilevanza degli impatti mentre per quanto concerne i rischi e le opportunità il monitoraggio viene guidato dalla funzione ERM. I risultati dell'analisi sono poi condivisi da entrambe le funzioni con il management e l'Amministratore delegato e, successivamente, sottoposti all'esame dei comitati endoconsiliari e infine portati in approvazione al Consiglio di amministrazione.

Snam è stata una delle prime società a integrare il proprio modello di *risk management* in ottica ESG, identificando e classificando rischi e opportunità come "di sostenibilità" secondo un criterio di *Sustainability-relevance*. In base a tale criterio rischi e opportunità vengono qualificati *Sustainability-relevant* laddove questi impattino temi o fattori di sostenibilità rilevanti per Snam anche ai fini della relativa rendicontazione.

Al fine di garantire e potenziare l'integrazione e la coerenza tra il framework ERM e le tematiche di sostenibilità, sono previsti flussi informativi periodici tra le funzioni ERM e Sustainability & Social Impact (relativi, per esempio, alla mappatura dei temi rilevanti per l'azienda e alla Sustainability Scorecard), con l'obiettivo di predisporre il reporting istituzionale e la rendicontazione dei rischi di sostenibilità per il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità almeno una volta l'anno, oltre ad aggiornare periodicamente l'elenco degli stakeholder e dei fattori di aspettativa legati alla metrica di impatto "reputazionale". La funzione ERM presenta ogni anno al comitato un rapporto sui rischi di sostenibilità. Il comitato, a sua volta, riferisce al Consiglio di amministrazione sull'attività svolta almeno ogni sei mesi e, tramite il Presidente, comunica nella prima riunione utile le proprie attività, osservazioni e raccomandazioni.

In generale, nel processo di gestione dei rischi, compresi quelli di sostenibilità, la funzione ERM (i) condivide con i *Risk Specialist* e i *Risk Owner* delle funzioni competenti, le analisi relative ai rischi mappati nelle proprie aree e individua in collaborazione con la funzione Sustainability & Social Impact i rischi *Sustainability-relevant* tra quelli segnalati dalle altre funzioni; (ii) sottopone all'Amministratore delegato, al Chief Financial Officer, al Dirigente preposto, al Chief Legal Officer & General Counsel e all'Executive Director Internal Audit un report riguardante le risultanze delle attività condotte ed eventuali aggiornamenti della mappatura dei rischi/opportunità; (iii) illustra e sottopone le predette risultanze e aggiornamenti al *Comitato Operazioni con Parti Correlate* e al Collegio sindacale al fine di consentire le valutazioni di

competenza in merito all'efficacia del Sistema di Controllo interno e di Gestione dei rischi.

La Direzione Internal Audit verifica l'operatività e l'idoneità del Sistema di Controllo interno e di Gestione dei rischi, attraverso un Piano Audit *risk-based*, approvato dal Consiglio di amministrazione, e monitora l'implementazione delle eventuali azioni correttive individuate, nonché svolge attività di monitoraggio indipendente previste dal Sistema di Controllo sull'informativa societaria della Società, compresa la Rendicontazione Consolidata di Sostenibilità. A tal proposito, il Gruppo ha applicato diversi controlli e procedure dedicati alla gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità, in particolare, l'analisi di doppia rilevanza ha una propria regola dedicata che norma anche la redazione della Rendicontazione Consolidata di Sostenibilità.

Operativamente, la funzione Sustainability & Social Impact è incaricata della gestione e del coordinamento delle iniziative di Sostenibilità. Questa unità è organizzata in sottoteam dedicati a temi specifici come la gestione dei progetti legati alla decarbonizzazione e alla tutela della biodiversità. La funzione interagisce costantemente con le altre aree aziendali attraverso un modello a matrice, che prevede la presenza di referenti all'interno delle principali direzioni operative. Questi referenti partecipano a incontri periodici, workshop tematici e tavoli di lavoro interfunzionali, favorendo una diffusione capillare della cultura della sostenibilità e una maggiore capacità di integrazione nei processi decisionali quotidiani.

Il processo operativo/decisionale relativo alle iniziative di sostenibilità segue un iter strutturato e multilivello, che garantisce rigore metodologico e coinvolgimento diffuso. In fase iniziale, vengono analizzate le alternative progettuali attraverso studi di fattibilità tecnico-economica, analisi di rilevanza e valutazioni di impatto ambientale e sociale. Successivamente, la proposta viene elaborata dalla funzione competente, in collaborazione con la funzione Sustainability & Social Impact, e sottoposta a discussione interna con il top management. Una volta approvata, l'iniziativa viene monitorata attraverso KPI specifici e report periodici, nell'ottica di garantire controllo interno e rendicontazione esterna.

14.4 Pratiche e risultati

Da un punto di vista di iniziative relative alla sostenibilità ambientale, Snam ha investito in soluzioni all'avanguardia grazie a diversi progetti sperimentali. A titolo di esempio, in collaborazione con l'Università Politecnica delle Marche, è stato avviato un progetto pilota per l'uso di droni e laser-scanner nel moni-

toraggio ambientale della biodiversità nella fase *Post Operam* (PO). L'obiettivo è valutare l'efficacia di queste tecnologie per supportare gli studi di ingegneria e le Direzioni Lavori Specialistiche, ottimizzando il monitoraggio dei ripristini vegetazionali e ottenendo un controllo in tempo reale delle dinamiche ecologiche delle aree naturali e semi-naturali interessate dai lavori del metanodotto. Il progetto si applica ai monitoraggi PO dei ripristini vegetazionali del metanodotto Pieve di Soligo-S. Polo-Salgareda, dove, su prescrizione degli enti territoriali, sono state estese cinque stazioni del Piano di Monitoraggio Ambientale (PMA) relativo alla vegetazione per monitorare l'efficacia dei ripristini. Un tecnico specialista esegue un monitoraggio quali-quantitativo della vegetazione ricostituita per verificarne l'efficacia durante i cinque anni di cure colturali. Parallelamente ai monitoraggi standard, il progetto pilota prevede l'uso di laser-scanner per scansioni a 360°, sia dinamiche sia statiche, delle aree oggetto di ripristino vegetazionale. Questa tecnologia permette di effettuare rilevamenti completi dell'area, riducendo i tempi di monitoraggio e garantendo la replicabilità dei risultati. Dalla prima sessione di monitoraggio, eseguita a luglio 2024, è emerso che l'uso del laser-scanner per il monitoraggio dei ripristini vegetazionali consente un rilevamento totale dell'area da monitorare, riducendo le tempistiche e migliorando l'efficienza del processo.

Per quanto riguarda le iniziative di carattere sociale, Snam, attraverso la propria Fondazione, promuove numerose attività volte a creare valore per le comunità e a favorire la coesione territoriale. Fondazione Snam ETS (Ente del Terzo Settore) è una fondazione d'impresa senza scopo di lucro nata nel 2017 che mette a disposizione del Paese le competenze e le capacità realizzative sviluppate da Snam nel campo delle infrastrutture energetiche in più di ottanta anni di storia. A tal proposito, la Fondazione collabora con le comunità locali, gli enti e le istituzioni territoriali per aiutare le persone a ridurre i consumi energetici, per contrastare la dispersione scolastica e supportare l'accesso dei giovani ai mestieri del futuro, ma anche per combattere lo spreco alimentare e incoraggiare le fasce più fragili ad adottare stili alimentari sostenibili. A partire dal 2022, Fondazione Snam ha riformulato gli ambiti di intervento incentrando l'impegno sui temi della povertà energetica, alimentare ed educativa, con iniziative mirate ai territori e ai contesti sociali più critici in cui si sviluppano. Uno dei principali elementi di valore di Fondazione Snam è rappresentato dalle competenze delle persone Snam che vengono coinvolte nei progetti attraverso il volontariato aziendale, contribuendo ad ampliare l'impatto delle attività promosse, lo sviluppo di capacità e competenze delle organizzazioni con le quali la Fondazione collabora e la diffusione dei valori dello sviluppo sostenibile e dell'inclusione sociale all'interno del contesto aziendale.

14.5 Conclusioni

Relativamente alle tematiche di sostenibilità a 360°, l'azienda riconosce l'esistenza di molte sfide aperte. La decarbonizzazione delle infrastrutture, la gestione della biodiversità nei cantieri, l'integrazione dei criteri ESG nella *supply chain* globale e la misurazione dell'impatto sociale sono ambiti in continua evoluzione che Snam, con il suo approccio integrato e orientato all'innovazione, si propone di sviluppare affinché diventino motore di trasformazione e vantaggio competitivo. Snam si impegna, inoltre, a diffondere una cultura dell'innovazione tra tutte le persone dell'Azienda per massimizzare l'efficacia della tecnologia, migliorando sicurezza e affidabilità degli asset, sostenibilità e la catena del valore. Le sfide della sostenibilità impongono lo sviluppo di un sistema di governance capace di gestire scenari complessi e fortemente interconnessi, alla luce anche degli stimoli derivanti sia dal contesto normativo sia dalle aspettative crescenti degli stakeholder. Le imprese sono chiamate quindi a sviluppare soluzioni che permettano alla governance di sostenibilità una permeabilità a tutti i livelli dei processi decisionali, così da garantire coerenza tra obiettivi e pratiche operative. La gestione delle variabili di sostenibilità tramite modelli integrati e multilivello diventa una leva strategica essenziale e abilitante per aumentare la competitività e rafforzare la fiducia degli investitori.

Parte IV
LA GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ
NEI SETTORI *CONSUMER*, INFRASTRUTTURE
E TECNOLOGIA

IL CASO BUZZI: LE SFIDE DELLA SOSTENIBILITÀ E DELL'EVOLUZIONE TECNOLOGICA ALLA LUCE DI SOLIDI VALORI ETICI E DI UNA STORIA CENTENARIA

*di Massimo Paris**

15.1 Profilo dell'azienda

Buzzi S.p.A. (d'ora in avanti Buzzi) è un gruppo multinazionale con sede a Casale Monferrato, attivo nel settore dei materiali da costruzione. L'azienda produce e commercializza cemento, calcestruzzo preconfezionato e aggregati naturali. Con una presenza diretta in 14 Paesi e circa 10.000 dipendenti, il Gruppo si posiziona tra i maggiori operatori europei e mondiali del settore, con una strategia fondata su integrazione verticale, efficienza industriale e responsabilità ambientale.

Nata oltre un secolo fa come impresa familiare, Buzzi ha saputo evolversi in un contesto globalizzato mantenendo una struttura proprietaria stabile e una forte attenzione alle interazioni sociali nei territori in cui opera. L'azienda si distingue per un modello di sviluppo sostenibile di lungo periodo, basato su impianti produttivi efficienti, innovazione tecnologica e dialogo costante con le comunità locali.

15.2 La strategia di sostenibilità

Nel 2001 l'allora Buzzi Unicem pubblica, volontariamente, il primo rapporto Ambiente e Sicurezza con i dati di alcuni indicatori, che oggi definiremmo *E(nvironmental)* e *S(ocial)*. Il rapporto nasce in risposta all'interesse da parte di mol-

* Direttore Sostenibilità e Assicurazione Qualità del Gruppo Buzzi S.p.A.

ti stakeholder per le performance “non finanziarie” delle aziende, in particolar modo quelle quotate, conseguente alla progressiva diffusione dei principi dello sviluppo sostenibile.

In coerenza con la visione imprenditoriale della famiglia Buzzi orientata alla creazione di valore di lungo periodo e all'equilibrio tra performance economica, responsabilità ambientale e attenzione al sociale, le informazioni di sostenibilità, da allora, sono state proposte con continuità, ampliate e migliorate in termini di accuratezza.

Negli ultimi anni, i temi di sostenibilità, la cui rendicontazione è diventata nel frattempo obbligatoria, hanno assunto un ruolo sempre più rilevante nei processi decisionali dell'azienda. Nei paragrafi che seguono vengono citati alcuni temi cardine.

Il contrasto ai cambiamenti climatici: i piani di decarbonizzazione

L'obiettivo di Buzzi è la progressiva riduzione delle emissioni di CO₂ fino a raggiungere la condizione *Net Zero* entro il 2050. A questo riguardo, l'azienda sta operando, già da tempo, su diversi fronti tra i quali: la produzione di cementi a sempre più basso contenuto di clinker, la progressiva riduzione dell'utilizzo di combustibili fossili ad alto fattore di emissione (carbone, *petcoke*), l'ottimizzazione del consumo di energia degli impianti e dei controlli di processo. Ciascuna di queste iniziative comporta tempi, costi e grado di complessità variabili, nonché molte incognite, che richiedono un notevole impegno in termini di risorse e il coinvolgimento di tutta l'organizzazione. Queste misure però, da sole, non bastano. Per raggiungere l'obiettivo *Net Zero* sarà necessario catturare la CO₂ residuale, trasportandola in appositi siti di stoccaggio oppure utilizzandola come materia prima in altre produzioni industriali. Buzzi, con la sua struttura R&D, sta sperimentando diverse tecnologie di cattura, in collaborazione con altri produttori, startup e università, così come l'utilizzo di H₂ verde e l'elettrificazione dei processi a caldo.

La sicurezza: non una priorità ma un valore

L'obiettivo dell'azienda è quello di avere, ovunque operi, zero infortuni. Buzzi è consapevole che per raggiungere tale obiettivo è indispensabile creare e diffondere, in modo capillare, una cultura della sicurezza grazie alla quale tutte le persone che lavorano in fabbrica, oltre alla conoscenza e al rispetto delle procedure, siano in grado di individuare, valutare e segnalare condizioni e/o comportamenti rischiosi e reagire in modo adeguato.

Nel caso in cui, in un qualunque sito, si verifichi un infortunio di una certa gravità, Buzzi ha istituito l'obbligo per il management locale di informare il resto dell'organizzazione circa le condizioni e le cause "radice" che lo hanno determinato, nonché le azioni intraprese per ridurre le probabilità di nuovo accadimento. In questo modo, l'esperienza fatta in un sito viene trasferita a tutti gli altri, aumentando le capacità di prevenzione. Lo stesso approccio viene utilizzato per condividere le pratiche operative che garantiscono più alti livelli di sicurezza (*best practices*) così come le migliori tecnologie.

L'uso responsabile delle risorse naturali e la difesa della biodiversità

La produzione del cemento richiede l'uso di grandi quantità di materie prime come calcari, argille, pozzolane, generalmente provenienti da cave o miniere di proprietà dell'azienda. Sebbene tali materiali siano ampiamente disponibili in natura, quando e ove possibile, il loro consumo viene ridotto facendo uso di materiali di scarto provenienti da altre lavorazioni industriali (es. ceneri volanti delle centrali elettriche o loppe d'altoforno dalle acciaierie).

La stessa attenzione viene posta anche al consumo dell'acqua prelevata da falde o acquedotti, recuperando il più possibile quella piovana, con specifiche pavimentazioni e canalizzazioni, e quella utilizzata per il lavaggio dei mezzi di trasporto.

In merito alla biodiversità, Buzzi è consapevole che le sue attività produttive hanno un impatto sull'habitat naturale, in special modo nelle aree di cava dove le materie prime vengono estratte. In questo caso il rischio di perdita di biodiversità viene ridotto limitando l'estensione delle aree di escavazione e ripristinando, con specifici programmi di ripiantumazione e ricostruzione delle condizioni ambientali originarie, quelle esaurite.

Relazioni con il territorio e valore condiviso

Buzzi riconosce l'importanza di costruire e mantenere rapporti di fiducia, basati sul rispetto reciproco, sul partenariato attivo, sulla trasparenza e sulla collaborazione nel lungo periodo con i propri stakeholder.

Le iniziative di *engagement* vengono gestite come veri e propri progetti. Per essere approvati, essi devono soddisfare determinati requisiti in termini di impegno di risorse e di obiettivi da raggiungere. Di tali progetti non fanno parte le sponsorizzazioni e le donazioni, anche ricorrenti, a favore di terzi.

15.3 Le figure chiave e la governance della sostenibilità

Sebbene il modello di governance del Gruppo Buzzi incoraggi l'autonomia decisionale delle aziende che ne fanno parte, in materia di sostenibilità e di obiettivi ESG la gestione è centralizzata perché ritenuta più funzionale a garantire uniformità di comportamenti, maggiore efficienza e migliori economie di scala. A prescindere dall'approccio, i pilastri che ispirano la governance rimangono gli stessi: legalità, trasparenza e responsabilità, come descritto nel Codice etico e nel Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.lgs. 231/2001.

I temi di sostenibilità in Buzzi vengono gestiti dalle funzioni aziendali al più alto livello gerarchico, in grado di coniugare al meglio solida esperienza industriale e visione strategica. La responsabilità delle politiche ESG e degli obiettivi misurabili (target) è affidata al top management: CEO, Direttore generale e Direttore tecnico.

Nell'ambito del Consiglio di amministrazione è stato istituito il *Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità*, del quale fanno parte alcuni membri del CdA con specifiche competenze ESG. Il comitato, a cui partecipa almeno due volte all'anno il Responsabile della Direzione Sostenibilità di Gruppo, valuta periodicamente l'andamento dei principali indicatori e il grado di raggiungimento degli obiettivi ed è coadiuvato dal Presidente del Collegio sindacale in merito alla verifica del rispetto dei requisiti legislativi.

Nelle riunioni del Consiglio di amministrazione, il Presidente del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità espone gli esiti delle suddette valutazioni, evidenziando punti di forza o di debolezza funzionali alla definizione delle delibere del consiglio.

Nell'ambito della Direzione generale, la responsabilità della rendicontazione di sostenibilità è affidata alla Direzione Sostenibilità. Per garantire l'accuratezza e la consistenza dei dati pubblicati in bilancio (in passato nel Bilancio di Sostenibilità, oggi nell'*Annual Report*, insieme ai dati finanziari), la Direzione Sostenibilità valuta la congruenza documentale (procedure, linee-guida) in relazione alle definizioni e alle metodologie di calcolo degli indicatori ESG e controlla il regolare caricamento dei dati nella piattaforma software predisposta per la loro raccolta. Per queste attività la Direzione si avvale di referenti centrali e regionali (i reporting manager) che interagiscono in modo strutturato, tramite il *Sustainability Key Advancement Area committee*, oppure con incontri *ad hoc*, in base alle necessità.

Più in dettaglio, le fasi del processo con il quale vengono gestite le iniziative di sostenibilità a livello di Gruppo sono tipicamente quattro: 1) Identificazione delle iniziative legate a temi di sostenibilità; 2) Definizione della Proposta;

3) Approvazione; 4) Implementazione e Monitoraggio. Le singole fasi sono descritte di seguito.

1) Identificazione delle iniziative legate a temi di sostenibilità

Un'iniziativa di sostenibilità può essere intrapresa per vari motivi: volontà dell'azienda di adottare nuove politiche, migliorare procedure di rendicontazione, soddisfare nuovi requisiti normativi. La Direzione Sostenibilità, quando non è lei stessa a segnalare, è la funzione che coordina la sua implementazione.

2) Definizione della Proposta

Una volta identificata, l'iniziativa viene definita nei dettagli in termini procedurali, di risorse necessarie, di investimenti e tempi di realizzazione. Dopo aver redatto una prima bozza, la Direzione Sostenibilità coinvolge tutte le funzioni interessate, centrali e/o periferiche, affinché prendano atto delle nuove necessità, propongano eventuali miglioramenti e valutino possibili criticità di implementazione. Per gli aspetti più squisitamente procedurali, viene coinvolta la funzione *Internal Audit* che ha la responsabilità di assicurare la congruenza dell'iniziativa con il modello di organizzazione, gestione e controllo.

3) Approvazione

Terminata la fase istruttoria, l'Amministratore delegato approva l'iniziativa, controfirmando la documentazione di supporto e le necessarie comunicazioni interne ed esterne

4) Implementazione e Monitoraggio

A scadenze prestabilite, la funzione proponente e la funzione Internal Audit mettono in atto meccanismi di verifica, rispettivamente, della correttezza dei dati e della puntuale applicazione delle procedure. Questo secondo aspetto è curato dalla funzione Internal Audit che effettua controlli mirati, a campione, nei siti produttivi.

15.4 Pratiche e risultati

Come descritto in precedenza, Buzzi considera la sicurezza un valore universale. Al di là degli obblighi imposti dalle legislazioni locali, l'azienda è impegnata a

sviluppare una cultura della sicurezza, estesa anche ai lavoratori delle imprese esterne, in tutte le sue fabbriche.

L'avvio di questo percorso è iniziato diversi anni fa, con la decisione di standardizzare le procedure di sicurezza sul lavoro, tra le quali la registrazione e il controllo degli accessi e delle presenze dei lavoratori delle imprese appaltatrici nei siti produttivi. Le ore lavorate dal personale esterno che opera nelle fabbriche sono infatti indispensabili per il calcolo di uno degli indici antinfortunistici più importanti utilizzato nella rendicontazione di sostenibilità: il *Lost Time Injuries Frequency Rate* (LTIFR).

Prima di questa iniziativa, ciascuna azienda del Gruppo operava con proprie procedure, non confrontabili tra loro. In alcuni Paesi, la registrazione delle presenze degli appaltatori non esisteva affatto, rendendo difficile sapere chi si trovasse all'interno della fabbrica, in quali orari, e se un infortunio fosse perfino occorso.

Oggi il controllo degli accessi è regolamentato da procedure omogenee che richiedono la registrazione delle presenze, la verifica delle identità e degli orari di ingresso e uscita. Questa organizzazione ha consentito all'azienda di estendere la formazione sulla sicurezza anche al personale delle imprese appaltatrici in modo più efficace, distinguendo tra quelli formati e quelli, magari nuovi assunti, che non lo sono. Per questi ultimi è ora obbligatoria una sessione di *induction* sulle norme di comportamento sicuro all'interno della fabbrica e l'obbligatorietà della presenza di tutor esperti nel caso di esecuzione di lavori a più alto rischio.

Anche la tecnologia ha avuto un ruolo centrale in questa iniziativa: l'introduzione di sistemi automatici di riconoscimento e registrazione delle targhe ha permesso di controllare l'accesso dei mezzi, distinguendo quelli al loro primo ingresso per i quali c'è l'obbligo di prendere preliminarmente visione dei percorsi sicuri. L'automazione del processo di carico del cemento, unita alla generazione automatica della documentazione di trasporto, hanno semplificato e reso più fluido e sicuro il flusso dei mezzi all'interno delle fabbriche, riducendo i rischi di collisione e quindi potenziali infortuni o danni.

L'iniziativa descritta non solo ha contribuito ad assicurare una migliore qualità e completezza dei dati per il calcolo dell'indice antinfortunistico, ma ha determinato, essa stessa, nuove condizioni operative a minor rischio di infortuni. A distanza di tempo, l'indicatore è progressivamente migliorato e recentemente si sta valutando di stabilire un target da raggiungere.

Il valore del LTIFR e l'emissione specifica di CO₂ per tonnellata di prodotto sono tra i parametri utilizzati per il calcolo della componente variabile della retribuzione dei dirigenti.

15.5 Conclusioni

Con quasi 25 anni di rendicontazione alle spalle, Buzzi S.p.A. è tra le poche società italiane ad aver vissuto la straordinaria evoluzione della sostenibilità in ambito aziendale, i cui contenuti oggi concorrono a determinare le scelte strategiche e il futuro stesso dell'impresa.

La spirito imprenditoriale e i solidi principi valoriali della famiglia Buzzi hanno consentito all'azienda di superare, finora con successo, le sfide via via crescenti poste dalla sostenibilità, senza doversi snaturare, continuando a espandersi e assicurando, con continuità, gli attesi livelli di redditività.

Le sfide però non sono finite, a partire da quella della decarbonizzazione, che avrà un ruolo ancora più cruciale in futuro nonostante le incognite siano ancora molte. Buzzi è fiduciosa di potere continuare a svolgere un ruolo da protagonista.

IL CASO CAMPARI GROUP: GOVERNANCE E STRATEGIA PER INTEGRARE LA SOSTENIBILITÀ NEL BUSINESS

di *Vittoria Lana**

16.1 Profilo dell'azienda

Campari Group è un'azienda italiana operante nel settore delle bevande alcoliche, con una presenza consolidata a livello internazionale. Attualmente è il sesto *player* mondiale nel mercato degli *spirits*¹. Fondata nel 1860, l'azienda ha sviluppato nel tempo un portafoglio di oltre 50 marchi *premium* e *super premium*, che spaziano dagli Aperitivi, tra cui gli iconici Aperol e Campari, ai distillati di Agave, come il tequila Espolòn, ai Whiskeys e Rum, tra cui Wild Turkey e Appleton Estate, fino ai Cognac e Champagne, come Courvoisier e Grand Marnier. Il Gruppo dispone di un network distributivo su scala globale che raggiunge oltre 190 Paesi nel mondo, con posizioni di primo piano in Europa e nelle Americhe. Con sede principale in Italia, a Sesto San Giovanni, Campari Group conta 24 siti produttivi in tutto il mondo e una rete distributiva diretta in 27 Paesi. L'organico complessivo è di circa 5000 persone, i Camparisti. La capogruppo Davide Campari-Milano N.V. è quotata al Mercato Telematico di Borsa Italiana dal 2001 (Reuters CPRI.MI – Bloomberg CPR IM).

Il modello di business si basa su una combinazione di crescita organica e acquisizioni strategiche. La crescita organica è sostenuta da investimenti in marketing, innovazione di prodotto e rafforzamento della distribuzione. Le acquisizioni mirano a integrare marchi con forte riconoscibilità locale e potenziale di espansione globale.

Nel 2024, Campari Group ha adottato una nuova struttura operativa denomi-

* Corporate Sustainability Manager di Campari Group.

¹ Fonte: Impact's Top 100 Premium Spirits Brand Worldwide by Company, March 2022.

nata *Houses of Brands*, che suddivide il portafoglio in quattro categorie: aperitivi, tequila, whisky & rum, e cognac & champagne. Questo approccio consente una gestione più efficiente e focalizzata dei marchi, con l'obiettivo di ottimizzare le risorse e migliorare la coerenza strategica.

Dal punto di vista economico, il gruppo ha registrato nel 2024 un fatturato di circa 3,07 miliardi di euro, con una crescita organica del 2,4%. L'EBITDA rettificato si è attestato a 733 milioni di euro, mentre l'utile netto è stato pari a 202 milioni di euro. Il primo semestre del 2025 ha visto un fatturato di 1,53 miliardi di euro e un utile netto di 206 milioni.

16.2 La strategia di sostenibilità

Il driver principale della sostenibilità in Campari Group è la volontà di integrare la responsabilità ambientale e sociale nella crescita del business, in modo coerente con i valori aziendali e con le aspettative degli stakeholder. La sostenibilità è infatti considerata una leva strategica per la creazione di valore a lungo termine, non solo in termini reputazionali, ma anche operativi e finanziari. A partire dal 2020, Campari Group ha definito un framework strutturato per la gestione della sostenibilità, formalizzato e approvato dal *Leadership Team*. Questo approccio si articola attorno a quattro aree tematiche principali, per ciascuna delle quali sono stati identificati impegni qualitativi e quantitativi specifici. La prima area riguarda le *persone*, con iniziative volte a promuovere la diversità, l'equità e l'inclusione, lo sviluppo professionale e la salute e sicurezza dei dipendenti. La seconda è dedicata alle *pratiche responsabili*, che comprendono la garanzia della qualità dei prodotti, la sicurezza alimentare, l'approvvigionamento responsabile delle risorse e la promozione del consumo responsabile. La terza area è quella *ambientale*, focalizzata sulla riduzione delle emissioni, sull'uso efficiente delle risorse naturali e sull'incremento dell'utilizzo di energia da fonti rinnovabili. Infine, la quarta area riguarda il rapporto con le *comunità*, attraverso progetti sociali orientati al sostegno del lavoro, all'educazione e alla promozione culturale. Questo framework rappresenta la base per l'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale e nei processi operativi del Gruppo. Ciascun'area, infatti, è integrata lungo l'intera catena del valore, dalla produzione alla distribuzione, ed è oggetto di rendicontazione strutturata secondo gli standard GRI e, dal 2024, anche ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*), in conformità alla direttiva CSRD.

Gli obiettivi di sostenibilità del Gruppo Campari vengono definiti, monitorati e rendicontati annualmente all'interno della Dichiarazione Consolidata

di Sostenibilità, garantendo trasparenza e *accountability*. Tali obiettivi, adottati volontariamente nel 2020 e aggiornati nel 2023, sono stabiliti dalle funzioni responsabili della loro gestione e dell'implementazione delle relative azioni. La definizione degli obiettivi avviene attraverso un processo rigoroso che include analisi di *benchmark, insight* di business e confronto con gli stakeholder, assicurando che siano ambiziosi ma raggiungibili, e a supporto della pianificazione strategica e del miglioramento continuo. Con un orizzonte temporale di 5-10 anni, il Gruppo è in grado di pianificare, implementare e perfezionare le proprie pratiche sostenibili. Inoltre, a dimostrazione di una reale integrazione fra sostenibilità e modello di business aziendale, nel 2023 il Gruppo ha adottato strumenti di finanza sostenibile, allineando il proprio finanziamento agli impegni ESG, e ha lanciato una linea di credito *sustainability-linked* da 800 milioni di euro, suddivisa in una linea a termine da 400 milioni e una *revolving* da 400 milioni, supportata da nove istituti bancari. Il tasso di interesse è indicizzato al raggiungimento di obiettivi ESG relativi alla riduzione delle emissioni, alla conservazione delle risorse idriche e alla parità di genere, con adeguamenti annuali in base ai risultati ottenuti.

16.3 Le figure chiave

Il grande impegno dell'azienda richiede una governance chiara e formalizzata, che assicuri l'*accountability* da parte degli organi di governo apicali. Il Consiglio di amministrazione, attraverso gli Amministratori delegati e le funzioni aziendali competenti, è responsabile di garantire che l'organizzazione eserciti la dovuta diligenza nell'identificare e gestire gli impatti economici, ambientali e sociali, nonché nello sviluppo e approvazione della missione aziendale in linea con strategie, politiche e obiettivi di sviluppo sostenibile. Il consiglio discute i risultati di tali processi e ne valuta l'adeguatezza almeno una volta l'anno, in occasione dell'approvazione del Bilancio Annuale e della Dichiarazione di Sostenibilità, insieme alle funzioni aziendali coinvolte.

I consiglieri non esecutivi contribuiscono alla creazione di valore a lungo termine supervisionando l'avanzamento della Strategia Globale di Sostenibilità e approvando, in qualità di membri del consiglio, la Dichiarazione di Sostenibilità. Partecipano inoltre al *Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità* (CRSC), che esamina periodicamente tematiche ESG – come sostenibilità, diversità e cambiamento climatico – assicurando che le azioni intraprese siano adeguatamente rappresentate nella rendicontazione. Il CRSC, che agisce anche come comitato di audit secondo la normativa olandese e il *Dutch Corporate Governance Code*, ha

la responsabilità di garantire che il Gruppo operi in conformità con gli standard ambientali, sociali e di governance, gestendo efficacemente le relazioni con gli stakeholder.

Infine, il *Comitato Sostenibilità*, istituito dal Consiglio di amministrazione nel 2017 sotto la supervisione del CRSC, ha ricevuto un nuovo mandato operativo approvato il 29 ottobre 2024. È composto da sette membri che rappresentano tutte le funzioni aziendali coinvolte nella strategia di sostenibilità, con l'obiettivo di fornire una visione integrata dello scenario ESG del Gruppo, supportare il management e garantire un presidio coordinato e trasversale della sostenibilità. I membri sono:

- Group Head of Public Affairs, Communications and Sustainability (Presidente del comitato);
- Group Head of FP&A, Consolidated IFRS and CSRD Reporting, Investor Relations, Corporate Finance & Brand Valuations, OnePlan;
- Group Head of Human Resources;
- Head of Global Quality, R&D and Environmental Sustainability;
- Group Head of Brands and Strategy;
- Group Internal Audit Senior Director;
- Corporate Sustainability Manager (Segretario del comitato).

I membri del comitato, in base alle rispettive competenze, partecipano alle attività e forniscono aggiornamenti al comitato e in particolare al Global Public Affairs, Communications & Sustainability e al Group FP&A, Consolidated IFRS and CSRD Reporting, Investor Relations & Corporate Finance, che supervisionano congiuntamente la rendicontazione complessiva, la strategia, la coerenza e la conformità alle normative e alla legislazione in materia ESG. Il Global Head of Public Affairs, Communications and Sustainability riporta al Presidente, mentre il Group FP&A & ESG Reporting riporta al CFO, che a sua volta riporta al CEO. Il Comitato Sostenibilità è responsabile del coinvolgimento degli stakeholder, della definizione degli obiettivi ESG, del monitoraggio dei progressi e della comunicazione dei risultati. Riporta direttamente o indirettamente al Consiglio di amministrazione almeno una volta l'anno e regolarmente al CRSC, al quale trasmette un report dopo ogni riunione. Il CRSC supervisiona le attività del Comitato Sostenibilità e monitora gli impatti, i rischi e le opportunità ESG legati alle operazioni del Gruppo, alla catena del valore e alle relazioni con gli stakeholder, verifica l'avanzamento della Strategia di Sostenibilità del Gruppo e riferisce trimestralmente al Consiglio di amministrazione.

I comitati sopra descritti svolgono ruoli complementari, fornendo indirizzo

strategico e supervisione, mentre il Consiglio di amministrazione mantiene la responsabilità ultima per le decisioni e raccomandazioni formulate. Ogni comitato opera entro i limiti delle deleghe ricevute dal consiglio.

Dal punto di vista operativo, il *Corporate Sustainability Team*, parte della funzione *Public Affairs, Communications and Sustainability*, è responsabile del coordinamento con le diverse funzioni aziendali per l'implementazione e la promozione di iniziative e progetti di sostenibilità in linea con la strategia del Gruppo. Le sue attività comprendono la rendicontazione esterna, il monitoraggio normativo e l'implementazione di processi per anticipare i requisiti legislativi, la comunicazione interna ed esterna, nonché le iniziative di *stakeholder engagement*, inclusi i rapporti con gli investitori su tematiche di sostenibilità e l'analisi del posizionamento del Gruppo nei principali indici di rating ESG. A livello regionale, sono presenti referenti locali per Public Affairs and Sustainability che supportano il dispiegamento della strategia di sostenibilità nei diversi mercati.

Il lavoro del Corporate Sustainability Team si basa su una stretta collaborazione con le funzioni aziendali. All'interno della *supply chain*, un team dedicato alla sostenibilità ambientale è responsabile del coordinamento e dell'attuazione della strategia ambientale. Il team di *Sustainable Engineering* si occupa dell'implementazione di impianti e processi negli stabilimenti, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza nella gestione delle risorse. Il team di *Sustainable Procurement* è incaricato dell'attuazione della *Sustainable Procurement Roadmap*, che prevede attività di *due diligence* ESG sui fornitori. Il team *Consolidated IFRS & CSRD Reporting* supporta il Corporate Sustainability Team nell'integrazione dell'informativa di sostenibilità con quella finanziaria, finalizzata alla pubblicazione del Bilancio Integrato Annuale di Gruppo.

Anche le altre funzioni aziendali, pur non disponendo di una figura dedicata alla sostenibilità, sono direttamente coinvolte nell'implementazione della strategia ESG e nel processo di raccolta dati. Tra queste vi sono Risorse Umane, Ricerca & Sviluppo e Packaging, Qualità, Salute e Sicurezza, Marketing, Investor Relations, Comunicazione Corporate, Public Affairs, Legal & Compliance e IT.

16.4 La governance della sostenibilità

In Campari Group, il processo decisionale relativo alle iniziative di sostenibilità è ben strutturato e si articola in diverse fasi, ciascuna delle quali contribuisce a garantire che le azioni intraprese siano efficaci, strategicamente allineate e coerenti con le aspettative degli stakeholder. Tutto ha inizio con un'attenta analisi delle alternative, che si basa su esercizi di materialità condotti regolarmente.

Questi coinvolgono stakeholder interni ed esterni, tra cui dipendenti, investitori, fornitori, clienti e comunità locali, e permettono di identificare le tematiche ESG più rilevanti per il Gruppo. A questa fase si affianca un'attività di *benchmarking*, che consente di confrontare le pratiche aziendali con quelle dei principali attori del settore, e una valutazione degli impatti ambientali e sociali delle attività aziendali, nonché dei rischi e delle opportunità, in linea con gli standard internazionali come ESRS, GRI, TNFD, SASB.

Sulla base di queste analisi, le funzioni competenti collaborano per la definizione di una proposta progettuale che includa obiettivi qualitativi e quantitativi, una *road map* operativa, le risorse necessarie e le tempistiche previste. Una volta definita, la proposta viene sottoposta a discussione e approvazione all'interno di comitati interfunzionali e team dedicati alla sostenibilità. Le proposte più rilevanti vengono valutate dal Senior Leadership Team e, in alcuni casi, anche dal Consiglio di amministrazione, per garantire un allineamento strategico e una visione condivisa.

Infine, si passa alla fase di implementazione e controllo dei risultati. Le iniziative approvate vengono attuate con il coinvolgimento delle unità operative e monitorate attraverso indicatori chiave di performance ambientali e sociali. I risultati ottenuti vengono rendicontati nel Sustainability Statement, che è integrato nel Group Annual Report e redatto secondo gli standard europei ESRS. Inoltre, viene mantenuto un dialogo costante con i principali stakeholder, al fine di garantire trasparenza, *accountability* e miglioramento continuo.

16.5 Pratiche e risultati

Campari Group ha introdotto negli ultimi anni numerose pratiche innovative sia sul fronte della sostenibilità sociale sia su quello ambientale, con risultati concreti che testimoniano l'impegno del Gruppo nel creare valore condiviso e duraturo.

Sul piano sociale, una delle iniziative più significative è stata l'adesione al Programma "*Fair Pay Workplace*", che ha l'obiettivo di garantire equità retributiva all'interno dell'organizzazione. Per supportare questo impegno, il Gruppo ha implementato *Syndio*, una piattaforma tecnologica volta ad analizzare e monitorare in modo trasparente le dinamiche salariali, identificando eventuali disparità e promuovendo una cultura di equità e inclusione. *Syndio*, infatti, consente di calcolare il *pay gap unadjusted* e l'*adjusted*. Il primo misura la differenza salariale complessiva senza considerare fattori come ruolo, esperienza o settore, offrendo un quadro generale del divario retributivo. Il *pay gap adjusted*, invece, tiene con-

to di variabili come istruzione, anzianità e posizione lavorativa, fornendo un'analisi più dettagliata e mirata sulle cause della eventuale disparità. Questo secondo metodo aiuta a distinguere meglio tra differenze dovute a scelte professionali e vere e proprie discriminazioni salariali. Questo approccio ha rafforzato la fiducia interna, migliorato la trasparenza e contribuito a consolidare una cultura aziendale basata sul rispetto e sulla valorizzazione delle persone.

Sul fronte ambientale, Campari Group ha avviato un ambizioso programma di decarbonizzazione ed efficientamento energetico e nell'utilizzo delle materie prime, con l'obiettivo di ridurre le emissioni di gas serra e migliorare l'efficienza dei propri processi produttivi. I risultati sono significativi: le emissioni Scope 1 e 2 sono state ridotte del 51% rispetto al 2019 e del 23% prendendo in considerazione l'intera catena del valore (Scopo 1, 2 e 3), mentre il consumo di acqua è stato ridotto del 68%. Il Gruppo si impegna anche ad azzerare i rifiuti a discarica entro fine 2025, target già quasi del tutto raggiunto a fine 2024. Relativamente all'utilizzo delle risorse, l'azienda si impegna ad adottare un approccio di circolarità attraverso diverse iniziative locali volte a ottimizzare l'uso e lo smaltimento dei materiali, migliorare l'efficienza, aumentare i processi di riciclo, recupero e riutilizzo. Con riferimento ai rifiuti organici, i siti produttivi mirano ad aumentare il tasso di recupero e riutilizzo dei sottoprodotti generati nel ciclo produttivo, impiegandoli come mangimi per animali, biomassa o compost. Un esempio significativo è il "Vinasse Treatment Plant", in via di completamento presso la distilleria messicana, progettato per trattare le vinacce – sottoprodotto derivante dalla distillazione della tequila – attraverso tecnologie avanzate di trattamento biologico. L'impianto consente di recuperare energia sotto forma di biogas, ridurre le emissioni di CO₂, minimizzare l'impatto sugli ecosistemi locali e riutilizzare l'acqua trattata per scopi industriali. L'iniziativa rappresenta inoltre un modello replicabile in altri contesti produttivi del Gruppo.

Queste pratiche dimostrano come Campari Group stia integrando la sostenibilità in modo sistemico, trasformandola in una leva strategica per la crescita, la competitività e la responsabilità sociale e ambientale.

16.6 Conclusioni

Nel percorso di sostenibilità di Campari Group, restano aperti diversi temi strategici che richiedono attenzione e visione di lungo periodo. Tra questi, la gestione coerente degli impatti ESG in contesti geografici e normativi differenti, e l'adozione della doppia materialità, che impone una rendicontazione più articolata e integrata. Le sfide principali riguardano l'adeguamento ai nuovi stan-

dard europei, sempre più sfidanti, la decarbonizzazione della *supply chain*, in particolare per le emissioni indirette, e la gestione efficiente delle risorse idriche e dei rifiuti organici, soprattutto in aree a rischio ambientale. Tuttavia, queste sfide si accompagnano a importanti opportunità: rafforzare il posizionamento del Gruppo come attore sostenibile nel settore *beverage*, continuare a rafforzare l'impegno e l'immagine di promotore di un consumo responsabile, e adottare tecnologie digitali per migliorare la trasparenza e la gestione dei dati ESG. In questo contesto, la sostenibilità si conferma non solo come responsabilità, ma come leva strategica per l'innovazione, la competitività e la creazione di valore condiviso.

IL CASO INWIT: A DIGITAL INFRASTRUCTURE COMPANY

di Emanuele Cardinale*

17.1 Profilo dell'azienda

INWIT è il primo Tower Operator e una delle principali *Digital Infrastructure Company* italiane, leader nelle infrastrutture per le telecomunicazioni mobili. Quotata nel FTSE MIB da giugno 2020 e nello STOXX Europe 600 da settembre 2020, ha rating BB+ da Standard & Poor's e BBB- da Fitch, entrambi con *outlook* stabile.

INWIT realizza e gestisce infrastrutture digitali condivise in logica *neutral host*, ospitando apparati radio dei principali operatori mobili, FWA e IoT, e ha un ruolo cruciale per il funzionamento delle telecomunicazioni e per la digitalizzazione del Paese.

Gli asset dell'azienda sono composti da oltre 25.000 torri, distribuite capillarmente sul territorio nazionale, con almeno una torre nell'82% dei comuni italiani, oltre 680 location con una copertura DAS (*Distributed Antenna System*) e oltre 1000 km di tunnel stradali e autostradali.

Il business model di INWIT è intrinsecamente sostenibile, in quanto, grazie alla condivisione dei propri asset, abilita uno sviluppo più efficiente lungo tutta la catena del valore. La torre è un'infrastruttura condivisa e digitale che coniuga efficienza industriale, economica, sociale e ambientale.

Nel corso del 2025, TEHA Group Ambrosetti ha realizzato lo Studio di Impatto "Il Valore di INWIT per l'Italia", con cui ha misurato gli impatti sul territorio del *business model* dell'azienda. Lo studio ha evidenziato come, grazie al modello di condivisione, tra il 2015 e il 2024 sono stati evitati costi pari a 15,8 miliardi di euro agli operatori di telecomunicazioni mobili in Italia. Un approccio che consente di ottimizzare le risorse, ridurre la duplicazione degli asset,

* Head of Sustainability di INWIT.

abilitare l'innovazione tecnologica e contribuire in modo concreto allo sviluppo sostenibile e competitivo del Paese. Inoltre, la condivisione ha consentito di risparmiare suolo e risorse materiali ed energetiche, evitando l'emissione di oltre 2,5 milioni di tonnellate di CO₂ nello stesso periodo di osservazione.

17.2 La strategia di sostenibilità

INWIT ha intrapreso, a partire dal 2020, un percorso volto all'implementazione di un modello di business sostenibile, attraverso l'integrazione della sostenibilità nella strategia industriale, con l'obiettivo di perseguire il successo sostenibile, definito dal Codice di Corporate Governance di Borsa Italiana come quel successo in grado di creare valore in una prospettiva di lungo periodo per tutti gli stakeholder rilevanti. Un percorso attraverso il quale INWIT intende contribuire alla crescita, al miglioramento e allo sviluppo sociale ed economico delle comunità in cui opera e degli attori che compongono la catena del valore.

In coerenza con la mission aziendale, dal 2020 INWIT aderisce allo *United Nations Global Compact* (UNGC), con l'obiettivo di promuovere la responsabilità sociale delle imprese attraverso l'adesione ai dieci principi fondamentali relativi ai diritti umani, al lavoro, all'ambiente e alla lotta alla corruzione. Inoltre, INWIT ha sottoscritto i *Women's Empowerment Principles* (WEPs), promossi da *UN Global Compact* e *UN Women*, per stimolare e rafforzare il proprio impegno in termini di parità di genere e inclusione.

Strumento principale per l'integrazione della sostenibilità nel business è il Piano di Sostenibilità, articolato sui tre pilastri *Environment*, *Social* e *Governance*, e definito in coerenza con quanto previsto dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e i suoi 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs). Per ciascun pilastro del Piano sono stati fissati obiettivi di medio-lungo termine, con specifiche linee di azione alle quali sono associati KPI e target.

Per l'area *Environment*, l'obiettivo di medio-lungo termine è implementare una strategia per raggiungere il *Net Zero Carbon* al 2040 e ridurre l'impronta ambientale con un approccio di economia circolare. Per l'area *Social*, l'azienda è impegnata a contribuire alla riduzione del *digital divide*, allo sviluppo economico, sociale e culturale delle comunità e a favorire il coinvolgimento, il benessere, lo sviluppo e la sicurezza delle proprie persone. Per la *Governance*, l'obiettivo è sviluppare e mantenere un sistema di governance finalizzato al successo sostenibile.

Per rafforzare il modello organizzativo verso il perseguimento del successo sostenibile, e integrare gli aspetti di sostenibilità nei valori e nella cultura azien-

dale, INWIT si è dotata di un Sistema di Gestione Integrato certificato, che include il Sistema di Gestione della Qualità (ISO 9001), Ambiente (ISO 14001), Salute e Sicurezza (ISO 45001), Energia (ISO 50001), Parità di Genere (UNI PdR 125) e Anticorruzione (ISO 37001).

17.3 Le figure chiave

In INWIT il percorso di integrazione della sostenibilità nella strategia si è concretizzato proprio a partire dalla governance, con la costituzione del *Comitato Sostenibilità*, comitato endoconsiliare con funzione consultiva composto da consiglieri indipendenti, e di un presidio organizzativo dedicato all'interno della Direzione *External Relations, Communication & Sustainability*.

Il coordinamento e la gestione della sostenibilità sono affidati alla funzione *Sustainability*, nell'ambito della Direzione *External Relations, Communication & Sustainability*, una struttura guidata da un Director e articolata in tre principali aree di competenza: *Public Affairs, Communication and Media Relations e Sustainability*. Questa integrazione favorisce una visione coerente e sinergica tra le iniziative di sostenibilità, le attività di comunicazione esterna e interna, e le relazioni istituzionali.

La funzione *Sustainability* ha il compito di:

- promuovere e coordinare la strategia di sostenibilità aziendale attraverso la definizione, l'aggiornamento e il monitoraggio del Piano e dei progetti di Sostenibilità;
- assicurare il processo di reporting di sostenibilità;
- assicurare il presidio degli indici e dei rating ESG e degli assesment ESG svolti dagli azionisti e dagli investitori.

L'*Head of Sustainability* coordina e indirizza le attività strategiche e operative legate alla sostenibilità, tra cui le attività di *ESG Reporting & Rating*, focalizzate su rendicontazione non finanziaria (inserita all'interno del Bilancio Integrato) e gestione delle valutazioni delle agenzie di rating ESG, e le attività di *Sustainability Plan & Projects*, che prevedono lo sviluppo, l'implementazione e il monitoraggio dei diversi progetti di sostenibilità.

La funzione *Sustainability* collabora in maniera trasversale con tutte le funzioni aziendali, sia per gli aspetti di reporting non finanziario – supportando la raccolta e la validazione dei KPI necessari alla redazione del Bilancio Integrato – sia per il monitoraggio e il raggiungimento degli obiettivi del Piano di Sostenibi-

lità. *Ownership* dei target e degli specifici KPI di sostenibilità è, infatti, in capo alle singole funzioni, sotto la supervisione della funzione Sustainability, secondo un modello organizzativo integrato, che assicura un approccio e una responsabilità diffusa e condivisa sulla sostenibilità, considerata da INWIT un elemento strategico trasversale e una leva per la creazione di valore.

17.4 La governance della sostenibilità

Come specificato precedentemente, le iniziative di sostenibilità di INWIT sono integrate nella strategia di business e nel Piano Industriale, quali strumenti per perseguire il successo sostenibile. Il processo decisionale segue un modello di governance multilivello, volto a garantire coerenza tra performance economiche e risultati ESG.

La funzione Sustainability coordina la definizione del Piano di Sostenibilità e la reportistica non finanziaria, in accordo con le funzioni aziendali coinvolte, con una *ownership* chiara su tutti i target, per i quali vengono condivisi obiettivi, indicatori e traiettorie, in linea con le priorità aziendali.

La proposta di Piano viene poi discussa in sede di *Leadership Team*, il principale organismo di governance direzionale, che ha il compito di sovrintendere le attività aziendali con particolare riferimento a piani strategici, economico/finanziari e di sostenibilità, valutando l'allineamento strategico, la sostenibilità economica, gli impatti operativi e i possibili trade-off tra obiettivi economici e socio-ambientali, garantendone la coerenza. Il Direttore *External Relations, Communication & Sustainability* è membro del Leadership Team, e ha il compito di supportare e indirizzare il *commitment* dell'azienda sui temi di sostenibilità.

Il Piano viene poi condiviso con il Comitato endoconsiliare di Sostenibilità, che verifica la coerenza con il Piano Industriale, valuta rischi e opportunità ESG e ne monitora periodicamente i risultati. Come ultimo step del processo decisionale, è il Consiglio di amministrazione che approva il Piano di Sostenibilità congiuntamente all'approvazione del Piano Industriale, e quindi delle risorse necessarie alla realizzazione delle iniziative di sostenibilità individuate.

In INWIT la sostenibilità è un fattore di competitività e resilienza, parte integrante del modello di creazione di valore e leva per lo sviluppo del business. Il coinvolgimento continuo del *Leadership Team*, del Comitato Sostenibilità e del Consiglio di amministrazione assicura un processo partecipato, trasparente e orientato a un equilibrio stabile tra performance economiche e impatti ESG.

17.5 Pratiche e risultati

Sul fronte ambientale, INWIT ha definito una solida strategia di decarbonizzazione e iniziative concrete per la tutela della biodiversità. Sul fronte sociale, attraverso i propri asset, l'azienda è impegnata ad abilitare l'inclusione digitale e la riduzione del *digital divide* nei territori più remoti. Rimanendo sulla dimensione sociale, INWIT mantiene un'attenzione costante alle proprie persone, in termini di inclusione, sviluppo e benessere.

Il percorso climatico di INWIT si è evoluto dal 2020, passando dalla rendicontazione alla gestione strategica dei rischi climatici. Nel 2024 è stato pubblicato il primo *Climate Transition plan*, un piano che integra e potenzia la strategia aziendale con l'obiettivo di contribuire al contenimento del riscaldamento globale entro 1,5 °C, in linea con l'Accordo di Parigi. Allo scopo di ridurre e mitigare il proprio impatto sul cambiamento climatico, INWIT ha sviluppato una strategia con obiettivi di breve, medio e lungo termine, impegnandosi a raggiungere entro il 2040 il *Net Zero*, ossia l'azzeramento delle emissioni dirette e indirette di CO₂ equivalente. Come esempio di buona governance, e a conferma del *commitment* dell'azienda sugli aspetti di sostenibilità, il *Climate Transition Plan* è stato approvato dall'Assemblea generale degli Azionisti nel mese di aprile 2025.

I target di riduzione delle emissioni CO₂, sia *Near Term* al 2030 (-42% Scope 1 e Scope 2 vs 2020) sia *Net Zero* al 2040, sono stati validati dalla *Science Based Targets initiative* (SBTi).

Inoltre, a partire dalle emissioni CO₂ residue 2024, INWIT ha raggiunto la *Carbon Neutrality* per le emissioni Scope 1 e 2 *Market Based*, attraverso l'acquisto di crediti CO₂ certificati secondo standard internazionali e di qualità. INWIT ha inoltre finanziato progetti di azione climatica a livello globale, secondo un approccio definito "*Beyond value chain mitigation*", in linea con le raccomandazioni dell'iniziativa SBTi a favore di un impegno delle aziende nella mitigazione del cambiamento climatico che vada di pari passo con il percorso di riduzione e raggiungimento del *Net Zero*.

Sul fronte della biodiversità, dopo aver realizzato il *Position Paper* "*Tutela della Biodiversità per INWIT: impatti e opportunità*", l'azienda ha sviluppato iniziative in partnership con le principali associazioni ambientaliste italiane per dare concretezza ai propri impegni. Un primo progetto è stato realizzato con WWF Italia per la prevenzione degli incendi boschivi in alcune oasi, e ulteriori progetti sono stati sviluppati con Legambiente per il monitoraggio della qualità dell'aria e degli incendi boschivi in alcune aree dell'Appennino Centrale. Nel 2025 si è aggiunto un progetto di monitoraggio degli incendi anche in due aree naturali

nel Comune di Roma. Il monitoraggio ambientale coniuga innovazione e sostenibilità e avviene tramite l'installazione sugli asset aziendali di sensoristica *IoT*, telecamere *smart* e *gateway* dotati di algoritmi di intelligenza artificiale.

Sul piano sociale, INWIT ha un ruolo attivo nella trasformazione digitale del Paese, con focus particolare anche sulla riduzione del *digital divide*, grazie all'aggiudicazione, in qualità di mandataria, della gara "Piano Italia 5G – Densificazione" del PNRR. L'obiettivo è portare, entro giugno 2026, le torri di telecomunicazione mobili, equipaggiate con il 5G degli operatori, in 500 km² aree dove la connettività mobile non era disponibile e non sarebbe rientrata nei normali piani di investimento, in quanto aree a fallimento di mercato.

Queste iniziative abilitano innovazione, sviluppo tecnologico e coesione territoriale, dimostrando come sostenibilità ambientale e sociale siano dimensioni complementari della strategia di INWIT.

La dimensione sociale riguarda anche il capitale umano e, con un modello organizzativo innovativo e snello, INWIT è in grado di sostenere la propria crescita accompagnata dalla creazione di posti di lavoro in Italia. Tra il 2020 e il 2024 il numero di dipendenti è aumentato del 60%, con un totale di 3182 posti di lavoro creati in Italia nel 2024, con un moltiplicatore occupazionale pari a 9,7. Per ogni dipendente diretto, vengono attivati ulteriori 9,7 posti lungo le filiere economiche collegate. Inoltre, particolarmente significativo è l'impegno dell'azienda in materia di parità di genere: l'occupazione femminile è aumentata del 82% nel quinquennio 2020-2024, portando la quota di donne al 40% del totale.

17.6 Conclusioni

L'integrazione della sostenibilità nel business è un tema che per INWIT si rinnova costantemente, evolve e si apre a sfide e opportunità, che consentono di aumentare la competitività dell'azienda e creare valore nel breve, nel medio e nel lungo periodo. Sul fronte ambientale, la sfida principale riguarda il raggiungimento del *Net Zero* al 2040, attraverso investimenti continui nello sviluppo di fonti rinnovabili, a partire da un piano che prevede l'installazione di circa 60MW di fotovoltaico entro il 2027.

Un approccio che richiede anche un presidio costante sui rischi climatici fisici e di transizione, in grado di indirizzare scelte strategiche che sappiano cogliere le opportunità fornite dal percorso di decarbonizzazione.

Per quanto riguarda la dimensione sociale, prosegue l'impegno nella riduzione del *digital divide* nelle aree rurali e periferiche, dove la connettività è fondamentale per lo sviluppo, l'inclusione e la coesione territoriale. *L'engagement*

territoriale, inoltre, è una delle principali leve attivate per favorire e accelerare la digitalizzazione del Paese, mostrando il valore generato sui territori dalle infrastrutture digitali e promuovendo l'ascolto, il dialogo e la collaborazione con tutti gli stakeholder.

Le sfide future includono anche la necessità di adattarsi a un contesto in rapida evoluzione. Sul piano ambientale, è fondamentale mantenere l'impegno nel raggiungimento dei nostri obiettivi climatici. Sul piano sociale, INWIT intende continuare a valorizzare il capitale umano, promuovendo diversità, inclusione, sicurezza, formazione e benessere.

INWIT è impegnata a cogliere queste sfide come opportunità, con un duplice obiettivo: da un lato, abilitare la connettività e la digitalizzazione, in una società sempre più iperconnessa e con un fabbisogno crescente di dati, attraverso infrastrutture digitali efficienti, che integrino innovazione e sostenibilità; dall'altro lato, consolidare il ruolo di *Digital Infrastructure Company*, in grado di generare un impatto economico, sociale e ambientale positivo, attraverso un modello di business basato sulla condivisione, che fornisca un contributo concreto nell'intera catena del valore.

IL CASO TIM: LA SOSTENIBILITÀ COME LEVA DI INNOVAZIONE E TRASFORMAZIONE DELL'AZIENDA

*di Laura Esposito**

18.1 Profilo dell'azienda

TIM è il principale operatore infrastrutturato di telecomunicazioni in Italia e svolge un ruolo centrale nello sviluppo digitale del Paese. Il portafoglio del Gruppo, anche attraverso *brand* come Noovle, Olivetti e Telsy, integra servizi di connettività fissa e mobile, soluzioni *cloud*, strumenti di *cybersecurity* e servizi digitali destinati a famiglie, imprese e Pubblica Amministrazione.

Il Gruppo esprime inoltre una dimensione internazionale attraverso la presenza in Brasile, dove TIM S.A. è tra i principali operatori del mercato e leader nella copertura 4G e 5G.

Un elemento determinante nel profilo attuale del Gruppo è rappresentato dal completamento, il 1° luglio 2024, del piano di *delaying* che ha comportato la cessione degli asset infrastrutturali di rete fissa e delle attività *wholesale* a KKR. L'operazione ha consentito il superamento del precedente modello di operatore verticalmente integrato e ha favorito una maggiore focalizzazione sull'offerta di servizi nei segmenti consumer, business e sul mercato brasiliano.

Parallelamente, il nuovo assetto del Gruppo ha favorito il rafforzamento della solidità economico-finanziaria: il Piano 2025-2027 è infatti orientato all'abbattimento dell'indebitamento, al miglioramento dei flussi di cassa e alla costruzione di una struttura operativa e finanziaria più snella, resiliente ed efficiente.

Questa trasformazione non ha tuttavia modificato la traiettoria ESG dell'azienda: la strategia di sostenibilità è stata confermata per assicurare continuità agli impegni e garantire la misurabilità degli impatti nel nuovo scenario operativo.

* Head of Sustainability di TIM.

18.2 La strategia di sostenibilità

La sostenibilità è parte del DNA dell'azienda da oltre vent'anni. TIM ha pubblicato il primo Bilancio di Responsabilità Sociale nel 2000, in un contesto in cui la rendicontazione non finanziaria era ancora volontaria, dal 2017 redige la propria Dichiarazione Non Finanziaria secondo la direttiva europea 2014/95/UE e, dal 2024, opera come ente di interesse pubblico (EIP) secondo la nuova disciplina della CSRD.

Anche sul fronte della finanza ESG, TIM è stata tra le aziende pioniere. Già dal 2003 è valutata dalle principali agenzie di rating, avviando un percorso di trasparenza che l'ha portata a collocarsi stabilmente tra i migliori operatori globali nelle valutazioni di sostenibilità. La partecipazione ai rating – tra cui *Dow Jones Sustainability Index*, *CDP*, *FTSE4Good*, *Bloomberg Gender Equality Index* ed *Ecovadis* – rappresenta uno strumento di analisi comparativa per identificare le aree di miglioramento e orientare le decisioni gestionali e di investimento.

Dal 2020 la sostenibilità è diventata una vera e propria leva strategica dell'azienda. L'integrazione degli obiettivi ESG nel piano industriale ha permesso di collegare i processi di innovazione e digitalizzazione alle priorità ambientali e sociali. La transizione digitale, in particolare, è considerata un fattore abilitante per la sostenibilità: reti di nuova generazione, *cloud* e automazione consentono una gestione più efficiente delle risorse, riducendo costi ed emissioni e generando valore condiviso per il sistema economico.

Il riassetto organizzativo del 2024 non ha modificato la traiettoria ESG. La strategia di sostenibilità è stata confermata per assicurare continuità agli impegni e garantire la misurabilità degli impatti nel nuovo scenario industriale. Nel Piano Industriale 2025-2027 la sostenibilità continua a svolgere un ruolo guida, con l'impegno a generare impatti ambientali e sociali concreti e misurabili.

L'impatto ambientale offre l'opportunità per migliorare l'efficienza operativa e adottare tecnologie avanzate. L'ottimizzazione dei consumi energetici, la riduzione delle risorse e delle emissioni e il ricorso crescente a fonti rinnovabili consentono di ridurre i costi operativi, aumentare la conformità ai regolamenti e minimizzare i rischi ambientali. L'innovazione tecnologica diventa così fattore di competitività, resilienza e adattamento.

L'impatto sociale si esprime attraverso l'evoluzione dei modelli operativi, l'attenzione all'organizzazione interna e l'impegno per il superamento del divario di genere con l'obiettivo di attrarre e trattenere talenti, favorire un ambiente inclusivo e consentire di rispondere in modo proattivo ai cambiamenti del mercato.

La strategia di sostenibilità del Gruppo mira a:

- sviluppare infrastrutture efficienti e sostenibili (5G, fibra, data center), rafforzando il ricorso a energia rinnovabile, anche tramite impianti di autoproduzione solare, riducendo le emissioni e coinvolgendo la filiera produttiva nel piano di transizione;
- garantire la sicurezza informatica, rafforzando le difese delle infrastrutture e dei dati dei clienti attraverso automazione, analisi predittiva e controllo dei sistemi informatici;
- affrontare le sfide della trasformazione tecnologica, incrementando gli investimenti in ICT, accelerando l'adozione dell'intelligenza artificiale e sviluppando competenze specialistiche attraverso la riqualificazione e l'assunzione di nuovi talenti;
- creare un ambiente di lavoro inclusivo e meritocratico, promuovendo l'equità e la parità di genere, aumentando la presenza femminile nelle posizioni di leadership, e implementando dal 2024 un sistema di monitoraggio della parità salariale per tutti i nuovi assunti.

Il modello di economia circolare permea trasversalmente i processi operativi del Gruppo, favorendo il riuso e la rigenerazione delle risorse e la riduzione dell'impatto ambientale complessivo.

La strategia si traduce in nove target di sostenibilità, di cui sei di Gruppo, due per la *business unit* italiana e uno specifico per quella brasiliana, focalizzati su obiettivi misurabili e coerenti con il nuovo assetto industriale. A livello di Gruppo, tali target prevedono sul fronte climatico il raggiungimento del 100% di energia rinnovabile (Scope 2) entro il 2025, la *Carbon Neutrality* (Scope 1 e 2) entro il 2030, l'adozione di un nuovo piano di transizione climatica e il raggiungimento del *Net Zero* entro il 2040. A questi si aggiunge l'impegno sull'equità di genere con l'obiettivo di raggiungere il 35,5% di donne nei ruoli di leadership e il 50% di assunzioni femminili entro il 2027.

La sostenibilità assume dunque per TIM una valenza industriale, reputazionale e finanziaria. Sul piano industriale genera valore migliorando efficienza energetica, resilienza della filiera e capacità innovativa, grazie alle azioni su decarbonizzazione, economia circolare e tecnologie avanzate. Sul piano reputazionale rafforza credibilità e trasparenza verso mercato, istituzioni e stakeholder, contribuendo a consolidare fiducia e aspettative positive. Sul piano finanziario migliora l'accesso al capitale e il profilo di rischio, con effetti su rating, decisioni di investimento e sistemi retributivi collegati alle performance ESG.

L'evoluzione della *disclosure* di sostenibilità ha accompagnato inoltre la crescita del modello ESG del Gruppo, rafforzandone trasparenza e credibilità. Dalla rendicontazione volontaria iniziale, TIM è passata a un sistema integrato di re-

porting che copre tutte le dimensioni ESG e, nel 2024, ha adottato la normativa CSRD e i relativi standard ESRS. Il bilancio di sostenibilità è oggi uno strumento di gestione strategica e non solo informativa: consente di misurare i progressi, monitorare i target e comunicare in modo comparabile e verificabile la capacità dell'azienda di generare valore sostenibile nel tempo, in linea con le migliori pratiche europee.

18.3 Le figure chiave

La gestione della sostenibilità in TIM è affidata a una funzione dedicata, collocata all'interno della Direzione Comunicazione Istituzionale a diretto riporto dell'Amministratore delegato. La funzione di sostenibilità presidia a livello di Gruppo la definizione della strategia e dei target ESG, coordina i progetti e le iniziative trasversali, ne assicura l'integrazione nei processi aziendali e monitora i risultati. La funzione inoltre organizza e coordina le attività di rendicontazione, garantisce la conformità alle normative europee in materia ESG e cura i rapporti con gli organismi di controllo, le agenzie di rating e gli stakeholder esterni. Svolge infine un ruolo di indirizzo supportando l'interpretazione dei requisiti normativi e l'evoluzione dei criteri di *disclosure*.

All'interno della funzione sono presenti competenze specialistiche relative alle diverse dimensioni della sostenibilità – ambientale, sociale e di governance – che includono anche le attività dedicate al reporting e all'interfaccia operativa con le diverse aree aziendali coinvolte. La funzione presidia inoltre la piattaforma ESG di Gruppo, strumento centrale che consente la raccolta strutturata, la tracciabilità e la validazione dei dati con workflow autorizzativi che garantiscono l'uniformità informativa e la coerenza metodologica.

Il rapporto con le altre direzioni aziendali si basa su un modello che integra la sostenibilità nelle attività ordinarie di business: ogni funzione e società del Gruppo ha la responsabilità di applicare i principi ESG nei propri processi e nelle proprie decisioni operative. In questo modello, la funzione *Sustainability* svolge un ruolo di governo e di indirizzo metodologico, fornendo linee guida e quadri di riferimento comuni, mentre le diverse funzioni/società si coordinano con essa per garantire un'applicazione coerente dei principi ESG e uniformità negli standard adottati all'interno del Gruppo.

Un'eccezione a questo assetto riguarda il Brasile: TIM S.A., società quotata sul mercato americano, dispone di una funzione di sostenibilità autonoma e di una propria *disclosure* ESG, redatta in aggiunta al bilancio consolidato di Gruppo e in conformità alle normative di reporting del mercato statunitense. Questo

consente alla *business unit* brasiliana di presidiare direttamente le istanze ESG proprie del contesto locale e di rispondere in modo mirato agli obblighi regolatori che la riguardano, mantenendo al contempo un coordinamento con la capogruppo sulle linee strategiche e sugli indirizzi di sostenibilità.

18.4 La governance della sostenibilità

La sostenibilità è pienamente integrata nella governance di TIM e rappresenta un elemento strutturale del processo di indirizzo strategico del Gruppo. Il Consiglio di amministrazione del Gruppo, composto da nove membri – con maggioranza di amministratori indipendenti e una rappresentanza femminile pari al 44% –, assicura un presidio solido e competente sui temi ESG.

L'attività del consiglio è supportata da quattro comitati endoconsiliari: il *Comitato Controllo e Rischi*, che presidia il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi, inclusi quelli connessi alla sostenibilità; il *Comitato Nomine e Remunerazione*, che integra obiettivi ESG nelle politiche di incentivazione e promuove la parità di genere nelle posizioni apicali; il *Comitato Parti Correlate*, che garantisce trasparenza nelle operazioni rilevanti; il *Comitato di Sostenibilità*, che rappresenta il fulcro della governance ESG del Gruppo.

Il Comitato di Sostenibilità, istituito nell'aprile 2021, è presieduto dalla Presidente del Consiglio di amministrazione e vede la partecipazione diretta dell'Amministratore delegato. È il comitato più numeroso del consiglio, a testimonianza dell'importanza attribuita alla sostenibilità come componente strategica dell'azienda. Il comitato presidia il posizionamento, gli obiettivi e le iniziative in materia ambientale, sociale e di governance, interagendo in modo sistematico con gli altri comitati consiliari: con il Comitato Nomine e Remunerazione, per l'inclusione degli obiettivi ESG nei sistemi retributivi e per la promozione della parità di trattamento e di opportunità; con il Comitato Controllo e Rischi, per la valutazione di impatti, rischi e opportunità ESG ai fini della rendicontazione e della gestione del rischio.

A rafforzamento del modello, il Direttore della Comunicazione Istituzionale e Sostenibilità ricopre anche il ruolo di Dirigente preposto alla rendicontazione di sostenibilità, figura introdotta nel quadro della Direttiva CSRD, con responsabilità diretta sulla qualità, verificabilità e trasparenza dei dati ESG, in raccordo con le funzioni di controllo interno.

Il modello di governo della sostenibilità in TIM integra i processi decisionali societari e manageriali. Le proposte ESG vengono valutate considerando *benchmark* settoriali, evoluzioni normative e aspettative degli stakeholder. Succes-

sivamente sono discusse con il management e, quando rivestono rilevanza strategica, sottoposte ai comitati competenti e al Consiglio di amministrazione per l'approvazione. Un flusso informativo continuo tra la funzione Sustainability, il top management e gli organi di governo assicura che i temi ESG siano inclusi nei processi di pianificazione, di controllo e reporting, con un monitoraggio periodico degli obiettivi e dei relativi scostamenti.

Elemento centrale del processo decisionale ESG è l'analisi di doppia rilevanza, che consente di valutare sia l'impatto dell'attività del Gruppo su ambiente e società, sia l'effetto dei fattori ESG sulla performance economica e reputazionale. Tale analisi è integrata nel framework di *Enterprise Risk Management*, permettendo una identificazione proattiva dei rischi – climatici, sociali, tecnologici e reputazionali – e una pianificazione efficace delle misure di mitigazione e delle opportunità di sviluppo.

Il presidio delle informazioni ESG è garantito dal Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (SCIGR), integrato con il Sistema di Controllo Interno della Sostenibilità (SCIRS), introdotto nel 2024 e dedicato alla qualità e alla tracciabilità delle informazioni non finanziarie. Il SCIRS coinvolge le principali funzioni aziendali in raccordo con la funzione Sustainability e con la Direzione Compliance. Questo assetto assicura che i flussi informativi ESG siano affidabili e conformi alle normative vigenti, con un livello di rigore analogo a quello applicato ai dati economico-finanziari.

Il legame tra governance ESG e performance aziendale è sostenuto anche dal sistema di incentivazione del management, che include parametri ESG tra le metriche di valutazione sia nei piani di breve periodo sia in quelli di lungo termine, accrescendo la responsabilizzazione dei dirigenti e l'allineamento agli obiettivi di sostenibilità.

Le iniziative di sostenibilità vengono programmate all'interno dei normali processi di pianificazione economico-finanziaria e incluse nella cornice di budget annuale. Quando un progetto ESG non risulta compatibile con il *forecast* o con le disponibilità dell'esercizio, può essere accantonato oppure rivalutato in una prospettiva di medio-lungo periodo, considerando benefici attesi e priorità strategiche.

In sintesi, l'integrazione della sostenibilità nella governance societaria permette a TIM di collegare la strategia ESG alla gestione operativa e ai processi decisionali, rendendola un elemento strutturale della gestione aziendale.

18.5 Pratiche e risultati

Per raggiungere i target ESG fissati, TIM realizza iniziative con KPI misurabili nel tempo, definisce policy per integrare la sostenibilità nei processi e nelle responsabilità operative, e ottiene certificazioni per attestare all'esterno la conformità agli standard internazionali e la solidità delle pratiche adottate.

Sul fronte ambientale, gli interventi mirano ad aumentare il ricorso a energia da fonti rinnovabili e a contenere i consumi e l'uso di risorse. A fine 2025 l'energia elettrica acquistata dall'azienda proverrà esclusivamente da fonti rinnovabili, attraverso l'approvvigionamento di Garanzie di Origine e l'attivazione di *Power Purchase Agreements*.

Il contenimento dei consumi energetici si concentra soprattutto sulle infrastrutture a maggiore intensità energetica come i *data center*. Gli interventi riguardano attività di manutenzione evolutiva, come la sostituzione di componenti industriali e l'installazione di gruppi frigo, sistemi di condizionamento e UPS più efficienti, con investimenti dedicati e rendicontati anche ai fini della Tassonomia UE. A questi si affianca l'installazione di sensori, sonde e misuratori per un monitoraggio puntuale e continuo dei parametri ambientali ed energetici e una gestione più consapevole delle prestazioni. Si è inoltre agito sulla mobilità aziendale aumentando la quota di veicoli ibridi ed elettrici nella flotta, installando colonnine di ricarica e promuovendo modalità di spostamento a minore impatto ambientale, come car pooling e navette dedicate nelle principali sedi.

L'applicazione di modelli circolari nell'uso delle risorse rappresenta un altro aspetto importante della strategia ambientale di TIM e si traduce in iniziative volte a estendere la vita utile dei dispositivi e ridurre la produzione di rifiuti elettronici. Nel 2024 sono stati raccolti quasi 12.000 dispositivi aziendali, di cui il 64% rigenerati, riutilizzati o donati, evitando l'avvio in discarica. Sul fronte dei dispositivi dei clienti, il modello di *trade-in* ha consentito di raccogliere circa 5500 smartphone, con una quota di rigenerazione pari all'80%. Parallelamente, sono stati ricondizionati circa 79.000 dispositivi guasti – tra modem e telefoni –, anche attraverso un progetto sociale realizzato in collaborazione con la Casa Circondariale di Torino, che coinvolge persone detenute in percorsi formativi e di reinserimento professionale. A supporto di un consumo digitale più sostenibile e accessibile, l'offerta commerciale include anche smartphone ricondizionati.

La riduzione dell'utilizzo di materiali si riflette inoltre nella progressiva transizione verso soluzioni digitali: le SIM in plastica riciclata stanno gradualmente lasciando spazio alle eSIM. Nel 2024 sono state attivate 77.000 linee digitali, con una riduzione stimata del 98% delle emissioni rispetto alle SIM tradizionali.

Un altro ambito particolarmente rilevante riguarda la decarbonizzazione del-

la *supply chain*, dove si concentra la quota prevalente delle emissioni Scope 3 del Gruppo. In quest'area TIM ha avviato un percorso strutturato che comprende la qualificazione e la valutazione ESG dei fornitori attraverso questionari dedicati, l'inserimento di criteri di sostenibilità nelle gare – con un peso fino al 10% – e verifiche di conformità durante l'esecuzione contrattuale.

TIM supporta inoltre i fornitori nel miglioramento delle proprie performance ESG attraverso strumenti di autovalutazione e attività strutturate tramite Openes, l'alleanza di sistema che accompagna le imprese – in particolare le PMI – nella misurazione, sviluppo e consolidamento delle proprie competenze in materia di sostenibilità. A queste attività si affiancano audit ESG realizzati nell'ambito dell'alleanza internazionale JAC (*Joint Audit Cooperation*), in collaborazione con altri operatori globali delle telecomunicazioni, con l'obiettivo di promuovere standard comuni e una maggiore trasparenza lungo la filiera.

Infine, TIM promuove iniziative di mitigazione ambientale basate su soluzioni *nature-based*. In quattro anni sono stati piantati oltre 1400 alberi, con interventi realizzati nelle aree urbane che ospitano sedi TIM – in particolare Roma, Milano e Torino – coinvolgendo attivamente le persone del Gruppo rafforzando sia l'impegno ambientale sia il legame sociale con il territorio.

Sul piano sociale, TIM sviluppa iniziative mirate alla valorizzazione delle persone e alla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo ed equo. In un contesto di trasformazione industriale e tecnologica, l'attenzione rimane focalizzata sulla salvaguardia della popolazione aziendale e sulla continuità occupazionale, riconoscendo il valore delle competenze interne come elemento distintivo. Gli interventi si orientano in questa direzione e includono supporto alla persona, tutela della salute, equilibrio vita-lavoro e pari opportunità.

A conferma dell'impegno sul tema dell'equità di genere, TIM ha definito target specifici relativi alla presenza femminile in posizioni di leadership e al tasso di assunzioni femminili rispetto al totale delle nuove assunzioni. Dal 2022 l'azienda è certificata UNI/PdR 125 sulla parità di genere e ha istituito uno *Steering Committee* dedicato al monitoraggio dei progressi rispetto agli obiettivi.

L'azienda promuove inoltre iniziative volte a favorire l'inclusione e il rispetto delle diversità, contrastando molestie e discriminazioni attraverso policy dedicate, canali di segnalazione riservati e procedure gestite con il coinvolgimento delle funzioni *HR* e *Compliance*.

Un ulteriore ambito strategico è rappresentato dallo sviluppo delle competenze. Nel 2024 sono state erogate oltre 280.000 ore di formazione su temi come trasformazione digitale, nuove competenze professionali, leadership e *age management*, con valutazioni di efficacia tramite survey post-corso.

Il piano di welfare aziendale di TIM è ampio e articolato e risponde a un

insieme diversificato di esigenze della popolazione interna. I servizi dedicati alla persona includono supporto psicologico, programmi di *mindfulness* e training autogeno, iniziative di prevenzione sanitaria e partnership per l'accesso agevolato ad attività sportive e di benessere. Le misure rivolte alla famiglia comprendono soggiorni estivi per i figli dei dipendenti, supporto allo studio e all'orientamento scolastico, borse di studio, contributi per servizi all'infanzia e programmi specifici per caregiver.

Un ulteriore ambito riguarda la tutela della salute, con polizze sanitarie integrative, campagne vaccinali, check-up periodici e servizi di assistenza medica continuativa rivolti anche ai nuclei familiari. Il welfare economico include la possibilità di convertire in servizi di welfare il proprio Premio di Risultato, convenzioni dedicate e percorsi di educazione finanziaria.

Il piano comprende anche interventi finalizzati al riconoscimento del merito, allo sviluppo professionale e alla riduzione dei divari, con particolare attenzione alle pari opportunità, all'inclusione delle persone con disabilità e alla promozione della genitorialità condivisa, supportati da formazione, policy dedicate, strumenti di monitoraggio e campagne di sensibilizzazione.

Un ruolo centrale è svolto infine dalle misure di equilibrio vita-lavoro. Il modello di smart working adottato da TIM – che prevede tre giorni da remoto e due in presenza, e al quale nel 2024 ha aderito oltre il 93% della popolazione aziendale abilitata – si integra con strumenti di flessibilità organizzativa, dotazioni tecnologiche, soluzioni di mobilità e permessi speciali, contribuendo a migliorare la qualità dell'esperienza lavorativa e il benessere complessivo delle persone.

La governance della sostenibilità in TIM si basa su un quadro organico e strutturato di policy, certificazioni e strumenti operativi che assicurano coerenza strategica, presidio dei rischi e dei processi operativi. Le policy coprono ambiti ESG chiave, tra i quali ambiente, diritti umani, anticorruzione, salute e sicurezza sul lavoro, tutela dei dati personali, diversità e gestione responsabile della *supply chain*. Il Codice etico rappresenta il riferimento valoriale dell'intero sistema, riconoscendo la sostenibilità come componente essenziale della strategia di lungo periodo e della cultura aziendale.

TIM dispone di un set di certificazioni riconosciute a livello internazionale che garantiscono trasparenza e affidabilità esterna dei processi adottati tra cui: ISO 14001 per la gestione ambientale, ISO 45001 per la salute e sicurezza sul lavoro, ISO 50001 per l'efficienza energetica, ISO 37001 per la prevenzione della corruzione, ISO 14064 per la misurazione delle emissioni di gas serra e UNI/PdR 125 per la parità di genere. Queste certificazioni attestano la solidità del modello operativo e rafforzano la credibilità del Gruppo nei confronti di stakeholder e del mercato.

La piattaforma ESG di Gruppo costituisce l'infrastruttura centrale del sistema di reporting: integra target, KPI, Tassonomia UE e requisiti CSRD e viene utilizzata da tutte le funzioni e società del perimetro TIM. Il sistema gestisce quasi 2000 dati elementari attraverso *workflow* autorizzativi formalizzati, garantendo un approccio uniforme, verificabile e tracciabile.

Il controllo del dato ESG è ulteriormente rafforzato dal Sistema di Controllo Interno della Sostenibilità (SCIRS), introdotto nel 2024, che definisce ruoli, responsabilità e controlli multilivello, assicurando che i dati non finanziari siano gestiti con lo stesso rigore previsto per quelli economico-finanziari. Questo impianto metodologico e di controllo sostiene il processo di rendicontazione e garantisce la qualità dell'informativa ESG. Nel 2024 TIM è stata l'unica telco in Italia a pubblicare il bilancio in conformità agli standard CSRD – e l'unico caso in Europa a includere anche uno spin-off – consolidando il proprio ruolo di *first mover* nel settore.

Per assicurare solidità, responsabilità e verificabilità del processo, la rendicontazione è attestata dal Direttore Comunicazione Istituzionale e Sostenibilità, che opera come Dirigente preposto ai dati non finanziari. Tale ruolo garantisce un presidio formale e integrato, in linea con i meccanismi di controllo previsti per l'informativa economico-finanziaria, rafforzando trasparenza e *accountability* verso stakeholder interni ed esterni.

18.6 Conclusioni

TIM ha sviluppato un modello ESG solido, basato su obiettivi chiari, governance strutturata, policy dedicate, processi operativi e sistemi di monitoraggio integrati. Questo approccio permette di presidiare rischi, performance e impatti, garantendo coerenza con la strategia aziendale e trasparenza verso gli stakeholder.

Guardando al futuro, una delle aree chiave di evoluzione riguarda la gestione della catena di fornitura. Pur disponendo già di strumenti avanzati di qualificazione ESG dei fornitori, criteri di acquisto responsabile, audit e programmi dedicati, lo Scope 3 rappresenta ancora una quota rilevante dell'impronta emissiva complessiva. Il tema riflette un contesto industriale eterogeneo, in cui coesistono partner con maturità ESG elevata e soggetti operanti in mercati meno evoluti, caratterizzati da metriche non omogenee e livelli variabili di consapevolezza. La decarbonizzazione della filiera non dipende quindi solo dall'impegno di TIM, ma dal progresso congiunto dell'intero ecosistema e dalla definizione di criteri condivisi per la misurazione della riduzione delle emissioni.

A questo scenario si aggiunge la variabilità del quadro normativo: l'applicazio-

ne della CSRD procede a ritmi differenti nei vari Paesi, creando un mercato disallineato e non sempre comparabile. Questo comporta per TIM – soggetta alla piena applicazione degli ESRS – livelli di *disclosure* e *accountability* più avanzati rispetto a molte controparti extra-UE, con impatti sui processi di collaborazione, sulla disponibilità dei dati e sulla capacità di monitorare progressi comuni.

Un'ulteriore sfida riguarda l'evoluzione tecnologica: *cloud*, *data center*, 5G e intelligenza artificiale richiedono scelte operative complesse e una gestione attenta dei consumi. A questo si aggiunge una crescente competizione per risorse e infrastrutture a basse emissioni, e un possibile aumento dei costi energetici. La priorità sarà quindi massimizzare i benefici dell'innovazione contenendo l'impatto ambientale, attraverso soluzioni più efficienti, analisi *data-driven* e collaborazioni lungo la filiera tecnologica.

In questo contesto, la classificazione degli investimenti gioca un ruolo rilevante: alcune infrastrutture strategiche per il settore e per il Paese, come le reti di telecomunicazione, non rientrano pienamente nella Tassonomia UE. Ciò rende meno immediato l'indirizzamento di investimenti verso questi asset e complica la rendicontazione delle performance climatiche associate.

Nonostante queste sfide, la sostenibilità continuerà a rappresentare per TIM un elemento strategico, guidando decisioni e modelli operativi e contribuendo a creare valore concreto per dipendenti, clienti, investitori e partner della filiera.

CONCLUSIONI

di *Alessandro Zattoni e Marco Minciullo*

La sostenibilità e la corporate governance sono sempre più integrate, soprattutto nelle grandi imprese quotate. La crescente pressione dei *policy makers* e l'evoluzione del Codice di buona governance hanno responsabilizzato gli organi apicali (i Consigli di amministrazione *in primis*) sulla creazione di valore a lungo termine per gli azionisti e gli stakeholder. Il perseguimento del “successo sostenibile” significa creare valore di lungo periodo bilanciando la ricerca del profitto con la generazione di un impatto positivo sugli stakeholder e sull'ambiente.

In questo contesto, il presente volume si è posto l'obiettivo di analizzare i processi decisionali che sovrintendono il perseguimento del “successo sostenibile”, ponendo una particolare attenzione agli attori coinvolti (*e.g.*, Consiglio di amministrazione, manager della sostenibilità, HR manager), alle dinamiche interne ai vari comitati (*e.g.*, comitati endoconsiliari, Consiglio di amministrazione, Comitato di direzione, Comitato di sostenibilità), alle interazioni tra vari attori e comitati (*e.g.*, tra manager e consiglieri, tra manager appartenenti a diverse funzioni o divisioni), e ai risultati ottenuti in materia di sostenibilità (ambientale, economica e sociale).

I contributi della prima parte si sono concentrati su tre attori della sostenibilità: i meccanismi di corporate governance, i manager della sostenibilità e gli HR manager. Il capitolo sulla corporate governance ha evidenziato che diversi eventi (come l'evoluzione della normativa o del Codice di buona governance) hanno promosso il coinvolgimento e la responsabilizzazione dei vertici aziendali nelle scelte di sostenibilità. L'analisi delle imprese appartenenti al FTSE MIB ha evidenziato che i comitati consiliari sulla sostenibilità sono presenti in quasi tutte le società (37 su 40), e sono nella metà dei casi composti da tre consiglieri, quasi sempre rappresentati da indipendenti. Per quanto concerne i sistemi di remunerazione variabile, la ricerca ha sottolineato che quasi tutte le imprese del FTSE MIB (il 90%) hanno previsto almeno un KPI collegato a obiettivi di sostenibilità. La larga maggioranza delle imprese (74%) collega sia gli incentivi di breve

termine, sia quelli di lungo termine a obiettivi di sostenibilità. Inoltre i compensi associati a tali obiettivi assumono un peso maggiore con il passare del tempo. Il KPI a breve termine più utilizzato riguarda infortuni, salute e sicurezza, quello a lungo termine DE&I ed emissioni.

Il Consiglio di amministrazione è supportato dai sustainability manager, sia nella fase di formulazione della strategia sia di implementazione della stessa. L'approccio alla sostenibilità adottato dalle imprese analizzate si colloca tra due estremi che vedono, da un lato, un orientamento a monitorare e a gestire eventuali rischi ambientali e sociali e, dall'altro, la sua integrazione come leva competitiva per creare valore economico, sociale e ambientale. Le imprese che seguono il primo approccio creano un Comitato controllo e rischi dotato di limitate competenze di sostenibilità e orientato a contenere il possibile impatto negativo dei rischi sociali e ambientali, a cui si affianca un comitato manageriale finalizzato alla valutazione *ex post* e alla rendicontazione degli impatti e un manager di sostenibilità volto a garantire il rispetto della normativa nazionale e internazionale. Le imprese che seguono il secondo approccio creano un Comitato di sostenibilità composto da persone competenti in materia di sostenibilità e orientato a generare politiche innovative in materia sociale e ambientale, affiancato da un comitato manageriale che valuta le attività anche *ex ante* e da un manager della sostenibilità che affianca il top management nella definizione degli obiettivi e delle politiche da perseguire su questo fronte. L'analisi dell'evoluzione storica del profilo dei manager della sostenibilità evidenzia alcuni temi critici quali: assicurare la coerenza del sistema di governance della sostenibilità, cioè la collaborazione e la coerenza delle azioni intraprese dai vari attori coinvolti sul tema; coinvolgere i manager della sostenibilità nella formulazione della strategia, in quanto tale tema influenza trasversalmente la gestione aziendale; integrare competenze diverse (economiche, tecniche, scientifiche) per affrontare in modo efficace i temi di sostenibilità (soprattutto in materia ambientale); costruire una cultura aziendale orientata alla sostenibilità, cioè diffondere valori e comportamenti che garantiscano l'efficacia sostanziale delle politiche attuate dall'impresa.

La gestione delle risorse umane assume un ruolo strategico nell'integrazione degli aspetti sociali della sostenibilità e nella trasformazione della cultura organizzativa. L'analisi svolta ha evidenziato che la grande maggioranza dei report di sostenibilità (75%) pubblicati dalle imprese del FTSE MIB riporta esplicitamente iniziative volte a collegare tematiche di HR (come la formazione o politiche di diversità, inclusione e benessere) a temi di sostenibilità. Tuttavia solo un numero limitato fornisce indicatori quantitativi che collegano le pratiche di gestione delle risorse umane a risultati di sostenibilità. Al contempo, l'analisi svolta indica una ampia varietà di situazioni relativamente alla profondità dell'impegno della

funzione HR sul tema della sostenibilità. In linea con quanto già evidenziato con riferimento ai manager della sostenibilità, la funzione HR può operare per garantire la *compliance* alla normativa oppure può utilizzare la sostenibilità come leva strategica. In questo secondo caso, l'HR manager non si limita a fornire dati per il reporting, ma contribuisce attivamente a definire i valori e i comportamenti che alimentano la sostenibilità. La relazione tra manager della sostenibilità e delle risorse umane è cruciale, per esempio, per sviluppare programmi su leadership inclusiva e cultura etica. In prospettiva, i manager delle risorse umane dovranno svolgere un ruolo attivo nel promuovere la sostenibilità aziendale, supportando la costruzione di una cultura e delle competenze organizzative necessarie per formulare e gestire con successo le iniziative di sostenibilità.

Le evidenze trasversali ricavate dai casi presentati nella seconda parte confermano e arricchiscono queste tendenze evolutive, grazie al punto di vista offerto dai manager che si adoperano per favorire l'integrazione della sostenibilità nella strategia e nell'operatività del business. Da una lettura trasversale delle diverse testimonianze si può osservare la convergenza verso strutture di governance e manageriali che istituzionalizzano il coordinamento delle tematiche di sostenibilità. Si forma così una governance multilivello, in cui il Consiglio di amministrazione rappresenta il fulcro del processo decisionale e i comitati endoconsiliari di sostenibilità gli organi che svolgono una funzione di indirizzo e di monitoraggio a supporto dell'attività del consiglio.

L'attività manageriale sui temi di sostenibilità viene coordinata attraverso la nomina di manager della sostenibilità, la creazione di comitati e l'organizzazione di incontri informali, che favoriscono il dialogo tra le funzioni coinvolte e che traducono le priorità individuate in azioni specifiche per i referenti nelle unità operative. Per quanto riguarda l'attività di monitoraggio, le imprese creano sistemi di controllo interno e di data governance a supporto dei sistemi di gestione del rischio e di rendicontazione di sostenibilità. Il corretto funzionamento di questi meccanismi viene supportato dallo svolgimento di attività formative che mirano a diffondere competenze e *accountability* lungo tutta l'organizzazione, creando una cultura della sostenibilità a tutto tondo. Le testimonianze aziendali concordano nel sottolineare che l'integrazione della sostenibilità nella corporate governance deve essere ispirata dal perseguimento del successo sostenibile e non dalla ricerca della *compliance* con la normativa. La prevalenza di un atteggiamento passivo e formale nei confronti dei temi di sostenibilità può danneggiare l'impresa, poiché indebolisce il nesso tra obiettivi strategici, processi decisionali, comportamenti e risultati aziendali di lungo periodo.

Nel complesso, il volume suggerisce che la sostenibilità diventa strategica quando si promuove l'allineamento sui temi di sostenibilità dei meccanismi di

governance, dei processi decisionali manageriali e della cultura e dei comportamenti aziendali. Al termine del lavoro svolto, le riflessioni maturate durante la ricerca consentono di proporre alcune raccomandazioni operative.

Per consolidare la sostenibilità come leva strategica in linea con la finalità del “successo sostenibile”, i Consigli di amministrazione dovrebbero attribuire ai comitati endoconsiliari con deleghe sulla sostenibilità non solo un compito di monitorare il raggiungimento dei KPI, ma anche di istruire e proporre politiche e piani futuri. Al contempo, anche grazie all’attività svolta dal Comitato di remunerazione, il Consiglio di amministrazione dovrebbe sovrintendere all’allineamento dei sistemi di remunerazione alle politiche e agli obiettivi di sostenibilità, adottando cioè KPI in grado di favorire il perseguimento del successo sostenibile.

Dal punto di vista manageriale, la creazione di un organo di coordinamento centrale sui temi di sostenibilità può favorire la realizzazione delle iniziative approvate dal Consiglio di amministrazione, il monitoraggio dei risultati ottenuti e la gestione dei processi di reporting. A questo proposito, sia la diffusione di una cultura e di competenze organizzative sulla sostenibilità, sia la promozione di un dialogo costruttivo tra le funzioni aziendali possono sia rafforzare i presidi di rispetto della *compliance* sia stimolare l’ideazione e la sperimentazione di iniziative sostenibili.

In conclusione, questo volume evidenzia che la sostenibilità è tanto più efficace quanto più viene considerata una leva strategica, è guidata da una governance multilivello, è fondata su una cultura aziendale improntata a principi etici, ed è supportata da efficienti processi organizzativi. Le imprese che seguiranno questo approccio proseguiranno il percorso di transizione verso una sempre più efficace generazione di valore sostenibile, quelle che non lo faranno correranno il rischio di adottare approcci improntati al mero formalismo e al perseguimento di obiettivi opportunistici di breve periodo.

GLI AUTORI E LE AUTRICI

PREFAZIONE

Marisa Parmigiani è Consigliere delegato della Fondazione Unipolis, la fondazione d'impresa del Gruppo Unipol. Ricopre il ruolo di Presidente di Sustainability Makers, associazione italiana che rappresenta i CSR Manager nonché del comitato d'indirizzo della Fondazione OIBR, una fondazione multistakeholder che si occupa di standard di rendicontazione di sostenibilità. Ex segretaria generale di Impronta Etica, l'organizzazione partner nazionale italiana di CSR Europe.

CAPITOLO 1

Alessandro Zattoni è Professore ordinario di Corporate Strategy e Corporate Governance presso il Dipartimento di Impresa e Management dell'Università Luiss. È attualmente Presidente dell'European Academy of Management (EURAM) e membro del board dell'International Corporate Governance Society (ICGS) e dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA). I suoi interessi di ricerca vertono sulla corporate governance, sui Consigli di amministrazione e sulla sostenibilità aziendale.

Marco Minciullo è Professore associato di Strategia Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. È ricercatore presso ALTIS-Graduate School of Sustainable Management, dove coordina anche il "Master in Sustainable Business Administration – MSBA" e l'Osservatorio sulla Governance della Sostenibilità, in collaborazione con Sustainability Makers. I suoi interessi di ricerca riguardano la gestione strategica sostenibile e la governance della sostenibilità.

Eleonora Di Napoli è Dottoranda industriale in *Humanities and Technologies: an integrated research path* presso l'Università Suor Orsola Benincasa di Napoli. Laureata magistrale in Economia, Management e Sostenibilità, concentra la sua ricerca nell'area dell'organizzazione aziendale, con un focus sui modelli di business per i servizi conto-terzi in agricoltura.

CAPITOLO 2

Matteo Pedrini è Professore Ordinario di Corporate Strategy e Business sustainability presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. È Direttore di ALTIS-Graduate School of Sustainable Management e Direttore scientifico di Sustainability Makers, associazione italiana dei professionisti della sostenibilità. Ha diretto numerosi progetti di ricerca sulla misurazione d'impatto, la social entrepreneurship, la rendicontazione di sostenibilità, la gestione strategica delle imprese e le organizzazioni ibride.

CAPITOLO 3

Silvia Dello Russo ha conseguito un dottorato di ricerca (PhD) in Psicologia delle Organizzazioni presso l'Università Sapienza di Roma. Dopo aver ricoperto incarichi accademici presso ISCTE (Portogallo) e TBS Education (Francia), è attualmente professoressa associata di Gestione delle Risorse Umane e Comportamento Organizzativo presso il Dipartimento di Impresa e Management dell'Università Luiss Guido Carli di Roma. Ricopre inoltre il ruolo di Associate Dean for Research presso la Luiss Business School. I suoi interessi di ricerca includono le pratiche HR per lo sviluppo, la gestione della carriera lungo l'arco di vita e le relazioni leader-member.

Toloue Miandar ha conseguito un dottorato di ricerca in Sociologia Economica, Organizzazione e Studi sul Lavoro presso l'Università degli Studi di Milano. Dopo aver ricoperto incarichi di post-dottorato presso il Politecnico di Milano e l'Università di Padova, è attualmente Ricercatrice a tempo determinato di Organizzazione aziendale presso il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna. È inoltre docente presso il Center for Sustainability and Climate Change della Bologna Business School (BBS). I suoi interessi di ricerca includono la gestione della sostenibilità, la formazione al management responsabile e le reti di fornitura sostenibili.

CAPITOLO 4

Monica Liverani è Amministratore Delegato di Azimut Capital Management SGR S.p.A. e Chief Sustainability Officer di Azimut Holding. Con oltre trent'anni di esperienza nel settore della consulenza finanziaria, ha svolto ruoli di responsabilità nella gestione della rete commerciale e nello sviluppo dei servizi dedicati a privati e imprese. Nel Gruppo Azimut dal 2019, oggi in qualità di CSO, coordina le strategie ESG e le iniziative di sostenibilità del Gruppo, promuovendo l'integrazione dei criteri responsabili nei processi di investimento e nella consulenza finanziaria.

CAPITOLO 5

Gianluca Randazzo è Head of Sustainability di Banca Mediolanum. Ha maturato una pluriennale esperienza manageriale in organizzazioni complesse e startup, occupandosi di Customer Care, Organizzazione, Pianificazione e Controllo e Formazione. Dal 2014 sviluppa e coordina le strategie di sostenibilità del Gruppo. Dal 2020 è membro del Consiglio di amministrazione di Fondazione Mediolanum Onlus.

CAPITOLO 6

Raffaele Barteselli è Responsabile della funzione Transizione e Sostenibilità del Gruppo BPM. Dal 1991 in poi ha ricoperto ruoli di responsabilità in numerose funzioni aziendali (Studi e Analisi Strategica, *Capital Management* e *Risk Management*) e, quindi, in Banco BPM ha guidato i team di *Enterprise Risk Management* e di *Risk Models & Methodologies*, approdando alla funzione Transizione e Sostenibilità dal maggio 2024.

CAPITOLO 7

Monica Mollica è Responsabile ESG *Culture Evolution and Diffusion* di Intesa Sanpaolo. Laureata in Economia presso l'Università Bocconi di Milano, ha iniziato la sua carriera in una grande società di consulenza internazionale, focalizzandosi sul settore finanziario. È poi entrata a far parte del Gruppo Intesa Sanpaolo all'interno della Direzione Organizzazione, diventando Responsabile

delle attività e dei progetti organizzativi principalmente delle funzioni di governance. Successivamente è passata al team ESG & Sostenibilità, diventando Responsabile ESG *Culture Evolution and Diffusion*, dove supporta progetti di evoluzione normativa in ambito ESG, l'implementazione del Codice etico e dei Principi sui Diritti Umani, oltre a iniziative di comunicazione e formazione ESG.

CAPITOLO 8

Rossella Cardone è Group Director & Head of ESG & Sustainability del Gruppo Nexi, leader europeo nei pagamenti digitali. Vanta una lunga carriera internazionale e una solida esperienza in ruoli di leadership nella strategia di sostenibilità e nell'innovazione nei settori delle telecomunicazioni, dell'automotive e del fintech. Per oltre vent'anni ha ricoperto incarichi internazionali in Ericsson, guidando iniziative globali di innovazione e sostenibilità. Successivamente, in Jaguar Land Rover, ha diretto la transizione dell'azienda verso l'obiettivo del Net Zero Carbon entro il 2039 nel ruolo di Group Director and Head of the Sustainability Office. Laureata in Matematica, ha coordinato diversi progetti paneuropei dedicati alle energie sostenibili innovative. Nel 2023 è stata inserita da Forbes Italia tra le "100 donne di successo", riconoscimento ottenuto per il suo contributo all'innovazione e alla sostenibilità.

CAPITOLO 9

Andreana Esposito è Responsabile dello Sviluppo Sostenibile del Gruppo Poste Italiane. Nata a Napoli nel 1969. Si è laureata nel 1993 in Economia e Commercio presso l'Università degli studi di Roma "Tor Vergata" dove ha poi conseguito il Dottorato di ricerca in "Banca e Finanza" ed è stata ricercatrice in Finanza Aziendale.

Ha iniziato la sua carriera professionale all'interno del Ministero dell'Economia e delle Finanze come esperta economico-finanziaria presso il Dipartimento del Tesoro.

Entra in Cassa Depositi e Prestiti nel 2002 come Responsabile "Structured Finance" assumendo nel tempo varie responsabilità. A settembre 2019 entra a far parte del Gruppo Poste Italiane come Responsabile Vendita Servizi Finanziari Imprese e Pubblica Amministrazione.

Da settembre 2024 ricopre il ruolo di Responsabile dello Sviluppo Sostenibile di Gruppo. Da dicembre 2024 è inoltre Dirigente Preposto alla redazione della

Rendicontazione di Sostenibilità del Gruppo Poste Italiane. Da maggio 2025 membro del Consiglio di Amministrazione di BancoPosta Fondi SGR. Nel corso della sua carriera è stata anche membro del Consiglio di Amministrazione di SACE BT, dell'European Energy Efficiency Fund e di PostePay S.p.A. (maggio 2020-aprile 2025).

CAPITOLO 10

Manuela Baudana è Head of Sustainability Development di A2A. In azienda dal 2009, ha seguito tutte le tappe di integrazione della sostenibilità in azienda, dal primo Bilancio di Sostenibilità all'inserimento degli obiettivi ESG nel Piano Industriale, alla definizione del programma di engagement dei territori e del *Climate Transition Plan* di Gruppo.

CAPITOLO 11

Luigi Sampaolo è Responsabile Sustainability Positioning and Stakeholder Engagement di Eni. Laurea e Master in Economia Politica, è in Eni da oltre 25 anni. Ha lavorato nel controllo di gestione e nell'ufficio studi economici per poi ricoprire ruoli di responsabilità nella pianificazione strategica, nell'analisi politica internazionale e dal 2011 nella sostenibilità.

Ilaria Ravieli è laureata in Economia dell'Ambiente e dello Sviluppo, ha maturato tre anni di esperienza nella consulenza, occupandosi di tematiche ESG. Da inizio 2024 è entrata in Eni, dove lavora nell'ambito della sostenibilità.

CAPITOLO 12

Filippo M. Bocchi è Direttore Valore condiviso e sostenibilità (dal 2019) e componente del Comitato Etico e di Sostenibilità del Gruppo Hera (dal 2018). Nel 2025, nell'ambito dell'implementazione aziendale della CSRD, è stato nominato Dirigente preposto responsabile della Rendicontazione di sostenibilità. Ha rivestito e riveste tuttora ruoli di responsabilità nei principali network e associazioni di imprese per la promozione e diffusione della sostenibilità tra cui Fondazione Nazionale Global Compact Network Italia, Sustainability Makers e Impronta Etica.

CAPITOLO 13

Marco Stampa è Head of Sustainability Governance di Saipem. Laureato con lode in Scienze Politiche-indirizzo economico all'Università La Sapienza di Roma, si occupa di temi di sostenibilità sin dagli anni Novanta. Dopo esperienze nel Consiglio Nazionale delle Ricerche e in Eni, è in Saipem dal 2008 dove ha costruito un team di sostenibilità multidisciplinare e impegnato su diversi fronti: pianificazione, reporting, modelli di valutazione di impatto locale, diritti umani, engagement con la finanza sostenibile, programmi di formazione. È inoltre ideatore e responsabile del Programma di Knowledge Transfer sulla sostenibilità. Dal 2020 è membro del Consiglio direttivo dell'associazione professionale Sustainability Makers, invitato spesso come docente a Master universitari e relatore a convegni sulla sostenibilità del business e la transizione energetica ed è co-autore del volume *La sostenibilità è un'impresa*, edito da Hoepli.

CAPITOLO 14

Francesca Pezzoli è Director Investor Relations & Sustainability di Snam. Dopo la laurea in Economia e Commercio all'Università Bocconi di Milano, ha iniziato la sua carriera in Mediobanca e Cheuvreux Italia (Credit Agricole), come analista finanziaria specializzata sui settori *utility* e infrastrutture, coprendo società italiane e britanniche. Dal 2013 al 2016 ha ricoperto il ruolo di responsabile Investor Relations di ASTM (il secondo principale operatore autostradale d'Italia) gestendo le relazioni con analisti, investitori, agenzie di rating e prendendo parte ai processi di acquisizione internazionale (tra cui Ecorodovias, il principale operatore brasiliano del settore). Dal 2017 fino a marzo 2020, è stata responsabile Investor e Media Relations del Gruppo Saras, il principale operatore indipendente nel settore della raffinazione in Europa. Siede nel Consiglio di amministrazione di Renovit.

Matteo Tanteri è Director Sustainability and Social Impact di Snam e Amministratore unico di Arbolia, società benefit di Snam attiva nel campo della riforestazione in Italia. Siede anche nel Consiglio direttivo dell'UN Global Compact Italian Network. Prima dell'attuale posizione, è stato per quattro anni Presidente e AD di Snam Cina, la prima branch business creata da Snam fuori dall'Italia. In Cina è stato eletto per due volte Vicepresidente della Camera di Commercio Italiana in Cina e ha fatto parte dell'Advisory Council della Camera di Commercio Europea. Si è laureato nell'Università Bocconi di Milano, *magna cum laude*,

nel 2006 ed è in Snam dal 2014 dopo una lunga carriera in consulenza presso Bain&Company. Si è occupato inizialmente di Business Development, contribuendo allo sviluppo di attività che hanno ridefinito la strategia di Snam negli ultimi anni (acquisizione di TAP, avvio biometano e mobilità sostenibile). Nel 2016 è diventato il primo Office of the CEO di Snam. Nel 2017 viene nominato Senior Vice President International Assets, responsabile della gestione delle associates di Snam in Europa (Francia, Grecia, UK, Austria) che contribuivano al 15% degli utili di Snam. È stato Presidente di Teregà e Snam International.

CAPITOLO 15

Massimo Paris è Direttore Sostenibilità e Assicurazione Qualità del gruppo Buzzi S.p.A. Vanta oltre 35 anni di esperienza nel settore del cemento e del calcestruzzo preconfezionato. Laureato in Ingegneria Chimica presso l'Università La Sapienza di Roma, Paris è stato responsabile della Direzione Qualità in Cementir S.p.A., e successivamente ha ricoperto il ruolo di Direttore Qualità e capo del Centro Ricerche in Buzzi Unicem S.p.A. Dal 2014 ricopre il ruolo di Direttore Sostenibilità, a livello corporate, ed è responsabile della rendicontazione di sostenibilità nell'ambito del bilancio consolidato di Buzzi S.p.A. Dal 2022 è membro dei board direttivi di Federbeton, la federazione italiana delle associazioni della filiera dei materiali di base per le costruzioni, e di Cement Europe, l'associazione europea dei produttori di cemento.

CAPITOLO 16

Vittoria Lana è Corporate Sustainability Manager di Campari Group dove lavora dal 2016, dopo una breve esperienza nel dipartimento di sostenibilità di Ferrovie dello Stato. Coordina la strategia di sostenibilità di Campari Group monitorando costantemente le evoluzioni normative e le richieste degli stakeholder, integrandole con la strategia e l'evoluzione aziendale, ed è responsabile del reporting di sostenibilità in conformità agli standard internazionali e alle normative europee. Laureata in International Business presso l'università Luiss Guido Carli di Roma, si è specializzata ulteriormente in ESG Analysis and Investing presso POLIMI Graduate School of Management di Milano. Ha maturato oltre dieci anni di esperienza nello sviluppo, nella comunicazione e nel reporting di progetti di sostenibilità a livello globale.

CAPITOLO 17

Emanuele Cardinale è Head of Sustainability di INWIT. È laureato in Economia e Commercio, e ha conseguito Master in *Environment Innovation and Management* e in *Circular Economy for Business*. In azienda da settembre 2020, ha maturato diverse esperienze professionali su tematiche di sostenibilità.

CAPITOLO 18

Laura Esposito è Head of Sustainability di TIM. Laureata con lode in Economia e Commercio all'Università Federico II di Napoli, ha studiato alla Warwick University e conseguito due MBA (STOA' e ISTUD). Con oltre 25 anni di esperienza nel settore ICT in ambito digital, governance, *compliance*, marketing, comunicazione e gestione di progetti complessi, dal 1996 ricopre ruoli di responsabilità in TIM. Dal 2020 opera nel campo della sostenibilità, con responsabilità sulla strategia ESG, sul reporting, sui rating ESG e sui processi di *stakeholder engagement*, guidando Piano ESG, governance e rendicontazione CSRD. È Responsabile d'Impatto per Olivetti, Noovle e Mindicity e membro del Board di Valore D.

Corporate governance e sostenibilità

La corporate governance e le responsabilità sociali e ambientali delle imprese stanno rapidamente convergendo a causa delle pressioni provenienti dall'evoluzione della normativa e dalle crescenti attese degli stakeholder, inclusi gli investitori istituzionali. Gli autori approfondiscono la conoscenza di questo tema attraverso l'analisi dei modelli di governance e dei processi organizzativi che le imprese adottano per garantire il successo sostenibile. Il volume include sia l'analisi trasversale dei modelli di corporate governance, di governo della sostenibilità e di gestione delle risorse umane adottati dalle più grandi imprese italiane quotate, sia la descrizione delle pratiche, dei processi e dei risultati della gestione della sostenibilità curata dagli stessi manager delle imprese incluse nell'indice FTSE MIB. L'opera rappresenta un utile strumento per tutti coloro (accademici, manager e investitori) che si occupano di governance e sostenibilità.

Marco Minciullo è Professore associato di Strategia Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore presso ALTIS – Graduate School of Sustainable Management, dove coordina anche il Master in Sustainable Business Administration (MSBA) e l'Osservatorio sulla Governance della Sostenibilità, in collaborazione con Sustainability Makers. I suoi interessi di ricerca riguardano la gestione strategica sostenibile e la governance della sostenibilità.

Alessandro Zattoni è Professore ordinario di Corporate Strategy e Corporate Governance presso il Dipartimento di Impresa e Management dell'Università Luiss. È attualmente Presidente della European Academy of Management (EURAM) e membro del board dell'International Corporate Governance Society (ICGS) e dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA). I suoi interessi di ricerca vertono sulla corporate governance, sui consigli di amministrazione e sulla sostenibilità aziendale.