

Orientamento consapevole

Economia e Finanza per governare
imprese e istituzioni

L'Economia Aziendale
nell'era digitale e dello sviluppo sostenibile
(I parte)

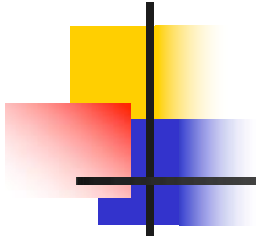
prof. Francesco Grimaldi

28 febbraio 2022

Dipartimento di Economia e Finanza

Università degli Studi di Bari Aldo Moro

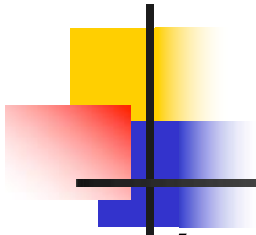
L'Economia Aziendale nell'era digitale e dello sviluppo sostenibile



Agenda

- Che cosa è una rivoluzione
- Le rivoluzioni passate
- Quarta rivoluzione industriale (4IR o Industria 4.0)
- L'Economia aziendale nell'era della quarta rivoluzione industriale
- La gestione strategica
- Il caso Nokia
- E' proprio necessario «avere» una gestione strategica?
Fattori sottostanti alla gestione strategica
- L'Economia Aziendale nell'era digitale e dello sviluppo sostenibile. Prime conclusioni

Che cosa è una Rivoluzione?



E' un Cambiamento repentino e radicale

Ha origine quando le tecnologie e le nuove modalità di concepire il mondo inducono profondi mutamenti nei sistemi economici e/o nelle strutture sociali

I cambiamenti conseguenti a profondi mutamenti necessitano di anni affinché si consolidino

Le Rivoluzioni passate



1° rivoluzione industriale

tra 1760 e 1840, introduzione della produzione meccanica (macchina a vapore; sistema ferroviario)

2° rivoluzione industriale

fine del diciannovesimo secolo, produzione di massa con l'avvento dell'elettricità e l'introduzione della catena di montaggio

3° rivoluzione industriale

inizio anni sessanta - rivoluzione digitale o informatica (ad es., introduzione dei computer; diffusione della rete internet negli anni '90)

Quarta rivoluzione industriale (4IR o Industria 4.0) Origine



Consequente agli elementi fondanti delle prime tre rivoluzioni industriali

Fiera di Hannover (2011 -)

World Economic Forum (2016 -)

Klaus Schwab (fondatore e direttore esecutivo del World Economic Forum) nonché autore di 2 saggi:

- La quarta rivoluzione industriale (2016, I edizione)
- Governare la quarta rivoluzione industriale (2019, I edizione)



Quarta rivoluzione industriale (4IR o Industria 4.0) Caratteri

Conseguenze della III rivoluzione industriale
(c.d. rivoluzione digitale o informatica)

Tecnologica

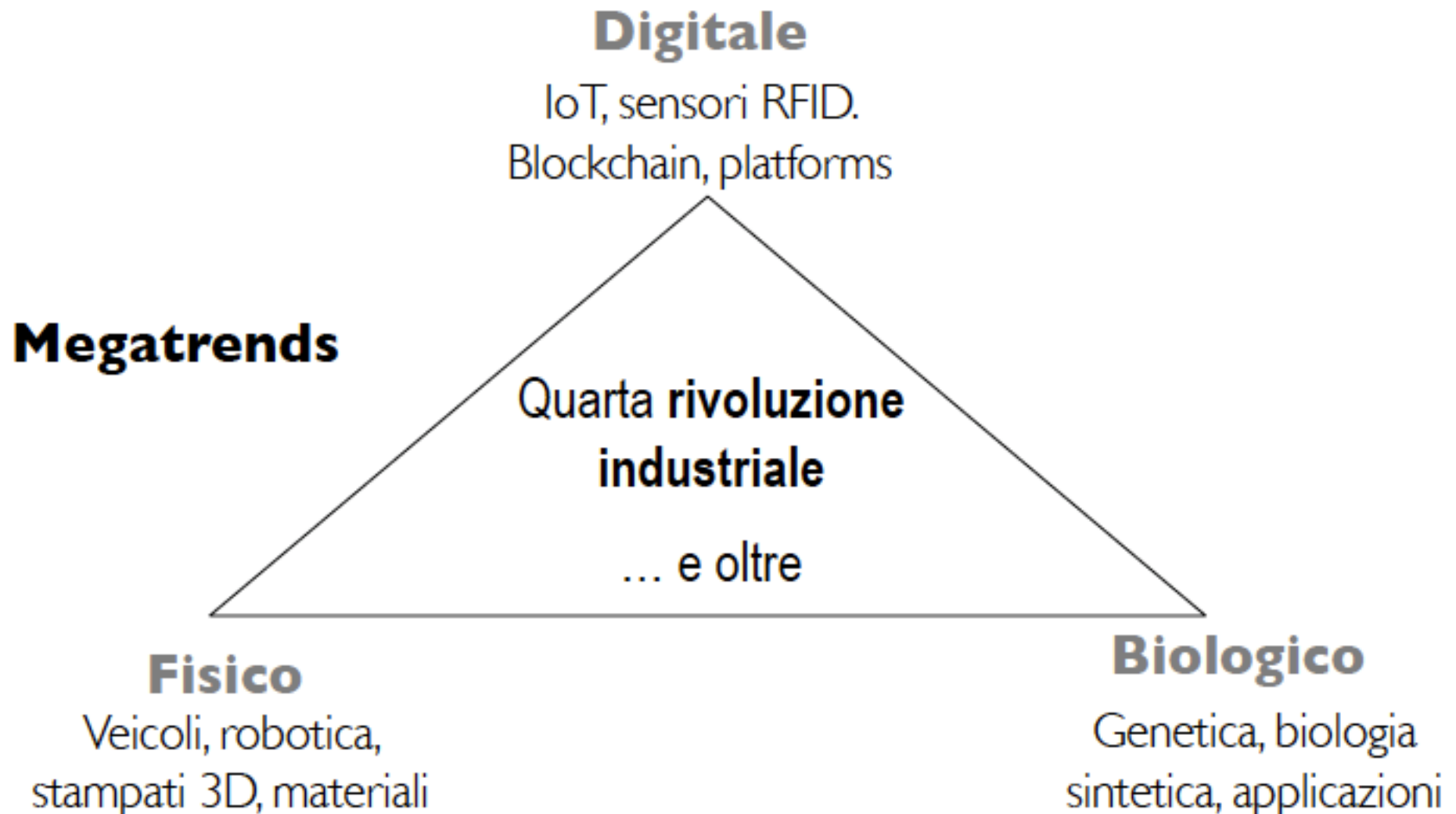
Velocità esponenziale
(per via dell'integrazione delle diverse tecnologie disponibili)

Ampia portata ed Elevata intensità dei cambiamenti

Identitaria (cambio di paradigma)

Impattante: Trasformazione di interi sistemi, paesi, aziende, settori e della società in senso lato

Quarta rivoluzione industriale (Elementi)





Quarta rivoluzione industriale (4IR o Industria 4.0) nella prospettiva di Klaus Schwab

«Come le rivoluzioni che l'hanno preceduta, la quarta rivoluzione industriale ha il **potenziale di innalzare i livelli globali di reddito e migliorare la qualità della vita per i popoli di tutto il mondo**»

«Nel futuro, le innovazioni tecnologiche porteranno anche a un **miracolo sul lato dell'offerta, con benefici a lungo termine per l'efficienza e la produttività. I costi di trasporto e comunicazione caleranno, la logistica e le supply chain globali diventeranno sempre più efficienti e il costo del commercio diminuirà**; tutto questo aprirà nuovi mercati e promuoverà la crescita economica»

Fonte: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>



Quarta rivoluzione industriale (4IR o Industria 4.0) nella prospettiva di Klaus Schwab

La rivoluzione in atto potrebbe portare a una **maggiore disuguaglianza «specialmente nel suo potenziale di sconvolgere i mercati del lavoro»**

Il **mercato del lavoro** potrebbe essere **caratterizzato sui ruoli «bassa competenza/basso stipendio» e «alta competenza/alto stipendio»** e potrebbe conseguire un accrescimento delle tensioni sociali

In definitiva, secondo Schwab «i cambiamenti sono tanto profondi che, dal punto di vista della storia dell'uomo, **non c'è mai stato un periodo più promettente o potenzialmente pericoloso»**

Fonte: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

Quarta rivoluzione industriale (4IR o Industria 4.0).

Driver tecnologici:
1. Intelligenza Artificiale



Ciao, come posso aiutarti?

Quarta rivoluzione industriale (4IR o Industria 4.0).

Driver tecnologici:

2. Internet delle cose (IoT)



Quarta rivoluzione industriale (4IR o Industria 4.0).

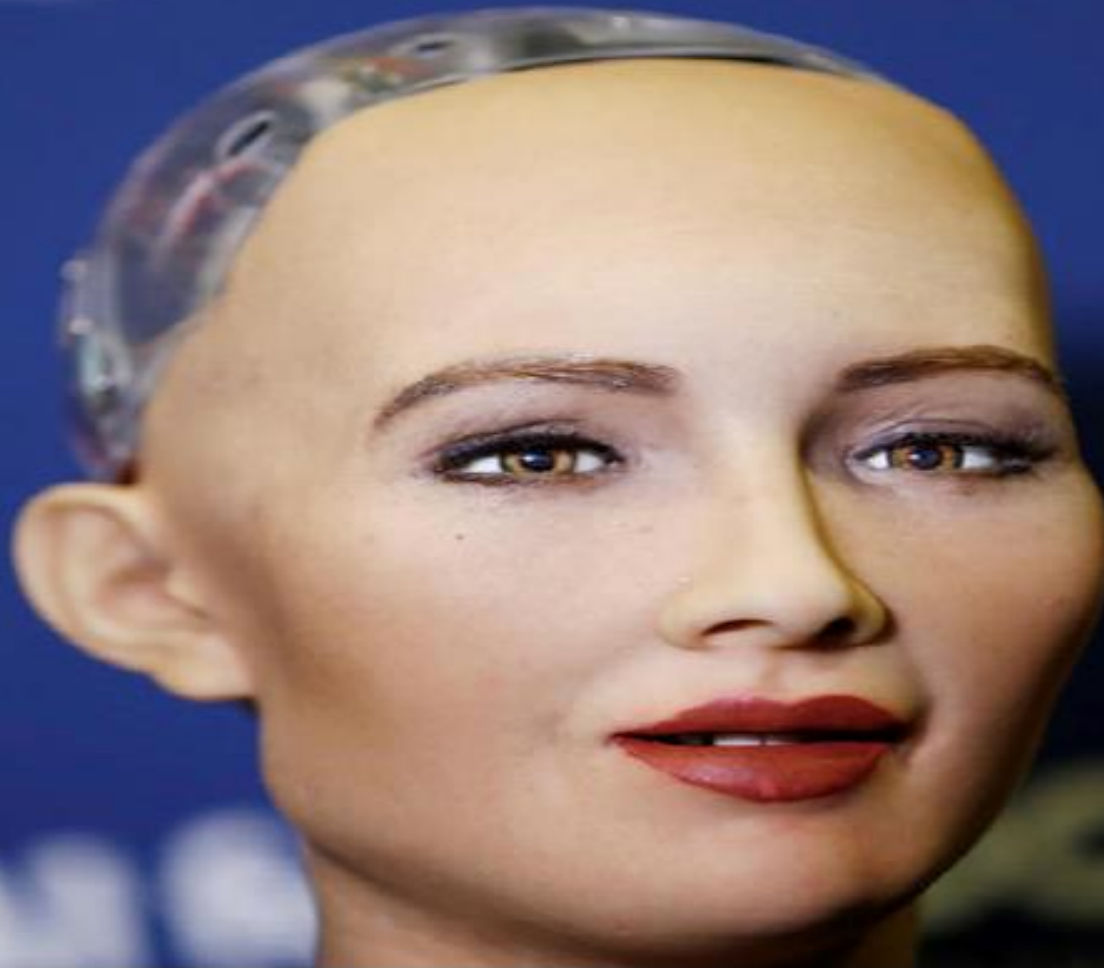
Driver tecnologici:
3. Big Data



Quarta rivoluzione industriale (4IR o Industria 4.0).

Driver tecnologici:

4. Robotica

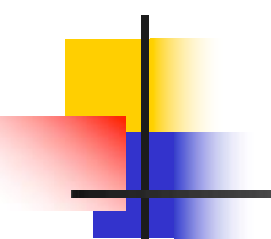


<https://www.youtube.com/watch?v=AAD9FIEQyu4>

Quarta rivoluzione industriale (4IR o Industria 4.0). Gli impatti



L'Economia Aziendale nell'era della quarta rivoluzione industriale



La scienza che studia le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende, la scienza ossia dell'amministrazione economica delle aziende (Gino Zappa)

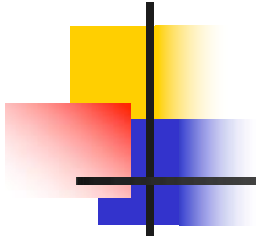
Condizioni di esistenza: equilibrio finanziario ed equilibrio economico

Manifestazioni di vita dell'azienda

- Gestione (Tecnica amministrativa)
- Organizzazione
- Rilevazione (Informazione)

Studia i fenomeni economici a livello di aziende singole o di classi particolari di aziende (comportamento dell'azienda o di una particolare tipologia di aziende)

L'Economia Aziendale nell'era della quarta rivoluzione industriale



Bisogni

Attività economica

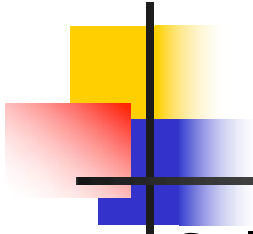
E' UN' ATTIVITA' DI INTERMEDIAZIONE TRA LE RISORSE SCARSE E IL SODDISFACIMENTO DEI MUTEVOLI ED ILLIMITATI BISOGNI UMANI.

ESSA SI MANIFESTA NELL' ATTIVITA' DI PRODUZIONE E DI CONSUMO DI BENI ECONOMICI.

Azienda come sistema di forze

Tipologie di azienda

Caratteri dell'azienda di produzione



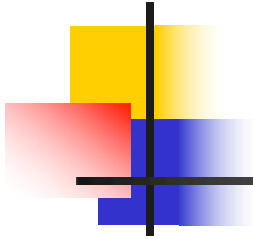
L'Economia Aziendale nell'era della quarta rivoluzione industriale. Gli effetti sulle Aziende (1)

«Sulle modalità attraverso le quali le **aziende sono gestite, organizzate e alimentate**»

La principale conseguenza è la **riconsiderazione del ruolo del leader** e della **struttura dell'organizzazione**

Dalla digitalizzazione, che ha caratterizzato la terza rivoluzione, si passerà alla **sempre maggiore considerazione delle nuove tecnologie**

Il cambiamento riguarderà sia il campo della domanda che quello dell'offerta



L'Economia Aziendale nell'era della quarta rivoluzione industriale. Gli effetti sulle Aziende (2)

1. cambiamento nelle aspettative dei clienti;
2. miglioramento dei prodotti derivante dall'uso di dati digitali che aumenterà la produttività;
3. creazione di nuove partnership;
4. trasformazione dei modelli operativi in nuovi modelli digitali.



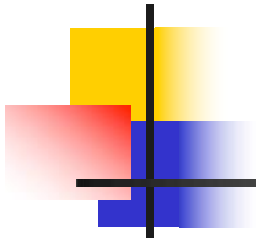
**Centralità assoluta della strategia
ed
Integrazione tra business model innovativo
e **sostenibilità****



La Gestione Strategica

**Per quale motivo in presenza delle
stesse condizioni esterne, o di
condizioni molto simili,
alcune organizzazioni
hanno successo mentre altre
falliscono?**

La Gestione Strategica (2)



Le prime 10 aziende al Mondo negli ultimi 25 anni (1994-2018)

<https://lab24.ilsole24ore.com/aziende-top/>

Quali sono ?

In quali settori operano ?

Sono sempre le stesse ?

Perché ?

Le prime 10 imprese, 2018 rispetto al 2002

2002

2018

Microsoft
General Eletric
Exxon Mobil
Walmart
Pfizer
Citigroup
Johnson & Johnson
BP
Aig
Ibm

Microsoft
Apple
Amazon
Alphabet
Berkshire Hathaway
Tencent
Facebook
Alibaba
Johnson & Johnson
Jp Morgan

La Gestione Strategica (4)

LE PRIME DIECI IMPRESE, 2000 A CONFRONTO CON IL 1964

	2000		1964
GENERAL ELECTRIC		AT&T	
INTEL		GENERAL MOTORS	
CISCO SYSTEMS		STANDARD OIL of N.J.	
MICROSOFT		IBM	
EXXON MOBIL		TEXACO	
VODAFONE AIRTOUCH		DUPONT	
WAL-MART-STORES		SEARS	
NTT DOCOMO		GENERAL ELECTRIC	
NOKIA		GULF OIL	
ROYAL DUTCH SHELL		EASTMAN KODAK	

La Gestione Strategica (5)

**Dalla classifica delle TOP TWENTY
per capitalizzazione possiamo
notare come ben poche
siano le imprese rimaste allo
stesso posto in classifica ,
mentre molte sono
addirittura scomparse !**

La Gestione Strategica (6)

LA TESI

**Le strategie adottate
da un'impresa hanno un
forte impatto sui
risultati rispetto a
quelli dei concorrenti**



La Gestione Strategica (7)

DEFINIZIONE DI STRATEGIA

Sono varie. Hanno in comune:

- ➔ **La definizione di obiettivi a lungo termine**
- ➔ **Lo sviluppo di azioni miranti ad orientare la gestione delle imprese verso gli obiettivi**
- ➔ **L'acquisizione e l'allocazione delle risorse necessarie**



IL CASO NOKIA

NOKIA WAY

- ⇒ **La versione moderna di Nokia fu fondata nel 1966: cavi, pneumatici e prodotti forestali**
- ⇒ **1973: senza un drastico cambiamento il gruppo sarebbe entrato in crisi**



IL CASO NOKIA (2)

NOKIA WAY

- ⇒ **1977: il nuovo CEO avvia un profondo cambiamento strategico:**
- 1) nuovi mercati geografici;**
 - 2) maggiore presenza nei settori high-tech;**
 - 3) difesa dei business originari**



IL CASO NOKIA (3)

2

NOKIA WAY

- ➔ **1988: la crisi. Il CEO muore. Motorola domina la telefonia cellulare. Crollo dell'URSS. Il principale azionista offre Nokia ad Ericsson, che non accetta**

IL CASO NOKIA (4)

NOKIA WAY

- ⇒ **1992: la svolta. Ollila è il nuovo CEO. Avvia una strategia con tre obiettivi:**
- 1) nuovi investimenti;**
 - 2) vendere più telefoni mobili;**
 - 3) GSM (Europa) più TDMA (USA) e PDM (Giappone)**



IL CASO NOKIA (5)

NOKIA WAY

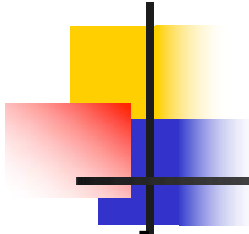
- ⇒ **Da una perdita di 1 miliardo di dollari nel 1991 Nokia sale ad un utile di 4 miliardi nel 1999**
- ⇒ **A chi chiedeva al CEO quale fosse il segreto del successo rispondeva "Avere un sistema in cui le decisioni sono prese da chi ha le migliori conoscenze in materia"**

E' proprio necessario avere una gestione strategica?



Principali fattori che rendono necessaria una gestione strategica delle imprese:

- maggiore complessità
- maggiori investimenti
- ciclo vitale più breve
- specializzazione
- instabilità
- induce a pensare in termini di futuro
- facilita la delega
- progettazione più breve
- maggiore concorrenza



L'Economia Aziendale nell'era digitale e dello sviluppo sostenibile. Prime conclusioni

Le priorità.

«La globalizzazione, la trasformazione digitale e la transizione ecologica stanno da anni cambiando il mercato del lavoro e richiedono continui adeguamenti nella formazione universitaria.

Allo stesso tempo occorre investire adeguatamente nella ricerca, senza escludere la ricerca di base, puntando all'eccellenza, ovvero a una ricerca riconosciuta a livello internazionale per l'impatto che produce sulla nuova conoscenza e sui nuovi modelli in tutti i campi scientifici.

Occorre infine costruire sull'esperienza di didattica a distanza maturata nello scorso anno sviluppandone le potenzialità con l'impiego di strumenti digitali che potranno essere utilizzati nella didattica in presenza»

Discorso di Mario Draghi in Senato (17 febbraio 2021)

L'Economia Aziendale
nell'era digitale e dello sviluppo sostenibile



prof. Francesco Grimaldi

e-mail: francesco.grimaldi1@uniba.it

Dipartimento di Economia e Finanza

Università degli Studi di Bari Aldo Moro



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI BARI
ALDO MORO**

Dipartimento di Economia e Finanza

L'economia aziendale nell'era digitale e dello sviluppo sostenibile (II parte)

Antonio Netti

Bari, 28/02/2022

antonio.netti@uniba.it

Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

Lo sviluppo sostenibile

Lo sviluppo sostenibile può essere definito come uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri bisogni.

Si è soliti identificare tre dimensioni dello sviluppo sostenibile (si parla a riguardo di «*Environmental, Social, Governance*» «*ESG*»): 1) la tutela dell'ambiente; 2) l'inclusione sociale; 3) il governo della crescita economica.



Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

Gli stakeholders

I GRI Standards(*) definiscono gli stakeholder come quelle entità o individui che possono avere un impatto significativo sulle attività, prodotti e servizi di un'organizzazione e le cui azioni possono incidere sulla capacità dell'organizzazione stessa di implementare con successo le proprie strategie e raggiungere gli obiettivi.

Lo stakeholder è quindi quella persona o quel gruppo di persone che ha un interesse verso l'azienda (e verso cui l'azienda stessa ha un interesse) e con cui sussiste una relazione di tipo continuativo. In un'altra prospettiva, gli stakeholder influenzano le aziende e sono al contempo influenzati dalle stesse aziende, determinando impatti rilevanti sul loro funzionamento.

Gli stakeholder possono essere divisi in «primari» e «secondari» in base al grado di influenza (diretta o indiretta nei processi decisionali dell'azienda) e dipendenza (diretta o indiretta dalle attività, dai prodotti/servizi o dalle performance dell'impresa).

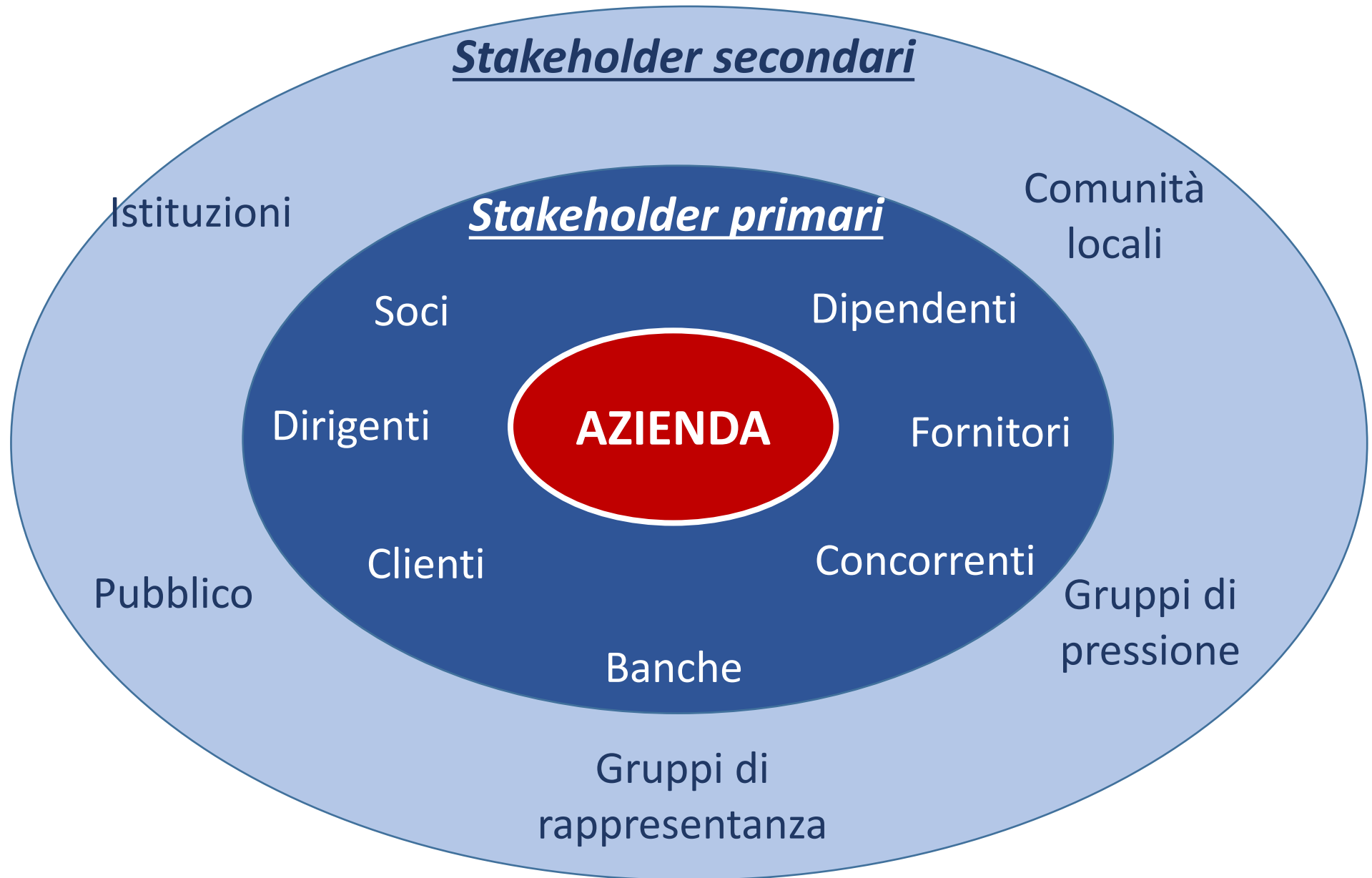
Gli stakeholder primari sono quelli senza la cui continua partecipazione l'impresa non può sopravvivere come complesso funzionante (tipicamente gli azionisti, gli investitori, i dipendenti, i clienti e i fornitori, ma anche i governi e le comunità che forniscono le infrastrutture, ecc.)

Gli stakeholder secondari sono coloro che influenzano o sono influenzati dall'impresa, ma non hanno relazioni dirette con essa e non sono essenziali per la sua sopravvivenza (istituzioni, comunità locali, gruppi di rappresentanza, ecc.).

(*) Il *Global Reporting Initiative (GRI)* è un ente internazionale nato con il fine di definire gli standard di rendicontazione della performance sostenibile di organizzazioni di qualunque dimensione, appartenenti a qualsiasi settore e paese del mondo.

Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

Gli stakeholder «primari» e «secondari» (Clarkson, 1995)





- ❑ La Direttiva 2014/95/UE è stata sviluppata con l'obiettivo di indirizzare le modalità di pubblicazione delle *“informazioni non finanziarie”* delle imprese al fine di consentire una maggior fruibilità e comparabilità delle *performance non finanziarie* da parte degli stakeholder aziendali.
- ❑ In particolare, tra le principali motivazioni che hanno spinto il legislatore europeo a prevedere un obbligo, per talune Società, di fornire informazioni di carattere non finanziario è possibile richiamare i seguenti elementi:

- ❑ iniziative internazionali
- ❑ consapevolezza degli impatti socio-economici
- ❑ cambiamento nelle scelte dei consumatori e degli investitori
- ❑ richiesta di informazioni non solo finanziarie
- ❑ richiesta di maggiore trasparenza

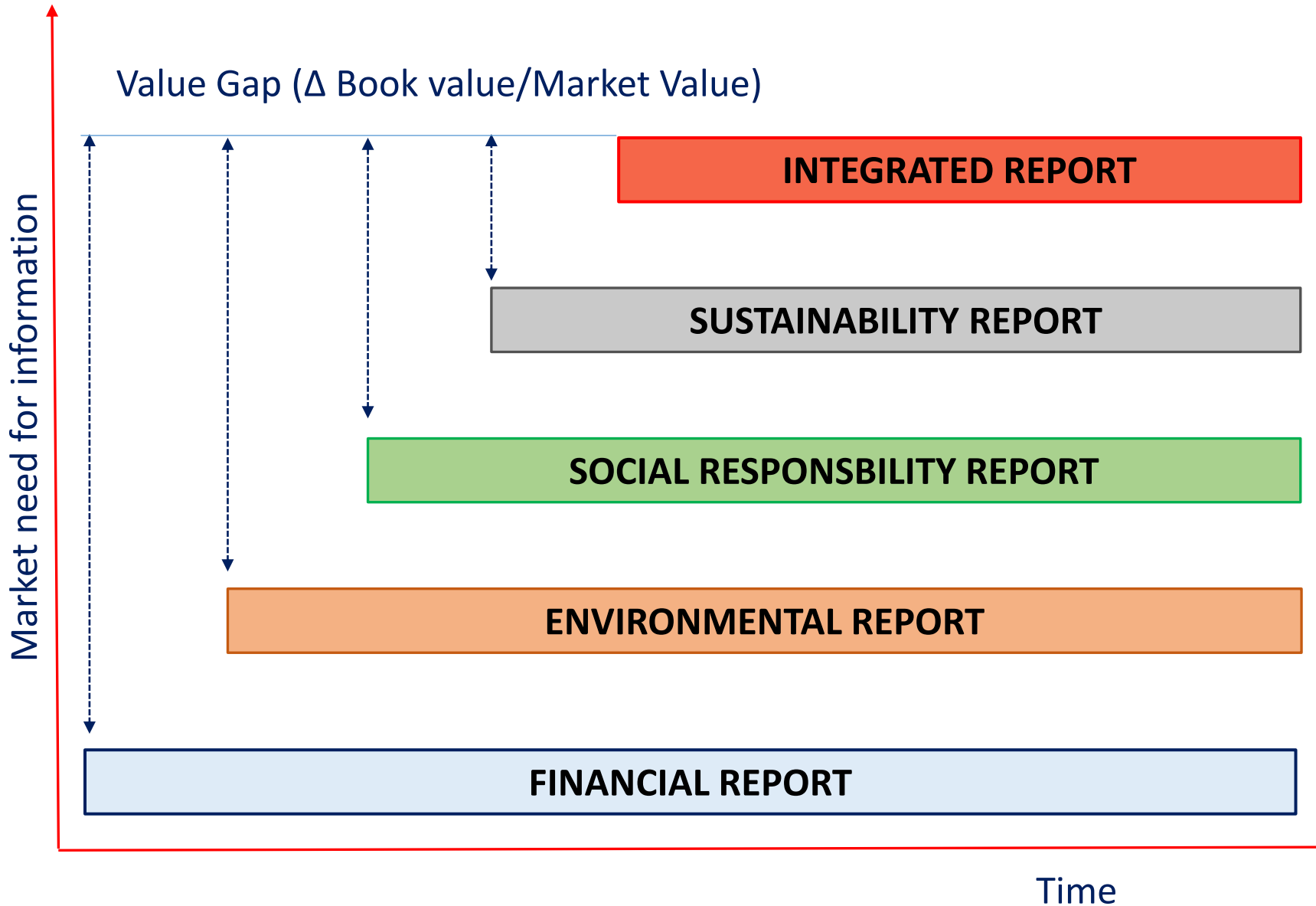


- ❑ La Direttiva Europea n. 95 del 2014 è stata recepita, nell'ordinamento italiano, dal Decreto Legislativo n. 254 del 30 dicembre 2016 in materia di *“Comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi imprese”*.
- ❑ In linea con quanto richiesto dalla Direttiva Europea, il legislatore italiano ha previsto l'obbligo di redazione, per le imprese e i gruppi di grandi dimensioni, di una Dichiarazione di carattere non finanziario (*DNF*) che si pone, tra gli altri, i seguenti principali obiettivi:
 - ❑ fornire al lettore del bilancio un'informativa integrata che oltre agli aspetti finanziari comprenda anche quelli non finanziari (ambientali, sociali e relativi al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta alla corruzione);
 - ❑ descrivere le politiche applicate e i risultati conseguiti in relazione ai predetti temi;
 - ❑ definire i principali rischi e opportunità connessi ai temi della sostenibilità;



- ❑ rappresentare il *commitment* dell'azienda verso lo sviluppo sostenibile, esplicitando gli impegni e gli obiettivi futuri;
- ❑ definire le linee strategiche in ambito economico, ambientale e sociale, identificando le priorità ed elaborando un piano di sostenibilità;
- ❑ delineare un quadro completo dell'attività e dei risultati raggiunti durante l'anno dall'organizzazione in relazione agli obiettivi dichiarati e indica le linee programmatiche per il futuro;
- ❑ fornire informazioni certe e verificabili e procedure definite, per favorire controlli e confronti spazio-temporali.

Disclosure non finanziaria: la necessità



Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

I **cambiamenti globali degli ultimi anni** (cambiamenti climatici e demografici, rivoluzione digitale, nuove normative e standard regolamentari, ecc.) stanno determinando degli impatti rilevanti sulle economie mondiali, spingendo le aziende di tutto il mondo a rivedere le proprie politiche strategiche (orientandole verso un modello di creazione di valore sostenibile) e ad adottare nuovi e diversi strumenti di coinvolgimento degli stakeholder.

Più in particolare, per fronteggiare un contesto caratterizzato da mutamenti sempre più rapidi, diventa necessario per le aziende favorire il **dialogo con i propri stakeholder**, al fine di legittimare le proprie operazioni, comprendere le opinioni e le necessità dei portatori di interesse e considerare tali istanze nei processi decisionali strategici delle imprese.

In tale prospettiva, diventa necessario identificare accuratamente le diverse categorie di stakeholder, al fine di individuare gli **interlocutori strategici** rispetto ai quali l'azienda ha maggiore interesse a collaborare, legittimarsi e a rendicontare il proprio operato. In altri termini, le aziende devono favorire uno stretto dialogo con i propri stakeholder, attraverso l'attivazione di strumenti in grado di rilevare il loro punto di vista e coglierne le specifiche esigenze.

Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

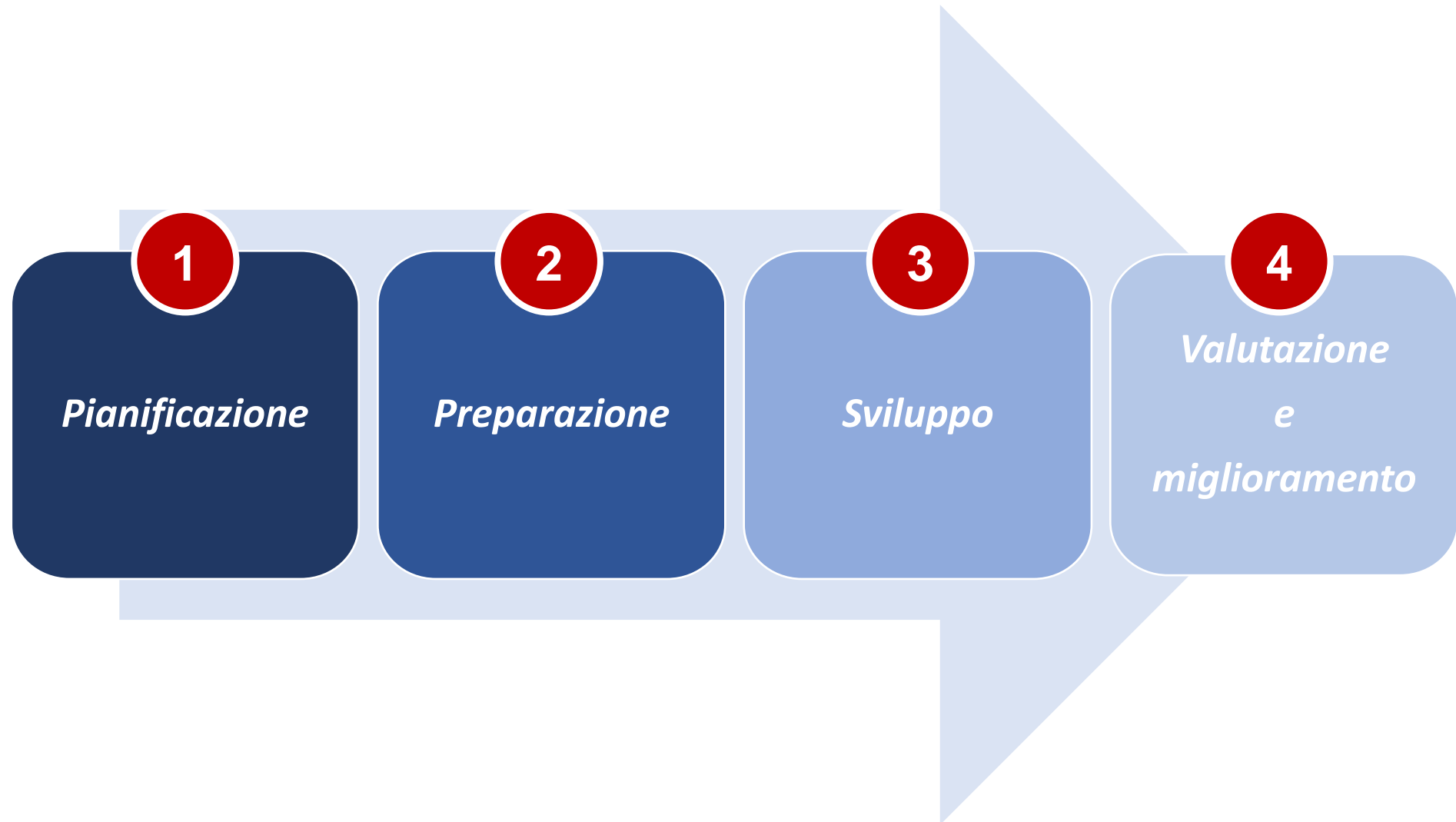
Lo stakeholder engagement è il processo utilizzato da un'organizzazione per coinvolgere gli stakeholder nell'individuare e comprendere le loro aspettative in merito alle tematiche di sostenibilità.

Le imprese individuano nello stakeholder engagement lo strumento che può contribuire tanto al miglioramento strategico quanto a quello operativo.

Se integrato nella governance e nella strategia organizzativa tale attività coinvolge anche le funzioni aziendali, permettendo di individuare le priorità di intervento, e le aree di maggiore interesse in termini di impatti economici, ambientali e sociali dell'organizzazione, ottenendo inoltre informazioni utili per la comprensione e la gestione di tali priorità, rafforzando e legittimando l'integrazione della sostenibilità nei processi operativi aziendali.

Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

Le fasi del processo di stakeholder engagement



Rielaborazione da Standard AA1000ES

1

Pianificazione

1. **Mappatura degli stakeholder** – per progettare processi di coinvolgimento degli stakeholder che siano efficaci, è necessario innanzitutto avere una chiara comprensione di chi sono gli stakeholder rilevanti e di come e perché dovrebbero essere coinvolti dall'organizzazione (*es. identificazione per responsabilità, influenza, prossimità/vicinanza, dipendenza, rappresentanza, ecc.*).
2. **Mappatura dei temi** – individuazione delle tematiche maggiormente rilevanti per gli stakeholder e per l'azienda (c.d. «analisi di materialità» ovvero comprensione e identificazione dei temi che influenzano in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder). (*es. identificazione di temi latenti, emergenti consolidati, istituzionali, ecc.*).

Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

La mappatura degli stakeholder (alcuni esempi) (1/3)



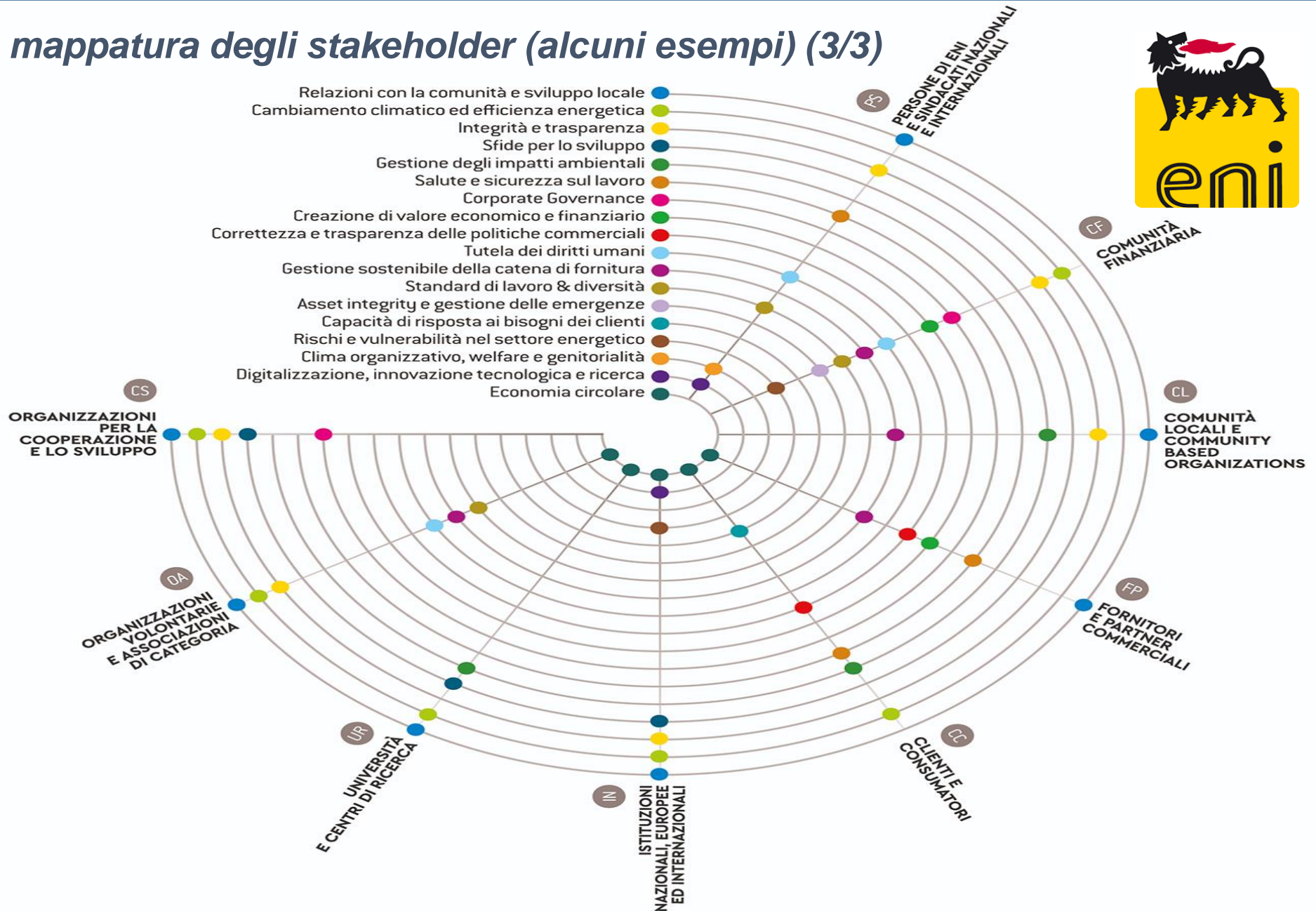
Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

La mappatura degli stakeholder (alcuni esempi) (2/3)



Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

La mappatura degli stakeholder (alcuni esempi) (3/3)



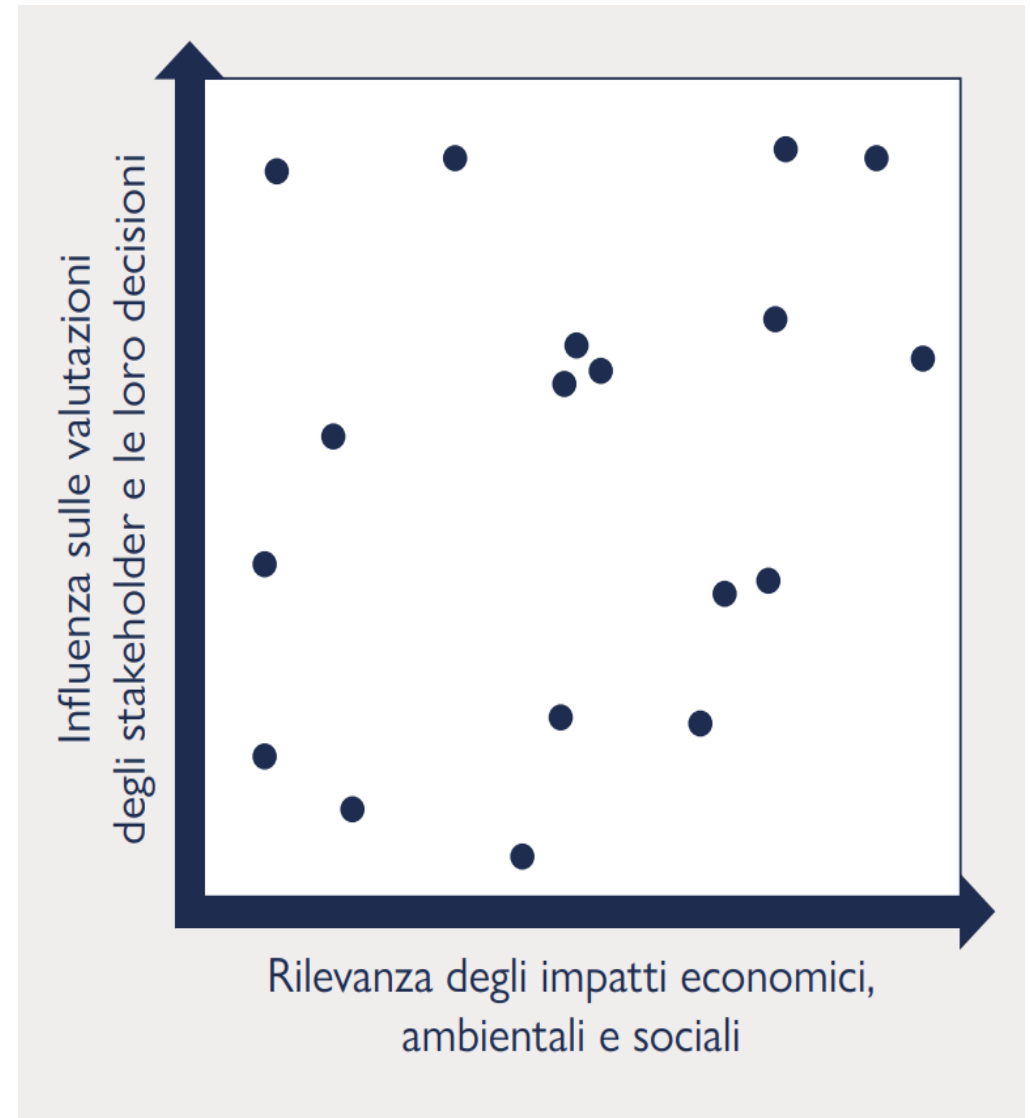
Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

La matrice di materialità (1/2)

L'**analisi di materialità** consiste nel definire la rilevanza dei temi sulla base di un duplice criterio:

1. la **rilevanza** del tema per le decisioni degli stakeholder;
2. la **significatività** degli impatti generati a livello economico, ambientale e sociale.

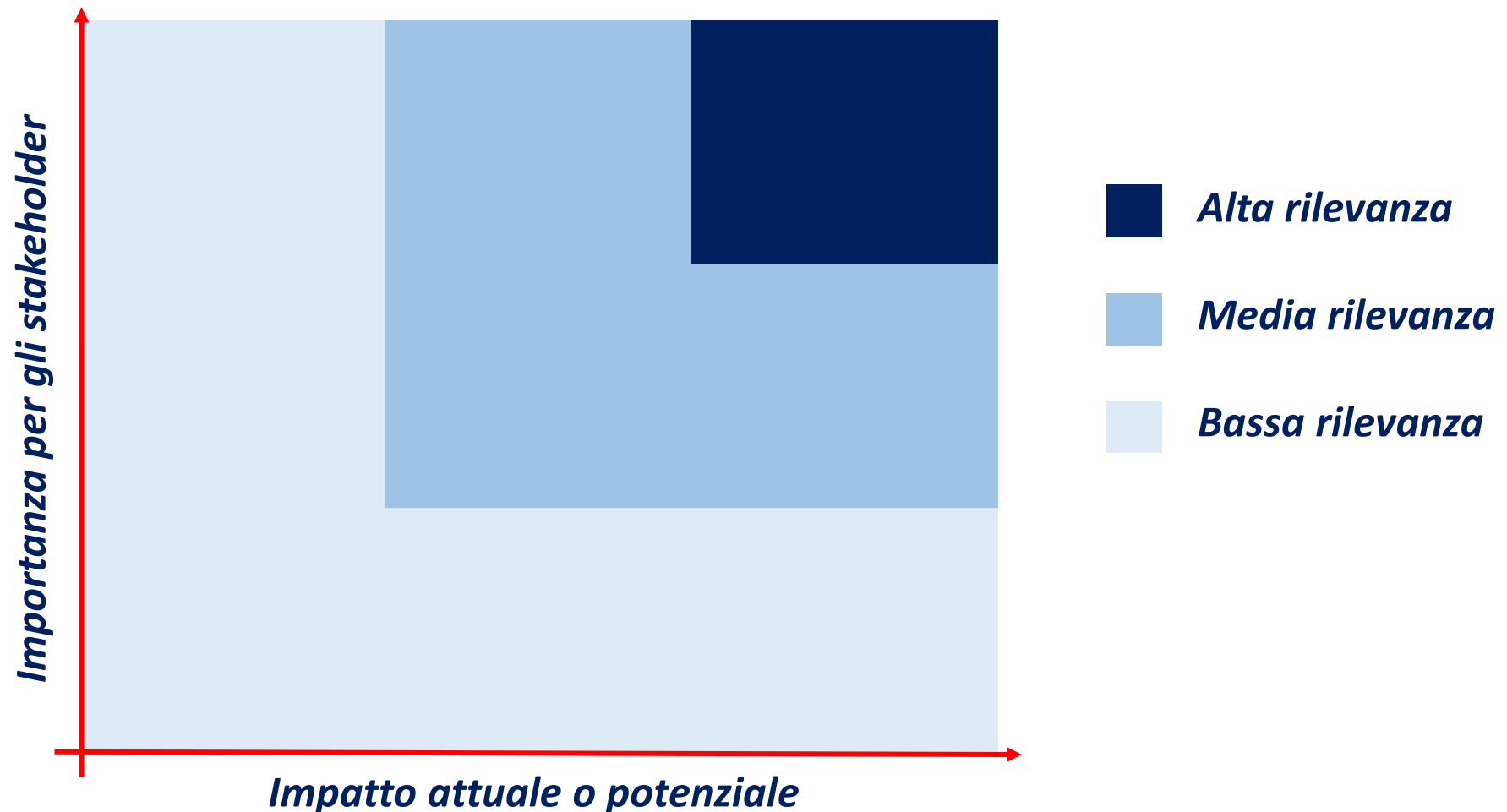
Fonte: GRI, 101 - [LINK](#)



Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

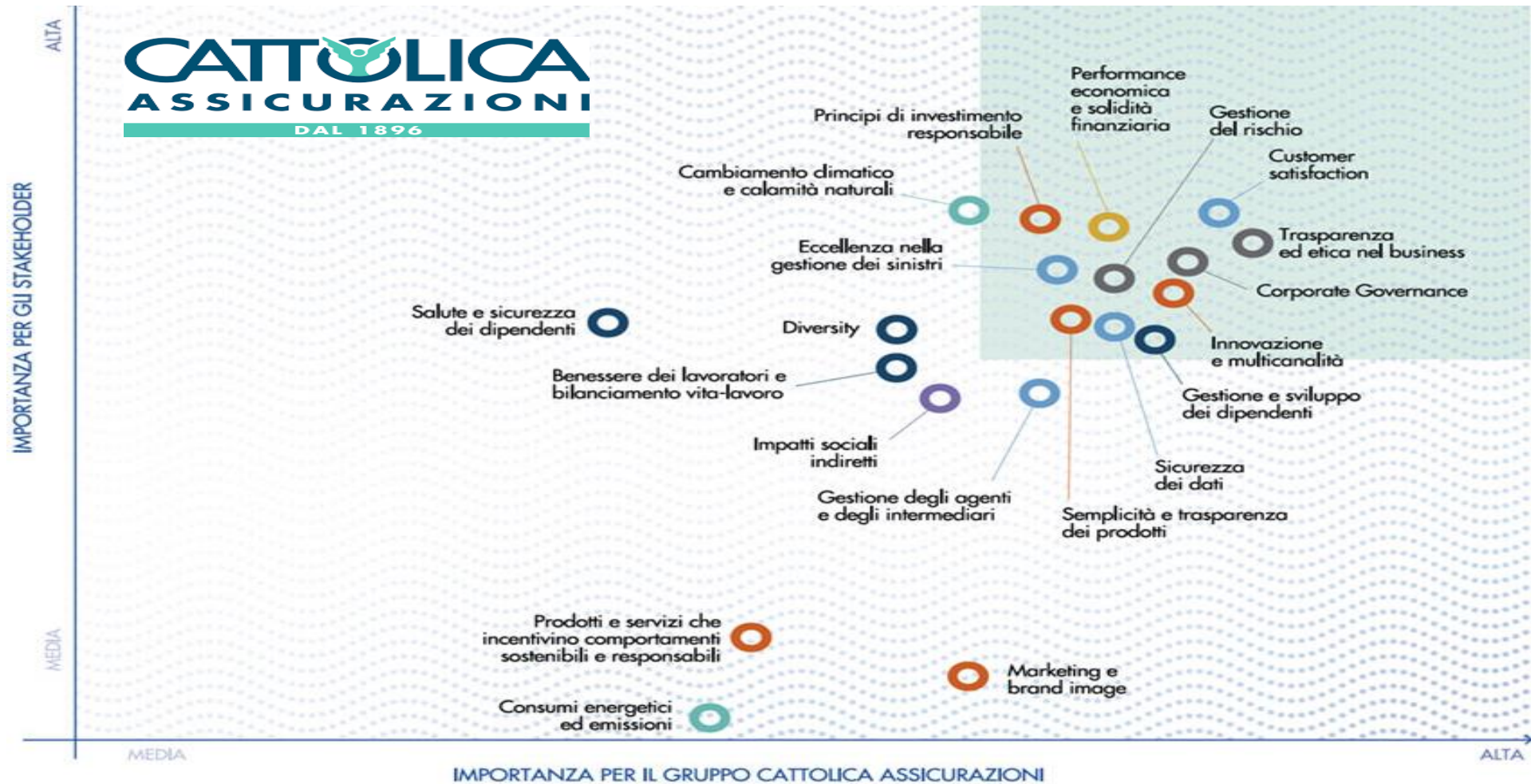
La matrice di materialità (2/2)

L'identificazione delle tematiche rilevanti in ottica di sostenibilità determina un impatto sulle strategie aziendali in quanto produce importanti ripercussioni sulla capacità dell'impresa di creare valore nel breve, medio e lungo periodo.



Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

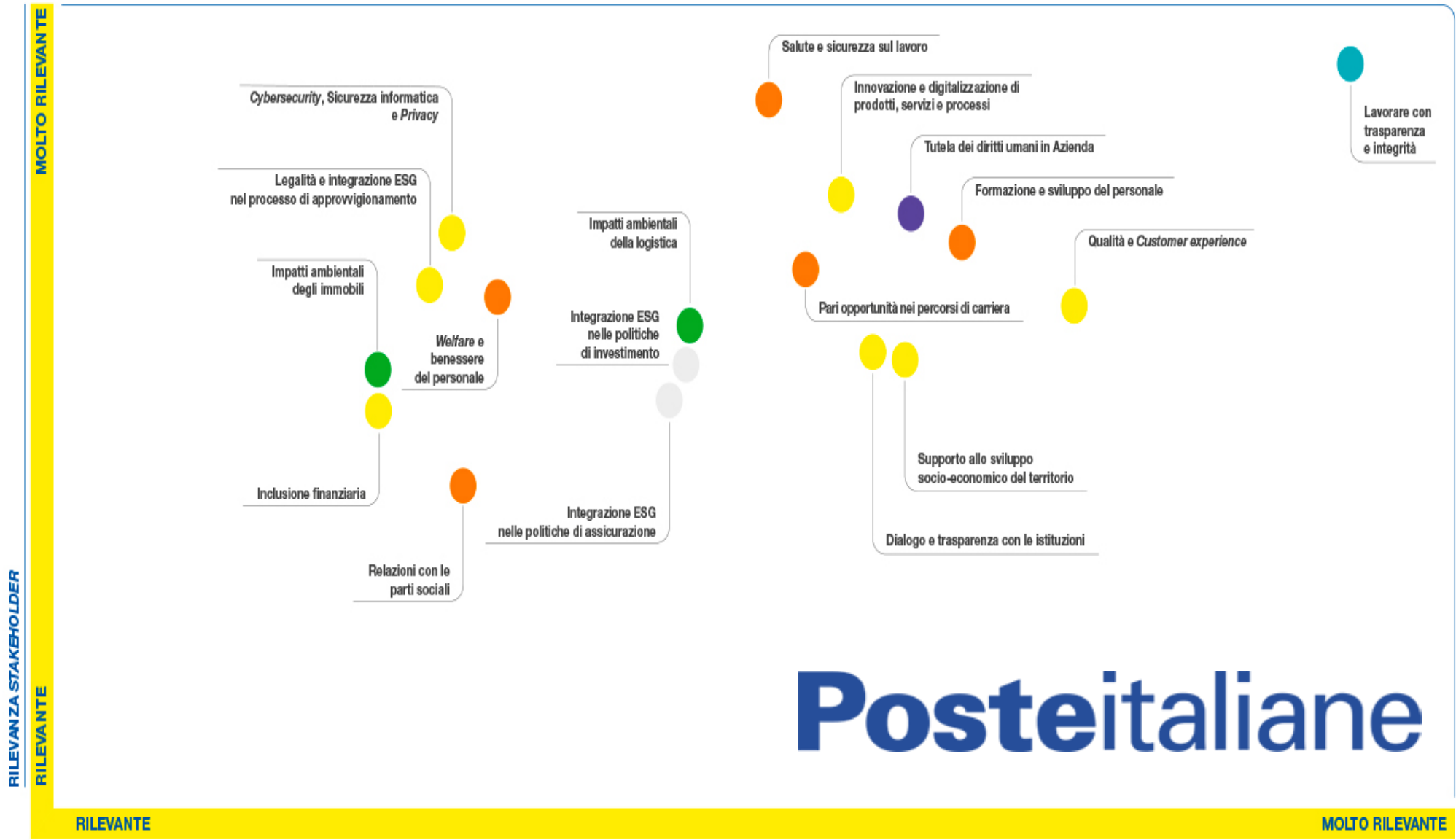
La matrice di materialità (alcuni esempi) (1/5)



- Governance e condotta responsabile
- Responsabilità ambientale
- Responsabilità sociale
- Responsabilità verso i clienti
- Responsabilità verso le persone
- Responsabilità di prodotto
- Responsabilità economica

Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

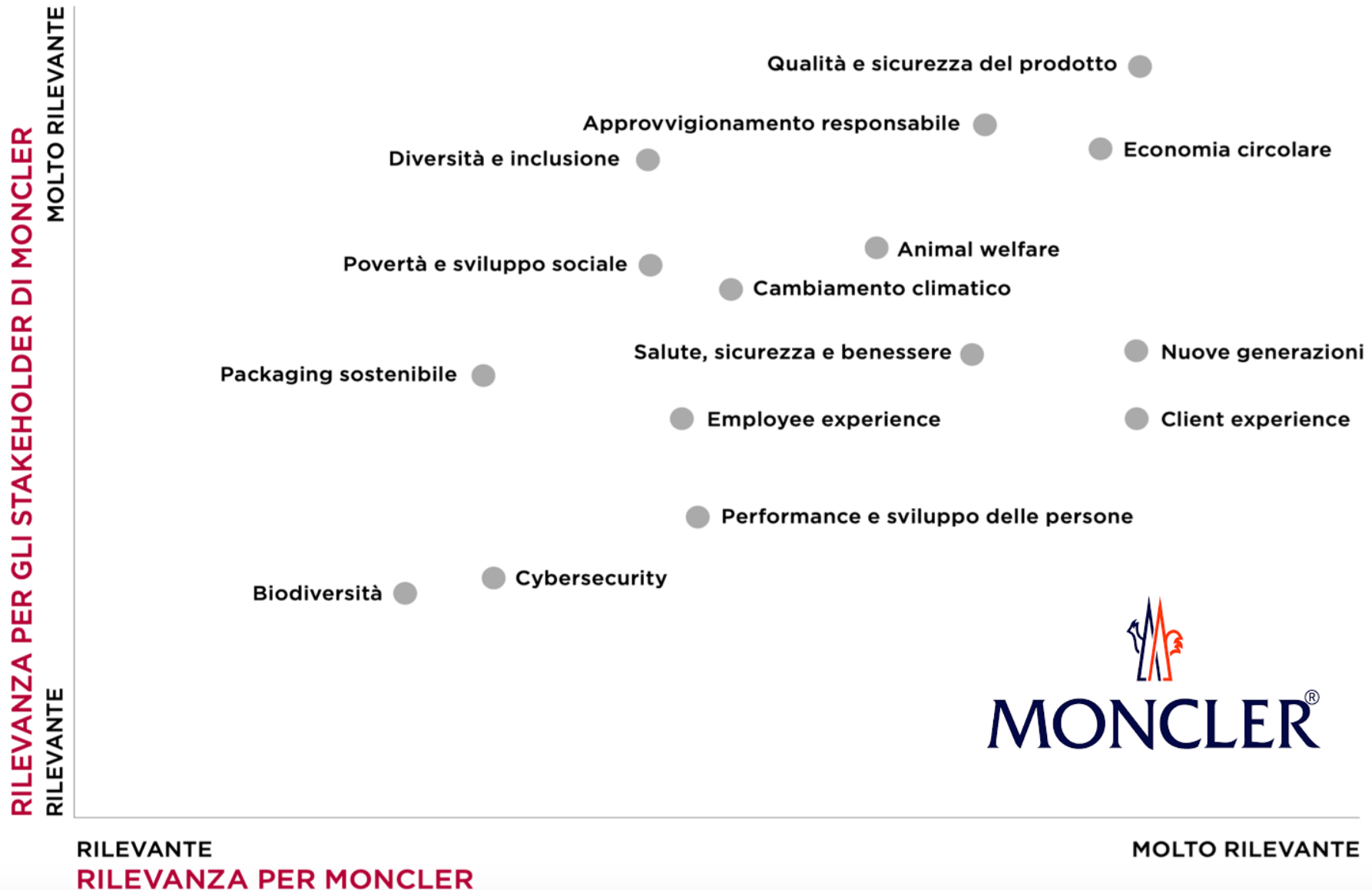
La matrice di materialità (alcuni esempi) (2/5)



Posteitaliane

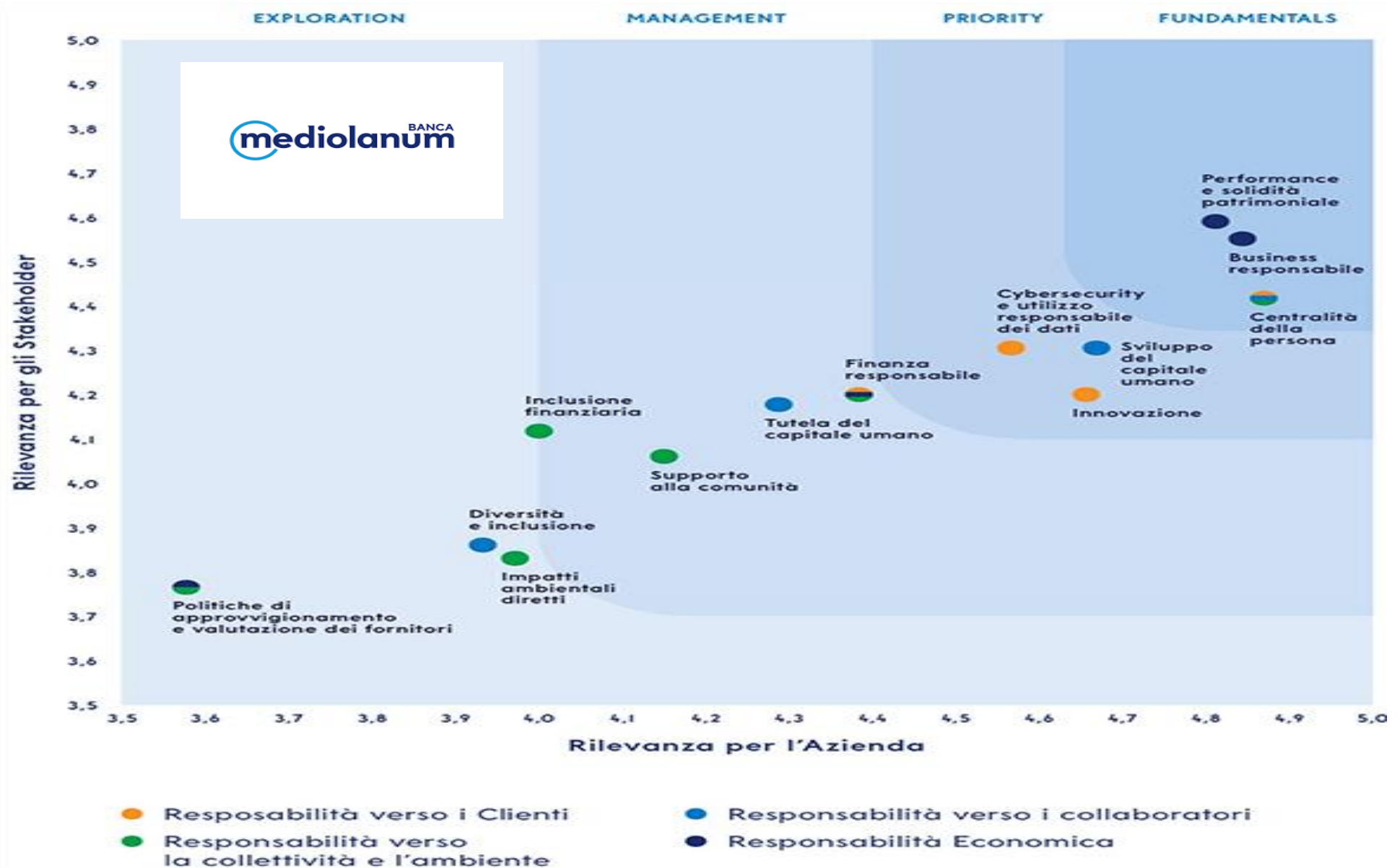
Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

La matrice di materialità (alcuni esempi) (3/5)



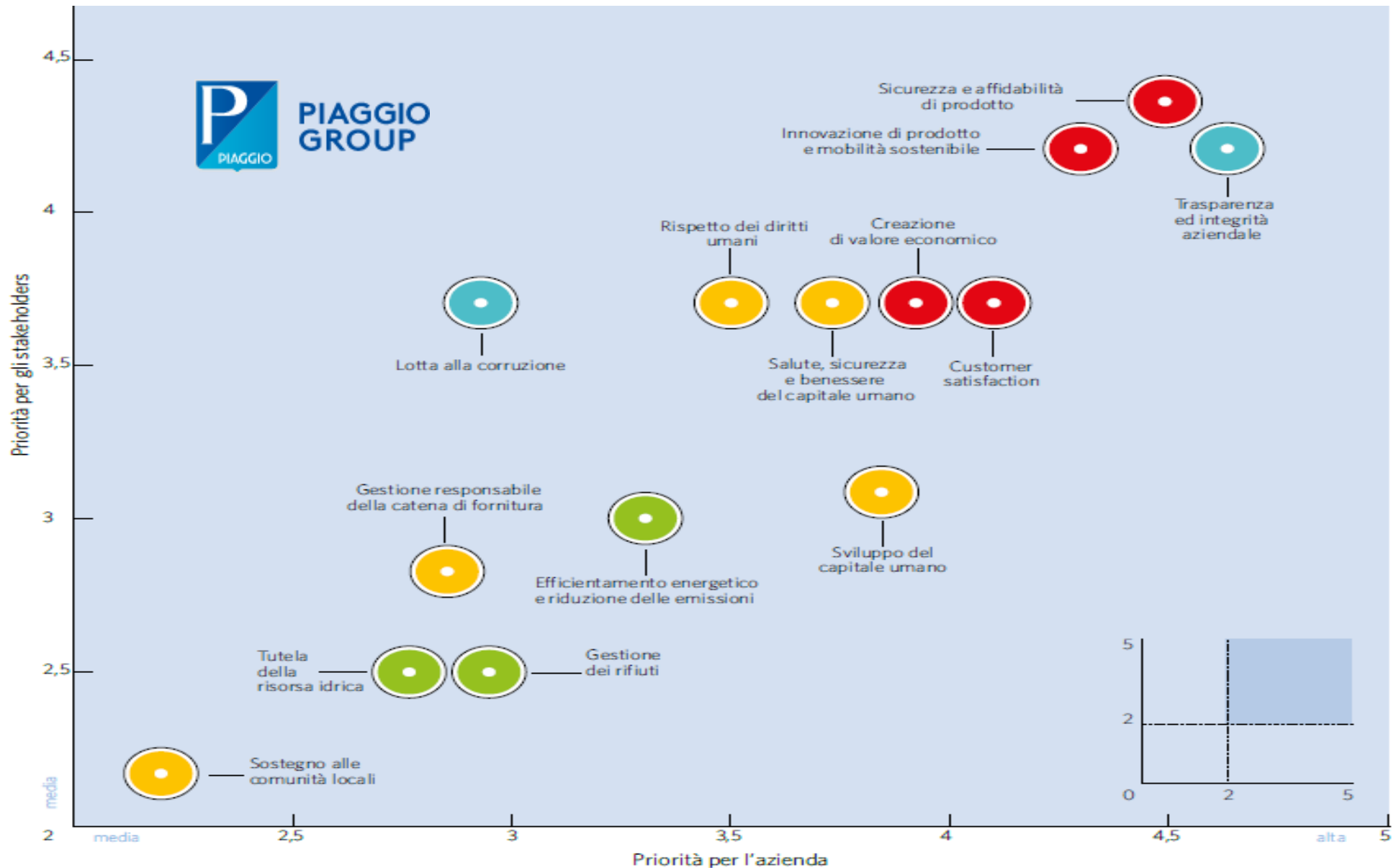
Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

La matrice di materialità (alcuni esempi) (4/5)



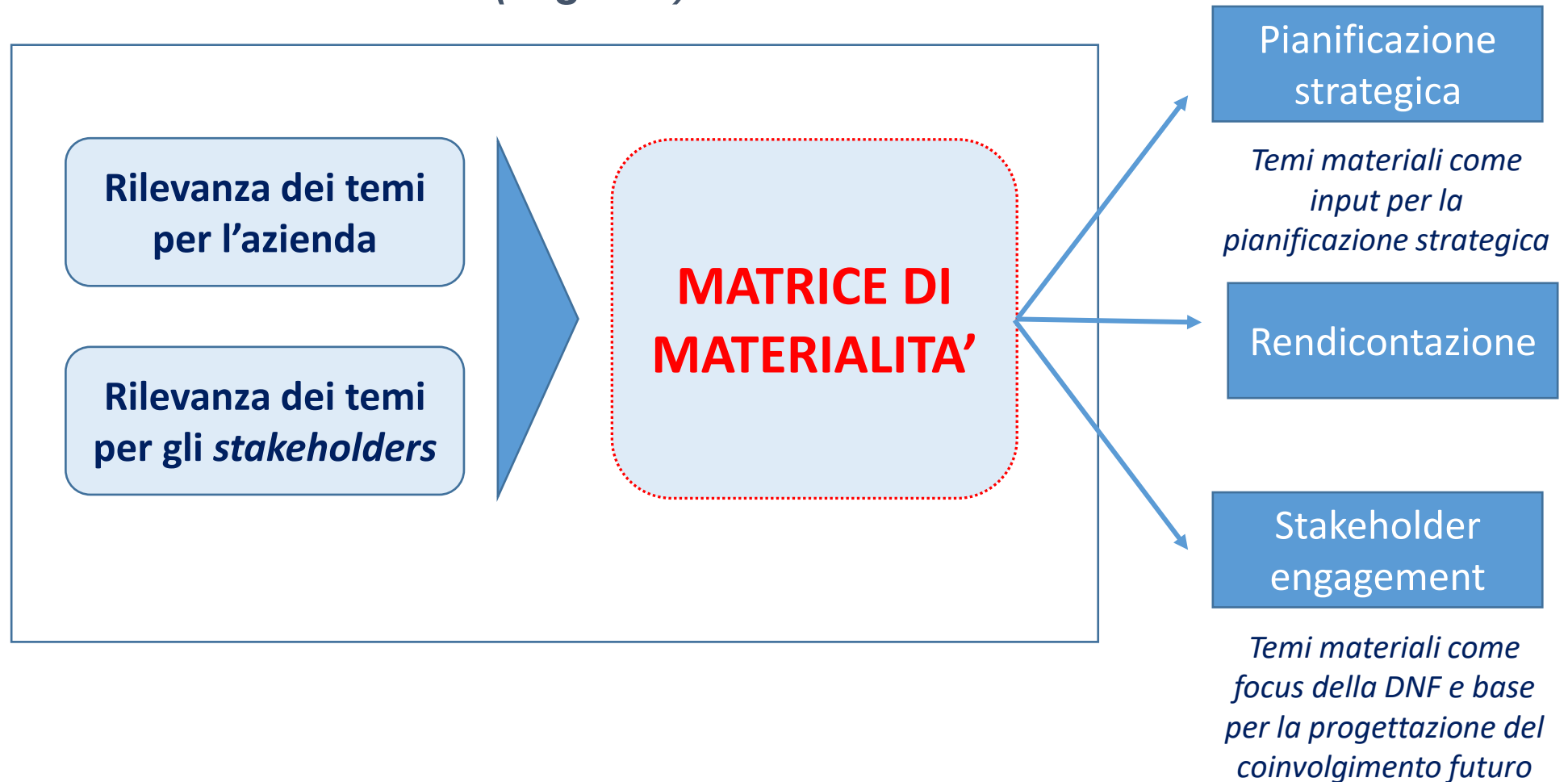
Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

La matrice di materialità (alcuni esempi) (5/5)



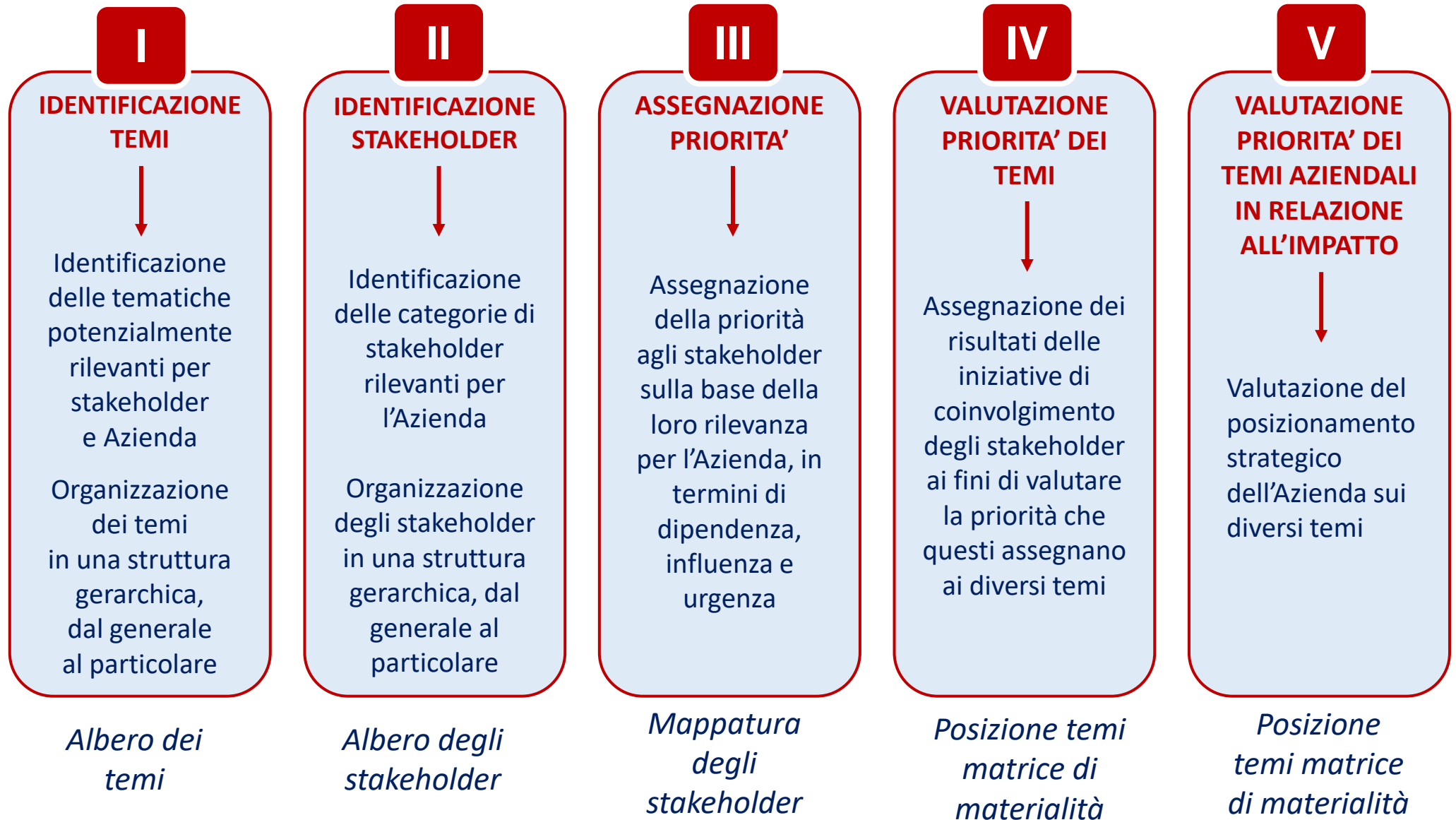
Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

La matrice di materialità (segue...)



Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

L'identificazione degli stakeholder e dei temi



Fonte: Ns. elaborazione da, ENEL Sustainability Report, 2020 + aa1000 Accountability principles

2

Preparazione

Dopo aver individuato i portatori di interesse e i loro bisogni (stakeholder e temi rilevanti), bisogna definire l'approccio di *engagement* (livello e modalità di coinvolgimento) che l'azienda intende attuare:

- ❑ **monitorare** i nuovi bisogni sociali e di mercato degli stakeholder (consolidati ed emergenti);
- ❑ **consultare e informare** gli stakeholder sulle tematiche più rilevanti (per un'analisi di materialità realmente efficace);
- ❑ **coinvolgere e collaborare** con gli stakeholder per la realizzazione di progetti o prodotti innovativi in un'ottica di creazione di valore condiviso.

Approccio
«limitato»

Approccio
«sviluppato»

Approccio
«evoluto»

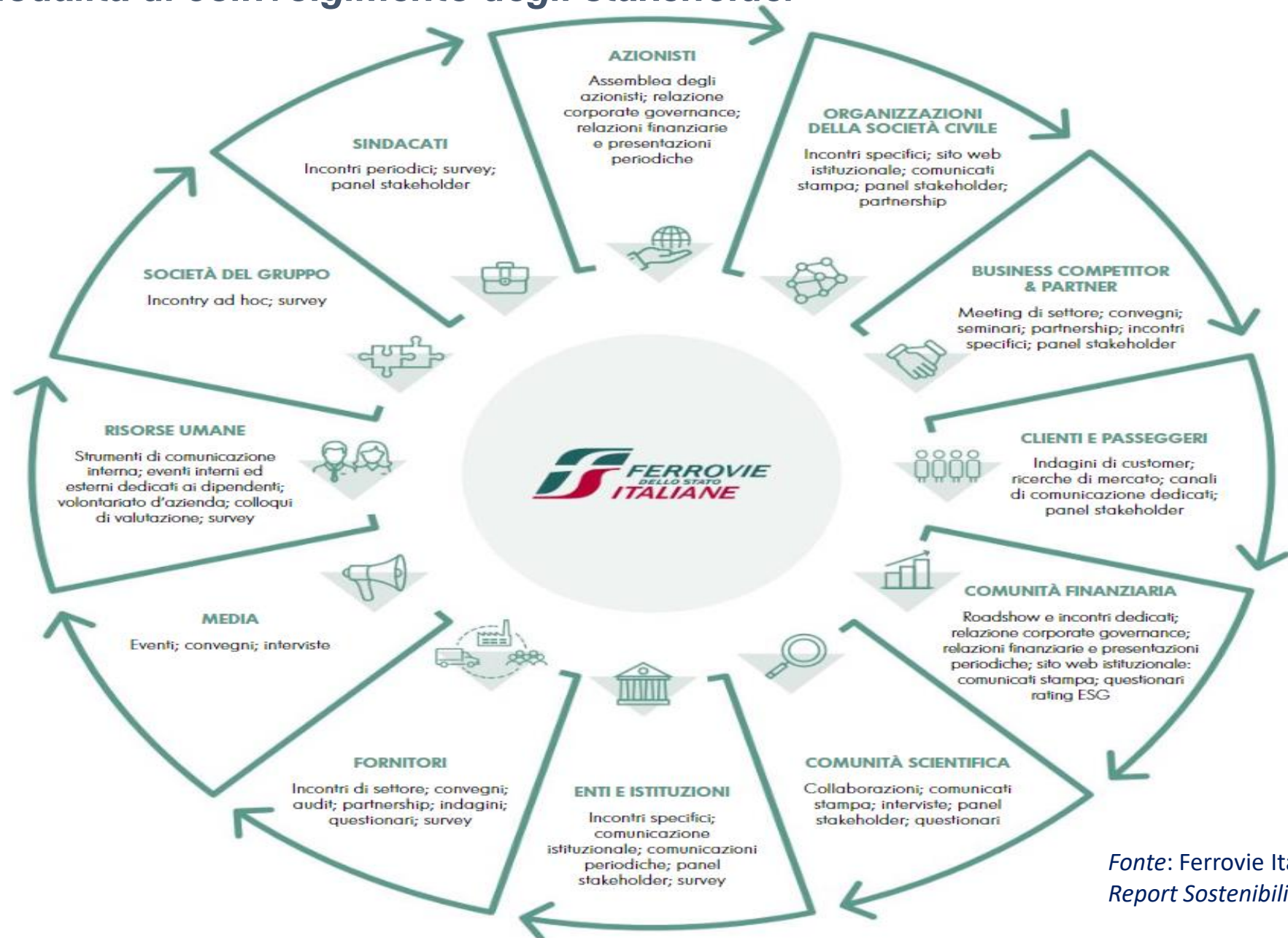
Sviluppo

Gli strumenti di *engagement* devono poi essere accuratamente selezionati in relazione allo scopo comunicativo e agli obiettivi prefissati dall'organizzazione.

- ❑ **Monitoraggio** → Analisi semantica; *Social media analysis*; *Influencer analysis* (attività unidirezionale)
- ❑ **Informare** → *Reports e website*; *Speeches, Conference e Public presentation*; *Storytelling*; *Newsletter tematiche*; *Blog* (attività unidirezionale).
- ❑ **Consultare** → *Focus group*; *Social Network*; *Informal meeting* (attività bidirezionale limitata).
- ❑ **Coinvolgere** → *Multistakeholder forum*; *Gamification* (attività bidirezionale o multidirezionale).
- ❑ **Collaborare** → *Partnership strategiche*; *Open innovation*; Piattaforme collaborative (attività bidirezionale o multidirezionale).
- ❑ **Empower** → *Partnership strategiche* (attività bidirezionale o multidirezionale).

Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

Le modalità di coinvolgimento degli stakeholder



Fonte: Ferrovie Italiane, Report Sostenibilità 2020

4

Valutazione e miglioramento

In questa fase del processo vengono valutati i risultati raggiunti e gli spunti di miglioramento identificati durante tutto il percorso. Tale fase si delinea come il punto finale del processo ma anche come punto di partenza del successivo ciclo di *stakeholder engagement*.

L'obiettivo è quello di migliorare continuamente il processo, imparando e raccogliendo feedback dai propri stakeholder e comunicando con essi in merito ai risultati emersi.

L'ultima fase del processo può essere suddivisa in quattro sotto-fasi:

1. **monitoraggio e valutazione** → comprensione dell'attività svolta e che quanto emerso sia stato effettivamente integrato nella pianificazione aziendale.
2. **learn and improve** → ascolto degli stakeholder e identificazione degli specifici ambiti di miglioramento.
3. **develop and follow up** → raccolta di tutte le proposte emerse e sviluppo di un piano di azione per il raggiungimento delle azioni identificate.
4. **report** → comunicazione agli stakeholder del valore e dell'impatto prodotto dall'attività di *stakeholder engagement* (Informativa di carattere non finanziario).

Società benefit: quadro sinottico



Aziende, for profit, che concepiscono la responsabilità sociale come «**vincolo di missione**» e non solo come «opportunità strategica».

Nascono in USA. Nel 2006 ad opera di tre ex colleghi universitari di Stanford (Coen Gilbert, Bart Houlahan e Andrew Kassoy) che si impegnano a creare un nuovo paradigma di business e imprenditoriale. Fondano un ente no-profit, *B-LAB*, con lo scopo di diffondere una nuova idea di creazione di valore:

- ❑ **economica**, per cui il valore consiste nell'apporto in termini di aumento (o non consumo) di ricchezza materiale e finanziaria (investimento, risparmio) che un'organizzazione produce attraverso la sua attività specifica;
- ❑ **sociale**, ovvero il contributo in termini di produzione di beni relazionali e creazione di capitale sociale;
- ❑ **istituzionale**, cioè la capacità di fornire un apporto in termini di rafforzamento della sussidiarietà orizzontale, dei rapporti intra-istituzionali e inter-istituzionali.
- ❑ **umana**, ovvero il contributo che l'economia genera in termini di benessere sociale degli individui.

Società benefit: concetto chiave



La Società Benefit (SB) rappresenta un'evoluzione del concetto stesso di azienda: integra nell'oggetto sociale un obiettivo che va oltre il profitto economico. L'allineamento tra obiettivi economici e creazione di valore condiviso nel lungo termine si slega dall'*ownership* e dalla leadership.

SOCIETA' FOR PROFIT

Le società a scopo di lucro il cui fine, in base alla normativa, è di creare e distribuire ricchezza (dividendi) agli *shareholders*

SOCIETA' BENEFIT

Società che hanno come obiettivo il profitto e che hanno come attività prevalente la creazione di un impatto positivo su ambiente e persone (*stakeholders*)

SOCIETA' NON PROFIT

Organizzazioni non a scopo di lucro il cui fine è di avere un impatto positivo su ambiente e persone (*stakeholders*): non hanno un business model sostenibile

Società benefit in Italia: cenni introduttivi



Introdotte, in Italia, dalla L. 28-12-2015 n. 208, Commi 376-384 (legge di stabilità 2016 – primo stato sovrano dopo USA).

Come sono definite?

Sono società che, nell'esercizio di una **attività economica**, **oltre** allo **scopo** di **dividerne** gli **utili**, **perseguono una o più finalità** di **beneficio comune** e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse.

Le **finalità relative** al **beneficio comune** (di uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi, su una o più categorie: persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse) **devono essere indicate** specificatamente nell'**oggetto sociale**.

Redige annualmente una relazione concernente il perseguimento del beneficio comune, da allegare al bilancio societario e che include:

a) la descrizione degli obiettivi specifici, delle modalità e delle azioni attuati dagli amministratori per il perseguimento delle finalità di beneficio comune e delle eventuali circostanze che lo hanno impedito o rallentato;

Società benefit in Italia: cenni introduttivi



Redige annualmente una relazione concernente il perseguimento del beneficio comune, da allegare al bilancio societario e che include:

- b) la valutazione dell'impatto generato utilizzando lo standard di valutazione esterno con specifiche caratteristiche (esauriente e articolato, redatto da un ente terzo, trasparente) e che comprende specifiche (governo d'impresa, lavoratori, ambiente, altri portatori di interesse) aree di valutazione;
- c) una sezione dedicata alla descrizione dei nuovi obiettivi che la società intende perseguire nell'esercizio successivo.

Possono costituirsi come società benefit tutte le società del Libro V del Codice Civile.

• Società Semplici • Società in Nome Collettivo • Società in Accomandita Semplice • Società a Responsabilità Limitata • Società per Azioni • Società in Accomandita per Azioni • Società Cooperative • Società Mutue Assicuratrici • Società Consortili

Sono escluse le Società a Responsabilità Limitata Semplificate costituite ex articolo 2463-*bis*, in ragione dello statuto prestabilito.

Società benefit: responsabile d'impatto



Il responsabile d'impatto è la figura cui è attribuita la responsabilità del processo rivolto al perseguimento degli obiettivi specifici coerenti con le finalità di beneficio comune, e che, a titolo esemplificativo anche se non esaustivo:

- a. assicura il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali nell'attuazione del piano per il conseguimento di dette finalità, nonché del suo miglioramento;
- b. supporta gli amministratori fornendo informazioni e dati in merito al contesto interno ed esterno nel quale l'impresa opera;
- c. promuove la trasparenza dei risultati dell'impatto garantendone la pubblicazione sul sito e attraverso appositi canali.

Fonte: NIBR, *Linee guida sul reporting delle società benefit*, 2019 - [LINK](#)

Società benefit: incentivi & vantaggi



Incentivi

Credito di imposta (50%) connesso alle spese sostenute per la costituzione o alla trasformazione di/in una Società Benefit. Introdotto con il *Decreto Rilancio* (D.L. 19/05/2020 n.34 art. 38-ter): assume valore dal 19 Luglio 2020 fino al 30 Giugno 2021 (termine esteso, prima il limite era il 31 Dicembre 2020, dal *Decreto Milleproroghe* (L. n.21/2021)).

Premialità ANAC (modifica codice dei contratti pubblici ad opera del D.L. 26/10/2019 n.124): punteggio maggiorato per Società Benefit, nonché relativo all'offerta di beni, lavori o servizi che presentano un minore impatto sulla salute e sull'ambiente, ivi compresi i beni o i prodotti da filiera corta o a chilometro zero

Vantaggi

- ❑ Maggiore capacità di attrarre i talenti (young generations – Gen Z)
- ❑ Maggiore attrattività sul mercato (fine sociale come branding)
- ❑ Risparmio dei costi

Società benefit: società quotate



La Società, nell'esercizio delle suddette attività economiche, intende perseguire le seguenti finalità di beneficio comune, operando in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, territorio, ambiente e altri portatori di interesse, attraverso lo svolgimento di attività il cui obiettivo è quello di generare un misurabile valore sociale nel pubblico interesse e di creare le premesse per il mantenimento di risultati economici soddisfacenti mediante:

- a) L'ideazione, la progettazione e la realizzazione di soluzioni e servizi in grado di prevenire, ridurre e curare le conseguenze dell'inquinamento indoor e di migliorare l'impatto ambientale in generale;
- b) L'ideazione, la progettazione e la realizzazione di azioni ed interventi volti a far crescere la conoscenza dell'impatto ambientale e sociale delle scelte di consumo individuali e collettive;
- c) L'implementazione di collaborazioni sinergiche con organizzazioni profit e non profit il cui scopo sia allineato con quello della società al fine di contribuire ad un reciproco sviluppo amplificando l'impatto positivo dei rispettivi operati;
- d) La realizzazione di un ambiente di lavoro nel quale le persone coinvolte possano trovare benessere, che sia in grado di valorizzare ciascun collaboratore come individuo favorendone la crescita umana e professionale e alimentando il senso di rispetto per l'ambiente, le generazioni future e quelle attuali;
- e) La diffusione, divulgazione e promozione, anche attraverso la condivisione con i propri partner, di un'identità e finalità sociale che contribuisca a modificare gli stili di vita delle persone.

JONIX
pure living

Fonte: Jonix, Statuto Sociale - [LINK](#)



200

Certificazione



Corporation

**Business
Rigenerativo**

Le **B-Corp** (*Benefit Corporation*) sono società il cui impatto sociale è «**certificato**» da un ente terzo.

Non sono necessariamente Società Benefit (il cui valore è legale).

Introdotte nel mercato italiano nel 2013 (Nativa srl è stata la prima in Europa) sono attualmente 122 (FONTE – dato aggiornato a settembre 2021).

80

**Business
Estrattivo**

La certificazione è fornita dall'ente no profit B-LAB e si sostanzia nel Benefit Impact Assessment (BIA) il cui risultato deve essere almeno di 80.

Il BIA è composto da 150 quesiti relativi a cinque macro-aree.

0



GOVERNANCE



Si valutano trasparenza e *accountability* (capacità di dare conto agli stakeholder) nonché la capacità dell'impresa di formalizzare la priorità dell'impatto sociale. Le aree sotto osservazione sono:

- ❑ Il grado di penetrazione delle tematiche sociali nella *mission* aziendale;
- ❑ *Commitment* della *governance* (CdA) sul tema sociale;
- ❑ Qualità e quantità dello *stakeholders' engagement*;
- ❑ la *disclosure* delle performance (finanziarie e non finanziarie) con gli *stakeholders*;

Si valuta il contributo dell'azienda al benessere dei dipendenti. Le aree sotto osservazione sono:

- ❑ tipologia di contratti (*full time/part time/collaborazioni*);
- ❑ retribuzioni (*remunerazione variabile*), politiche a premi e sistemi di welfare aziendale;
- ❑ *employees' ownership*;
- ❑ Formazione;
- ❑ qualità dell'ambiente lavorativo;

WORKERS





Si valuta il radicamento territoriale e la creazione di un valore condivisibile con le comunità (locali). Le aree sotto osservazione sono:

- ❑ creazione di nuovi posti di lavoro, con particolare attenzione alle fasce deboli e sottorappresentate;
- ❑ presenza nella *governance* (Cda) di rappresentanti della comunità locale;
- ❑ politiche di fornitura e logistica mirate a privilegiare fornitori locali e “sostenibili”;
- ❑ filantropia attiva (volontariato d’impresa e supporto alle cause sociali).

Si valuta la gestione ambientale complessiva, comprese le strutture aziendali, l'uso delle risorse, le emissioni, la logistica e (quando è pertinente) i suoi canali di distribuzione e la sua catena di fornitura. Le aree sotto osservazione sono:

- ❑ monitoraggio dei consumi (acqua, energia);
 - ❑ approvvigionamento da fonti rinnovabili;
 - ❑ efficientamento energetico;
 - ❑ riduzione rifiuti e riduzione impatti ambientali lungo tutta la filiera
- monitoraggio emissioni.





CUSTOMERS



Si valuta l'impatto (eventuale) dei prodotti o servizi che sono progettati per affrontare uno specifico problema sociale. La sezione si concentra sull'impatto del prodotto o servizio e sulla misura in cui beneficia l'utilizzatore o la categoria. L'Area clienti non è applicabile per ogni azienda.

Le CINQUE aree precedenti costituiscono la valutazione del «*day-by-day management*». Si aggiunge a queste la valutazione dell'**Impact Business Model (IBM)**:

- ❑ IBMs sono modelli di business specifici il cui fine è creare un impatto sociale positive oltre il livello operative base;
- ❑ IBMs si focalizzano su specifici outcomes creati per stakeholders specifici con la prospettiva sociale;

	Operations	IBM
<i>Riciclo</i>	Riciclo rifiuti	Vendere servizi per migliorare la gestione circolare – investire in un riciclo <i>in-house</i>
<i>Donazioni</i>	Donare ad organizzazioni benefiche	Specificare una % delle vendite da donare
<i>Reclutamento</i>	Favorire la <i>diveristy</i>	Strutturare un programma per favorire l'inserimento delle persone con barriere all'impiego

2. LA NOSTRA IMPRONTA

Save the Duck: Impact Business Model (IBM)



Attraverso le diverse linee di prodotto commercializzate, vogliamo esprimere la nostra visione e i nostri valori a tutti: per farlo, applichiamo dei **badge** colorati sui capi di abbigliamento, con lo scopo di indicare le caratteristiche principali del prodotto e il messaggio che vogliamo trasmettere a chiunque indossi o noti un nostro capo.

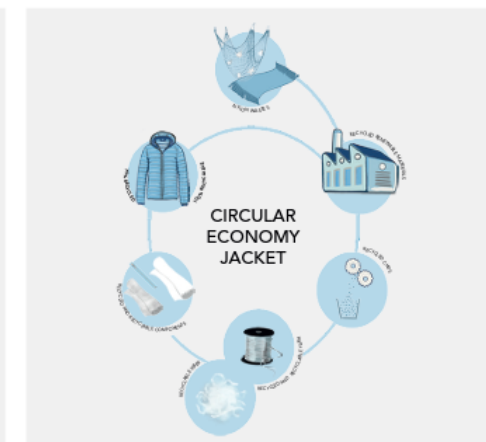
WE RESPECT ANIMALS – La collezione Icons identifica i capi Save The Duck prodotti evitando l'impiego di materiali di origine animale e utilizzando l'imbottitura sintetica PLUMTECH®. Con la collezione Icons, vogliamo offrire ai clienti uno strumento per esprimere la loro personalità e per condividere il senso di appartenenza a una comunità che sceglie di rispettare gli animali e il pianeta.



WE RECYCLE – Messa sul mercato nel 2018, la collezione Recycled è prodotta con materie prime riciclate e certificate GRS, provenienti dal riciclo di bottiglie in PET usate. Dal 2017 a oggi, grazie a questa iniziativa, sono state riciclate più di 2,3 milioni di bottiglie di plastica. Questa collezione rispecchia il nostro chiaro impegno a minimizzare l'impatto ambientale dei nostri prodotti e ridurre in consumo di materie prime.



WE CLEAN THE OCEAN – Creata nel 2019, l'innovativa gamma *OCEAN IS MY HOME* è prodotta con tessuti generati dalle reti da pesca recuperate e riciclate. I capi della collezione infatti sono prodotti con lo speciale tessuto realizzato in nylon 100% Econyl® da Aquafil®, ossia una fibra ottenuta dalla rigenerazione delle reti da pesca recuperate nei mari e negli oceani e dal riciclo di nylon pre-consumer e post-consumer.



Fonte: Save The Duck, Report d'impatto - [LINK](#)



Il valore della sostenibilità

Una vocazione lunga un secolo

Fratelli Carli, azienda di famiglia fondata nel 1911, è stata nel 2014 la prima realtà produttiva italiana a ottenere la certificazione di Benefit Corporation², con l'aspirazione di costruire un futuro migliore per le persone e per il pianeta. Dopo aver ottenuto il prestigioso riconoscimento di essere tra le migliori B Corp al mondo per quanto riguarda le attività a salvaguardia dell'ambiente (nella categoria delle aziende con più di 250 dipendenti), nel dicembre 2019 Fratelli Carli è diventata anche una Società Benefit secondo l'ordinamento italiano, inserendo all'interno del proprio Statuto il perseguimento, accanto all'utile, di finalità di beneficio comune.

Gian Franco Carli - *Presidente e Amministratore Delegato*

MEMBRI DEL COMITATO DI SOSTENIBILITÀ

Claudia Carli - *Brand Marketing Manager*

Federico Calzamiglia - *Direttore Operations*

Patrizia Sacco - *Assistente di Direzione*

Massimo Belmonte - *Direttore Risorse Umane*

Alessandro Anemone - *Responsabile Ufficio Acquisti*

Marta Gorlero - *Responsabile Marketing di prodotto*

Marcello Porro - *Resp. Confezionamento e Magazzini*

Vittorio Zeviani - *Ufficio Tecnico*



Gino De Andreis - *Responsabile Controllo Qualità*

Luca Ramella - *Ufficio Acquisti Mediterranea*

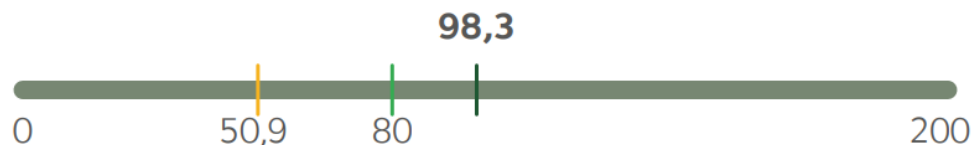
Fonte: Olio Carli, Report d'impatto - [LINK](#)

B-Corp Italia



B IMPACT

Overall B impact score



- Punteggio medio delle società
- Punteggio necessario per ottenere la certificazione B Corp
- Punteggio di Fratelli Carli

Punteggio per area di impatto



- Governance **13,5**
- Workers **24,1**
- Community **16,1**
- Environment **41,0**
- Customers **3,4**



Il punteggio ottenuto da Fratelli Carli rispetto al punteggio minimo di 80 richiesto per la Certificazione

Nel 2014

90

Nel 2016

97

+7%

Nel 2019

98.3

+1.4%

Fonte: Olio Carli, Report d'impatto - [LINK](#)

Le tipologie di imprese: quadro di sintesi



Tipo di impresa	Mission	Governance	Accountability
<p>Impresa for profit <i>(shareholder oriented)</i></p>	<p>Massimizzazione profitto per azionisti/soci</p> <p>“Mission unidimensionale”</p>	<p>Catena di comando gerarchizzata. Forte coordinamento direzionale verso altri attori economici e istituzionali.</p> <p>Responsabilità sociale come strumento.</p> <p>“Governance di tipo coordinativo”</p>	<p>Reportistica <i>compliant</i> con gli obblighi normativi.</p> <p>“Accountability unidimensionale”</p>
<p>Impresa for profit <i>(stakeholder oriented)</i></p>	<p>Massimizzazione di un valore condivisibile. Interessi degli <i>stakeholders</i> contemplati. Non esiste vincolo giuridico.</p> <p>“Mission multidimensionale”</p>	<p>Responsabilità non economiche riflettono i doveri fiduciari verso gli <i>stakeholders</i>. Forte coordinamento direzionale verso altri attori economici, non economici ed istituzionali.</p> <p>“Governance allargata”</p>	<p>Rendicontazione economica e <i>non-financial disclosure</i> ampia.</p> <p>“Accountability multidimensionale”</p>

Fonte: Ns. adattamento da AA.VV., *Liber amicorum per Antonio Matacena*, Franco Angeli, 2020, p. 102

Le tipologie di imprese: quadro di sintesi



Tipo di impresa	Mission	Governance	Accountability
Società benefit	<p><i>Mission</i> duplice: economica e sociale. I due obiettivi convivono in un'ottica di responsabilità sociale che entra nei processi strategici.</p> <p>“Shared value/valore condiviso”</p>	<p>Governo volto a bilanciare l'interesse dei soci con quelli degli <i>stakeholders</i>. Management giuridicamente vincolato al perseguimento del duplice scopo.</p> <p>“Governance obbligatoriamente bilanciata”</p>	<p>Valutazione di impatto su governo, lavoratori e <i>stakeholders</i> (fornitori, comunità locali, ambiente).</p> <p>“Accountability multidimensionale centrata sulla valutazione di impatto”</p>
Impresa sociale	<p><i>Beneficio collettivo</i>: ottimizzazione utilità individuali e collettive rispettando il vincolo di aziendaleità. Generazione capitale umano e sociale.</p> <p>“Mission multidimensionale con priorità alla generazione di valore sociale”</p>	<p><i>Governance</i> allargata e coinvolgimento diretto dei beneficiari (utenti).</p> <p>“Governance multi-stakeholder democratica”</p>	<p><i>Disclosure</i> multidimensionale con focus su Bilancio Sociale e Valutazione Impatto Sociale.</p> <p>“Accountability multidimensionale centrata sulla valutazione di impatto”</p>