

L'implementazione del principio di materialità

Linee guida applicative
per identificare e monitorare
la rilevanza delle questioni
di sostenibilità



Settembre 2022

ISBN 979-12-81188-01-3

OIBR
Organismo Italiano
Business Reporting

Il gruppo di lavoro

COORDINATORI

Donato Calace

SVP of Innovation & Accounts presso Datamaran

Riccardo Stacchezzini

Professore Ordinario presso l'Università degli Studi di Verona

Membro del Comitato scientifico della Fondazione O.I.B.R.

ACCADEMICI

Mariella Colantoni

Borsista di Ricerca presso l'Università degli Studi di Verona

Alessandro Lai

Professore Ordinario presso l'Università degli Studi di Verona; Presidente della Fondazione O.I.B.R.

Laura Girella

Riccatore presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Gaia Melloni

Riccatore presso l'Università di Losanna (Svizzera)

PROFESSIONISTI

Alberto Alimento

Responsabile Bilancio Consolidato e CSR manager presso Piaggio Group

Marco Boffo

EU Institutional Relations Officer presso Cassa Depositi e Prestiti

Maria Paola Chiesi

Direttore Valore condiviso e Sostenibilità presso Chiesi, B Corp

Francesco Curto

Global Head of research presso DWS

Gaia Ghirardi

Responsabile della Sostenibilità presso Cassa Depositi e Prestiti

Elena Liverta

Sustainability Reporting Manager presso Saipem

Simona Melchiorri

Responsabile Sviluppo, Monitoraggio e Rendicontazione Sostenibilità presso Cassa Depositi e Prestiti

Edoardo Miscioscia

CSR and Sustainability Manager presso Ferrero Group

Noemi Muzzopappa

Shared Value and Sustainability Specialist presso Chiesi, B Corp

Alessandra Simonotto

Chief Financial Officer presso Piaggio Group

Nicola Tedeschi

Responsabile CSR presso Cattolica Assicurazioni

Copyright © 2022 by

Fondazione Organismo Italiano di Business Reporting -
Sustainability, Non-Financial e Integrated Reporting (OIBR) E.T.S.

ISBN 979-12-81188-01-3

Prefazione

Il tema della “materialità” ha assunto un ruolo centrale nel dibattito sulla rendicontazione di sostenibilità ed è diventato oggetto di importanti discussioni accademiche, dalle quali emerge la necessità di una migliore comprensione dello stesso. Al contempo, anche le imprese e le altre organizzazioni impegnate a redigere i *report* di sostenibilità avvertono l’esigenza di una conoscenza più profonda del tema, nonché dell’applicazione del principio di materialità in contesti operativi, la cui complessità è dovuta a molteplici ragioni.

Innanzitutto, diverse sono le concezioni di materialità che si sono diffuse e che hanno implicazioni importanti nel condizionare la predisposizione dei *report*:

- a) la *financial materiality*, che pone l’attenzione sui rischi e sulle opportunità che gli aspetti ambientali, sociali e di *governance* possono avere sulla performance finanziaria delle imprese – un tempo qualificata attraverso il “solo” bilancio d’esercizio – al fine di apprezzare come tali aspetti incidano sul valore d’impresa (*enterprise value*);
- b) l’*impact materiality* o *environmental and social materiality*, che assume come primario l’interesse per gli impatti che l’attività di impresa ha sulle persone, sull’ambiente e sulla società in senso lato; questa idea di materialità indirizza i *report* che vengono predisposti per soddisfare le istanze di conoscenza di diversi *stakeholder*;
- c) la cosiddetta *double materiality*, che racchiude i due indirizzi precedenti;
- d) la *dynamic materiality*, che sottolinea come il perimetro della materialità, per una certa organizzazione, evolva progressivamente nel tempo e subisce l’influsso di alcuni *trigger* che scatenano e determinano trasformazioni successive.

In secondo luogo, le concezioni di materialità (in particolare la *financial*, l’*impact* e la *double*) non sono “neutre”, ma si collegano a precise “scelte di campo”, compiute a monte da coloro che predispongono gli standard di rendicontazione e che hanno dunque impatto sulle organizzazioni che redigono i *report*. In effetti, i diversi *standard setter* orientano in modo preciso gli *standard* in tema di materialità: al “gruppo” che adotta la *financial materiality* (ad esempio la Value Reporting Foundation, così come la Fondazione IFRS), avallata nei SASB Standards e nei nuovi IFRS S1 e S2, si contrappone il “gruppo” che invece predilige la *double materiality*, come l’EFRAG, che ha emanato in bozza l’importante *corpus* di principi ESRS a supporto dell’applicazione della nuova Direttiva europea sulla rendicontazione di sostenibilità. Peraltro, il GRI, i cui *standard* informano oggi la redazione della maggior parte dei *report* di sostenibilità in Europa, ha individuato nell’*impact materiality* il proprio riferimento.

Infine, l’applicazione concreta del principio di materialità presenta innumerevoli difficoltà che le imprese incontrano nel momento in cui si trovano a predisporre un *report* di sostenibilità. In particolare, è avvertita come critica la ricerca degli elementi “davvero” materiali per

un’organizzazione, così come il raggiungimento della miglior certezza che il processo approntato porti ad un risultato soddisfacente.

Queste linee guida mirano a dare una risposta diretta al suddetto bisogno avvertito dalle organizzazioni tutte, così da offrire uno strumento che possa essere utilizzato nel momento in cui si avverta la necessità di approfondire la valutazione di ciò che è davvero *material*, in modo funzionale alla predisposizione del *report* di sostenibilità, così come di ogni altra situazione in cui si debba affrontare il tema della materialità (per esempio, l’incentivazione del management). Per questa ragione, se la prima parte del lavoro offre una presentazione del concetto di materialità, quale concetto “malleabile” e “in evoluzione”, la seconda parte del lavoro prende per mano il lettore e, passo a passo, offre una guida operativa utile per aiutarlo a porre in essere una valutazione credibile degli elementi materiali per la propria organizzazione. E anche per aiutarlo a giudicare la qualità del processo di identificazione di tali elementi materiali.

Queste linee guida, pubblicate sotto forma di Quaderno, sono state realizzate grazie alla collaborazione di un gruppo di lavoro formato sia da ricercatori e professori universitari sia da responsabili di varie funzioni di importanti realtà aziendali, puntualmente identificati nella seconda di copertina. Tutti loro hanno interagito in modo fruttuoso in diverse fasi del lavoro, coordinati dal dott. Donato Calace e dal prof. Riccardo Stacchezzini. Dopo una prima consultazione dei coordinatori con le imprese coinvolte, le stesse hanno fornito una preziosa documentazione di supporto, raccontando la propria esperienza in tema di materialità. Tale narrativa è stata utile non solo per alimentare la parte seconda del Quaderno, ma anche per approntare un questionario anonimo, aperto alla pubblica consultazione, che ha avuto numerose risposte. Tutto il materiale acquisito ha alimentato la predisposizione dello scritto che qui è proposto.

La Fondazione O.I.B.R. esprime sincera riconoscenza al dott. Donato Calace e al prof. Riccardo Stacchezzini, che si sono fatti carico di coordinare la ricerca e di condurre a termine la pubblicazione, nonché agli accademici e ai responsabili aziendali che hanno lavorato al progetto, dando conferma che l’interazione fra ricercatori, professionisti e operatori aziendali non solo è possibile, ma che – quando è ben coordinata – dà frutti utili e significativi a vantaggio delle imprese, dei responsabili aziendali e della comunità tutta.

La Fondazione O.I.B.R., nel rilasciare ai propri associati e a tutti i propri *stakeholder* questo documento, ribadisce così il proprio ruolo di “accompagnamento” delle imprese, delle organizzazioni di ogni tipo e di tutti coloro che hanno un ruolo in esse o a supporto di esse, offrendo strumenti di miglior comprensione della realtà, utili per decidere e agire. È questo lo spirito con il quale la Fondazione O.I.B.R. si è proposta di operare ed è questo lo spirito con il quale continuerà a farlo con forte determinazione.

Alessandro Lai

Presidente della Fondazione O.I.B.R. ETS

Presentazione della Fondazione O.I.B.R.

La Fondazione “**Organismo Italiano di Business Reporting – Sustainability, Non-Financial e Integrated Reporting**” (**O.I.B.R.**) è stata costituita l’11 giugno 2019 ed è stata legalmente riconosciuta il 27 novembre 2019 nel Registro nazionale delle persone giuridiche. Ad oggi circa una novantina di *stakeholder* italiani, di diversa natura ed estrazione (grandi imprese, PMI, università, associazioni professionali e di categoria, entità non-profit), si sono riuniti per dar vita a questo Organismo che prosegue le finalità del NIBR–Network Italiano Business Reporting, le cui attività si sono svolte dal 2012 al 2018. Dall’estate 2022 la Fondazione è iscritta al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS), avendo così acquisito la denominazione di Ente del Terzo Settore (ETS).

L’O.I.B.R. si occupa di elaborare, emanare e divulgare linee-guida, studi, ricerche, principi, standard di carattere tecnico-pratico nel campo del *business reporting*, della dichiarazione non-finanziaria (DNF), del *report* di sostenibilità e integrato, delle raccomandazioni del TCFD, rivolti a imprese ed entità non-profit italiane, organizzando gruppi di lavoro e tavoli operativi dedicati ai temi identificati come di interesse dagli *stakeholder*, e rappresentando nel contempo un luogo di incontro per tutti gli attori italiani e una voce autorevole del nostro Paese nel dibattito internazionale.

L’O.I.B.R., che ha la veste giuridica di una Fondazione di partecipazione, è un’organizzazione **market-led** e aperta a tutti gli *stakeholder* interessati ad aderire, ispirata da uno spirito inclusivo, e con una governance articolata a garanzia di tutte le istanze in gioco. È un Organismo non-profit, senza coinvolgimento commerciale, e che opera nell’esclusivo **interesse pubblico**.

L’O.I.B.R. collabora in modo sistematico con organismi-chiave internazionali, quali il *Global Reporting Initiative* (GRI), lo *European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG), la *Value Reporting Foundation* (VRF - che ha incorporato l’*International Integrated Reporting Council*-IIRC e il *Sustainability Accounting Standards Board*-SASB), l’IFRS Foundation, e il *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Inoltre, rappresenta la giurisdizione ufficiale italiana del *WICI Global Network* in e fa parte del *WICI Europe*. In particolare, nel 2021-22, l’O.I.B.R. ha partecipato con varie persone in differenti ruoli all’elaborazione delle bozze degli standard europei obbligatori per il reporting di sostenibilità (ESRS) da parte della Project Task Force dell’EFRAG.

Presidente della Fondazione è il Prof. **Alessandro Lai**, Ordinario di Economia Aziendale all’Università di Verona, che afferma: “L’O.I.B.R. intende coniugare specializzazioni e interessi nel campo del *reporting* di sostenibilità, integrato e dello sviluppo sostenibile con una visione ampia e complessiva delle imprese e delle organizzazioni non-profit,

atta a cogliere in modo integrale gli aspetti significativi della loro crescita, nonché dei sistemi economici e dei territori in cui le stesse operano, perseguendo progetti di respiro nazionale e internazionale nella prospettiva del *public interest* e degli operatori economici e sociali”.

Presidente del Consiglio di indirizzo è la dott.ssa **Maria Luisa Parmigiani**, Head della Sustainability del Gruppo Unipol, e Presidente dell’Associazione di categoria *Sustainability Makers*, mentre Presidente del Comitato scientifico è il Prof. **Lino Cinquini**, Ordinario di Controllo di Gestione alla Scuola Superiore Sant’Anna di Pisa. Segretario Generale è il Prof. **Stefano Zambon**, Ordinario di Economia Aziendale all’Università di Ferrara.

L’O.I.B.R. fa parte dell’ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile), per conto della quale coordina il sottogruppo su “Rendicontazione e finanza ad impatto” nell’ambito del Gruppo di Lavoro sulla “Finanza per lo Sviluppo Sostenibile”. L’O.I.B.R. è anche presente quale organizzazione partner nell’Oscar di Bilancio italiano con articolare riguardo al Premi Speciali per il Report Integrato e per la Dichiarazione Non-Finanziaria (DNF).

Molto numerosi sono i Seminari e le Conferenze di carattere nazionale e internazionale organizzati dalla Fondazione, le cui registrazioni integrali sono tutte liberamente disponibili nel sito web, come lo sono pure gli studi e i quaderni di approfondimento pubblicati (www.fondazioneoibr.it). In particolare, Il 9 ottobre 2019, l’O.I.B.R. ha svolto il proprio Convegno Inaugurale con una giornata di studio sulle informazioni non-finanziarie presso l’Università Cattolica di Milano, mentre tra maggio e giugno 2022 ha organizzato tre webinar rispettivamente con l’ISSB (International Sustainability Standards Board), il GRI, e l’EFRAG e l’OIC, sui nuovi standard europei e internazionali per il reporting di sostenibilità.

Commenta il Prof. **Stefano Zambon**, facilitatore dell’iniziativa e Segretario Generale dell’O.I.B.R., che questo Organismo “completa il quadro delle Fondazioni che si occupano in Italia di *reporting* e informativa aziendale, andando a coprire un’area in forte espansione quale quella delle informazioni non-finanziarie, del reporting integrato, delle misure relative agli intangibili, continuando ma anche innovando significativamente il lavoro intrapreso dal NIBR dal 2012, ampliandolo a molti nuovi *stakeholder* in un’ottica *market-led*, inclusiva e di armonica collaborazione per il bene comune.”

Per le entità e gli individui interessati ad aderire e contribuire ai lavori dell’O.I.B.R., si prega di inviare un’email a info@fondazioneoibr.it o utilizzare il modulo di adesione presente nel sito www.fondazioneoibr.it.

Introduzione

Finalità e struttura delle linee guida

Queste linee guida si propongono di offrire un supporto utile all'identificazione e al monitoraggio dell'evoluzione di ciò che, per le imprese e le altre organizzazioni, è "materiale" sul fronte della sostenibilità. Il principio di materialità sta acquisendo sempre maggiore importanza soprattutto nel contesto del *reporting* di sostenibilità. I principali *standard setter* e regolatori hanno posto grande attenzione a questo principio e negli ultimi mesi stanno pubblicando importanti documenti volti a regolamentare il futuro di questa forma di *reporting*. Tuttavia, questa evoluzione è solo parzialmente accompagnata da adeguate guide "operative" che supportino le organizzazioni nel momento in cui si trovano concretamente ad applicare tale principio nel contesto della rendicontazione (di sostenibilità) e di altre attività aziendali in cui l'identificazione delle questioni materiali appare di fondamentale importanza per lo sviluppo di una strategia aziendale sostenibile. Queste linee guida mirano a colmare questa lacuna fornendo raccomandazioni pratiche per formulare delle analisi di materialità robuste e credibili e per allestire adeguati processi di *governance*.

Queste linee guida nascono dalla proficua collaborazione tra il mondo accademico e quello professionale. Il gruppo di lavoro, istituito all'interno della Fondazione OIBR e coordinato da chi scrive, è infatti composto da accademici impegnati da diversi anni in ricerche sul principio di materialità e da professionisti che hanno una significativa esperienza nella conduzione di analisi di materialità. In particolare, i professionisti hanno contribuito rispondendo a un questionario aperto e fornendo commenti e suggerimenti alla versione preliminare di queste linee guida. Ulteriori approfondimenti sono stati raccolti attraverso una consultazione pubblica, a cui hanno risposto numerose aziende e consulenti, nonché alcuni accademici.

Le linee guida sono composte da due parti principali precedute da un *executive summary*. La *prima parte*, partendo dalle origini del concetto di materialità, mira a evidenziare e commentare i più recenti sviluppi di questo principio, illustrando le ultime tendenze relative alla definizione di materialità (*double, dynamic*), e prendendo a riferimento gli ultimi documenti pubblicati dai principali *standard setter*.

La *seconda parte* è volta a tradurre "in pratica" il concetto di materialità presentato nella parte

precedente. Attraverso esempi reali, questa sezione fornisce una serie di raccomandazioni che organizzazioni, revisori, *standard setter* e investitori possono applicare per condurre analisi di materialità robuste e credibili. Tra gli aspetti presentati troviamo:

- Le pratiche di *governance* inerenti alla materialità: Chi dovrebbe occuparsi del processo di analisi di materialità? Come si può comprovare il coinvolgimento del Consiglio di Amministrazione? Chi dovrebbe coordinare il processo di analisi di materialità? Quanto spesso dovrebbe essere condotto questo processo?
- Gli *step* pratici da seguire per svolgere l'analisi di materialità: impostare una struttura e un processo di *governance* adeguati; identificare un universo di questioni potenzialmente rilevanti; raccogliere elementi probativi a sostegno della materialità dei singoli temi; coinvolgere adeguatamente gli *stakeholder*; agire sui risultati dell'analisi di materialità; monitorare lo sviluppo dinamico della materialità;
- La relazione tra l'analisi di materialità e il coinvolgimento degli *stakeholder*: l'analisi di materialità non riguarda (solo) il coinvolgimento degli *stakeholder*;
- Natura e tipologia dei dati per impostare l'analisi di materialità: un quadro pratico.

Le linee guida si concludono con un elenco di *referimenti bibliografici* che possono essere utili per familiarizzare con il concetto di materialità, trarre beneficio da esempi di professionisti che si sono confrontati con il principio di materialità e capire come gli *standard setter* stanno regolando questo principio nel contesto del *reporting* di sostenibilità.

Le presenti linee guida sono destinate a soddisfare un'ampia gamma di utenti:

- *Preparers*, che devono avere una chiara panoramica delle implicazioni operative delle nuove prospettive sulla materialità in termini di pratiche di *reporting*, processo decisionale e gestione del rischio;
- *Standard setter*. Ci aspettiamo che le raccomandazioni del gruppo di lavoro possano fornire un utile riferimento ai fini della definizione di procedure operative sulla materialità;
- *Investitori e altri stakeholder finanziari*, che devono comprendere le implicazioni della *double e*

dynamic materiality per la gestione dei portafogli e le decisioni di investimento;

- *Stakeholder non finanziari*, sempre più interessati a prendere decisioni consapevoli che considerino l'attenzione prestata dalle organizzazioni alle tematiche ritenute più rilevanti dagli *stakeholder* stessi.

Speriamo che tutti questi attori possano utilizzare queste linee guida e trarne beneficio, e saremmo ben lieti di ricevere commenti e *feedback*.

Per concludere, siamo molto grati sia agli accademici che ai professionisti del gruppo di lavoro per il prezioso supporto e la disponibilità dimostrati fin dall'inizio, sia a coloro che hanno partecipato alla consultazione pubblica lanciata dalla Fondazione OIBR nell'autunno 2021. Desideriamo inoltre ringraziare il Comitato Direttivo e il Comitato Scientifico della Fondazione OIBR per la fiducia riposta nel nostro progetto e per il supporto fornito durante lo sviluppo di queste linee guida.

Donato Calace

SVP of Innovation & Accounts presso Datamaran

Riccardo Stacchezzini

*Professore ordinario presso
l'Università degli Studi di Verona*

Executive Summary

- Sebbene in ambito di sostenibilità la materialità sia affrontata da un numero crescente di *standard*, linee guida e regolamenti, persiste un *gap* nella sua applicazione concreta. Ciò rende difficile per i professionisti formulare giudizi di materialità sulle questioni inerenti alla sostenibilità e rendicontare la logica alla base di questi giudizi in modo trasparente e credibile.
- Nonostante la mancanza di standardizzazione nell'applicazione del principio di materialità, nella prassi si sono ormai consolidati alcuni modelli, che permettono di identificare alcune fasi caratterizzanti del processo di analisi di materialità:
 - **Impostare una struttura e dei processi di governance adeguati**
 - **Definire un universo di questioni potenzialmente materiali**
 - **Raccogliere elementi probativi della rilevanza delle questioni materiali**
 - **Interagire con gli stakeholder**
 - **Agire sui risultati dell'analisi di materialità**
 - **Monitorare lo sviluppo dinamico della materialità**
- L'analisi di materialità richiede di raccogliere elementi probativi della rilevanza delle questioni giudicate "materiali". Tali elementi probativi possono essere di natura quantitativa (monetari o non monetari) o qualitativa.
- Il coinvolgimento degli *stakeholder* consente di convalidare e condividere i risultati ottenuti durante la fase di raccolta degli elementi probativi. Per garantire una valutazione completa, credibile e obiettiva, il coinvolgimento degli *stakeholder* non dovrebbe essere utilizzato come unica fonte per dimostrare la rilevanza delle questioni materiali.
- Oltre all'utilizzo per la rendicontazione aziendale, l'analisi di materialità è un processo che dovrebbe essere preso in considerazione anche internamente all'azienda per identificare i rischi e le opportunità più rilevanti. I risultati dell'analisi possono essere utilizzati per assumere decisioni strategiche, per fare previsioni e pianificazioni o per definire la politica di remunerazione. In particolare, l'analisi di materialità potrebbe influenzare il Consiglio di Amministrazione nel decidere come allocare il *budget* e pianificare le attività (ad esempio, investire su un determinato progetto, prodotto o area di *business*). Potrebbero infatti essere fissati nuovi obiettivi o azioni, oppure alcune questioni potrebbero rivelarsi più rilevanti e degne di risorse di quanto inizialmente ipotizzato.
- Le questioni materiali evolvono nel tempo man mano che cambiano le esigenze e le aspettative interne ed esterne. Allo stesso modo, l'impatto che una certa questione ha sull'organizzazione, sull'ambiente o sulle persone può cambiare, sia positivamente che negativamente, così come il modo in cui l'organizzazione sta affrontando o affronterà la questione. Per questo motivo, il processo di analisi di materialità dovrebbe essere aggiornato regolarmente almeno prima di ciascun esercizio non consistendo in un processo *una tantum*.
- Per valutare la qualità dell'analisi di materialità viene proposto un quadro pratico basato su 7 componenti chiave: dati ed elementi probativi, processi analitici, *governance* interna, coinvolgimento degli *stakeholder*, supervisione del Consiglio di Amministrazione, rendicontazione dei processi, rendicontazione dei risultati.

Donato Calace

SVP of Innovation & Accounts presso Datamaran

Riccardo Stacchezzini

Professore presso l'Università degli studi di Verona

Sommario

Parte I

Materialità: un concetto malleabile e in evoluzione 8

1. L'evoluzione del concetto di materialità 8
2. Prospettive e approcci alla materialità nel *reporting* di sostenibilità 9
3. La regolamentazione della materialità nel contesto della reportistica di sostenibilità 11

Parte II

L'implementazione del principio di materialità: una guida *step-by-step* per condurre analisi di materialità robuste e credibili 14

1. Introduzione 14
2. Una procedura *step-by-step* per condurre l'analisi di materialità 16
3. Come valutare la qualità di un'analisi di materialità 34
4. Limiti e prospettive future 35

Riferimenti bibliografici 36

Parte I

Materialità: un concetto malleabile e in evoluzione

1. L'evoluzione del concetto di materialità

La materialità è un concetto molto ampio e pervasivo dalla natura malleabile, modificato e riallineato nel tempo per rispondere a nuove sfide e bisogni informativi (Edgley, 2014). Il concetto di materialità ha un ruolo chiave nel contesto del *reporting* aziendale perché consente al management di identificare le tematiche da rendicontare all'interno dei *report*. Inoltre, la determinazione delle questioni materiali è uno strumento essenziale anche internamente; infatti, le organizzazioni possono utilizzare le questioni materiali anche per finalità diverse dal *reporting*, ad esempio per supportare il processo decisionale e l'allocazione del *budget*, effettuare previsioni e pianificazioni, o determinare la politica di remunerazione del top management.

Sebbene le origini esatte del concetto siano oscure (Hicks, 1964), la prima apparizione del termine "materiale" risale alla fine del XIX secolo, quando la Corte inglese lo usò nel senso di "fatto rilevante, non trascurabile" in un caso di falso in bilancio. Solo più tardi, il concetto di materialità si diffuse tra gli esperti contabili e, dopo la Seconda guerra mondiale, trovò finalmente la sua prima "traduzione" istituzionale nel contesto dell'informativa finanziaria. Negli anni successivi si diffusero numerose definizioni diverse all'interno di *standard*, linee guida e altri documenti di contabilità e di revisione, portando alla mancanza di una definizione specifica. Tuttavia, al giorno d'oggi, in ambito finanziario vi è una sostanziale convergenza tra le definizioni proposte dai vari *standard setter*: un'informazione è materiale se la sua omissione

o errata indicazione potrebbe ragionevolmente influenzare il processo decisionale degli utilizzatori. In questo contesto, la materialità è strettamente correlata alla rappresentazione veritiera e corretta del bilancio, essenziale per supportare il processo decisionale degli investitori, in quanto utilizzatori principali del bilancio, e degli altri *stakeholder*. Nonostante il consenso generale raggiunto sulla definizione, il processo di implementazione della materialità rimane piuttosto complesso. La rilevanza delle informazioni è determinata utilizzando soglie di significatività e considerando la natura delle informazioni. Inoltre, il processo di implementazione della materialità è *entity-specific*, non può essere definito *ex ante* e richiede l'esercizio del giudizio professionale dei redattori dei *report* e dei revisori.

Soprattutto a partire dall'ultimo decennio del secolo scorso, si è diffusa l'esigenza da parte delle organizzazioni di rendere conto non solo delle loro performance economico-finanziarie, ma anche dei loro impegni e risultati in ambito sociale e ambientale. Proprio a tal fine, hanno iniziato ad affermarsi diversi rendiconti inerenti alla sostenibilità, come ad esempio il bilancio sociale, la dichiarazione ambientale, il bilancio di sostenibilità e l'*integrated report*, portando alla necessità di un concetto che potesse guidare le organizzazioni nel determinare le questioni inerenti alla sostenibilità da includere e rendicontare in questi documenti.

Pertanto, il concetto di materialità ha iniziato ad essere applicato anche nel contesto non finanziario. In tale ambito, la materialità ha un ruolo fondamentale, in quanto aiuta i preparer a identificare correttamente le informazioni da rendicontare nei report perché rilevanti, in modo tale da evitare di inserire troppe informazioni,

e garantire la completezza, l'efficacia e la trasparenza di tali *report*.

Tuttavia, l'applicazione del concetto di materialità appare molto più complessa e soggetta a discrezionalità rispetto al contesto finanziario. Ad esempio, comporta l'utilizzo e la valutazione di numerosi elementi qualitativi, tenendo anche conto del contesto specifico in cui opera l'organizzazione, e si rivolge ad una più ampia gamma di *stakeholder*. Questi aspetti rendono l'uso delle soglie di significatività complesso, se non privo di significato, e comportano un alto livello di soggettività nella determinazione dei temi "veramente" materiali.

Inoltre, i vari *standard setter* hanno proposto diverse prospettive e approcci alla materialità, su cui non sembrano ancora convergere, contribuendo alla confusione che è sorta intorno a questo concetto (GRI, 2022).

Nel paragrafo successivo si cerca di far luce sulle principali prospettive e approcci relativi al concetto di materialità nel contesto del *reporting* di sostenibilità, mentre nel terzo paragrafo si approfondisce la sua regolamentazione.

2. Prospettive e approcci alla materialità nel reporting di sostenibilità

Nel contesto del *reporting* di sostenibilità, i più recenti sviluppi hanno visto l'affermarsi di due diverse prospettive: la prospettiva dell'*impact materiality* e la prospettiva della *financial materiality*.

Secondo la **prospettiva** dell'*impact materiality* (nota anche come ***environmental and social materiality***), una questione relativa alla

sostenibilità è rilevante se dà luogo ad impatti significativi – negativi o positivi, effettivi o potenziali – **sulle persone e/o sull'ambiente** causati dalle operazioni e dagli investimenti dell'organizzazione, dai suoi prodotti e/o servizi o dalla sua catena del valore nel breve, medio o lungo termine. Poiché l'*impact materiality* considera gli impatti sulle persone e sull'ambiente, interessa una più **ampia gamma di stakeholder**, tra cui consumatori, dipendenti, cittadini, *partner* commerciali, comunità e società civile. Ad esempio, l'uso di sostanze chimiche da parte di un'organizzazione potrebbe avere un impatto negativo significativo sull'ambiente (ad esempio, l'inquinamento delle acque sotterranee) e sulle persone (ad esempio, l'indisponibilità di acqua pulita per la comunità locale), oppure, le iniziative sociali di un'organizzazione (ad esempio, la promozione di iniziative locali, il sostegno di persone svantaggiate, l'attenzione alle giovani generazioni) potrebbero avere un impatto positivo sulla comunità. L'attenzione si concentra sugli impatti che l'organizzazione provoca o contribuisce a provocare sulle persone e sull'ambiente. Infatti, l'*impact materiality* predilige un **approccio inside-out**, ossia considera gli impatti che l'organizzazione ha sull'ambiente esterno alla stessa. Per misurare la rilevanza di una questione inerente alla sostenibilità, un'organizzazione dovrebbe distinguere tra impatti effettivi e impatti potenziali negativi. La rilevanza di un impatto effettivo viene misurata considerando la sua *severity*, mentre la rilevanza di un potenziale impatto negativo viene misurata considerando la *severity* e la *probabilità* che si verifichi l'impatto. La *severity* tiene conto della gravità (quanto è o sarebbe grave l'impatto), del perimetro di diffusione (quanto è o sarebbe diffuso l'impatto) e dell'irrimediabilità (quanto è o sarebbe difficile porre rimedio all'impatto).

Nell'ambito della ***financial materiality***, una questione di sostenibilità è materiale se provoca o potrebbe provocare **effetti finanziari rilevanti** sull'organizzazione. Nel determinare la *financial materiality*, un'organizzazione deve pertanto considerare tutti i rischi e le opportunità legate alla sostenibilità che possono influenzare

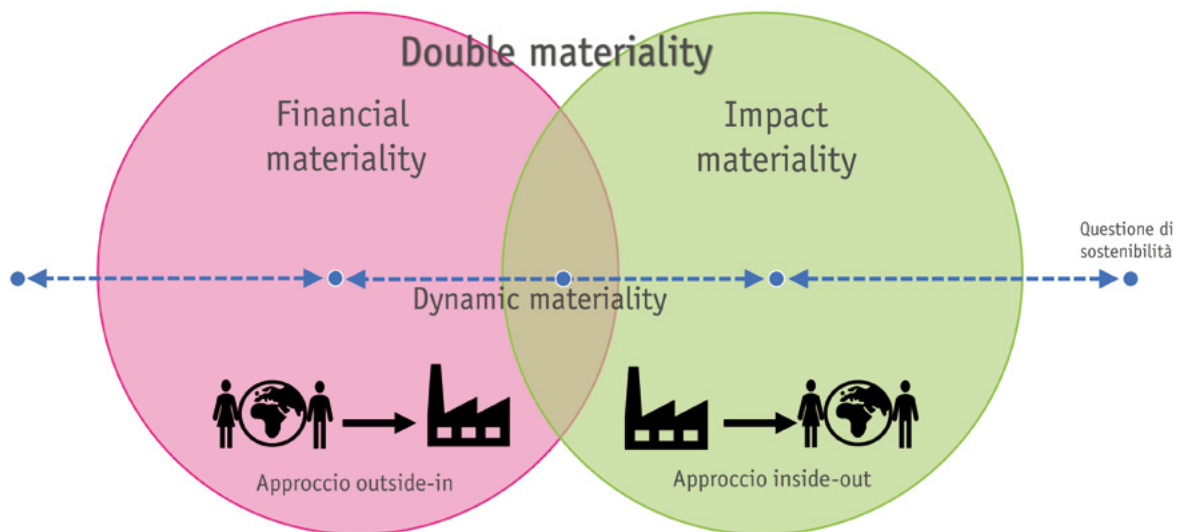
positivamente o negativamente la performance economico-finanziaria dell'organizzazione nel breve, medio o lungo termine e, pertanto, creare o distruggere valore aziendale (*enterprise value*). La *financial materiality* predilige infatti un **approccio *outside-in***, secondo il quale le questioni ambientali e sociali hanno rilievo nella misura in cui hanno un impatto finanziario sull'organizzazione. L'impatto finanziario potrebbe anche derivare dalle attività dell'organizzazione stessa o della sua *value chain*. Ad esempio, a causa della transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio, un'organizzazione potrebbe affrontare rischi legati ai meccanismi di prezzo del carbonio che provocano l'aumentano del prezzo dei combustibili fossili e, quindi, un possibile aumento delle spese sostenute dall'organizzazione stessa, oppure, riprendendo l'esempio precedente, l'uso di sostanze chimiche da parte di un'organizzazione potrebbe avere un impatto negativo significativo sull'ambiente (ad esempio, l'inquinamento delle acque sotterranee)

e avere un rilevante impatto finanziario per gli investimenti che l'organizzazione potrebbe dover sopportare per "riparare" agli effetti provocati sull'ambiente o sulla società.

La rilevanza di un rischio o di un'opportunità inerente alla sostenibilità viene misurata considerando la *probabilità* di accadimento e la *portata* dei relativi effetti finanziari. Come mostrato nell'esempio precedente, Questa prospettiva è particolarmente interessante per gli **investitori**, sempre più attenti agli effetti che le questioni inerenti alla sostenibilità hanno sulla performance economico-finanziaria e sul valore aziendale dell'organizzazione.

L'*impact materiality* e la *financial materiality* si combinano sotto l'ombrello della **double materiality**, che include quelle questioni di sostenibilità che sono rilevanti dal punto della *financial materiality* e/o dell'*impact materiality* (Figura I.1).

Figura I.1 - Prospettive di materialità e relativi approcci.



Come mostrato nella Figura I.1, le due prospettive non sono necessariamente alternative: una questione di sostenibilità può essere rilevante sia dal punto di vista finanziario sia da quello ambientale e sociale. Ad esempio, il livello di emissioni di CO₂ di un'organizzazione ha un impatto sulle persone e sull'ambiente, ma potrebbe anche avere un effetto sui flussi di cassa dell'organizzazione in termini di tassazione per le emissioni in eccesso (come, ad esempio, la *Carbon tax*).

Inoltre, le due direzioni degli impatti (*outside-in* e *inside-out*) sono correlate in senso dinamico. Una questione che inizialmente è rilevante solo dal punto di vista dell'*impact materiality* (*financial materiality*) potrebbe diventare rilevante anche dal punto di vista della *financial materiality* (*impact materiality*). Ad esempio, un'organizzazione che collabora con un fornitore che non rispetta le norme sul lavoro potrebbe inizialmente provocare un impatto solo sulle

persone (ad esempio, cittadini, società civile, comunità, ONG), ma in seguito potrebbe subire anche danni reputazionali e affrontare azioni legali, provocando così un'erosione dell'*enterprise value*. Allo stesso modo, alcune questioni di sostenibilità che non sono materiali da nessuna prospettiva nel tempo potrebbero diventare materiali da una o da entrambe le prospettive. Questo tipo di situazione è emersa chiaramente con la pandemia di Covid-19 e il conflitto russo-ucraino, che hanno evidenziato quanto rapidamente le questioni materiali si evolvano nel tempo e come una questione di sostenibilità che non influisce sull'organizzazione in un particolare momento potrebbe improvvisamente diventare altamente rilevante. In questo senso, la materialità deve essere considerata in modo dinamico (*dynamic materiality*).

3. La regolamentazione della materialità nel contesto della reportistica di sostenibilità

Una volta che le prospettive e i concetti di materialità sono stati inquadrati, è bene confrontare i diversi approcci al principio di materialità proposti da *standard*, *framework* e regolamenti.

Nelle presenti linee guida si è scelto di analizzare quanto previsto dai seguenti *standard setter*, che rappresentano i principali attori che si occupano di sostenibilità nel panorama internazionale, l'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), il Global Reporting Initiative (GRI), l'International Sustainability Standard Board (ISSB), l'International Integrated Reporting framework (IIRC) e il Sustainability Accounting Standards Board (SASB)¹.

L'EFRAG è un'associazione europea privata recentemente incaricata dalla Commissione europea di redigere gli *standard* europei di rendicontazione sulla sostenibilità (ESRS). Gli ESRS, ad oggi nella versione bozza, dovranno essere obbligatoriamente adottati dalle organizzazioni europee che soddisfano determinati requisiti (si veda la Proposta di Direttiva sul *Corporate sustainability reporting* della Commissione Europea²). L'EFRAG ha scelto di adottare la prospettiva della *double materiality* con lo scopo di soddisfare le attese informative di una vasta gamma di *stakeholder*. Gli *standard* forniscono indicazioni sulla rendicontazione dell'analisi di materialità degli impatti, dei rischi e delle opportunità relative alla sostenibilità.

Il GRI è un'organizzazione internazionale indipendente, con sede ad Amsterdam, che da oltre 20 anni guida le organizzazioni nella rendicontazione dei loro impatti economici, sociali e ambientali. Gli *standard* di *reporting* del GRI, chiamati GRI Standards, sono forniti dal Global Sustainability Standards Board (GSSB)³, e, ad oggi, sono i più utilizzati al mondo per la preparazione dei bilanci di sostenibilità. I GRI Standards adottano una prospettiva di *impact materiality*, concentrandosi sugli impatti causati dall'organizzazione o dalla sua catena del valore e, come l'EFRAG, si rivolgono a una vasta gamma di *stakeholder*. Inoltre, i GRI *standard* propongono quattro fasi per determinare i temi materiali e i relativi requisiti di rendicontazione.

L'ISSB è uno *standard-setter* recentemente creato dalla Fondazione IFRS per redigere degli *standard* sulla reportistica di sostenibilità. Quest'ultimi si pongono l'obiettivo di supportare il processo decisionale degli investitori e degli altri partecipanti al mercato, sempre più attenti ai rischi e alle opportunità legati ai profili di sostenibilità delle organizzazioni. A tal fine, a differenza dell'EFRAG e del GRI, l'ISSB adotta una prospettiva di *financial materiality* volta a soddisfare gli interessi dei fornitori di capitale. I due *standard* dell'ISSB (l'IFRS S1 e l'IFRS S2), attualmente disponibili nella versione bozza,

1. Nel 2021, IIRC e SASB si sono fusi per dar luogo alla Value Reporting Foundation (VRF). A sua volta, dal 1° agosto 2022, la Fondazione IFRS incorpora la Value Reporting Foundation (VRF) e il Climate Disclosure Standards Board (CDSB).

2. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021PC0189>.

3. GSSB è un'entità operativa indipendente, promossa da GRI, che è responsabile della definizione dei GRI Standards.

forniscono informazioni sulla definizione del concetto di *financial materiality*.

L'IIRC è un ente globale che ha introdotto l'uso del cosiddetto Integrated Report (IR), uno strumento di rendicontazione che mira a comunicare in modo sintetico ai suoi utilizzatori primari (cioè i fornitori di capitale finanziario) come la strategia, la *governance*, le prestazioni e le prospettive di un'organizzazione, nel contesto del suo ambiente esterno, portano alla creazione (erosione) di valore nel breve, medio e lungo termine. Infatti, il principio di materialità è strettamente correlato alla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo e si rivolge ai fornitori di capitale finanziario. L'International <IR> framework fornisce indicazioni su come implementare il processo di materialità, individuando quattro fasi.

Il SASB è un'organizzazione senza scopo di lucro fondata nel 2011 con l'obiettivo di creare un linguaggio comune per comunicare gli impatti finanziari delle questioni inerenti alla sostenibilità. A tal fine, ha emanato i cosiddetti SASB Standards: *standard* settoriali che guidano le organizzazioni nella rendicontazione di informazioni finanziariamente rilevanti sulla sostenibilità, al fine di soddisfare le esigenze informative degli investitori. A differenza

degli altri *standard* e *framework* di cui sopra, le questioni materiali non devono essere identificate dall'organizzazione, ma sono fornite dal SASB stesso. Questi *standard*, infatti, individuano, per ogni settore, il sottoinsieme più rilevante di tematiche ambientali, sociali e di *governance*, grazie alla "*Materiality Map*" disponibile sul loro sito internet.

È evidente come nel panorama del *reporting* di sostenibilità esistano visioni differenti. Infatti, sebbene l'obiettivo finale del principio di materialità rimanga lo stesso (ovvero identificare le questioni materiali da divulgare nel bilancio di sostenibilità), *standard*, *framework* e regolamenti presentano numerose differenze, che riguardano in particolar modo la definizione di materialità, le prospettive di materialità adottate, gli utilizzatori del *report* e i processi e gli strumenti da applicare per identificare le questioni materiali.

La Tabella I.1 riassume le definizioni di materialità fornite dai principali *standard setter* sopra citati, la prospettiva di materialità adottata (ad esempio *financial materiality*, *impact materiality*, *double materiality*), gli utilizzatori del *report*, ossia i principali destinatari del bilancio di sostenibilità, e le procedure e gli strumenti proposti per l'attuazione dell'analisi di materialità.

Tabella I.1 – Concettualizzazione della materialità da parte degli standard setter.

Standard-setter	Definizione di materialità	Prospettiva adottata	Destinatari	Procedure e strumenti per l'analisi di materialità
EFRAG	"La materialità è da intendersi come criterio per l'inserimento di informazioni specifiche nei bilanci di sostenibilità" "La <i>double materiality</i> è un concetto che fornisce criteri per determinare se una questione di sostenibilità debba essere inclusa nel <i>report</i> di sostenibilità dell'impresa. La <i>double materiality</i> è l'unione (in termini matematici, cioè l'unione di due insiemi, non l'intersezione) dell'<i>impact materiality</i> e della <i>financial materiality</i>. Una questione inerente alla sostenibilità soddisfa quindi i criteri della <i>double materiality</i> se è rilevante dal punto di vista dell'<i>impact materiality</i> o della <i>financial materiality</i> o da entrambe le prospettive". EFRAG (2022), p. 12, nostra traduzione.	<i>Double Materiality</i>	Tutti gli <i>stakeholders</i>	Procedure incentrate sulla rendicontazione dell'analisi di materialità degli impatti, dei rischi e delle opportunità legate alla sostenibilità

Continua >>

<<Segue

Standard-setter	Definizione di materialità	Prospettiva adottata	Destinatari	Procedure e strumenti per l'analisi di materialità
GSSB (GRI)	"I temi materiali sono quei temi che rappresentano gli impatti più significativi dell'organizzazione sull'economia, l'ambiente e le persone, compresi gli impatti sui diritti umani" <i>GSSB (2021), p. 26, nostra traduzione.</i>	<i>Impact materiality</i>	Tutti gli <i>stakeholders</i>	Guida composta da 4 fasi per determinare i temi materiali e i requisiti di rendicontazione dei temi materiali individuati
IIRC (VRF)	"Una questione è materiale se è di tale rilevanza e importanza da poter influenzare in modo sostanziale le valutazioni dei fornitori di capitale finanziario per quanto riguarda la capacità dell'organizzazione di creare valore a breve, medio e lungo termine. Nel determinare se una questione è rilevante o meno, l'alta dirigenza e i responsabili della <i>governance</i> dovrebbero considerare se la questione influisce in modo sostanziale, o potrebbe influenzare in modo sostanziale, la strategia dell'organizzazione, il suo modello di <i>business</i> o uno o più dei capitali che questa utilizza o influenza." <i>IIRC (2013), p. 2, nostra traduzione.</i>	<i>Financial materiality</i>	Fornitori di capitale finanziario	Guida composta da 4 fasi per determinare le questioni materiali
ISSB	"Le informazioni finanziarie relative alla sostenibilità sono rilevanti se si può ragionevolmente prevedere che l'omessa, l'errata o comunque inadeguata rappresentazione possa influenzare le decisioni che i principali utilizzatori dell'informativa finanziaria prendono sulla base di tale informativa, che fornisce informazioni su una specifica entità". <i>ISSB (2022), p. 33, nostra traduzione.</i>	<i>Financial materiality</i>	Investitori, finanziatori e altri creditori	Definizione dell'approccio della <i>financial materiality</i>
SASB (VRF)	"Il primo obiettivo di SASB Standards è identificare questioni di sostenibilità che sono ragionevolmente suscettibili di essere finanziariamente rilevanti per un'azienda che opera in un determinato settore". "Ai fini del processo di definizione dei SASB Standards, un'informazione è finanziariamente rilevante se la sua omissione, o la sua errata o comunque inadeguata rappresentazione potrebbe ragionevolmente influenzare le decisioni di investimento o di prestito che gli utilizzatori prendono sulla base delle loro valutazioni delle performance finanziarie nel breve, medio e lungo termine e del valore aziendale". <i>SASB (2020), p. 30, nostra traduzione.</i>	<i>Financial materiality</i>	Investitori o istituti di credito	<i>Materiality map</i>

La varietà di definizioni, prospettive, destinatari e procedure in ambito di materialità rende molto difficile implementare nella pratica analisi di materialità credibili e robuste. Partendo da queste premesse, che

riflettono una mancanza di standardizzazione, la *Parte II* fornisce una guida *step-by-step* per implementare l'analisi di materialità e un quadro pratico per valutare la qualità di tale analisi.

Parte II

L'implementazione del principio di materialità: una guida *step-by-step* per condurre analisi di materialità robuste e credibili

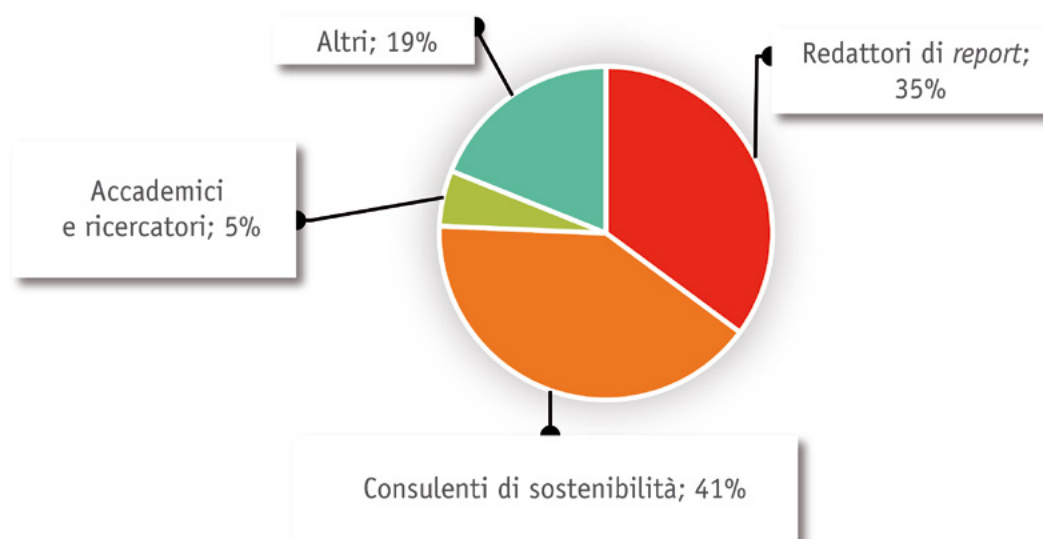
1. Introduzione

Questa parte delle linee guida fornisce una serie di raccomandazioni che le organizzazioni, i revisori, gli *standard-setter* e gli investitori possono applicare per condurre analisi di materialità robuste e credibili. Si basa su evidenze empiriche raccolte non solo attraverso questionari aperti sottoposti alle organizzazioni coinvolte nel progetto, ma anche attraverso una consultazione pubblica avviata a novembre 2021 e rivolta a tutti gli aderenti e agli *stakeholder* della Fondazione OIBR.

In particolare, la consultazione pubblica ha visto la partecipazione di consulenti in materia

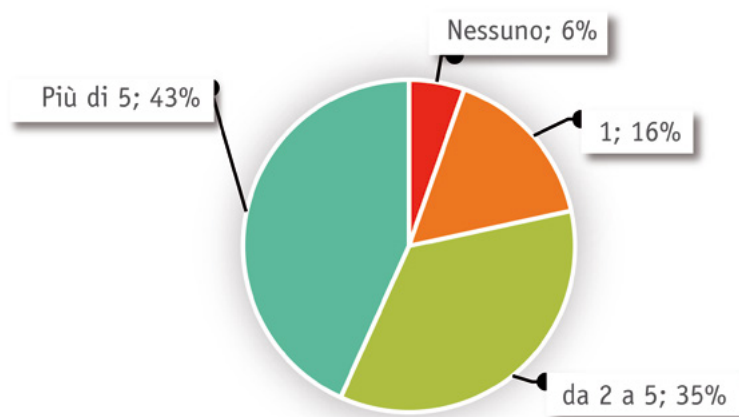
di sostenibilità (41%) e redattori di *report* (35%), nonché di accademici e ricercatori (5%) (Figura II.1). Questi soggetti hanno dichiarato di aver lavorato o collaborato con organizzazioni appartenenti a vari settori: dall'alimentare al manifatturiero, dal turismo alle assicurazioni. La maggior parte dei partecipanti ha un alto livello di esperienza per quanto riguarda l'analisi di materialità. Il 78% dei partecipanti ha dichiarato di aver lavorato personalmente su almeno due analisi di materialità, e il 43% su più di cinque analisi (Figura II.2). Inoltre, la maggior parte degli intervistati ha dichiarato che la propria organizzazione esegue l'analisi di materialità da più di tre anni.

Figura II.1 - Rispondenti alla consultazione pubblica della Fondazione OIBR sull'implementazione del concetto di materialità.



Fonte: Consultazione pubblica della Fondazione OIBR (novembre 2021).

Figura II.2 - Numero di analisi di materialità condotte da ciascun rispondente alla consultazione pubblica della Fondazione OIBR.



Fonte: Consultazione pubblica della Fondazione OIBR (novembre 2021).

Secondo i partecipanti alla consultazione pubblica, il processo di materialità è piuttosto complesso per vari motivi, tra cui:

- la mancanza di *policy*, linee guida o risorse che aiutino concretamente a implementare il processo di materialità e la mancanza di standardizzazione tra le molteplici *policy*, linee guida e risorse esistenti. In questo senso, il lavoro che l'EFRAG sta conducendo sulla definizione di una procedura strutturata e standardizzata per sviluppare una analisi di materialità dovrebbe essere di grande beneficio;
- la difficoltà di sviluppare un'organizzazione e delle procedure interne adeguate, quali il coinvolgimento del Consiglio di Amministrazione e/o del top management, la collaborazione all'interno delle funzioni aziendali e con i colleghi, oltre che la mancanza di un *budget* adeguato;
- la complessità nell'implementazione del processo, a causa, per esempio, delle difficoltà legate alla raccolta di fonti e dati robusti a supporto del processo, al coinvolgimento degli *stakeholder*, alla determinazione della rilevanza delle questioni di sostenibilità e al relativo processo di prioritizzazione;
- la difficoltà di utilizzare efficacemente i risultati del processo di materialità, per esempio collegandoli con il *budget* o analizzando l'impatto sulla strategia dell'organizzazione.

2. Una procedura *step-by-step* per condurre l'analisi di materialità

Per rispondere alle numerose sfide operative legate alla materialità viene qui suggerita una **procedura strutturata in cinque step per condurre un'analisi di materialità robusta**

e credibile. Tali *step* sono preceduti da uno *step* preliminare (di seguito "*Step 0*"), che richiede l'allestimento di strutture e processi di *governance* adeguati (Figura II.3).

Figura II.3 - Una procedura *step-by-step* per condurre un'analisi di materialità.



Step 0: Impostare una struttura e dei processi di *governance* adeguati

*(Impostare una struttura e dei processi di *governance* che permettano di individuare, convalidare, approvare e utilizzare le informazioni ottenute grazie all'analisi di materialità)*

Il processo di materialità è un processo articolato e complesso che consente alle organizzazioni di determinare quali informazioni sono materiali (ossia rilevanti) per sé stesse e per i loro *stakeholder*. Tali informazioni sono destinate ad essere comunicate in *report aziendali*, ma anche

a supportare il processo decisionale aziendale, ad esempio, relativamente all'allocazione del *budget*, alla pianificazione di iniziative e azioni, alla definizione degli obiettivi e strategie e alla gestione dei rischi.

Elemento chiave per la corretta riuscita del processo è l'efficace coinvolgimento dell'intera organizzazione, oltre che dei suoi *stakeholder*. Prima di iniziare è necessario che vi sia un'adeguata collaborazione e dialogo tra tutti i dipartimenti dell'organizzazione. Difatti, è fondamentale coinvolgere non solo

i manager e i dipendenti che solitamente si occupano del processo di *reporting*, ma anche quei soggetti che non sono direttamente interessati a questo processo, nel tentativo di avere una comprensione completa e approfondita del funzionamento e delle priorità dell'organizzazione. Le organizzazioni dovrebbero coinvolgere:

- l'area amministrativa, responsabile della preparazione di bilanci, previsioni, analisi di redditività, e di qualsiasi altro strumento di analisi finanziaria progettato per supportare le decisioni di gestione;
- il dipartimento di sostenibilità, il cui staff sviluppa, attua e monitora la transizione verso una produzione e un consumo più sostenibili;
- l'*investor relator*, che gestisce i rapporti con gli investitori (ad esempio, detentori di debito e investitori azionari) e gli intermediari (ad esempio, analisti, agenzie di rating);
- la funzione di *risk management*, che individua i rischi e le relative strategie di mitigazione;
- il Consiglio di Amministrazione (CdA) – che definisce la strategia e le priorità dell'organizzazione e supervisiona le prestazioni del *management* – e i relativi comitati endoconsiliari (ad esempio, il Comitato per la sostenibilità);
- l'Amministratore Delegato (AD) e il comitato coinvolto nella definizione e nell'attuazione del piano strategico;
- il Direttore finanziario (CFO), responsabile della gestione del *budget* e della pianificazione finanziaria;
- altri dipartimenti, aree o funzioni aziendali (ad esempio, affari legali, risorse umane, marketing e vendite) che possono aiutare a identificare le questioni di sostenibilità e le priorità chiave dell'organizzazione e sono in grado di agire sui risultati dell'analisi di materialità.

Il processo di materialità richiede inoltre la presenza di un'adeguata collaborazione e dialogo con gli *stakeholder*, al fine di valutare le informazioni loro più rilevanti.

Di conseguenza, data la complessità dell'analisi di materialità, è essenziale istituire una **struttura** e delle **procedure di governance** adeguate.

Step 0.1 *Impostare un'adeguata struttura di governance*

Con riferimento alla **struttura di governance**, le organizzazioni dovrebbero designare un **responsabile di processo** (*process owner*). Mentre tradizionalmente la responsabilità del processo rientrava nelle competenze del *team* di sostenibilità, più recentemente un numero crescente di organizzazioni sta affidando tale responsabilità ai cosiddetti *C-suite* (CFO, *Chief Risk Officer* o Consulente legale).

Inoltre, il responsabile di processo dovrebbe **nominare un apposito comitato interdipartimentale**, responsabile del coordinamento e dell'attuazione dell'intero processo. Questo comitato potrà adottare strutture e denominazioni differenti a seconda delle proprie specificità ed esigenze. Ad esempio, le aziende che hanno partecipato alla consultazione pubblica hanno scelto di assegnare questo ruolo alla "Funzione CSR", al "Comitato rischi e sostenibilità", al "Comitato interno", al "Team di integrazione ESG", al "Comitato operativo di sostenibilità". Tale comitato dovrà coinvolgere i diversi dipartimenti interni sopra menzionati, nonché gli *stakeholder*. Per fare ciò, il comitato interdipartimentale potrebbe creare o avvalersi di più *team* all'interno dell'organizzazione. La maggior parte dei partecipanti alla consultazione pubblica dell'OIBR ha scelto questa opzione, e ha dunque istituito più *team* che sono coordinati da un comitato interdipartimentale.

Part II - Operationalising materiality: A step-by-step guide to conduct robust and credible materiality assessments

Va sottolineato che, con l'entrata in vigore della proposta dell'UE sulla Sustainable Corporate Governance, la nomina di un comitato *ad hoc* diventerà obbligatoria.

Step 0.2 Impostare adeguate procedure di governance

Il responsabile di processo dovrebbe stabilire adeguate procedure di *governance* sia con il CdA/top management sia con gli *stakeholder*, definendo ruoli, responsabilità e attività di ciascun membro del comitato interdipartimentale, oltre che supervisionare e coordinare l'intero processo. Le procedure di *governance* possono essere distinte in "interne" ed "esterne".

Step 0.2.1 Procedure interne

Il responsabile di processo, in qualità di *leader* del comitato interdipartimentale, dovrebbe definire procedure interne che assicurino un adeguato flusso di informazioni al CdA e al top management, così da facilitarne i processi decisionali e le attività di supervisione. Il responsabile di processo dovrebbe riferire periodicamente al CdA e al top management sulle attività svolte dal comitato interdipartimentale. Infatti, per garantire un'efficace attuazione del processo di materialità, la sua importanza deve essere diffusa e condivisa all'interno dell'organizzazione e soprattutto all'interno del CdA e del top management. A tal fine, il responsabile di processo potrebbe prevedere procedure specifiche per sensibilizzare l'organizzazione e in particolare il CdA e il top management, ad esempio, organizzando degli

incontri dedicati o redigendo degli appositi documenti interni.

Invero, un prerequisito per svolgere adeguatamente il processo di materialità è che il CdA e il management non considerino l'analisi di materialità come un mero adempimento per la reportistica, ma che comprendano e condividano la sua priorità e importanza strategica. A dimostrazione di questo, alcune organizzazioni che hanno partecipato al gruppo di lavoro della Fondazione OIBR hanno notato che la partecipazione attiva del CdA/top management ha portato a un significativo miglioramento del processo di materialità, mentre altre organizzazioni hanno lamentato che la mancanza di interesse del CdA/top management può essere uno degli aspetti più critici del processo stesso. Inoltre, l'interesse del CdA/top management favorisce l'allocatione di risorse adeguate per lo sviluppo del processo, garantendo che il comitato interdipartimentale riceva adeguate risorse (monetarie e di altra natura).

Tuttavia, poco più della metà dei partecipanti alla consultazione pubblica ha dichiarato che il CdA è moderatamente (24%) o fortemente (27%) coinvolto nella loro analisi di materialità. Il 49% degli intervistati ha dichiarato che il Consiglio è leggermente (22%), scarsamente (16%) o in nessun modo (11%) coinvolto nell'analisi di materialità (Tabella II.1). Tuttavia, il 49% degli intervistati ha dichiarato che negli ultimi anni è aumentata l'importanza che il CdA/top management attribuisce al processo di analisi di materialità (Tabella II.2).

Tabella II.1 - Coinvolgimento del CdA/top management nel processo di analisi di materialità.

Nessun coinvolgimento	11%
Coinvolgimento limitato	16%
Coinvolgimento moderato	22%
Coinvolgimento discreto	24%
Forte coinvolgimento	27%

Fonte: Consultazione pubblica della Fondazione OIBR (novembre 2021).

Tabella II.2 - Aumento negli ultimi anni dell'importanza che il CdA/top management attribuisce al processo di analisi di materialità.

In disaccordo	21%
Neutrale	30%
D'accordo	49%

Fonte: Consultazione pubblica della Fondazione OIBR (novembre 2021).

Un altro elemento che può facilitare un approccio integrato e favorire il miglioramento in termini di *governance* è la mappatura delle interazioni attuali e previsionali (sia di alto livello che più granulari) tra il processo di analisi di materialità e i processi di sostenibilità a livello complessivo, nonché altri processi aziendali chiave (*budgeting*, allocazione del capitale, gestione del rischio e altri).

Step 0.2.2 Procedure esterne

Il responsabile di processo dovrebbe definire procedure esterne che regolino l'interazione e il coinvolgimento degli *stakeholder*. A tal fine, è innanzitutto necessario identificare i principali *stakeholder* dell'organizzazione.

Secondo il GRI 1: Foundation 2021, gli *stakeholder* sono individui o gruppi di individui i cui interessi sono impattati o potrebbero essere impattati dalle attività di un'organizzazione. Gli *stakeholder* possono essere interni (ad esempio, dipendenti, manager) o esterni (ad esempio, fornitori, creditori, clienti, comunità locale, società, governo, stampa e media, partner, *peers*, autorità di regolamentazione,

agenzie di *rating*). Gli *stakeholder* possono anche essere raggruppati in gruppi chiave. Una volta identificati i principali *stakeholder*, il responsabile di processo, con il supporto del comitato interdipartimentale, dovrebbe quindi definire un processo di coinvolgimento. Questo processo – che sarà descritto nel successivo *Step 3* – ha lo scopo di favorire il dialogo con gli *stakeholder* al fine di raccogliere le loro opinioni, interessi e aspettative. Gli strumenti di coinvolgimento più comuni sono l'*engagement* quotidiano, i sondaggi online, le interviste, i *focus group*, i *workshop*, le riunioni, ecc.. Un'organizzazione dovrebbe identificare gli strumenti più appropriati per ciascun gruppo di *stakeholder*, a seconda dei temi affrontati o delle opportunità di interazione, considerando che per lo stesso gruppo possono essere utilizzati anche più mezzi di *engagement*. Dalla consultazione pubblica è emerso che il 19% degli intervistati non dispone di procedure formali, protocolli e regole adeguati che disciplinino le modalità di conduzione dell'analisi di materialità, mentre solo il 16% ha dichiarato di avere procedure formali, protocolli e regole (Tabella II.3).

Tabella II.3 - Presenza di procedure formali, protocolli e regole che regolano le modalità di conduzione dell'analisi di materialità.

Fortemente in disaccordo	19%
Moderatamente in disaccordo	19%
Neutrale	19%
Moderatamente d'accordo	27%
Fortemente d'accordo	16%

Fonte: Consultazione pubblica della Fondazione OIBR (novembre 2021).

Step 1: Definire un universo di questioni potenzialmente materiali

(Utilizzare un approccio multi-source per identificare l'universo più ampio di questioni potenzialmente materiali che possono riguardare l'organizzazione. Assicurarsi che l'universo contenga questioni comparabili e con limitate sovrapposizioni e che sia dinamico).

Il primo passo è **definire un universo di questioni** che possano essere rilevanti per l'organizzazione e i suoi *stakeholder*. In questa fase, è importante cercare di prendere a riferimento un panorama più ampio possibile, al fine di evitare esclusioni *a priori* o potenziali pregiudizi nell'analisi (ad esempio, l'esclusione arbitraria di alcune questioni di sostenibilità). Per questo motivo, si raccomanda di adottare un **approccio multi-source**. Ad esempio, alcune fonti che potrebbero essere utili per un'organizzazione sono:

- la normativa di riferimento, in quanto prevede requisiti obbligatori. Attualmente, la Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo impone alle società europee quotate che soddisfano determinati requisiti di pubblicare la cosiddetta dichiarazione non finanziaria (DNF). La Direttiva sarà superata dalla Direttiva sulla rendicontazione di sostenibilità aziendale (CSRD). La CSRD, tra le novità, prevede l'utilizzo di specifici *standard* di rendicontazione (ossia gli ESRS) che contengono un elenco di temi materiali e linee guida su come determinare e rendicontare tali temi;
- *framework e standard*, in quanto propongono una serie di principi, regole e raccomandazioni che potrebbero essere utili per identificare le questioni potenzialmente materiali. Ad esempio, un'organizzazione potrebbe considerare i GRI Standards che contengono un insieme di standard economici, ambientali

e sociali, progettati in modo che possano essere applicati da tutte le organizzazioni, e linee guida su come rendicontare ciascun argomento; l'*International <IR> framework*, che mira a migliorare la gestione del capitale finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale, relazionale e naturale, e le loro interdipendenze e a sostenere la creazione di valore nel breve, medio e lungo termine; gli *standard ISO*, che forniscono una serie di regole per garantire la qualità dei processi dell'organizzazione; i SASB Standards, che illustrano le questioni ESG più rilevanti per ciascun settore attraverso un "*Materiality finder*" disponibile sul proprio sito web;

- raccomandazioni, come la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures che si occupa di informazioni finanziarie relative al clima;
- *report* aziendali di altri soggetti e analisi di settore, in quanto rappresentano un esempio delle questioni affrontate da concorrenti, partner commerciali e aziende del settore;
- relazioni di esperti, *white paper* e altri documenti di ricerca. Think tank, associazioni di settore e altre organizzazioni spesso pubblicano documenti in cui analizzano in dettaglio le tendenze e le questioni chiave di determinati settori;
- articoli di giornale, utili per avere contezza dell'opinione pubblica;
- altre fonti pertinenti, come i *rating ESG* o i questionari sottoposti a gruppi di interesse.

La Tabella II. 4 presenta alcuni esempi di questioni potenzialmente materiali proposti da alcuni *standard setter*, *white paper* ed esperti in materialità. Questi ultimi utilizzano diverse categorizzazioni (ad esempio, per settore, per dimensioni o pilastri ESG).

Tabella II.4 - Esempi di questioni potenzialmente materiali, come suggerito da standard, relazioni di esperti e white paper.

Esempi di questioni materiali secondo l'EFRAG (per dimensione ESG)⁴.

Dimensione	Argomenti
Ambientale	Cambiamenti climatici; Inquinamento; Acqua e fonti marine; Biodiversità ed ecosistemi; Risorse ed economia circolare.
Sociale	Forza lavoro propria; Lavoratori nella catena del valore; Comunità colpite; Consumatori e utenti finali.
Governance	Governance, Gestione dei rischi e controllo interno; Condotta commerciale.

Esempi di questioni potenzialmente materiali secondo il SASB (per settore).

Settore	Argomenti principali
Abbigliamento, accessori e calzature	Qualità e sicurezza del prodotto; Gestione della <i>Supply Chain</i> ; Approvvigionamento ed efficienza dei materiali.
Prodotti agricoli	Emissioni di gas serra; Gestione dell'energia; Gestione delle acque e delle acque reflue; Qualità e sicurezza del prodotto; Salute e sicurezza dei dipendenti; Gestione della <i>Supply Chain</i> ; Approvvigionamento ed efficienza dei materiali.
Prodotti chimici	Emissioni di gas serra; Qualità dell'aria; Gestione dell'energia; Gestione delle acque e delle acque reflue; Gestione dei rifiuti e dei materiali pericolosi; Diritti Umani e Relazioni con la Comunità; Salute e sicurezza dei dipendenti; Progettazione del prodotto e gestione del ciclo di vita; Gestione del contesto legale e normativo; Gestione del rischio di incidenti critici.
Elettricità e generatori di energia	Emissioni di gas serra; Qualità dell'aria; Gestione delle acque e delle acque reflue; Accesso e convenienza; Salute e sicurezza dei dipendenti; Resilienza del modello di <i>business</i> ; Gestione del rischio di incidenti critici; Gestione del rischio sistemico.
Alberghiero	Gestione dell'energia; Gestione delle acque e delle acque reflue; Impatti ecologici; Relazioni con i lavoratori; Impatti fisici del cambiamento climatico.
Trasporti stradali	Emissioni di gas serra; Qualità dell'aria; Salute e sicurezza dei dipendenti; Gestione del rischio di incidenti critici.
Gestione dei rifiuti	Emissioni di gas serra; Qualità dell'aria; Gestione dei rifiuti e dei materiali pericolosi; Relazioni con i lavoratori; Salute e sicurezza dei dipendenti; Resilienza del modello di <i>business</i> .

Esempi di questioni potenzialmente materiali secondo il GRI (per dimensione ESG).

Dimensione	Argomenti
Economico	Performance economiche; Presenza sul mercato; Impatti economici indiretti; Pratiche di approvvigionamento; Anticorruzione; Comportamento anticoncorrenziale; Imposte.
Ambientale	Materiali; Energia; Acqua e scarichi idrici; Biodiversità; Emissioni; Scarichi idrici e rifiuti; Rifiuti; Compliance ambientale; Valutazione ambientale dei fornitori.
Sociale	Occupazione; Relazioni tra lavoratori e management; Salute e sicurezza sul lavoro; Formazione e istruzione; Diversità e pari opportunità; Non discriminazione; Libertà di Associazione e Contrattazione Collettiva; Lavoro minorile; Lavoro forzato o obbligatorio; Pratiche per la sicurezza; Diritti dei popoli indigeni; Valutazione del rispetto dei diritti umani; Comunità locali; Valutazione sociale dei fornitori; Politica pubblica; Salute e sicurezza dei clienti; Marketing ed etichettatura.

⁴ Va sottolineato che l'EFRAG ha introdotto una presunzione relativa di rilevanza (EFRAG (2022, [Draft], ESRS 1). Le questioni indicate nella tabella devono infatti essere obbligatoriamente rendicontate dall'organizzazione, salvo che la stessa, dandone opportuna spiegazione, non ritenga che non siano materiali.

Parte II - L'implementazione del principio di materialità: una guida *step-by-step* per condurre analisi di materialità robuste e credibili

Esempi di questioni potenzialmente materiali del World Economic Forum (per pilastro ESG).

Pilastro	Argomenti
Principi di <i>governance</i>	Scopo; Qualità del comitato di governo; Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> ; Comportamento etico; Supervisione di rischi e opportunità.
Pianeta	Cambiamenti climatici; Nature loss; Disponibilità di acqua dolce.
Persone	Dignità e uguaglianza; Salute e benessere; Competenze per il futuro.
Prosperità	Occupazione e generazione di ricchezza; Innovazione di prodotti e servizi; Comunità e vitalità sociale.

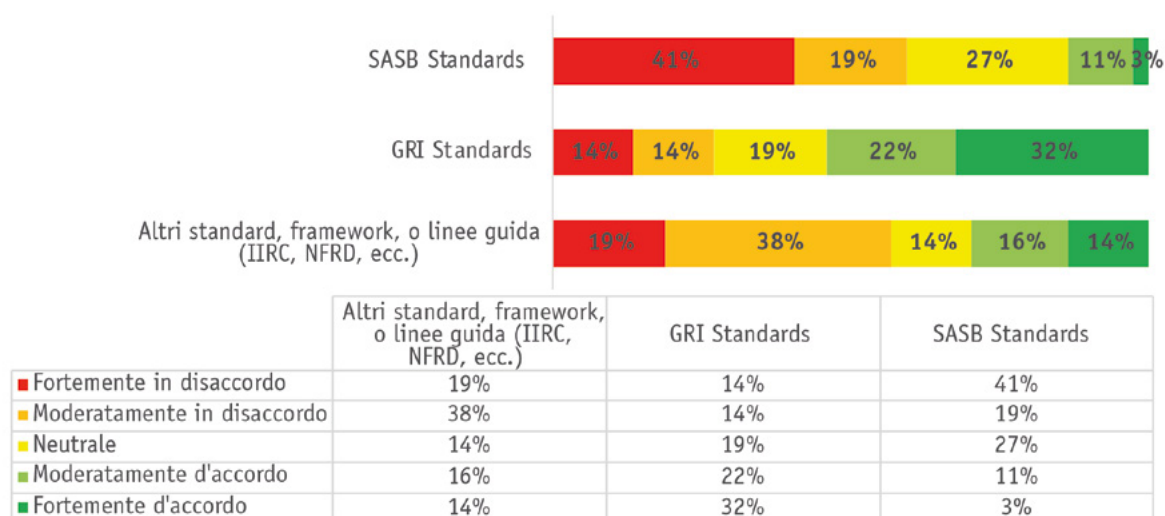
Esempi di questioni potenzialmente materiali di Dataraman (per categoria ESG).

Categoria	Argomenti
Cultura e valori	Cultura aziendale; Reputazione aziendale.
Economico	Concorrenza leale; Sostegno all'economia locale; Creazione di valore a lungo termine; Accesso al mercato; Investimenti e finanziamenti responsabili; Pratiche fiscali responsabili.
Dipendenti	Acquisizione, gestione e fidelizzazione dei dipendenti; Sviluppo dei dipendenti; Coinvolgimento e soddisfazione dei dipendenti; Incentivi e benefici per i dipendenti; Trasporto dei dipendenti; Benessere dei dipendenti; Compensazione giusta ed equa; Luogo di lavoro equo e inclusivo; Futuro del lavoro; Diritti dei lavoratori; Salute e sicurezza sul lavoro; Sindacalizzazione; <i>Workforce & organisational change management</i> .
Ambientale	Emissioni atmosferiche; Combustibili alternativi; Biodiversità; Rischi e gestione dei cambiamenti climatici; Consumo, conservazione e riduzione dell'energia; Emissioni e riduzioni di gas serra; Gestione delle sostanze nocive; Gestione dei rifiuti pericolosi; Gestione del suolo e riduzione della deforestazione; Gestione dei materiali; Gestione dei rifiuti non pericolosi; Gestione delle materie plastiche; Chiusura del progetto, disattivazione e ripristino ambientale; Protezione della copertura naturale del suolo; Riciclaggio, recupero e riduzione dei rifiuti; Trasporti più intelligenti e più ecologici; Fuoriuscite; Gestione sostenibile dell'edilizia; Transizione verso un'economia circolare; Transizione verso le energie rinnovabili; Acqua; Inquinamento idrico.
Governance	Efficacia del consiglio; Continuità operativa; Etica aziendale; Gestione della conformità; Responsabilità penale d'impresa; Struttura di <i>governance</i> ESG; Etica delle sperimentazioni cliniche; Retribuzione dei dirigenti; Meccanismi di reclamo; Proprietà intellettuale; Relazioni con gli investitori; Informativa di carattere non finanziario; Pratiche di politica pubblica.
Innovazione & tecnologia	Tecnologie avanzate e innovazioni; Intelligenza artificiale; Innovazione del modello di <i>business</i> ; Sicurezza informatica e sicurezza delle informazioni; Gestione della privacy dei dati; Trasformazione digitale; Gestione dell'innovazione.
Aspetti sociali	Benessere degli animali; Certificazione, etichettatura e trasparenza delle informazioni; Cambiare i modelli di consumo; Diritti dei minori; Coinvolgimento della comunità; Supporto e sviluppo della comunità; Nutrizione e benessere dei consumatori; Diritti dei consumatori; Soddisfazione del cliente; Resistenza ai farmaci e prodotti farmaceutici nell'ambiente; Accesso finanziario, istruzione e consulenza; Approccio olistico e incentrato sul paziente alla salute; Diritti umani; Prodotti e servizi inclusivi; Popolazioni indigene; Pratiche di marketing e vendita; Inquinamento acustico; Filantropia e volontariato; Danni fisici e guasti; Rischio politico e sociale; Sicurezza e qualità del prodotto e del servizio; Valutazione dell'impatto sociale e ambientale basata su progetti; Rischi per la salute pubblica; Prezzi responsabili; Approvvigionamento responsabile; Spostamento demografico; Inclusione sociale; Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> ; Gestione della <i>supply chain</i> .

Dalla consultazione pubblica è emerso che gli intervistati per sviluppare l'analisi di materialità utilizzano principalmente i GRI Standards e di

altri *standard, framework* o linee guida, mentre solo una parte minoritaria utilizza i SASB Standards (Figura II.4).

Figura II.4 - Standard, framework e linee guida utilizzate per sviluppare l'analisi di materialità.



Fonte: Consultazione pubblica della Fondazione OIBR (novembre 2021).

Prendendo come riferimento le varie fonti sopra citate e tenendo conto delle specificità aziendali, il comitato interdipartimentale deve individuare un **elenco di questioni potenzialmente materiali**. Ciò significa considerare, ad esempio, le attività svolte dall'organizzazione stessa, i suoi prodotti e/o servizi, il luogo in cui opera e la tipologia, la natura e l'ubicazione delle entità lungo la sua catena del valore.

La Tabella II.5 contiene un elenco di questioni potenzialmente materiali basato sui *report* aziendali delle organizzazioni che hanno partecipato al gruppo di lavoro della Fondazione OIBR. Si sottolinea che tali organizzazioni appartengono a settori diversi e quindi presentano questioni materiali differenziate. L'elenco seguente non ha l'ambizione di rappresentare un universo completo di questioni di sostenibilità, ma vuole far luce su come le organizzazioni etichettano e inquadrano le loro questioni materiali.

Parte II - L'implementazione del principio di materialità: una guida *step-by-step* per condurre analisi di materialità robuste e credibili

Tabella II.5 - Esempi di questioni potenzialmente materiali.

E	Benessere degli animali	G	Governance, mission e coinvolgimento
G	Anticorruzione e concussione	S	Garantire i diritti umani lungo la catena di approvvigionamento
G	Criminalità antifinanziaria	S	Diritti umani
E	Biodiversità, prevenzione della deforestazione	S	Impatti sociali indiretti
G	Governance del Consiglio di Amministrazione	S	Supporto e sviluppo della comunità locale
F	Continuità operativa, resilienza e risposta alle crisi	S	Gestione di agenti e intermediari
G	Etica aziendale	G	Marketing e immagine del marchio
G	Gestione dei rischi aziendali e sistema di controllo interno	G	Principi per l'investimento responsabile
S	Esperienza del cliente	E	Protezione dell'ecosistema (acqua, suolo, flora e fauna)
E	Rischi e gestione dei cambiamenti climatici	S	Rispetto dei diritti umani
S	Collaborazione e partnership legati agli obiettivi	S	Gestione sociale responsabile della <i>supply chain</i>
S	Coinvolgimento e supporto della <i>community</i>	G	Gestione responsabile della <i>supply chain</i>
G	Conformità e gestione del rischio	G	Gestione del rischio
F	Creazione di valore economico	S	Leadership e cultura della sicurezza
S	Diversità, equità e inclusione	S	Inclusione sociale, digitale e finanziaria
F	Performance economica e solidità finanziaria	S	Coinvolgimento e trasparenza dei fornitori
F	Valore economico generato	S	Sostegno e promozione di progetti infrastrutturali
S	Sviluppo dei dipendenti	S	Sostenere le comunità locali
S	Coinvolgimento e soddisfazione dei dipendenti	G	Strategia di sostenibilità
S	Incentivi e benefit per i dipendenti	F	Finanza sostenibile e investimenti responsabili
S	Benessere, salute e sicurezza dei dipendenti	F	Politica fiscale
E	Consumo di energia, riduzioni e fonti energetiche alternative	E	Transizione verso un'economia circolare
G	Conformità alle normative ESG	G	Trasparenza
G	Etica e conformità	E	Gestione e riciclaggio dei rifiuti
E	Emissioni e riduzioni di gas serra	E	Gestione delle acque

Legenda:

E	Questioni ambientali (<i>Environmental</i>)	G	Questioni di governance (<i>Governance</i>)
F	Questioni economico-finanziarie (<i>Financial</i>)	S	Questioni sociali (<i>Social</i>)

È importante garantire la completezza e unicità delle questioni potenzialmente materiali considerate, prendendo in considerazione il maggior numero possibile di fonti, per assicurarsi di tener conto di tutte le potenziali questioni rilevanti e al contempo, evitando il più possibile ridondanze e sovrapposizioni, causate dalle correlazioni che spesso legano le questioni di sostenibilità.

Questo primo *step* assicura quindi che un'organizzazione consideri un universo oggettivo di temi, specifici e basati sui

principali temi emergenti e non solo sul punto di vista degli *stakeholder*.

Queste questioni saranno poi sottoposte a valutazione da parte dell'organizzazione e degli *stakeholder*. Inoltre, l'individuazione delle questioni deve essere dinamica e rispondere alla continua evoluzione delle aspettative e delle esigenze in ambito di sostenibilità. Pertanto, l'insieme di questioni ritenute potenzialmente materiali deve essere regolarmente rivisto e aggiornato, almeno prima di ogni ciclo di *reporting*.

Step 2: Raccogliere elementi probativi della rilevanza delle questioni materiali

(Utilizzare più fonti e triangolare le informazioni per ottenere un approccio più solido e obiettivo. Identificare gli elementi probativi a sostegno della rilevanza delle questioni individuate. Quando si utilizza un approccio di double materiality, raccogliere elementi probativi che dimostrino la rilevanza outside-in per la financial materiality e inside-out per l'impact materiality).

Le analisi di materialità si basano sulla raccolta di elementi probativi. Gli elementi probativi che dimostrano la *financial materiality* e/o l'*impact materiality* possono avere una natura diversa, possono riguardare infatti dati monetari quantitativi, dati quantitativi non monetari e dati qualitativi. La Tabella II.6 presenta alcuni esempi di diversi tipi di elementi probativi che possono essere utilizzati per dimostrare la *financial materiality* e/o l'*impact materiality*. Si prega di notare che la tabella non ha l'ambizione di essere esaustiva nel coprire tutti i possibili tipi di elementi probativi.

Tabella II.6 - Financial materiality e impact materiality: esempi di elementi probativi.

Esempio di prova	Descrizione	In che modo dimostra la <i>financial materiality</i> ?	In che modo dimostra l' <i>impact materiality</i> ?
Relazioni annuali di altre società	Narrativa, KPI, dichiarazioni di impegno e altri contenuti qualitativi o quantitativi che affrontano questioni di sostenibilità nelle relazioni annuali (compresi i documenti finanziari e non finanziari).	La copertura nei documenti finanziari annuali è la prova che una questione di sostenibilità ha rilevanza in termini di impatto sul valore dell'organizzazione e/o sulla sua capacità di creare valore.	La copertura nei report di sostenibilità fornisce la prova che una questione di sostenibilità è rilevante in termini di impatti che ha sui diversi gruppi di <i>stakeholder</i> .
Soglie determinate con approcci scientifici	Soglie di capacità di carico degli ecosistemi e degli ambienti naturali/sociali determinate seguendo un approccio scientifico.	Lo sfruttamento di una risorsa naturale o sociale rispetto alla sua capacità di carico ha un impatto sulla capacità dell'organizzazione di fare affidamento su tale risorsa in futuro.	Lo sfruttamento eccessivo delle risorse naturali o naturali provoca danni irreversibili all'ambiente e alla società.
Regolamentazione e policy obbligatorie	Leggi, regolamenti e altri strumenti vincolanti che richiedono alle organizzazioni di agire in un certo modo.	La violazione delle disposizioni obbligatorie comporta contenziosi, sanzioni, multe e altre conseguenze che influiscono sul valore e sui flussi di cassa di un'organizzazione.	La regolamentazione obbligatoria istituzionalizza gli interessi, le preferenze e l'orientamento dei regolatori, delle istituzioni e della società civile in senso più ampio.
Soft law, best practice, linee guida	Strumenti non vincolanti emessi da istituzioni, ONG, <i>think tank</i> e altri membri della società civile.	Le istituzioni del mercato finanziario come le borse, le banche centrali, le autorità di mercato spesso emettono orientamenti non vincolanti e interpretazioni di regole che segnalano la <i>financial materiality</i> di determinati questioni.	Le <i>policy</i> volontarie definiscono le migliori pratiche volte a misurare, gestire e ridurre gli impatti sull'ambiente e sulla società.
Copertura mediatica	Articoli di giornale che affrontano questioni di sostenibilità.	L'insieme di notizie tratte da giornali finanziari fornisce elementi probativi delle implicazioni finanziarie delle questioni di sostenibilità.	L'attenzione dei media (ad esempio, il volume delle notizie) attesta la sensibilità dell'opinione pubblica su determinati temi di sostenibilità.
Ricerca accademica	Articoli di riviste accademiche, articoli scientifici e altri tipi di pubblicazioni accademiche.	Studi che indagano la relazione tra valore finanziario e temi di sostenibilità.	Studi che analizzano l'impatto delle organizzazioni sull'ambiente e sulla società.
Interesse degli investitori e dei mercati finanziari	Opinioni degli analisti, trascrizioni delle chiamate degli investitori, rapporti di ricerca.	Elementi probativi che rappresentano la posizione dei mercati finanziari.	Alcune conseguenze finanziarie sono innescate da impatti ambientali e sociali.
Sondaggi agli stakeholder	Sondaggi e questionari che raccolgono i punti di vista e le opinioni degli <i>stakeholder</i> interni ed esterni.	Sondaggi che chiedono agli <i>stakeholder</i> di indicare in che misura una questione di sostenibilità genera o può generare impatti finanziari.	Sondaggi che indagano in che misura le attività dirette e indirette di un'organizzazione generano o possono generare impatti sull'ambiente e sulla società.

Parte II - L'implementazione del principio di materialità: una guida *step-by-step* per condurre analisi di materialità robuste e credibili

La raccolta di elementi probativi è una fase fondamentale in quanto consentirà al comitato interdipartimentale di triangolare i diversi risultati ottenuti basandosi su più fonti, ottenendo così dei risultati più oggettivi e credibili. Tali risultati verranno quindi utilizzati per interagire con l'organizzazione e i suoi *stakeholder* per corroborare, integrare e infine convalidare i risultati. Per il successo di questa fase è essenziale che vi si riservino il giusto tempo e le opportune risorse monetarie.

Step 2.1 *Comprendere il punto di vista dell'organizzazione e dei suoi stakeholder*

Step 2.1.1 *Comprendere il punto di vista dell'organizzazione*

Un elemento chiave di ogni analisi di materialità è l'accostamento del punto di vista dell'organizzazione (cioè, della priorità assegnata internamente) e degli *stakeholder*.

Per determinare il punto di vista interno, il comitato interdipartimentale dovrebbe prendere a riferimento diverse fonti interne in modo tale da avere un quadro completo delle questioni considerate più rilevanti dai direttori e il top management dell'organizzazione. Il punto di vista interno, infatti, non è una mera rappresentazione delle opinioni dei membri dell'organizzazione, ma comprende la posizione strategica, le prospettive e la *vision* di un'organizzazione. In particolare, il comitato

potrebbe tenere conto dei seguenti documenti interni: il codice etico, il codice di condotta aziendale, la documentazione relativa alle politiche interne, il modello gestione dei rischi, il manuale di gestione aziendale, i verbali del comitato interno per la sostenibilità, i verbali del comitato interno per la responsabilità sociale d'impresa, gli obiettivi sociali e ambientali, l'organigramma di sicurezza, le *brochure* interne, la documentazione predisposta per ottenere certificazioni, le valutazioni d'impatto, l'analisi del ciclo di vita, ecc.. Per identificare le questioni più rilevanti si potrebbe analizzare quali tematiche vengono menzionate più frequentemente nei documenti interni sopra citati.

Inoltre, il comitato designato dovrebbe dialogare con i soggetti interni (ad esempio, consiglio di amministrazione, top management, direttori di divisione) attraverso interviste *ad hoc*.

Sebbene controintuitivo, in genere i dipendenti vengono considerati come *stakeholder*, e non come parte dell'organizzazione. Il motivo principale è che i dipendenti, pur facendo parte dell'organizzazione, non sono in grado di rappresentare l'orientamento strategico dell'organizzazione stessa. Al contrario, il CdA, i dirigenti e il senior management, essendo in qualche modo coinvolti nella gestione della strategia aziendale, sono i soggetti più adatti a indicare le priorità dell'organizzazione.

Step 2.1.2 Comprendere il punto di vista degli stakeholder

Per comprendere il punto di vista degli *stakeholder*, potrebbe essere utile ricorrere a sondaggi o interviste. Tramite tali strumenti è possibile, ad esempio, chiedere di esprimere un

giudizio in merito alle questioni potenzialmente rilevanti individuate nello *Step 1*. Dalla consultazione pubblica è emerso che la maggior parte degli intervistati si affida a sondaggi per identificare il punto di vista degli *stakeholder* (Tabella II.7).

Tabella II.7 - Affidamento a sondaggi per identificare il punto di vista degli stakeholder.

Fortemente in disaccordo	11%
Moderatamente in disaccordo	11%
Neutrale	16%
Moderatamente d'accordo	19%
Fortemente d'accordo	43%

Fonte: Consultazione pubblica della Fondazione OIBR (novembre 2021).

Step 2.2 Misurare la rilevanza delle questioni potenzialmente materiali

Una volta compresi i punti di vista dell'organizzazione e degli *stakeholder*, il comitato dovrà determinare la rilevanza di ciascuna delle questioni identificate. Se si utilizza la prospettiva della *financial materiality*, la rilevanza di una questione deve essere misurata considerando la *probabilità* di accadimento e la *portata* degli effetti finanziari sull'organizzazione. Invece, se si utilizza la prospettiva dell'*impact materiality*, la rilevanza di ciascuna questione deve essere misurata considerando la *severity* e la *probabilità* di accadimento dell'impatto sull'ambiente o sulle persone. La *severity* tiene conto della *gravità* (quanto è o sarebbe grave l'impatto), il *perimetro di diffusione* (quanto diffuso è o sarebbe l'impatto) e l'*irrimediabilità* (quanto è o sarebbe difficile porre rimedio all'impatto). Va notato che, se un'organizzazione adotta un approccio di *double materiality*, una questione potrebbe essere materiale da entrambe le prospettive (*financial* e *impact materiality*). In ogni caso, quando si misura la rilevanza, devono essere presi in considerazione il breve, medio e lungo termine.

Misurare la rilevanza può apparire estremamente complesso per diversi motivi. Innanzitutto, non tutte le questioni possono essere tradotte in termini monetari e vengono utilizzate diverse unità di misura, rendendo difficili i confronti. Inoltre, alcune questioni non possono essere misurate o quantificate, perché comporterebbero costi e tempi elevati o perché risulterebbe impossibile (ad esempio, il calcolo del valore della vita umana, quando si valutano questioni relative alla sicurezza del lavoro). Infine, alcune aziende hanno difficoltà a effettuare previsioni finanziarie su questioni che hanno un effetto a lungo termine.

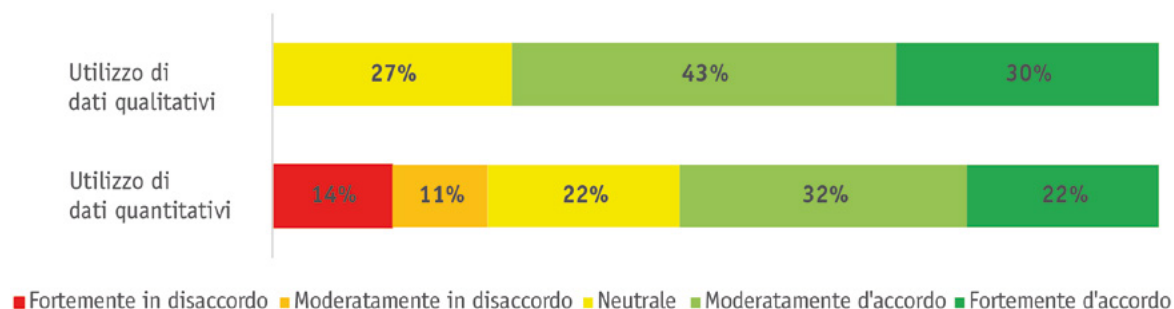
Tuttavia, misurare la rilevanza non implica necessariamente la monetizzazione degli impatti, poiché il processo di prioritizzazione può essere basato anche su giudizi qualitativi o dati quantitativi non monetari (ad esempio, reputazione dell'organizzazione, opportunità di vendita, possibilità di accesso a una forza lavoro qualificata, frequenza con cui una questione viene trattata in documenti interni ed esterni, presenza di regolamenti inerenti a una questione di sostenibilità con sanzioni).

Parte II - L'implementazione del principio di materialità: una guida *step-by-step* per condurre analisi di materialità robuste e credibili

I dati qualitativi assumono un'importanza significativa all'interno dell'analisi di materialità. Difatti, la consultazione pubblica ha rivelato

che quasi tutti gli intervistati utilizzano dati qualitativi, e alcuni intervistati hanno dichiarato di non utilizzare dati quantitativi (Figura II.5).

Figura II.5 – Utilizzo di dati quantitativi e qualitativi.



Fonte: Consultazione pubblica della Fondazione OIBR (novembre 2021).

La determinazione della rilevanza, che terrà conto anche della rilevanza delle questioni per l'organizzazione e per gli *stakeholder*, consentirà all'organizzazione di attribuire un **punteggio di rilevanza** a ciascuna questione individuata. Il punteggio di rilevanza potrebbe essere quantitativo (ad esempio, da 1 a 10) o qualitativo (ad esempio, basso, medio e alto).

Step 2.3 *Prioritizzare le questioni potenzialmente materiali*

L'organizzazione dovrà infine prioritarizzare le questioni potenzialmente materiali al fine di identificare quelle più rilevanti. Lo strumento più utilizzato per la prioritizzazione è la "matrice di materialità" che si compone di due dimensioni: la rilevanza per l'organizzazione (ad esempio, da 1 a 10; bassa, media o alta) tipicamente rappresentata sull'asse X e la rilevanza per gli *stakeholder* (ad esempio, da 1 a 10; basso, medio o alto) tipicamente rappresentata sull'asse Y.

Sebbene la matrice di materialità non sia più prescritta nelle linee guida e negli *standard*, questo strumento è ancora ampiamente utilizzato nella pratica data la sua semplicità

e la sua efficace rappresentazione visiva delle priorità di un'organizzazione.

In caso di utilizzo, il comitato interdipartimentale dovrà allocare ogni questione nella matrice. Per identificare i temi più rilevanti, dovrà determinare la soglia che distingue le questioni materiali da quelle non materiali (ad esempio, punteggio > 7,5; punteggio: Alto). Le questioni che superano tale soglia di rilevanza dal punto di vista dell'organizzazione e/o degli *stakeholder* sono da considerarsi materiali (ad esempio, rilevanza per l'organizzazione > 7,5 e rilevanza per gli *stakeholder* > 7,5). È importante tenere presente che la soglia di rilevanza deve essere determinata dall'organizzazione stessa, in quanto rappresenta una più alta forma di *accountability*. Per questo motivo, la maggior parte degli *standard* e delle linee guida prescrivono che la determinazione della soglia (cioè il giudizio di rilevanza) sia discussa e convalidata con il più alto comitato di *governance* dell'organizzazione.

A questo punto, il comitato interdipartimentale avrà individuato i temi più rilevanti che verranno convalidati nella fase successiva.

Step 3: Interagire con gli stakeholder

(Il coinvolgimento degli stakeholder consente di convalidare i risultati. Non dovrebbe essere usato come unica fonte di informazioni per dimostrare la materialità)

Per convalidare i temi materiali identificati in precedenza, lo Step 3 richiede che l'organizzazione tenga conto degli interessi e delle aspettative degli *stakeholder*. A tal fine, l'organizzazione dovrebbe attuare un **processo di coinvolgimento degli stakeholder** per attivare il dialogo con quest'ultimi e discutere i temi precedentemente identificati.

Un fattore chiave in questo passaggio è identificare il miglior canale di coinvolgimento a seconda del tipo di *stakeholder* e dell'occasione di coinvolgimento. Non sono possibili standardizzazioni: ogni organizzazione determinerà il proprio processo di coinvolgimento degli *stakeholder* in base alla propria specificità (settore, dimensione, nazionalità, ecc.)

La Tabella II.8 esemplifica alcuni canali di coinvolgimento che potrebbero essere utilizzati per dialogare con ciascun gruppo di *stakeholder*. I canali principali sono interviste, sondaggi, conferenze e incontri, *intranet* aziendale, *workshop*, ecc..

Tabella II.8 - Esempi di canali di coinvolgimento per ciascun gruppo di stakeholder.

Gruppo di stakeholder	Esempi di canali di coinvolgimento
Clienti	<i>Intranet</i> aziendale, sondaggi online, servizio clienti, <i>social network</i> , fiere, <i>workshop</i> , rete di distribuzione.
Dipendenti	Interviste, indagini sul clima interno, questionari interni, corsi di formazione, reclami anonimi.
Istituzioni e partner strategici	Relazioni istituzionali, sito web aziendale, accordi a lungo termine, incontri commerciali.
Comunità locale	Sviluppo di iniziative specifiche sul territorio, partecipazione attiva ad eventi di comunità, <i>intranet</i> aziendale.
Organizzazioni non governative (ONG)	Contatto diretto e momenti di ascolto, eventi.
Azionisti	Conferenze e riunioni <i>dedicate</i> , <i>intranet</i> aziendale, approvazione bilanci.
Fornitori	Incontri dedicati, sondaggi <i>online</i> .

È importante non sottovalutare questo passaggio, dedicandovi tempo e risorse adeguate. Dalla consultazione pubblica è emerso che alcune imprese hanno difficoltà a identificare un campione adeguato di *stakeholder* e a coinvolgerli adeguatamente.

I risultati del processo di coinvolgimento dovrebbero essere discussi all'interno del comitato interdipartimentale e con il CdA/top management. Infatti, i risultati dell'analisi di materialità non sono utili esclusivamente per il processo di materialità in sé, ma sono utili in generale per il management nell'orientare le proprie azioni anche sulla base delle esigenze e delle aspettative degli *stakeholder*.

Il processo di *stakeholder engagement* potrebbe portare ad una sostanziale conferma di quanto emerso nella fase precedente, ma anche a rivedere i punteggi di rilevanza assegnati o persino all'individuazione di nuove questioni. Spetterà al CdA, con il supporto del top management e del comitato interdipartimentale, decidere se rivedere i temi materiali individuati nella fase precedente, alla luce dei risultati del processo di *engagement*. Poiché il coinvolgimento degli *stakeholder* non dovrebbe essere utilizzato come unica fonte di informazioni per dimostrare la materialità, il CdA/top management potrebbe anche decidere di non rivedere i temi materiali emersi in precedenza.

Al termine di questa fase l'organizzazione avrà individuato i temi materiali.

Step 4: Agire sui risultati dell'analisi di materialità

(Comunicare i risultati dell'analisi di materialità e utilizzare la materialità per orientare il processo decisionale, fare previsioni, elaborare piani futuri e per altre finalità)

I temi materiali identificati nello *Step 3* possono essere utilizzati per finalità di *reporting*, ma anche per altre finalità, come prendere decisioni strategiche, fare previsioni, *elaborare piani futuri*, ecc..

Step 4.1 *Utilizzare i risultati per redigere il report di sostenibilità*

Con riferimento alla rendicontazione, le informazioni relative ai temi materiali individuati devono essere opportunamente comunicate nel *report* dell'organizzazione, in modo da garantire che il contenuto del *report* risponda adeguatamente alle esigenze informative interne ed esterne.

Step 4.1.1 *Descrivere il processo di analisi di materialità*

Al di là dell'analisi approfondita dei temi materiali, il *report* dovrebbe illustrare il processo che ha portato alla loro determinazione.

Questa informativa è molto importante e delicata, in quanto la spiegazione del processo garantisce la trasparenza e l'efficacia del *report* stesso e, in un'ottica più ampia, dimostra la robustezza e la credibilità della strategia, della gestione dei rischi e della pianificazione attuati dall'organizzazione. Certifica infatti che i temi individuati come materiali non sono stati scelti "casualmente" dall'organizzazione, ma che sono il risultato di un processo formale e articolato che considera un ampio universo di questioni (*Step 1*) e i punti di vista dell'organizzazione e dei suoi *stakeholder* (*Step 2 e 3*).

A tal fine, l'organizzazione non dovrebbe limitarsi a comunicare la matrice di materialità o l'elenco dei temi materiali, ma dovrebbe dedicare alcune pagine alla descrizione dei punti chiave del processo che ha portato alla loro determinazione. L'organizzazione dovrebbe fornire una breve spiegazione del significato del processo di **analisi di materialità** e di come questo viene sviluppato dall'organizzazione. In particolare, l'organizzazione dovrebbe evidenziare:

- la **struttura e le procedure di governance**: l'organizzazione dovrebbe descrivere chi è responsabile di processo di materialità (*process owner*), come è composto il comitato interdipartimentale, come avviene il coinvolgimento del consiglio di amministrazione e del top management e le risorse dedicate al processo (*step 0*);
- le **fonti interne ed esterne** utilizzate per identificare i temi materiali;
- gli **elementi probativi**, i criteri e la metodologia adottati per misurare la rilevanza dei temi;
- gli **stakeholder coinvolti** e l'elenco dei temi che considerano più materiali;
- come è stato sviluppato il **processo di stakeholder engagement**;
- la **metodologia utilizzata** per **prioritarizzare le questioni** e, se utilizzata, la matrice di materialità e il processo utilizzato per allocarvi le questioni (*step 2*);
- i **temi materiali**: l'organizzazione dovrebbe elencare i temi materiali e fornire una breve descrizione di ciascun tema;
- la **data di ultimo aggiornamento** dell'analisi di materialità, e la **data futura** in cui si prevede di aggiornarla.

La maggior parte delle organizzazioni appartenenti al gruppo di lavoro fornisce queste informazioni in un paragrafo o capitolo dedicato che si trova dopo i capitoli introduttivi, mentre altre preferiscono inserirle nell'appendice metodologica.

Step 4.1.2 *Descrivere i temi materiali*

Il *report* di sostenibilità deve inoltre contenere la descrizione dei temi materiali individuati. Le varie sezioni del *report* devono essere strutturate sulla base dei risultati dell'analisi di materialità e fornire informazioni adeguate ed esplicite su ciascuno dei temi materiali. In particolare, l'organizzazione è tenuta a descrivere:

- perché il tema è ritenuto materiale;
- l'influenza del tema sull'organizzazione, e/o sul contesto esterno (ambiente e persone), anche attraverso indicatori o descrizioni quantitative o qualitative;
- come l'organizzazione sta affrontando o affronterà il tema, illustrando obiettivi, piani, politiche e azioni;
- come l'organizzazione è direttamente o indirettamente coinvolta nelle questioni inerenti al tema.

Il *report* di sostenibilità dovrebbe evidenziare adeguatamente i temi materiali in modo tale che possano essere individuati facilmente dagli utilizzatori all'interno dello stesso. Per fare ciò, alcune organizzazioni appartenenti al gruppo di lavoro evidenziano i temi materiali con un apposito simbolo, altre indicano il numero delle pagine o la sezione in cui vengono fornite le relative informazioni.

Step 4.1.3 Utilizzare i risultati per orientare il processo decisionale e per altre finalità

Oltre all'utilizzo per la rendicontazione aziendale esterna, l'analisi di materialità è un processo che va preso in considerazione anche internamente. I risultati dell'analisi potrebbero essere molto importanti internamente quando si assumono decisioni strategiche, si effettuano previsioni, si pianificano gli obiettivi o si decide la politica retributiva. In particolare, l'analisi di materialità potrebbe influenzare il CdA nel decidere come allocare il *budget* e pianificare le attività (ad esempio, investire su un determinato progetto, prodotto o area di *business*). Difatti, potrebbero essere fissati nuovi obiettivi o azioni, oppure alcuni temi potrebbero rivelarsi più rilevanti e degni di risorse di quanto sembri.

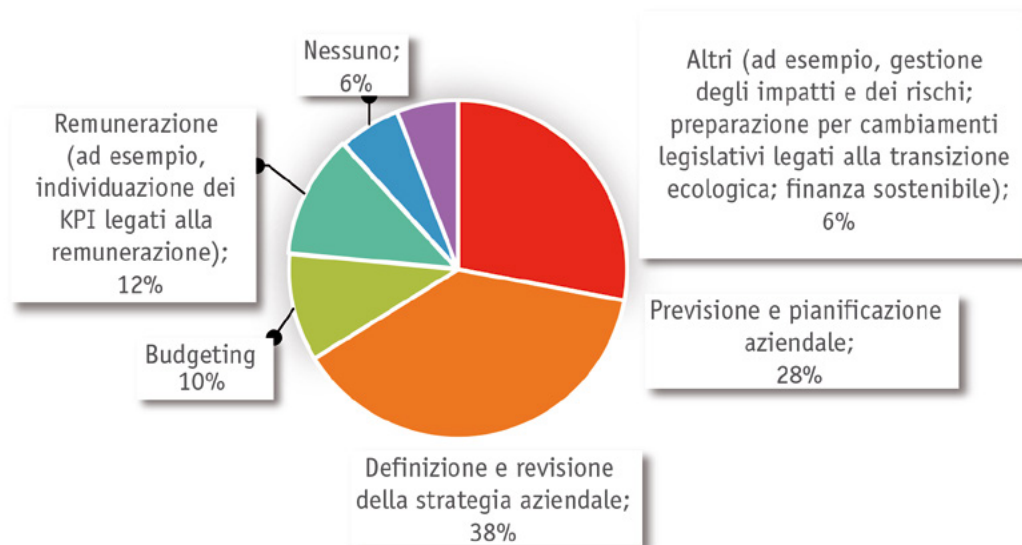
I temi materiali potrebbero anche essere strettamente legati ai rischi aziendali (ad esempio, si pensi ai rischi legati alla sicurezza sul lavoro, o alla qualità di un prodotto, ma anche ai

rischi ambientali) e quindi l'analisi di materialità potrebbe portare all'individuazione di nuovi rischi da inserire nel relativo "inventario". Inoltre, l'analisi di materialità può contribuire a costruire una cultura interna maggiormente orientata alla sostenibilità, nonché avere un impatto significativo sull'*action plan* o sulla strategia di sostenibilità.

Come suggerito in precedenza, la mappatura delle interazioni tra l'analisi di materialità e tutti gli altri processi aziendali chiave può influenzare i risultati derivanti dall'analisi di materialità. In particolare, il primo passo in questo senso è identificare i percorsi *input-output* e le interdipendenze che collegano l'analisi di materialità ad altri processi aziendali specifici. Ad esempio, il fatto che l'analisi di materialità suggerisca che un certo tema, che per il momento non è considerato abbastanza rilevante da essere aggiunto all'elenco dei temi materiali, potrebbe diventare più rilevante in futuro, potrebbe avere un impatto su altri processi aziendali.

Nella consultazione pubblica è emerso che, oltre alla rendicontazione, l'analisi di materialità è utilizzata dai partecipanti soprattutto per fini strategici e per effettuare previsioni e/o pianificazioni aziendali. Un uso minore è riservato alla remunerazione e al *budget*. Solo il 6% degli intervistati utilizza l'analisi di materialità esclusivamente ai fini della redazione del *report* (Figura II.6).

Figura II.6 - Ambiti di utilizzo dell'analisi di materialità oltre alla rendicontazione aziendale.



Fonte: Consultazione pubblica della Fondazione OIBR (novembre 2021).

Parte II - L'implementazione del principio di materialità: una guida *step-by-step* per condurre analisi di materialità robuste e credibili

L'analisi di materialità può anche portare a una migliore comprensione e consapevolezza degli intangibili dell'organizzazione. La maggior parte dei partecipanti alla consultazione pubblica ha affermato di tenere conto degli intangibili

dell'organizzazione nell'ambito del processo di analisi di materialità (Figura II.7). Questi intangibili sono principalmente legati alla reputazione, al capitale umano, ai marchi, ai brevetti, all'etica e al *know-how* dell'organizzazione.

Figura II. 7 - Considerazione degli intangibili nel processo di analisi di materialità.

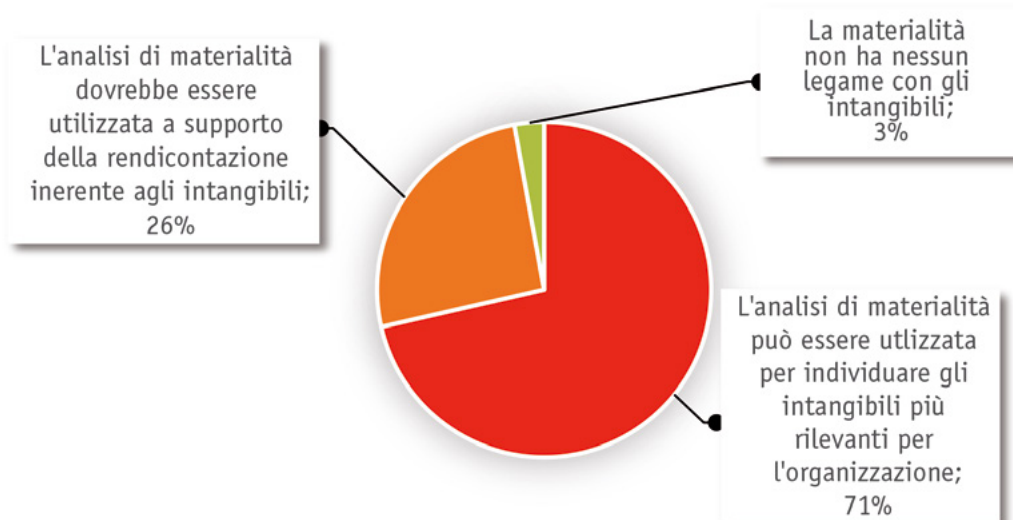


Fonte: Consultazione pubblica della Fondazione OIBR (novembre 2021).

Inoltre, la maggior parte degli intervistati ha dichiarato che l'analisi di materialità può essere utilizzata per identificare gli intangibili più rilevanti per l'azienda, mentre il 25% ritiene che dovrebbe

essere utilizzata a supporto della rendicontazione inerente agli intangibili. Il 3% degli intervistati ritiene che non vi sia alcun legame tra l'analisi di materialità e gli intangibili (Figura II.8).

Figura II.8 - Relazione tra materialità e intangibili.



Fonte: Consultazione pubblica della Fondazione OIBR (novembre 2021).

Step 5: Monitorare lo sviluppo dinamico della materialità

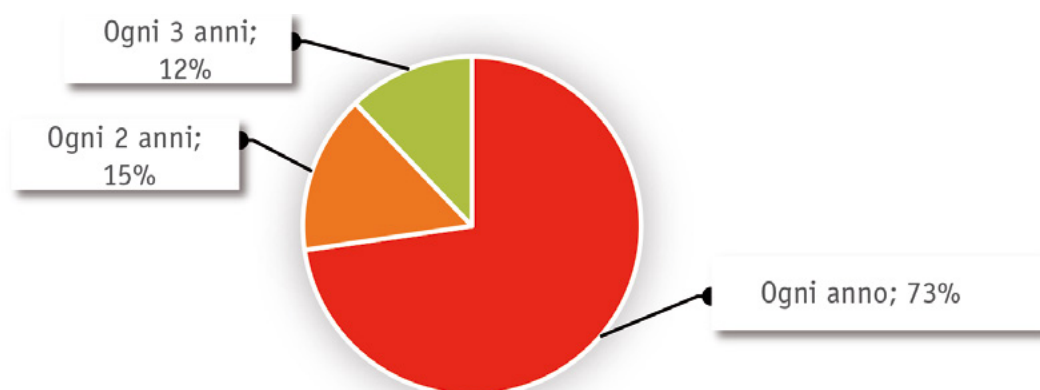
(Gli insight sulla materialità sono utili più di una volta all'anno nel report annuale. Si può presentare/discutere come i temi materiali si evolvono nel tempo all'interno dei comitati di rischio o ESG)

I temi materiali si evolvono nel tempo man mano che cambiano le esigenze e le aspettative interne ed esterne. Allo stesso modo, l'impatto che un argomento ha sull'organizzazione, sull'ambiente o sulle persone può cambiare, sia positivamente che negativamente, così come il modo in cui l'organizzazione sta affrontando o affronterà il tema. Per questo motivo, il processo di analisi di materialità dovrebbe essere aggiornato regolarmente almeno prima di ciascun periodo preso a riferimento nei report e non essere considerato un processo *una*

tantum. I temi materiali e il loro impatto devono essere monitorati per tutto l'anno e in modo tale da aggiornare tempestivamente i risultati dell'analisi di materialità. Ciò consentirà non solo di redigere un report aziendale efficace, ma anche di supportare al meglio il processo decisionale del CdA/top management.

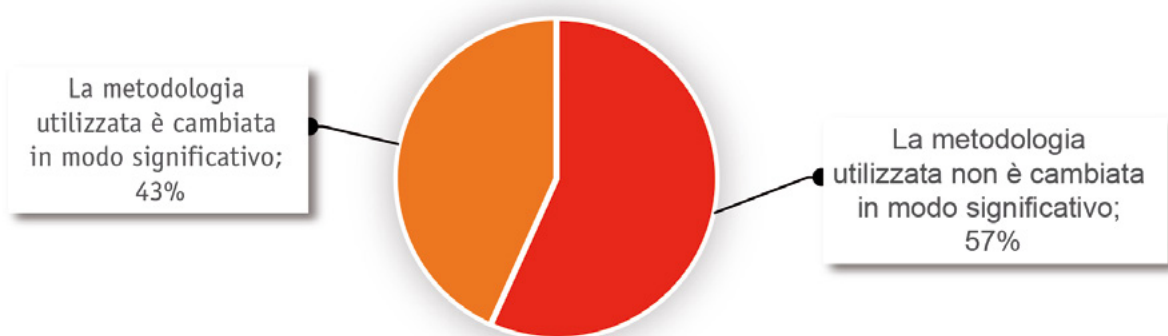
Non esiste una frequenza *standard* con cui il processo dovrebbe essere eseguito poiché dipende dalla specificità dell'organizzazione e dall'ambiente in cui opera. Il 73% dei partecipanti alla consultazione pubblica ha dichiarato di condurre l'analisi di materialità ogni anno, il 15% ogni due anni e il 12% ogni tre anni (Figura II.9). Inoltre, il 57% degli intervistati ha dichiarato di non aver introdotto cambiamenti significativi nel corso degli anni per quanto riguarda la metodologia utilizzata (Figura II.10).

Figura II.9 - Periodicità dell'analisi di materialità.



Fonte: Consultazione pubblica della Fondazione OIBR (novembre 2021).

Figura II.10 - Cambiamento nel corso degli anni della metodologia adottata per svolgere dell'analisi di materialità.



Fonte: Consultazione pubblica della Fondazione OIBR (novembre 2021).

3. Come valutare la qualità di un'analisi di materialità

Oltre all'approccio *step-by-step* raccomandato per condurre l'analisi di materialità, il gruppo di lavoro suggerisce le presenti raccomandazioni pratiche che possono essere utilizzate da revisori, investitori e *stakeholder* per valutare la qualità di una analisi di materialità (Tabella II.9).

Tabella II.9 – Un raccomandazioni pratiche per valutare la qualità di un'analisi di materialità.

Componenti chiave	Descrizione	Consigli
Dati ed elementi probativi	Fonti, tipo di dati (quantitativi, quantitativi monetari, qualitativi)	Un'analisi di materialità robusta combina più fonti di dati per garantire che gli elementi probativi siano privi di pregiudizi e il più obiettivi possibile. L'analisi delle fonti è documentata e sistematica. Gli <i>insight</i> provenienti dalle attività di coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> vengono confrontati e triangolati con l'analisi documentale di <i>policy</i> e regolamenti, informazioni con i <i>peers</i> ed esperti del settore, fonti rappresentative dell'opinione pubblica, fonti rappresentative dei mercati finanziari e altre fonti pertinenti. Gli elementi probativi così raccolti costituiscono la base per determinare la materialità sia nella prospettiva di <i>financial</i> sia di <i>impact materiality</i> (e <i>double materiality</i>).
Processi analitici	Orizzonti temporali, <i>planetary boundaries</i> , principio <i>Do No Significant Harm</i> (DNSH)	Un'analisi di materialità robusta identifica gli elementi probativi che aiutano a stimare l'orizzonte temporale degli impatti (a lungo termine vs breve termine). Ove disponibili, vengono presi in considerazione i <i>planetary boundaries</i> determinati con un approccio scientifico (ad esempio la capacità portante dell'ambiente). Infine, le possibili interdipendenze tra i temi di sostenibilità vengono analizzate per evitare di causare un impatto negativo su una dimensione della sostenibilità mentre si interviene su un'altra.
Governance interna	Comitati e dipartimenti sintetici nel processo di analisi di materialità	Un'analisi di materialità robusta è la base per i processi di gestione strategica e del rischio. Gli organi di <i>governance</i> competenti sono coinvolti nell'analisi degli elementi probativi raccolte. Gli organi di <i>governance</i> supervisionano come la materialità si evolve nel tempo (<i>dynamic materiality</i>).
Coinvolgimento degli stakeholder	Condivisione degli <i>insight</i> con i gruppi di <i>stakeholder</i> rilevanti	Un'analisi di materialità robusta prevede il dialogo con i gruppi di <i>stakeholder</i> interni ed esterni interessati, con l'obiettivo di discutere e convalidare gli elementi probativi raccolti e determinare la soglia di materialità.
Supervisione del consiglio di amministrazione	Coinvolgimento del più alto organo di <i>governance</i>	La determinazione della soglia di rilevanza è condotta dal più alto organo di <i>governance</i> dell'organizzazione. Il più alto organo di <i>governance</i> supervisiona regolarmente l'evoluzione dei temi materiali nel tempo (<i>dynamic materiality</i>).
Rendicontazione dei processi	Trasparenza, chiarezza e concisione nella spiegazione del processo di materialità	Il processo per identificare, valutare e monitorare gli impatti sul valore dell'organizzazione (<i>financial materiality</i>) e gli impatti delle attività, degli investimenti e delle operazioni dell'organizzazione sull'ambiente e sulla società (<i>impact materiality</i>) è sistematicamente documentato e rendicontato. Vengono forniti dettagli riguardanti: i dati e gli elementi probativi utilizzati, i processi analitici seguiti, la <i>governance</i> interna, la supervisione del consiglio di amministrazione e le attività di coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> . Eventuali variazioni nella metodologia utilizzata sono divulgate e motivate.
Rendicontazione dei risultati	Trasparenza, chiarezza e concisione nella spiegazione e rendicontazione dei risultati del processo di materialità	Viene rendicontato l'elenco dei temi materiali, specificando gli impatti che ciascun tema ha sul valore dell'organizzazione (<i>financial materiality</i>) e/o sull'ambiente e sulle persone (<i>impact materiality</i>). Viene rendicontato un elenco di temi che non hanno superato la soglia di rilevanza, ma la cui evoluzione viene strettamente monitorata nel tempo (<i>dynamic materiality</i>). Eventuali cambiamenti nell'elenco dei temi materiali rispetto al precedente periodo di riferimento sono rendicontati e motivati.

4. Limiti e prospettive future

In questi mesi sono in corso diverse consultazioni pubbliche di grande rilevanza in ambito della rendicontazione di sostenibilità. Il gruppo di lavoro riconosce che l'esito di tali consultazioni e le norme finali che ne deriveranno potranno introdurre modifiche sostanziali all'analisi di materialità. In una futura versione di queste linee guida si potrebbero aggiornare le raccomandazioni incluse in questa prima versione alla luce delle norme finali che emergeranno dalle consultazioni pubbliche.

Un altro aspetto a cui porre attenzione è l'interconnessione dell'analisi di materialità con altri processi aziendali chiave, come il *budgeting*, l'allocazione del capitale, le decisioni strategiche, la gestione del rischio. Queste linee guida chiariscono che la finalità di un'analisi di materialità va oltre la determinazione del contenuto dei *report* aziendali. Linee guida future potrebbero fornire ulteriori indicazioni e raccomandazioni per facilitare l'integrazione dell'analisi di materialità con altri processi aziendali chiave.

Riferimenti bibliografici

Lettere accademiche

Bolt, R. e Tregidga, H. (2022), «Materiality is ...»: sensemaking and sensegiving through storytelling, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2021-5314>.

Calace, D. (2019), Materiality: From Accounting to Sustainability and the SDGs, in: Leal Filho W., Azul A., Brandli L., Özuyar P., Wall T. (cur.), *Responsible Consumption and Production, (Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals)*, Springer, Cham, pp. 489-500, <https://link.springer.com/referencework/10.1007/978-3-319-95726-5>.

Carpenter, B.W., Dirsmith, M.W. e Gupta, P.P. (1994), Materiality judgments and audit firm culture: Social-behavioral and political perspectives, *Accounting, Organizations and Society*, 19(4-5), pp. 355-380, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0361368294900027>.

Eccles, R.G., Krzus, M.P., Rogers, J. e Serafeim, G. (2012), The Need for Sector-Specific Materiality and Sustainability Reporting Standards, *Journal of Applied Corporate Finance*, 24(2), pp. 65-71, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1745-6622.2012.00380.x>.

Edgley, C., (2014), A genealogy of accounting materiality, *Critical Perspectives on Accounting*, 25(3), pp. 255-271, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1045235413000683>.

Edgley, C., Jones, M.J. e Atkins, J. (2015), The adoption of the materiality concept in social and environmental reporting assurance: a field study approach, *The British Accounting Review*, 47(1), pp. 1-18, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0890838914000729>.

Hicks, E.L. (1964), Materiality, *Journal of Accounting Research*, 2(2), pp. 158-171, <https://www.jstor.org/stable/pdf/2489998.pdf>.

Lai, A., Melloni, G. e Stacchezzini, R. (2017), What does materiality mean to integrated reporting preparers? An empirical exploration, *Meditari Accountancy Research*, 25(4), pp. 533-552. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2017-0113>.

Lakshan, A.M.I., Low, M. e de Villiers, C. (2021), Challenges of, and techniques for, materiality determination of non-financial information used by integrated report preparers, *Meditari Accountancy Research*, <https://doi.org/10.1108/MEDAR-11-2020-1107>.

Messier, W.F., Martinov-Bennie, N. e Eilifsen, A. (2005), A review and integration of empirical research on materiality: two decades later, *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 24(2), pp. 153-187 <https://meridian.allenpress.com/ajpt/article-abstract/24/2/153/54275/A-Review-and-Integration-of-Empirical-Research-on?redirectedFrom=fulltext>.

Mio, C., Fasan, M. e Costantini, A. (2020), Materiality in integrated reporting and sustainability: a paradigm shift?, *Business strategy and environment*, 29(1), pp. 306-320, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/bse.2390>.

Puroila, J. e Mäkelä, H. (2019), Matter of opinion: Exploring the socio-political nature of materiality disclosures in sustainability reporting, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(4), pp. 1043-1072. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2016-2788>.

Reimsbach, D., Schiemann, F., Hahn, R. e Schmiedchen, E. (2020), In the eye of the beholder: experimental evidence on the disputed nature of materiality in sustainability reporting, *Organization & Environment*, 33(4), pp. 624-651, <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1086026619875436>.

Ruiz-Lozano, M., De Vicente-Lama, M., Tirado-Valencia, P. e Cordobés-Madueño, M. (2022), The disclosure of the materiality process in sustainability reporting by Spanish state-owned enterprises, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(2), pp. 385-412, <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2018-3629>.

Unerman, J. e Zappettini, F. (2014), Incorporating materiality considerations into absence analyses from sustainability reporting, *Social and Environmental Accountability Journal*, 34(3), pp. 172-186, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0969160X.2014.965262>.

Letture professionali

Adams, C.A. and Alhamood, A., He, X., Tian, J., Wang, L. e Wang, Y. (2021), The Double-Materiality Concept: Application and Issues, *Project Report. Global Reporting Initiative*. <https://www.globalreporting.org/media/jrbntbyv/griwhitepaper-publications.pdf>.

Datamaran (2021), Getting started with double materiality: a 5-step plan, <https://www.datamaran.com/double-materiality-ebook/>.

EY (2013), The concept of “materiality” in Integrated Reporting, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_concept_of_materiality_in_Integrated_Reporting_-_July_2013/\\$FILE/EY-the-concept-of-materiality-in-integrated-reporting-july-2013.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_concept_of_materiality_in_Integrated_Reporting_-_July_2013/$FILE/EY-the-concept-of-materiality-in-integrated-reporting-july-2013.pdf).

KPMG (2014), The essentials of materiality assessment, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/10/materiality-assessment.pdf>.

Kuh, T., Shepley, A., Bala, G. e Flowers, M. (2020), Dynamic Materiality: Measuring What Matters, <https://ssrn.com/abstract=3521035>.

Standard, Exposure Draft e linee guida pubblicati dagli standard setter

AICPA (America Institute of Certified Public Accountants) and IIRC (International Integrated Reporting Council) (2013), Materiality. Background paper for <IR>, <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Materiality.pdf>.

CDP, CDSB, GRI, IFRS, IIRC, ISO, SASB (2016), Statement of Common Principles of Materiality of the Corporate Reporting Dialogue, <http://corporatereportingdialogue.com/wp-content/uploads/2016/03/Statement-of-Common-Principles-of-Materiality1.pdf>.

EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) (2021), Conceptual framework for non-financial information standard, https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FEFRAG%2520PTF-NFRS_A3_FINAL.pdf.

EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) (2022), ESRS 1 General Principles, https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FED_ESRS_1.pdf.

EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) (2022), ESRS 2 General, strategy, governance and materiality assessment disclosure requirements, https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FED_ESRS_2.pdf.

GSSB (Global Sustainability Standards Board) (2021), GRI 3: Material Topics 2021, <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>.

GRI (Global Reporting Initiative) (2022), The materiality madness: why definitions matter, <https://www.globalreporting.org/media/r2oojx53/gri-perspective-the-materiality-madness.pdf>.

ISSB (International Sustainability Standards Board) (2022), [Draft] IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information, <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/general-sustainability-related-disclosures/exposure-draft-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-sustainability-related-financial-information.pdf>.

IIRC (International Integrated Reporting Council) (2015), Materiality in <IR>. Guidance for the preparation of integrated reports, http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/11/1315_MaterialityinIR_Doc_4a_Interactive.pdf.

IIRC (International Integrated Reporting Council) (2013), Materiality Background Paper for <IR>, <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Materiality.pdf>.

SASB (Sustainability Accounting Standard Board) (2020), Proposed changes to the SASB conceptual framework & rules of procedure, https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2021/07/PCP-package_vF.pdf.

WEF (World Economic Forum) (2022), Measuring Stakeholder Capitalism, https://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_Measuring_Stakeholder_Capitalism_Report_2020.pdf.

Design grafico e impaginazione



MERCURIO_{GP}

www.mercuriogp.eu

