



Dipartimento di **Impresa & Management**

Cattedra: **Economia e Gestione delle Imprese**

La Corporate Social Responsibility come leva strategica per il business.

Il caso Terna

Relatore: **Prof. Luca Pirolo**

Studente: **Francesco Zoppis**

Matricola 184291

ANNO ACCADEMICO

2015/2016

INDICE

INDICE	3
INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1: COS'È LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	9
1.1. Una nuova cultura d'impresa, sostenibile e inclusiva	9
1.1.1. L'evoluzione storica della <i>Corporate Social Responsibility</i>	11
1.1.2. Conclusioni	13
1.2. La CSR e L'Unione Europea: il Libro Verde Della Comunità Europea ("Integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti")....	16
1.2.1. Libro Verde: scopo e ruolo dell'UE	16
1.2.2. Dimensione interna all'azienda	18
1.2.3. Dimensione esterna all'azienda	19
1.2.4. Conclusioni	21
1.3. La CSR e l'ONU: i 17 Sustainable Development Goals (Agenda 2030), confronto con i "MDG" (Millennium Development Goals).....	23
1.3.1. <i>I Millennium Development Goals: l'inizio del processo di cambiamento</i>	23
1.3.2. <i>Agenda 2015-2030: i Sustainable Development Goals</i>	25
CAPITOLO 2: COME LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY GENERA SHARED VALUE IN AZIENDA.....	28
2.1. "To produce results, ideas has to be improved": come l'allineamento dei temi di Corporate Social Responsibility ai temi di business aiuta a mitigare rischi, migliorare le performance ed aumentare la reputazione.	28
2.1.1. Il processo di creazione del valore collegato alla CSR: la Catena del Valore. 30	
2.1.2. Le fasi di evoluzione della CSR	33
2.2. Una buona Governance: ESG (Environmental Social Governance) Criteria.....	36
2.3. Una "bussola": l'analisi di materialità. Cos'è e come riesce ad evidenziare gli aspetti rilevanti per l'Azienda e per gli stakeholder.....	38
2.3.1. GRI G4, l'inizio di una nuova era.....	38
2.3.2. Materialità: come si definisce e come si monitora	40
2.3.3. Come si fa <i>Materiality Assessment?</i>	41

2.3.4.	Conclusione	43
2.4.	Obiettivi – risultati, come si misurano. Sustainability Report, GRI e G4.	45
2.4.1.	L'avvento della <i>Triple Bottom Line</i>	45
2.4.2.	Quadro di riferimento degli standard.....	47
2.5.	Una politica incentivante: Balanced Scorecard, Steering Committee. ...	52
2.5.1.	Balanced Scorecard: un facile ed utile strumento di gestione del business	52
2.5.2.	Lo Steering Committee: come cambia l'organigramma di un'impresa attenta alla sostenibilità.....	55
CAPITOLO 3: TERNA: UN CASO DI ECCELLENZA.....		58
3.1.	Terna: settore in cui opera, mission e vision. Cenni a Piano di Sostenibilità 2015-2016.....	58
3.1.1.	Temi di Sostenibilità di Terna	58
3.2.	Terna industry leader nel settore, riferimento agli indici borsistici DJSI e FTSE4Good.....	61
3.2.1.	Terna medaglia d'oro in eccellenza	61
3.2.2.	Terna ed i più importanti indici di sostenibilità.....	63
3.3.	Il ruolo del C.D.A e l'importanza del CSR Manager.	64
CONCLUSIONI.....		68
BIBLIOGRAFIA		71
SITOGRAFIA		74

INTRODUZIONE

Il presente lavoro intende analizzare alcune delle numerosissime tematiche relative alla *Corporate Sociale Responsibility* (CSR).

Con tale acronimo si intende l'impegno, da parte di imprese, *NGOs* e governi, a migliorare il benessere della società tramite pratiche discrezionali e impiego di risorse (Kotler & Lee, 2005).

Nonostante il tema abbia assunto un'importanza rilevante solamente a partire dagli anni '70, sta diventando un argomento di dibattito sempre più presente all'interno delle imprese.

Il bisogno di essere attivi in tematiche quali l'ambiente ed il contesto sociale, interno ed esterno all'impresa, nasce dalla globalizzazione, dalla continua evoluzione del concetto di governance, e dalle crescenti sfide a livello sociale, ed è fondata sull'idea di collaborazione fra diversi settori, diverse culture e diverse opinioni politiche.

Il dibattito sulla CSR dunque ha alle spalle un approccio dinamico al business, che ha il potere di ridisegnare le radici storiche del concetto di attività economica sociale in una moderna visione per un mondo sempre più globale ed interattivo.

Gli aspetti sociali, ambientali ed etici di imprenditorialità sono dunque combinati per ottenere una situazione economica e sociale vincente, nella quale non si hanno effetti negativi sulle parti in gioco, ma sia imprese che stakeholder risultano avvantaggiate da un approccio proattivo al miglioramento delle tecniche e quindi degli impatti.

E' ormai appurato il fatto che, quando tematiche di CSR quali ad esempio sviluppo sostenibile, conciliazione del lavoro e della vita familiare ed etica professionale, entrano a far parte del core business delle imprese, cresce la stabilità dei profitti a lungo termine. Inoltre, tutto ciò rende le organizzazioni meno vulnerabili agli scandali e all'influenza proveniente dal cambiamento di valori politico-sociali, dall'aumento della disoccupazione e della discriminazione.

Nel primo capitolo viene fornita una visione del concetto di CSR dal punto di vista degli indirizzi forniti a livello comunitario ed internazionale in tale direzione.

I vari approcci forniti da economisti e studiosi, a partire dagli anni '70, hanno contribuito a far evolvere il tema, portandolo all'attenzione dei decisori politici e dei media, senza mai però diventare concretamente attuabili.

Per quanto riguarda il contesto europeo, l'anno zero per la CSR è il 2001, in cui è stato rilasciato il Libro Verde Della Comunità Europea ("Integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti"). Si tratta infatti del primo effettivo contributo fornito a livello istituzionale per poter comprendere al meglio l'importanza dell'essere aperti alle tematiche di sostenibilità.

L'impegno in questa direzione è fortemente profuso anche a livello internazionale; anche le Nazioni Unite infatti svolgono un costante lavoro di aggiornamento e di dibattito al fine di permettere l'integrazione dei temi di CSR all'interno del business. Solo un anno fa è scaduta l'Agenda 2000-2015, che ha avuto come protagonisti i *Millenium Development Goals (MDGs)*, otto obiettivi di sviluppo, principalmente per i paesi meno sviluppati, da raggiungere soprattutto grazie agli sforzi degli Stati più ricchi.

Gli *MDGs* sono nati con l'ambizione di diminuire fortemente la povertà e garantire una istruzione primaria a livello universale, e sono stati accolti come il framework centrale per la cooperazione internazionale e per le politiche orientate allo sviluppo.

L'Agenda 2015-2030 fonda le proprie radici invece nei *Sustainable Development Goals (SDGs)*, un nuovo insieme di obiettivi, 17, e indicatori universali, che rappresentano il più grande programma di consultazione della storia dell'ONU.

A differenza del precedente framework, i nuovi Goals saranno dei riferimenti ai quali ogni Stato Membro dovrà uniformarsi, superando quindi la distinzione fra paesi abbienti e meno abbienti.

Si tratta ovviamente di un percorso molto tortuoso, pieno di empiriche difficoltà, ma la strada intrapresa è senza dubbio quella giusta.

Il secondo capitolo invece entra nello specifico del rapporto fra tematiche CSR e attività pratiche delle imprese.

Sono riportati infatti i potenziali benefici derivanti dall'impegno in tematiche diverse da quelle strettamente economico-finanziarie; le imprese devono però assumersi l'impegno di ricongiungersi con la società, e ciò è possibile grazie a imprenditori valenti e proiettati in una ottica diversa da quella mainstream.

Molte aziende sono rimaste infatti ancorate ad un obsoleto approccio di creazione di valore, continuando a preferire l'ottimizzazione di prestazioni finanziarie di breve

termine, senza accorgersi dell'importanza che assumono le esigenze dei propri stakeholder. La soluzione per poter uscire da questa visione risiede nel principio di valore condiviso (Porter & Kramer, 2011), il quale prevede la creazione di valore economico in modo tale che esso stesso crei valore per la società, affrontandone sfide e necessità.

Strumenti utili ad osservare questo processo sono descritti nel secondo capitolo, come ad esempio la *Value Chain*, ideata da Michael Porter, per quanto riguarda l'aspetto interno alle imprese, e l'analisi di materialità, di recente introduzione, relativamente ai rapporti dell'impresa con il proprio ambiente esterno di riferimento.

Un grande aiuto alle imprese che decidono di compiere il passaggio verso questa nuova ottica di valore condiviso è sicuramente rappresentato dagli *ESG Criteria*, utilizzabili come framework di riferimento; inoltre, con il passare degli anni, sta crescendo il numero di imprese che inserisce all'interno del proprio organigramma unità specializzate nel campo della CSR, le quali aiutano da una parte a far arrivare le problematiche all'interno del C.d.A., dall'altra ad implementare in modo più specifico ed analitico gli aspetti sociali, ambientali ed economici.

Nel terzo capitolo infine viene trattato il caso del Gruppo Terna, considerato a livello nazionale ed internazionale un polo di eccellenza per quanto riguarda l'attenzione nei confronti dell'implementazione di attività di business che rispettino dipendenti, comunità locali ed ambiente.

Per Terna, attività di business e temi di sostenibilità sono strettamente integrati, e ciò si sostanzia in un approccio responsabile alla gestione della RTN (Rete di Trasmissione Nazionale). Nonostante gli utenti finali del servizio elettrico non siano clienti diretti del Gruppo, ma delle società di distribuzione e vendita dell'energia elettrica, il ruolo essenziale svolto nel sistema elettrico fa sì che Terna debba essere eticamente responsabile del servizio nei confronti dell'intera collettività nazionale.

L'approccio di Terna è riassunto all'interno del Rapporto di Sostenibilità 2015/2016; il documento, non obbligatorio, è ripartito in sezioni, corrispondenti alla *triple bottom line* economica, sociale ed ambientale, precedute dalle sezioni sulla responsabilità del servizio elettrico.

L'impegno di Terna e la qualità con cui opera sono riflesse nei numerosi riconoscimenti che anno dopo anno il Gruppo riceve dalle più importanti agenzie internazionali di rating di sostenibilità e non solo.

CAPITOLO 1: COS'È LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

1.1. UNA NUOVA CULTURA D'IMPRESA, SOSTENIBILE E INCLUSIVA

Con l'acronimo "CSR" (*Corporate Social Responsibility*) si indica l'orientamento gestionale che supera il semplice rispetto delle normative e delle legislazioni vigenti, definendo una funzione-obiettivo ben più ampia del semplice profitto.

La CSR pone al centro della visione aziendale la volontà di comporre e coordinare i molteplici interessi dei diversi stakeholder che intorno all'azienda stessa ruotano. Si tratta di una vera e propria tensione che mira a soddisfare in maniera crescente le attese sociali ed ambientali, legittime tanto quanto quelle economiche, dei differenti portatori di interesse interni ed esterni.

Il tema della responsabilità sociale di impresa è emerso negli ultimi anni con crescente vigore, a causa del continuo aumento delle pressioni proveniente dall'ambiente esterno alle imprese. Oggigiorno ormai tutte le più grandi società quotate prestano molta attenzione alle modalità di rendicontazione al proprio pubblico di riferimento delle politiche e delle strategie adottate, del modo di operare e dei servizi offerti, e più in generale dell'attività complessiva che viene svolta nella quotidianità della vita aziendale.

Ragionando in questa prospettiva, le dimensioni ambientali, umanitarie e sociali non saranno più declassate e ritenute tematiche di "serie B" rispetto all'obiettivo primario del raggiungimento del profitto, ma saranno viste come strumenti e veicoli essenziali per il conseguimento di *shared value*.

Sono ormai chiari a tutti quelli che sono i vantaggi ottenibili dalle imprese che dedicano risorse ai propri reparti CSR: benefici in termini di efficienza, taglio dei costi, fidelizzazione e coinvolgimento di dipendenti, clienti e fornitori.

Il modus operandi delle imprese proattive in questo campo ormai è chiaro: si punta a integrare i vari livelli di sostenibilità (economica, sociale ed ambientale) in modo tale da creare un modello di gestione che garantisca mitigazione dei rischi d'impresa e, soprattutto, prese di opportunità rapide.

Secondo lo studio 2016 del *Reputation Institute*¹, che vede più di 41mila valutazioni su oltre 350 aziende operanti in Italia in più di 20 settori merceologici, più è forte il percepito positivo nelle aree di CSR, più aumenta la propensione all'acquisto da parte dei suoi consumatori.

Essere sostenibili, oggi, pesa per oltre il 40% della reputazione di un'azienda, ed è quindi un asset fondamentale per le organizzazioni. Tutto ruota attorno alla prospettiva che della CSR hanno i vertici aziendali: leva di business o semplice *make up*?

Secondo Stefano Zamagni, economista italiano ed ex presidente dell'Agenzia per il terzo settore, esistono tre valide ragioni per promuovere l'impresa sociale²:

1. La prima è quella di contribuire ad arrestare la “deriva escludente dell'assetto economico oggi prevalente nella nostra società”. Il mercato infatti, al seguito di fenomeni quali la globalizzazione e la terza rivoluzione industriale, si è trasformato in una istituzione che tende ad escludere tutti coloro che non sono in grado di assicurare livelli adeguati di produttività. L'impresa sociale ha quindi come missione quella di accrescere il tasso di inclusività economica. Fondamentalmente questo era il messaggio lanciato nel 1993 dall'allora presidente della Commissione europea Jacques Delors: alle imprese europee era richiesto di prendere parte alla lotta contro l'esclusione sociale, mobilitandosi nel creare reti commerciali di sviluppo.
2. La seconda ragione ha a che vedere con la necessità di accrescere il tasso di innovatività nel nostro paese. L'innovazione sociale deve diventare il volano delle *disruptive innovations*. L'azienda tradizionale, di fronte alla prospettiva di introdurre una innovazione di rottura, altro non fa che confrontare il costo marginale dell'innovazione stessa con quel che continuerebbe a guadagnare con il prodotto esistente, e molto spesso il risultato è a favore di quest'ultimo.

Perfetto per spiegare questa situazione di arretratezza di idee è il caso Blockbuster-Netflix. Neanche sei anni fa, il colosso del film a noleggio

¹ <https://www.reputationinstitute.com/Locations/Italy.aspx>; tratto da “Imprese centrali nelle politiche green” (Laura la Posta, Sole24Ore, 31.05.2016)

² Sole24Ore, Rapporti24/Impresa, Sviluppo Sostenibile, 31.05.2016

rifiutò di acquisire l'emergente star di Internet ad un prezzo irrisorio, preferendo rimanere legato ad abitudini e tradizioni che stavano scomparendo. Nel giro di pochi mesi Blockbuster fallì, mentre Netflix ha chiuso il 2015 con un fatturato di circa 6,77 miliardi\$.

Tutto ciò per evidenziare il fatto che ormai gli investimenti non devono più essere valutati su indicatori quali IRR o *Return on net Asset*, spingendo questi a ricercare guadagni veloci e di breve termine, il che non favorisce innovazioni di rottura.

3. Per ultima, vi è la ragione della cd. Biodiversità economica. Più passano gli anni, più aumentano e progrediscono le tecniche di produzione e di marketing, l'economia ha bisogno di superare la concezione del mercato come spazio riservato solo ed esclusivamente alle imprese for profit.

Non deve essere il fine perseguito dal soggetto imprenditoriale a decidere dell'appartenenza o meno all'area del mercato, ma bensì la dimostrata capacità di generare valore.

1.1.1. L'evoluzione storica della *Corporate Social Responsibility*

Fra le prime definizioni di responsabilità sociale d'impresa, risalenti agli anni '50, si può ricordare quella data da H.R.Bowen, il quale affermò che "*le responsabilità sociali dell'azienda si riferiscono agli obblighi per i manager di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni o di seguire quelle linee d'azione che sono desiderabili in vista degli obiettivi e dei valori della società nel suo complesso*". La nascita della CSR coincide con l'avvento della cd. *Corporate philanthropy*, che portò le grandi aziende americane ad istituire fondazioni a favore di minoranze etniche e religiose, malati e senzatetto.

Nel 1960 Keith Davis, uno dei massimi studiosi di CSR, enunciò la *Iron law of Responsibility*, per la quale la responsabilità sociale deve essere commisurata al potere di chi svolge l'attività di azienda. Davis, inoltre, fu uno dei primi ad accennare alla possibilità che, nel lungo periodo, un comportamento socialmente responsabile possa portare beneficio ai conti aziendali.

Esistono però anche pareri del tutto negativi nei confronti del concetto di CSR inteso come “*good ethic is good business*”. Famosissimo è l'articolo del 1970 “*The Social Responsibility of business is to increase its profits*”³ di Milton Friedman, premio Nobel per l'economia.

Il principale esponente della scuola di Chicago sosteneva infatti che l'unico legittimo scopo dell'impresa fosse quello di generare profitti, e che gli unici soggetti tenuti ad ottenere risposte fossero gli azionisti. Friedman scindeva impegno sociale e *mission*. Un'impresa che troppo si dedica all'attività sociale era, secondo Friedman, da ritenersi addirittura “irresponsabile”, dal momento che si discostava da ciò per cui un'impresa solitamente “vive”: la garanzia della massima soddisfazione degli azionisti.

Fra gli anni '60 ed '80, soprattutto negli USA, le aziende furono chiamate ad assumersi crescenti responsabilità civili, essendo perennemente nell'occhio del ciclone, viste sempre più come soggetti potenti e vicini al potere politico grazie alla loro forte attività lobbistica.

La definizione che meglio di tutte le altre permette di comprendere quella che è la vera dimensione della CSR e conseguentemente la sua *application area*, è quella fornita da uno dei massimi studiosi in materia, A.B.Carroll. Quest'ultimo, docente di Georgia University, definì così la CSR: “*The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time*”.

Da questa stringente ma quanto mai esaustiva definizione, risalente al 1989, è possibile suddividere la responsabilità sociale di impresa in quattro sotto-responsabilità:

1. Responsabilità economica: ciò di cui l'impresa vive: produrre beni e servizi, venderli e generare un profitto. Prima di ogni altra cosa, l'azienda è l'istituzione cardine dell'economia capitalistica.
2. Responsabilità legale: l'azienda, in quanto soggetto giuridico che vive in un contesto sociale è tenuta a rispettare le leggi che nel contesto sociale stesso si applicano.
3. Responsabilità etiche: modo di comportarsi che la società si aspetta dall'azienda.

³ Friedman, M., *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.

4. Responsabilità discrezionali: comportamenti orientati ad assolvere una funzione sociale positiva.

Due anni dopo la diffusione di tale definizione, Carroll decise di rappresentare la sua idea di CSR servendosi di un grafico piramidale, che molto ricorda la gerarchia dei bisogni di Maslow. A differenza di quest'ultima però, Carroll specificò che non vi è un ordine preciso da rispettare nell'espletamento di tali responsabilità, sottolineando che l'azienda virtuosa non può astenersi dal rispettarle tutte. A differenza del lavoro del 1989, il termine discrezionale viene sostituito con, in maniera a mio modo di vedere erronea, "filantropico".



Figura 1.1: Le responsabilità sociali dell'azienda⁴

1.1.2. Conclusioni

Da quanto detto fino ad ora si evince che il tema della Corporate Social Responsibility, già presente nei dibattiti sulle *corporations* statunitensi agli inizi degli anni '50, è un tema forte, in crescente sviluppo ma molto, molto delicato.

⁴ Carroll, A.B., "The pyramid of corporate social responsibility. Toward the moral management of organizational stakeholders", Business Horizons (Luglio/Agosto 1991)

Il modo di operare delle imprese, specialmente delle multinazionali, esercita una fortissima influenza sulla conformazione del contesto socio-economico; non sono infatti solamente i mercati a subirne l'influenza, ma anche i valori etici, le condizioni lavorative ed il livello di attenzione nei confronti delle problematiche sociali quali integrazione, discriminazione e povertà. In un contesto come quello attuale, in continuo cambiamento, l'area di responsabilità delle imprese, e di conseguenza di ciò di cui devono rendere conto, si è decisamente ampliata.

Da qui è possibile capire come il fenomeno della CSR non è una moda passeggera, ma rappresenta una vera e propria dimensione strutturale della strategia aziendale, finalizzata alla sopravvivenza e allo sviluppo dell'impresa.

Come vedremo nel seguito dell'elaborato grazie al caso Terna, le imprese devono relazionarsi al tema con la volontà di renderlo parte integrante di un contesto proattivo, inclusivo ed in continuo movimento. Bisogna utilizzare le tematiche sociali devono essere utilizzate come leva, come punto di partenza per poter raggiungere obiettivi via via sempre più importanti. Coesione interna e condivisione dei risultati con l'esterno dovrebbero essere i diktat da cui tutte le imprese dovrebbero partire. Essere socialmente responsabili, nel 2016, per un'azienda, deve essere la normalità e non una forzatura.

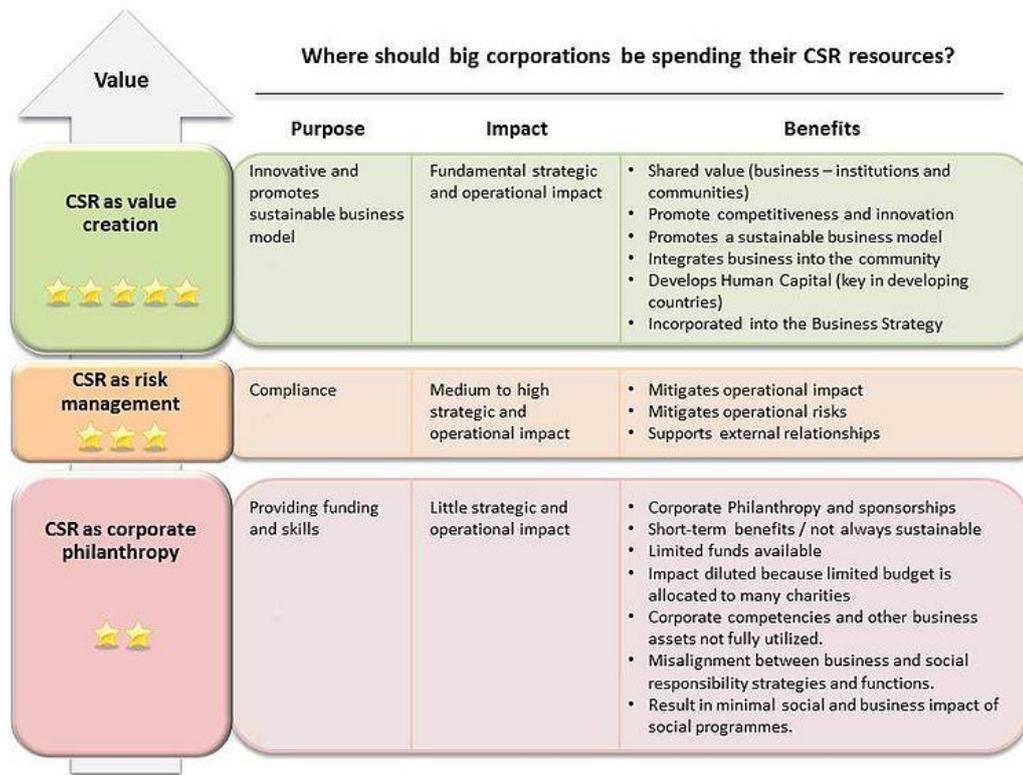


Figura 1.2: Gli approcci della CSR⁵

⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_social_responsibility#/media/File:CSR_framework_-_value1.jpg

1.2. LA CSR E L'UNIONE EUROPA: IL LIBRO VERDE DELLA COMUNIONE EUROPEA ("INTEGRAZIONE VOLONTARIA DELLE PREOCCUPAZIONI SOCIALI ED ECOLOGICHE DELLE IMPRESE NELLE LORO OPERAZIONI COMMERCIALI E NEI LORO RAPPORTI CON LE PARTI").

In materia comunitaria, il Libro Verde rientra nei cd. "atti atipici"; si tratta di un documento informativo tramite il quale la Commissione Europea illustra lo stato di un dato settore, cercando di chiarire alcune criticità.

La CSR è entrata formalmente nell'agenda UE a partire dal Consiglio Europeo di Lisbona del 2000; da quella data in poi si è iniziato a guardare alla CSR come ad uno degli strumenti strategici e di business per realizzare una società più competitiva e socialmente coesa. Il suddetto documento quindi può essere considerato come un vero e proprio spartiacque per gli anni a venire, dal momento che ha aperto la strada a un nuovo modo di "pensare l'impresa".

1.2.1. Libro Verde: scopo e ruolo dell'UE

Nel Libro Verde della Commissione Europea del 2001, la *Corporate Social Responsibility* è definita come "*l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*".

Essere socialmente responsabili quindi significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi di legge, ma anche andare oltre, investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti.

Lo scopo del documento era quello di incentivare le imprese a scommettere nel loro futuro e a sperare che un impegno volontario e concreto potesse contribuire ad incrementare la redditività. L'appello partito da Lisbona era chiaro e diretto: prestare attenzione e risorse alle *best practices* collegate all'istruzione, alla formazione durante tutto l'arco della vita, all'organizzazione del lavoro, all'uguaglianza delle opportunità, all'inserimento sociale e allo sviluppo durevole.

L'impegno a cui le imprese erano chiamate non era indifferente, dal momento che si doveva iniziare ad andare oltre la logica del profitto, sforzandosi nell'adottare un sistema di governo aperto, capace di conciliare gli interessi nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile. La CSR doveva iniziare a costituire un processo di gestione dei rapporti dell'impresa con tutta una serie di parti interessate che realmente potevano influire sul libero funzionamento dell'impresa stessa.

L'UE ha posto il focus sulla responsabilità sociale delle imprese individuando in tale fattore le capacità di arrecare un contributo positivo all'obiettivo strategico per il decennio 2000-2010 definito dall'*European Council Summit* di Lisbona: “divenire l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale”.

Il ruolo dell'UE delineato dal COM(2001) 366 definitivo (Bruxelles, 18.7.2001) può essere riassunto in cinque punti:

1. Elaborare un quadro europeo globale in partnerships con i principali attori economici;
2. Favorire un consenso sulle best practices destinate a garantire una valutazione efficiente in termine di costi;
3. Indagare sulle ragioni che spingono le imprese ad assumere la responsabilità sociale, garantendo in tal modo la loro efficacia e la loro credibilità;
4. Definire i ruoli delle parti interessate;
5. Promuovere una più ampia applicazione dei principi tramite il sostegno alla formazione del personale, la diffusione di informazioni, la sensibilizzazione alla discussione e la fornitura di analisi, dati e ricerche.

Il messaggio forte lanciato dal Libro Verde del 2001 consisteva nel sottolineare che la CSR non sarebbe dovuta essere considerata come un sostituto alla regolamentazione o alla legislazione riguardante i diritti sociali o le norme ambientali. L'impatto economico della CSR può essere ripartito in effetti diretti ed in indiretti; risultati positivi diretti possono ad esempio derivare da un miglior ambiente di lavoro, che

produce una maggiore produttività dei lavoratori; gli effetti indiretti invece sono rappresentati dalla crescente attenzione dei consumatori e degli investitori, che amplierà le possibilità delle imprese sul mercato.

Dal contenuto del Libro Verde CE 2001 è possibile distinguere gli ambiti della CSR, individuando una dimensione interna all'azienda ed una dimensione esterna all'azienda.

1.2.2. Dimensione interna all'azienda

Nell'ambito dell'impresa, le prassi socialmente responsabili hanno riflessi in primo luogo sui dipendenti ed aprono una via che consente di gestire il cambiamento e di conciliare sviluppo e competitività.

Ambito di applicazione	Possibili Misure Correlate
<ul style="list-style-type: none"> - Gestione delle Risorse Umane 	<p>Istruzione e formazione, orari di lavoro, pratiche non discriminatorie, prospettive di inserimento professionale, ecc....</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Salute e sicurezza nel lavoro 	<p>Prevenzione, migliore sicurezza sul posto di lavoro, adempienza alle normative cogenti in materia, ecc.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Adattamento alle trasformazioni 	<p>Focus su partecipazione e coinvolgimento delle parti, politiche di riconversione professionale, ecc.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Gestione delle risorse naturali e degli effetti ambientali 	<p>Riduzione nel consumo delle risorse e delle emissioni, audit convalidabili da enti accreditati, ecc.</p>

Figura 1.3: Elaborato personale

1. Gestione delle risorse umane: si tratta di una delle maggiori sfide lanciate dal Libro Verde del 2000. L'idea di fondo era sempre la stessa, modellata e trattata diversamente per ogni task: migliorando il modo in cui si opera si migliora necessariamente il risultato finale dell'operato.

Relativamente a alla gestione delle HR, l'UE propose una serie di consigli e correttivi atti a valorizzare la formazione e la qualificazione dei dipendenti ed incentivò alle prassi non discriminatorie di reclutamento, che avrebbero facilitato la riduzione della disoccupazione, facendo aumentare i tassi di occupazione e limitando l'esclusione sociale.

2. Salute e sicurezza nel lavoro: sull'argomento era già molto presente la legislazione ordinaria, ma la tendenza all'esternalizzazione, soprattutto delle grandi imprese, ha spinto la Commissione a proporre misure volontarie da considerare come integrazione di quanto già esistente.

3. Adattamento alle trasformazioni: nel corso dell'anno 2000 il numero di fusioni e di acquisizioni raggiunse un livello storico. In quest'ottica ristrutturare in maniera socialmente responsabile significava equilibrare e prendere in considerazione interessi e preoccupazioni di tutte le parti interessate ai cambiamenti e alle decisioni. L'esperienza delle grandi ristrutturazioni aziendali ha mostrato che il successo può essere meglio ottenuto grazie agli sforzi congiunti dei poteri pubblici, delle imprese e dei rappresentanti del personale.

4. Gestione degli effetti sull'ambiente e delle risorse naturali: essenzialmente, ridurre il consumo di risorse e di emissioni inquinanti può da un lato diminuire le ripercussioni sull'ambiente, dall'altro, allo stesso tempo, può recare vantaggi all'impresa, riducendo la fattura energetica e le spese di eliminazioni dei rifiuti. Si è dimostrato infatti che un minore sfruttamento delle risorse può portare ad un aumento della redditività e della competitività.

1.2.3. Dimensione esterna all'azienda

La *Corporate Social Responsibility* si estende oltre il raggio d'azione dell'impresa, integrando la comunità locale e coinvolgendo un ampio ventaglio

di parti correlate: partner commerciali e fornitori, clienti, poteri pubblici, rappresentanti della comunità locale e dell'ambiente. La rapidità della globalizzazione e della mondializzazione ha fatto nascere un dibattito sul ruolo e sullo sviluppo di un sistema di governo globale.

Ambito di Applicazione	Possibili misure correlate
<ul style="list-style-type: none"> • Comunità locali 	<p>Sensibilità verso la tutela della comunità locale, assunzione personale, creazione di sponsorizzazioni, donazioni, ecc....</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Partnerships commerciali, fornitori e consumatori 	<p>Selezione dei fornitori in base ad attributi legati all'etica d'impresa, creazione di rapporti durevoli con clienti, ecc....</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Difesa dei diritti umani 	<p>Rispetto delle disposizioni nazionali ed internazionali</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Problematiche ambientali a livello planetario 	<p>Miglioramento delle performance ambientali lungo</p>

	<p>tutto la catena produttiva, impegno allo sviluppo sostenibile</p>
--	--

Figura 1.4: Elaborato personale

1. Comunità locali: le imprese più sensibili alla protezione dell'ambiente intervengono spesso sull'educazione all'ecologia della loro comunità. L'obiettivo è quello di tentare di rendere consapevoli le comunità dei luoghi in cui le imprese operano delle finalità dell'operato. Non è sempre facile riuscire ad entrare nelle "grazie" delle comunità locali. Proprio per questo motivo molto spesso le imprese forniscono posti di lavoro, salari e prestazioni ed entrate fiscali, dipendendo dalla buona salute dalla stabilità e dalla prosperità delle comunità che le accolgono. Lo sviluppo di relazioni positive con la comunità locale e pertanto l'accumulazione di capitale sociale sono importantissimi, soprattutto per le multinazionali.
2. Partnerships commerciali, fornitori e consumatori: l'obiettivo primario delle imprese è quello di ridurre la complessità delle loro operazioni ed i loro costi, aumentando la qualità. Le imprese inoltre sono consapevoli che la loro immagine in materia sociale può essere danneggiata dalle prassi dei loro partner e fornitori lungo tutto la catena produttiva.
3. Diritti dell'uomo: si tratta di un tema estremamente complesso che pone problemi di ordine politico, giuridico e morale. Proprio per questo motivo sempre più spesso le imprese si dotano di codici di condotta relativi alle condizioni di lavoro; in tal modo agiscono anche per migliorare la loro immagine, limitando i rischi di una reazione negativa dei consumatori.
4. Preoccupazioni ambientali a livello planetario: il dibattito circa questo punto è ancora oggi vivo e presente, dal momento che le imprese sono anche e soprattutto attori ambientali a livello planetario.

1.2.4. Conclusioni

Dal momento in cui il Libro Verde CE 2001 è stato diffuso, si è iniziato a comprendere che era necessario un radicale cambiamento di cultura, una cultura improntata sulla responsabilità come linea guida. Responsabilità sociale di impresa non deve essere una operazione di facciata, si deve abbandonare la concezione di capitalismo filantropico, introducendo un nuovo concetto di corporate culture.

1.3. LA CSR E L'ONU: I 17 SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (AGENDA 2030), CONFRONTO CON I "MDG" (MILLENNIUM DEVELOPMENT GOALS).

Uscendo dai confini comunitari, vengono trattate ora le due “famiglie” di obiettivi etici, ambientali e sociali proposte dalle Nazioni Unite, rispettivamente nel 2000 e nel 2015, e ratificate entrambe da più di 190 Stati Membri.

1.3.1. I *Millenium Development Goals*: l'inizio del processo di cambiamento

Nel Settembre del 2000 tutti i 193 stati membri dell'ONU si sono impegnati a raggiungere per il 2015 i *Millenium Development Goals*⁶. L'allora segretario delle Nazioni Unite, Kofi Annan, firmò un framework composto di otto obiettivi che hanno portato a miglioramenti su larga scala all'interno degli specifici settori interessati. Lo scopo finale dell'agenda 2000-2015 era quello di sconfiggere le disuguaglianze sociali, ridurre drasticamente le situazioni di povertà estrema e migliorare sensibilmente il livello medio di istruzione e alfabetizzazione

⁶ <http://www.un.org/millenniumgoals/>



Figura 1.5: *Millenium Development Goals*

I *MDGs* costituiscono impegni morali e pratici, ma hanno il difetto di non avere la forma di veri e propri impegni vincolanti, da rispettare in maniera obbligatoria. È proprio questo uno dei punti critici degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio; imporre vincoli e limitazioni richiedeva tempo e negoziazioni che, in soli quindici anni, erano impossibili da raggiungere.

Osservando gli 8 obiettivi lanciati dalle Nazioni Unite all'alba del nuovo millennio, immediatamente si nota il fatto che si tratta di macro temi da sempre posti all'attenzione del mondo occidentalizzato. Il problema evidenziato dall'organizzazione intergovernativa era proprio questo: tutto ciò che non affliggeva direttamente, tutto ciò che non era visibile con i propri occhi, era sempre stato tenuto in considerazione a livello morale, e pochi e concreti erano stati fino a quel momento gli interventi atti a migliorare in maniera attiva le situazioni di disagio.

Povertà, analfabetizzazione, disagi alimentari e discriminazioni, malattie endemiche e mortalità infantile, erano piaghe che dovevano essere affrontate da tutti gli Stati

Membri delle Nazioni Unite, i quali furono chiamati ad una prova di sforzo ed impegno comune per poter migliorare una situazione molto poco rassicurante; gli effetti positivi degli impegni profusi in tale direzione sono comunque evidenti, ma la mancata definizione di risultati intermedi attesi non ha permesso un perfetto collegamento tra politiche e risultati.

1.3.2. Agenda 2015-2030: i *Sustainable Development Goals*

Il limite più grande osservabile nell'idea di fondo dei *MDGs* fu il mancato coinvolgimento iniziale del settore privato, che sarebbe stato capace, grazie a tecnologie avanzate ed a maggiori risorse, di garantire soluzioni migliori e più ampie. Proprio per superare tale ostacolo all'inizio del 2015 è emersa una nuova sfidante Agenda, scadente nel 2030, e avente come obiettivo principale quello di trovare un punto di contatto fra bisogni umani e la crescente trasformazione economica, prestando nel contempo l'attenzione alla protezione dell'ambiente, alla ricerca della pace e alla realizzazione dei diritti umani, il tutto con l'aiuto e il ruolo proattivo delle imprese.

Per spiegare al meglio tale transizione riporto le parole dell'attuale Segretario Generale dell'ONU, Ban Ki-Moon: *“2015 is a milestone year. We will complete the Millenium Development Goals. We are forging a bold vision for sustainable development, including a set of sustainable development goals. And we are aiming for a new, universal, climate agreement”*.

Come sopra indicato, nell'Agosto del 2015, 193 Paesi hanno concordato l'introduzione dei 17 Sustainable Development Goals (*SDGs*), anch'essi, come i *MDGs* (scaduti nello stesso anno), avranno un orizzonte temporale di 15 anni. Nonostante le carenze strutturali, miglioramenti ci sono stati, ed i Paesi Membri dell'ONU hanno deciso di ripartire da ciò che di buono era emerso nel periodo 2000-2015, usando i *MDGs* come target di riferimento per poter raggiungere risultati migliori.

I nuovi *SDGs* puntano ad azzerare la povertà nel mondo e ad eliminare la fame nel mondo. I leader mondiali hanno riconosciuto la connessione fra i popoli ed il nostro pianeta, definendo obiettivi sostenibili globali. La strada è segnata, il futuro che il mondo vuole è scritto.



Figura 1.6: *Sustainable Development Goals*

Come sopra riportato, la nuova Agenda 2015-2030 si differenzia dalla precedente per il suo maggiore rigore. Se gli *MDGs* furono elaborati per raggiungere un punto intermedio nel percorso che avrebbe portato ad azzerare povertà e a porre fine alla fame nel mondo, i *SDGs* hanno come compito principale quello di completare il cammino precedentemente iniziato, ed arrivare ad uno “statistico zero” relativamente a: fame nel mondo, povertà, e mortalità infantile. L’approccio degli *MDGs* ha portato le imprese ed i Governi ad applicare la strategia “fare prima la parte più semplice”; al contrario invece, il difficile obiettivo posto dagli *SDGs* ha spinto i soggetti istituzionali a dedicare maggiori risorse sin da subito. I *Sustainable Development Goals* inoltre vedono al centro della loro struttura una crescita economica sostenibile ed inclusiva, sottolineando ed incoraggiando

i singoli Stati a far emergere abilità ed idee sfidanti. Infine, la più grande differenza fra *MDGs* ed *SDGs* sta nell'utilizzo delle informazioni; se nei primi nulla è detto circa l'utilizzo di database condivisi, gli *SDGs* ruotano attorno all'efficiente utilizzo di sistemi di monitoraggio ed *accountability*.

I *SDGs* sono target integrati ed indivisibili, globali ed universalmente applicabili, rispettando allo stesso tempo però le priorità e le policies nazionali. Ogni Governo dovrà decidere come queste aspirazioni dovranno essere integrate nei processi interni. È proprio in questo contesto che si inserisce il ruolo fondamentale che avranno le imprese, multinazionali o PMI; continuare ad operare avendo come fine ultimo la massimizzazione del profitto, ma tendendo sempre di più al rispetto di valori condivisi, di codici etici e di regole di integrazione. Le Nazioni Unite hanno fatto appello ad uno sforzo comune da parte degli agenti economici in relazione a diversi aspetti del contesto d'impresa:

1. Scambi commerciali: l'Agenda promuove un sistema universale, multilaterale, non discriminatorio ed equo di "*trading system*"; vengono inoltre incentivati l'incremento delle esportazioni da parte dei paesi in crescita e la realizzazione di più facili e rapide vie d'accesso al mercato.
2. *Multi-stakeholder partnerships*: si propone di aumentare la Global partnership per lo sviluppo sostenibile, mobilitando e condividendo conoscenze, expertise, tecnologie e risorse finanziarie, con l'obiettivo di supportare il raggiungimento degli *SDGs* in tutti i Paesi.

CAPITOLO 2: COME LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY GENERA SHARED VALUE IN AZIENDA.

2.1. "TO PRODUCE RESULTS, IDEAS HAS TO BE IMPROVED": COME L'ALLINEAMENTO DEI TEMI DI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AI TEMI DI BUSINESS AIUTA A MITIGARE RISCHI, MIGLIORARE LE PERFORMANCE ED AUMENTARE LA REPUTAZIONE.

Generare *shared value* significa creare valore economico che sia in grado esso stesso di creare valore per la società intesa nel suo complesso.

Michael Porter e Mark Kramer hanno fornito la seguente definizione di valore condiviso: *“The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creations focuses on identifying and expanding the connections between social and economic progress⁷”*.

A partire dagli anni'90 è decisamente aumentata l'attenzione nei confronti del tema CSR e con ciò è conseguentemente cresciuto il rischio di “far indossare” alla CSR un abito che non le appartiene; la responsabilità sociale è e deve essere intesa come un attributo gestionale, non come una vera e propria disciplina di business, tenuta in quanto tale a fornire risultati e performance di alto livello.

L'idea centrale del corrente capitolo è proprio questa: la capacità del management deve esplicitarsi nel saper sfruttare al meglio le occasioni di miglioramento e di differenziazione provenienti dalle numerose e diverse pratiche che rientrano nel tema CSR; la CSR non deve essere considerata in rapporto mezzo a fine con il raggiungimento del profitto. Le due dimensioni, quella prettamente economica e quella sociale ed ambientale, devono viaggiare alla stessa velocità.

Un'impresa è proattiva in tal senso se si sforza, in termini di risorse economiche ed umane, ad allineare le attività sociali con quelle di business, rendendole complementari, facendo sì che si instauri un rapporto di necessaria interdipendenza

⁷ Porter E. Michael and Kramer R. Mark (2011) *“The Big Idea: Creating Shared Value”* Harvard Business Review

che permetta di raggiungere il *main goal* (massimizzazione dei profitti) percorrendo una strada maggiormente responsabile dal punto di vista sociale. Da ciò, in maniera naturale, possono derivare miglioramenti reputazionali, nel caso di implementazione di strategie di differenziazione, e/o risparmi in termini di riduzione dei rischi.

Possiamo ora classificare i benefici derivanti da un intelligente lavoro svolto in ambito di CSR in tre diverse categorie⁸:

- **Motivazionali:** si tratta di benefici interni. I dipendenti saranno più stimolati sapendo di lavorare per un'impresa avente mission e vision proiettate verso la sostenibilità. Tutto ciò permette di creare senso di appartenenza e di diffondere una cultura aziendale eticamente sostenibile.
- **Reputazionali:** come già scritto, è uno dei grandi vantaggi ottenibili dall'implementazione di attività nel sociale. In tale ambito si nota come possano migliorare i rapporti con le due componenti verticali del modello di Porter⁹: fornitori e clienti; se da un lato i primi, quelli che per un'impresa possono essere i finanziatori, acquisiscono fiducia, dall'altro i clienti si sentono più coinvolti nei processi decisionali.
- **Economici:** non è un caso che tale tipologia di benefici sia citata per ultima. A mio modo di vedere, si ottengono vantaggi in tal senso solamente se sia l'ambiente interno che quello esterno all'impresa sono fortemente e costantemente stimolati dalle scelte prese dai vertici. Essere socialmente responsabili permette di intraprendere sentieri di business non convenzionali, permette di sviluppare le vendite in "oceani blu"¹⁰, ed inoltre permette di ridurre i rischi su diversi fronti: consentire al lavoratore di svolgere il proprio compito in un ambiente sfidante ma allo stesso tempo stimolante farà sì che con il lavoratore stesso si possa creare un rapporto migliore, aumentandone la produttività marginale e quindi i profitti; progettare una nuova sede rispettando l'ambiente, le persone e le abitudini del luogo in cui essa sorgerà, ad esempio,

⁸ Viviani, M., "La Responsabilità sociale d'impresa ed il coinvolgimento degli stakeholder" (2005), AICCON

⁹ Porter, M., *Five Forces Model, "How Competitive Forces Shape Strategy"* in Harvard Business Review 57, Marzo-Aprile 1979

¹⁰ Mauborgne, R., Chan Kim, W., "Blue Ocean Strategy" (2005)

permetterà al vertice di eliminare noiosi problemi burocratici e interminabili cause legali. Insomma, fare del bene aiuta a farsi del bene.

Un'impresa ha come obiettivo la ricerca del vantaggio competitivo, il quale le permette di assicurarsi una posizione di dominio all'interno del settore in cui opera.

Il fine ultimo è quello di ottenere un profitto che sia prima di tutto superiore a quello dei concorrenti, ma anche, e non è un caso, sostenibile. Il vantaggio competitivo cioè deve essere ottenuto e mantenuto nel tempo, e per fare ciò si ricorre alle cd. Strategie di business: leadership di costo e differenziazione.

Naturalmente le imprese fortemente attive nel tema CSR attuano principalmente il secondo dei due tipi di strategie citate.

Differenziarsi, in termine di business, significa operare in modo tale che l'output realizzato sia dotato di una caratteristica che lo renda unico per colui che ne usufruirà. È ovvio che essere socialmente attivi e responsabili rappresenta un costo, ma tale costo sarà sempre e comunque coperto dai ricavi provenienti da un output reso incomparabile.

2.1.1. Il processo di creazione del valore collegato alla CSR: la Catena del Valore.

Lasciando indietro l'ambiente competitivo, ossia il terreno in cui l'impresa opera alla ricerca del profitto, focalizziamoci ora sulla dimensione interna.

Per fare ciò lo strumento migliore è sicuramente la *Value Chain* teorizzata da Michael Porter nel 1985¹¹. Si tratta di una rappresentazione grafica delle attività svolte dall'impresa che mette in evidenza il valore creato ed i costi sostenuti per crearlo.

E' possibile utilizzare la catena del valore anche come supporto per la pianificazione a livello business e come strumento di verifica delle interdipendenze.

Analizziamo ora la Catena del valore in relazione alla CSR.

¹¹ Porter, M., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" (1985)

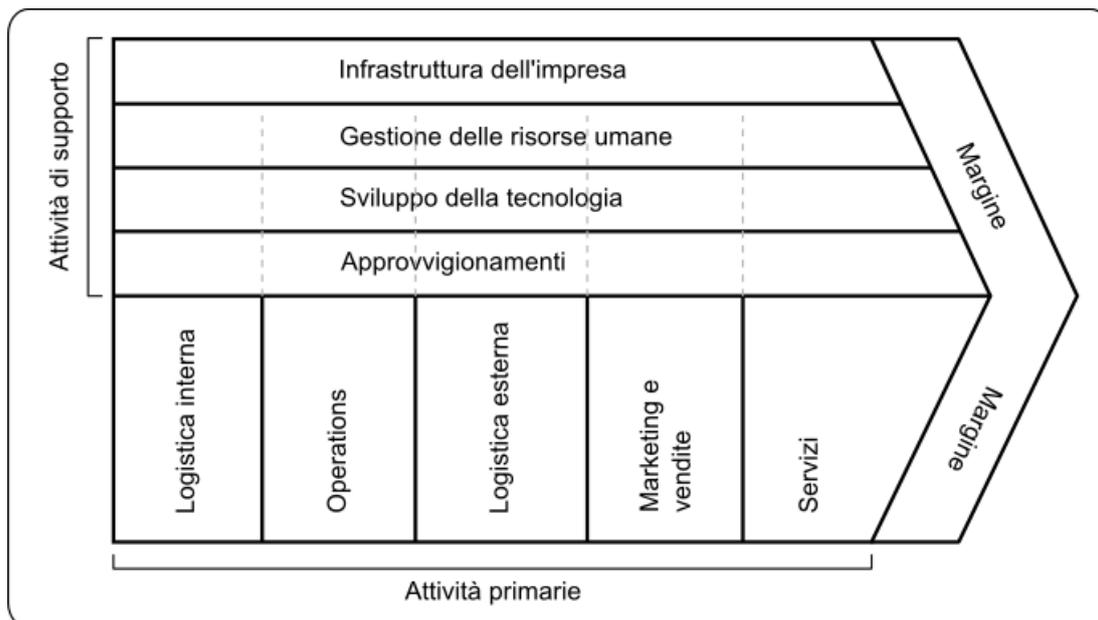


Figura 2.1: La catena del valore¹²

Le attività primarie sono quelle direttamente coinvolte nella gestione caratteristica:

1. Logistica in entrata/in uscita: si tratta della gestione fisica dell'input e dell'output. In ambito di CSR, l'impresa potrebbe attivare programmi di mobilità sostenibile, ridurre l'impatto ambientale dei trasporti o stringere accordi con le società di delivery circa l'utilizzo di veicoli non inquinanti.
2. Attività operative di produzione: fase di transito, passaggio dall'input al prodotto finito. Questa probabilmente è l'attività, fra le cinque primarie, nella quale potrebbero essere più evidenti gli effetti di una gestione improntata all'attenzione verso il "sociale"; il focus, ad esempio, potrebbe essere incentrato su un'oculata gestione dei consumi di acqua ed energia, sullo sviluppo di fonti rinnovabili e su diverse e sostenibili modalità di packaging.
3. Marketing e vendite: in tale fase si presta attenzione alla promozione del prodotto. Possono essere implementate campagne di *cause-related marketing*, oppure possono essere lanciati messaggi pubblicitari a forte contenuto sociale.

¹² https://it.wikipedia.org/wiki/Catena_del_valore#/media/File:Catena-del-valore-di-Porter.svg

4. Servizi post-vendita: l'obiettivo è quello di mantenere alto il valore percepito del prodotto. L'impresa ad esempio potrebbe creare dei percorsi formativi per i clienti legati all'educazione alle tematiche ambientali, oppure fornir loro informazioni più dettagliate sulle modalità di produzione applicate.

Le attività di supporto, a differenza delle precedenti, svolgono un ruolo di aiuto ed operano trasversalmente.

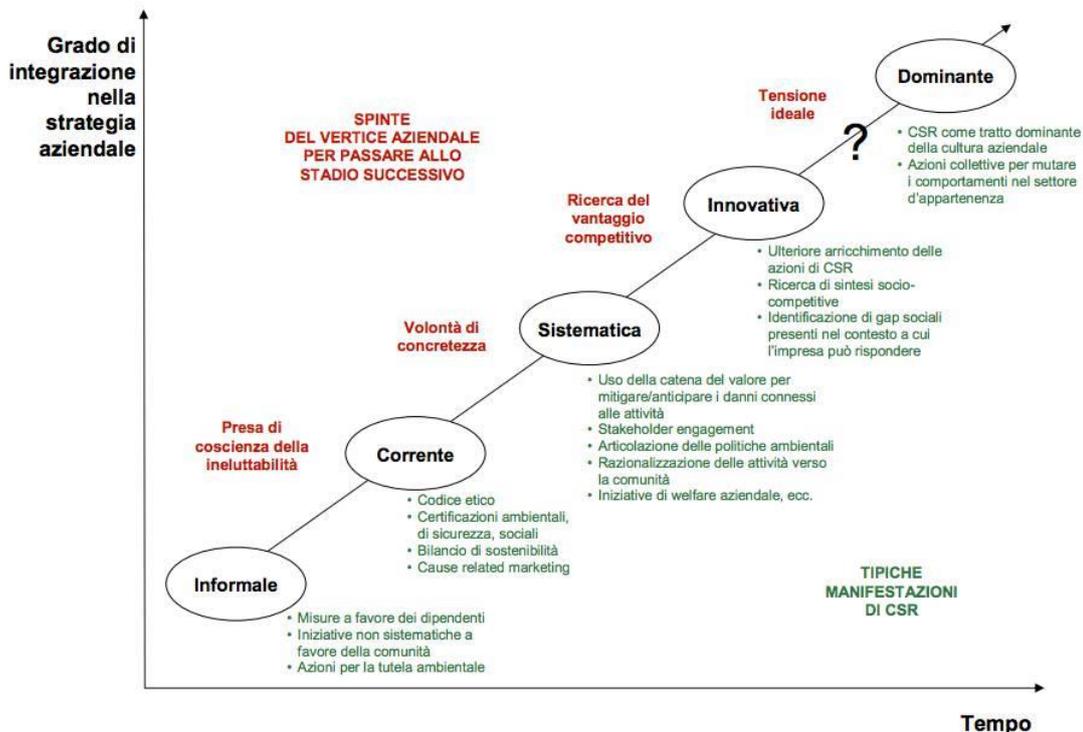
1. Attività infrastrutturali: si tratta delle funzioni che si vedrebbero in ogni organigramma:
 - *Corporate Governance*: gestione dei rapporti con le istituzioni, diffusione di cultura aziendale e codice etico, organi preposti alla sostenibilità.
 - Iniziative per la comunità: donazioni, *charity programs*.
 - Comunicazione istituzionale: si tratta del sistema di rendicontazione sociale (es. Bilancio di sostenibilità) ma anche dell'inserimento della sezione CSR sul sito Internet dell'azienda e dell'aggiornamento degli indici di rating.
 - Certificazioni.
2. Gestione delle risorse umane: politiche di gestione del personale; anche qui sono infinite le modalità attraverso le quali l'impresa ha la possibilità di essere visibilmente attiva in tema di CSR, come ad esempio la creazione di sistemi di conciliazione fra vita lavorativa e vita familiare (es. asili nido all'interno della sede sociale), sostegno alle pari opportunità, salute e sicurezza sul lavoro.
3. Sviluppo della tecnologia: attività che supporta principalmente il reparto vendite ed il reparto marketing, strettamente collegata alle innovazioni, le quali possono essere di *routine* oppure di rottura.
4. Approvvigionamenti: gestione del rapporto con i fornitori nelle fasi pre e post stipula del contratto. In questa tipologia di attività di supporto, l'impresa potrebbe dimostrarsi fortemente responsabile dal punto di vista

sociale ad esempio acquistando prodotti da soggetti svantaggiati oppure dare un'impronta etica alla gestione della *supply chain*.

2.1.2. Le fasi di evoluzione della CSR

Fino ad ora, anche grazie alla rappresentazione della Catena del valore, si è tentato di rappresentare quella che potrebbe essere l'attività tipo di una impresa che decida di sforzarsi nell'implementazione di un solido e avanzato approccio verso i temi relativi alla Responsabilità Sociale.

Grazie allo studio di Mario Molteni, fondatore e direttore di ALTIS¹³ (Alta Scuola Impresa e Società) ed inoltre direttore CSR Manager Network Italia¹⁴, è possibile fornire la rappresentazione degli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale. Analizzando tale grafico è possibile notare come, con il passare del tempo, all'interno della strategia aziendale viene data crescente importanza alla CSR. Molteni¹⁵ identifica cinque stadi successivi:



¹³ <http://altis.unicatt.it/altis-alta-scuola-storia-e-mission>

¹⁴ <http://www.csrmanagernetwork.it/il-network/chi-siamo.html>

¹⁵ Molteni M., *Gli stadi di sviluppo della CSR nelle strategie aziendali*, Impresa Progetto, Rivista online del Ditea, n.2 2007

Figura 2.2: Gli stadi evolutivi della CSR

1. CSR Informale: come già scritto, il tema della CSR è iniziato ad essere presente in modo costante sulle “scrivanie” dei vertici aziendali solamente da una ventina di anni a questa parte. Prima di allora infatti, venivano svolte manifestazioni di matrice socio-ambientali di carattere generale.
2. CSR Corrente: a causa della crescenti pressioni provenienti sì dall'esterno, ma anche dal basso dell'organigramma aziendale, i vertici hanno iniziato a sperimentare alcune azioni inerenti al tema della CSR, come l'implementazione del codice etico o l'elaborazione del bilancio di sostenibilità, che verrà analizzato in maniera più approfondita del presente capitolo.
3. CSR Sistemática: nel caso in cui gli strumenti appena citati entrino a far parte della quotidianità aziendale, i vertici capiscono che l'orientamento gestionale rivolto alla CSR è efficiente ed efficace, capace, ancora a livello potenziale, di produrre ricchezza. A questo punto allora si inizia a dare sostanza pratica alle azioni svolte fino a quel momento con un approccio “soft”.
4. CSR Innovativa: in tale fase il termine CSR perde qualsiasi connotato negativo e diventa un sinonimo di capacità di far sì che ogni richiesta proveniente dagli stakeholders possa essere soddisfatta in maniera mirata e specifica. Non si tratta più di approcciarsi alla responsabilità sociale come se fosse una sorta di parametro vincolistico entro cui rientrare, ma bensì si passa alla ferma di volontà di creare i presupposti per trovare soluzioni innovative.
5. CSR Dominante: quinto ed ultimo stadio, rappresenta il caso di quell'impresa che della CSR fa il cuore pulsante della propria attività, della propria immagine e delle proprie decisioni. In questo contesto, il top management non limita il proprio operato entro i confini dell'azienda, ma punta a creare relazioni con le più influenti entità istituzionali esterne, contribuendo in tal modo a creare l'aggregazione necessaria per potere dare una svolta al rinnovamento

2.2. UNA BUONA GOVERNANCE: ESG (ENVIRONMENTAL SOCIAL GOVERNANCE) CRITERIA.

Gli indicatori ESG rappresentano alla perfezione il livello di integrazione raggiunto dalle tematiche relative alla CSR all'interno del processo decisionale d'azienda. Si tratta, nello specifico, di un insieme di standard per le operazioni di una società che intende agire rendendo consapevoli i propri investitori.

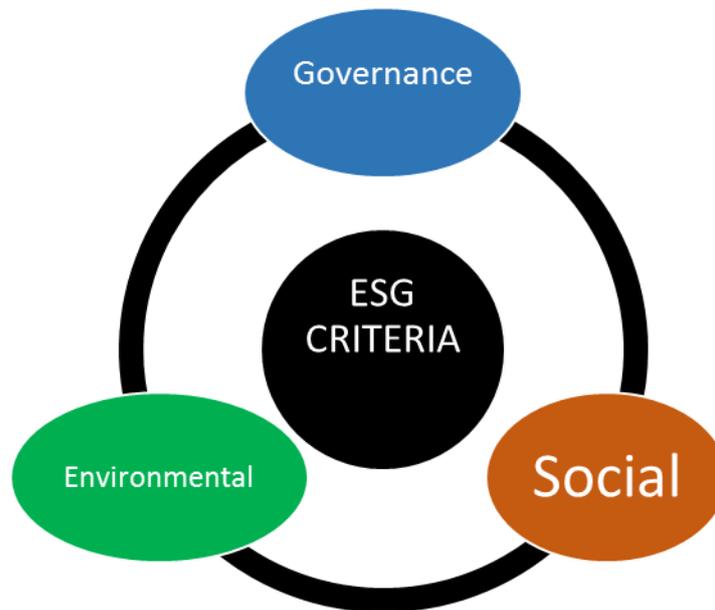


Figura 2.3: Elaborato personale

Tali regole, come si evince dall'acronimo, riguardano tre aree di sensibilità sociale:

1. *Environmental criteria*: si riferiscono ai consumi di energia dell'impresa, alla riduzione degli sprechi ed alla conservazione delle risorse naturali. Sono utilizzati dal top management anche come punto di riferimento per la valutazione di rischi. Le minacce rappresentate dal cambiamento climatico e dal progressivo deperimento delle risorse stanno rendendo gli investitori sempre più attenti verso i temi di sostenibilità nelle loro scelte di investimento.

2. *Social criteria*: esse sono invece relative ai rapporti di business dell'impresa. Vi rientrano le tematiche di gestione del rapporto con il personale e degli standard lavorativi, il rispetto dei diritti umani ed i rapporti con le comunità civili. Si parla in questo caso di “*power of difference*”, riferendosi al crescente livello di inclusione nelle politiche societarie di *recruitment*.
3. *Governance criteria*: si tratta delle pratiche di governo societario. Gli investitori ormai, istituzionali o privati che siano, hanno bisogno di sapere che le decisioni siano prese dai vertici societari in totale trasparenza e libertà da pressioni esterne, di natura politica o economica.

Gli ESG permettono di misurare l'impatto, a livello di sostenibilità ed etica, di un investimento nel business di un'azienda.

Ad oggi ormai i suddetti criteri sono considerati, da parte delle imprese, come fattori di primaria importanza ai fini dell'analisi degli investimenti.

L'introduzione e l'utilizzo degli ESG ha fatto sì che il dibattito, iniziato ormai più di cinquant'anni fa, sulla CSR sia definitivamente concluso. La Responsabilità Sociale non è più un discorso filantropico, ma decisamente pratico.

2.3. UNA “BUSSOLA”: L’ANALISI DI MATERIALITÀ. COS’È E COME RIESCE AD EVIDENZIARE GLI ASPETTI RILEVANTI PER L’AZIENDA E PER GLI STAKEHOLDER.

Il termine materialità (*materiality*) sta ad indicare l’importanza assunta dai singoli stakeholder che entrano in contatto con l’impresa.

Attraverso la suddetta analisi è possibile dunque evidenziare quelli che saranno gli attori e le tematiche da considerare centrali nella pianificazione, operata dal top management, della strategia di business; ovviamente un topic o un portatore di interesse sarà tanto più rilevante quanto più sarà capace di influenzare il processo decisionale dell’impresa.

L’analisi di materialità è stata fortemente promossa dal *Global Reporting Initiative* (GRI¹⁶) come principio vitale per poter avvicinare la rendicontazione alle attese degli stakeholder.

Grazie all’integrazione dell’analisi all’interno degli standard di consuntivo, è cresciuto notevolmente l’impegno profuso dai CSR Manager per instaurare maggiori occasioni di dialogo e di scambio di feedback con gli stakeholder.

2.3.1. GRI G4, l’inizio di una nuova era

Nel 2013 il GRI ha rilasciato il tanto atteso aggiornamento dei suoi *Sustainability Reporting Guidelines*, G4, il quale scopo è appunto quello di guidare le imprese, e non solo, nel processo di preparazione dei loro Report di Sostenibilità basati sui cd. Aspetti materiali; quest’ultimi, nello specifico, sono definibili come i fattori che mettono in luce i maggiormente significativi impatti dell’operato dell’impresa, dal punto di vista economico, ambientale e sociale.

Tali aspetti sono riassunti nella figura che segue, fornita dal *Global Reporting Initiative*:

¹⁶ Il GRI è un ente no-profit nato nel 1997 con lo scopo di creare un funzionale supporto al sistema di rendicontazione della performance sostenibile di imprese, enti governativi e non. Dal 2002, anno in cui fu formalmente riconosciuto dalle Nazioni Unite, il GRI fornisce linee guida e Framework di riferimento che sono ormai utilizzati comunemente dalle più grandi multinazionali del mondo.
<https://g4.globalreporting.org/how-you-should-report/reporting-principles/principles-for-defining-report-content/materiality/Pages/default.aspx>

CATEGORIES AND ASPECTS IN THE GUIDELINES				
Category	Economic		Environmental	
Aspects ^{III}	<ul style="list-style-type: none"> Economic Performance Market Presence Indirect Economic Impacts Procurement Practices 		<ul style="list-style-type: none"> Materials Energy Water Biodiversity Emissions Effluents and Waste Products and Services Compliance Transport Overall Supplier Environmental Assessment Environmental Grievance Mechanisms 	
Category	Social			
Sub-Categories	Labor Practices and Decent Work	Human Rights	Society	Product Responsibility
Aspects ^{III}	<ul style="list-style-type: none"> Employment Labor/Management Relations Occupational Health and Safety Training and Education Diversity and Equal Opportunity Equal Remuneration for Women and Men Supplier Assessment for Labor Practices Labor Practices Grievance Mechanisms 	<ul style="list-style-type: none"> Investment Non-discrimination Freedom of Association and Collective Bargaining Child Labor Forced or Compulsory Labor Security Practices Indigenous Rights Assessment Supplier Human Rights Assessment Human Rights Grievance Mechanisms 	<ul style="list-style-type: none"> Local Communities Anti-corruption Public Policy Anti-competitive Behavior Compliance Supplier Assessment for Impacts on Society Grievance Mechanisms for Impacts on Society 	<ul style="list-style-type: none"> Customer Health and Safety Product and Service Labeling Marketing Communications Customer Privacy Compliance

Figura 2.4: Aspetti materiali (rilevanti)¹⁷

L'identificazione dei suddetti varia ovviamente da impresa a impresa, e dipende da una preventiva accurata valutazione di tutti gli ambiti di operatività dell'organizzazione e degli impatti delle relative attività.

Gli aspetti materiali possono manifestarsi sia all'interno che all'esterno dell'impresa e per poter essere identificati, valutati ed essere oggetto di modifica, necessitano di una continua e vivace attività di dialogo fra top management e stakeholder.

Il GRI G4, proprio per aiutare le organizzazioni nel processo di individuazione degli aspetti materiali, descrive un processo a quattro stadi, da pianificare ed implementare nello specifico di ogni caso e di ogni tipologia di settore in cui l'impresa opera. Ogni

¹⁷ <https://g4.globalreporting.org/SiteCollectionImages/Categories-and-Aspects-in-the-Guidelines.png>

stadio affronta elementi specifici al fine di definire ciò che veramente conta e dove ciò conta (*“what matters and where it matters”*).



Figura 2.5

2.3.2. Materialità: come si definisce e come si monitora

Il primo passo consiste nella definizione dei temi da sottoporre alla valutazione, tanto dei membri interni all'azienda quanto dei soggetti esterni che entrano in contatto con essa. La principale fonte da cui le aziende attingono è la lista dei topics delineati dalla GRI (si veda Figura 2.4).

Ovviamente, in questa prima fase, serve la massima elasticità dell'impresa, la quale deve essere in grado, se necessario, di esulare dalle indicazioni generali fornite dalla GRI, individuando i temi strettamente correlati alle proprie necessità.

Per ogni argomento rilevante individuato, l'impresa deve valutare gli impatti ad esso collegati e, soprattutto, identificarne i confini, al fine di specificare l'area in cui le conseguenze del topic considerato si verificheranno.

Il GRI G4 consiglia di svolgere le attività relative a questa prima fase in maniera sistematica, applicando, ove necessario, il principio di prudenza ed un approccio scientifico validato a livello internazionale per la misurazione.

Si tratta di una sorta di fase retrospettiva, durante la quale viene instaurato un confronto aperto fra i vertici decisionali, chiamati a comprendere al meglio la situazione da “stressare”.

Dopo aver chiarito gli aspetti da sottoporre a valutazione, si passa a definirne l’importanza per l’impresa.

Durante questa seconda fase sono coinvolte diverse funzioni aziendali, chiamate ad esprimere giudizi ed opinioni che successivamente saranno sistematizzate in un complessivo giudizio.

Le funzioni essere coinvolte con differenti modalità: interviste, questionari, focus group, workshops e forum.

Dopo aver definito l’importanza dei temi per i membri interni, si fa lo stesso in relazione agli stakeholder esterni.

Le categorie maggiormente interessate dall’analisi di materialità sono quelle dei lavoratori, dei clienti e dei fornitori. L’impresa può decidere se rendere partecipi dunque solamente le categorie considerate più rilevanti oppure se ampliare la propria platea di riferimento, aprendo al dialogo con comunità locali, investitori, opinion leaders e media.

Una volta impostata la lista dei temi rilevanti e dell’importanza che questi hanno, si entra nella terza fase del processo, la validazione. L’obiettivo è quello di garantire un rapporto che fornisca una rappresentazione ragionevole e bilanciata della performance di sostenibilità dell’impresa, includendo sia gli impatti positivi che quelli negativi.

E’ fondamentale che l’elenco degli aspetti materiali individuati ed inclusi nell’analisi di materialità sia approvato dal top management.

Per concludere il processo, dopo la pubblicazione del report, si passa alla fase di revisione; questa si concentra sugli aspetti considerati materiali nel periodo di riferimento precedente e sui feedback ricevuti da tutte le parti coinvolte. I risultati aiutano alla implementazione della prima fase del ciclo successivo, quella di identificazione.

2.3.3. Come si fa *Materiality Assessment*?

Oggigiorno molte imprese, prima di effettuare l'analisi di materialità, si dedicano ad uno studio accurato dei propri stakeholder, i quali vengono "mappati affinché sia possibile individuare in modo strutturato, efficace e funzionale quali sono gli interlocutori da considerare in maniera prioritaria.

Stakeholder sono potenzialmente tutti coloro che entrano in contatto con l'azienda nelle attività che caratterizzano il business della stessa. Per comprendere le modalità attraverso le quali possono influenzare e condizionare l'attività di impresa, essi solitamente vengono suddivisi in tre livelli¹⁸:

1. Nel primo vi rientrano coloro che intrattengono prevalentemente rapporti diretti di tipo economico con l'impresa, come clienti, fornitori, azionisti, ecc.
2. Nel secondo si trovano coloro che possono influenzare o essere influenzati direttamente dall'impresa, come ad esempio gli enti istituzionali.
3. L'ultimo livello è invece composto dai soggetti che interagiscono in maniera mediata con l'impresa, come la comunità o i media.

Una volta delineate le differenti categorie di stakeholder e una volta individuati gli aspetti rilevanti, è possibile passare alla definizione della fase principale del processo dell'analisi di materialità, quella della definizione dell'importanza, la cd. *prioritization*. Si tratta di costruire una matrice che ha come variabile sull'asse verticale la rilevanza degli aspetti materiali per gli stakeholder, mentre sull'asse orizzontale ospita la rilevanza degli impatti economici, ambientali e sociali.

La matrice di materialità dunque permette di mettere in evidenza le tematiche rilevanti ed il loro posizionamento relativo rispetto alla rilevanza per le strategie aziendali ed alla rilevanza che viene loro attribuita dagli stakeholder dell'azienda.

All'interno della matrice vengono inseriti numerosi indicatori strategici relativi a diverse macro aree, come ad esempio quelle relative alla relazione delle risorse umane, alla gestione del business, all'etica ed al modello di governance. Questi indicatori permettono all'azienda di pervenire a risultati numerici capaci di far quantificare rischi

¹⁸, Molteni, Pedrini, Bertolini, "L'analisi di Materialità: Implementazione, impatti e futuri sviluppi" (CSR Manager Network e ALTIS)

ed opportunità. Viene riportata, a livello di esempio, la matrice di materialità 2015 di Terna, azienda di cui si parlerà nello specifico nel terzo capitolo.



Figura 2.6: L'analisi di Materialità di Terna¹⁹

Grazie all'analisi di materialità vi è la possibilità di circoscrivere i temi rilevanti all'interno di un ampio ventaglio, generando un aumento notevole in termini di efficienza ed efficacia. Inoltre, conoscere i propri stakeholder rilevanti permette all'impresa di mantenere con essi un costante flusso di informazioni, rendendoli così parte del proprio business.

2.3.4. Conclusione

Nonostante, come già accennato, il principio di materialità sia ormai fortemente promosso all'interno degli standard di rendicontazione, l'analisi di materialità non è ancora diventata una pratica consuetudinaria nella sfera delle attività aziendali.

¹⁹ <http://www.terna.it/it-it/sostenibilit%C3%A0/ilnostroimpegno/analisiDIMaterialit%C3%A0.aspx>

Il principale motivo è rappresentato dalla autoreferenzialità dello strumento, dovuta al fatto che le linee guida esistenti, GRI G4 su tutte, lasciano ampio spazio alla discrezionalità dei manager.

L'analisi è principalmente utilizzata dalle organizzazioni che sono già da tempo impegnate nel tema della sostenibilità. Ci vorrà del tempo prima che diventi un vero e proprio strumento di gestione, considerato come mezzo utile alla identificazione di rischi e di opportunità relativamente a temi socio-economici ed ambientali.

Grazie agli studi e alle ricerche condotte da ALTIS e CSR Manager Network è possibile comunque notare che è già presente un buon numero di aziende che considera l'analisi in esame un importante indicatore strategico.

Nell'ultimo documento pubblicato da ALTIS e CSR Manager Network relativo all'analisi di materialità, vengono descritti gli impatti che quest'ultima ha prodotto in termini di miglioramento dei processi di rendicontazione, delle politiche di sostenibilità o dei sistemi di risk management.

Lo strumento sta fornendo con il passare del tempo dei segnali di vivacità, dal momento che permette di rapportarsi con il top management e di instaurare un dialogo con le figure direzionali dell'azienda, contribuendo così a creare una forte cultura di sostenibilità.

Da quanto emerge, l'impatto più visibile è quello che ricade sulla struttura societaria di rendicontazione della sostenibilità. Sostanzialmente, l'analisi di materialità ha fatto sì che i vertici aziendali divenissero più attenti in relazione ad alcuni temi, che nei precedenti *Sustainability Report* erano assenti o trattati marginalmente.

Tutto ciò non fa altro che confermare come l'analisi possa essere un utile strumento per migliorare i processi, permettendo inoltre all'impresa di rispondere meglio alle aspettative degli stakeholder e a quelle delle funzioni aziendali interne, manifestatesi durante il percorso di analisi a quattro stadi.

2.4. OBIETTIVI – RISULTATI, COME SI MISURANO. SUSTAINABILITY REPORT, GRI E G4.

Come già anticipato, da quanto emerso dallo studio di ALTIS, l'analisi di materialità a permesso a numerose imprese di rivedere il proprio sistema di indicatori utilizzato nella rendicontazione.

Considerato il fatto che ormai la CSR, nonostante non sia più un tema emergente, ha assunto un ruolo rilevante nell'ambito delle logiche manageriali, non stupisce che si sta delineando negli anni un modello di gestione e governance improntato al bilanciamento degli interessi di tutti gli stakeholder interessati, grazie alla commistione dei classici obiettivi economici con altri di matrice sociale ed ambientale. Questo cambiamento di rotta in termini di finalità da raggiungere ha fatto sì che, con gli anni, siano stati interiorizzati nuovi obiettivi con lo scopo di valorizzare, nello stesso momento, il capitale economico, quello sociale e quello naturale.

A partire dagli anni '90 sono state promosse iniziative, pubbliche e private, tese a sostenere la responsabilità sociale d'impresa e, al contempo, a disciplinarne strumenti e metodologie di rendicontazione e *measurement*.

L'adozione di tali strumenti, che possono essere linee guida e standard gestionali, codici di condotta o veri e propri bilanci socio-ambientali, è principalmente volontaria, ma nonostante ciò sono sempre più utilizzati. Le imprese infatti hanno bisogno di fornire un quadro organico dei rapporti che esse intrattengono con l'intero panorama che le circonda, così da poter evidenziare gli impatti del proprio operato in relazione alle strategie implementate ed alle aspettative degli stakeholder.

2.4.1. L'avvento della *Triple Bottom Line*

La sopracitata evoluzione dell'informativa aziendale ha segnato il superamento dei rigidi schemi, codicistici ed internazionali, della contabilità tradizionale, evidenziando l'importanza di numerosi asset intangibili, quali ad esempio reputazione e consenso. Si è infatti assistito al superamento del sistema contabile basato sulla "*bottom line*" a favore di una rendicontazione "*triple bottom line*"²⁰, capace di comunicare l'attività

²⁰ <http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf> (John Elkington, 2004)

imprenditoriale in termini di performance sì economiche, ma anche ambientali e sociali.

Si può dunque affermare che la tradizionale dimensione economico-finanziaria dell'accounting è stata superata dal crescente bisogno, da parte dei portatori d'interesse, di accountability:

“responsabilità incondizionata, formale o non, in capo a un soggetto o a un gruppo di soggetti (accountors), del risultato conseguito da un'organizzazione (privata o pubblica), sulla base delle proprie capacità, abilità ed etica. Tale responsabilità richiede giudizio e capacità decisionale, e si realizza nei confronti di uno o più portatori di interessi (account-holders o accountees) con conseguenze positive (premi) o negative (sanzioni), a seconda che i risultati desiderati siano raggiunti o disattesi. L'accento non è posto sulla responsabilità delle attività svolte per raggiungere un determinato risultato, ma sulla definizione specifica e trasparente dei risultati attesi che formano le aspettative, su cui la responsabilità stessa si basa e sarà valutata. La definizione degli obiettivi costituisce, dunque, un mezzo per assicurare l'accountability²¹”.

Da quanto si evince dalla definizione riportata quindi, l'accountability presuppone oltre al concetto di responsabilità, anche quelli di trasparenza e di compliance; con il primo si intende la possibilità di accedere alle informazioni relative all'aspetto organizzativo (indicatori gestionali, processo di redazione del bilancio), con il secondo invece ci si riferisce al rispetto delle norme, inteso come adattamento agli standard prestabiliti.

E' possibile ora, dopo aver introdotto il tema, di delineare i tre pilastri del reporting non strettamente finanziario²²:

1. Fornire un quadro d'insieme delle performance in modo tale da tenere continuamente informati gli stakeholder sugli impatti delle proprie attività.

²¹ [http://www.treccani.it/enciclopedia/accountability_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/accountability_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

²² <http://www.focus-lab.it/materiality-assessment/>

2. Orientare la propria organizzazione al continuo miglioramento delle prestazioni.
3. Ampliare le opzioni di analisi e valutazione da parte degli stakeholder, permettendo a quest'ultimi di distinguere e comparare i risultati conseguiti. In questo modo l'impresa si assicura un forte miglioramento della propria reputazione, dal momento che qualsiasi soggetto che vorrà intraprendere futuri rapporti di tipo commerciale sarà sempre consapevole dell'operato del proprio interlocutore.

2.4.2. Quadro di riferimento degli standard

Anche nelle imprese italiane sta diventando sempre più importante la reportistica di sostenibilità, nelle sue varie sfumature: bilanci di sostenibilità, *reporting* integrato, improntato ai principi del *Global Compact ONU* oppure agli obiettivi di sviluppo sostenibile lanciati nel 2015 (*SDGs*).

Si fornisce ora un quadro di riferimento dei principali standard per lo sviluppo di processi di responsabilità e rendicontazione sociale, che si differenziano l'uno dall'altro per contesti di riferimento e per prospettive metodologiche.

2.4.2.1 Il GRI

Il Global Reporting Initiative è una organizzazione internazionale indipendente, fondata nel 1997, che fornisce modelli basati sul contenuto ultimo del documento di *accountability*. La GRI aiuta imprese, governi ed enti istituzionali, organizzazioni non-profit a comunicare l'impatto delle attività di business su temi sostenibili "critici" come il cambiamento climatico, i diritti umani, la corruzione e molti altri.

Alla GRI si può attribuire il merito di aver intrapreso prima di ogni altra organizzazione il sentiero della rendicontazione sostenibile, trasformandolo da pratica di nicchia a strumento usualmente utilizzato da sempre più imprese.

Ad oggi infatti, il 92% delle 250 aziende più grandi del mondo riferisce sulla propria performance di sostenibilità.

Come già trattato nel precedente paragrafo, l'obiettivo di questa organizzazione è quello di dar vita ad una struttura comune per il bilancio di sostenibilità che possa essere utilizzata, sempre su base volontaria, teoricamente a livello mondiale.

Il modello proposto dalla GRI, attualmente giunto alla quarta revisione (2013, GRI G4) è diventato ormai il riferimento principale per la redazione del *Sustainability Report*. Quest'ultimo consiste nel documento in cui rientrano misurazione, comunicazione e assunzione di responsabilità verso gli stakeholder, interni ed esterni, relativamente alla performance dell'impresa.

Il *GRI Reporting Framework* può essere utilizzato a prescindere da dimensione dell'impresa, settore di attività o paese in cui si opera. Le linee guida fornite dalla GRI, in continua evoluzione, includono: principi di reporting, istruzioni e informativa standard.

2.4.2.2: L'avvicinamento alla completa integrazione degli standard di rendicontazione

Con il passare degli anni, il tema della rendicontazione ha evidenziato numerose e diverse direttrici di implementazione, che hanno portato ad un progressivo avvicinamento fra informativa di tipo *financial* e di tipo *non financial*. Molte imprese ed organizzazioni infatti stanno spingendo sempre di più per giungere ad una totale integrazione delle due categorie di asset, in modo tale da fornire una rappresentazione olistica delle proprie performance.

Tra le iniziative a livello mondiale per arrivare alla rendicontazione integrata, un ruolo centrale è svolto dall'*International Integrated Reporting Committee* (IIRC). Si tratta di un ente globale fondato nel 2010, fra gli altri, dallo IASB (*International Accounting Standards Board*) e dalla GRI.

L'IIRC è costituito da organismi regolatori, aziende, investitori e professionisti che operano nel settore della contabilità, ed ha come obiettivo quello di promuovere la comunicazione relativa alla creazione di valore come passo successivo nell'evoluzione della rendicontazione contabile delle imprese. L'ente agisce come un "ombrello" per il reporting aziendale e per il processo decisionale, offrendo una solida base per il dialogo e l'allineamento degli standard.

La *vision* consiste nel contribuire in modo duraturo alla stabilità finanziaria, integrata con lo sviluppo sostenibile, il quale deve essere considerato come punto di riferimento. Nel 2013 è stato introdotto l'*International Framework* (<IR>) con l'obiettivo di:

1. Migliorare la qualità delle informazioni verso gli investitori, per consentire una più efficiente allocazione di capitale.
2. Fare sì che il *reporting* aziendale trasmetta un'ampia gamma di fattori che influiscono sulla capacità dell'impresa di produrre valore nel tempo.
3. Rafforzare l'*accountability*.

Il report integrato si differenzia dalle altre comunicazioni di matrice contabile, focalizzandosi sulla capacità di un'impresa di creare valore nel breve, medio e lungo periodo.

L'*International Framework*, piuttosto che stabilire specifici indicatori di performance come invece fa la GRI, presenta alcuni requisiti da applicare affinché un report integrato possa essere ritenuto conforme al Framework.

Il report può essere redatto sia in quanto rientrante in normative esistente, ma anche come quale documento autonomo e volontario o come sezione distintiva di un altro report o di un'altra forma di comunicazione.

L'obiettivo di tale strumento è quello di fornire informazioni specifiche sulle risorse usate e sulle relazioni che permettono all'impresa di generare influenze, denominate nel Framework "capitali".

Questi vengono suddivisi in diversi tipi: finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale, relazionale e naturale.

Un report integrato non si può limitare ad un semplice riepilogo dei dati inseriti nelle altre comunicazioni, ma deve esplicitare la connettività delle informazioni, per mostrare il processo di creazione di valore duraturo. Lo strumento non vuole quantificare e determinare monetariamente il valore dell'organizzazione in un dato momento, come invece fa uno Stato Patrimoniale.

Il report integrato, inoltre, ha la potenzialità di abbattere le barriere interne all'organizzazioni che lo utilizzano, avvicinando progressivamente le varie funzioni aziendali coinvolte nei processi di rendicontazione societaria; per poter giungere alla

redazione di un documento di questo tipo infatti, la collaborazione deve essere ai massimi livelli e soprattutto ogni singola unità interna deve essere consapevole dell'impatto che le singole decisioni prese possono avere sulle altre unità.

Ci vorrà sicuramente del tempo prima che il report integrato venga comunemente accettato ed utilizzato, anche perché bisognerà superare una serie di criticità reali e pratiche.

2.4.2.3: AccountAbility, garanzia di qualità.

Per concludere l'analisi del quadro di riferimento degli standard e dei principi di rendicontazione sociale e sostenibile viene trattato ora *l'AccountAbility 1000* (AA1000), sviluppato dall'ISEA (*Institute of Social and Ethical Accountability*). Questo si concentra sull'assicurazione di un alto livello di qualità di *auditing e reporting*. Si tratta di un modello dinamico per il miglioramento continuo, grazie ad un approccio progressivo che permette la sua implementazione nel tempo.

Negli anni il rapporto fra imprese e sostenibilità è fortemente migliorato, rendendo perciò necessaria una più efficace definizione di principi e processi. Proprio per questo motivo, AA 1000 ha strettissimi collegamenti con:

- SA 8000 (*Social Accountability*) per quanto riguarda la parte relativa alla tutela dei diritti dei lavoratori e alla qualità delle condizioni nei luoghi di lavoro.
- GRI
- ISO 14001 (*International Standard Organization's*), riprendendone numerosi processi con particolare attenzione alle questioni ambientali.

AA1000 può essere utilizzato come valutazione comune atta ad accrescere la qualità degli standard di responsabilità, oppure come processo autonomo per gestire e comunicare performance sociali ed etiche. Il suddetto processo si sviluppa in 5 fasi: Pianificazione, accounting, auditing e reporting, incorporazione ed impegno verso gli stakeholder.

Lo standard fornito dall'ISEA incoraggia l'innovazione su principi chiave di qualità, ma non fornisce *guidelines* per poter risolvere conflitti tra impresa e stakeholder.

L'obiettivo che si vuole raggiungere è proprio questo: far sì che non vi sia più alcun tipo di rapporto negativo grazie ad una forte fiducia reciproca, che fonda le sue basi proprio su un processo di elevata qualità.

AA 1000 è basato su una scala gerarchica di principi:

1. Il processo è retto dal principio generale di accountability.
2. La responsabilità organizzativa è guidata dall'inclusività del processo.
3. L'inclusività è retta: da scopo e natura e processo, il quale deve prevedere completezza, materialità, regolarità e tempestività, significatività nell'informazione e gestione del processo nel tempo.

2.5. UNA POLITICA INCENTIVANTE: BALANCED SCORECARD, STEERING COMMITTEE.

Nel presente paragrafo vengono trattati alcuni degli strumenti che permettono, in diversi contesti interni all'impresa, di evidenziare la commistione fra processo decisionale dell'impresa e CSR.

Non è casuale che molte multinazionali ed industry leaders siano molto impegnate nel processo di integrazione delle tematiche di sostenibilità, dal momento che ciò permette di incrementare, contemporaneamente, profitti, reputazione e stima.

2.5.1. Balanced Scorecard: un facile ed utile strumento di gestione del business

La *Balanced Scorecard* (Scheda di valutazione bilanciata) è un sistema di pianificazione strategica e di management ampiamente utilizzato a livello globale da imprese ed industrie, governi ed organizzazioni non-profit. Grazie a tale strumento è possibile allineare le attività di business alla strategia ed alla visione dell'impresa, impegnandosi a migliorare la comunicazione interna ed esterna e a verificare che le performance rispettino gli obiettivi prefissati.

La BSC è stata ideata da Robert Kaplan e David Norton²³ nel 1992 inizialmente come un framework di indicatori di performance. Con il passare del tempo i due autori hanno fornito un'evoluzione dello strumento iniziale, portandolo ad essere a tutti gli effetti un sistema di pianificazione e di gestione strategica.

I due studiosi americani hanno saputo infatti andare incontro alle difficoltà di molte imprese ed organizzazioni che, dovendo affrontare nuove e più sfidanti condizioni competitive, dovute alla crescita smisurata dei mercati e degli strumenti informatici e tecnologici, si sono fatte trovare impreparate.

La BSC interviene dunque in aiuto in quelle situazioni in cui è vitale la presenza, all'interno della sfera aziendale, di un sistema di gestione e controllo che possa tenere salda la competitività. Il modello proposto infatti si presenta come un framework che include, oltre ai tradizionali indicatori finanziari, anche asset intangibili come la *customer satisfaction*, la crescita organizzativa e la gestione delle risorse umane.

²³ R. Kaplan, D. Norton, "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance" Harvard Business Review 70, n.1, (Gennaio – Febbraio 1992)

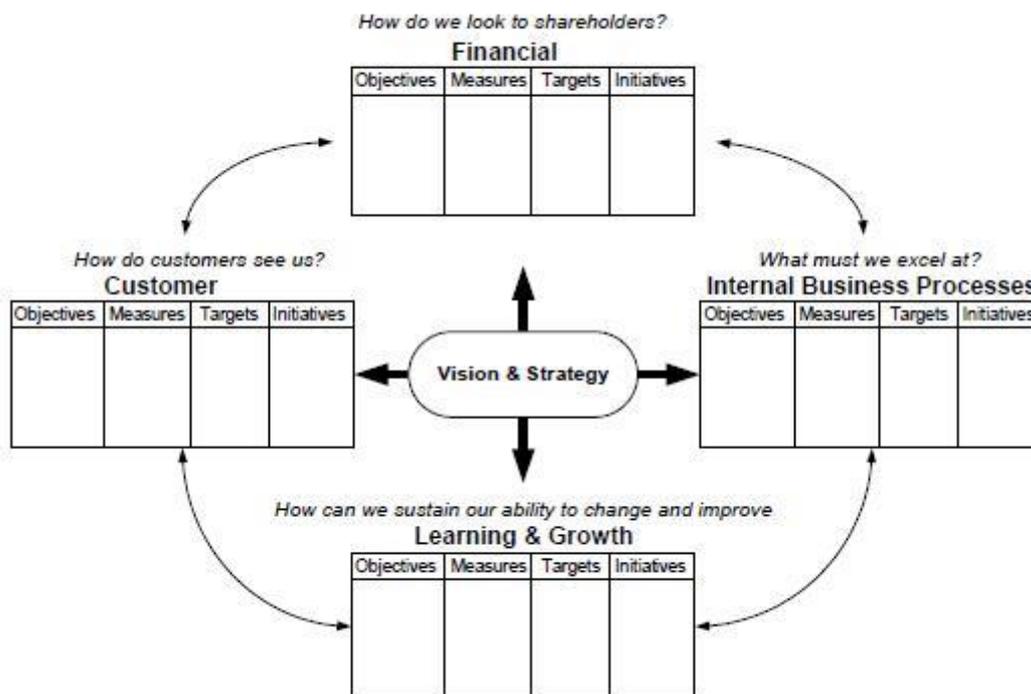
Gli autori hanno giustificato tale impostazione sottolineando il fatto che le misurazioni finanziarie sono dirette sempre e comunque all'indietro, mai permettendo una visione prospettica che permetta all'impresa di fare un salto di qualità. Per raggiungere successi futuri, dunque, i manager devono costantemente ricorrere ad indicatori di prestazione relativi ad aspetti difficili da tradurre in termini finanziari.

Grazie alla BSC, il potenziale beneficio derivante dagli investimenti in *intangibile asset* diventa più visibile, incoraggiando ogni membro della società ad adottare una visione a lungo termine che esuli dal bilancio annuale.

Ciò non significa che in futuro i manager abbandoneranno i sistemi di rendicontazione finanziaria, anzi, ciò significa che quest'ultimi rappresenteranno la base per poter sviluppare nuovi indicatori, di natura operativa, che meglio rappresenteranno le performance future.

Viene riportato ora l'esempio che i due autori hanno utilizzato, nel loro articolo del 1992 pubblicato sull'*Harvard Business Review*, per spiegare al meglio la loro idea alla base dello studio:

“Pensate alla Balanced Scorecard come se rappresentasse i quadranti e gli indicatori presenti in una cabina di pilotaggio aereo. Per il complesso compito di volare, i piloti hanno bisogno di informazioni dettagliate su molti aspetti del volo. Hanno bisogno di informazioni su carburante, velocità dell'aria, altitudine, destinazione e altri indicatori che riassumono la situazione attuale e quella attesa. Il poter fare affidamento su uno strumento può essere fatale. Allo stesso modo, la complessità della gestione di un'organizzazione di oggi richiede che i manager siano abili nel visualizzare e controllare le performance in diversi settori contemporaneamente.”



La *Balanced Scorecard* prevede quattro differenti prospettive da cui si può osservare l'impresa:

- *Financial:* vi rientrano obiettivi finanziari, che molto si avvicinano ai sistemi tradizionali di accounting. Le informazioni di matrice finanziarie saranno sempre indispensabili per una impresa, anche se Kaplan e Norton hanno auspicato l'inserimento in tale area di informazioni aggiuntive, relative ad esempio al *risk assessment* e alle valutazioni costi-benefici.
- *Customer:* se i clienti non sono soddisfatti, ricercano ciò che serve per realizzare i propri bisogni in imprese concorrenti. Bisogna proprio per questo aumentare il focus su questa prospettiva.
- *Learning and Growth:* rientrano in questa area l'educazione degli impiegati alla cultura aziendale e lo sviluppo di un codice di comportamento interno. I due autori hanno voluto far capire quanto sia più importante l'apprendimento preventivo dei lavoratori piuttosto che l'esperienza diretta sul campo senza aver le basi.

- *Internal Business*: sono coinvolte in questa prospettiva le funzioni R&D e quella Produzione e Vendite. L'impresa, sotto quest'ottica, può identificare ed implementare in maniera efficiente i drivers interni.

In una BSC tutti gli aspetti sono determinanti ai fini del raggiungimento di un permanente vantaggio competitivo, il quale assicura, se mantenuto nel tempo, un importante ritorno economico. La struttura del modello proposto da Kaplan e Norton garantisce un orientamento incentrato sul valore relativamente a tutte le attività di business.

Le appena citate caratteristiche della BSC possono essere sfruttate anche per trattare contemporaneamente tutti e tre gli aspetti della sostenibilità: quello ambientale, quello sociale e quello economico. Questi diventano, all'interno dello strumento in analisi, del tutto complementari e dipendente l'uno dall'altro.

E' possibile pensare quindi ad una *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC); gli aspetti sociali ed ambientali possono essere integrati in una BSC in differenti modalità, che rappresentano la percezione che della CSR si ha all'interno di ciascuna impresa.

Nelle organizzazioni più attive in questo campo, le tematiche rilevanti in tema di sostenibilità possono entrare a far parte delle quattro prospettive del modello base dello strumento, nel momento in cui sono considerate come fattori critici di successo. E' possibile però che vengano implementate delle SBSC dirette solamente a determinate *Strategic Business Unit*, quelle direttamente coinvolte in CSR; queste possono servirsi dello strumento per dimostrarne al top management l'importanza.

Si evince dunque che l'utilizzo della BSC per integrare gli aspetti della CSR può essere un buon modo di ridurre il gap fra il top management ed i dipartimenti *socially-engaged*.

2.5.2. Lo Steering Committee: come cambia l'organigramma di un'impresa attenta alla sostenibilità

Lo *Steering Committee* è un comitato di persone solitamente aventi compiti di natura decisionale in ambito strategico, ma può essere utilizzato anche come strumento di

semplice indirizzo degli obiettivi aziendali. Spesso è formato dai membri del primo livello dell'organigramma, componenti del top management, ma può anche vedere la partecipazione di soggetti esterni, esperti del settore in cui il comitato opera.

Viene utilizzato come organo di controllo strategico sullo stato di avanzamento lavori circa temi o situazioni di elevata importanza. Non è un caso che ormai la larga maggioranza delle più grandi imprese a livello globale ospitino all'interno del loro organigramma un *CSR Steering Committee*, vista la crescente importanza che, come abbiamo visto nel corso della trattazione, stanno assumendo le pratiche ambientali e sociali.

Molto spesso il comitato in questione, formato come detto da direttori operativi e amministratori delegati, delibera il piano di sostenibilità e supervisiona le attività aziendali. E' inoltre pratica molto utilizzata quella di mettere a disposizione del *CSR Steering Committee* un Team sostenibilità, un gruppo di lavoro che si occupa di applicare gli indirizzi e di realizzare gli obiettivi definiti dal comitato. Il gruppo di lavoro ha come compito quello di fare da collante fra lo Steering e le diverse strutture aziendali che devono attuarne le decisioni.

La presenza del comitato, avente funzioni operative in campo CSR, potrebbe delineare una struttura organizzativa di tipo matriciale, fortemente elastica ed efficiente, ma allo stesso tempo molto complessa nell'ambito interno. Questa si genera quando appunto al primo livello viene utilizzato più di un criterio di ripartizione delle attività; se il lavoro svolto dal comitato sarà incentivante e comprensivo di tutte le funzioni aziendali interessate, si limiterà il rischio connesso al modello organizzativo matriciale, ovvero quello della duplicità di comando.

Per accrescere la qualità dell'impegno nei temi legati alla sostenibilità, oltre ad affiancare alla struttura permanente un comitato, anche temporaneo, è possibile rinforzare costantemente la Funzione aziendale CSR; molto spesso questa è accorpata alla Direzione delle Relazioni esterne, e contribuisce a definirne gli obiettivi aziendali di governance di sostenibilità. Molto importante è poi il compito svolto dalla Funzione collegato al continuo monitoraggio dei rischi relativi agli aspetti di CSR, che potrebbero comportare importanti ricadute sulla reputazione e sul valore intangibile della Società.

Recentemente inoltre sono stati implementati numerosi software dedicati alla gestione del sistema informativo di sostenibilità (*Sustainability Data Manager*) che forniscono dati e formule per il continuo monitoraggio delle performance sociali ed ambientali.

CAPITOLO 3: TERNA: UN CASO DI ECCELLENZA.

3.1. TERNA: SETTORE IN CUI OPERA, MISSION E VISION. CENNI A PIANO DI SOSTENIBILITÀ 2015-2016.

Il Gruppo Terna, avente sede a Roma, è proprietario della Rete di Trasmissione Nazionale italiana con 57.893 chilometri di linee elettriche, 500 stazioni di trasformazione e 21 linee di interconnessione con l'estero.

Negli anni, Terna ha consolidato il primato europeo di operatore indipendente; è responsabile della trasmissione e della gestione dei flussi di energia elettrica sull'intero territorio nazionale, mantenendo in costante equilibrio la domanda e l'offerta di energia.

La principale attività del Gruppo è dunque la trasmissione ed il dispacciamento dell'energia elettrica in Italia, con il ruolo di TSO (*Transmission System Operator*) italiano, ma si occupa anche della pianificazione, della realizzazione e della manutenzione della rete.

Esercita la propria attività in regime di monopolio in concessione governativa, sulla base della regolamentazione dettata dall'AAEGSI²⁴ (Autorità per l'Energia Elettrica, il Gas e il Sistema Idrico) e delle direttive del Ministero dello Sviluppo Economico²⁵. Terna persegue lo sviluppo della rete elettrica, una maggiore efficienza operativa e l'integrazione continua con la rete europea; è costantemente assicurata la parità di condizioni di accesso a tutti gli utenti della rete e vengono sviluppate nuove opportunità di business. Grazie al continuo impegno profuso per perseguire l'eccellenza professionale e per mantenere un comportamento responsabile verso la comunità, crea valore per gli azionisti.

3.1.1. Temi di Sostenibilità di Terna

²⁴ <http://www.autorita.energia.it/it/index.htm>

²⁵ <http://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/energia>

Essendo il ruolo di Terna nel sistema elettrico italiano unico ed insostituibile, il Gruppo si impegna a mantenere un approccio orientato ai temi della sostenibilità, fra i quali ad esempio il rispetto dell'ambiente e del territorio, la formazione del personale e l'attenzione alla sicurezza sul lavoro.

L'impegno verso il servizio fornito è il riferimento principale anche dell'approccio ai temi di sostenibilità, come si evince anche dall'analisi di materialità riportata nel secondo capitolo.

Il Rapporto di Sostenibilità 2015/2016 evidenzia la costruzione e lo sviluppo di forti relazioni di fiducia con gli stakeholder, le quali sono funzionali alla creazione di valore.

Tutto ciò richiede una maggiore attenzione ai possibili impatti ambientali e sociali che le attività svolte possono avere; il rispetto dell'ambiente e delle comunità locali è dunque per Terna una regola di comportamento che permette di:

- Preservare la biodiversità e le ricchezze paesaggistiche e culturali del territorio.
- Agevolare la realizzazione di nuove infrastrutture, grazie all'accettazione dei soggetti interessati.
- Fornire alla collettività un servizio più sicuro ed efficiente e soprattutto meno costoso.

Il Piano di sostenibilità organizza le attività di Terna in aree destinate a durare nel tempo. Lo strumento sistematizza gli aspetti rilevanti con l'obiettivo di guidare la crescita del business sotto il profilo della sostenibilità al fine di assicurare un graduale e costante miglioramento nel tempo delle performance in ambito di CSR a supporto degli obiettivi di business; inoltre il Piano permette di salvaguardare e consolidare il capitale reputazionale del Gruppo, in coerenza con la legge n. 262/2005.

Il Piano di sostenibilità 2015-2016 riporta anche i principali obiettivi contenuti in altri report, su tutti nel Piano di *Engagement*, il quale raccoglie le iniziative da implementare per migliorare la conoscenza dei bisogni e delle aspettative degli stakeholder, che vengono suddivisi, nella mappa del Gruppo Terna, in 12 categorie:

Conclusioni.

Regolatori delle attività in concessione, Decisori pubblici e autorità, Azionisti, Finanziatori, Operatori del sistema elettrico, Media ed Opinion maker, Clienti, Fornitori, Business partner, Persone nell'organizzazione, Collettività, Comunità locali.

3.2. TERNA INDUSTRY LEADER NEL SETTORE, RIFERIMENTO AGLI INDICI BORSISTICI DJSI E FTSE4GOOD.

Il Gruppo Terna ha ottenuto nell'ultimo risultati ambientali e sociali che, in alcuni casi, sono i migliori di sempre. Soprattutto, gli investimenti nello sviluppo delle *human resources* e nella sicurezza sul lavoro trovano espressione nell'aumento addirittura del 30% delle ore di formazione e nella riduzione degli infortuni sul lavoro.

3.2.1. Terna medaglia d'oro in eccellenza

I progressivi miglioramenti su tutti i fronti della sostenibilità registrati negli ultimi anni sono valsi a Terna il riconoscimento di *Industry leader* tra tutte le aziende del settore delle electric utilities, durante la revisione annuale degli indici Dow Jones Sustainability (DJSI).

Dal 2012, all'elaborazione del suddetto indice lavorano, in stretta collaborazione, S&P Dow Jones Indices²⁶ e RobecoSAM²⁷.

Il DJSI si basa su un'analisi della performance economica, ambientale e sociale delle imprese, valutando questioni relative a corporate governance, gestione dei rischi, branding, catena del valore, pratiche di lavoro e mitigazione del cambiamento climatico. Si nota la tendenza ad escludere da tale valutazione tutte quelle aziende che non operano in modo etico e sostenibile. L'indice comprende sia criteri di ampia portata che criteri specifici di sostenibilità, relativi ai 24 settori predefiniti.

Per essere inseriti nel DJSI, il cui indice di riferimento è il *DJSI World Index*²⁸, le aziende vengono selezionate in base ai loro piani economici, sociali ed ambientali a lungo termine; i criteri di selezione mutano di anno in anno, assicurando sempre un upgrade in termini qualitativi. Proprio per questa ragione le aziende devono avere come obiettivo il miglioramento continuo dei propri piani di sostenibilità.

²⁶ Si tratta di un reparto di S&P Global. I vari indici che vi rientrano indicano la via agli investitori per valutare i mercati ed operarvi.

<http://us.spindices.com/>

²⁷ Fondato nel 1999, è un *investment specialist* focalizzata esclusivamente su investimenti in sostenibilità. Offre gestione patrimoniali, indici, analisi di *benchmarking* ed investimento.

<http://www.robecosam.com/>

²⁸ Indice lanciato nel 1999, è il più alto riferimento per la *Corporate Social Responsibility*

L'agenzia di rating di sostenibilità RobecoSAM si occupa della fase di *Corporate Sustainability Assessment (CSA)*, utilizzando informazioni provenienti dal questionario annuale fornito alle imprese, dalla documentazione aziendale, dalle analisi relative agli stakeholder e da un contatto diretto con le aziende.

Il CSA è una analisi annuale degli standard ESG di più di 3800 aziende valutate.

In base a tutti questi feedback, ogni azienda può essere inserita all'interno delle seguenti classificazioni:

- *Sector Leader*: all'interno di ognuno dei 24 settori, si identifica l'azienda che meglio sfrutta le opportunità ed affronta i rischi derivanti dallo sviluppo economico, ambientale e sociale, ottenendo il punteggio più alto fra tutte le aziende valutate.
- *Sector Mover*: titolo che spetta all'azienda che raggiunge i risultati migliori in sostenibilità rispetto a quelli ottenuti l'anno precedente.
- *SAM Gold, Silver, Bronze Class*: RobecoSAM individua tre gruppi in cui vengono suddivise le aziende, in base alle performance ottenute.

Il gruppo Terna, secondo i risultati della review annuale di RobecoSAM (rilasciati l'8.0.2016), si è confermato per l'ottavo anno consecutivo nelle prime posizioni del DJSI World, indice che valuta oltre 2000 aziende al mondo; si tratta di un prestigiosissimo riconoscimento, dal momento che sono solamente sei le aziende presenti nell'indice 2016.

Il Gruppo si è aggiudicato il punteggio di 97/100 nella dimensione ambientale, posizionandosi nella *SAM Gold Class* nel settore delle *Electric Utilities (ELC)*.

E' migliorato, di 3 punti percentuali rispetto al 2015, anche il punteggio nella dimensione economica; in essa sono valutati aspetti come l'anticorruzione (*Fraud Management*), il *risk management*, la gestione della catena di fornitura e l'applicazione del principio di materialità. In quest'ultimo criterio, promosso con forza dall'ultimo aggiornamento GRI G4, Terna ha ottenuto il massimo punteggio (100/100), a riprova del fatto che il Gruppo è fortemente coerente all'approccio di sostenibilità.

3.2.2. Terna ed i più importanti indici di sostenibilità

Oltre alla presenza nel DJSI, Terna è inclusa in altri numerosi e relevantissimi indici internazionali di sostenibilità; fra questi spiccano i FTSE4Good, che raggruppano le migliori aziende per performance di sostenibilità sulla base dei feedback ricevuti da FTSE anche grazie al supporto delle società.

Si tratta di una serie di indici di mercato, lanciati nel 2001, degli investimenti azionari etici. La ricerca degli indici è supportata dall'EIRIS (*Ethical Investment Research Services*), organizzazione che da più di trent'anni si occupa di fornire, a livello globale, ricerche relative alle tematiche ESG; il lavoro di EIRIS permette agli investitori di essere responsabili e consci delle proprie scelte e decisioni.

Terna è presente nell'indice citato, ritenuto uno dei più affidabili a livello globale, dal 2005 in modo continuativo.

Un'altra "famiglia" di indici di mercato in tema di sostenibilità da citare è quella degli STOXX® ESG, realizzati dalla società STOXX Limited; lanciati nel 2011, vengono elaborati sulla base delle valutazioni di *Sustainalytics*, una delle agenzie di rating di riferimento del settore, ed individuano i 348 migliori titoli per performance ESG tra i 1800 presenti nel paniere internazionale di partenza, lo *STOXX Global Environmental Index*.

Per poter essere inseriti o confermati all'interno degli indici ESG Leaders è necessario eccellere in almeno uno dei tre ambiti di analisi (ambientale, sociale e di governance), e quindi essere inclusi in almeno uno dei tre corrispondenti indici; Terna è, dal 2011, l'unica utility italiana ad essere ricompresa in tutti e tre.

3.3. IL RUOLO DEL C.D.A E L'IMPORTANZA DEL CSR MANAGER.

Nell'introdurre il seguente paragrafo, la domanda da porsi è: costituiscono gli obiettivi di sostenibilità una priorità per gli esponenti del top management delle imprese?

Terna, sotto questo punto di vista, rappresenta un esempio positivo di eccellenza, ma spesso e volentieri le politiche di sostenibilità ricoprono un ruolo marginale nelle strategie di business delle imprese.

Si ottiene una completa integrazione delle suddette politiche solamente nel momento in cui la CSR entra a far parte degli ordini del giorno discussi in Consiglio d'Amministrazione, cioè quando i vertici decisionali sono portati a conoscenza delle infinite opportunità che una strutturata politica di implementazione delle tematiche sociali ed ambientali possono offrire.

Ad oggi esiste infatti una importante differenza fra il numero di C.d.A. che dichiarano l'intenzione di integrare la CSR nella strategia aziendale e il numero di quelli che, nei fatti, hanno trasformato l'intenzione stessa in un impegno pratico.

Molto spesso infatti ci si ferma all'inserimento delle tematiche di CSR all'interno dei Codici Etici delle imprese, documenti che riportano diritti e doveri morali di ogni partecipante dell'organizzazione imprenditoriale, piuttosto che nei piani industriali.

Oltre al Codice Etico, l'altro principale strumento di CSR implementato dalle imprese è il bilancio di sostenibilità, pubblicato annualmente dalla ormai maggioranza delle imprese di medio-grande dimensione.

Si tratta del rendiconto attraverso il quale le imprese che decidono di adottare un comportamento "socialmente responsabile" danno conto dell'impatto delle attività sul contesto sociale ed ambientale, spiegano la propria politica di remunerazione e gli impegni nei confronti dei propri dipendenti, e via dicendo.

Il bilancio si presenta come il mezzo migliore per promuovere il coinvolgimento dei vertici decisionali, dal momento che viene analizzato e approvato da parte del C.d.A. nella maggior parte dei casi.

Nonostante tale documento aziendale non sia obbligatorio, come invece il bilancio d'esercizio, e non sia sottoposto a rigidi controlli, esso è comunque seriamente interpretato dalle aziende, essendo la prima fonte di informazioni sociali ed ambientali per i membri del C.d.A.

Come già analizzato nel precedente capitolo, la gestione delle attività di CSR è affidata a *Strategic Business Unit* dedicate che molto spesso, vista anche la molto spesso complessa struttura organizzativa delle grandi imprese, interagiscono con poca intensità con i vertici. Molto spesso dunque, le unità di CSR o il CSR Manager convivono con il C.d.A. senza invece interagire.

Il gruppo di lavoro ALTIS-CSR Manager Network ha fornito quattro differenti approcci alla CSR da parte dei C.d.A. italiani, nello specifico delle imprese quotate sulla borsa italiana:

- Gruppo 1 - Integrato Collegiale (38,7%): vi ricadono le aziende nelle quali il C.d.A. si dimostra interessato ai temi di CSR, monitorando le competenze in materia dei singoli consiglieri, fra i quali è presente anche la figura del CSR Manager. Il più importante organo aziendale dunque agisce in maniera diretta e, soprattutto, collegiale, senza demandare la gestione del tema a figure o a comitati specifici.
- Gruppo 2 - Integrato con Comitati (9,6%): rientrano in questo gruppo quelle aziende in cui il punto di riferimento centrale per tutto ciò che riguarda la responsabilità sociale e la sostenibilità è il CSR Manager; è quest'ultimo infatti che interagisce con i vari comitati formati dal C.d.A. L'organo aziendale quindi si occupa solamente della programmazione delle attività, risultando meno presente sia per quanto riguarda la formazione specifica che per quanto riguarda il discorso relativo agli incentivi economici stanziati.
- Gruppo 3 - Orientato dei rischi (35,6%): il C.d.A. delle aziende che fanno parte di questo gruppo sembra essere interessato alla CSR esclusivamente nell'ottica di gestione dei rischi. A livello di documentazione, si fa riferimento a tematiche sociali ed ambientali solamente nel codice etico; in questo caso, l'organo aziendale non si occupa neanche della fase di programmazione, lasciando tale incarico al CSR Manager. Quest'ultimo non è presente in maniera stabile all'interno del consiglio, occupandosi di riferire, con

costanza più o meno periodica, dei rischi socio-ambientali legati all'attività dell'azienda.

- Gruppo 4 – Simulato (16,1%): nelle aziende rientranti in questo gruppo non è neanche presente la figura del CSR Manager nella struttura organizzativa, ad indicare il fatto che le singole attività sono demandate alle singole funzioni aziendali. Il C.d.A. si occupa solamente di dare un indirizzo alle politiche di responsabilità sociale, senza controllarne l'avanzamento.

Terna affronta le tematiche relative alla sostenibilità in maniera olistica, avendo all'interno del proprio organigramma uno *Steering Committee* Sostenibilità del quale fanno parte il Presidente di Terna S.p.A., gli Amministratori Delegati di Terna Italia S.p.A. e Terna Plus S.r.l. ed alcuni Direttori. La responsabilità di prendere le decisioni relativi agli indirizzi strategici e agli obiettivi dell'intero Gruppo spetta principalmente alla più alta cerchia di rappresentanti dell'organizzazione.

Ovviamente, considerata l'attività che Terna svolge e gli impatti che questa, necessariamente, ha sul contesto in cui opera, è presente una Funzione Responsabilità Sociale d'Impresa, facente parte della Direzione Relazioni Esterne e CSR. La funzione svolge un monitoraggio costante dei rischi connessi agli aspetti di sostenibilità, ed è necessariamente collegata all'area di comunicazione della Società.

La capacità della Direzione deve essere infatti quella di trovare il miglior veicolo di informazione, a seconda dei casi, per poter divulgare i risultati ottenuti e le modalità che hanno portato ad ottenerli a tutti gli interessati.

In Terna, il C.d.A. approva il Rapporto di sostenibilità, in cui sono appunto presentati obiettivi e risultati.

In ultima considerazione dunque, sembra che l'introduzione del principio di materialità, in seguito all'aggiornamento dei principi GRI, abbia rappresentato una sorta di chiave di accesso per fare entrare la CSR all'interno dei C.d.A.

Stando alle parole di Fulvio Rossi, responsabile CSR di Terna, l'analisi di materialità è stata condotta seguendo gli standard GRI ed *AccountAbility*; per Terna, lo strumento è stato utilizzato soprattutto come base di un progetto più ampio, avente come obiettivo

la definizione di un modello di gestione degli stakeholder capace di strutturare le relazioni con gli stessi, di definirne i temi di interesse e di valutarne il grado di soddisfazione nei confronti di Terna, fornendo anche una solida base per il piano di sostenibilità.

In Terna, l'unità organizzativa responsabile dell'analisi di materialità è la funzione di *Corporate Social Responsibility* che, come spesso accade, si avvale di un consulente esterno per l'impostazione della metodologia e per l'esame dei documenti interni a Terna ed esterni.

Il punto di partenza dell'analisi di materialità è stata una molto approfondita verifica documentale, atta ad identificare i temi rilevanti; ne sono stati individuati 100, successivamente aggregati in 22 gruppi secondo diversi criteri come la frequenza dei temi nei documenti aziendali o la loro presenza in pubblicazioni di organismi quali il GRI o le agenzie di rating di sostenibilità.

Dopo aver formulato un'ipotesi di valutazione di rilevanza, sia per l'azienda che per gli stakeholder, questa è stata presentata ad 8 Direttori di Terna, ossia i primi livelli di riporto dell'Amministratore Delegato, chiamati ad esprimersi circa l'importanza dei temi selezionati nelle prospettive di business della Società.

Ciò evidenzia il coinvolgimento dei vertici decisionali, i quali sono tra l'altro presenti alla fase conclusiva del processo di implementazione dell'analisi di materialità, quella di validazione della matrice. Prima di essere sottoposta all'approvazione, la matrice di materialità viene presentata all'AD.

CONCLUSIONI

Nel presente elaborato si è cercato di trasmettere l'idea per la quale un investimento in CSR rappresenta non solo un investimento nel futuro della società e dell'ambiente, ma anche nella longevità dell'impresa.

Nell'ambito della strategia Europa 2020²⁹, la Commissione Europea ha proposto, nel 2011, un rinnovato impegno volto a promuovere la responsabilità sociale delle imprese; è stata inoltre fornita una nuova definizione di CSR come “responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”, molto più sintetica e rigida rispetto a quella contenuta nel Libro Verde del 2001.

La crisi economica e le sue conseguenze sulla società hanno minato la fiducia dei consumatori nei confronti delle imprese; il focus del pubblico dunque si è spostato sui comportamenti che le imprese hanno sul piano sociale ed etico; contribuire ad alleviare gli effetti negativi della crisi, come ad esempio l'aumento della disoccupazione, fa parte della responsabilità sociale delle organizzazioni. La CSR fornisce dunque un insieme di valori, molto diversi fra loro, che devono rappresentare la base per condurre la transizione verso un sistema economico sostenibile.

Questa visione sembra del tutto utopistica se si tengono in considerazione la ormai famosissima frase pronunciata da Milton Friedman, secondo cui la CSR era una “dottrina fondamentale sovversiva in una società libera, nella quale esiste solamente una responsabilità sociale del business: quella di utilizzare le proprie risorse per implementare attività volte ad aumentare i profitti”.

Molte imprese infatti, multinazionali soprattutto, hanno tentato sin dagli inizi degli anni '90 di mettere in piedi campagne pubblicitarie o di marketing facendole passare per impegnati interventi nel sociale. Tutto ciò è completamente distaccato dal concetto puro di CSR. Famoso è il caso della Nike che, accusata di sfruttare i bambini del sud-est asiatico nelle fasi di produzione dei propri prodotti sportivi, girò uno spot che vedeva protagonista Michael Jordan, personaggio di punta dell'azienda americana, impegnato ad insegnare a bambini vietnamiti i trucchi della pallacanestro.

²⁹<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52010DC2020&from=IT>

Fare *green washing* non significa essere socialmente responsabili, ma è solamente un tentativo di mascherare vizi e *bad practices*.

Per il successo della CSR sono di vitale importanza due prerequisiti: l'adesione alla legislazione correlata al tema stesso e l'inclusione di tutte le parti sociali coinvolte.

Dopo aver soddisfatto queste due condizioni, un'impresa dovrebbe lavorare a stretto contatto con gli stakeholder per integrare un processo decisionale di base che comprende le preoccupazioni dei consumatori, l'etica, la tutela dell'ambiente e dei diritti umani.

La CSR non è semplice filantropia o altruismo, ma si tratta di una nozione molto ampia che può essere modellata a seconda dei singoli casi; il tema abbraccia molte aree della governance societaria e non deve essere limitato da una rigorosa definizione o in un semplice "mantra aziendale".

Questo è il salto da compiere rispetto al passato, superare le definizioni fornite sul concetto nel secolo scorso da influenti economisti e pensatori, per giungere ad un processo che porti alla creazione, in futuro, di un quadro istituzionale di riferimento che poggi le proprie basi sulla totale cooperazione fra tutti gli attori interessati.

Secondo l'opinione di chi scrive l'esempio di Terna è perfetto per descrivere quale deve essere l'approccio di una grande impresa nei confronti delle tematiche di CSR; tutto sta nel saper gestire al meglio le esternalità derivanti dalle attività svolte; esternalità sorgono quando le imprese creano costi sociali che non devono sostenere, come ad esempio l'inquinamento. Portando avanti l'esempio di Terna, che opera nel settore delle *electric utilities* e si occupa della trasmissione ed il dispacciamento dell'energia elettrica, si pensi alle conseguenze che potrebbero derivare dalla scelta della Società di costruire una serie di tralicci adiacenti ad una zona urbana, o comunque popolata. I potenziali impatti negativi derivanti da una scelta di questo tipo sarebbero numerosissimi, come ad esempio i danni paesaggistici, il rischio di infortuni sul lavoro, problemi di inquinamento, la possibilità di dover espropriare dei terreni adibiti ad esempio alla coltivazione, e molti altri potrebbero essere citati.

Proprio la presenza di queste problematiche deve spingere l'impresa ad affrontarle in maniera proattiva, non ad agire senza preoccuparsene.

Terna ad esempio, per quanto riguarda il discorso legato alla legalità ed in linea con la sua cultura della trasparenza, ha pubblicato a novembre dell'anno scorso "Cantieri

aperti & trasparenti”; si tratta di una sezione del sito completamente dedicata ai cantieri in cui sono pubblicate le principali informazioni su contratti, modalità di aggiudicazione degli appalti e lavori in corso per la costruzione delle infrastrutture elettriche.

Per quanto riguarda invece l’approccio con le comunità locali, Terna attua un processo volontario di coinvolgimento preventivo delle istituzioni locali e dei cittadini direttamente interessati, ad esempio dall’esigenza di realizzare nuove linee. Ciò consiste nel condividere quelle che sono le esigenze di sviluppo della Rete di Trasmissione Nazionale, nell’essere disponibili ad ascoltare le opinion provenienti dagli stakeholder e nel ricercare una soluzione accettata da ambo le parti. Proprio in quest’ottica, Terna organizza “Open Day”, incontri pubblici che si tengono prima dell’avvio dell’iter autorizzativo dell’intervento, per incontrare le popolazioni locali illustrando le modalità di attuazione e raccogliere richieste di chiarimenti.

La flessibilità permette quindi ad imprese, come Terna, di poter cambiare anche in corso d’opera la propria strategia di business, qualora questa sia in evidente contrasto con principi sociali ed ambientali collettivamente riconosciuti.

Proprio a questo serve il quadro di riferimento fornito da Agenzie di Rating ed organizzazioni, quali ad esempio il GRI.

E’ oggettivamente difficile sperare che tutte le imprese siano capaci, nel giro di pochi anni, di andare oltre la mera ottica capitalistica per approdare ad una visione olistica del business, ma l’idea è sicuramente auspicabile; per questo motivo è necessario che si continui a fornire framework, indirizzi da seguire e sentieri da percorrere per poter iniziare ad intraprendere la via del cambiamento, è necessario che i vertici aziendali capiscano quanto sia importante superare i vincoli “classici” legati al loro ruolo, andando incontro alle direzioni e alle funzioni aziendali che si occupano di tematiche sociali ed ambientali.

L’essere socialmente responsabili può davvero rappresentare un vantaggio per tutte le parti in gioco, si tratta solo di sforzarsi per comprenderlo.

BIBLIOGRAFIA

- BARNETT, M.L., SALOMON, R.M., *Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship Between Social Responsibility and Financial Performance*, in *Strategic Management Journal*, Agosto 2005.
- BOWEN, H., *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper, 1953.
- CARROL, A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, in *Business Horizons*, Luglio/Agosto 1991.
- Commissione Europea, *Libro Verde*, COM(2001) 366 definitivo (Bruxelles, 18.7.2001).
- Commissione Europea, *Europa 2020*, 3.03.2010.
- ELKINGTON, J., *Enter the Triple Bottom Line*, 2004.
- DAVIS, K., *Can Businessman afford to ignore Social Responsibilities?*, in *California Management Review*, 1960.
- FIGGE, F., HAHN, T., SCHALTEGGER, S., WAGNER, M., *The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management*, paper presentato in occasione della Conferenza del Greening of Industry Network, 2002.
- DI TURI, A., *“La Responsabilità sociale chiama, i C.d.A. rispondono*, in *L’Avvenire* del 25.04.2016.
- DOH, J.P., LITTELL, B., QUIGLEY, N., *CSR and Sustainability in emerging markets: Societal, institutional, and organizational influences*, Elsevier Inc., 2015.
- FRIEDMAN, M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, in *The New York Times Magazines*, 13.09.1970.
- GMINDER, C.U., BIEKER, T., *Managing Corporate Social Responsibility by using the “Sustainability Balanced Scorecard”*, Contributo alla 10° Conferenza del Greening of Industry Network, Giugno 2002.
- KAPLAN, R., *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Harvard Business School, 2010.
- KAPLAN, R., NORTON, D., *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, in *Harvard Business Review* 70, n.1, Gennaio/Febbraio 1992.

- KOTLER, P., LEE, N., *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley and Sons INC, 2005.
- LA POSTA, L., *Responsabilità d'impresa in bilancio*, in *Il Sole24Ore: Sviluppo Sostenibile, Rapporti 24*, del 31.05.2016.
- LA POSTA, L., *Imprese centrali nelle politiche green*, in *Il Sole24Ore: Sviluppo Sostenibile, Rapporti 24*, del 31.05.2016.
- MAUBORGNE, R., CHAN KIM, W., *Blue Ocean Strategy*, 2005.
- MOLTENI, M., *Gli stadi di sviluppo della CSR nelle strategie aziendali*, Impresa Progetto, Rivista online del Ditea, n.2, 2007.
- MOLTENI, M., PEDRINI, M., BERTOLINI, S., *L'analisi di Materialità: Implementazione, impatti e futuri sviluppi*, CSR Manager Network e ALTIS, 2015.
- MOLTENI, M., MINCIULLO, M., PEDRINI, M., *C.d.A. e Politiche di Sostenibilità*, a cura di CSR Manager Network, 2014/2015.
- ORLITZKY, M., SIEGEL, D.S., WALDMAN, D.A., *Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability*, SAGE Publications, 2011.
- PORTER, M., KRAMER, M.R., *The Big Idea: Creating Shared Value*, in *Harvard Business Review*, Gennaio/Febbraio 2011.
- PORTER, M., *Five Forces Model, "How Competitive Forces Shape Strategy"* in *Harvard Business Review* n.57, Marzo/Aprile 1979.
- PORTER, M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, NY: Free Press, 1985.
- RANGAN, V.K., CHASE, L., KARIM, S., *The Truth About CSR*, in *Harvard Business Review*, Gennaio/Febbraio 2015.
- Rapporto Investimenti, *Ricavi e benefici sociali, voglia di asset etico*, in *Affari&Finanza* del 26.09.2016.
- SUPINO, S., SICA, D., *Nuovi Paradigmi di Rendicontazione d'Impresa: Il Report Integrato*, Esperienze d'Impresa, pag. 81-89, Febbraio 2011
- VIVIANI, M., *La Responsabilità sociale d'impresa ed il coinvolgimento degli stakeholder*” AICCON, 2005.

Bibliografia

- ZAMAGNI, S., *Tre motivi per favorire il più possibile l'impresa sociale nel nostro Paese*, in *Il Sole24Ore: Sviluppo Sostenibile, Rapporti 24*, del 31.05.2016.

SITOGRAFIA

- <http://www.autorita.energia.it/it/index.htm>
- <http://altis.unicatt.it/altis-alta-scuola-storia-e-mission>
- <http://www.csrmanagernetwork.it/il-network/chi-siamo.html>
- <http://www.focus-lab.it/materiality-assessment/>
- <https://g4.globalreporting.org/SiteCollectionImages/Categories-and-Aspects-in-the-Guidelines.png>
- <https://g4.globalreporting.org/how-you-should-report/reporting-principles/principles-for-defining-report-content/materiality/Pages/default.aspx>
- <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52010DC2020&from=IT>
- <http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
- <https://www.reputationinstitute.com/Locations/Italy.aspx>
- <http://www.robecosam.com/>

- <http://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/energia>
- <http://www.terna.it/it-it/sostenibilit%C3%A0/ilnostroimpegno/analisiidimaterialit%C3%A0.aspx>
- [http://www.treccani.it/enciclopedia/accountability_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/accountability_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)
- <http://www.un.org/millenniumgoals/>
- <http://us.spindices.com/>