

Dipartimento di Economia e Finanza (DiEF)

- ORIENTAMENTO CONSAPEVOLE -

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

Antonio Netti

Bari, 17/03/2023

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 stakeholder come <u>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.</u>

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).

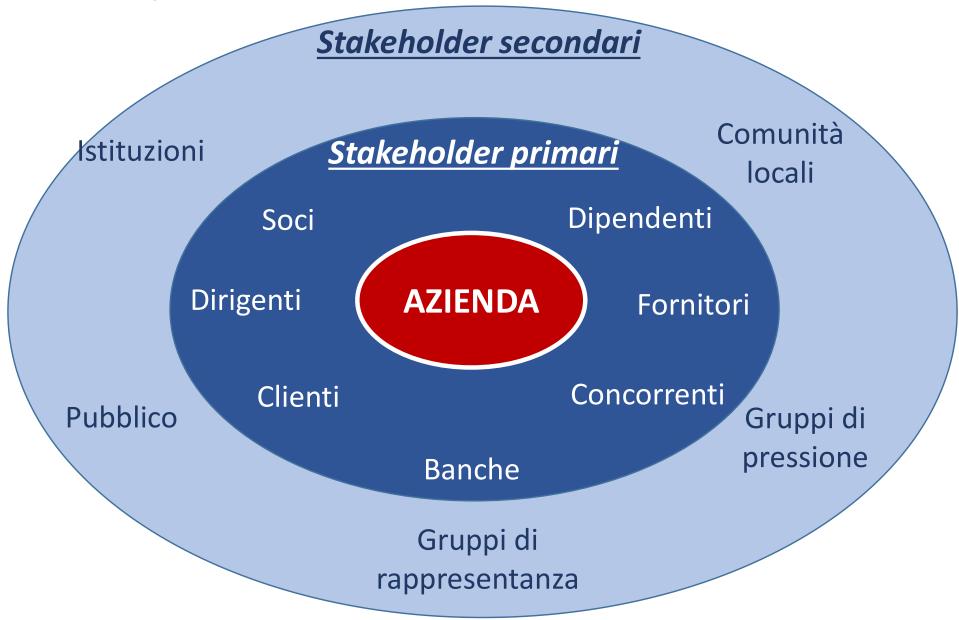
Gli <u>stakeholder primari</u> sono quelli senza la cui continua partecipazione l'impresa non può sopravvivere come complesso funzionante (tipicamente gli azionisti, gli investitori, i dipendenti, i clienti e i fornitori, ma anche i governi e le comunità che forniscono le infrastrutture, ecc.)

Gli <u>stakeholder secondari</u> 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.

Gli stakeholders primari e secondari

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:
 - > <u>ambientali</u>
 - > <u>sociali</u>
 - > relativi al personale
 - <u>rispetto dei diritti umani</u>
 - > lotta alla corruzione

La gestione e la programmazione: il processo di Stakeholder engagement

I <u>cambiamenti globali degli ultimi anni</u> (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 <u>dialogo con i propri stakeholder</u>, 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.

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.

Le fasi del processo di stakeholder engagement



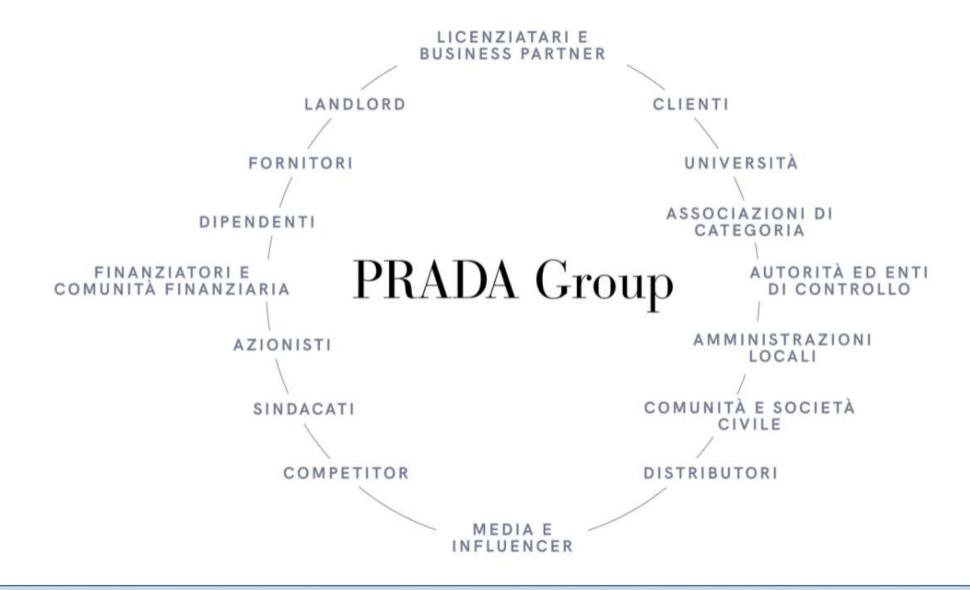
Rielaborazione da Standard AA1000ES

1

Pianificazione

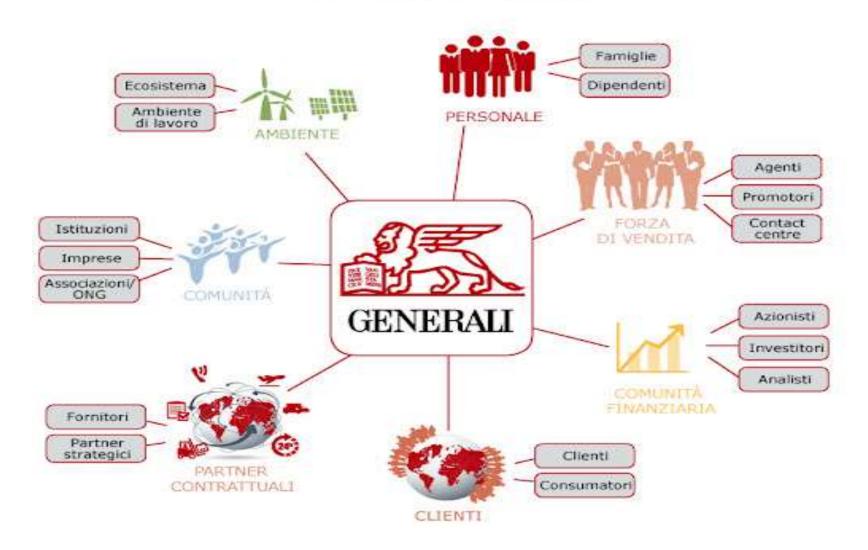
- 1. <u>Mappatura degli stakeholder</u> per progettare processi di coinvolgimento degli stakeholder che siano efficaci, è necessario innanzitutto avere una chiara comprensione di chi sono gli stakeholder rilevanti e di come e perché dovrebbero essere coinvolti dall'organizzazione (es. identificazione per responsabilità, influenza, prossimità/vicinanza, dipendenza, rappresentanza, ecc.).
- 2. <u>Mappatura dei temi</u> 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.).

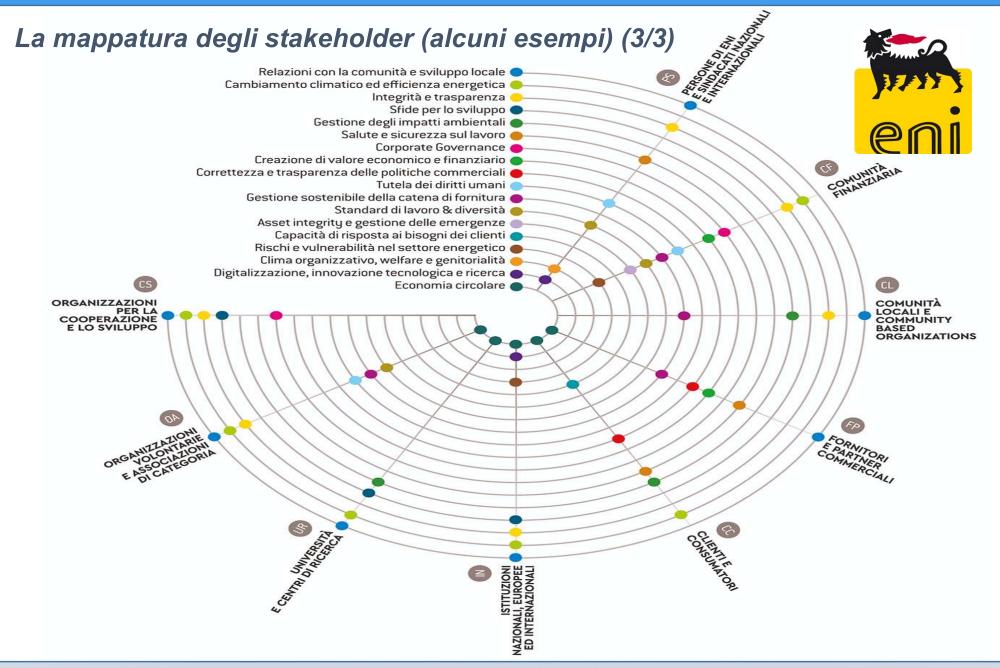
La mappatura degli stakeholder (alcuni esempi) (1/3)



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

MAPPA DEGLI STAKEHOLDER



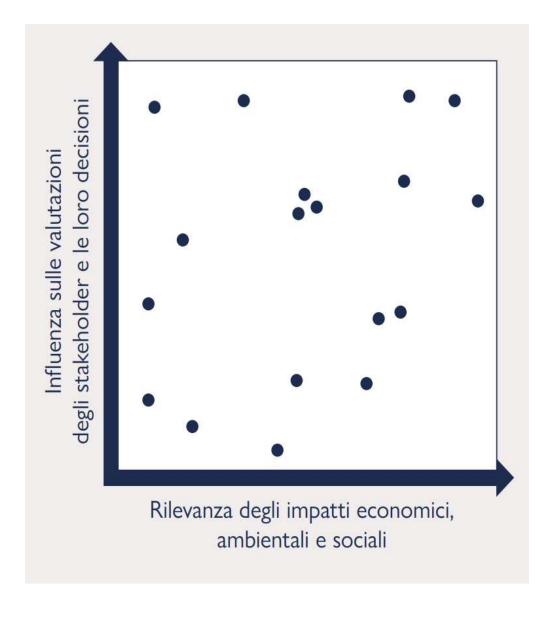


La matrice di materialità (1/2)

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

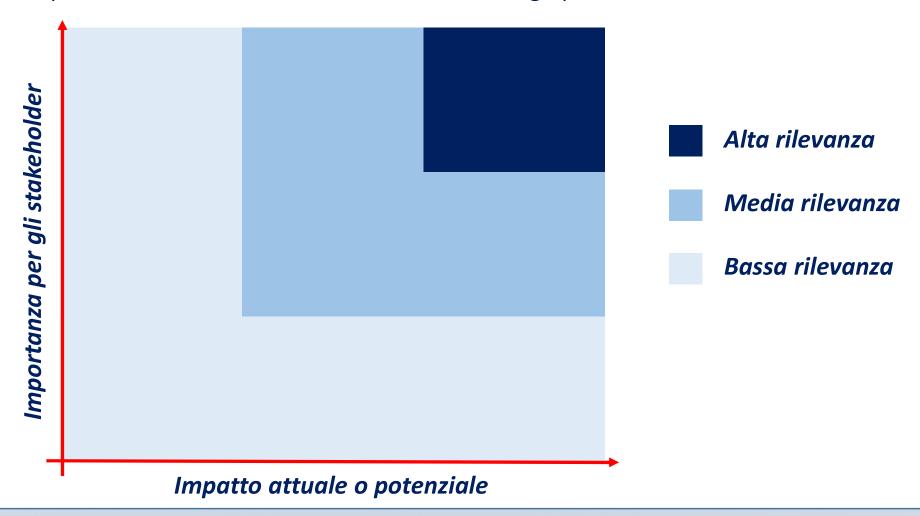
- la *rilevanza* del tema per le decisioni degli stakeholder;
- 2. la *significatività* degli impatti generati a livello economico, ambientale e sociale.

Fonte: GRI, 101 - LINK

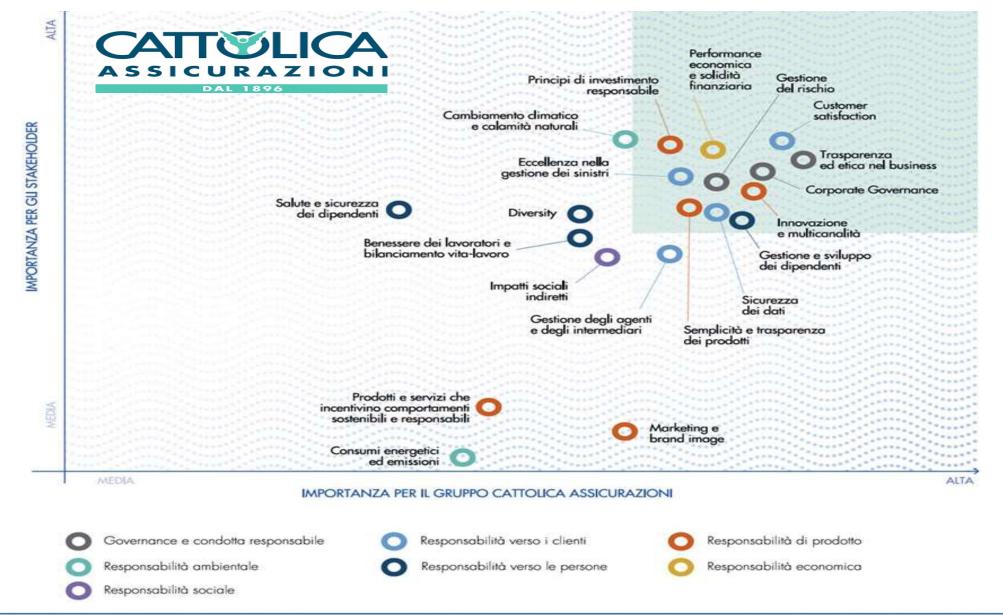


La matrice di materialità (2/2)

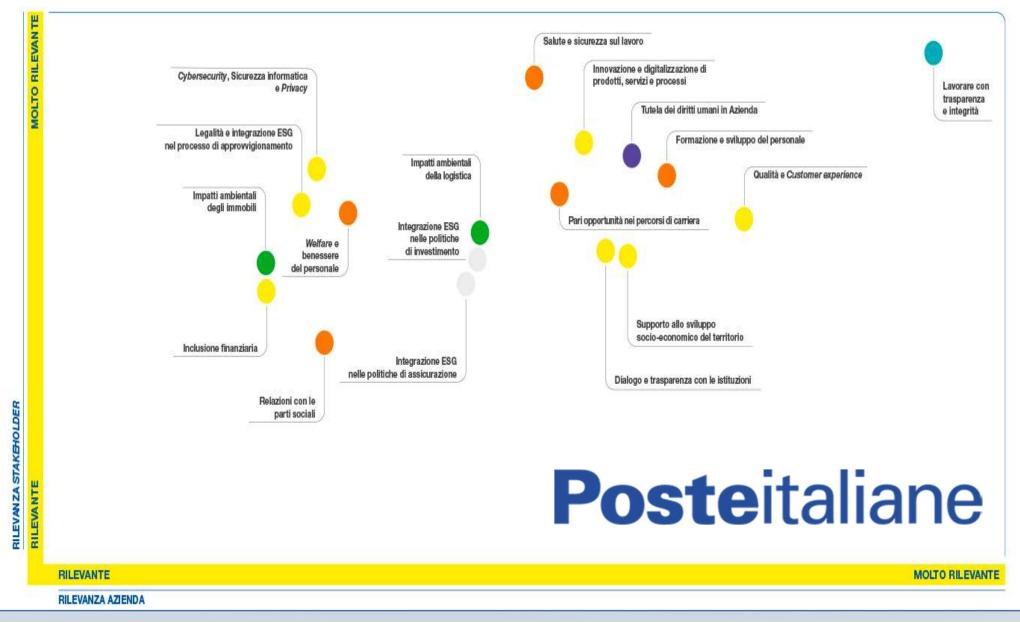
L'identificazione delle tematiche rilevanti in ottica di sostenibilità determina un impatto sulle strategie aziendali in quanto produce importanti ripercussioni sulla capacità dell'impresa di creare valore nel breve, medio e lungo periodo.



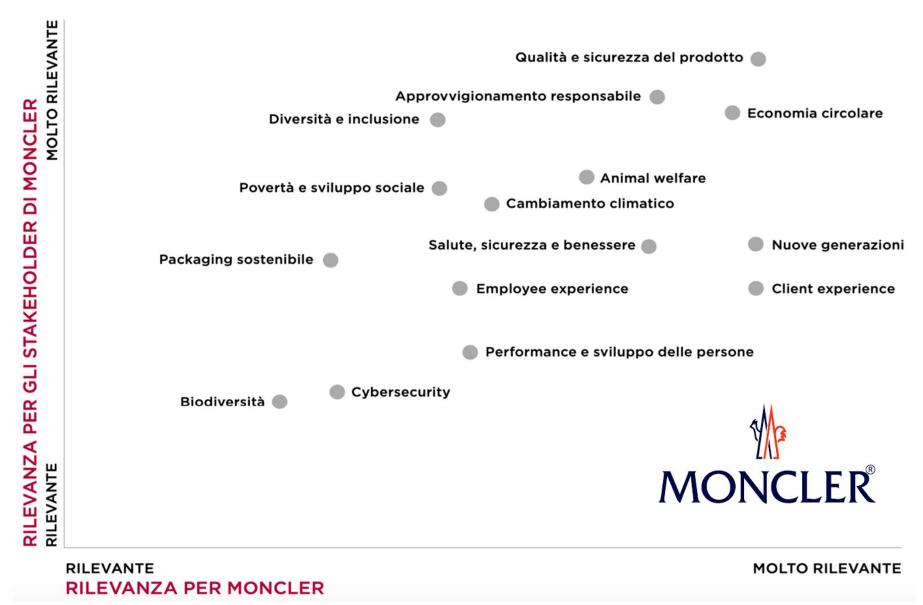
La matrice di materialità (alcuni esempi) (1/5)



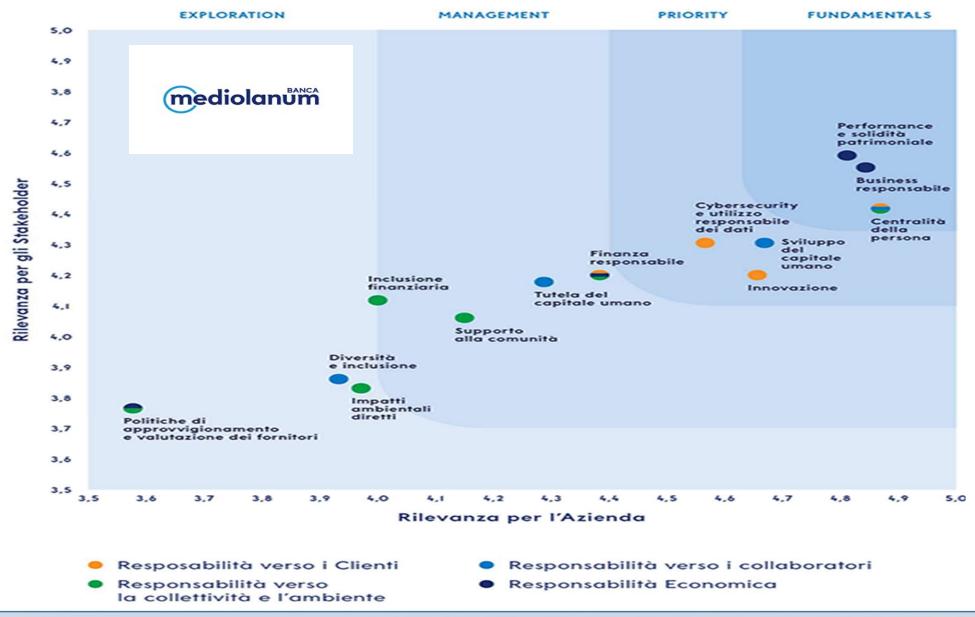
La matrice di materialità (alcuni esempi) (2/5)



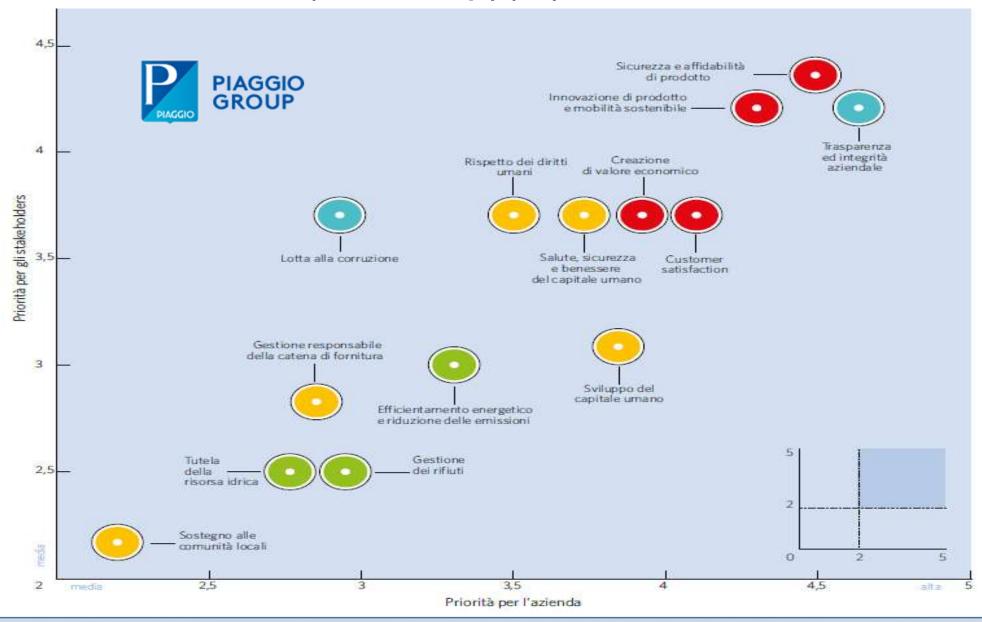
La matrice di materialità (alcuni esempi) (3/5)



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



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



La matrice di materialità (segue...)

Pianificazione strategica Temi materiali come Rilevanza dei temi input per la per l'azienda pianificazione strategica **MATRICE DI** Rendicontazione **MATERIALITA'** Rilevanza dei temi per gli stakeholders Stakeholder engagement Temi materiali come focus della DNF e base

per la progettazione del coinvolgimento futuro

L'identificazione degli stakeholder e dei temi



Identificazione delle tematiche potenzialmente rilevanti per stakeholder e Azienda

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

Albero dei temi

Ш

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

Ш

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»

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)
- ☐ <u>Informare</u> → Reports e website; Speeches, Conference e Public presentation; Storytelling; Newsletter tematiche; Blog (attività unidirezionale).
- □ <u>Consultare</u> → Focus group; Social Network; Informal meeting (attività bidirezionale limitata).
- □ <u>Coinvolgere</u> → Multistakeholder forum; Gamification (attività bidirezionale o multidirezionale).
- □ <u>Collaborare</u> → Partnership strategiche; Open innovation; Piattaforme collaborative (attività bidirezionale o multidirezionale).
- □ <u>Empower</u> → Partnership strategiche (attività bidirezionale o multidirezionale).

Le modalità di coinvolgimento degli stakeholder AZIONIST Assemblea deali azionisti: relazione corporate governance: **ORGANIZZAZIONI** relazioni finanziarie **DELLA SOCIETÀ CIVILE** SINDACATI e presentazioni Incontri specifici: sito web periodiche Incontri periodici: survey: istituzionale; comunicati panel stakeholder stampa; panel stakeholder; partnership BUSINESS COMPETITOR SOCIETÀ DEL GRUPPO & PARTNER Incontry ad hoc; survey Meeting di settore; convegni; seminari; partnership; incontri specifici; panel stakeholder RISORSE UMANE CLIENTI E PASSEGGERI Strumenti di comunicazione Indagini di customer; interna: eventi interni ed ricerche di mercato; canali esterni dedicati ai dipendenti; di comunicazione dedicati: volontariato d'azienda; colloqui panel stakeholder di valutazione: survev COMUNITÀ FINANZIARIA Roadshow e incontri dedicati; MEDIA relazione corporate governance: Eventi; convegni; interviste relazioni finanziarie e presentazioni periodiche; sito web istituzionale: comunicati stampa; questionari rating ESG FORNITORI COMUNITÀ SCIENTIFICA Incontri di settore; convegni; Collaborazioni; comunicati **ENTI E ISTITUZIONI** audit; partnership; indagini; stampa; interviste; panel Incontri specifici: questionari; survey stakeholder; questionari comunicazione istituzionale: comunicazioni Fonte: Ferrovie Italiane, periodiche; panel stakeholder; survey Report Sostenibilità 2020



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