UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BARI ALDO MORO

Dipartimento di Economia e Finanza (DiEF)

- ORIENTAMENTO CONSAPEVOLE -

La *corporate social responsibility:* un nuovo paradigma nella creazione di valore aziendale

Antonio Netti

Ricercatore di Economia Aziendale

Bari, 21/03/2025

antonio.netti@uniba.it

La sostenibilità: aspetti introduttivi

- Negli ultimi anni il dibattito sulla sostenibilità ha assunto sempre maggiore importanza diventando un tema centrale anche per le aziende.
- L'accordo di Parigi 2016 prevede di limitare l'aumento della temperatura media globale con l'obiettivo di ridurre gli impatti più pericolosi derivanti dal cambiamento climatico.
- La Commissione Europea ha recentemente proposto il *Green Deal*, un insieme di iniziative politiche che hanno l'obiettivo di raggiungere la neutralità climatica in Europa entro il 2050.
- L'ONU ha approvato i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*SDGs o Sustainable Development Goals*). Gli SDGs includono 17 obiettivi, declinati in 169 target, per raggiungere 3 fini fondamentali tra oggi e il 2030: *i)* porre fine alla povertà estrema; *ii)* combattere la disuguaglianza e l'ingiustizia; *iii)* porre rimedio al cambiamento climatico.

La sostenibilità: aspetti introduttivi

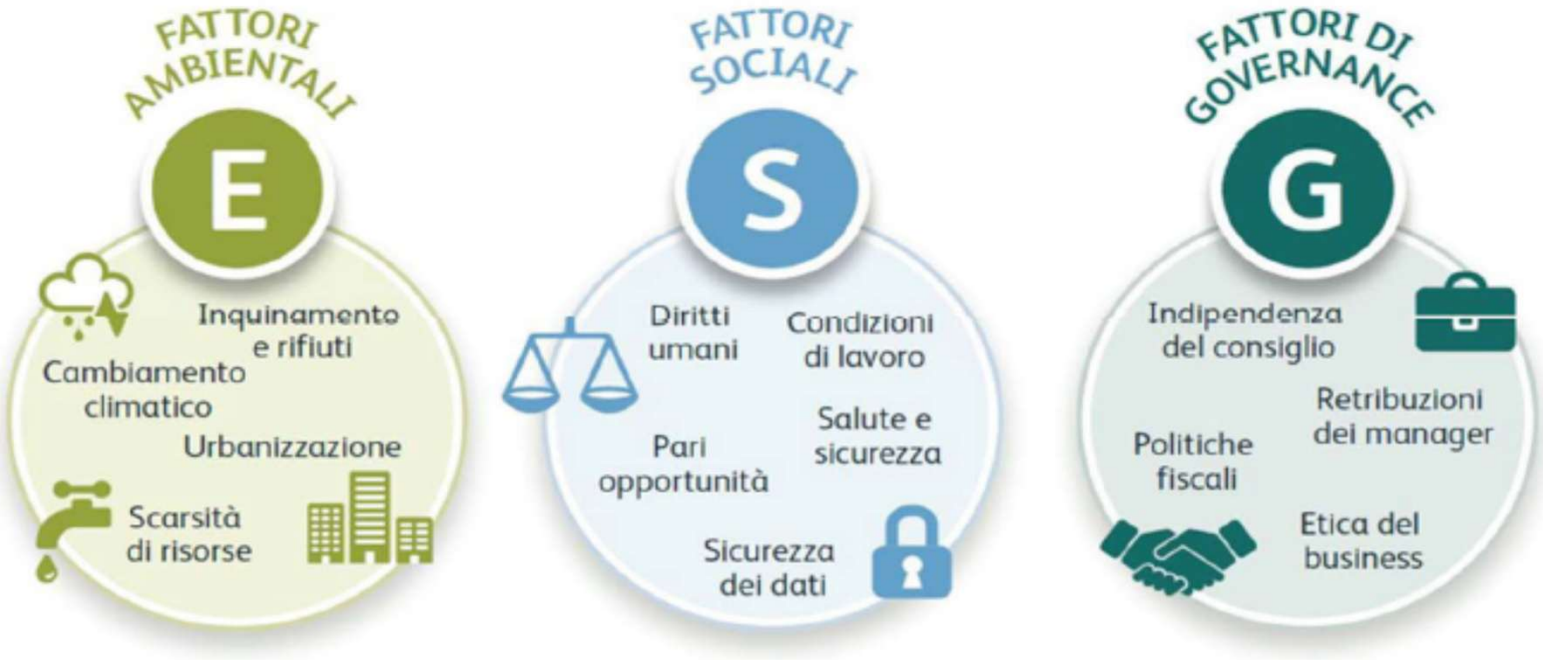
Nel settembre 2015, più di 150 leader internazionali si sono incontrati alle Nazioni Unite per contribuire allo sviluppo globale, promuovere il benessere umano e proteggere l'ambiente. L'ONU ha approvato l'Agenda 2030 per uno sviluppo sostenibile, i cui elementi essenziali sono i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (*SDGs, Sustainable Development Goals*) e i 169 sotto-obiettivi, i quali mirano a porre fine alla povertà, a lottare contro l'ineguaglianza e allo sviluppo sociale ed economico.

La sostenibilità: aspetti introduttivi

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.

Nella prospettiva aziendali, 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.



L'informativa non finanziaria: la Direttiva 2014/95/UE

- 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

Il D.Lgs. del 30 dicembre 2016, n. 254

- 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**
> - **relativi al personale**
> - **rispetto dei diritti umani**
> - **lotta alla corruzione**

Il D.Lgs. del 30 dicembre 2016, n. 254

Ambientali

- l'utilizzo di risorse energetiche, distinguendo tra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili e l'impiego di risorse idriche
- le emissioni di gas a effetto serra e le emissioni inquinanti nell'atmosfera

Sociali

- l'impatto attuale e prevedibile dei fattori di rischio sulla salute e sulla sicurezza dei lavoratori
- le relazioni con i consumatori, i fornitori, le comunità e gli altri stakeholder di riferimento e i principali progetti svolti e le iniziative

Attinenti al personale

- informazioni relative alle azioni avviate per assicurare la parità di genere, l'attuazione di convenzioni internazionali e le modalità di dialogo con le parti sociali, ecc.

Il D.Lgs. del 30 dicembre 2016, n. 254

Rispetto dei diritti umani

- Il rispetto dei diritti umani, le misure adottate per prevenirne le violazioni, le azioni poste in essere per impedire atteggiamenti o azioni discriminatorie

Lotta alla corruzione attiva e passiva

- La lotta alla corruzione sia attiva sia passiva, con l'indicazione degli strumenti adottati

Diversity

- Descrizione delle politiche in materia di *diversity,* applicate in relazione alla composizione degli organi sociali, gestione e controllo (età, composizione di genere, percorso formativo e professionale)

La Direttiva n. 2022/2464 - Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD

Il principale obiettivo della CSRD è quello di aumentare la trasparenza e la qualità delle informazioni non finanziarie, affinché gli stakeholder possano valutare in modo più completo l'impatto ambientale, sociale e di governance delle imprese.

L'introduzione della CSRD amplia notevolmente il perimetro di aziende coinvolte nella redazione dell'informativa di sostenibilità rispetto all'attuale NFRD (Grandi imprese non quotate, PMI quotate e Società non UE che generano un fatturato netto di € 150 milioni all'interno dell'Unione Europea e hanno almeno una impresa nell'UE).

Per garantire una maggiore comparabilità tra le disclosure, le imprese saranno tenute ad adottare un unico standard di rendicontazione ESRS (*European Sustainability Reporting Standard*), il cui sviluppo è demandato all'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*). Per le PMI saranno introdotti degli standard specifici, in modo da tener conto delle loro esigenze e caratteristiche.

Le aziende dovranno raccogliere le informazioni richieste implementando opportuni indicatori per il monitoraggio di tutti i fattori rilevanti (o materiali).

La Direttiva n. 2022/2464 – Le informazioni da rendicontare

L'informativa sul clima – oltre agli aspetti energetici, devono essere comunicati i rischi e le problematiche connesse al processo di transizione delle imprese, nonché la loro resilienza e i piani di adattamento agli scenari climatici e all'obiettivo di neutralità climatica dell'UE entro il 2050.

I fattori sociali – la CSRD prevede che vengano rendicontati aspetti come le condizioni di lavoro, il coinvolgimento delle parti sociali, la contrattazione collettiva, l'uguaglianza, la non discriminazione la diversità e l'inclusione, i diritti umani.

La governance – dovrà essere comunicato il ruolo degli organi di amministrazione, gestione e controllo dell'impresa, le caratteristiche principali dei sistemi interni di controllo e gestione del rischio dell'impresa in relazione alla rendicontazione di sostenibilità, l'etica aziendale e la cultura d'impresa, gli aspetti connessi alla gestione e la qualità dei rapporti con i clienti, i fornitori e le comunità interessate dalle attività dell'impresa.

La Direttiva n. 2022/2464 – Le informazioni da rendicontare

In particolare, nei tre ambiti ESG, le informazioni materiali e rilevanti, la cui omissione potrebbe influenzare la valutazione degli stakeholder, che dovranno essere rendicontate e pubblicate dalle imprese, al fine di dimostrare la propria responsabilità nei loro confronti che riguardano i fattori ambientali sono:

Fattori ambientali

- mitigazione dei cambiamenti climatici;
- adattamento ai cambiamenti climatici;
- risorse idriche e marine;
- inquinamento;
- biodiversità e gli ecosistemi;
- uso delle risorse e l'economia circolare;

La Direttiva n. 2022/2464 – Le informazioni da rendicontare

Fattori sociali

- parità di trattamento e le pari opportunità;
- parità di genere e la parità di retribuzione per un lavoro di pari valore;
- formazione e lo sviluppo delle competenze;
- occupazione e l'inclusione delle persone con disabilità;
- salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro;
- misure contro la violenza e le molestie sul luogo di lavoro;
- diversità;
- salari;
- condizioni di lavoro;

Fattori sociali (segue…)

- occupazione sicura;
- orario di lavoro;
- dialogo sociale;
- libertà di associazione;
- esistenza di comitati aziendali;
- percentuale di lavoratori interessati dalla contrattazione collettiva;
- diritti di informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori;
- equilibrio tra vita professionale e vita privata;

La Direttiva n. 2022/2464 – Le informazioni da rendicontare

Fattori sociali (segue…)

- rispetto dei diritti umani, delle libertà fondamentali, delle norme e dei principi democratici stabiliti nella Carta internazionale dei diritti dell'uomo e in altre convenzioni fondamentali delle Nazioni Unite in materia di diritti umani;

Fattori di governance

- il ruolo degli organi di amministrazione, gestione e controllo dell'impresa (composizione, competenze, capacità);
- le caratteristiche principali dei sistemi interni di controllo e gestione del rischio dell'impresa;
- la cultura d'impresa;
- l'etica aziendale;
- il *whistleblowing*;

Fattori di governance (segue…)

- l'anticorruzione corruzione;
- la trasparenza sulle attività e gli impegni dell'impresa relativi all'esercizio della sua influenza politica;
- la gestione e la qualità dei rapporti con clienti e fornitori (anche in merito alle prassi di pagamento);
- le comunità interessate dalle attività dell'impresa.

La CSRD introduce il nuovo concetto di "doppia rilevanza" (o "doppia materialità") in virtù del quale le imprese dovranno fornire informazioni sia in merito all'impatto delle proprie attività sulle persone e sull'ambiente (approccio *inside-out*), sia riguardo al modo in cui le questioni di sostenibilità incidono su di esse, sui loro risultati e sulla loro situazione (approccio *outside-in*).

La CSRD utilizzerà gli standard di rendicontazione di sostenibilità, denominati *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)* redatti e proposti alla Commissione UE dall'*European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG)*.

Gli stakeholders aziendali

Gli stakeholders

Gli stakeholders possono essere definiti 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.

(*) 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.

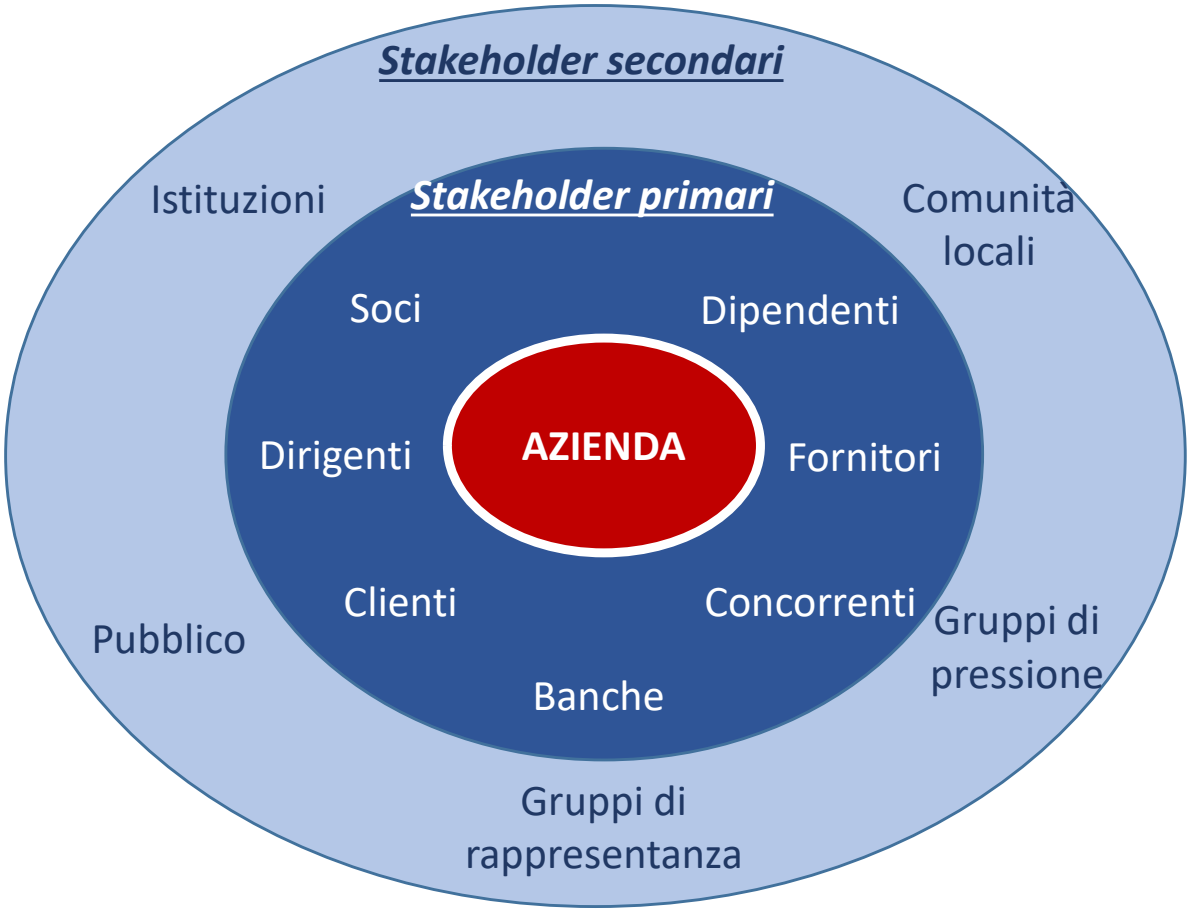
Gli stakeholders aziendali

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).

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



La gestione e la programmazione: il processo di Stakeholder engagement

- 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

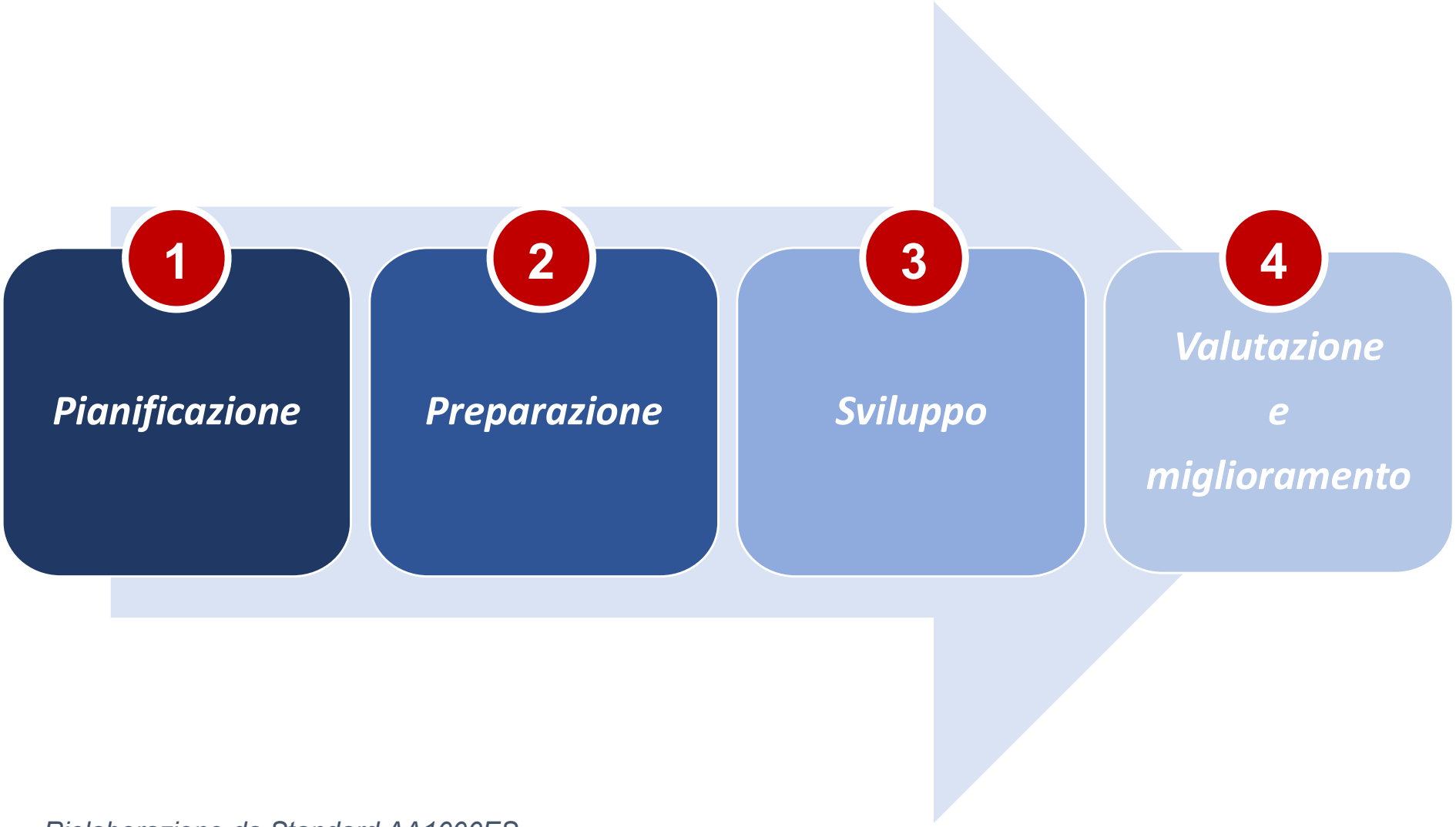
Lo *stakeholder engagement* è il processo utilizzato da un'organizzazione per coinvolgere gli stakeholder nell'individuare e comprendere le loro aspettative in merito alle tematiche di sostenibilità.

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

Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

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

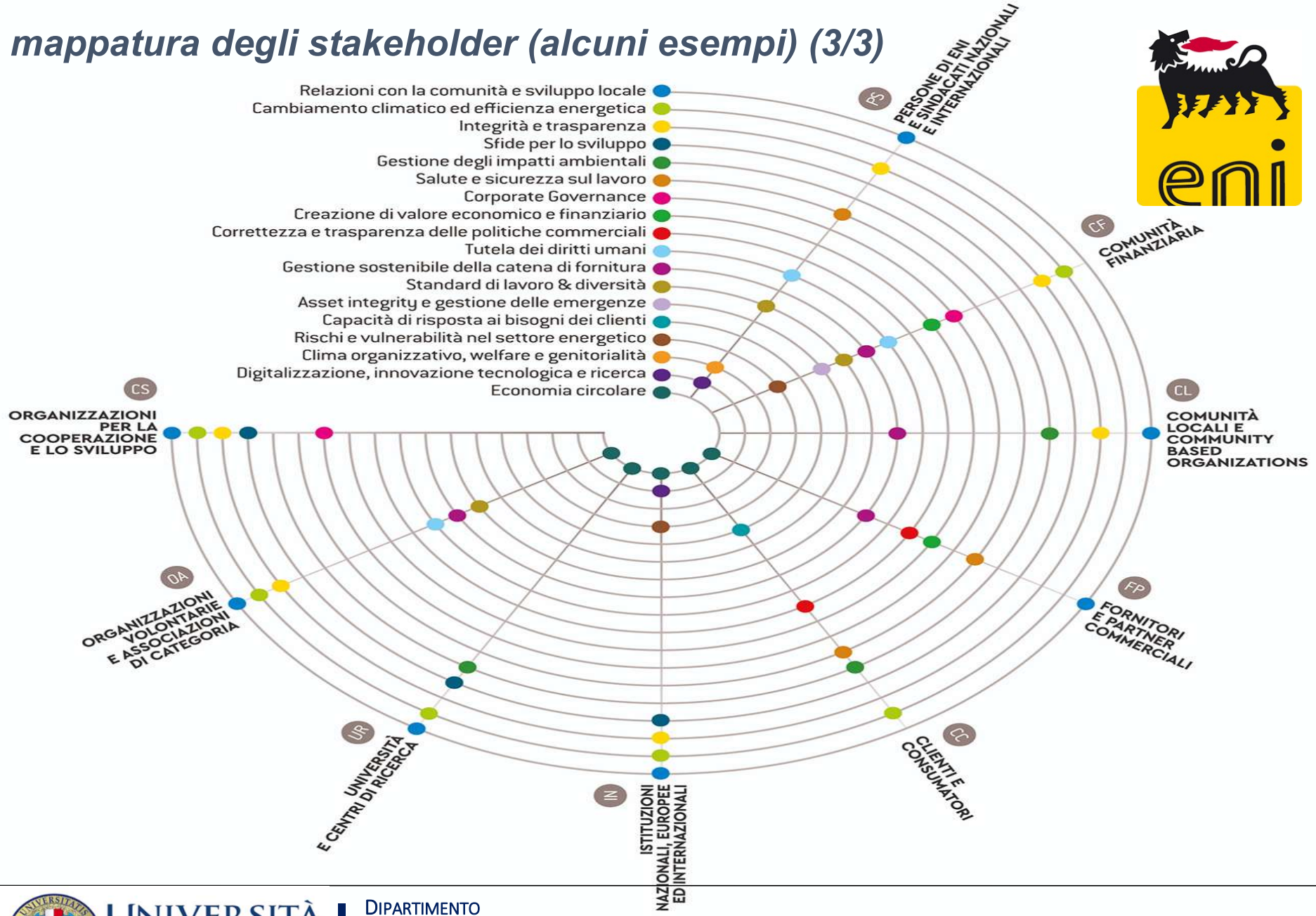
La mappatura degli stakeholder (alcuni esempi) (1/3)

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:

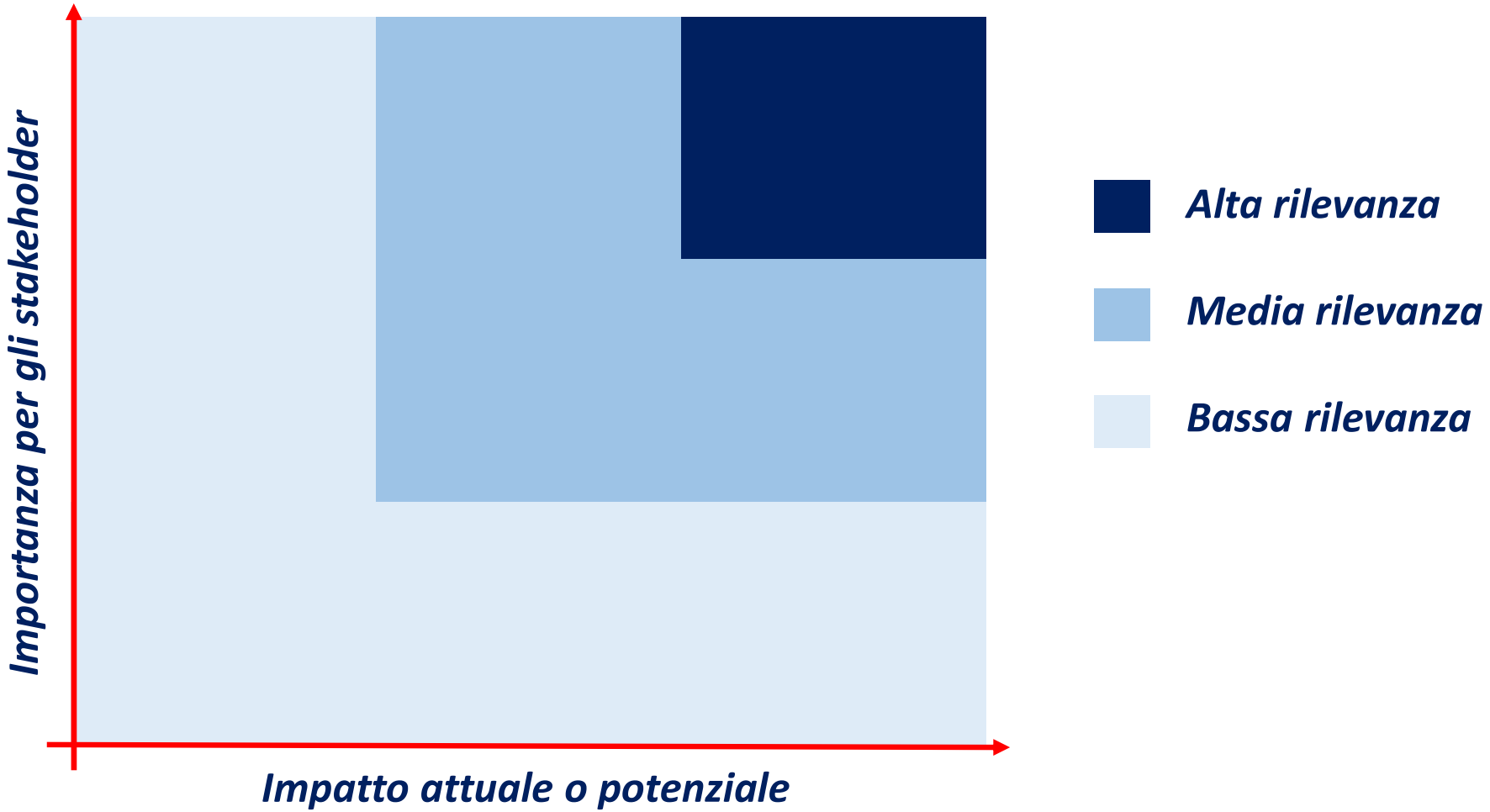
1. la ***rilevanza*** del tema per le decisioni degli stakeholder;
2. la ***significatività*** degli impatti generati a livello economico, ambientale e sociale.

Fonte: GRI, 101 - LINK

Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

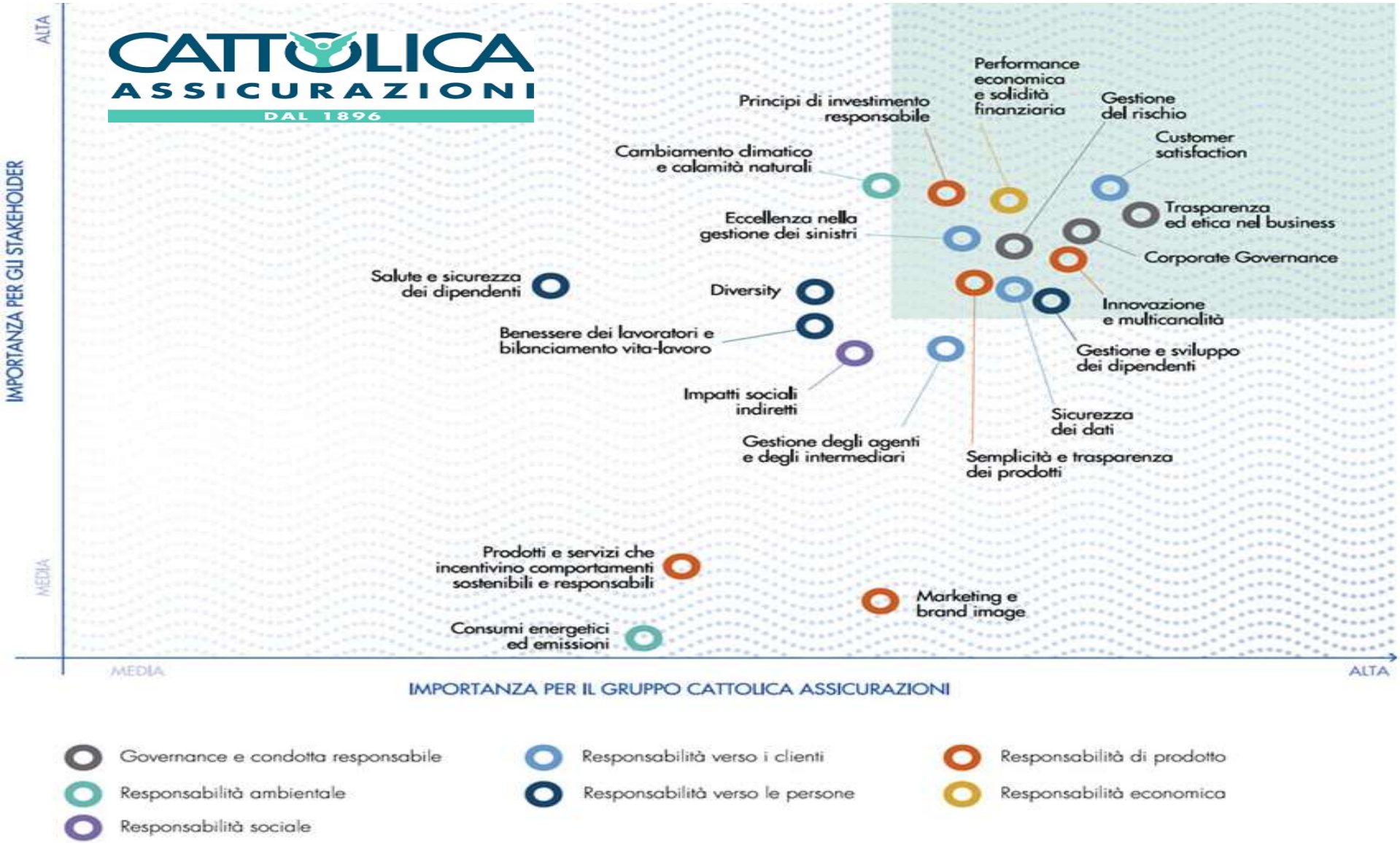
La matrice di materialità (2/2)

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.



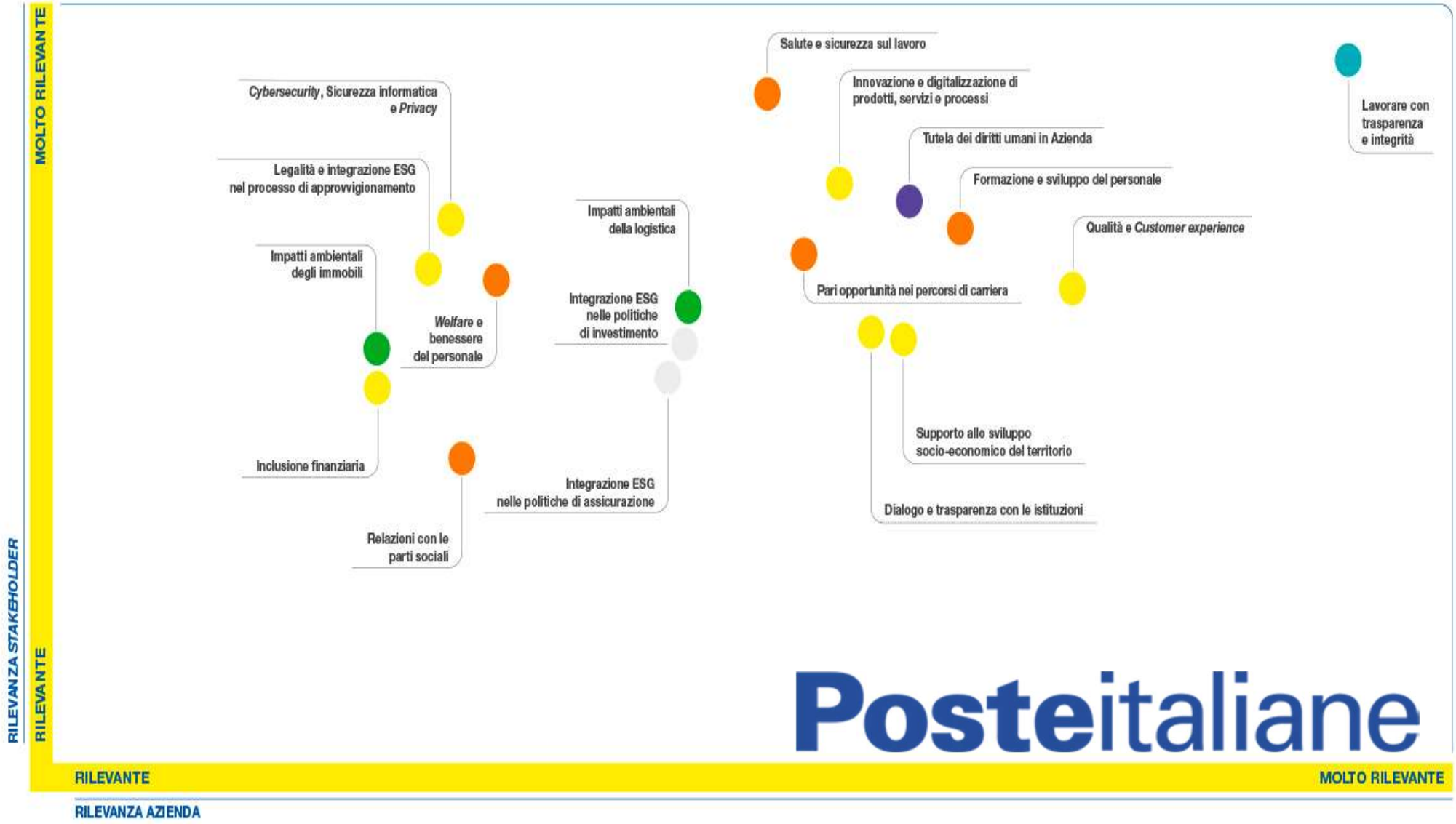
Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

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



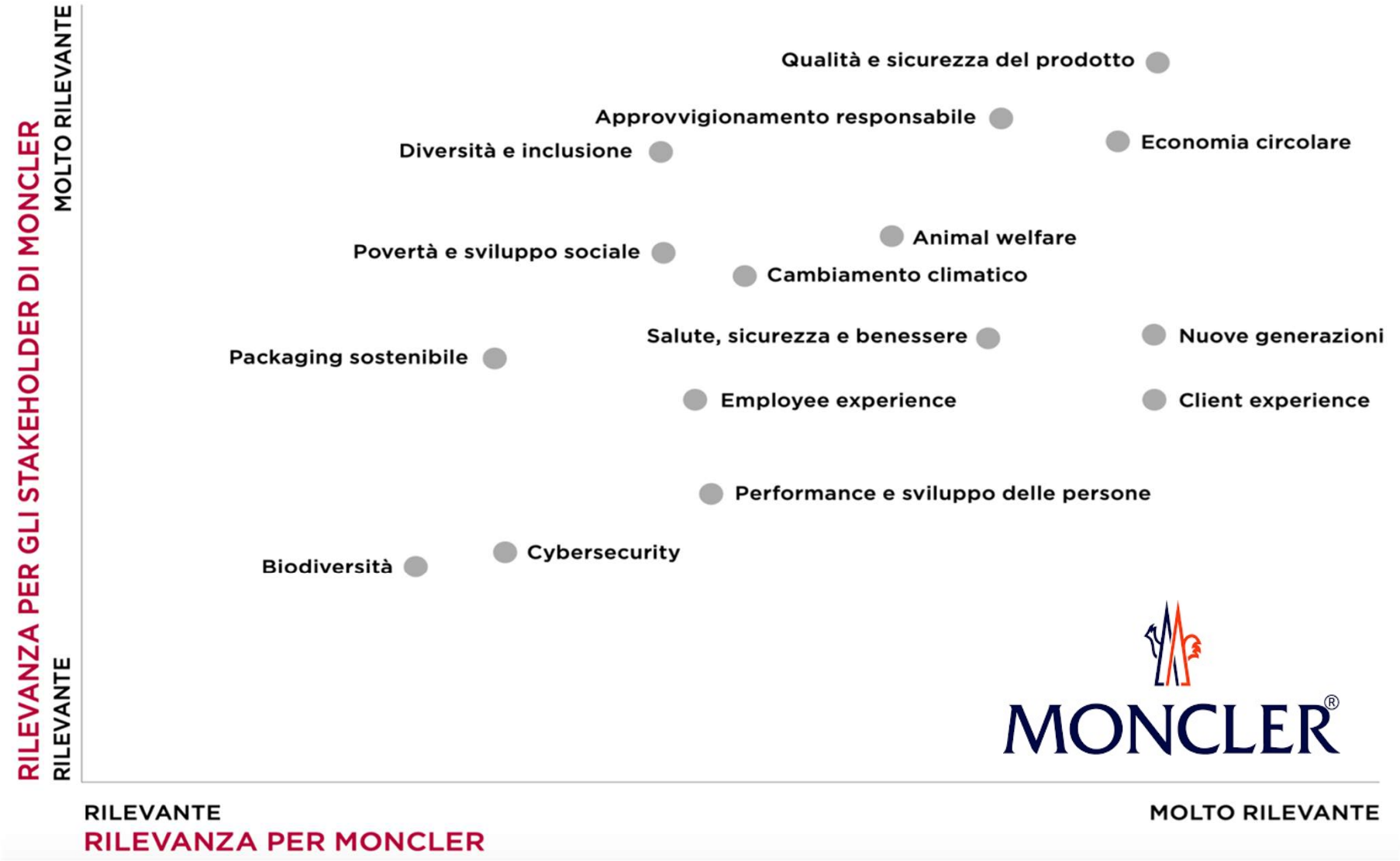
Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

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



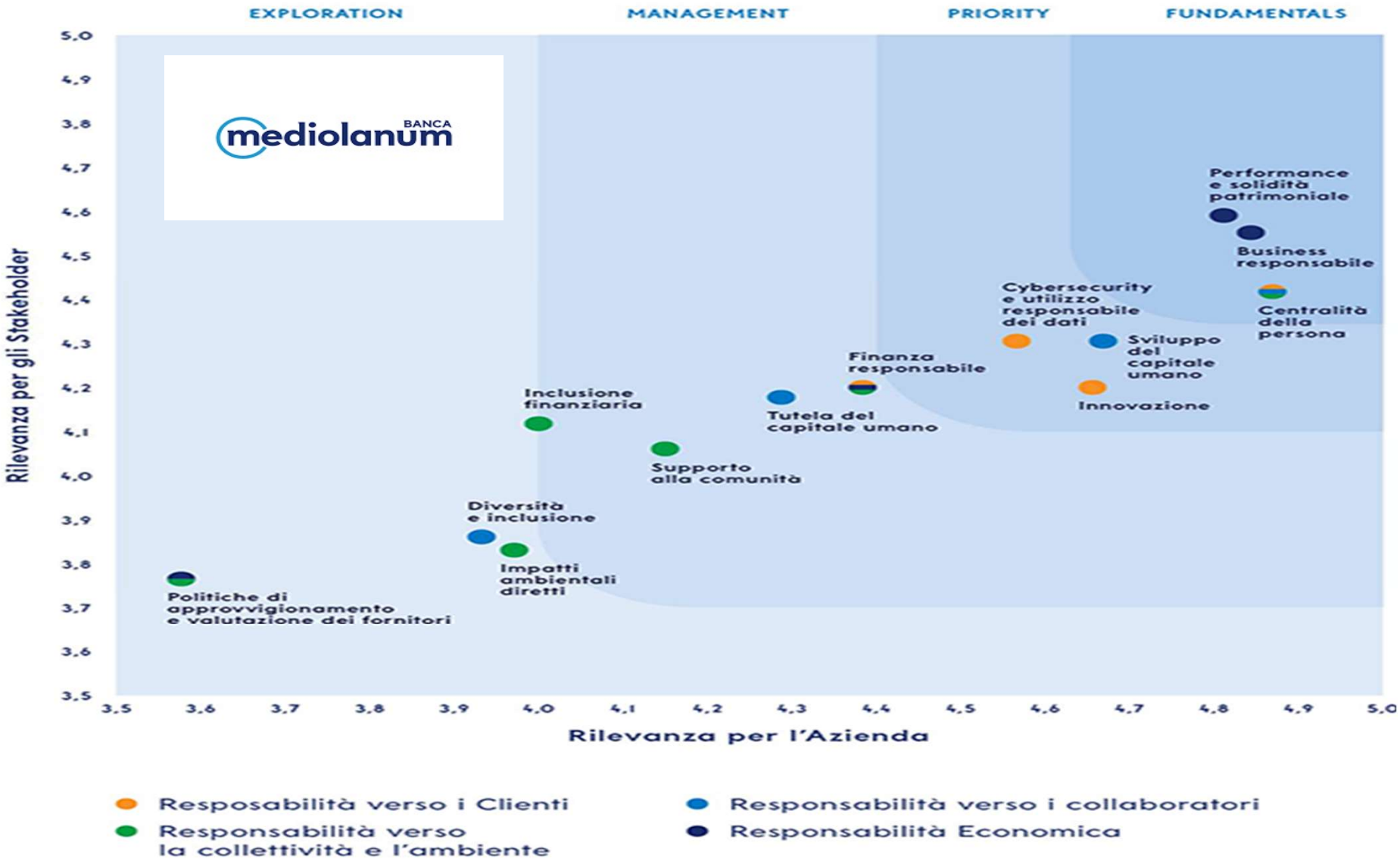
Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

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



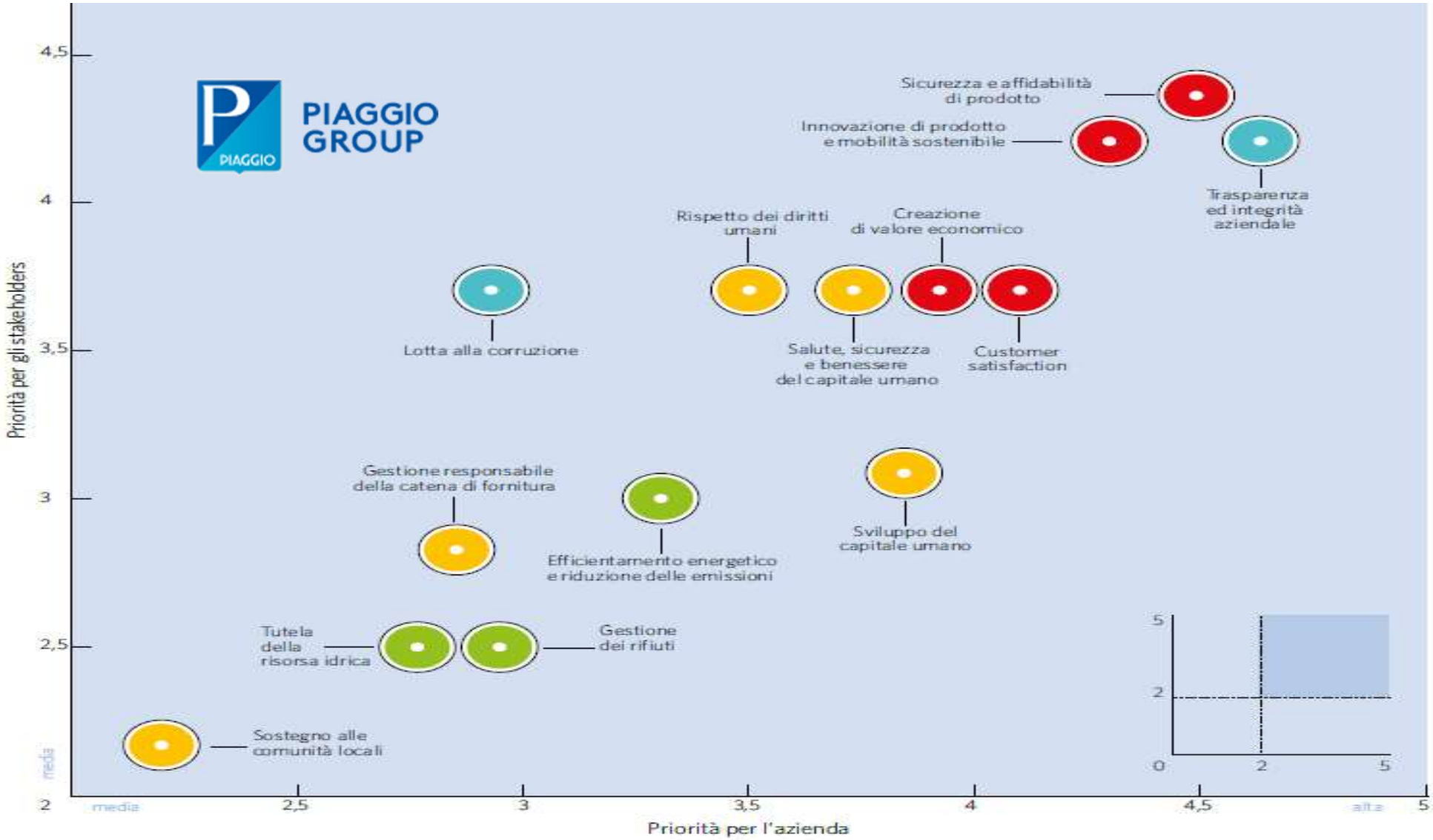
Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

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



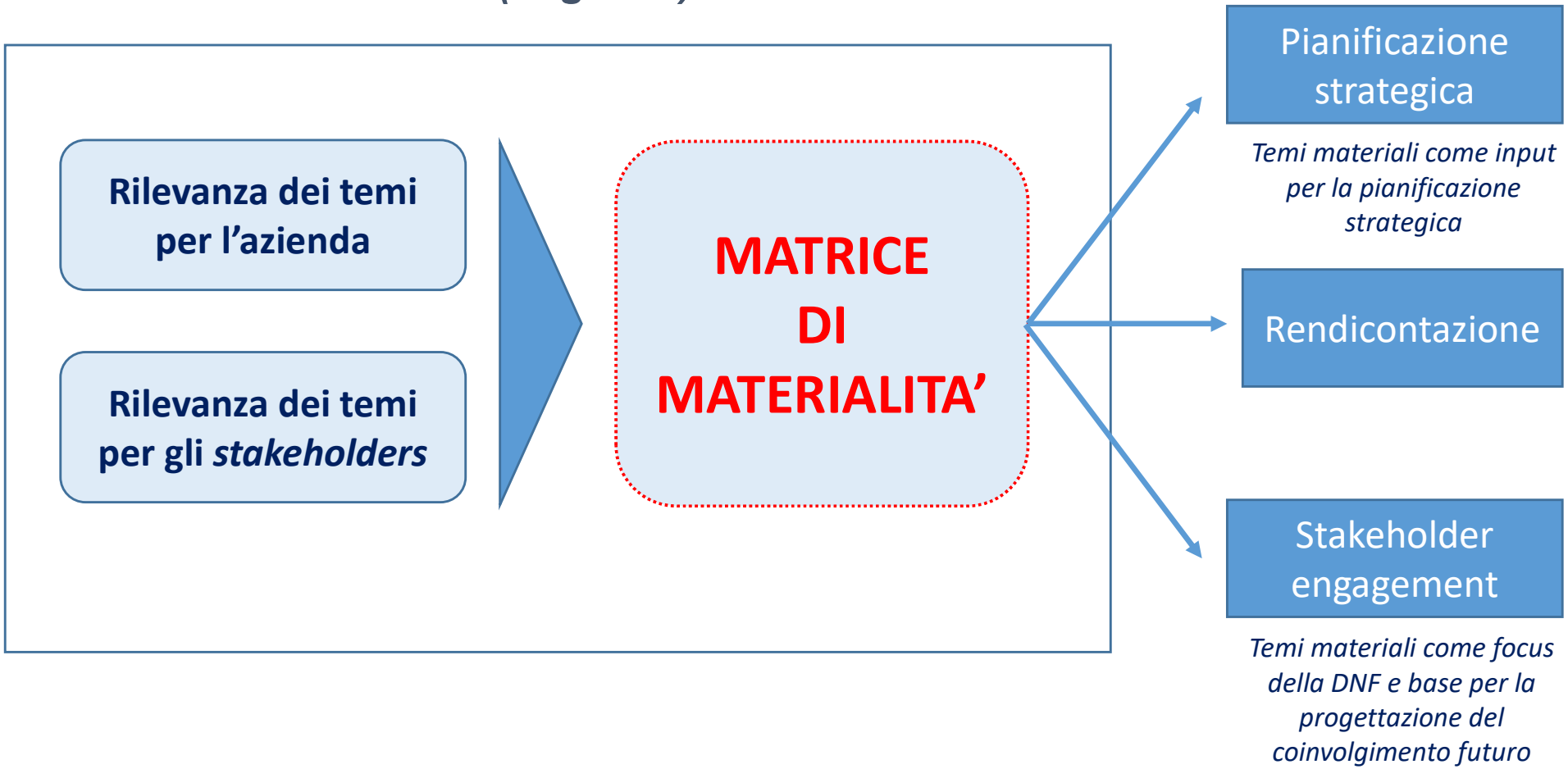
Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

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

I — IDENTIFICAZIONE TEMI

Identificazione delle tematiche potenzialmente rilevanti per stakeholder e Azienda

Organizzazione dei temi in una struttura gerarchica, dal generale al particolare

Albero dei temi

II — IDENTIFICAZIONE STAKEHOLDER

Identificazione delle categorie di stakeholder rilevanti per l'Azienda

Organizzazione degli stakeholder in una struttura gerarchica, dal generale al particolare

Albero degli stakeholder

III — ASSEGNAZIONE PRIORITA'

Assegnazione della priorità agli stakeholder sulla base della loro rilevanza per l'Azienda, in termini di dipendenza, influenza e urgenza

Mappatura degli stakeholder

IV — VALUTAZIONE PRIORITA' DEI TEMI

Assegnazione dei risultati delle iniziative di coinvolgimento degli stakeholder ai fini di valutare la priorità che questi assegnano ai diversi temi

Posizione temi matrice di materialità

V — VALUTAZIONE PRIORITA' DEI TEMI AZIENDALI IN RELAZIONE ALL'IMPATTO

Valutazione del posizionamento strategico dell'Azienda sui diversi temi

Posizione temi matrice di materialità

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); → *Approccio «limitato»*
- ***consultare e informare*** gli stakeholder sulle tematiche più rilevanti (per un'analisi di materialità realmente efficace); → *Approccio «sviluppato»*
- ***coinvolgere e collaborare*** con gli stakeholder per la realizzazione di progetti o prodotti innovativi in un'ottica di creazione di valore condiviso. → *Approccio «evoluto»*

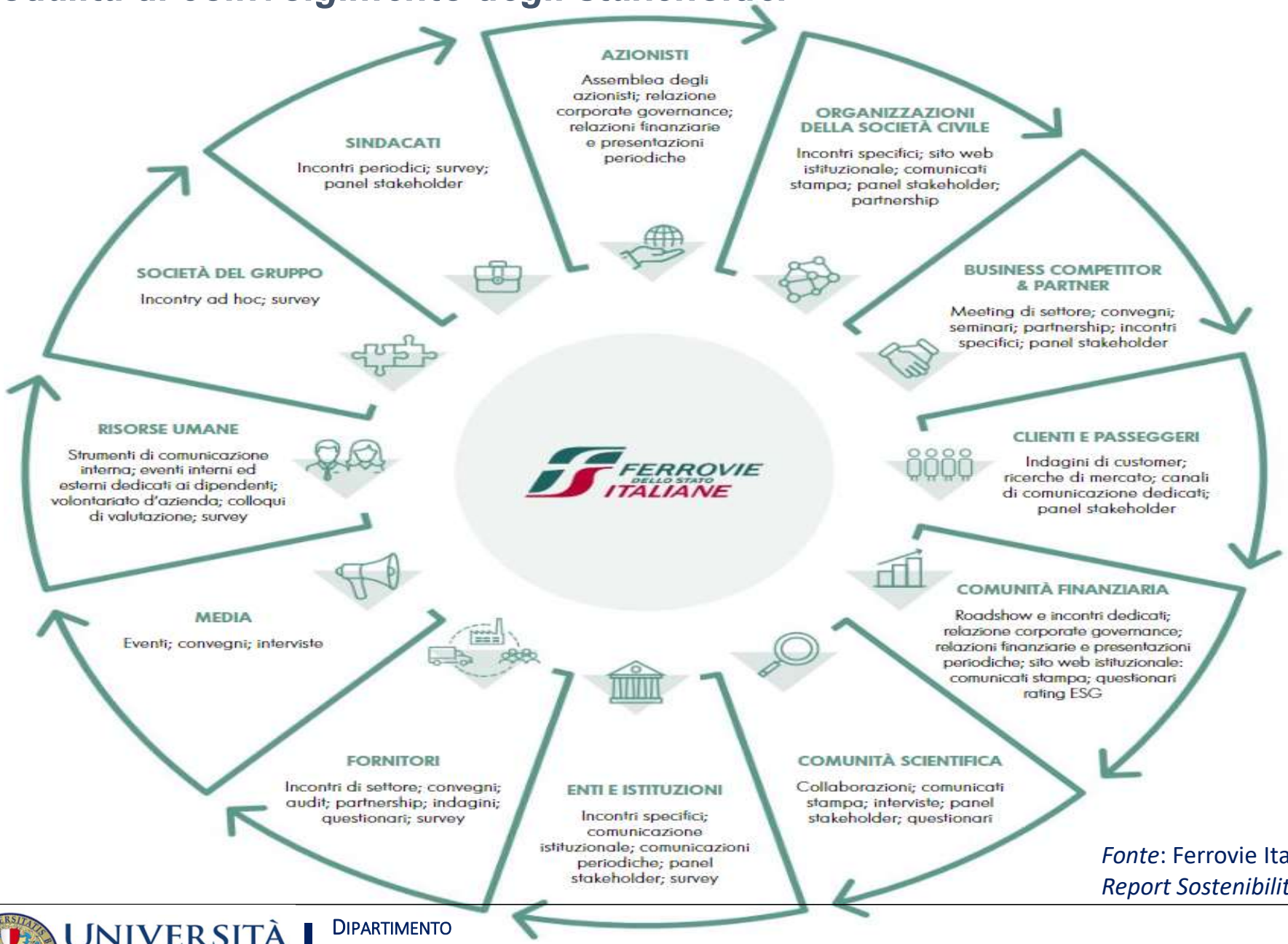
3 Sviluppo

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).