



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

Bari, 15/03/2024

antonio.netti@uniba.it

Lo sviluppo sostenibile

Lo sviluppo sostenibile può essere definito come una modalità di creazione di valore 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.



Gli stakeholders aziendali

Gli stakeholders

I GRI Standards(*) definiscono gli stakeholders 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.

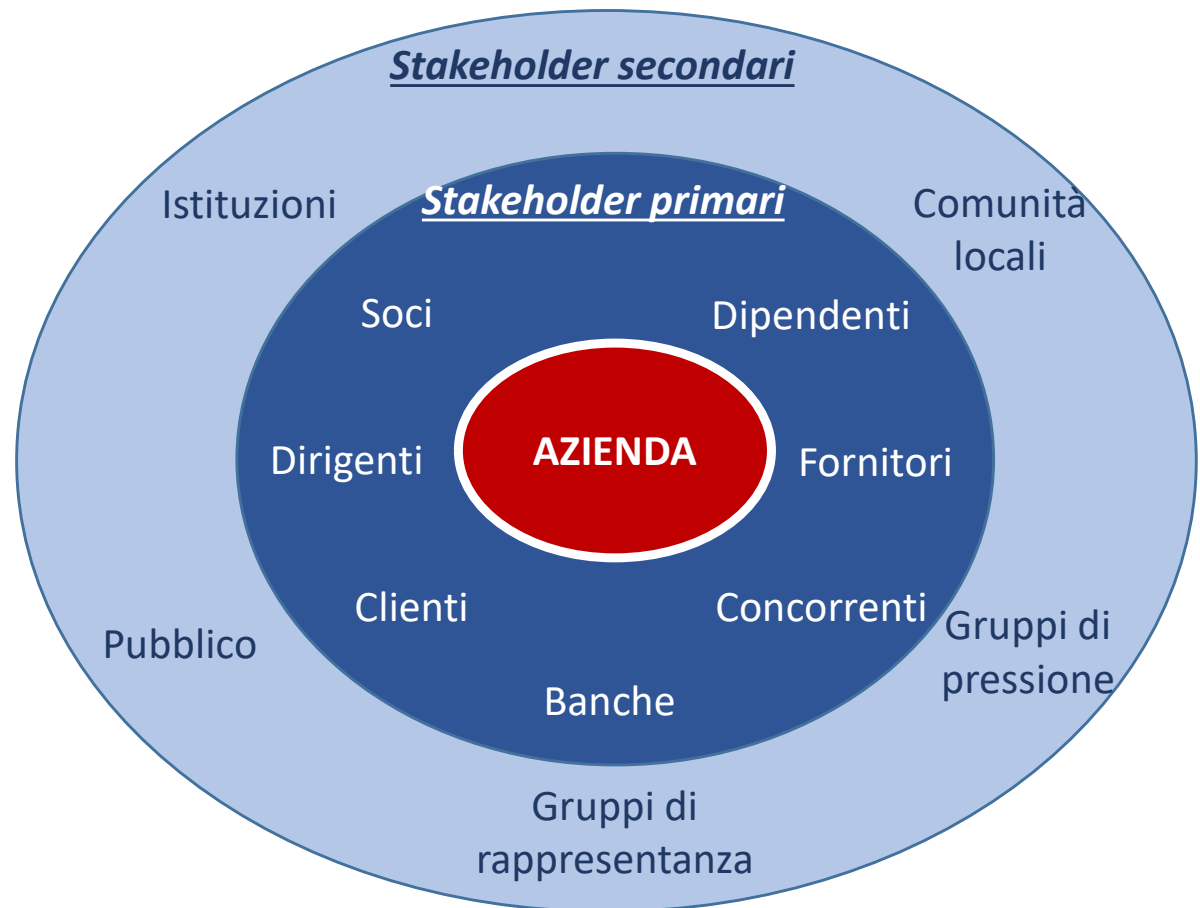
Gli stakeholder aziendali

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)



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

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

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)



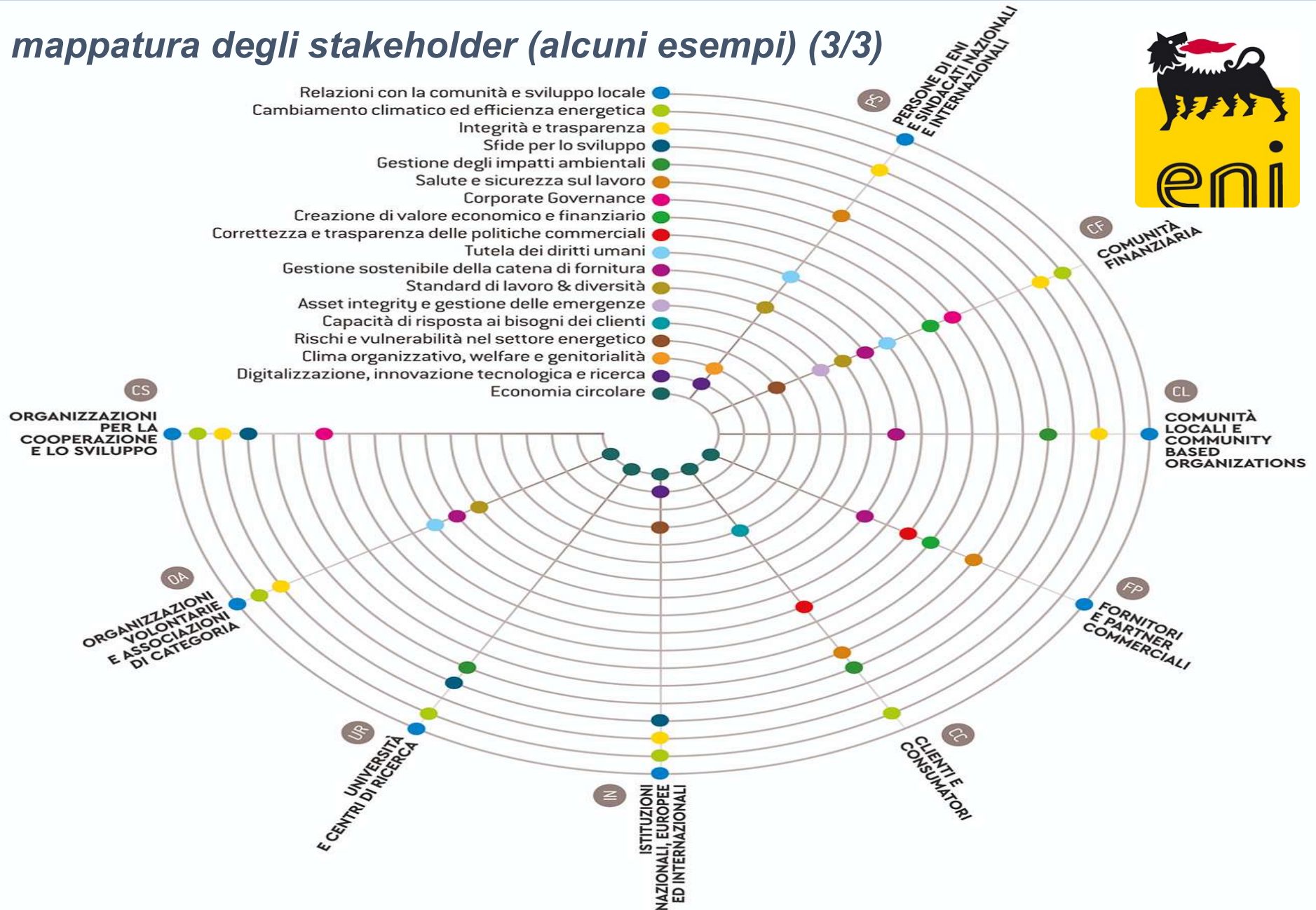
Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

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



Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

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



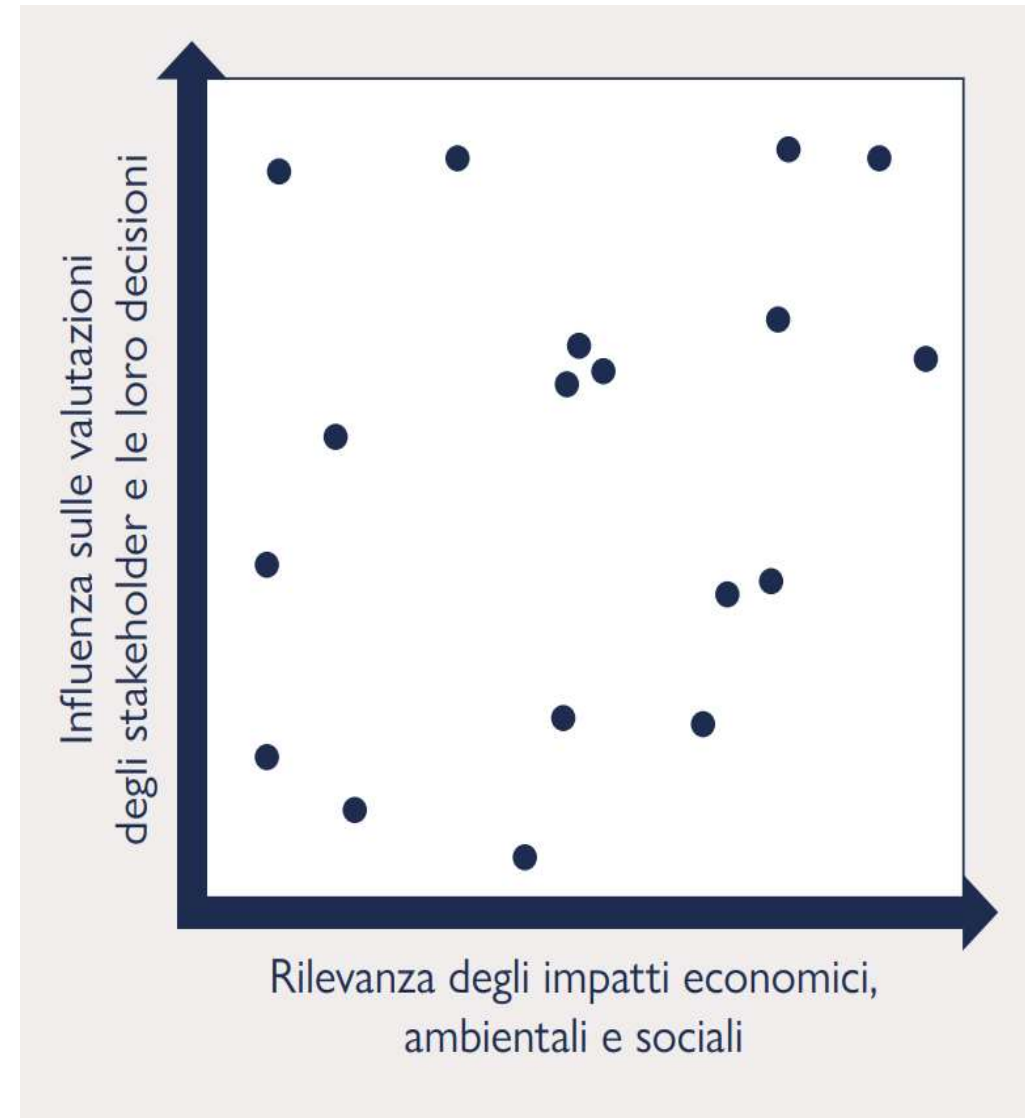
Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

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.

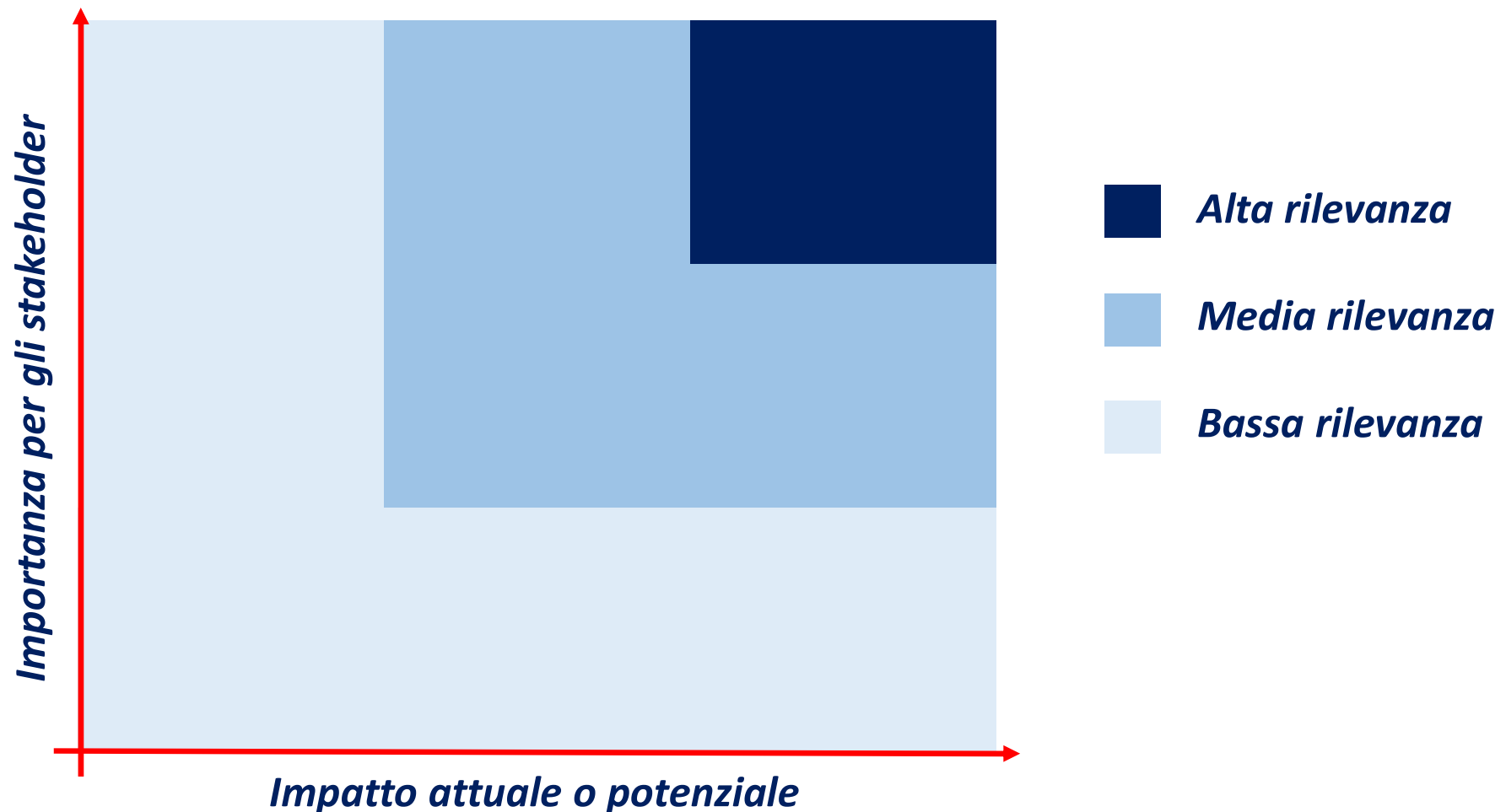
Fonte: GRI, 101 - [LINK](#)



Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

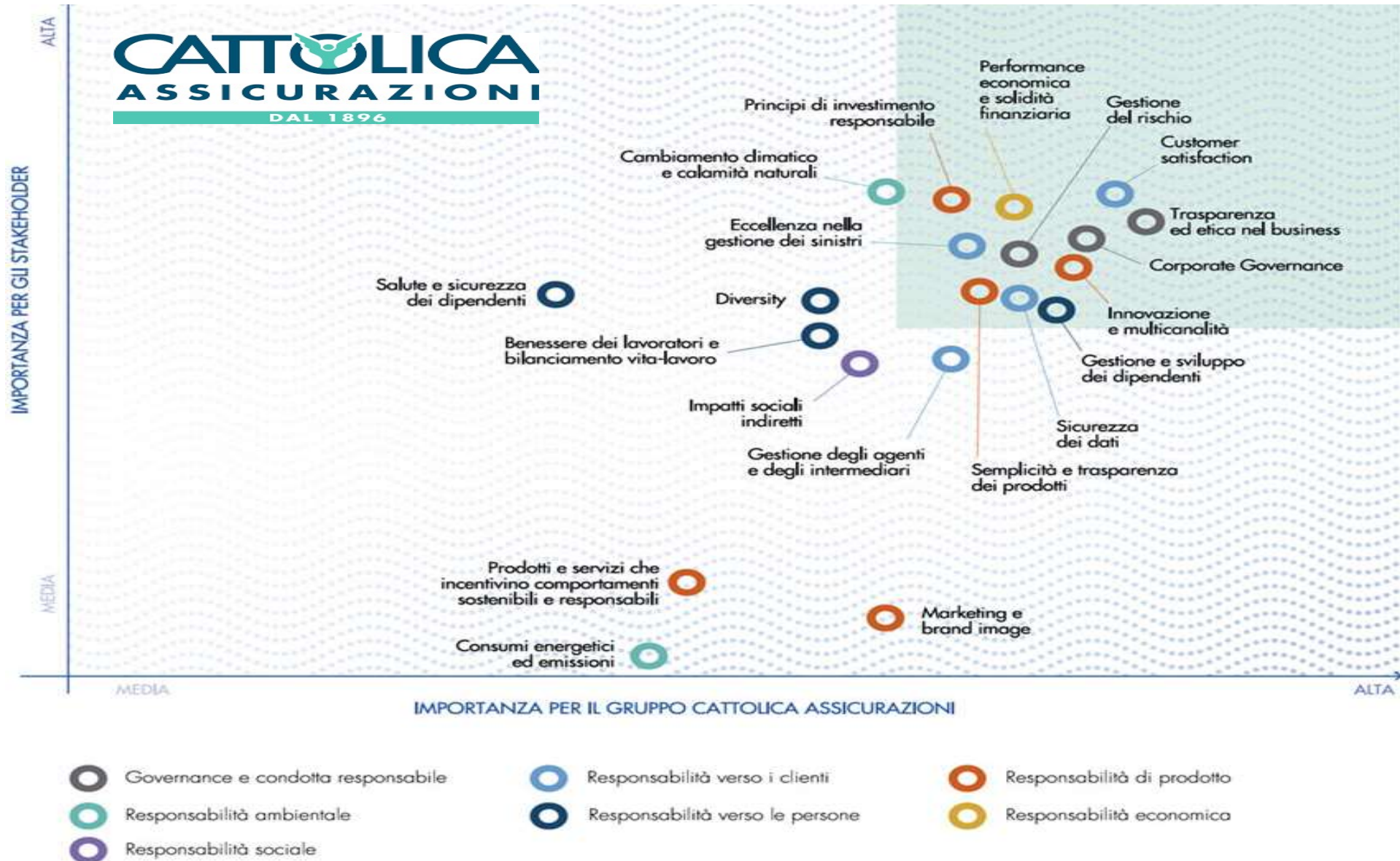
La matrice di materialità (2/2)

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.



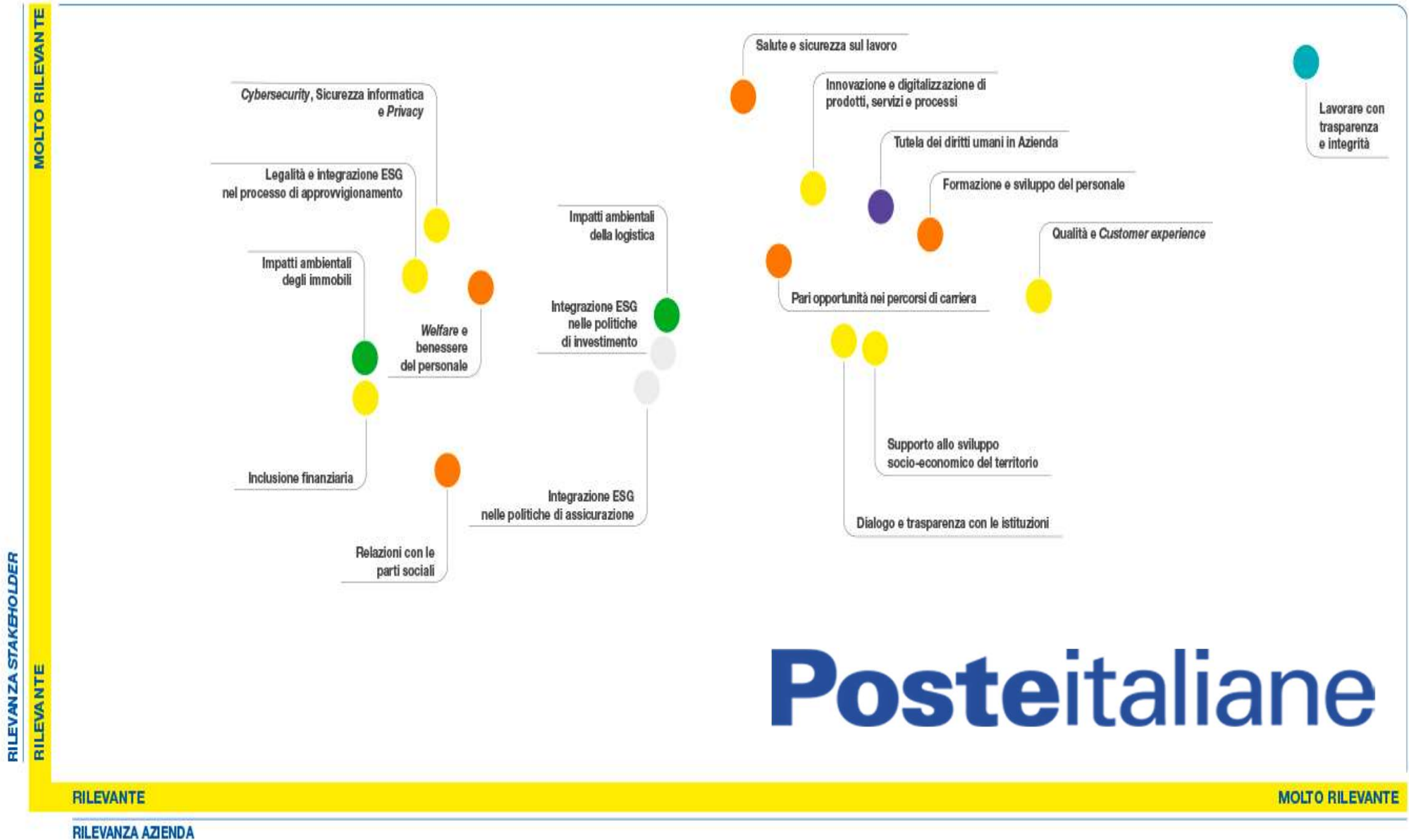
Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

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



Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

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



Posteitaliane

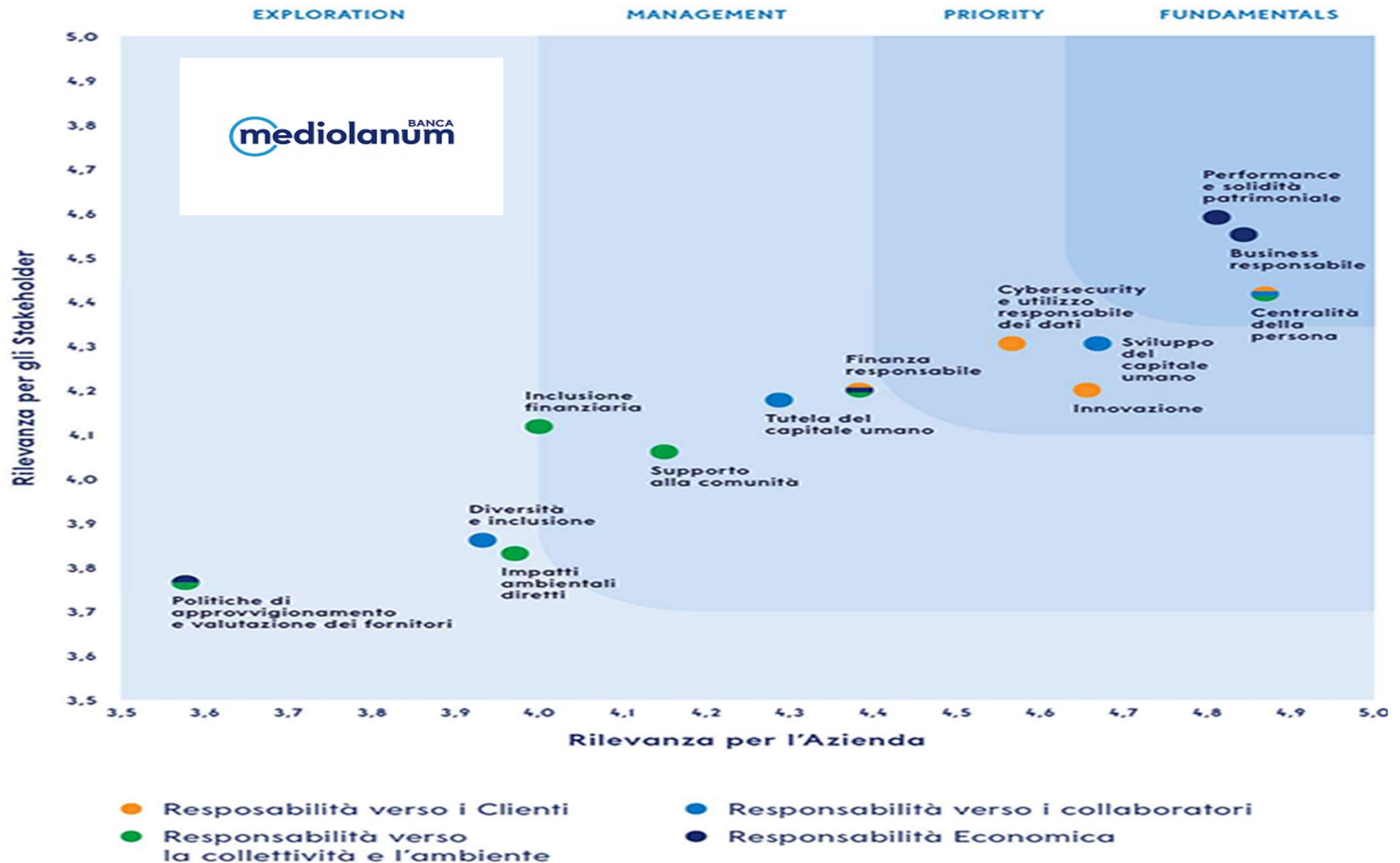
Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

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



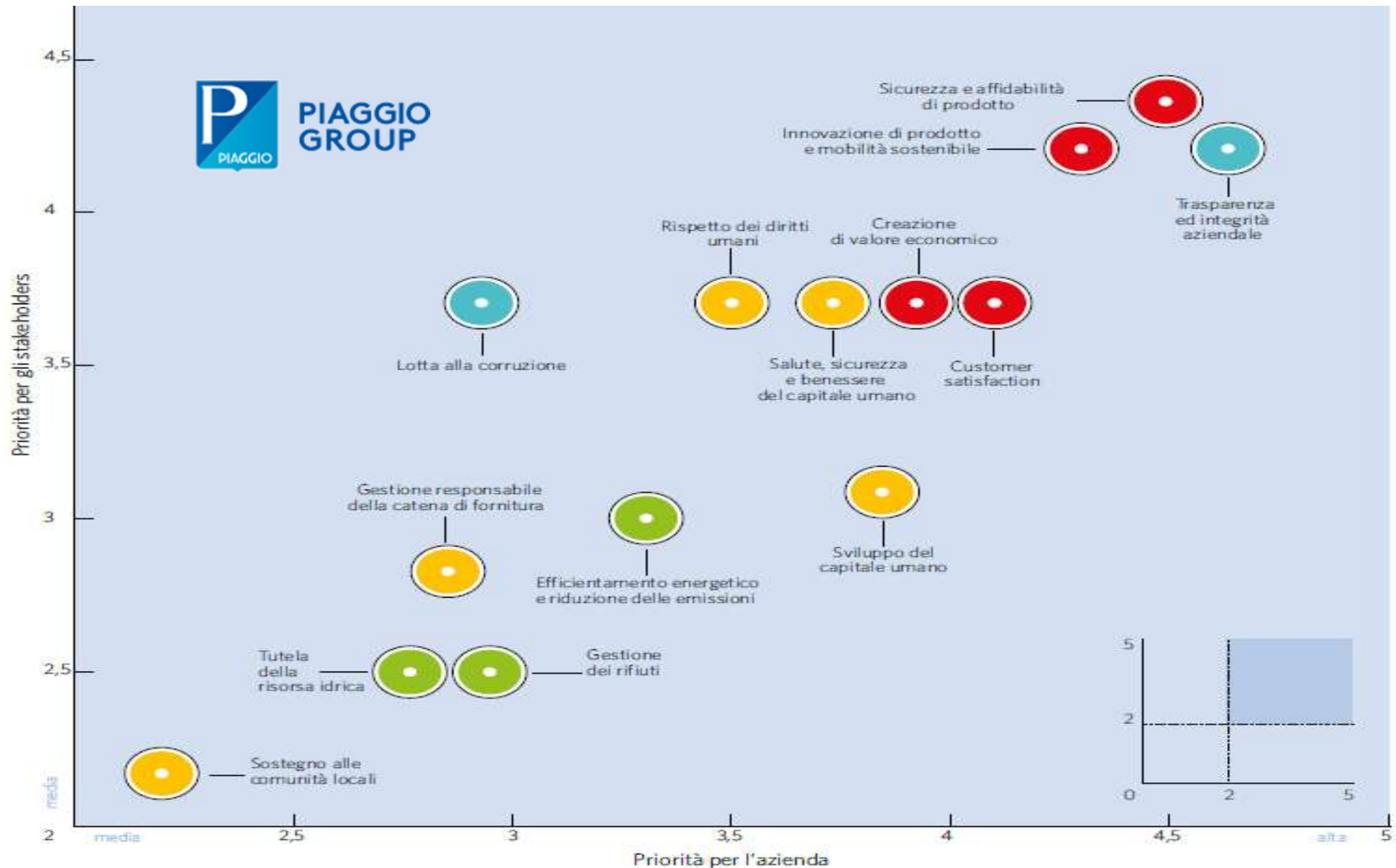
Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

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



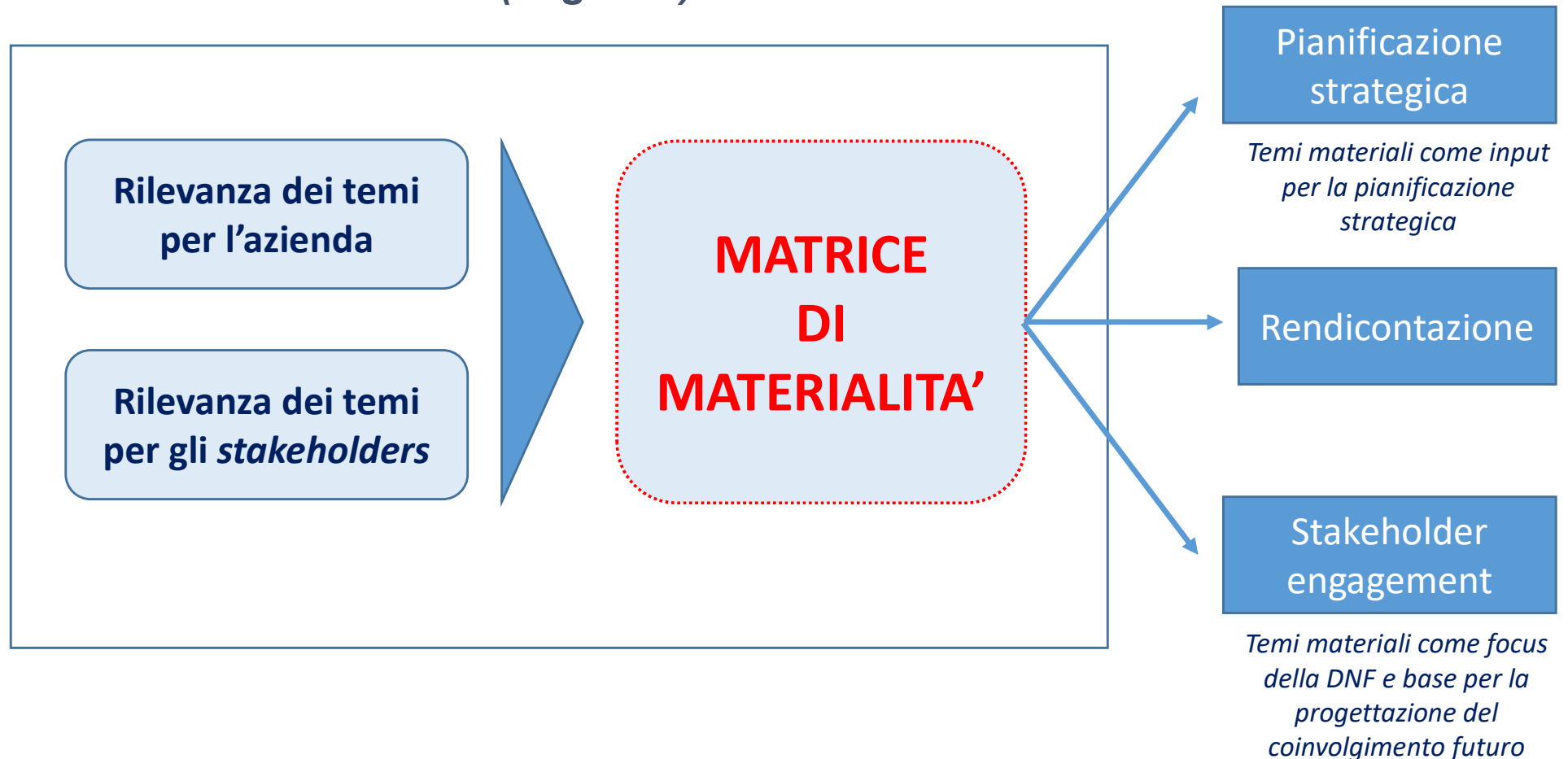
Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

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



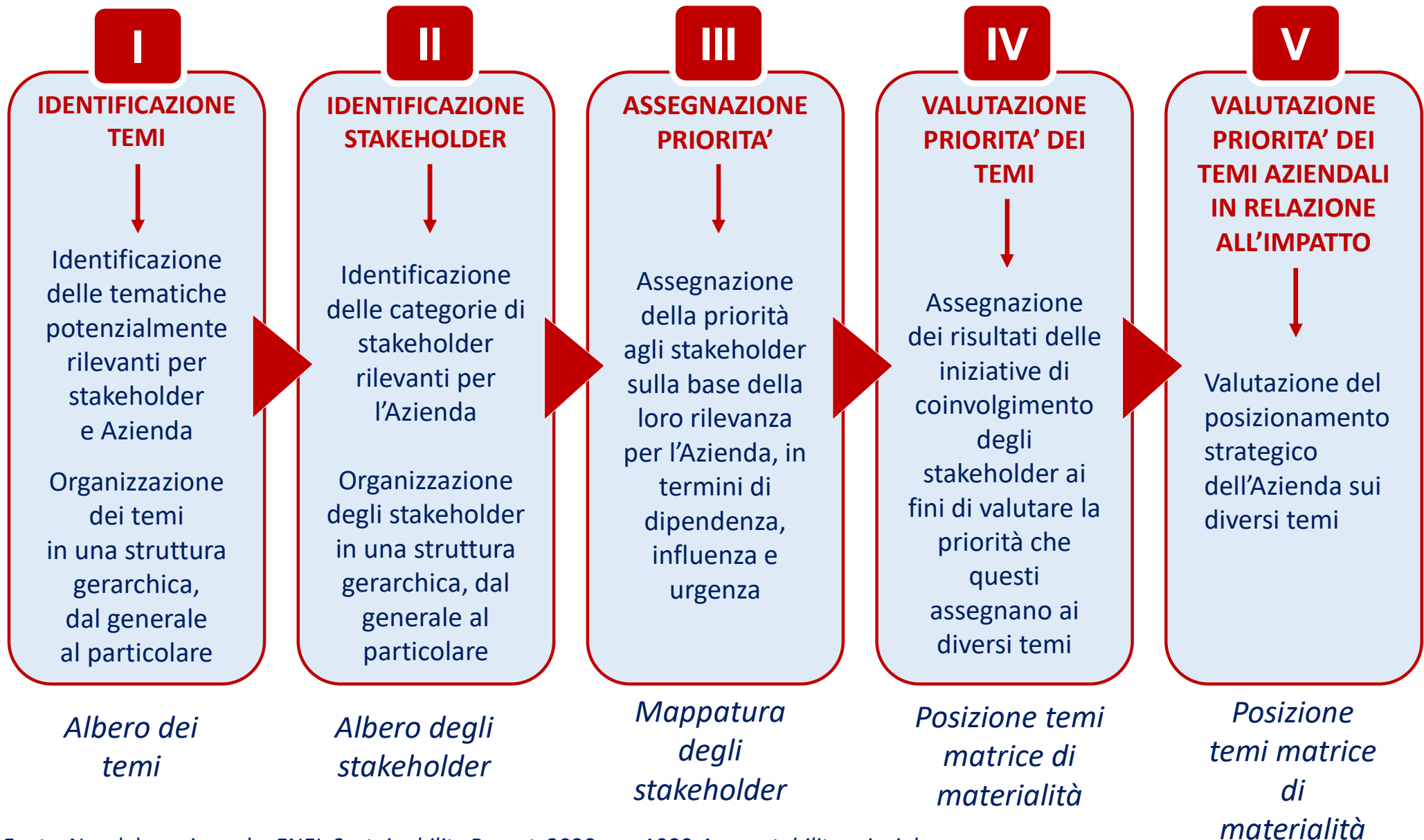
Il processo di Stakeholder engagement: approfondimento

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»

3

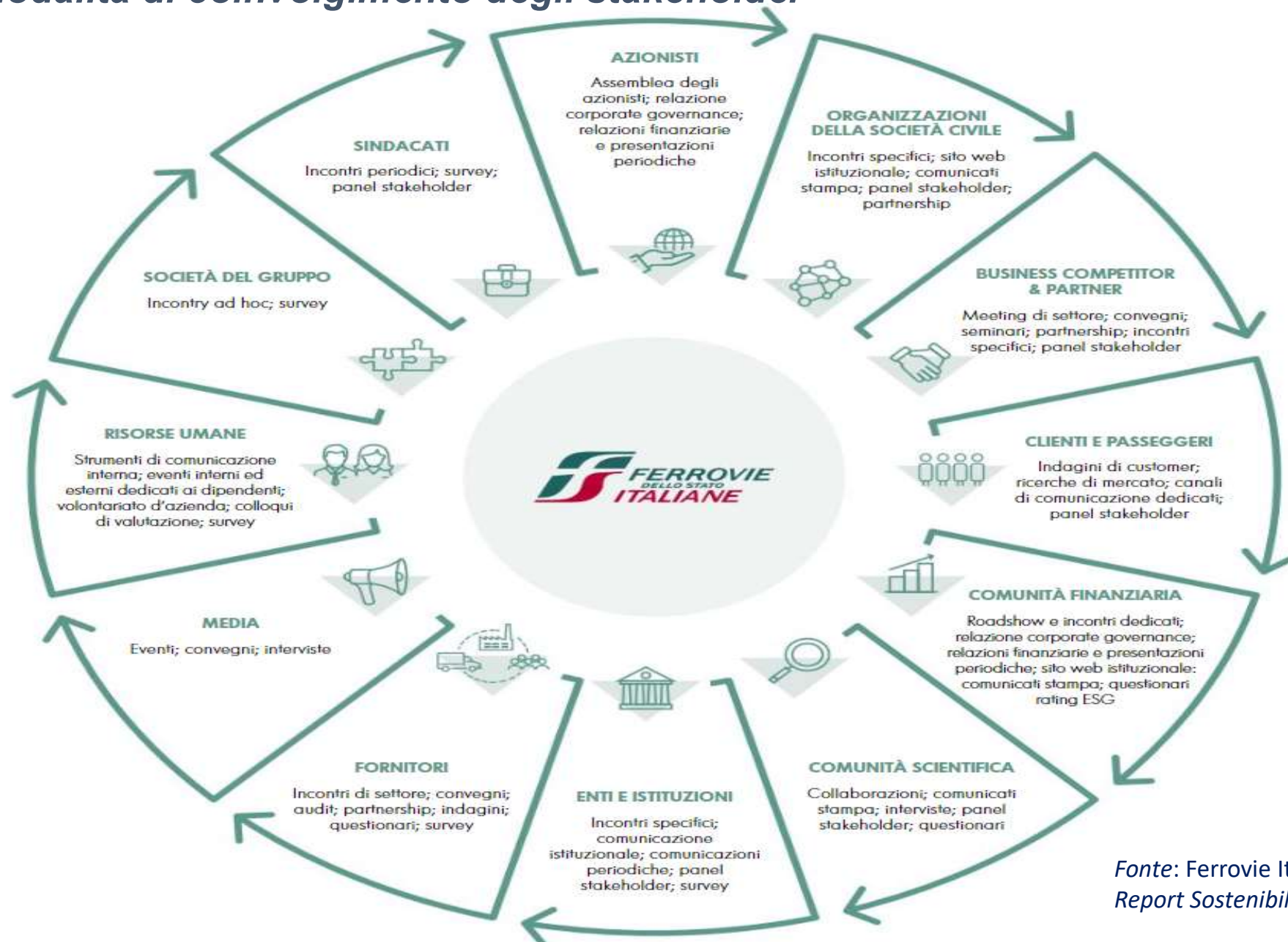
Sviluppo

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).