



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Amministrazione, Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

# **Stakeholder Capitalism: analisi del caso Enel Spa**

**Relatore**

Prof. Marco Vedovato

**Laureando**

Aurora Finotello

Matricola

888305

**Anno Accademico**

2021 / 2022



*Alla mia famiglia,  
grazie per avermi sempre sostenuta.*

## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	1
<b>CAPITOLO 1 DEFINIZIONE ED EVOLUZIONE DI CSR</b> .....	3
1.1 SOSTENIBILITÀ E CSR.....	3
1.2 VANTAGGI LEGATI ALLA CSR.....	19
1.3 CSR COME CREAZIONE DI VALORE .....	22
1.4 CSR E STAKEHOLDER CAPITALISM.....	26
1.4.1 DEFINIZIONE STAKEHOLDER CAPITALISM .....	27
1.4.2 STAKEHOLDER THEORY.....	32
<b>CAPITOLO 2 STRUMENTI A SUPPORTO DELLA CSR – PRINCIPI DI RENDICONTAZIONE, VERSO METRICHE STANDARD DI MISURAZIONE DEGLI OBIETTIVI</b> .....	37
2.1 STANDARD SA8000, ISO26000 E AA1000 .....	40
2.1.1 SA8000 .....	40
2.1.2 STANDARD ISO .....	40
2.1.3 AA1000 .....	41
2.2 GRI STANDARD.....	47
2.2.1 GRI 1 <i>Foundation</i> .....	49
2.2.2 GRI 2 <i>General Disclosures</i> .....	52
2.2.3 GRI 3 <i>Material Topics</i> .....	54
2.2.4 GRI <i>Sector Standard</i> e GRI <i>Topic Standard</i> .....	57
2.3 IR FRAMEWORK.....	60
2.3.1 INTRODUZIONE .....	60
2.3.2 IL REPORT INTEGRATO .....	63
2.4 WORLD ECONOMIC FORUM: METRICHE DI RENDICONTAZIONE STAKEHOLDER CAPITALISM.....	68
2.4.1 PRINCIPI DI GOVERNANCE.....	71
2.4.2 PIANETA.....	73
2.4.3 PERSONE .....	75
2.4.4 PROSPERITÀ .....	76
<b>CAPITOLO 3 STRUMENTI A SUPPORTO DELLA CSR – RISPETTO DELLA NORMATIVA</b> .....	79
3.1 ORDINAMENTO MONDIALE .....	79
3.2 ORDINAMENTO EUROPEO .....	85
3.3 ORDINAMENTO ITALIANO .....	94

<b>CAPITOLO 4 IL CASO ENEL SPA</b> .....	103
4.1 PRESENTAZIONE AZIENDA.....	103
4.1.1 STORIA.....	103
4.1.2 VISIONE E MISSIONE.....	105
4.1.3 MODELLO DI BUSINESS, ASSETTO PROPRIETARIO E MODELLO ORGANIZZATIVO..	108
4.2 <i>CSR PROJECT</i> IN ENEL SPA.....	111
4.3 ANALISI DEI DOCUMENTI DI SOSTENIBILITÀ DI ENEL SPA.....	117
4.3.1 INTRODUZIONE E METODO DI RICERCA .....	117
4.3.2 I RISULTATI.....	118
4.3.3 CONSIDERAZIONI FINALI E LIMITI DELLA RICERCA .....	128
<b>CONCLUSIONI</b> .....	131
<b>APPENDICI</b> .....	135
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	146
<b>SITOGRAFIA</b> .....	157

## INTRODUZIONE

Il contesto in cui le aziende operano è dipeso da vari fattori come il cambiamento climatico, la scarsità delle risorse naturali, i disordini sociali riguardanti l'inclusione e le condizioni lavorative, la pandemia COVID-19 e il cambiamento delle aspettative sul ruolo delle imprese. Inoltre, questi fattori, in particolare la pandemia globale, hanno evidenziato i fallimenti di lunga data in materia di uguaglianza e di accesso alle opportunità economiche. Per continuare a prosperare, le aziende dovrebbero sviluppare una propria resilienza e migliorare il loro modo di operare, adottando pratiche di CSR ed impegnandosi maggiormente verso una creazione del valore sostenibile di lungo termine e quindi verso un capitalismo degli *stakeholder*.

Questo elaborato, suddiviso in quattro capitoli, si concentra sul fenomeno della *Corporate Social Responsibility* e sulla sua evoluzione: dalla nascita della CSR allo sviluppo dello *Stakeholder Capitalism*, ultima corrente del 2021.

Il primo capitolo ha carattere teorico ed ha lo scopo di inquadrare il significato di RSI tramite un *excursus* storico, che parte dalla definizione di sviluppo sostenibile e di responsabilità sociale d'impresa, analizzandone la sua evoluzione nel corso del tempo, i vantaggi che ne derivano dall'attuazione di pratiche di CSR da parte delle organizzazioni e le ultime due correnti che si sono sviluppate negli ultimi anni: la teoria della creazione di valore condiviso e lo *Stakeholder Capitalism*.

Nel secondo e terzo capitolo, si analizzano i principali strumenti a supporto della CSR. In particolare, per poter integrare le pratiche di responsabilità sociale d'impresa all'interno della strategia aziendale, coinvolgendo tutti gli *stakeholder*, l'impresa dovrebbe adottare alcuni strumenti come la contabilità sociale, il bilancio sociale, gli *standard* internazionali e le certificazioni. Il secondo capitolo è, dunque, incentrato sull'individuazione e descrizione dei principi e degli *standard* internazionali di rendicontazione che le organizzazioni possono utilizzare per misurare e rendicontare le proprie *performance* sociali e ambientali. Sono riportati i principi generali, la struttura e le caratteristiche ed eventuali schemi proposti del bilancio sociale, degli *standard* principali SA8000, ISO e AA1000 e GRI *Standard*. Inoltre, vengono riportati i principi generali e le caratteristiche del *report* integrato creato dall'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) e le nuove metriche di rendicontazione dello *Stakeholder Capitalism* create dal *World Economic Forum*. Il terzo capitolo, invece, descrive gli strumenti normativi a supporto della responsabilità sociale d'impresa, fornendo una panoramica dei principali interventi

fatti a livello internazionale, europeo e italiano. Vengono elencati provvedimenti internazionali come l'Accordo di Parigi e l'Agenda 2030 dell'ONU, un piano per lo sviluppo sostenibile attraverso il raggiungimento di 17 obiettivi. Dal punto di vista europeo ed italiano vengono descritte varie direttive, tra cui la Direttiva 2014/95/UE e il relativo D.lgs. n. 254 del 2016 sulla dichiarazione non finanziaria.

Infine, nel quarto e ultimo capitolo si analizza come caso aziendale il gruppo Enel SpA, multinazionale italiana che ha sempre dimostrato un maggior interesse e una certa continuità nella realizzazione di pratiche socialmente responsabili. L'obiettivo di quest'ultimo capitolo è dimostrare come l'azienda Enel Spa si è approcciata negli anni al concetto di sviluppo sostenibile ed ha adottato pratiche di CSR. L'analisi si concentra su vari documenti, dal primo rapporto ambientale nel 1996 all'ultimo Bilancio di sostenibilità nel 2021, in cui il gruppo aderisce allo *stakeholder capitalism*. Dopo una breve presentazione della storia, visione e missione dell'organizzazione in oggetto, l'analisi è divisa in due parti. La prima parte, più qualitativa, esamina e riporta, tramite una linea del tempo, come Enel si è approcciata alla CSR negli anni. Nella seconda e ultima parte l'analisi si concentra su ciascun documento. Nel dettaglio, si fa riferimento a quattro tematiche: una generale e tre legate alla *performance* ambientale, economica e sociale. Per ciascun tema vengono individuate la modalità con cui viene affrontato, lo spazio occupato in ciascun *report* e il numero di volte che una parola chiave legata a ciascuna tematica viene ripetuta. Infine, per le parole chiave più importanti, ovvero quelle ripetute più volte negli anni di analisi, si rileva il numero di indicatori di *performance* utilizzati da Enel Spa, per vedere se, relativamente alle tematiche ambientali, sociali e economiche, ci sono stati dei miglioramenti da parte dell'azienda oggetto di studio.

## CAPITOLO 1 DEFINIZIONE ED EVOLUZIONE DI CSR

### 1.1 SOSTENIBILITÀ E CSR

Prima di approfondire cos'è la *Corporate Social Responsibility* (CSR), o Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), e la sua evoluzione, è necessario introdurre il concetto di sviluppo sostenibile. La prima definizione globalmente accettata di sviluppo sostenibile è racchiusa nel Rapporto Brundtland del 1987 che definisce questo concetto come "sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni".<sup>1</sup> Lo sviluppo sostenibile non è soltanto un tema ambientale ma è un tema a tre dimensioni: economico, sociale e ambientale.

Nel corso degli anni e a seconda del contesto socioculturale, sono state attribuite varie definizioni alla CSR, per cui risulta difficile da definire in modo univoco. Una definizione evoluta di CSR contempla tutte e tre le variabili dello sviluppo sostenibile.<sup>2</sup>

Il dibattito sulla RSI trova inizio attorno agli anni '30 e '40 con i lavori di A. A. Berle e G. C. Means "*The Modern Corporation and Private Property*" (1932), di C. Barnard "*The Functions of the Executive*" (1938), di J. M. Clark "*Social Control of Business*" (1939) e di T. Kreps, "*Measurement of the Social Performance of Business*" (1940).<sup>3</sup> Nel 1932 Berle e Means considerano l'impresa come un soggetto in grado di prendere decisioni e perseguire obiettivi non solo economici ma anche sociali. Barnard descrive il *manager* come creatore e promotore dei valori etici in un'organizzazione, sostenendo che il ruolo dell'impresa è quello di essere al servizio della società. Clark dichiara che il controllo sociale esiste "ogniqualevolta l'individuo è costretto o persuaso ad agire nell'interesse di qualsiasi gruppo di cui fa parte, piuttosto che nel proprio interesse personale", quindi, ognuno, con le proprie azioni, è in grado di influenzare la posizione economica degli altri creando così un'economia di responsabilità.<sup>4</sup> Kreps, infine, parla per la prima volta di "*social audit*", termine usato successivamente in relazione al bisogno delle aziende di dotarsi di una serie di strumenti capaci di implementare, controllare e comunicare le proprie condotte socialmente responsabili.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, 16

<sup>2</sup> Arrigo, *Responsabilità aziendale e performance economico-sociale*, 20 e ss.

<sup>3</sup> Ivi, 22

<sup>4</sup> Clark, *The Changing Basis of Economic Responsibility*, 209-229

<sup>5</sup> Nigro, Petracca, *La Corporate Social Responsibility: dalle origini all'approccio situazionista*, 9



Nonostante queste prime definizioni, solo dagli anni '50 il tema della responsabilità sociale d'impresa comincia ad essere trattato in modo vero e proprio.

Nel 1953 l'economista Howard Bowen, padre fondatore della RSI, nel suo saggio "*Social Responsibility of the Businessman*", si chiede quali siano le responsabilità degli uomini d'affari e stabilisce che la CSR "si riferisce al dovere degli uomini d'affari di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni o di seguire quelle linee di azione che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori riconosciuti dalla nostra società".<sup>6</sup>

Negli anni '60 aumentano i tentativi di formalizzare la responsabilità sociale d'impresa. Uno dei primi autori di questo periodo a definire la CSR è Keith Davis, argomentando che la responsabilità sociale d'impresa "si riferisce a quelle decisioni che gli uomini d'affari prendono per ragioni, almeno in parte, che vanno oltre al diretto interesse economico o tecnico d'impresa".<sup>7</sup> Davis pone la RSI in un contesto manageriale: alcune decisioni aziendali socialmente responsabili possono portare nel lungo termine ad un guadagno economico per l'impresa. Questo punto di vista viene comunemente accettato alla fine degli anni '70; anno in cui Davis inizia ad essere conosciuto per le sue opinioni sul rapporto tra responsabilità sociale e potere d'impresa. Nel suo saggio "*Iron-Law of Responsibility*" afferma che "gli uomini d'affari dovrebbero commisurare il proprio potere sociale all'esercizio della propria responsabilità sociale".<sup>8</sup>

Negli stessi anni, William C. Frederick contribuisce alla definizione di CSR, affermando che "la responsabilità sociale implica un atteggiamento pubblico verso le risorse economiche e umane della società e la volontà di vedere che queste risorse vengono utilizzate per ampi fini sociali e non solo per interessi privati e di poche imprese".<sup>9</sup>

Nel 1962 Milton Friedman, famoso economista e poi premio Nobel in economia (1976), illustra una prospettiva particolare in cui le imprese dovrebbero limitarsi al perseguimento di benefici economici. Nel suo libro "*Capitalism and Freedom*", dichiara che la teoria sulla responsabilità sociale d'impresa è sovversiva in quanto l'impresa ha come unico scopo quello di massimizzare il profitto degli azionisti.<sup>10</sup>

Nel 1963, in reazione alla teoria di Friedman e riconoscendo l'importanza di più soggetti nello sviluppo dell'attività d'impresa, lo *Stanford Research Institute* (SRI) teorizza per la

---

<sup>6</sup> Bowen, *Social responsibilities of the businessman*, 6

<sup>7</sup> Davis, *Can business afford to ignore social responsibilities?*, 70

<sup>8</sup> Carroll, *Corporate Social Responsibility*, 271

<sup>9</sup> Frederick, *The growing concern over business responsibility*, 60

<sup>10</sup> Arrigo, *Responsabilità aziendale e performance economico-sociale*, 25

prima volta il concetto di *stakeholder*, ossia “qualsiasi individuo o gruppo che abbia un interesse in gioco nelle decisioni dell’impresa stessa o sia in grado di influenzarne il successo, attuale o potenziale”.<sup>11</sup> Il concetto di *stakeholder* e la teoria contrapposta a quella di Friedman verranno affrontati nel paragrafo 1.4.

Un altro grande contributo alla letteratura della CSR è quello di Joseph W. McGuire. Nel suo libro “*Business and Society*” (1963), afferma che “l’idea di responsabilità sociale presuppone che l’azienda non ha solo obblighi economici e legali, ma anche alcune responsabilità verso la società che vanno oltre questi obblighi”.<sup>12</sup> Sebbene non abbia chiarito quali siano, esattamente, questi obblighi, in seguito precisa che l’azienda deve assumersi un interesse per la politica, per il benessere della comunità, per l’educazione e per il benessere dei suoi lavoratori. Pertanto, l’impresa deve agire “giustamente”, come dovrebbe fare un vero cittadino.<sup>13</sup>

Keith Davis e Robert Blomstrom nel loro saggio “*Business and its Environment*” (1966), associano la responsabilità sociale ai *manager*, dichiarando che essa “si riferisce all’obbligo di una persona di considerare le conseguenze che le sue decisioni e azioni hanno sull’intero sistema sociale. Gli uomini d’affari applicano azioni di responsabilità sociale quando considerano che i bisogni e gli interessi di altri potrebbero essere interessati da azioni commerciali. Così facendo, guardano al di là dei ristretti interessi economici e tecnici della loro azienda”.<sup>14</sup> Keith Davis rivisita il concetto di CSR nel 1967, affermando che “la sostanza della responsabilità sociale nasce dalla preoccupazione per le conseguenze etiche dei propri atti in quanto potrebbero incidere sull’interessi degli altri”.<sup>15</sup>

Infine, l’ultimo autore degli anni ’60 è Clarence C. Walton che introduce la volontarietà delle azioni di responsabilità sociale e, quindi, come questa rientri nel campo della discrezionalità aziendale.<sup>16</sup>

Negli anni ’70 vari autori cercano di definire in modo più specifico la CSR. Tra gli autori delineati nella Tabella 1.1, in questa tesi vengono ripresi i più importanti.

Nel 1971 Harold Johnson nel suo saggio “*In Business in Contemporary Society*” presenta

---

<sup>11</sup> Fossati, Luoni, Tettamanzi, *Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder*, 2

<sup>12</sup> McGuire, *Business and Society*, 144

<sup>13</sup> Carroll, *Corporate Social Responsibility*, 271.

Affermando questo concetto l’autore diede origine alla corrente di studi sulla *corporate citizenship*.

<sup>14</sup> Davis, Blomstrom, *Business and its Environment*, 12

<sup>15</sup> Carroll, *Corporate Social Responsibility*, 272

<sup>16</sup> Arrigo, *Responsabilità aziendale e performance economico-sociale*, 27

varie definizioni di CSR, analizzandole e criticandole. L'autore definisce un'impresa socialmente responsabile quella "il cui *management* tiene in considerazione più interessi. Invece di lottare solo per maggiori profitti per i suoi azionisti, tiene conto anche dei dipendenti, fornitori, rivenditori, comunità locali e la nazione".<sup>17</sup> Johnson accenna, dunque, alla possibilità di uno "*stakeholder approach*" in quanto fa riferimento a una "molteplicità di interessi".

L'autore propone poi quattro definizioni di CSR, tra loro complementari:

1. "L'impresa si svolge all'interno di un sistema socioculturale che delinea, attraverso norme e ruoli aziendali, modalità di risposta a particolari situazioni ed espone in modo dettagliato come vengono condotti gli affari".<sup>18</sup>
2. "La responsabilità sociale afferma che le imprese svolgono programmi sociali per aggiungere profitti alle loro organizzazioni".<sup>19</sup> In quest'ottica, la responsabilità sociale è percepita come massimizzazione del profitto di lungo periodo.
3. "La motivazione principale dell'impresa è la massimizzazione dell'utilità; l'impresa persegue molteplici obiettivi piuttosto che solo massimi profitti".<sup>20</sup> Secondo questa definizione, un imprenditore o *manager* socialmente responsabile è colui che ha una funzione d'utilità del secondo tipo, tale che gli interessa il benessere di tutti, membri dell'impresa e concittadini.<sup>21</sup>
4. "La teoria dell'utilità lessicografica suggerisce che le imprese fortemente motivate dal profitto potrebbero adottare comportamenti socialmente responsabili. Una volta raggiunti i loro obiettivi di profitto, agiscono come se la responsabilità sociale sia un obiettivo importante, anche se non lo è".<sup>22</sup> Gli obiettivi di un'azienda, così come quelli del consumatore, sono ordinati in base all'importanza. Questi *target* sono modellati da importanti fattori, come l'esperienza passata dell'azienda con questi obiettivi e le prestazioni passate di aziende simili.<sup>23</sup>

In questi anni, il Comitato per lo sviluppo economico (CED) osserva che "l'impresa funziona per consenso pubblico e il suo scopo fondamentale è servire in modo costruttivo

---

<sup>17</sup> Johnson, *In Business in Contemporary Society*, 50

<sup>18</sup> Ivi, 51

<sup>19</sup> Ivi, 54

<sup>20</sup> Ivi, 59

<sup>21</sup> Arrigo, *Responsabilità aziendale e performance economico-sociale*, 28

<sup>22</sup> Johnson, *In Business in Contemporary Society*, 75

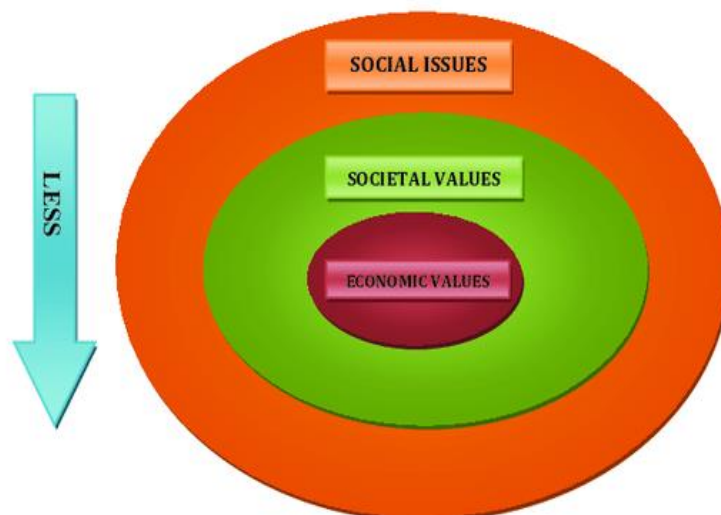
<sup>23</sup> Ivi, 73

i bisogni della società, per la soddisfazione della società”.<sup>24</sup> È importante sottolineare che questo comitato è composto da uomini d'affari ed educatori, riflettendo un'importante visione pratica del cambiamento del contratto sociale tra impresa e società e l'emergente responsabilità sociale delle imprese.<sup>25</sup>

Il modello proposto dal CED è raffigurato con tre cerchi concentrici (Figura 1.1) dove:<sup>26</sup>

- il cerchio interno include le responsabilità basi necessarie a compiere la funzione economica classica di produzione di beni e servizi, creazione di posti di lavoro e crescita economica;
- nel cerchio intermedio si trovano le responsabilità legate allo svolgimento della funzione economica con maggior consapevolezza rispetto ai valori e ai bisogni sociali (ad esempio rispettando l'ambiente e/o instaurando rapporti con i dipendenti, trattandoli in modo equo e garantendogli la protezione da infortuni);
- Il cerchio esterno comprende la volontarietà dell'azienda di prendersi responsabilità più ampie con lo scopo di migliorare attivamente l'ambiente sociale.

Figura 1.1: Il modello dei tre cerchi concentrici del CED



Fonte: L. Bravi, F. Murmura, *I sistemi di gestione per la qualità, l'ambiente e l'etica*, 2020, researchgate.com

<sup>24</sup> Committee for Economic Development, *Social responsibilities of business corporations*, 11

<sup>25</sup> Carroll, *Corporate Social Responsibility*, 274

<sup>26</sup> Arrigo, *Responsabilità aziendale e performance economico-sociale*, 28

Tabella 1.1: Evoluzione storica CSR anni '70

AUTORI	PUBBLICAZIONI	DEFINIZIONI
Morrel Heald	<i>The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960</i>	L'autore non dà una vera e propria definizione ma è d'accordo con le definizioni presentate negli anni '60.
Harold Johnson	<i>Business in Contemporary Society Framework and Issues</i>	L'autore propone 4 definizioni di CSR tra loro complementari.
Friedman	<i>The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits</i>	Continua lo sviluppo della teoria degli shareholder; massimizzazione del profitto per gli azionisti.
CED	<i>Social Responsibilities of Business Corporations</i>	Modello dei cerchi concentrici per definire la CSR.
George Steiner	<i>Business and Society</i>	L'impresa, pur rimanendo un'istituzione economica, ha responsabilità sociali.
Henry G. Manne e Henry C. Wallich	<i>The Modern Corporation and Social Responsibility</i>	Rimarcano la volontarietà dell'agire in modo socialmente responsabile. Affermano che, nello svolgere azioni di responsabilità aziendale, rientrano le attività di fissazione degli obiettivi, decisione di perseguirli e finanziamento degli stessi.
Keith Davis	<i>The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities</i>	Analisi dei costi e dei benefici sociali, delineando le prime modalità di risposta da parte dell'impresa, che ha a disposizione quattro opzioni strategiche.

Henry Eilbert e I. Robert Parket	<i>The Current Status of Corporate Social Responsibility</i>	Si concentrano sullo “stato attuale delle responsabilità sociale d’impresa”, raccogliendo dati su come erano state attuate pratiche di CSR.
Richard Eells e Clarence Walton	<i>Conceptual Foundations of Business</i>	Forniscono un'ampia discussione sulle pratiche di CSR e i vari modi in cui accademici e professionisti trattavano l'argomento in quel periodo.
S. Prakash Sethi	<i>Dimensions of corporate social performance: An analytic framework.</i>	Propone tre livelli di azioni imprenditoriali in risposta ai problemi sociali: <i>social obligation</i> , <i>social responsibility</i> e <i>sociale responsiveness</i> .
Lee Preston e James Post	<i>Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility</i>	Introduzione del concetto di <i>public responsibility</i> .
H. Gordon Fitch	<i>Achieving corporate social responsibility.</i>	Definisce la responsabilità sociale d’impresa come l’impegno a risolvere le problematiche sociali causate in tutto o in parte dalle imprese.
Abbott e Monsen	<i>On the measurement of corporate social responsibility: Self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement.</i>	Studio di ricerca analizzando i report annuali delle 500 aziende più potenti a livello mondiale. Il loro articolo presenta un " <i>social involvement disclosure</i> " (SID) per rivelare una misurazione della CSR delle imprese.

Thomas Zenisek	<i>Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature.</i>	La RSI non è altro che un quarto livello di responsabilità manageriale risultante dall'evoluzione del capitalismo americano. La responsabilità economica e quella sociale (primo e quarto livello) non sono in <i>trade-off</i> ma sono componenti della responsabilità sociale complessiva dell'impresa. <sup>27</sup>
Archie B. Carroll	<i>A three-dimensional conceptual model of corporate social performance.</i>	CSP <i>model</i> composto da: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definizione quadripartita di CSR;</li> <li>• problemi sociali da coinvolgere nella propria strategia aziendale;</li> <li>• Specificazione della reattività sociale delle imprese.</li> </ul>

Fonte: Rielaborazione personale dei dati presi da Carroll, *Corporate Social Responsibility*; Arrigo, Responsabilità aziendale e performance economico-sociale

<sup>27</sup> Wartick, Cochran, *The Evolution of the Corporate Social Performance Model*, 764

Nel 1971 George Steiner in *"Business and Society"* chiarisce che "l'impresa è e deve rimanere fondamentale un'istituzione economica, ma ... ha la responsabilità di aiutare la società a raggiungere i suoi obiettivi di base e quindi ha responsabilità sociali".<sup>28</sup> Sebbene l'autore non si sofferma sul dare una definizione, estende il significato e le circostanze in cui la CSR potrebbe essere interpretata e messa in pratica, presentando modelli e criteri per la determinazione delle responsabilità sociali d'impresa.<sup>29</sup>

Nel 1973, Keith Davis entra di nuovo nella discussione esaminando le ragioni a favore e contro l'assunzione da parte delle imprese della responsabilità sociale. In questo articolo l'autore ridefinisce la CSR come "la considerazione dell'impresa dei, e la risposta ai, problemi al di là dell'esigenza dell'impresa strettamente economica, tecnica e legale".<sup>30</sup> Davis, inoltre, riprende l'elemento della volontarietà dell'azione sostenendo che è inevitabile per un'impresa valutare le conseguenze delle sue azioni sulla società. L'impresa potrebbe adottare una delle seguenti opzioni strategiche:<sup>31</sup>

- *Withdrawal*, ovvero accettare i doveri sociali solo quando è costretta;
- *Legal approach*, cioè limitarsi a rispettare le norme di legge;
- *Bargaining*, che riguarda la negoziazione di accordi con gli *stakeholder*;
- *Problem solving*, inserendo le variabili sociali nel processo di *decision-making*.

Negli anni Settanta si inizia a parlare anche di *Corporate social performance* (CSP) e *Corporate social responsibility*. Uno dei primi autori a fare questa distinzione è S. Prakash Sethi, il quale discute delle dimensioni della *performance* sociale aziendale, distinguendo tra "obbligo sociale", "responsabilità sociale" e "reattività sociale". Nello schema di Sethi, l'obbligo sociale è il comportamento aziendale "in risposta alle forze di mercato o ai vincoli legali";<sup>32</sup> la responsabilità sociale consiste nel rispetto dei principali valori sociali, con natura prescrittiva; la terza fase è la reattività sociale, che riguarda il ruolo che l'azienda dovrebbe avere in un contesto sociale dinamico, adottando un comportamento aziendale anticipatorio e preventivo.<sup>33</sup>

Di fronte al gran numero di usi diversi e non sempre coerenti di responsabilità sociale, Preston e Post (1975) introducono il concetto di *public responsibility* in virtù del contratto

---

<sup>28</sup> Steiner, *Business and Society*, 164

<sup>29</sup> Ivi, 157-163

<sup>30</sup> Davis, *The case for and against business assumption of social responsibilities*, 312-313

<sup>31</sup> Arrigo, *Responsabilità aziendale e performance economico-sociale*, 29

<sup>32</sup> Sethi, *Dimensions of corporate social performance: An analytic framework*, 70

<sup>33</sup> Arrigo, *Responsabilità aziendale e performance economico-sociale*, 30



sociale esistente tra impresa e *stakeholder*. Secondo gli autori, le imprese sono pubblicamente responsabili per tutte le azioni che compiono, compresi i danni che causano direttamente o indirettamente; in questo modo l'impresa riconosce i suoi doveri primari e secondari.<sup>34</sup>

Nel 1979 Carroll contribuisce alla definizione di CSR sostenendo che “le attività di responsabilità sociale comprendono gli aspetti economici, legali, etici e le aspettative discrezionali che la società ha delle organizzazioni in un dato momento”.<sup>35</sup> L'autore propone, dunque, una definizione quadripartita: gli aspetti economici perché la prima funzione di un'impresa è legata alla produzione di beni e servizi; aspetti legali in quanto le imprese hanno l'obbligo di operare rispetto la normativa vigente; aspetti etici legati a quei comportamenti che, seppur non inclusi in norme di legge, la società si aspetta che l'impresa segua; infine aspettative discrezionali che sono quelle azioni lasciate a discrezione dell'impresa stessa, come le donazioni.<sup>36</sup>

Gli anni Ottanta (Tabella 1.2) e Novanta costituiscono una tappa fondamentale per lo sviluppo della CSR, soprattutto con l'affermazione della *stakeholder theory* di Freeman, di cui se ne parlerà nel paragrafo 1.4, capitolo 1. Anche in questi anni cominciano a svilupparsi concetti e temi alternativi come la *performance* sociale d'impresa, la reattività sociale d'impresa, l'etica aziendale e lo *stakeholder management*.

---

<sup>34</sup> Ivi, 30-31

<sup>35</sup> Carroll, *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*, 500

<sup>36</sup> Arrigo, *Responsabilità aziendale e performance economico-sociale*, 31-32

Questa definizione quadripartita è inclusa nel modello tridimensionale di *corporate performance* presentato da Carroll. Le altre due componenti sono un insieme di *social issue* e il *social responsiveness*.

Tabella 1.2: Evoluzione storica CSR anni '80

AUTORI	PUBBLICAZIONI	DEFINIZIONI
Thomas M. Jones	<i>Corporate social responsibility revisited, redefined.</i>	Elemento di volontarietà della CSR e visione della CSR come processo e non come elemento a sé stante.
Frank Tuzzolino e Barry Armandi	<i>A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility.</i>	Presentano un modello descrittivo per stimare la <i>performance</i> economico sociale di un'impresa. Questo modello dei bisogni di un'organizzazione, secondo la teoria di Maslow, propone degli indicatori dell'attività imprenditoriale per ogni livello di bisogno: fisiologico, di sicurezza, sociale, di stima e di autorealizzazione.
Dalton e Cosier	<i>The four faces of social responsibility.</i>	Tramite la costruzione di una matrice 2x2 viene definita un'azienda socialmente responsabile quella che opera legalmente e responsabilmente.
Rich Strand	<i>A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment</i>	Le tre dimensioni <i>responsibility</i> , <i>responsiveness</i> e <i>responses</i> sono fondamentalmente legate e costituiscono il sistema del coinvolgimento dell'impresa nel sociale.
Peter Drucker	<i>The new meaning of corporate social responsibility</i>	Nuova idea che la responsabilità e la redditività fossero compatibili. L'impresa deve avere la capacità di trasformare un problema sociale in un'opportunità economica.
Philip Cochran e Robert Wood	<i>Corporate social responsibility and financial performance</i>	I due autori studiarono vari modi in cui la <i>performance</i> sociale e quella finanziaria sono state operativamente utilizzate nel passato e decisero di utilizzare un indice di reputazione come misura della CSR.

R. Edward Freeman	<i>Strategic management: A stakeholder approach</i>	Analizza il concetto di <i>stakeholder</i> . Introduce la <i>Stakeholder Theory</i> .
William C. Frederick	<i>From CSR1 to CSR2. The Maturing of Business and Society; Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs.</i>	Identificazione di varie correnti di studio sulla CSR: da CSR1 a CSR4.
Edwin Epstein	<i>The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness.</i>	Introduzione del concetto <i>corporate social policy process</i> che include le definizioni di <i>corporate responsibility, corporate responsiveness</i> ed elementi chiave della <i>business ethics</i> .

Fonte: Rielaborazione personale dei dati presi da Carroll, *Corporate Social Responsibility*; Arrigo, *Responsabilità aziendale e performance economico-sociale*

Nel 1980, Thomas M. Jones introduce una nuova prospettiva, rappresentando il primo autore a considerare la CSR un processo decisionale che influenza il comportamento aziendale. L'economista definisce la RSI come "l'idea che le imprese hanno un obbligo verso gruppi costitutivi della società diversi dagli azionisti, obbligo che va oltre a quello prescritto dalla legge e dai contratti sindacali".<sup>37</sup> Due aspetti di questa definizione sono critici: in primo luogo, l'obbligo deve essere adottato volontariamente; un comportamento influenzato dalle forze coercitive della legge o del contratto sindacale non è volontario; secondo, l'obbligo considera non solo gli azionisti, ma altri gruppi sociali

<sup>37</sup> Jones, *Corporate social responsibility revisited, redefined*, 59-60

come i clienti, i dipendenti, i fornitori e le comunità limitrofe.<sup>38</sup> Secondo Latapì et al., concentrandosi più sulla operatività della CSR, piuttosto che sul concetto stesso, Jones contribuisce alla creazione di nuovi quadri, modelli e metodi volti alla valutazione della CSR da un punto di vista operativo.<sup>39</sup>

Nel 1982, Dalton e Cozier presentano un loro modello sostenendo che l'impresa è socialmente responsabile se opera in modo "legale" e "responsabile", anche se questo può risultare difficile da definire. Il modello è costituito da una matrice 2x2 con "illegale" e "legale" su un asse e "irresponsabile" e "responsabile" sull'altro asse. Gli autori ipotizzano, quindi, che ci siano "quattro facce" di responsabilità sociale rappresentate dai quattro quadrati: il riquadro "legale-responsabile" è la strategia di RSI appropriata.<sup>40</sup>

In questi anni continua, inoltre, a suscitare interesse il concetto di CSP.

Steven Wartick e Philip Cochran (1985) presentano il loro modello "evoluzione del modello di *performance* sociale aziendale" unendo tre concetti: i principi su cui si basa la responsabilità sociale, il processo di reattività sociale e i programmi e le azioni attuate.

Nel 1991 Donna J. Wood rivisita il modello CSP, basandosi sul modello CSR tridimensionale di Carroll (1979) e sul modello di Wartick e Cochran (1985). Wood identifica tre processi di *corporate social responsiveness*: *environmental assessment*, *stakeholder management* e *issue management*; considerando le politiche e i programmi sociali come *output* del comportamento aziendale nell'interazione con l'ambiente.<sup>41</sup>

Nello stesso anno Carroll riesamina la definizione quadripartita di CSR riferendosi alla componente discrezionale come filantropica e suggerendo che questa abbraccia la "cittadinanza aziendale".<sup>42</sup> Queste quattro categorie della CSR sono rappresentate con una piramide (Figura 1.2) ponendo la categoria economica alla base e poi aggiungendo verso l'alto le categorie legali, etiche e filantropiche.

---

<sup>38</sup> Carroll, *Corporate Social Responsibility*, 284-285

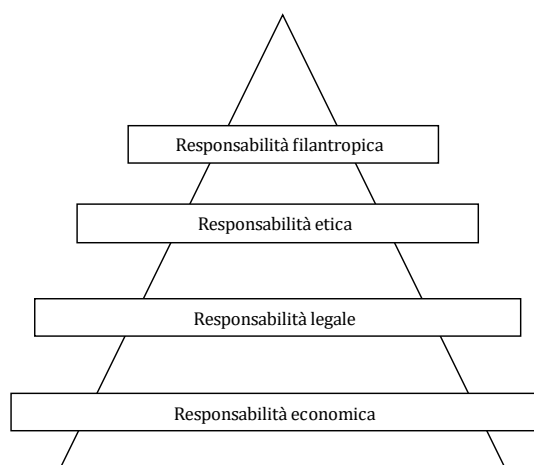
<sup>39</sup> Latapì Johansdottir, Davidsdottir, *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*, 7

<sup>40</sup> Arrigo, *Responsabilità aziendale e performance economico-sociale*, 30

<sup>41</sup> Arrigo, *Responsabilità aziendale e performance economico-sociale*, 38

<sup>42</sup> Carroll, *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, 42

Figura 1.2: Piramide CSR Carroll (1991)



Fonte: Rielaborazione personale

Un altro contributo fondamentale di questo periodo deriva da Elkington (1994) che introduce il concetto di *The Triple Bottom Line* come un quadro di sostenibilità che bilancia l'impatto sociale, ambientale ed economico di un'azienda. Questo concetto diventa conosciuto alla fine degli anni '90 come approccio pratico alla sostenibilità ed è rimasto rilevante ai giorni d'oggi in quanto indica che le aziende devono avere una responsabilità sociale e ambientale che può essere bilanciata positivamente con gli obiettivi economici delle aziende stesse.<sup>43</sup>

A partire dalla fine degli anni '90 la RSI inizia a praticarsi anche in Europa. Nel 1999 le Nazioni Unite creano il programma "*Global Compact*", ossia "un'economia globale più inclusiva e sostenibile". Le grandi imprese, le organizzazioni e i governi di tutto il mondo sono invitati a rispettare l'ambiente e i diritti umani, adottando volontariamente dei principi che contribuiscano a migliorare il benessere e la qualità di vita.<sup>44</sup>

Nel 2001 la Commissione Europea nel Libro Verde definisce la CSR come "l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate".<sup>45</sup> La responsabilità sociale d'impresa stabilisce, dunque, un comportamento aziendale

<sup>43</sup> Latapi Johansdottir, Davidsdottir, *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*, 9

<sup>44</sup> Pasotti, *L'evoluzione storica della Csr*

<sup>45</sup> Commissione della Comunità Europea, *LIBRO VERDE Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 7

trasparente basato su valori etici e sul rispetto dei collaboratori, della società e dell'ambiente.<sup>46</sup>

Nel 2002 l'Organizzazione Internazionale per la Normazione (ISO) propone la creazione di linea guida della CSR a complemento degli *standard* di gestione della qualità e dell'ambiente (ISO 9001 e ISO 14001). Tra il 2005 e il 2010 progetta ed approva l'ISO 26000 – Responsabilità Sociale, rilevante in quanto funge da linee guida per il modo in cui le imprese possono operare in maniera socialmente responsabile.<sup>47</sup>

Negli anni 2000, inoltre, grazie ad altri studi accademici, la CSR inizia ad essere considerata un elemento strategico. Craig Smith (2001) spiega che le politiche aziendali sono cambiate in risposta all'interesse pubblico e, di conseguenza, questo ha un impatto sociale positivo. Smith afferma che la CSR “si riferisce agli obblighi dell'impresa nei confronti dei suoi *stakeholder*, obblighi che vanno oltre i requisiti di legge e oltre i doveri dell'impresa nei confronti dei suoi azionisti. Il compimento di questi obblighi ha lo scopo di ridurre al minimo qualsiasi danno e massimizzare l'impatto benefico a lungo termine sulla società”.<sup>48</sup> Lantos nota come la CSR può diventare strategica quando parte del *management* la include nei piani aziendali, rendendola profittevole. Schwartz e Carroll ottengono sette modelli di comportamento aziendale tramite la costruzione di un diagramma di Venn, intersecando le tre dimensioni della responsabilità sociale: *economic domain*, *legal domain* ed *ethical domain*.<sup>49</sup> Werther e Chandler considerano la “*Strategic Corporate Social Responsibility*” come elemento di *Brand Management*.<sup>50</sup> Mentre, Porter e Kramer introducono il concetto di valore condiviso dalla società (*Corporate Shared Value*), di cui se ne parlerà successivamente.<sup>51</sup>

Questa nuova visione strategica di CSR è la chiave di lettura dell'ultima decade. L'anno 2015 può essere considerato l'anno più rilevante contrassegnato dall'accordo di Parigi, dal lancio dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e dall'adozione di diciassette Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) che rappresentano una “visione condivisa

---

<sup>46</sup> Gazzola, *CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile*, 31

<sup>47</sup> Latapì Johanssdottir, Davidsdottir, *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*, 10

<sup>48</sup> Smith, *Changes in corporate practices in response to public interest advocacy and actions*, 143

<sup>49</sup> Arrigo, *Responsabilità aziendale e performance economico-sociale*, 20

<sup>50</sup> Latapì Johanssdottir, Davidsdottir, *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*, 11

<sup>51</sup> Di Fiore, *CSR: Tra Impegno Sociale e Strategia d'Impresa*, 10

dell'umanità e un contratto sociale tra i *leader* del mondo e i suoi cittadini".<sup>52</sup> Questi obiettivi sono interconnessi e coprono un'ampia gamma di aree, dal cambiamento climatico alla povertà e alla fame, così come la promozione dell'innovazione e del consumo sostenibile. Pur non essendo obbligatorie per il settore privato, i paesi che decideranno di aderire all'Agenda 2030 dovranno implementare politiche volte a incentivare nuove pratiche per le imprese, con lo scopo di raggiungere gli obiettivi posti dall'accordo.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Ban, *Launch of new sustainable development agenda to guide development actions for the next 15 years*

<sup>53</sup> Latapi Johannsdottir, Davidsdottir, *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*, 14

## 1.2 VANTAGGI LEGATI ALLA CSR

Dopo aver descritto l'evoluzione del significato di *Corporate Social Responsibility*, si ritiene utile spiegare i principali vantaggi derivanti dall'attuazione di pratiche di CSR. L'integrazione di queste pratiche nella strategia aziendale rappresenta una grande opportunità di crescita e sviluppo organizzativo per le aziende. Infatti, la RSI è considerata un fattore di successo, capace di generare vantaggi per l'impresa, l'ambiente e la società.<sup>54</sup> Le pratiche di CSR influenzano "il valore dell'impresa che si esprime anche in termini di redditività, costruzione di fiducia, rispetto, credibilità, reputazione e quindi di soddisfazione e fedeltà dei clienti, dei consumatori e di tutti gli *stakeholder*".<sup>55</sup> Nell'adottarle, l'impresa può ottenere i seguenti benefici di tipo economico:<sup>56</sup>

- il miglioramento nella gestione dei rischi;
- miglioramenti della *performance* finanziaria;
- la riduzione dei costi operativi;
- il rafforzamento dell'immagine e della reputazione aziendale;
- l'aumento delle vendite e della fedeltà della clientela;
- l'incremento della produttività e della qualità;
- l'aumento della capacità di attrarre e mantenere dipendenti;
- il miglioramento delle relazioni con le autorità pubbliche;
- un maggiore accesso al credito e un minor costo del denaro.

Il primo beneficio fa riferimento al fatto che l'impresa, che sceglie di essere sostenibile, deve controllare continuamente e sistematicamente i processi aziendali, derivanti dall'integrazione tra *business* e ambiente. Questo controllo continuo permette all'impresa di individuare l'esistenza di eventuali minacce o rischi, cercando di prevenirli o eliminarli. Nello specifico, è possibile agire su:<sup>57</sup>

- rischi di eventi catastrofici come disastri ecologici e scandali sociali che possono influire negativamente sulla reputazione dell'impresa;

---

<sup>54</sup> Pasotti, *I vantaggi della CSR*

<sup>55</sup> Beda, Bodo, *La responsabilità sociale di impresa – strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, 29

<sup>56</sup> Ivi, 29 e ss.

<sup>57</sup> Muzzarini, *Diffusione della CSR attraverso i meccanismi del mercato*, 5



- rischi legati al luogo di lavoro; infatti, svolgere azioni che vadano oltre agli obblighi di legge può ridurre il rischio di incidenti sul lavoro e i costi legati alla sostituzione di dipendenti infortunati o legati ad eventuali risarcimenti.

Per quanto riguarda il secondo punto, con l'adozione di pratiche di CSR è possibile riscontrare dei risultati aziendali migliori nel lungo periodo, grazie alla riduzione di varie tipologie di costi e ad un aumento del valore degli azionisti e dei dividendi aziendali.

Inerentemente alla riduzione dei costi operativi, terzo beneficio, la CSR può contribuire ad abbattere i costi attraverso varie iniziative come: <sup>58</sup>

- la riduzione dell'utilizzo di risorse, che permette di ridurre materie prime e sprechi e di conseguenza migliorare i costi associati ad esse e migliorare l'efficienza;
- creare un ambiente di lavoro sano contribuendo a ridurre il tasso di assenteismo e migliorando la produttività dei lavoratori, portando così ad una riduzione dei costi di ricerca e formazione del personale;
- migliorare la qualità di un prodotto/servizio facendo maggior attenzione alle esigenze del cliente, portando a risparmiare sui costi di produzione e su eventuali servizi post-vendita.

Il quarto beneficio è il rafforzamento della reputazione aziendale. Quest'ultima, infatti, rappresenta un fattore importante in grado di influenzare gli acquisti dei consumatori. Svolgere iniziative di responsabilità sociale vuol dire svolgere "attività che dimostrano trasparenza, correttezza, comportamenti etici, soddisfazione degli *stakeholder*"<sup>59</sup> e questo si traduce in un aumento della stima nei confronti dell'impresa.

Collegato al rafforzamento della reputazione aziendale c'è l'incremento delle vendite e della fedeltà dei clienti. I consumatori acquistano i prodotti sulla base dei bisogni che intendono soddisfare e, negli ultimi anni, il consumatore privilegia, tra i fattori di scelta dell'acquisto, altri aspetti socio-ambientali, come l'utilizzo di materiali riciclati, l'impatto della produzione sull'ambiente, il rispetto dei lavoratori, prodotti a kilometro zero, etc.. Questo significa che, se un'impresa inizia a adottare processi socialmente responsabili, potrebbe ottenere dei vantaggi competitivi verso i concorrenti sia in termini di quote di mercato, sia ottenendo il pagamento di un *premium price* da parte del cliente. Il

---

<sup>58</sup> Muzzarini, *Diffusione della CSR attraverso i meccanismi del mercato*, 7

<sup>59</sup> Beda, Bodo, *La responsabilità sociale di impresa – strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, 34

consumatore tenderà a considerare il prodotto di questa azienda migliore rispetto agli altri, in quanto percepirà un aumento del beneficio creato.

Il sesto vantaggio, relativo all'aumento della *performance* e della produttività dei lavoratori, si ottiene grazie alla maggiore attenzione all'impatto ambientale generato dall'azienda e al miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza sul posto di lavoro. Questi comportamenti socialmente responsabili contribuiscono anche all'ottavo beneficio, quello di attrarre e mantenere personale qualificato e motivato, nonché a ridurre il *turnover* tra i dipendenti.

Inoltre, le imprese che adottano pratiche di CSR sono soggette ad un controllo inferiore da parte delle autorità nazionali e locali e possono godere di vari vantaggi nei rapporti con esse (nono beneficio). Negli Stati Uniti, per esempio, le imprese che adottano un codice etico usufruiscono di sconti riguardo a multe e infrazione di norme.<sup>60</sup>

L'ultimo beneficio è un maggior accesso al credito. Infatti, un'impresa che considera gli impatti ambientali e sociali, conseguenti all'esercizio delle proprie attività, è in grado di accedere facilmente a fondi di investimento socialmente responsabili e ad un costo minore.

Sulla base dei vantaggi sopra delineati, "la scelta di adottare pratiche di CSR all'interno delle strategie di impresa non è in contrasto con la possibilità di creare profitti ma, anzi, permette l'ottenimento di vantaggi economici."<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Pasotti, *I vantaggi della CSR*

<sup>61</sup> Muzzarini, *Diffusione della CSR attraverso i meccanismi del mercato*, 8

### 1.3 CSR COME CREAZIONE DI VALORE

Tra le teorie collegate alla *Corporate Social Responsibility* merita un maggior approfondimento la teoria dello *Shared Value*. Questa teoria è stata elaborata dagli autori Michael Porter e Mark Kramer a seguito di una serie di studi.

Nel 2006 i due autori pubblicano il loro lavoro "*Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*" in cui, in *primis*, criticano la CSR. Porter e Kramer sostengono che gli sforzi da parte delle aziende legati allo svolgimento di pratiche di CSR non sono produttivi quanto dovrebbero, per due motivi. Il primo, perché queste aziende, nonostante l'interdipendenza tra *business* e società, pongono il primo contro il secondo. L'altro motivo, invece, è perché spingono le aziende a pensare in termini di CSR in modo impreciso, invece che nel modo più appropriato e integrato alla strategia aziendale.<sup>62</sup>

Gli autori affermano che "gli approcci alla CSR sono spesso così disconnessi dalla strategia, che finiscono per nascondere le più grandi opportunità di esercitare impatti positivi sulla società".<sup>63</sup> Se le imprese gestissero le pratiche di CSR come guidano il loro *core business*, scoprirebbero che la CSR risulta una fonte di opportunità, innovazione e vantaggio competitivo.

Sempre nell'articolo del 2006, Porter e Kramer ribadiscono l'interconnessione che ci dev'essere tra impresa e società. Infatti, così come le imprese di successo necessitano di una società sana anche la società necessita di imprese di successo. La dipendenza reciproca tra imprese e società implica che sia le decisioni politiche che quelle aziendali debbano seguire il principio del valore condiviso. E per mettere in pratica questo principio, un'azienda deve integrare la prospettiva sociale nel *core business model* per capire l'ambiente competitivo e per guidare la sua strategia d'impresa.

Il punto di partenza, quindi, è di scoprire i punti di intersezione tra la strategia d'impresa e i bisogni della società, distinguendo tra due tipi di intersezione: *inside-out linkages* e *outside-in linkages*. Identificati questi punti di intersezione tra *business* e società, l'azienda deve scegliere su quale problema sociale indirizzarsi. Gli autori dividono le questioni sociali in tre categorie:

---

<sup>62</sup> Porter, Kramer, *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, 78-80

<sup>63</sup> Ivi, 80

- *generic social issues*, che sono quei problemi, non significativamente influenzati dall'agire di un'impresa, e che non hanno impattato notevolmente la competitività dell'impresa stessa;
- *value chain social impacts*, che sono quei campi sociali influenzati fortemente dall'impresa;
- *social dimensions of competitive context*, che rappresentano quei fattori esterni che impattano notevolmente le *performance* e la competitività del *business*.

Queste tre categorie dipendono da azienda ad azienda, da settore a settore e anche tra diverse *business units* della stessa impresa.

Dopo aver indirizzato e categorizzato i vari punti di intersezione tra società e impresa, si passa da una CSR *responsive* ad un approccio strategico alla responsabilità sociale. La CSR reattiva comprende due elementi: agire da *good corporate citizen*, in linea con le preoccupazioni sociali degli *stakeholder*, e attenuare gli effetti contrari, presenti o futuri, delle attività di un'azienda. Il punto di arrivo è appunto la *strategic CSR*.

Nel 2011 Porter e Kramer approfondiscono il concetto di *shared value*, dandone una definizione nell'articolo pubblicato dall'*Harvard Business Review* "*Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – And Unleash a Wave of Innovation and Growth*": "il concetto di *shared value* può essere definito come le politiche e le pratiche operative che rafforzano la competitività dell'impresa e allo stesso tempo migliorano le condizioni sociali ed economiche della comunità in cui essa opera".<sup>64</sup>

I due autori, nella parte introduttiva dell'articolo, definiscono il sistema capitalistico "sotto assedio", sottolineando come negli ultimi anni il *business* sia considerato la maggior causa di problematiche sociali, ambientali ed economiche. L'errore che le imprese commettono più frequentemente è la focalizzazione sulla *performance* finanziaria di breve termine e non verso quei fattori che avrebbero potuto determinare un successo di lungo periodo. "Nella visione neoclassica capitalistica, le aziende contribuiscono alla società solamente creando profitto che supporta l'occupazione, i salari, gli acquisti e gli investimenti, e la comunità supporta il *business* solo sotto forma di domanda di beni e servizi".<sup>65</sup> Aggiungere alla strategia di un'impresa, già impegnata alla massimizzazione del profitto, uno sforzo relativo al progresso sociale, porterebbe un aumento dei costi e ad un

---

<sup>64</sup> Porter, Kramer, *Creating Shared Value*, 331

<sup>65</sup> Maddaloni, *Creating Shared Value: connettere il successo di un business al progresso sociale. Il caso Enel*, 25

calo del profitto. Sembra, dunque, esserci un *trade-off* per l'impresa che deve decidere tra il successo economico o lo sforzo per un progresso sociale.

Con il concetto sviluppato da Porter e Kramer, lo scopo delle imprese viene ridefinito come creazione di valore condiviso e non più solo creazione e massimizzazione del profitto. La creazione di valore condiviso si concentra nell'identificare ed espandere le relazioni tra progresso economico e sociale e si affronta includendo anche i problemi sociali in una prospettiva di valore. In questo modo il valore non viene più definito in termini di benefici in relazione ai costi, ma viene data la possibilità all'impresa di soddisfare nuovi bisogni, diventare più efficiente, innovarsi e di svilupparsi in nuovi mercati. Le aziende possono creare valore sociale ed economico attraverso la creazione di nuovi prodotti, attività aziendali e attraverso la formazione di un *cluster*<sup>66</sup> tra concorrenti, fornitori e clienti, generando maggiori benefici per l'azienda e la società.

Le aziende si appropriano degli obiettivi di sostenibilità e li sviluppano all'interno delle loro strategie aziendali. Nel sostenere la creazione di valore condiviso tutte le divisioni aziendali devono dare un forte contributo e inoltre l'impresa dev'essere capace di rappresentare questa sua intenzione anche con le parti interessate con cui l'azienda interagisce nel suo operato.<sup>67</sup>

Gli autori individuano poi tre modi per creare valore condiviso:<sup>68</sup>

- riconcepire prodotti e mercati;
- ridefinire la produttività nella catena del valore;
- sviluppare sistemi di supporto all'interno della comunità.

Per quanto riguarda la prima strategia, l'impresa deve identificare i bisogni sociali e pensare a soluzioni, da includere nei propri prodotti o servizi, che rappresentano opportunità di sviluppo nei mercati esistenti o che permetterebbero all'azienda di entrare in nuovi mercati.

Il secondo modo per creare valore condiviso si riferisce al fatto che molte problematiche sociali possono creare costi all'interno della catena del valore dell'impresa: è necessario creare *policies* che diminuiscano le esternalità negative e i costi sociali che discendono

---

<sup>66</sup> Porter definisce, nell'articolo *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, *cluster* come "un'agglomerazione geografica di imprese interconnesse, fornitori specializzati, imprese di servizi, imprese in settori collegati e organizzazioni associate che operano tutti in un particolare campo, caratterizzata dalla contemporanea presenza di competizione e cooperazioni tra imprese".

<sup>67</sup> Il Sole24ore, *Sostenibilità, dalla CSR alla creazione di valore condiviso*

<sup>68</sup> Porter, Kramer, *Creating Shared Value*, 332

dall'attività dell'azienda.<sup>69</sup> Questo tramite l'uso dell'energia e la logistica, l'uso delle risorse, gli approvvigionamenti, la distribuzione, la produttività dei dipendenti e la localizzazione.

Infine, la terza strategia è quella di garantire lo sviluppo di *cluster* di supporto nelle comunità in cui l'impresa opera. Per fare ciò le imprese devono, in primo luogo, trovare divari ed inefficienze in aree come la logistica, i fornitori, i canali di distribuzione, la formazione del personale, l'organizzazione del mercato e l'istruzione.<sup>70</sup> Successivamente le aziende si focalizzano sui punti deboli, che impediscono maggiormente la produttività e la crescita aziendale e distinguono le aree la cui influenza risulta essere maggiore.

Questi tre modi per creare valore condiviso si rinforzano a vicenda: sviluppare nuovi *clusters* consentirà un maggior numero di approvvigionamenti locali; nuovi prodotti e servizi che soddisfano i bisogni sociali richiederanno un cambiamento della *supply chain*, e nuove configurazioni della catena del valore creeranno domanda di nuove attrezzature e tecnologie che consentano di risparmiare energia, risorse e di supportare il personale.<sup>71</sup> Un aumento del valore in un'area specifica impatta positivamente le altre creando nuove opportunità. Come si evince dalla Figura 1.3, la produttività è collegata a molteplici temi ambientali e sociali e l'azienda può beneficiare di un vantaggio competitivo integrando queste tematiche nella propria strategia.<sup>72</sup>

---

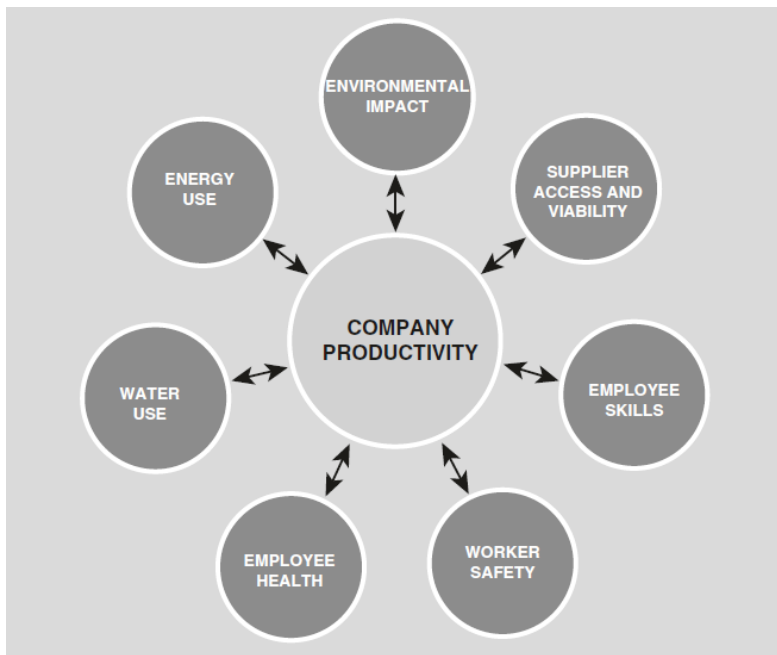
<sup>69</sup> De Pasquale, *La Corporate Social Responsibility e la creazione di valore condiviso nel settore dell'energia: il caso Eni*, 11-12

<sup>70</sup> Maddaloni, *Creating Shared Value: connettere il successo di un business al progresso sociale. Il caso Enel*, 33

<sup>71</sup> De Pasquale, *La Corporate Social Responsibility e la creazione di valore condiviso nel settore dell'energia: il caso Eni*, 11-12

<sup>72</sup> Ibidem

Figura 1.3: “The connection between competitive advantage and social issues”



Fonte: Porter, Kramer, *Creating Shared Value*

#### 1.4 CSR E STAKEHOLDER CAPITALISM

Tra le teorie più significative della CSR, inoltre, c'è quella degli *stakeholder*, punto di partenza dello *stakeholder capitalism*.

Lo *stakeholder capitalism* (SC) ha l'obiettivo di coinvolgere tutti gli *stakeholder* nell'attività di un'azienda guardando alla sostenibilità, in un'ottica di creazione di valore condiviso. Come si è analizzato precedentemente, dopo la Seconda Guerra Mondiale si inizia a scoprire quanto sia importante per le imprese considerare all'interno della propria strategia anche gli altri *stakeholder*, e che si possono perseguire insieme obiettivi di sostenibilità e profitto. “Ma è con gli anni Duemila, con una maggiore attenzione al cambiamento climatico e con l'impegno effettivo delle Nazioni Unite per gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) che lo *stakeholder capitalism* inizia ad emergere in modo preponderante.”<sup>73</sup>

Lo SC sostiene, dunque, che le organizzazioni dovrebbero concentrarsi sulla creazione di valore a lungo termine per tutti gli *stakeholder* chiave piuttosto che massimizzare i profitti nel breve periodo per gli azionisti.<sup>74</sup> Le aziende devono lavorare, pensare e creare valore

<sup>73</sup> De Paoli, *Stakeholder capitalism: l'evoluzione del concetto di valore*

<sup>74</sup> Freeman, Phillips, *Stakeholder theory: a libertarian defense*, 331-349

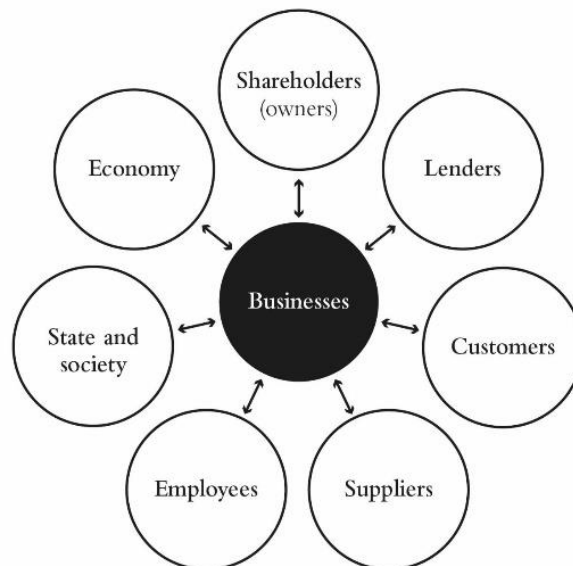
per il Pianeta, creare valore per le comunità, i finanziatori, gli azionisti, il personale, e lavorare e creare valore per i clienti, i *partner* ed i fornitori.<sup>75</sup>

#### 1.4.1 DEFINIZIONE STAKEHOLDER CAPITALISM

L'idea originale di SC è che il successo di un'organizzazione dipende da quanto bene essa gestisce le relazioni con i suoi principali *stakeholder*. Pertanto, il supporto di ciascun gruppo di *stakeholder* è vitale per il successo di un'azienda, e i risultati dovrebbero essere sinergici.<sup>76</sup>

Già nel 1971, Schwab individua in “*Modern Company Management in Mechanical Engineering*”, una costellazione di *stakeholder* (Figura 1.4).

Figura 1.4: L'azienda al centro dei suoi *stakeholder*



Fonte: Schwab, *Modern Company Management in Mechanical Engineering*, 1971.

Questo *stakeholder approach* viene messo in discussione con il concetto di *shareholder primacy*, proposto da Milton Friedman. Successivamente, con lo sviluppo della *Stakeholder Theory* il concetto di *stakeholder* si sviluppa in una forma più completa.

Freeman, Martin e Parmar nel 2007 propongono sei principi, che costituiscono ad oggi i principi dello *stakeholder capitalism*.

Il primo principio è quello della *Stakeholder Cooperation* ed esprime che “il valore può

<sup>75</sup> De Paoli, *Stakeholder capitalism: l'evoluzione del concetto di valore*

<sup>76</sup> Dyczkowska, Krasodomska, Robertson, *The role of integrated reporting in communicating adherence to stakeholder capitalism principles during the Covid-19 Pandemic*, 150



essere creato, scambiato e sostenuto in quanto gli *stakeholder* possono soddisfare congiuntamente i loro bisogni e desideri facendo accordi volontari tra loro, e mantenendoli".<sup>77</sup> Questo principio mette in evidenza la natura sociale della creazione di valore e riconosce che l'attività commerciale è esplicitamente sociale e la si utilizza per migliorare il processo di creazione di valore.

Il secondo principio viene definito *The Principle of Stakeholder Engagement* e postula che per "creare, scambiare e sostenere con successo il valore, un *business* deve coinvolgere i propri *stakeholder*".<sup>78</sup> Quasi tutte le aziende svolgendo la loro attività coinvolgono i clienti, i fornitori, la comunità, i dipendenti e i finanziatori. Gli altri *stakeholder*, come i media, ulteriori rappresentanti della società civile, le ONG, ecc. sono spesso interessati o possono influenzare la creazione di valore. Quindi, piuttosto che discutere su quali diritti prevalgono su chi, questo principio riconosce che, per creare valore, è necessario un ampio gruppo di *stakeholder*.

Il terzo principio, *The Principle of Stakeholder Responsibility*, sostiene che "il valore può essere creato, scambiato e sostenuto perché parti di un accordo sono disposti ad assumersi la responsabilità per le conseguenze delle loro azioni. Quando i terzi vengono danneggiati, devono essere risarciti o dev'essere negoziato un nuovo accordo".<sup>79</sup> Secondo gli autori, questo principio rifiuta l'idea che il *business* sia amorale o addirittura immorale. Se il *business* è un processo sociale, allora la morale è al centro. Essere proattivi aiuterà i *manager* a costruire fiducia e lealtà degli *stakeholder*, che contribuiranno a creare affari più sostenibili.

*The Principle of Complexity* afferma che "il valore può essere creato, scambiato e sostenuto perché gli esseri umani sono complesse creature psicologiche capaci di agire con molti valori e punti di vista diversi".<sup>80</sup>

Il principio successivo, della *Continuous Creation*, invece, dichiara che "il *business* è fonte di creazione di valore. Cooperando con gli *stakeholder* ed essendo motivati da valori, gli uomini d'affari creano continuamente nuove fonti di valore".<sup>81</sup> Lavorare con gli altri e per gli altri può essere una motivazione più forte per aumentare il ritmo del progresso.

Infine, l'ultimo principio, quello dell'*Emergent Competition*, sostiene che "la concorrenza

---

<sup>77</sup> Freeman, Martin, Parmar, *Stakeholder Capitalism*, 311

<sup>78</sup> Ibidem

<sup>79</sup> Freeman, Martin, Parmar, *Stakeholder Capitalism*, 311

<sup>80</sup> Ivi, 312

<sup>81</sup> Ibidem

emerge da una società relativamente libera in modo che gli *stakeholder* possano avere opzioni".<sup>82</sup>

Negli ultimi anni, Schwab definisce lo SC come la miglior risposta alle sfide sociali ed ambientali.<sup>83</sup> Al giorno d'oggi, infatti, un ambiente aziendale volatile, incerto, complesso e ambiguo, richiede alle organizzazioni di procedere con dei cambiamenti che permettono di sopravvivere e mantenere il successo.<sup>84</sup> Le aziende devono essere pienamente consapevoli del loro scopo e di come dipendono da altre risorse per raggiungere tale scopo. Questo porta a considerare un'organizzazione come parte di un sistema interno all'ambiente piuttosto che una serie di operazioni interne.<sup>85</sup> La chiave per considerare l'organizzazione come un elemento di un sistema è un apprezzamento delle interdipendenze che l'azienda ha con le diverse parti di quel sistema.<sup>86</sup> Vista la maggior interconnessione tra economia, società e ambiente rispetto a 50 anni fa, Schwab individua un nuovo modello di *stakeholder*, in cui il pianeta e le persone sono poste al centro e dove il pianeta è il centro del sistema economico globale e tutti gli altri soggetti interessati dovrebbero prendere delle decisioni col fine di ottimizzare la salute del pianeta; e il benessere delle persone che vivono in una società influisce in quello degli altri.<sup>87</sup>

Per garantire la prosperità sia delle persone che del pianeta, svolgono un ruolo cruciale quattro *stakeholder* chiave:<sup>88</sup>

- I governi (di paesi, stati e comunità locali) che si concentrano sulla creazione della prosperità massima possibile per più persone possibili;
- La società civile (dai sindacati alle ONG, dalle scuole e università ai gruppi di azione) che esiste per promuovere i suoi interessi e dare uno scopo ai suoi membri;
- Le imprese, che costituiscono il settore privato e che mirano a generare un *surplus* economico, misurabile in profitti di breve e lungo termine e in creazione di valore nel lungo periodo;

---

<sup>82</sup> Ivi, 313

<sup>83</sup> World Economic Forum, *What is stakeholder capitalism?*

<sup>84</sup> Dyczkowska, Krasodomska, Robertson, *The role of integrated reporting in communicating adherence to stakeholder capitalism principles during the Covid-19 Pandemic*, 151

<sup>85</sup> Farneti, Casonato, Montecalvo, de Villiers, *The influence of integrated reporting and stakeholder information needs on the disclosure of social information in a StateOwned enterprise*, 556-579

<sup>86</sup> Dyczkowska, Krasodomska, Robertson, *The role of integrated reporting in communicating adherence to stakeholder capitalism principles during the Covid-19 Pandemic*, 151

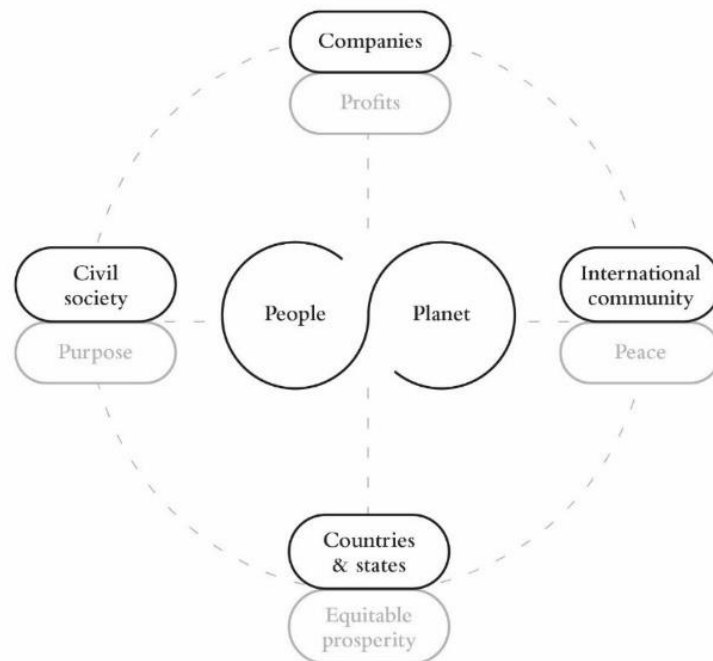
<sup>87</sup> World Economic Forum, *What is stakeholder capitalism?*

<sup>88</sup> Ibidem

- Infine, la comunità internazionale (organizzazioni internazionali come ONU, UE o ASEAN), che ha l'obiettivo generale di preservare la pace.

Questo ha portato oggi all'evoluzione di un modello globale degli *stakeholder* (Figura 1.5), che vede al centro il miglioramento e il benessere del pianeta e delle persone, a cui contribuiscono intorno i quattro gruppi chiave di *stakeholder*.

Figura 1.5: Modello globale degli *stakeholder*



Fonte: "*Stakeholder Capitalism* ", Klaus Schwab e Peter Vanham , Wiley 2021

Sulla base di questo modello, nel Davos Manifesto<sup>89</sup> del 2020, il *World Economic Forum* (WEF) rilancia il concetto di *stakeholder capitalism* delineando gli scopi che un'organizzazione dovrebbe perseguire in questo periodo.<sup>90</sup>

Innanzitutto, l'azienda si pone come scopo quello di coinvolgere tutti i suoi *stakeholder* nella creazione di valore condiviso e sostenibile. Il modo migliore per capire e rendere armonizzati gli interessi contrastanti di tutti gli *stakeholder* è tramite un impegno condiviso verso politiche e decisioni che consolidano la prosperità a lungo periodo di un'impresa. "In particolare:

<sup>89</sup> Il Davos Manifesto è un raduno annuale di *leader* politici, dirigenti d'azienda, accademici ed esponenti della società civile, organizzato dal *World Economic Forum*.

<sup>90</sup>World Economic Forum, *Why we need the Davos Manifesto for a better kind of capitalism*

- a. Un'azienda fornisce alla propria clientela una proposta di valore che soddisfi al meglio le esigenze dei clienti; accetta e supporta una concorrenza leale e condizioni di parità; ha tolleranza zero per la corruzione; e rende i clienti pienamente consapevoli della funzionalità dei suoi prodotti e servizi, comprese le implicazioni o le esternalità negative.
- b. Un'azienda tratta le sue persone con dignità e rispetto; onora la diversità e si adopera per il miglioramento continuo delle condizioni di lavoro e del benessere dei dipendenti.
- c. Un'azienda considera i propri fornitori come veri e propri *partner* nella creazione di valore; fornisce un'opportunità ai nuovi entranti nel mercato ed integra il rispetto dei diritti umani nell'intera filiera.
- d. Un'azienda serve la società in generale attraverso le sue attività, sostiene le comunità in cui lavora e paga la sua giusta quota di tasse; garantisce l'uso sicuro, etico ed efficiente dei dati; sostiene un'economia circolare, condivisa e rigenerativa; espande continuamente le frontiere della conoscenza, dell'innovazione e della tecnologia per migliorare il benessere delle persone.
- e. Un'azienda offre ai suoi azionisti un ritorno sull'investimento che tiene conto degli investimenti e dei rischi imprenditoriali sostenuti e della necessità di innovazione continua.”<sup>91</sup>

Inoltre, l'azienda è più di un'unità economica che produce ricchezza in quanto soddisfa le aspirazioni umane e sociali come parte del più ampio sistema sociale. La *performance* deve essere, quindi, misurata non solo sul ritorno per gli azionisti, ma anche su come l'impresa raggiunge i propri obiettivi ambientali, sociali e di buona *governance*.<sup>92</sup>

Infine, un'azienda che ha un ambito di attività multinazionale non solo serve tutti gli *stakeholder* che sono direttamente coinvolti, ma agisce da attore, insieme ai governi e alla società civile, del futuro globale.<sup>93</sup>

Nel suo concetto, dunque, lo SC incoraggia le persone a cooperare nella costruzione di relazioni sostenibili per perseguire la creazione di valore. Per creare, trasformare e

---

<sup>91</sup> <https://cambialmondo.org/2021/03/27/klaus-schawb-e-thierry-malleret-covid-19-the-great-reset/>

<sup>92</sup> Ibidem

<sup>93</sup> World Economic Forum, *Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution*

sostenere con successo il proprio valore, le aziende devono coinvolgere i propri *stakeholder*, approfondire le relazioni con essi e riconoscere i bisogni e le aspettative di particolari gruppi di interesse.<sup>94</sup>

#### 1.4.2 STAKEHOLDER THEORY

Lo *stakeholder capitalism* trova le sue fondamenta nella *stakeholder theory*, incorporata nelle teorie organizzative di Freeman (1984), Freeman e Reed (1983), Mitroff (1983) e nei riferimenti di etica aziendale di Carroll (1989) e Goodpaster (1991).<sup>95</sup>

Nel 1984 Freeman pubblica il suo libro *Strategic Management: a Stakeholder Approach* in cui introduce la teoria degli *stakeholder*, con lo scopo principale di rendere i *manager* capaci di comprendere i problemi dei portatori di interesse e di gestirli in modo strategico. Secondo l'autore<sup>96</sup>:

- l'impresa è un insieme di *stakeholder*, che interagiscono tra loro, vincolano l'attività d'impresa e ne sono condizionati;
- le decisioni imprenditoriali devono considerare tutti gli *stakeholder* e non solo gli *shareholder*;
- il fine dell'impresa dev'essere la massimizzazione del valore e del benessere di tutti gli *stakeholder*, in un'ottica di sostenibilità;
- nel perseguire il fine dell'impresa, l'agire economico non può prescindere dall'etica.

Inizialmente l'economista individua gli *stakeholder* in "qualsiasi gruppo o individuo che possa influenzare il, o essere influenzato dal, conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione".<sup>97</sup> Sono quindi *stakeholder* gli azionisti, i dipendenti, i collaboratori, i clienti, i fornitori, le istituzioni pubbliche, i concorrenti, i movimenti organizzati e i sindacati.

Successivamente vengono date varie definizioni al concetto di *stakeholder*, sviluppando classificazioni semplici e alcune più sofisticate. Le distinzioni, come quella di Freeman e Reed ("ampia" e "stretta"), di Savage et al. (*stakeholder* "primari" e "secondari"), di

---

<sup>94</sup> Dyczkowska, Krasodomska, Robertson, *The role of integrated reporting in communicating adherence to stakeholder capitalism principles during the Covid-19 Pandemic*, 151

<sup>95</sup> Dyczkowska, Krasodomska, Robertson, *The role of integrated reporting in communicating adherence to stakeholder capitalism principles during the Covid-19 Pandemic*, 151

<sup>96</sup> Fossati, Luoni, Tettamanzi, *Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder*, 2-3

<sup>97</sup> Freeman, *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, 46

Mahoney (attivi/passivi), di Hart e Sharma (centrali e periferici), di Clarkson (volontari/involontari), di Goodpaster (morali/strategici), di Philipps (normativo/derivato) e di Luoma e Goodstein (primario/pubblico), rientrano tra quelle più semplici. Tra le altre sistematizzazioni più sofisticate ci sono quelle di Mitchell et al. e Mainarde et al.. I primi ordinano gli *stakeholder* in base alla presenza degli attributi di potere, legittimità e urgenza. In questo modo, gli *stakeholder* vengono classificati come definitivi, dipendenti, pericolosi, dominanti, discrezionali, esigenti e dormienti. I secondi, sulla base delle caratteristiche identificate da Mitchell et al., individuano sei tipi di *stakeholder*: regolatori, controllori, partner, passivi, dipendenti e non *stakeholder*.

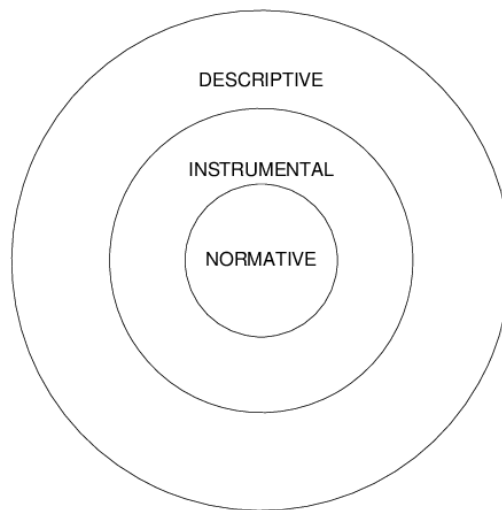
Negli anni si sviluppano, inoltre, più modelli concettuali di questa teoria. Nel suo primo modello, Freeman (1984) pone l'impresa al centro e si focalizza sull'influenza esercitata da ciascun *stakeholder* con cui l'impresa ha una relazione. Successivamente, Freeman ed Evan (1993) ampliano questo modello considerando anche le relazioni tra i singoli *stakeholder*.

Seguendo il lavoro di Freeman, la letteratura degli *stakeholder* avanza in tre aree, descrittiva/empirica, strumentale e normativa. Donaldson e Preston (1995) integrano questi tre aspetti della teoria degli *stakeholder* (Figura 1.6): il guscio esterno della teoria è il suo aspetto descrittivo; al secondo livello è contenuta l'accuratezza descrittiva della teoria, supportata per il suo valore strumentale e predittivo; infine, il nucleo centrale della teoria è l'aspetto normativo.<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> Arun, *System Thinking and Modelling for Stakeholder Management*, 124

Figura 1.6: Tre aspetti della *Stakeholder Theory*



Fonte: Donaldson, Preston, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, Implications*

Nel dettaglio, la prospettiva descrittiva della teoria degli *stakeholder* può essere utilizzata per descrivere e chiarire caratteristiche e comportamenti aziendali.<sup>99</sup> Essa cerca di accertare se e come le organizzazioni considerano gli interessi dei propri *stakeholder* e se i *manager* effettuano davvero lo *stakeholder management*.

La prospettiva strumentale esamina l'esistenza di un collegamento tra lo *stakeholder management* e il raggiungimento di obiettivi di *performance* aziendale.<sup>100</sup> "L'obiettivo ultimo delle decisioni aziendali è il successo economico, e lo *stakeholder management* è solo un mezzo per il raggiungimento degli obiettivi aziendali."<sup>101</sup> Gli studi di Berman et al. (1999), Kotter e Heskett (1992) e Preston (1982) misero in evidenza che l'adozione del *stakeholder management* può essere vantaggiosa per i profitti dell'azienda.

Infine, l'ultima prospettiva prescrive che tutti gli *stakeholder* devono essere trattati come esseri umani i cui i diritti sono pienamente rispettati.<sup>102</sup> Donaldson e Preston affermano, inoltre, che l'approccio normativo è il nucleo centrale della teoria degli *stakeholder* e "che:

- 1) gli *stakeholder* identificano se stessi a causa del loro interesse nell'impresa (a prescindere dall'esistenza o meno di un interesse funzionale dell'impresa per essi);

<sup>99</sup> Dyczkowska, Krasodomska, Robertson, *The role of integrated reporting in communicating adherence to stakeholder capitalism principles during the Covid-19 Pandemic*, 151-152

<sup>100</sup> D'Orazio, *Verso una teoria normativa degli stakeholder*, 4

<sup>101</sup> Speciale, *Theoretical perspectives on purposes and users of integrated reporting: a literature review*

<sup>102</sup> Evan, Freeman, *A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism*

- 2) gli interessi di tutti gli *stakeholder* hanno valore intrinseco e meritano considerazione per se stessi nel processo decisionale manageriale, indipendentemente dalla capacità di un gruppo particolare di *stakeholder* di promuovere gli interessi di un altro gruppo.”<sup>103</sup>

Negli ultimi anni, invece, l'attenzione si concentra sulle relazioni esistenti tra gli *stakeholder* e tra questi e l'impresa. Questo porta le imprese a passare da strategie di *stakeholder management* a strategie di *stakeholder engagement interactive*. Svendsen propone un modello a stadi in cui le organizzazioni aumentano il loro livello di *engagement*:<sup>104</sup>

- nel primo stadio le imprese identificano gli *stakeholder* e le loro istanze;
- nel secondo stadio le imprese provano a gestire gli *stakeholder* e le questioni sociali di loro interesse;
- nel terzo stadio coinvolgono gli *stakeholder* per creare valore di lungo periodo.

In questo modo, l'impresa viene vista come uno strumento per la gestione coordinata degli *stakeholder* e per il coinvolgimento degli stessi nella creazione di valore nel lungo periodo. La *stakeholder theory* afferma, infatti, che la sostenibilità del successo di un'impresa sia possibile solo in presenza di un coinvolgimento degli *stakeholder*.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> Donaldson, Preston, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, Implications*, 67

<sup>104</sup> Fossati, Luoni, Tettamanzi, *Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder*, 7-8

<sup>105</sup> Fossati, Luoni, Tettamanzi, *Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder*, 8.





## CAPITOLO 2 STRUMENTI A SUPPORTO DELLA CSR – PRINCIPI DI RENDICONTAZIONE, VERSO METRICHE STANDARD DI MISURAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Per poter integrare le pratiche di CSR all'interno della strategia aziendale coinvolgendo tutti gli *stakeholder* l'impresa dovrebbe adottare alcuni strumenti come la contabilità sociale, il bilancio sociale, gli *standard* internazionali e le certificazioni.

Inerentemente alla contabilità sociale, negli ultimi anni è aumentata la tendenza ad utilizzare sistemi di *reporting* adeguati a comunicare in modo efficace le *performance* sociali e ambientali. Infatti, l'affermarsi dei concetti di sviluppo sostenibile e responsabilità sociale ha portato all'esigenza di nuove forme di rendicontazione. Nella rendicontazione si formalizza l'impegno di un'impresa nell'implementare una strategia sostenibile e, per questo motivo, i sistemi di *reporting* devono includere, oltre ad indicatori finanziari dedicati agli azionisti, anche indicatori del valore creato per tutti gli *stakeholder*.<sup>106</sup>

Uno strumento a supporto della CSR che permette di comunicare in modo efficace gli impegni sociali e ambientali di un'organizzazione è il Bilancio Sociale, definito come "il complesso dei documenti contabili e non che, insieme ai bilanci tradizionali, ha come scopo di offrire informazioni quali-quantitative sulle operazioni svolte dall'impresa per effetto delle finalità sociali che si è assunta".<sup>107</sup> Questo strumento è un documento separato, da aggiungere al bilancio di esercizio e viene utilizzato per ottenere un resoconto chiaro, utile e trasparente.

Nel tempo sono stati impiegati numerosi termini per denominare il Bilancio Sociale: "*Social Report*", "*Social Audit*", "*Social Responsibility Accounting*", "*Social Account*", "*Intellectual Capital*", "*Social Statement*", "*Sustainability Report*".<sup>108</sup> In ogni caso, la rendicontazione sociale si basa su una serie di principi:

- principio della completezza, ossia il bilancio deve contenere tutte le informazioni utili per consentire agli *stakeholder* di valutare le *performance* sociali, economiche e ambientali;
- principio della trasparenza, comprendente a sua volta il principio della semplicità nell' esporre le informazioni e i modi utilizzati per rilevarle;

---

<sup>106</sup> Giampaolo, *Informativa non finanziaria e raggiungimento dei Sustainable Development Goals*, 18

<sup>107</sup> Fossati, Luoni, Tettamanzi, *Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder*, 62

<sup>108</sup> Leoci, *La responsabilità sociale delle aziende ed il bilancio sociale: novità e prospettive*, 139

- principio della comparabilità nello spazio e nel tempo;
- principio del miglioramento continuo;
- principio della responsabilità, inteso come l'impegno a riportare nel bilancio tutto ciò che è di interesse per gli *stakeholder*;
- principio dell'identificazione, ovvero la proprietà e il governo d'impresa devono essere specificati in modo chiaro;
- principio della coerenza, tra le scelte del *management* e quanto dichiarato nel bilancio;
- principio della prudenza, evitando sopravvalutazioni o sottovalutazioni degli impatti positivi o negativi;
- principio dell'autonomia da terzi, nel caso in cui terzi parti debbano redigere sezioni del bilancio o esprimere giudizi e valutazioni;
- principio dell'utilità, inserendo nel bilancio solo le informazioni utili agli *stakeholder*;
- principio della comprensibilità, chiarezza e intelligibilità.

Inoltre, il Bilancio Sociale dev'essere esternamente verificabile e multi-prospettivo, ascoltando e coinvolgendo tutti gli *stakeholder*.<sup>109</sup>

Questo strumento presenta una duplice funzione. La funzione interna serve per definire e migliorare le strategie sociali adottate dall'impresa; quella esterna fornisce all'esterno informazioni che consentono agli *stakeholder* di conoscere le iniziative sociali adottate.<sup>110</sup>

Dal punto di vista strutturale, invece, il Bilancio Sociale è caratterizzato da quattro principali aree di rendicontazione:<sup>111</sup>

- la *Corporate Identity*, in cui sono descritti i diversi aspetti che caratterizzano la realtà aziendale;
- i valori e i principi, che orientano l'attività, la missione e i piani strategici;
- *lo statement* o resoconto (produzione e distribuzione del valore aggiunto) con l'esposizione dei *trend* di gestione, la riclassificazione sintetica dello stato patrimoniale e del conto profitti e perdite;

---

<sup>109</sup> Ivi, 146

<sup>110</sup> Ivi, 144-145

<sup>111</sup> Ivi, 138-139

- il rapporto con lo scambio sociale, in cui vengono analizzati i rapporti con i vari *stakeholder*.

In passato, la predisposizione di documenti inerenti alla CSR, come il bilancio sociale, era volontaria; pertanto, la stesura di questi *report* è avvenuta seguendo schemi e contenuti vari. Nel tempo e soprattutto con l'introduzione dell'obbligo per alcune società di redigere una dichiarazione non finanziaria, è emersa la necessità di trovare e utilizzare degli *standard* e linee guida omogenei con lo scopo di aumentare l'affidabilità delle informazioni rendicontate e permettere ai vari *stakeholder* di poter confrontare le *performance* socio-ambientali di diverse imprese.<sup>112</sup> È diventato necessario adottare un sistema di rendicontazione olistico, orientato alla totalità delle parti interessate. A tal fine, diversi gruppi eterogenei di *stakeholder* si sono riuniti in ONG per proporre delle linee guida e dei *framework* che le aziende possono adottare volontariamente.<sup>113</sup>

A seconda delle tematiche sulle quali viene maggiormente posta l'attenzione, i modelli di rendicontazione vengono, inoltre, distinti tra *standard* di processo e *standard* di contenuto. Secondo Bagnoli, la prima tipologia considera "l'intero processo di rendicontazione sociale come un *iter* volto a interiorizzare i principi della responsabilità sociale attraverso un coinvolgimento attivo di tutte le parti interessate. Lo scopo è quello di riorientare le strategie aziendali verso comportamenti etico-sociali corretti, permettendo, così di collegare la definizione e l'implementazione dei valori di un'organizzazione allo sviluppo di obiettivi di performance e alla valutazione del grado di raggiungimento degli stessi. Gli *standard* di prodotto focalizzano, invece, la loro attenzione sulla fase finale del processo di rendicontazione sociale, quella di redazione del *report*, concentrandosi sulla definizione di principi e procedure da seguire per la corretta predisposizione del documento e per il perfezionamento dei relativi contenuti".<sup>114</sup>

In questo capitolo, nel primo paragrafo verranno introdotte le certificazioni internazionali di sistemi di gestione della CSR, come gli *standard* di contenuto *Social Accountability 8000* (SA8000 *standard*), gli *standard* di processo ISO e AA1000. Nei paragrafi successivi verranno approfonditi, invece, gli *standard* di rendicontazione più

---

<sup>112</sup> Fiameni, *Corporate Social Responsibility e sviluppo aziendale sostenibile: strumenti di rappresentazione, di analisi e di investimento*,90

<sup>113</sup> Zarulli, *Corporate Social Responsibility: politiche e pratiche nella governance delle società a controllo pubblico e privato: i casi Trenitalia e Italo*,68

<sup>114</sup> Bagnoli, *Responsabilità sociale e modelli di misurazione*, 66

rilevanti come gli *standard* di processo e di contenuto GRI, l'IR *Framework* e le metriche di rendicontazione dello *stakeholder capitalism*, introdotte dal *World Economic Forum* nel 2020.

## 2.1 STANDARD SA8000, ISO26000 E AA1000

### 2.1.1 SA8000

La SA8000 rappresenta la prima certificazione internazionale applicata alla CSR. Questo *standard* comporta il rispetto di una serie di requisiti minimi che tutelano i diritti umani fondamentali dei lavoratori. Proposto per la prima volta nel 1997 dal *Council of Economical Priorities Accreditation Agency* (CEPAA) e aggiornato nel 2001 dal *Social Accountability International* (SAI), SA8000 si basa sulle norme internazionali del lavoro dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), sulla Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo e sulla Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti dei Fanciulli.<sup>115</sup> La SA8000 è rivista periodicamente quando necessario ed il rilascio della certificazione attesta che l'impresa segue almeno i seguenti requisiti di responsabilità sociale:<sup>116</sup>

- non utilizza o non sostiene il lavoro minorile e il lavoro forzato;
- garantisce la salute e la sicurezza;
- riconosce la libertà di associazione;
- non ammette alcuna discriminazione sociale;
- tratta tutto il personale con dignità e rispetto;
- segue le norme relative all'orario di lavoro;
- garantisce una remunerazione conforme alla legge e adotta dei sistemi di gestione.

### 2.1.2 STANDARD ISO

L'*International Organization for Standardization* (ISO) è nata a Ginevra nel 1947 dall'unione di due organizzazioni: la Federazione Internazionale delle Associazioni Nazionali di Standardizzazione (ISA) e il Comitato di coordinazione degli *standard* delle Nazioni Unite (UNSCC). "L'ISO è costituita da organismi nazionali di oltre 160 membri nel mondo ed ha lo scopo di definire degli *standard*, che in seguito ad accordi e trattati internazionali finiscono per diventare legge".<sup>117</sup>

Esempi di *standard* di questa organizzazione sono l'ISO 9001, l'ISO 14001 e l'ISO 45001.

---

<sup>115</sup> Leoci, *La responsabilità sociale delle aziende ed il bilancio sociale: novità e prospettive*, 205

<sup>116</sup> Ivi, 205-208

<sup>117</sup> Esposito, *Corporate Social Responsibility nella governance d'impresa*, 53

La prima ISO espone al suo interno le direttive utili ad attuare e conservare nel lungo periodo gli *standard* di qualità delle imprese che l'adottano; mentre la seconda identifica i requisiti di un sistema di gestione ambientale corretto.<sup>118</sup> Infine, l'ISO 45001, riguardante la sicurezza, offre alle imprese il modo giusto per formalizzare e organizzare la gestione del rischio e la gestione della conformità legislativa, e per diffondere pratiche di lavoro più sicure e valutare le prestazioni di sicurezza e di salute dei lavoratori.<sup>119</sup>

Discorso a parte merita la ISO 26000 in quanto non si tratta di una vera e propria norma, ma è composta da Linee Guida. Questo significa che non è certificabile da una parte terza, così come avviene per i sistemi di gestione della qualità, sicurezza dell'ambiente e salute. L'ISO 26000 è una guida con concetti, principi e pratiche legate alla CSR e con lo scopo di promuovere in tutto il mondo l'utilizzo delle pratiche migliori. In particolare, le Linee Guida si concentrano sugli aspetti come le definizioni e i principi generali della RSI; le premesse storiche e le tendenze; le questioni cruciali che devono essere affrontate e il rapporto dell'organizzazione con gli *stakeholder*.<sup>120</sup>

Queste Linee Guida sono state approvate nel 2010 e successivamente adottate dall'Ente nazionale italiano di unificazione (UNI). Nel documento dell'UNI si legge che "l'intento è quello di aiutare le organizzazioni a contribuire allo sviluppo sostenibile, di incoraggiarle ad andare oltre il mero rispetto delle leggi, di promuovere una comprensione comune nel campo della responsabilità sociale e di integrare altri strumenti e iniziative per la responsabilità sociale, ma non di sostituirsi ad essi".<sup>121</sup> Può, quindi, essere utilizzato come strumento per capire concetti come *accountability*, *stakeholder* etc. e per comprendere come la CSR impatti sui temi comuni all'azienda.

### 2.1.3 AA1000

Infine, una delle certificazioni più conosciute è lo AA1000 (*AccountAbility 1000*) redatto dall'*Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA) con lo scopo di "sviluppare nuovi strumenti, le capacità e le relazioni che rendono gli individui, le istituzioni e le alleanze più idonei a rispondere alle sfide dell'economia globale".<sup>122</sup>

La prima versione di questo *standard* è stata pubblicata la prima volta nel 1999 per aiutare le imprese a diventare più *accountable* e responsabili. L'AA1000 è uno *standard* di

---

<sup>118</sup> ISO 14001. (15 ottobre 2021). *Wikipedia, L'enciclopedia libera*.

<sup>119</sup> Esposito, *Corporate Social Responsibility nella governance d'impresa*, 55

<sup>120</sup> Leoci, *La responsabilità sociale delle aziende ed il bilancio sociale: novità e prospettive*, 226

<sup>121</sup> Berni, Titolo, *ISO 26000: linee guida responsabilità sociale aziende*

<sup>122</sup> Leoci, *La responsabilità sociale delle aziende ed il bilancio sociale: novità e prospettive*, 178

processo, elaborato per la rendicontazione di tipo sociale, che mira al dialogo/confronto con gli *stakeholder* ed è compatibile con gli altri *framework* come i GRI, lo SA8000 e l'ISO26000.

Rivista varie volte negli anni, la serie AA1000 comprende:

- *AA1000 AccountAbility Principles 2018 (AA1000AP)*;
- *AA1000 Assurance Standard 2020 (AA1000AS)*;
- *AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2015 (AA1000SES)*.

Il primo *standard* contiene i principi idonei a guidare le organizzazioni a identificare, classificare e rispondere alle sfide di sostenibilità. Pubblicato nel 2008, l'AA1000AP è stato aggiornato nel 2018 ed è composto da tre sezioni principali.

L'introduzione contiene le finalità, lo scopo e i vantaggi di questo *standard* e ne identifica gli utilizzatori. La finalità dell'AA1000AP è quella di "fornire alle organizzazioni un insieme pratico di principi guida accettati a livello internazionale con cui le stesse possono valutare, gestire, migliorare e comunicare le proprie prestazioni di responsabilità e sostenibilità".<sup>123</sup> In particolare, questi principi guidano un'organizzazione a coinvolgere in modo attivo i propri *stakeholder*, ad identificare le aree di sostenibilità che hanno un impatto finanziario e non a lungo termine, ed a sviluppare strategie organizzative chiare. L'adozione dei Principi porta i seguenti vantaggi:<sup>124</sup>

- assicura un approccio alla gestione delle *performance* a lungo termine;
- integra, e può essere utilizzato con, altri *standard*, *framework* e linee guida internazionali, nazionali e settoriali legati alla sostenibilità;
- accresce la fiducia degli *stakeholder* interni ed esterni;
- accresce la credibilità delle informazioni divulgate pubblicamente;
- stabilisce un quadro di riferimento per migliorare le relazioni con gli *stakeholder*;
- promuove pratiche di *governance* efficaci, aiutando a valutare e gestire eventuali rischi;
- migliora l'efficienza organizzativa e la distribuzione efficace delle risorse;
- facilita i rapporti tra istituzioni pubbliche ed organizzazioni.

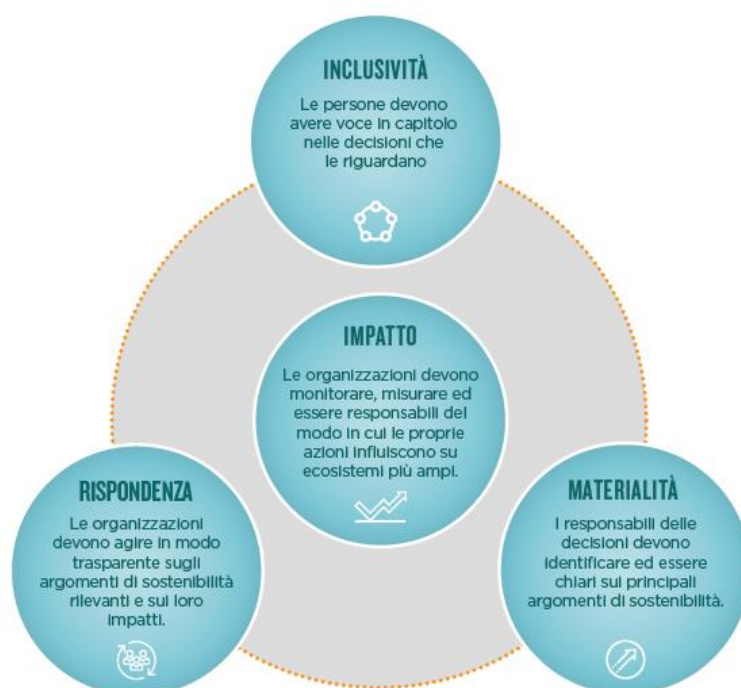
Nella seconda sezione dell'AA1000AP vengono presentati i quattro principi (Figura 2.1).

---

<sup>123</sup> ISEA, *AA1000 Principi di Accountability 2018*, 12

<sup>124</sup> Ivi, 15

Figura 2.1: I principi di *Accountability*



Fonte: ISEA, *AA1000 Principi di Accountability 2018*, 13

Il primo principio è quello dell'inclusività, che consiste nell'identificare attivamente gli *stakeholder* e le loro esigenze, e nel coinvolgerli nei vari processi decisionali dell'organizzazione, come ad esempio nella fase di identificazione degli argomenti rilevanti sulla sostenibilità e delle relative soluzioni. L'organizzazione deve permettere agli *stakeholder* una partecipazione piena ed equilibrata, rendendoli responsabili. Secondo l'ISEA, l'inclusività rappresenta "l'impegno di un'organizzazione ad essere responsabile nei confronti dei propri *stakeholder* e, per ottenere un miglioramento continuo, comporta una collaborazione interna a tutti i livelli: tra *governance*, strategia, *management* e *operation*."<sup>125</sup>

Il secondo principio è quello della materialità ed influenza le decisioni, le azioni e le prestazioni di un'organizzazione e dei suoi *stakeholder*.<sup>126</sup> L'ISEA chiarisce che "la materialità si riferisce all'identificazione e alla prioritizzazione degli argomenti di sostenibilità più rilevanti, tenendo conto dell'effetto che ogni argomento ha su un'organizzazione e sui suoi *stakeholder*".<sup>127</sup> Questa identificazione richiede un processo

<sup>125</sup> ISEA, *AA1000 Principi di Accountability 2018*, 18-19

<sup>126</sup> Leoci, *La responsabilità sociale delle aziende ed il bilancio sociale: novità e prospettive*, 179

<sup>127</sup> ISEA, *AA1000 Principi di Accountability 2018*, 20



di determinazione della materialità suddiviso in tre fasi. Nella prima fase si raccolgono e analizzano gli *input* provenienti da varie fonti e che si riferiscono ad un periodo che comprende sia il breve che il medio e lungo termine. Questi *input* sono informazioni che possono includere dati finanziari e non, i profili degli *stakeholder*, i loro bisogni e le loro preoccupazioni, le norme sociali, i fattori di stimolo della sostenibilità e i fattori macroeconomici e geopolitici. Nella fase successiva si sviluppano dei criteri di valutazione chiari, equilibrati ed efficaci che permettono di comprendere quali sono le questioni rilevanti di un'organizzazione e chi ne è interessato e perché. Infine, l'ultima fase consiste nel considerare le probabili conseguenze e gli impatti effettivi.<sup>128</sup>

Il terzo principio è quello della rispondenza e riguarda lo sviluppo di una strategia di risposta alle questioni rilevanti per gli *stakeholder* attraverso decisioni, azioni, obiettivi e *target*, attività di misurazione e monitoraggio delle *performance* di sostenibilità e comunicazioni con gli stessi.<sup>129</sup> Data la limitatezza delle risorse disponibili, le risposte dovranno essere prioritizzate, in linea con le altre strategie aziendali, con gli interessi degli *stakeholder* e con quanto loro comunicato.<sup>130</sup> Le organizzazioni dovrebbero organizzare le necessarie competenze, funzioni e processi per dare delle risposte complete, accurate, tempestive ed equilibrate, utilizzando principi di *reporting*, *framework* e linee guida adeguati.<sup>131</sup>

Infine, il quarto principio è quello dell'impatto. Questo principio è stato introdotto con l'ultima versione dell'AA1000AP e sancisce che le organizzazioni dovrebbero riconoscere l'impatto delle proprie azioni sull'economia, l'ambiente, la società, gli *stakeholder* e l'organizzazione stessa. Riconoscere, capire, misurare e valutare l'impatto richiede un processo di gestione efficace e gli impatti identificati dovrebbero essere successivamente integrati nel processo di valutazione periodica della materialità. Infine, bisogna comunicare nel modo più efficace possibile l'impatto, indicandone gli obiettivi realizzati e non.<sup>132</sup>

Dopo aver descritto i Principi, nella terza sezione l'AA1000AP si dedica alla fase di

---

<sup>128</sup> Ivi, 21-22

<sup>129</sup> Leoci, *La responsabilità sociale delle aziende ed il bilancio sociale: novità e prospettive*, 179

<sup>130</sup> Fiameni, *Corporate Social Responsibility e sviluppo aziendale sostenibile: strumenti di rappresentazione, di analisi e di investimento*, 105

<sup>131</sup> ISEA, AA1000 Principi di Accountability 2018, 23-25

<sup>132</sup> ISEA, AA1000 Principi di Accountability 2018, 26-28

applicazione e *assurance* dei Principi raccomandando alle organizzazioni di adottare tutti e quattro i principi per realizzare *performance* responsabili e sostenibili.

Il secondo standard è il AA1000AS, pubblicato nella sua prima edizione nel 2003 ed aggiornato successivamente nel 2008 e nel 2020 con lo scopo di garantire la credibilità e la qualità delle *performance* di sostenibilità e di *reporting*.<sup>133</sup> Questo *standard* valuta l'aderenza dell'organizzazione all'AA1000AP (2018), concentrandosi sui processi richiesti per adottare un comportamento responsabile e completo, basato sui principi dell'inclusività, della materialità, della rispondenza e dell'impatto. Questo per aumentare la fiducia delle organizzazioni e la credibilità delle loro rendicontazioni attraverso verifiche esterne.<sup>134</sup> L'AA1000AS può essere usato assieme agli altri *framework* e *standard* internazionali ed è diviso in quattro parti:<sup>135</sup>

- la prima parte ne descrive lo scopo e identifica come dev'essere utilizzato l'*Assurance Standard*, a seconda anche della tipologia e dimensione d'impresa;
- la seconda parte descrive le caratteristiche dell'AA1000AS e le condizioni da considerare quando si accetta un incarico in cui lo *standard* deve essere utilizzato;
- la terza sezione spiega come condurre un incarico in accordo con lo *standard*;
- l'ultima sezione costituisce una guida per redigere l'*Assurance Statement* finale e un *report* facoltativo, il *Report to Management*.

Infine, l'ultimo *standard* sviluppato dall'ISEA è lo AA1000SES, aggiornato nel 2015 con lo scopo di fornire un quadro di riferimento alle organizzazioni per assisterle nel valutare, progettare, realizzare e comunicare i processi di dialogo e coinvolgimento degli *stakeholder*.<sup>136</sup> Nella parte introduttiva del presente *standard* l'ISEA inserisce cosa deve e può fare un'organizzazione per ottenere un coinvolgimento degli *stakeholder* di "buona qualità". Ad esempio, un'organizzazione deve basarsi sui principi contenuti nell'AA1000AP; definire in modo chiaro il suo scopo; concentrarsi sui temi materiali per l'organizzazione e/o per i suoi *stakeholder*; creare opportunità di dialogo ed essere trasparente, flessibile e reattiva.<sup>137</sup> L'AA1000SES può essere utilizzato a se stante oppure

---

<sup>133</sup> Leoci, *La responsabilità sociale delle aziende ed il bilancio sociale: novità e prospettive*, 183

<sup>134</sup> Fiameni, *Corporate Social Responsibility e sviluppo aziendale sostenibile: strumenti di rappresentazione, di analisi e di investimento*, 111

<sup>135</sup> ISEA, *AA1000 Assurance Standard v3*, 5-6

<sup>136</sup> Fiameni, *Corporate Social Responsibility e sviluppo aziendale sostenibile: strumenti di rappresentazione, di analisi e di investimento*, 111

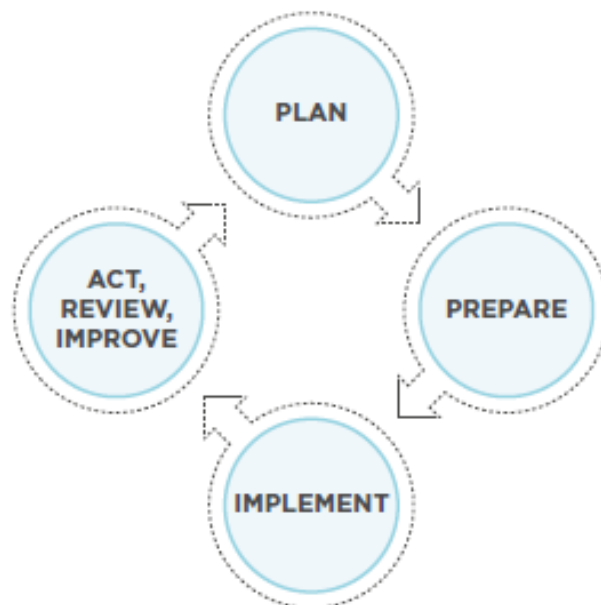
<sup>137</sup> ISEA, *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*, 5-6

in collaborazione con gli altri *standard*.

Anche l'AA1000SES è diviso in quattro sezioni. La prima descrive lo scopo dello *standard* e chi dovrebbe utilizzarlo, a seconda della tipologia e dimensione dell'organizzazione. Le altre tre sezioni stabiliscono i requisiti e le linee guida per ottenere un coinvolgimento degli *stakeholder* di buona qualità. In particolare, nell'ultima parte viene definito il processo di *stakeholder engagement* (figura 2.2), suddiviso in quattro parti principali:

- *plan*, consiste nell'analizzare i profili di ciascun *stakeholder* e nel mappare quelli da tenere in considerazione;
- *prepare*, ovvero identificare i potenziali rischi del coinvolgimento e preparare un *framework* di risposta a questi rischi;
- *implement*, riguarda il coinvolgere gli *stakeholder* e definire delle regole;
- *act, review, improve* riguarda lo sviluppo di *action plan*, di piani di monitoraggio e miglioramento continuo.

Figura 2.2: *Stakeholder Engagement Process*

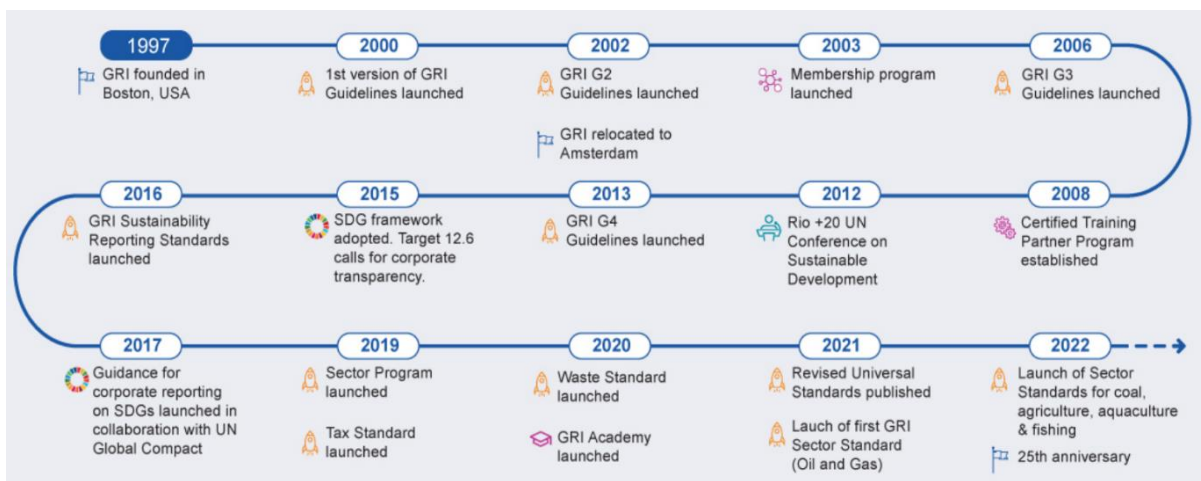


Fonte: ISEA (2015), *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*, 19

## 2.2 GRI STANDARD

Il *Global Reporting Initiative* (GRI) è un'organizzazione *non-profit* nata a Boston nel 1997 che promuove la sostenibilità economica, ambientale e sociale. La *mission* di questa organizzazione è quella di creare un meccanismo di *accountability* per spingere le organizzazioni a redigere i propri bilanci di sostenibilità attraverso un sistema comune, in modo da rendere comparabili le informazioni in essi contenute.<sup>138</sup> Nel 1998 viene istituito un comitato direttivo *multi-stakeholder* per sviluppare le linee guida GRI e la guida GRI diventa un modello di rendicontazione di sostenibilità, con, al suo interno, le *Reporting Guidelines*.<sup>139</sup> Dalla figura 2.3 si evince che la prima versione di linee guida (G1) è stata pubblicata nel 2000 e fornisce il primo *framework* mondiale per la rendicontazione sostenibile. Nel 2002 è stato lanciato un primo aggiornamento delle linee guida (G2), al quale sono susseguiti altri miglioramenti nel 2006 (G3) e nel 2013 (G4). Nel 2016, il GRI ha iniziato a definire dei primi *standard* globali: i *GRI Standards*, che continuano tutt'ora ad essere aggiornati e aggiunti. Tutte queste linee guida possono essere utilizzate da qualsiasi tipo di organizzazione, pubblica o privata, *for profit* o *non-profit* e, per permettere alle imprese di familiarizzare con l'ultimo aggiornamento del 2021, le linee guida del 2016 rimangono in uso fino al 2023, anno in cui il passaggio al GRI 2021 diverrà ufficiale.<sup>140</sup>

Figura 2.3: Linea del tempo degli *standard* del GRI



Fonte: <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>

<sup>138</sup> Zarulli, *Corporate Social Responsibility: politiche e pratiche nella governance delle società a controllo pubblico e privato: i casi Trenitalia e Italo*, 70

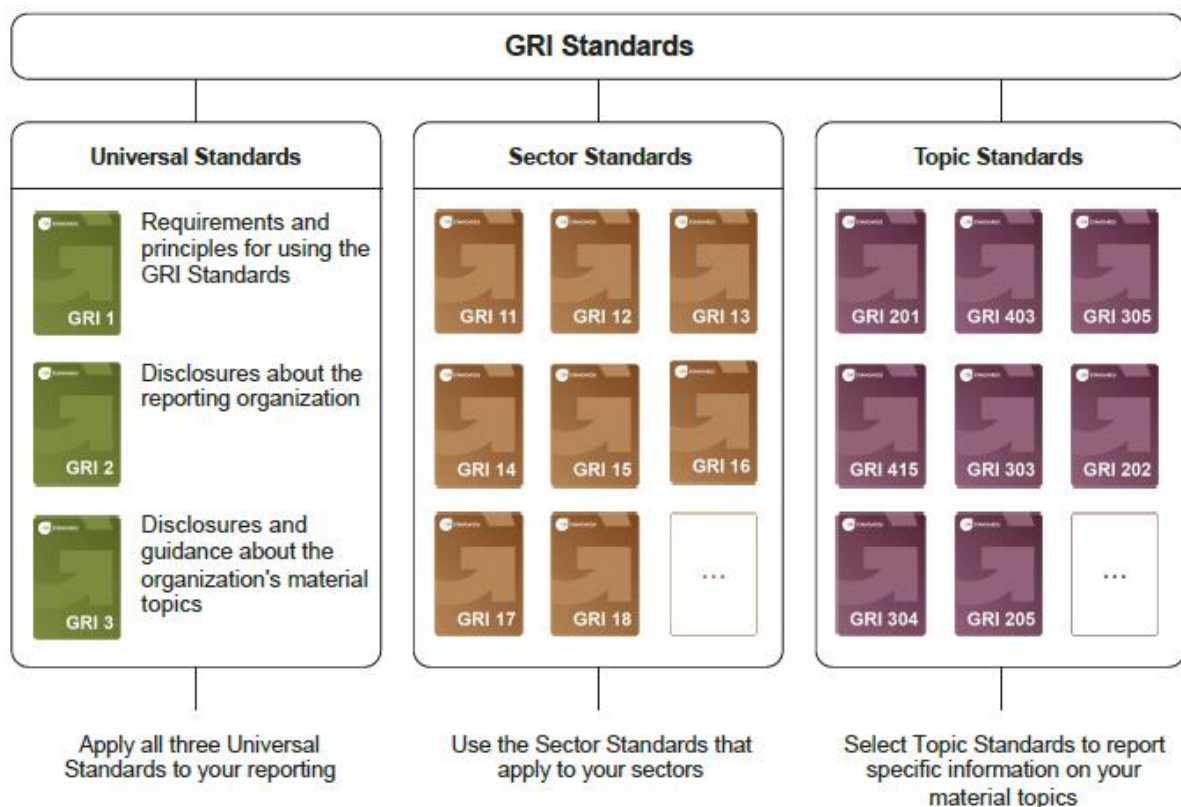
<sup>139</sup> Leoci, *La responsabilità sociale delle aziende ed il bilancio sociale: novità e prospettive*, 217

<sup>140</sup> <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>

I GRI *Standard* del 2021 si dividono in tre categorie (figura 2.4):<sup>141</sup>

- gli *standard* universali *Foundation* (GRI 1), *General Disclosure* (GRI 2) e *Material Topics* (GRI 3) da applicare in ogni *report* per garantire la comunicazione di alcuni temi generali e fondamentali per ogni impresa;
- gli *standard* settoriali (GRI 11, GRI 12, GRI 13, etc.) da applicare in base al settore di appartenenza. Questi *standard* sono stati introdotti con l'aggiornamento del 2021 e sono ancora in fase di pubblicazione;
- gli *standard* specifici (serie di GRI 200, GRI 300, GRI 400), da applicare con i temi materiali di ogni impresa che redige il *report*. Definiti i temi materiali, le imprese dovranno selezionare gli *standard* e gli indicatori corrispondenti. Possono riguardare, ad esempio, le *performance* economiche, la tassazione, le pratiche in materia di energia, rifiuti e risorse idriche, l'occupazione, etc.

Figura 2.4: Classificazione *standard* GRI 2021



Fonte: GRI, *GRI 1: Foundation 2021*, pag. 6. Consultato il 5 dicembre 2022 in <https://globalreporting.org/pdf.ashx?id=12334&page=14>

<sup>141</sup> GRI, *GRI 1: Foundation 2021*, 5-6

L'organizzazione che adotta i *GRI Standard* può scegliere diversi formati di *disclosure* e dividere le informazioni tra più documenti (bilancio di esercizio, *report* di sostenibilità, sito web, etc.). Ogni *GRI standard* presenta:

- i requisiti, le cui informazioni devono essere inserite nel bilancio di sostenibilità;
- le guide non obbligatorie, utili alle imprese per comprendere i requisiti;
- le raccomandazioni, non richieste necessariamente.

Infine, con la revisione del 2021 è scomparsa la differenza tra l'adozione degli *standard* in modalità *core* (base) o *comprehensive* (avanzata). Quando un'organizzazione è in grado di soddisfare tutti i requisiti obbligatori dello *standard* viene definita "*in accordance with (GRI Standard)*", mentre, quando non soddisfa tutti i requisiti obbligatori o vuole rendicontare solo specifiche informazioni si dice che adotta l'opzione "*with reference to (GRI Standard)*".<sup>142</sup>

### 2.2.1 GRI 1 *Foundation*

GRI 1 è il primo *standard* che le organizzazioni dovrebbero considerare in quanto introduce lo scopo e il sistema dei *GRI Sustainability Reporting Standard*, spiegando i concetti chiave per il *reporting* di sostenibilità.

Nella prima sezione, infatti, si dichiara che i *GRI Standard* consentono a un'organizzazione di rendere pubblici i propri impatti più significativi su economia, ambiente e persone, compresi gli impatti sui loro diritti umani, e il modo in cui l'organizzazione gestisce tali impatti. Seguendo il GRI 1 l'organizzazione migliora la trasparenza sulle proprie informazioni e la comparabilità globale di esse ed aumenta la propria responsabilità organizzativa.

I *GRI Standard* possono essere utilizzati da qualsiasi organizzazione, indipendentemente dalla sua dimensione, settore di appartenenza, localizzazione o altra caratteristica, purché nella parte iniziale del *report* di sostenibilità venga indicato che l'organizzazione stessa abbia deciso di applicare questi *standard*, dandone conoscenza anche al *Global Reporting*. Le informazioni contenute nel *report* possono essere utilizzate dall'organizzazione stessa nella fase di *decision-making* e quindi con valenza interna; oppure possono avere valenza esterna. In quest'ultimo caso queste informazioni possono essere utili agli *stakeholder* e agli investitori, in particolare per valutare gli impatti di un'organizzazione e se questa

---

<sup>142</sup> Masia, E. *GRI Standard: cosa cambia dal 2023*

integra lo sviluppo sostenibile all'interno della sua strategia e nel suo modello di *business*. Inoltre, le informazioni riportate nei *report* possono essere usate anche da accademici ed analisti con scopo di ricerca o *benchmarking*.<sup>143</sup>

Nella seconda sezione, invece, vengono spiegati i concetti base per il *reporting* di sostenibilità. Capire come applicare questi concetti in conformità ai *GRI Standard* è essenziale per coloro che raccolgono e preparano le informazioni per la rendicontazione e coloro che le interpretano. I concetti chiave trattati in questa sezione sono:

- l'impatto, che "si riferisce all'effetto che un'organizzazione ha o potrebbe avere sull'economia, sull'ambiente e sulle persone, compresi gli effetti sui loro diritti umani, come risultato delle attività o dei rapporti commerciali dell'organizzazione. Gli impatti possono essere effettivi o potenziali, negativi o positivi, di breve o lungo termine, volontari o involontari e reversibili o irreversibili";<sup>144</sup>
- i temi materiali, che si riferiscono a quei temi a cui l'organizzazione dà la priorità di rendicontazione in quanto rappresentano i suoi impatti più significativi sull'economia, sull'ambiente e sulle persone;
- la *due diligence*, che "si riferisce al processo attraverso il quale un'organizzazione identifica, previene, mitiga e rende conto di come affronta i suoi impatti negativi, effettivi e potenziali sull'economia, sull'ambiente e le persone";<sup>145</sup>
- gli *stakeholder*, che "sono individui o gruppi di individui che hanno interessi che sono o potrebbero essere influenzati dall'attività dell'organizzazione."<sup>146</sup>

Nelle sezioni successive vengono specificati, inoltre, i requisiti e i principi di rendicontazione che le organizzazioni devono rispettare per redigere un bilancio di sostenibilità conforme ai *GRI Standard*.

I requisiti da rispettare sono i seguenti:<sup>147</sup>

- applicare i principi di rendicontazione;
- riportare le *General Disclosures* (GRI 2 2021);
- determinare i temi materiali;
- indicare nel *report* i temi materiali (GRI 3 2021);

---

<sup>143</sup> GRI, *GRI 1: Foundation 2021*, 4-5

<sup>144</sup> Ivi, 8

<sup>145</sup> GRI, *GRI 1: Foundation 2021*, 9

<sup>146</sup> Ivi, 10

<sup>147</sup> Ivi, 11

- riportare le informative dei *GRI Topic Standards* per ciascun tema materiale;
- indicare e motivare le informative e i requisiti obbligatori omessi dall'organizzazione;
- pubblicare un "*GRI content index*";
- dichiarare di aver utilizzato i *GRI Standard*;
- comunicare a GRI di aver utilizzato questi *standard*.

Per quanto riguarda il primo punto, il GRI 1 dedica una sezione specifica per gli otto principi di rendicontazione che un'organizzazione deve seguire.

Il primo è il principio dell'accuratezza, secondo il quale devono essere riportate informazioni corrette e sufficientemente dettagliate per consentire una valutazione adeguata degli impatti che ha un'organizzazione.<sup>148</sup>

Il secondo principio è quello dell'equilibrio, che sancisce che le informazioni fornite devono garantire un'equa rappresentazione degli impatti sia positivi che negativi.

Il terzo principio, della chiarezza, dichiara che le informazioni rappresentate devono essere comprensibili e accessibili a tutti, inserendo eventualmente un glossario.<sup>149</sup>

Il principio della comparabilità è il quarto principio e sostiene che il *report* di sostenibilità deve essere scritto in modo tale che sia confrontabile con altri documenti dell'impresa redatti in momenti diversi o con documenti di altre imprese; mentre secondo il principio della completezza, quinto principio, le informazioni devono essere sufficienti per valutare l'impresa e i suoi impatti, motivando eventuali omissioni.

Il sesto principio è il principio del contesto di sostenibilità ed esprime che le informazioni devono essere riportate tenendo in considerazione il contesto generale di sviluppo sostenibile.<sup>150</sup>

Il settimo principio, quello della tempestività, afferma che il *report* dev'essere pubblicato periodicamente, evitando che trascorra troppo tempo tra un bilancio di sostenibilità e l'altro.

Infine, l'ultimo principio è quello della verificabilità, secondo il quale un'organizzazione, prima di comunicare le proprie informazioni, deve raccoglierle ed analizzare la loro correttezza in modo tale da poter essere esaminate e verificate anche da lettori esterni.<sup>151</sup>

---

<sup>148</sup> Ivi, 20

<sup>149</sup> GRI, *GRI 1: Foundation 2021*, 21

<sup>150</sup> Ivi, 22

<sup>151</sup> Ivi, 23-24



Nell'ultima sezione del GRI 1 vengono indicate, inoltre, alcune raccomandazioni come l'allineare il *report* di sostenibilità con il bilancio d'esercizio, ad esempio, riportando informazioni che si riferiscono allo stesso periodo di rendicontazione per garantire certezza e affidabilità, e migliorare la credibilità del bilancio di sostenibilità tramite controlli interni o esterni.<sup>152</sup>

### 2.2.2 GRI 2 *General Disclosures*

GRI 2 è il secondo insieme di requisiti che richiede alle imprese di fornire informazioni sulle loro pratiche di *reporting*, l'attività, le condizioni lavorative, la strategia, il governo, le politiche aziendali e il coinvolgimento degli *stakeholder*. Questi requisiti permettono di capire il profilo e la dimensione dell'organizzazione e i suoi impatti.<sup>153</sup>

Questo insieme di *standard* è diviso in cinque sezioni, ciascuna contenente dei requisiti. La prima sezione contiene cinque requisiti, che forniscono le informazioni sull'organizzazione, le sue pratiche di *reporting* di sostenibilità e le entità incluse nel bilancio di sostenibilità. Nello specifico questi requisiti sono i seguenti:<sup>154</sup>

- *organizational details*, secondo il quale l'organizzazione dovrebbe riportare la sua denominazione, la natura e la forma legale e la localizzazione degli impianti produttivi o distributivi;
- *entities included in the organization's sustainability reporting*, che richiede alle imprese di stilare una lista di tutte le entità incluse nel proprio bilancio di sostenibilità, specificando l'elenco delle entità incluse nella rendicontazione finanziaria e quelle incluse nella rendicontazione di sostenibilità e, nel caso di un'organizzazione con più entità, spiegare l'approccio usato per il consolidamento delle informazioni;
- *reporting period, frequency and contact point*, requisito che riguarda l'indicazione del periodo di rendicontazione di sostenibilità e se coincide con quello finanziario, la data di pubblicazione del *report*, specificando a chi rivolgersi in caso di domande sulle informazioni riportate nel bilancio di sostenibilità;
- *restatements of information*, secondo il quale andrebbero specificate le ragioni e gli effetti del riaffermare le informazioni precedentemente riportate;

---

<sup>152</sup> Ivi, 25

<sup>153</sup> GRI, *GRI 2: General Disclosures 2021*, 5

<sup>154</sup> Ivi, 8-12

- *external assurance*, requisito riguardante il controllo esterno.

La seconda sezione contiene, invece, tre requisiti riguardanti i lavoratori impiegati dall'impresa. Il primo requisito, *activities, value chain and other business relationships*, chiede alle organizzazioni di riportare i settori in cui operano, descrivere la loro catena del valore e riportare altre relazioni rilevanti, confrontando queste informazioni con quelle contenute nei *report* precedenti.<sup>155</sup> Il secondo requisito, *employees*, riguarda il numero di impiegati, diviso per genere e luogo di lavoro, contratto di assunzione (a tempo determinato, indeterminato, a tempo pieno o non, etc.), i criteri utilizzati per le assunzioni e il tasso di retribuzione totale annua. GRI, inoltre, fornisce delle tabelle per poter indicare queste informazioni. Infine, il terzo requisito, *workers who are not employees*, richiede di indicare quei lavoratori legati all'impresa da contratti di lavoro diversi da quelli di lavoro subordinato.<sup>156</sup>

La terza sezione raggruppa i successivi tredici requisiti, riguardanti la *governance* e, dunque, la struttura di *governance*, la composizione del vertice aziendale, i ruoli e i sistemi di remunerazione, compresi eventuali *benefit*. È richiesta una descrizione della composizione del più alto organo di governo interno all'impresa, delle responsabilità, dell'influenza sugli impatti che l'impresa ha su economia, ambiente e società ed eventuali deleghe date a dirigenti o altri dipendenti. Inoltre, si devono indicare genere, indipendenza, competenze e processo che ha portato alla nomina di questo organo di governo.<sup>157</sup>

Per quanto riguarda la quarta sezione del GRI 2, contenente i sette requisiti successivi, viene chiesto all'impresa di fornire le informazioni rispetto alle strategie di sviluppo sostenibile, le sue pratiche e politiche a favore di un comportamento aziendale responsabile. Il vertice aziendale o la dirigenza devono presentare una dichiarazione in cui indicano l'importanza che lo sviluppo sostenibile ha per l'impresa e l'impegno nel contribuire ad esso nel breve, medio e lungo periodo. Le organizzazioni devono descrivere anche la strategia aziendale di sostenibilità, le procedure e pratiche attuate o da attuare per raggiungere gli obiettivi prefissati e, oltre ad un'analisi interna, come l'impresa si affida agli *stakeholder* esterni. Inoltre, siccome ogni impresa genera, almeno in parte, delle esternalità negative su ambiente e società, l'impresa deve descrivere sia come vengono

---

<sup>155</sup> Ivi, 13-14

<sup>156</sup> GRI, *GRI 2: General Disclosures 2021*, 15-18

<sup>157</sup> Ivi, 20-33

individuati questi impatti, sia come vengono gestiti, riportando nei bilanci successivi l'efficacia dei sistemi implementati. Le imprese dovranno rendere esplicite anche eventuali multe o sanzioni ricevute per non aver rispettato obblighi di leggi in materia di sostenibilità.<sup>158</sup>

Infine, l'ultima sezione riguarda il coinvolgimento degli *stakeholder* e contiene gli ultimi due requisiti: *approach to stakeholder engagement* e *collective bargaining agreements*. Il primo richiede una descrizione delle categorie di *stakeholder* con cui l'organizzazione partecipa, come le ha identificate e come cerca di garantire un loro significativo coinvolgimento. Il secondo requisito indica che l'azienda deve riportare la percentuale del totale dei dipendenti coperti da accordi di contrattazione collettiva e se, per quelli non coperti da questi accordi, vengono comunque applicati contratti di lavoro e condizioni di impiego sulla base degli accordi di altri lavoratori o di lavoratori simili in altre imprese.<sup>159</sup>

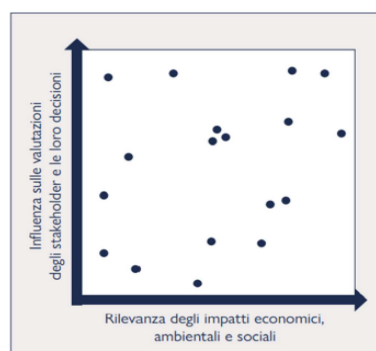
### 2.2.3 GRI 3 *Material Topics*

Lo standard *GRI 3: Material Topics* è quello che differisce maggiormente rispetto alla precedente versione del 2016. Nei *GRI Universal Standards 2016*, i temi materiali sono definiti come quei temi che riflettono almeno una delle seguenti dimensioni:

- gli impatti economici, ambientali e sociali significativi dell'organizzazione;
- e la loro sostanziale influenza sulle valutazioni e decisioni degli *stakeholder*.

I *feedback* hanno indicato che questo approccio e l'utilizzo della matrice di materialità (Figura 2.5) spesso portava a distorsioni e interpretazioni errate di queste dimensioni.

Figura 2.5: Matrice di materialità



Fonte: GRI, *GRI 101 Principi di Rendicontazione*, 11

<sup>158</sup> Ivi, 34-46

<sup>159</sup> GRI, *GRI 2: General Disclosures 2021*, 47-50

Questo approccio, infatti, ha portato le organizzazioni a dare la priorità agli impatti selezionati dagli *stakeholder* più rilevanti. In questo modo, gli impatti venivano spesso valutati in base alla loro importanza per l'organizzazione ed in base all'influenza sugli *stakeholder*; di conseguenza, le organizzazioni consideravano gli impatti su se stesse, invece di come questi incidono su economia, ambiente e società. I *GRI Universal Standards 2021* affrontano questi problemi e, negli *standard* rivisti, i temi materiali vengono definiti come “argomenti che rappresentano gli impatti più significativi di un'organizzazione sull'economia, sull'ambiente e sulle persone, compresi gli impatti sui loro diritti umani”.<sup>160</sup>

Inoltre, questa nuova versione del 2021 fornisce un supporto più preciso sul modo di determinare questi temi materiali. In particolare, per capire se un tema sia rilevante o meno, è necessario seguire questi quattro passaggi (figura 2.6):

- comprensione del contesto in cui opera l'organizzazione. L'impresa dovrebbe considerare le proprie attività e relazioni commerciali, gli *stakeholder* con cui si interfaccia e il proprio contesto di sostenibilità<sup>161</sup>;
- identificazione degli impatti attuali e potenziali. L'organizzazione deve individuare quali impatti positivi e negativi genera su economia, ambiente e società, prendendo in considerazione non solo quelli attuali che si sono già verificati, ma anche quelli che potrebbero manifestarsi nel breve, medio e lungo periodo (impatti potenziali). Per identificarli è possibile utilizzare dati e informazioni raccolti sia dall'impresa che da altre terze parti, da studi di settore e ricerche scientifiche;<sup>162</sup>
- valutazione della significatività degli impatti. L'organizzazione valuta la significatività degli impatti identificati per dare loro una priorità. Laddove non sia possibile affrontare tutti gli impatti contemporaneamente definire delle priorità consente all'organizzazione di affrontarli e anche di determinare i temi materiali per la rendicontazione. La valutazione della significatività degli impatti richiede un'analisi quantitativa e qualitativa, che dipende dai settori in cui opera l'azienda

---

<sup>160</sup> GRI, *GRI Universal Standard 2021, Frequently Asked Questions (FAQs)*, 15-16

<sup>161</sup> Per comprendere il proprio contesto di sostenibilità l'impresa dovrebbe considerare le sfide economiche, ambientali e sociali a livello locale, regionale e globale che sono collegato al settore e alla localizzazione geografica dell'impresa stessa.

GRI, *GRI 3 Material Topics 2021*, 8-9

<sup>162</sup> Ivi, 9-12

e dalle sue relazioni commerciali. Per questo motivo, in alcuni casi, l'organizzazione dovrebbe consultarsi con gli *stakeholder* per valutare l'importanza dei suoi impatti. L'impresa dovrebbe, inoltre, consultare esperti interni o esterni pertinenti. La valutazione dev'essere fatta in base alla severità e alla probabilità che un evento e i suoi conseguenti impatti si verifichino, determinandone i rischi e le opportunità;<sup>163</sup>

- classificazione degli impatti più significativi da rendicontare. In questa fase, per determinare i propri temi materiali per la rendicontazione, l'organizzazione assegna la priorità ai propri impatti in base alla valutazione svolta nello *step* precedente. L'impresa, dunque, prima raggruppa i suoi impatti in base alla loro significatività, dalla priorità più alta a quella più bassa, poi imposta una soglia per determinare i temi materiali da includere nel *report* di sostenibilità.<sup>164</sup>

In ogni caso, l'organizzazione dovrà poi aggiungere i temi inclusi nello *standard* settoriale di riferimento, come, ad esempio, i temi legati alla propria filiera produttiva.

L'impresa, per descrivere il processo seguito per determinare i temi materiali, deve anche riportare come sono stati individuati e i criteri scelti per stabilirne l'importanza, e quali *stakeholder* ed esperti sono stati consultati. Oltre ad elencare i temi considerati, deve riportare quali azioni intende mettere in atto per gestirli ed evitare l'aumento degli impatti negativi o sostenere gli impatti positivi, monitorando le politiche e le azioni intraprese. Infine, in ciascun periodo di rendicontazione, l'organizzazione dovrebbe rivedere i propri temi materiali, tenendo in considerazione i cambiamenti negli impatti (che possono derivare da cambiamenti nelle attività d'impresa e nei suoi rapporti commerciali), con lo scopo di capire se le tematiche precedentemente individuate siano ancora valide e rilevanti per l'impresa e i suoi *stakeholder*.<sup>165</sup>

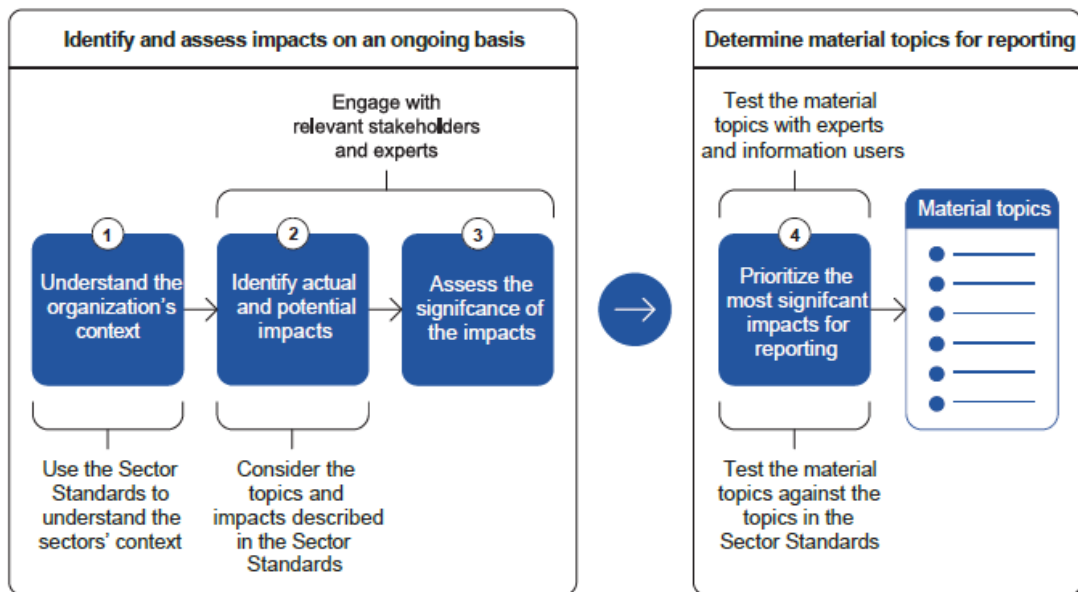
---

<sup>163</sup> Ivi, 12-13

<sup>164</sup> Ivi, 13-15

<sup>165</sup> Ivi, 7-8

Figura 2.6: Processo per determinare i temi materiali



Fonte: GRI, *GRI 3: Material Topics 2021*, 7

#### 2.2.4 GRI Sector Standard e GRI Topic Standard

I *GRI Sector Standard* sono stati introdotti con la nuova versione del 2021 con lo scopo di aiutare a identificare gli impatti più significativi di un settore e riflettere le aspettative degli *stakeholder* per il *reporting* di sostenibilità.

Attualmente sono stati pubblicati solamente tre dei quaranta settori individuati dal *Global Reporting*: nel 2021 è stato pubblicato il *GRI 11 Sector Standard for Oil and Gas*, mentre nel 2022 è stato pubblicato il *GRI 12 Sector Standard for Coal* e il *GRI 13 Sector Standard for Agriculture, Aquaculture, and Fishing*. Il primo verrà applicato dal primo gennaio 2023, mentre gli altri dal primo gennaio 2024. Il GRI ha, dunque, voluto pubblicare per primi gli *standard* relativi a quei settori che hanno una maggiore probabilità di generare impatti negativi su ambiente e società, come il settore petrolifero, quello del carbone e quello legato ad agricoltura, acquacoltura e pesca.<sup>166</sup>

Ogni *standard* di settore include una sezione intitolata "Settore a cui si applica questo *standard*" in cui viene descritto il settore e viene fornita una tabella che elenca i raggruppamenti di settore rilevanti da una serie di sistemi di classificazione internazionali. In questi *standard* vengono descritti gli argomenti identificati come probabili temi materiali per le organizzazioni in un dato settore. Tuttavia, le circostanze per ciascuna impresa variano a seconda del proprio modello di *business*; dell'area

<sup>166</sup> <https://www.globalreporting.org/standards/sector-program/>

geografica in cui opera, del contesto culturale e giuridico; della struttura proprietaria; e della natura dei suoi impatti.

L'organizzazione deve utilizzare tutti gli *standard* di settore applicabili per i settori in cui svolge le attività sostanziali: questo significa che può essere applicabile più di uno *standard* di settore a impresa. Dopo aver individuato i temi materiali, le organizzazioni, sulla base di quanto indicato negli *standard*, determinano quali informazioni riportare nel bilancio di sostenibilità.<sup>167</sup>

Nonostante l'impresa utilizzi gli *standard* di settore per determinare i propri temi materiali, questi *standard* non intendono sostituire il processo di determinazione dei temi materiali proprio di un'organizzazione e previsto dal GRI 3. Inoltre, se l'azienda ha determinato come non materiale uno qualsiasi degli argomenti inclusi nello *standard* di settore, essa è tenuta ad elencarlo nell'indice dei contenuti GRI e spiegare perché non è un tema materiale.

Infine, alle organizzazioni, i cui *standard* di settore sono ancora in fase di lavorazione, si richiede di ipotizzare quali siano gli impatti e i temi materiali associati al loro settore di appartenenza, prodotto/servizio offerto e area geografica in cui opera.

Per quanto riguarda i *GRI Topic Standard*, ad oggi sono presenti sette documenti riguardanti i temi economici (tabella 2.1), otto riguardanti i temi ambientali (tabella 2.2) e diciassette riguardanti i temi sociali (tabella 3.3).

Tabella 2.1: *Topic Standard* economici

SERIE	STANDARD	ANNO
GRI 200	201 Economic Performance	2016
	202 Market Presence	2016
	203 Indirect Economic Impacts	2016
	204 Procurement Practices	2016
	205 Anti-corruption	2016
	206 Anti-competitive Behavior	2016
	207 Tax	2019

<sup>167</sup> GRI, *GRI Universal Standard 2021, Frequently Asked Questions (FAQs)*, 18-20

Tabella 2.2: *Topic Standard* ambientali

SERIE	STANDARD	ANNO
GRI 300	301 <i>Materials</i>	2016
	302 <i>Energy</i>	2016
	303 <i>Water and Effluents</i>	2018
	304 <i>Biodiversity</i>	2016
	305 <i>Emissions</i>	2016
	306 <i>Effluents and Waste</i>	2016
	307 <i>Waste</i>	2020
	308 <i>Supplier Environmental Assessment</i>	2016

Tabella 3.3: *Topic Standard* sociali

SERIE	STANDARD	ANNO
GRI 400	401 <i>Employment</i>	2016
	402 <i>Labor/Management Relations</i>	2016
	403 <i>Occupational Health and Safety</i>	2018
	404 <i>Training and Education</i>	2016
	405 <i>Diversity and Equal Opportunity</i>	2016
	406 <i>Non discrimination</i>	2016
	407 <i>Freedom of Association and Collective Bargaining</i>	2016
	408 <i>Child Labor</i>	2016
	409 <i>Forced or Compulsory Labor</i>	2016
	410 <i>Security Practices</i>	2016
	411 <i>Rights of Indigenous Peoples</i>	2016
	413 <i>Local Communities</i>	2016
	414 <i>Supplier Social Assessment</i>	2016
	415 <i>Public Policy</i>	2016
	416 <i>Customer Health and Safety</i>	2016
	417 <i>Marketing and Labeling</i>	2016
	418 <i>Customer Privacy</i>	2016

Anche questi *standard* seguono gli stessi criteri dei precedenti, illustrando requisiti obbligatori, guide e raccomandazioni. Ciascuno di essi incorpora una panoramica dell'argomento, delle informative specifiche e come un'organizzazione ne gestisce gli impatti associati. Un'organizzazione seleziona quei *Topic Standards* che corrispondono ai temi materiali che ha determinato e li utilizza per capire quali informazioni riportare nel proprio bilancio di sostenibilità. Questi ultimi *standard* sono molto specifici per cui lasciano poca discrezionalità alle singole organizzazioni, garantendo in questo modo una migliore comparabilità delle informazioni.<sup>168</sup>

<sup>168</sup> GRI, *A short introduction to the GRI Standards*, 4



## 2.3 IR FRAMEWORK

L'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) è “un’associazione internazionale, composta da enti regolatori, investitori, aziende, organismi di standardizzazione, professionisti operanti nel settore della contabilità, mondo accademico e ONG, con l’obiettivo di sviluppare l’*integrated reporting*, affermandone requisiti, principi e criteri.”<sup>169</sup>

L’IIRC è stata costituita nel 2010; nel 2013 ha pubblicato il primo *Framework IR* in uno scenario in cui le organizzazioni producevano molteplici documenti di comunicazioni privi di connessione tra loro. Coerentemente con gli sviluppi della rendicontazione aziendale in ambito giurisdizionale, l’*IR Framework* è stato revisionato a gennaio 2021 con la previsione che, negli anni, il *reporting* integrato si imporrà come una normale pratica di rendicontazione aziendale.<sup>170</sup>

La rendicontazione integrata presenta i seguenti quattro obiettivi principali:<sup>171</sup>

- il miglioramento della qualità delle informazioni trasmesse ai fornitori di capitale finanziario, con lo scopo di allocare questo capitale efficacemente e produttivamente;
- la promozione di un approccio più coeso ed efficiente al *reporting* aziendale;
- il rafforzamento dell’*accountability* e della *stewardship* delle varie forme di capitale;
- il supporto del pensare integrato, del processo decisionale e delle azioni mirate alla creazione di valore nel breve, medio e lungo periodo.

L’*IR Framework* è diviso in due parti: l’introduzione in cui vengono spiegati l’utilizzo di questo *framework* e i concetti fondamentali; e il *report* integrato in cui vengono delineati i principi guida e gli elementi di contenuto. Inoltre, in quest’ultima parte viene presentata anche una guida generale al *reporting*.

### 2.3.1 INTRODUZIONE

Il primo capitolo del *framework* inizia con la definizione di *report* integrato come “comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la *governance*, le *performance* e le prospettive future di un’organizzazione consentono di creare, preservare o erodere

---

<sup>169</sup> IIRC (2021), *IR Framework*, 2

<sup>170</sup> IIRC (2021), *IR Framework*, 3

<sup>171</sup> *Ibidem*

valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera.”<sup>172</sup> Questo *report* ha lo scopo di dimostrare questa creazione, preservazione ed erosione del valore ai fornitori di capitale finanziario, offrendo informazioni a tutti gli altri *stakeholder* interessati alla capacità dell’organizzazione di creare valore.<sup>173</sup>

Inoltre, questo *report* non prescrive né specifici indicatori chiave di *performance* (KPI) né metodi di misurazione particolari, né di rendicontare su determinati temi materiali. In questo modo, utilizzando un approccio basato sui principi, l’IIRC garantisce alle organizzazioni un equilibrio tra flessibilità e requisiti con l’obiettivo appunto di analizzare le varie casistiche delle singole organizzazioni e permettere un livello di comparabilità delle informazioni riportate.<sup>174</sup> Pur essendo specificamente destinato al settore privato e alle organizzazioni *for profit*, può essere adattato anche al settore pubblico ed alle organizzazioni *no-profit*, indipendentemente dall’attività svolta o dalla dimensione aziendale.

L’IIRC esplicita successivamente che “un *report* integrato dev’essere una forma di comunicazione definita e identificabile come tale. (...) non può limitarsi ad essere un semplice riepilogo dei dati delle altre comunicazioni (ad esempio rendiconti finanziari, *report* di sostenibilità, incontri con gli analisti e dati dei siti *web*), ma dev’essere in grado di rendere esplicita la connettività delle informazioni, al fine di comunicare il modo in cui viene creato, preservato o eroso valore nel tempo”.<sup>175</sup> Questo documento deve includere all’inizio una dichiarazione di responsabilità da parte dei responsabili della *governance* aziendale e può essere redatto come documento autonomo o come sezione di rilievo di un altro *report* o di altra forma di comunicazione. Ad esempio, se un’organizzazione deve redigere una relazione sulla gestione o un altro *report*, se questo documento viene preparato in conformità al *Framework IR* può essere considerato un *report* integrato. Per garantire la conformità a questo *framework*, sono previsti dei requisiti che devono essere rispettati e che sono indicati dall’IIRC in corsivo grassetto; mentre i contenuti non in corsivo grassetto forniscono delle indicazioni generali. Nel caso di indisponibilità di dati affidabili o in presenza di norme restrittive specifiche l’organizzazione può omettere alcune informazioni ma deve spiegarne i motivi nel *report*.<sup>176</sup>

---

<sup>172</sup> IIRC (2021), IR Framework, 10

<sup>173</sup> Ivi, 11

<sup>174</sup> Ivi, 5

<sup>175</sup> Ivi, 12

<sup>176</sup> Ivi, 13

Nel secondo capitolo vengono delineati i concetti fondamentali del *report* integrato. Si è visto che quest'ultimo si differenzia dagli altri documenti di rendicontazione in quanto pone il proprio *focus* sulla capacità di un'organizzazione di creare, preservare o erodere valore nel tempo. Dunque, da un lato è un documento sintetico che ha un *focus* strategico orientato al futuro, e dall'altro, è importante per introdurre il pensare integrato, e quindi il considerare le relazioni che si presentano tra unità operative e funzioni aziendali, all'interno dell'organizzazione.<sup>177</sup> Nello specifico, il pensare integrato tiene in considerazione le interdipendenze e le connessioni tra i seguenti fattori che presentano un'influenza sulla capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo (figura 2.7):<sup>178</sup>

- i capitali che l'organizzazione utilizza, che possono aumentare, diminuire o trasformarsi a seconda delle attività aziendali e dei relativi *output*;
- la capacità dell'organizzazione a rispondere ai bisogni e agli interessi degli *stakeholder*, in quanto il valore creato, preservato o eroso può essere per l'organizzazione stessa oppure per altre entità, come gli *stakeholder*;
- il modo in cui l'azienda adatta il proprio *business model* e la propria strategia in risposta all'ambiente esterno;
- gli elementi che promuovono le attività, le *performance* e gli impatti dell'impresa.

In riferimento ai capitali, questi sono sei e vengono definiti come “*stock* di valore che viene incrementato, ridotto o trasformato attraverso le attività e gli *output* di un'organizzazione”.<sup>179</sup> Questi sei capitali sono:

- il capitale finanziario, ovvero l'insieme dei fondi monetari ottenuti sia da terzi che generati tramite l'attività operativa;
- il capitale produttivo, costituito da tutti i beni materiali che l'organizzazione utilizza per produrre beni e servizi;
- il capitale intellettuale, che comprende i beni immateriali di cui dispone l'impresa, come la proprietà intellettuale e il capitale organizzativo;
- il capitale umano, composto dalle competenze, capacità ed esperienze delle persone che lavorano in azienda;

---

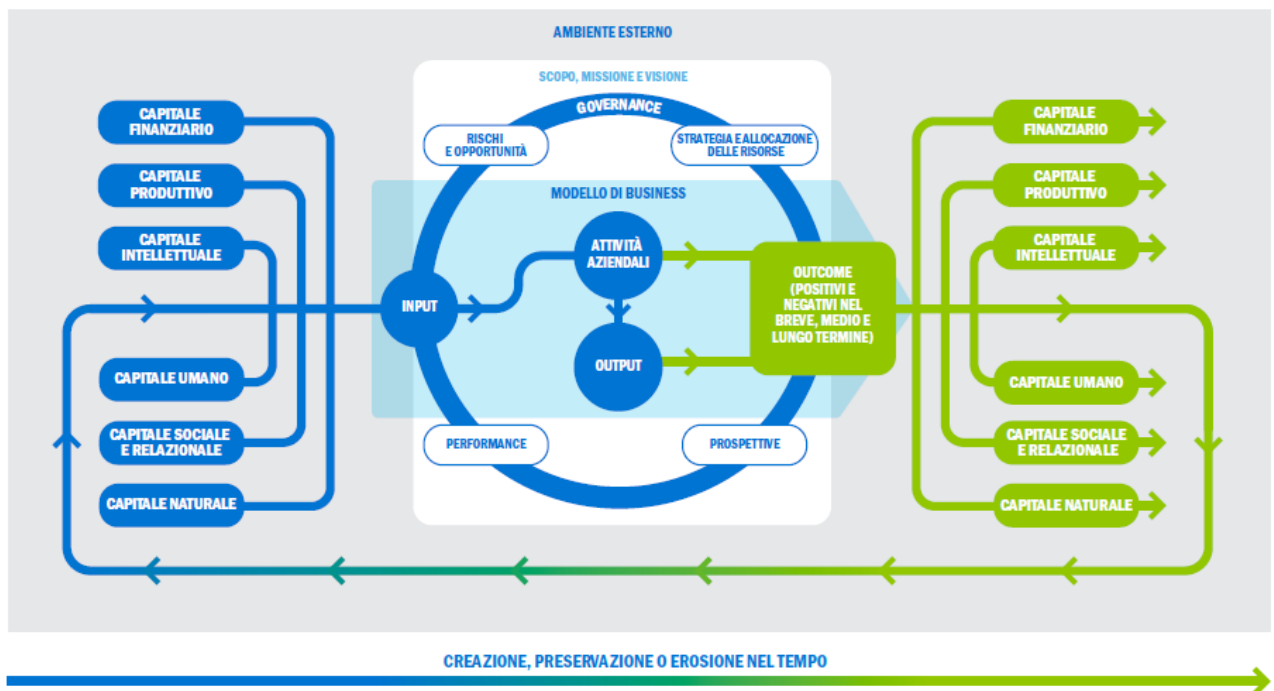
<sup>177</sup> Ivi, 3

<sup>178</sup> Ibidem

<sup>179</sup> Ivi, 18

- il capitale sociale e relazionale, cioè l'insieme delle relazioni con le istituzioni, la comunità, i gruppi di *stakeholder* e altri *network*;
- il capitale naturale, costituito da tutti i processi e le risorse ambientali che garantiscono il successo dell'organizzazione nel tempo.

Figura 2.7: Processo attraverso il quale il valore viene creato, preservato o eroso



Fonte: IIRC (2021), *IR Framework*, 22

### 2.3.2 IL REPORT INTEGRATO

Il *Framework IR* definisce i Principi Guida e gli Elementi di Contenuto, identificando quali informazioni vanno rendicontate con lo scopo di valutare se l'organizzazione è capace di creare valore.<sup>180</sup>

Per quanto riguarda i Principi Guida, vengono definiti sette principi necessari per preparare e presentare il *report* in conformità al *Framework IR*.

Il *focus* strategico e orientamento al futuro è il primo principio che rappresenta la necessità di fornire informazioni dettagliate sulla strategia aziendale e su come quest'ultima influenzi la capacità di creare valore nel breve, medio, lungo periodo e l'utilizzo delle sei tipologie di capitali. Sulla base di questo principio, non bisognerebbe limitarsi ad indicare la strategia e dove le risorse vengono allocate ma si potrebbero

<sup>180</sup> Ivi, 6

evidenziare anche eventuali rischi e opportunità derivanti da dove si posiziona l'impresa sul mercato e dal modello di *business*; oppure si potrebbe presentare una relazione tra *performance* passate e future.<sup>181</sup>

Il secondo principio è quello della connettività delle informazioni, secondo il quale le combinazioni, le correlazioni e le dipendenze fra i vari elementi che incidono sulla capacità dell'impresa di creare valore nel tempo devono essere rendicontati. La connettività può riguardare elementi come i contenuti, le relazioni tra attività passate, presenti e future, i capitali, informazioni finanziarie e non, informazioni qualitative e quantitative, informazioni gestionali, manageriali e esterne, informazioni incluse nel *report* integrato oppure nelle altre comunicazioni.<sup>182</sup>

Le relazioni con gli *stakeholder* costituiscono il terzo principio, che riporta la necessità di fornire le informazioni dettagliate sulla natura e sulla qualità delle relazioni che l'impresa ha con i propri *stakeholder*, evidenziando come l'impresa individua gli *stakeholder* chiave, i loro bisogni ed interessi, la comprensione del modo in cui questi percepiscono il valore e l'identificazione di possibili nuove tendenze.<sup>183</sup>

Il quarto principio, invece, è quello della materialità. Si richiede alle imprese di includere nella rendicontazione le informazioni sui temi materiali, quegli aspetti che hanno un'influenza significativa sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo. L'IIRC indica il processo di determinazione della materialità, suddiviso nelle seguenti fasi:

- identificazione degli aspetti rilevanti;
- valutazione dell'importanza di tali aspetti;
- assegnazione delle priorità a seconda dell'importanza;
- determinazione delle informazioni riguardanti i temi analizzati.

Inoltre, un elemento chiave per definire la materialità è individuare le entità o gli *stakeholder* che l'impresa dovrebbe considerare per trovare il perimetro di rendicontazione (figura 2.8).

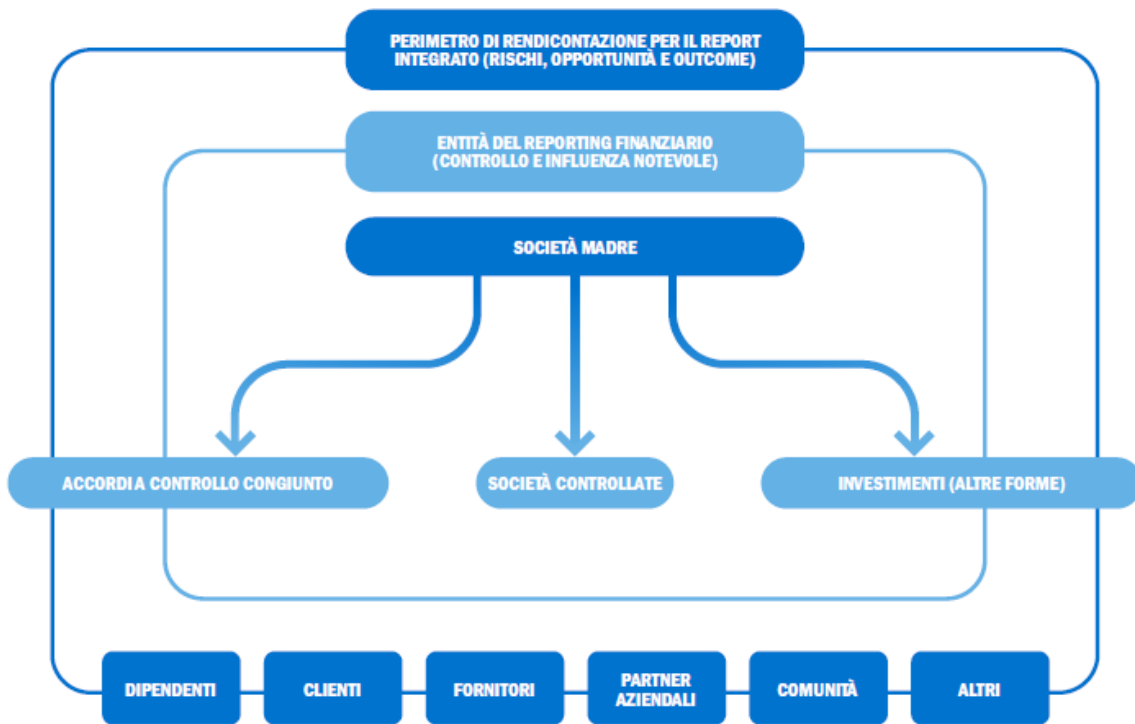
---

<sup>181</sup> Ivi, 25-26

<sup>182</sup> Ivi, 26-28

<sup>183</sup> Ivi, 28-29

Figura 2.8: Entità/*stakeholder* da considerare per determinare il perimetro di rendicontazione



Fonte: IIRC, (2021), *IR Framework*, 32

Secondo il quinto principio, un *report* integrato deve contenere i dati sufficienti in maniera sintetica, senza contenere informazioni irrilevanti.

Inoltre, il sesto principio richiede che tutti gli aspetti contenuti nel *report* siano attendibili e completi. Successivamente vengono definiti i concetti di affidabilità, ovvero la “rappresentazione fedele dei fatti”, di obiettività, cioè “quando le informazioni vengono selezionate e presentate in modo imparziale”, il ridurre ad un livello accettabile il rischio di includere errori materiali e il concetto di completezza, secondo il quale un *report* completo deve includere sia aspetti positivi che negativi. Legati a quest’ultimo concetto andrebbero considerati anche i costi/benefici, il vantaggio competitivo e le informazioni sulle prospettive future.<sup>184</sup>

Infine, le informazioni riportate nel documento integrato devono essere coerenti nel tempo e comparabili tra i vari *report* dell’azienda stessa e/o tra quelli di aziende diverse.<sup>185</sup>

<sup>184</sup> Ivi, 35

<sup>185</sup> Ivi, 36

In riferimento agli Elementi di Contenuto, un *report* integrato ne include otto, tutti legati intrinsecamente fra loro. Vista la dipendenza rispetto alle circostanze specifiche di un'organizzazione, questi elementi sono sotto forma di domande e possono essere trattati in ordine diverso da quello indicato nel *framework*, basta che evidenzino i collegamenti fra di essi.

Il primo elemento consiste nel presentare l'organizzazione e l'ambiente esterno. La domanda che pone l'IIRC è "che cosa fa l'organizzazione e in quali circostanze opera?". Vengono indicati come esempi la cultura, l'etica e i valori dell'organizzazione, il suo assetto proprietario e la struttura operativa, le attività principali e i mercati, il contesto competitivo e la posizione di mercato, il posizionamento all'interno della catena di valore e fattori importanti che influiscono sull'ambiente esterno, come gli interessi degli *stakeholder* chiave, le condizioni macro e micro economiche, le forze di mercato, i cambiamenti nella tecnologia e i problemi sociali, ambientali e politici.<sup>186</sup>

La *governance* costituisce il secondo elemento, legato alla domanda "in che modo la struttura di *governance* dell'organizzazione sostiene la sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine?". Il *framework* indica esempi come la struttura della *leadership*, i processi utilizzati per prendere decisioni strategiche, le iniziative intraprese per promuovere e consentire l'innovazione, il collegamento esistente tra retribuzioni e incentivi e creazione di valore, etc.<sup>187</sup>

"Qual è il modello di business dell'organizzazione?" è la domanda collegata al terzo elemento, appunto il modello di *business*. Questo viene definito come "il sistema adottato per trasformare gli *input*, attraverso le attività aziendali, in *output* e risultati, al fine di raggiungere gli obiettivi strategici dell'organizzazione e di creare valore nel breve, medio e lungo termine".<sup>188</sup>

Il quarto elemento è rappresentato dai rischi e dalle opportunità. La domanda che l'organizzazione deve porsi è "quali sono le opportunità e i rischi specifici che influiscono sulla capacità di creare valore nel breve, medio e lungo periodo e in che modo essi vengono gestiti?". È inoltre chiesto di esplicitare non solo il tipo di rischi e opportunità e da dove originano, ma anche la probabilità che si possano verificare, i loro possibili effetti e le azioni di risposta per contenerli o sfruttarli.<sup>189</sup>

---

<sup>186</sup> Ivi, 39-40

<sup>187</sup> Ivi, 40

<sup>188</sup> Ivi, 41

<sup>189</sup> Ivi, 44

Il quinto elemento è costituito dalle strategie e dall’allocazione delle risorse ed è collegato alla domanda “quali sono gli obiettivi dell’organizzazione e come intende raggiungerli?”. Il *report* deve includere dunque gli obiettivi strategici, le strategie adottate, i piani di allocazione delle risorse e come vengono misurati gli obiettivi e i risultati raggiunti. Collegata a quest’ultimo elemento è la *performance*, per la quale l’organizzazione deve rispondere alla domanda “in quale misura l’organizzazione ha raggiunto i propri obiettivi strategici relativi al periodo di riferimento e quali sono i risultati ottenuti in termini di effetti sui capitali?”.

Il settimo elemento è invece costituito dalle prospettive e risponde alla domanda “quali sfide e quali incertezze dovrà probabilmente affrontare l’organizzazione nell’attuare la propria strategia e quali sono le potenziali implicazioni per il suo modello di *business* e le sue *performance* future?”.<sup>190</sup>

Infine, l’ultimo elemento è la base di presentazione, ovvero “in che modo l’organizzazione determina gli aspetti da includere nel *report* integrato e come vengono quantificati e valutati?”. Secondo questo elemento, un *report* integrato dovrebbe contenere delle descrizioni riassuntive del processo di definizione della materialità, del perimetro di *reporting* e dei *framework* significativi e i metodi utilizzati per quantificare e valutare le questioni materiali.<sup>191</sup>

Relativamente a determinati elementi di contenuto viene affiancata una Guida generale al *reporting*, indicata nel quinto capitolo del *Framework IR*. Gli elementi a cui si applica questa guida sono le informazioni sui temi materiali, le informazioni sui capitali, l’orizzonte temporale per il breve, medio e lungo periodo e l’aggregazione e disaggregazione.<sup>192</sup>

---

<sup>190</sup> Ivi, 46

<sup>191</sup> Ivi, 47

<sup>192</sup> Ivi, 49



## 2.4 WORLD ECONOMIC FORUM: METRICHE DI RENDICONTAZIONE STAKEHOLDER CAPITALISM

Le crisi economiche ed ambientali degli ultimi anni hanno trasformato il contesto in cui oggi operano le organizzazioni. Per continuare a prosperare, le aziende devono diventare resilienti e migliorare il loro modo di operare, impegnandosi maggiormente verso una creazione del valore sostenibile di lungo termine e quindi verso un capitalismo degli *stakeholder*.

Nel 2019 i membri dell'IBC hanno segnalato l'esistenza di più *framework* di rendicontazione ambientale, sociale e di *governance* (ESG), come quelli descritti nei precedenti paragrafi. La maggior critica a questi *standard* di rendicontazione è la mancanza di coerenza e comparabilità delle metriche, che impediscono alle aziende di essere credibili e di dimostrare a tutti i loro *stakeholder* i risultati raggiunti in materia di sviluppo sostenibile e il loro contributo agli SDGs. Di conseguenza, il *World Economic Forum* – IBC in collaborazione con Deloitte, EY, KPMG e PwC – ha pubblicato nel 2020 un progetto volto ad identificare una serie di metriche ESG universali e materiali e una serie di raccomandazioni. Le metriche dovrebbero essere in grado di rendere i *report*, presentati dalle organizzazioni in conformità a queste metriche, verificati e garantiti, con lo scopo di migliorarne la trasparenza e garantire un allineamento tra organizzazioni, investitori e *stakeholder*.<sup>193</sup>

Il progetto è così composto:

- *core metrics*, un insieme di 21 metriche più consolidate e di fondamentale importanza. Si tratta di metriche quantitative che si concentrano principalmente sulle attività interne dell'organizzazione, le cui informazioni sono già state riportate da varie aziende e possono essere ottenute con uno sforzo ragionevole;
- *expanded metrics*, un insieme di 34 metriche che tendono ad essere meno consolidate nella pratica esistente e *standard* che hanno una portata più ampia nella catena del valore, trasmettendo un impatto più significativo o in modo tangibile, ad esempio in termini monetari. Rappresentano un modo più avanzato di misurare e comunicare la creazione di valore sostenibile

---

<sup>193</sup> WEF IBC, *Measuring Stakeholder Capitalism Report 2020*, 6

Le metriche consigliate si basano su quattro pilastri allineati con gli SDGs: i Principi di *Governance*, il Pianeta, le Persone e la Prosperità (figura 2.9). Le *performance* di ogni pilastro sono interdipendenti con quelle degli altri, per questo motivo questi quattro pilastri e le relative metriche non devono essere visti isolatamente. La *governance* è fondamentale per un'azienda per definire lo scopo e per fornire supervisione alle attività d'impresa che contribuiscono ad una società prospera e sostenibile. Senza una buona *governance*, alle aziende manca il contesto favorevole all'interno del quale progredire sugli altri tre pilastri. Inoltre, senza un pianeta sano che fornisce aria pulita, acqua dolce, agricoltura, foreste e pesca, da cui dipende la vita umana, le società non possono avere successo e le aziende non possono creare valore a lungo termine. Anche le persone sono al centro della prosperità economica globale, guidando la creazione di ricchezza, sviluppando prodotti e servizi innovativi e sostenendo le comunità in cui vivono e lavorano. Inoltre, le aziende ottengono risultati migliori quando i loro dipendenti sono ben formati, diversificati e finanziariamente sicuri. Infine, l'inclusione della prosperità come quarto pilastro evidenzia l'importanza delle società prospere e il ruolo delle imprese nell'alimentare la crescita economica, l'innovazione e la ricchezza condivisa.

Ogni pilastro comprende fino a sette temi, considerati i più importanti per la società, il pianeta e l'economia, e i più universalmente rilevanti per tutte le aziende. Ogni tema è fondamentale per una comprensione completa del suo pilastro e raggruppa uno o più metriche corrispondenti per misurare le *performance* aziendali e la creazione di valore sostenibile.<sup>194</sup>

Per filtrare e dare la priorità a tutti i temi e le metriche analizzate nel presente progetto sono stati utilizzati i seguenti criteri:<sup>195</sup>

- coerenza con i *framework* e gli *standard* esistenti, con lo scopo di sottolineare il lavoro rigoroso già svolto dagli *standard-setter*;
- materialità per la creazione di valore a lungo termine;
- grado di azione;
- universalità tra industrie e *business model*;
- monitoraggio della fattibilità del *reporting*.

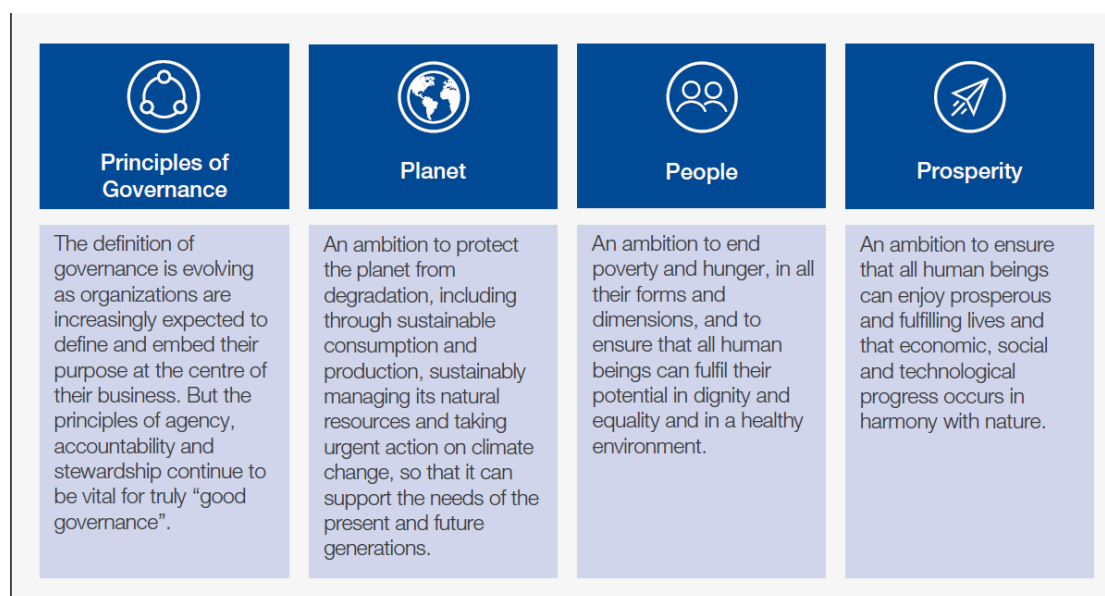
---

<sup>194</sup> WEF IBC, *Measuring Stakeholder Capitalism Report 2020*, 12

<sup>195</sup> Ivi, 13

Queste metriche sono universali, non dipendono né dal settore né dal modello di *business* di un'organizzazione; anche in questo caso è prevista la possibilità “*disclose or explain*”, nel caso in cui le organizzazioni considerino alcune informazioni non rilevanti per la loro reportistica.

Figura 2.9: I quattro pilastri delle metriche dello *Stakeholder Capitalism*



Fonte: WEF IBC, *Measuring Stakeholder Capitalism Report 2020*, 12

L'obiettivo principale di questo progetto è quello di incoraggiare più organizzazioni possibili per iniziare ad indicare le metriche *core* raccomandate nei principali *report* annuali. Per questo motivo il progetto ha scansionato centinaia di metriche ESG disponibili evidenziando solo 21 metriche fondamentali ben consolidate, universali, indipendenti dal settore e che il WEF ritiene essere rilevanti per la creazione di valore sostenibile.

Le metriche e le divulgazioni ampliate incoraggiano le aziende a passare dalla sola rendicontazione dei risultati a catturare gli impatti delle loro operazioni sull'ambiente e sulla società lungo l'intera catena del valore, in più modi tangibili e sofisticati, compreso il valore monetario degli impatti. Queste metriche si rivolgono anche ad urgenti problemi che stanno emergendo in questo periodo- come la perdita di risorse naturali, la circolarità delle risorse, e i divari retributivi di genere ed etnia - che non sono ancora ben rappresentati negli *standard* formali di rendicontazione. Queste considerazioni richiederanno ulteriori settori e metriche specifiche dell'azienda da sviluppare nel

tempo.<sup>196</sup>

In questo paragrafo, per ogni pilastro, verranno descritti i temi principali e le relative metriche *core* indicate dal WEF.

#### 2.4.1 PRINCIPI DI GOVERNANCE

La creazione di valore a lungo termine e la sua interdipendenza con gli impatti economici, ambientali e sociali hanno portato sempre più aziende a definire il loro scopo, integrando gli impatti sulla società (impatti economici, ambientali e sociali) all'interno delle loro strategie e *operations*.<sup>197</sup>

I principi di *governance* tradizionali di agenzia, responsabilità e amministrazione sono e continuano ad essere fondamentali per garantire che le aziende agiscano in modo responsabile e per sostenere i propri interessi e gli interessi di tutti i loro *stakeholder*. La *governance*, infatti, è essenziale per ottenere valore a lungo termine, allineando e guidando sia la *performance* finanziaria che quella sociale. Il raggiungimento di questo allineamento richiede una buona *governance*, capace di supervisionare l'impostazione, il monitoraggio e l'esecuzione degli obiettivi di un'azienda, rispettando l'impatto economico, ambientale e sociale come parte del suo scopo e della sua strategia. Inoltre, la *governance* deve affrontare i rischi e le opportunità, proteggendo gli interessi di tutti gli *stakeholder*.

Il pilastro della *governance* identifica cinque tematiche comuni a tutti i *framework* e *standard* di rendicontazione esistenti. Per ogni tema, il WEF ha poi stabilito un numero di metriche e raccomandazioni che riflettono i risultati delle strutture di *governance*, politiche e processi.

Il primo tema è il *governing purpose*, ovvero definire lo scopo d'impresa. Con questa tematica si affronta il modo in cui la *governance* spinge le aziende a stabilire e perseguire uno scopo positivo e chiaro e il modo in cui questo scopo influenza la strategia. Lo scopo di un'impresa dovrebbe essere allineato al suo *core business* e dovrebbe affrontare i problemi economici, ambientali e sociali, creando valore a lungo termine per tutti gli *stakeholder*, inclusi gli azionisti.<sup>198</sup>

Il *governing purpose* si basa sui concetti contenuti nel *British Academy States*, nel capitolo 4 del GRI 102 2016 (e GRI 2 2021) e nell'*Embankment Project for Inclusive Capitalism*

---

<sup>196</sup> Ivi, 14

<sup>197</sup> Ivi, 21

<sup>198</sup> Ivi, 21

(EPIC).<sup>199</sup>

Il secondo tema riguarda la qualità dell'organo di governo e se la struttura di *governance* e le funzioni sono allineate per creare valore sostenibile nel lungo termine. In particolare, si analizza la composizione dell'organo di governo e dei suoi comitati, come le competenze relative agli aspetti economici, ambientali e sociali; se è un governo esecutivo o non; l'indipendenza; il mandato sull'organo di governo; se ci sono individui con posizioni significative; il genere; l'appartenenza a gruppi sociali e la rappresentanza degli *stakeholder*. La maggior parte dei *framework* di rendicontazione e le varie normative richiedono informazioni riguardo a come è composto il consiglio di amministrazione, le qualifiche, la struttura, le politiche e i processi, e si concentrano sulla definizione degli obiettivi per creare valore, sul monitoraggio delle *performance* aziendali e sul miglioramento di esse.<sup>200</sup>

La qualità dell'organo di governo si basa sulle metriche contenute nel capitolo 4 del GRI 102 2016 (e GRI 2 2021), nel GRI 405-1a e nel IR 4B (*Content Elements- Governance*).

Il terzo tema è il coinvolgimento degli *stakeholder*, importante per guidare gli organi direttivi a dare priorità alla creazione di valore a lungo termine e per rendere responsabili i consigli di amministrazione delle società. Il coinvolgimento degli *stakeholder* comprende una lista dei temi materiali per gli *stakeholder* chiave e per l'organizzazione, come questi temi sono stati identificati e come sono state coinvolte le parti interessate.<sup>201</sup>

Questa tematica si basa sui capitoli 4 e 5 del GRI 102 2016 (GRI 2 2021).

Il tema successivo è l'*ethical behaviour* ed affronta il modo in cui un'azienda si comporta eticamente, rispettando le leggi e le norme di comportamento aziendale. Il crescente interesse degli *stakeholder* per l'impatto sociale e la maggiore domanda di trasparenza, sta incoraggiando le organizzazioni non solo a rispettare le normative ma a dimostrare che il loro comportamento è coerente con lo scopo più ampio dell'impresa, includendo l'etica all'interno della strategia. Infatti, una buona *governance*, per creare valore a lungo termine, promuove un comportamento etico all'interno della propria cultura, politica e ambiente operativo, garantendo un monitoraggio costante sul rispetto di esso. Questo

---

<sup>199</sup> *L'Embankment Project for Inclusive Capitalism* (EPIC) è un progetto il cui report è stato pubblicato nel 2018, contenente delle metriche che aiutano le organizzazioni a creare valore di lungo termine. Questo progetto è nato dalla collaborazione della *Coalition for Inclusive Capitalism* e 31 organizzazioni internazionali con lo scopo appunto di identificare e creare nuove metriche per misurare e dimostrare il valore a lungo termine nei mercati finanziari.

<https://www.fondazioneoibr.it/wp-content/uploads/2019/11/Barend-Van-Bergen-WICI.pdf>

<sup>200</sup> WEF IBC, *Measuring Stakeholder Capitalism Report 2020*, 21

<sup>201</sup> Ivi, 22

concetto viene diviso in due parti: la prima dedicata all'anticorruzione, con metriche come il numero di episodi di corruzione avvenuti in azienda e la ricerca di soluzioni contro la corruzione per migliorare l'ambiente operativo, le politiche e la cultura. La seconda parte, invece, riguarda la ricerca di consigli su comportamenti etici e legali per garantire un'integrità organizzativa e la rendicontazione di eventuali comportamenti illegali o non etici.<sup>202</sup>

L'*ethical behaviour* si basa sulle metriche riportate nel GRI 205-2 e GRI 205-3.

Infine, l'ultimo tema è la ricerca di rischi e opportunità con il quale si affronta la misura in cui la *governance* presidia l'effettiva identificazione e la gestione dei rischi e delle opportunità strategiche. Per creare valore a lungo termine, si devono considerare esplicitamente i rischi e le opportunità, che dovrebbero riguardare i temi materiali dell'impresa associati a fattori economici, ambientali e sociali. Esempi di rischi critici per tutte le imprese possono essere il cambiamento climatico e la gestione dei dati (problemi con la sicurezza, perdita di dati, etc.).<sup>203</sup>

Questa tematica si basa sui concetti indicati nell'EPIC, nel capitolo 2 GRI 102 2016 (4 GRI 2 2021), nel IR 4D (*Content Elements*- Rischi e opportunità) e nella guida *Integrated Corporate Governance* pubblicata dal WEF nel 2020.<sup>204</sup>

#### 2.4.2 PIANETA

Le aziende dipendono dalle risorse naturali e, allo stesso tempo, hanno un impatto sull'ambiente attraverso la loro attività, le catene di approvvigionamento e l'utilizzo dei loro prodotti e servizi. Questa dipendenza reciproca con l'ambiente dev'essere gestita in modo efficace per garantire la continuità del *business* di un'azienda. Per questo motivo, è necessario che le aziende comprendano e riferiscano in modo efficace i loro impatti sull'ambiente, eventuali *target* e piani per ridurre gli impatti negativi ed aumentare i contributi positivi.<sup>205</sup>

Si identificano sette temi ambientali di particolare importanza per il pianeta, la società e il *business*.

Il primo tema è il cambiamento climatico, legato alle emissioni di gas a effetto serra nell'atmosfera. Viene richiesto alle aziende di quantificare le emissioni di gas a effetto

---

<sup>202</sup> Ibidem

<sup>203</sup> Ibidem

<sup>204</sup> Ivi, 23-24

<sup>205</sup> Ivi, 26

serra dirette e indirette associate alla propria attività aziendale e di seguire le raccomandazioni della *task force* sulle Informazioni finanziarie relative al clima (TCFD)<sup>206</sup>.

Le metriche relative a questo argomento si basano sul *GHG Protocol*<sup>207</sup>, uno degli *standard* più utilizzati in quest'ambito, sulle raccomandazioni TCFD e sulle metriche GRI 305 1-3 2016 sulle emissioni.

Il secondo tema riguarda la *nature loss*, ovvero la distruzione continua della biodiversità mondiale e la conseguente perdita dei vari benefici che la natura ha sulle persone. Le imprese devono raccogliere informazioni legate all'utilizzo del suolo e alla sensibilità ecologica, riportando ad esempio il numero e le aree (in ettari) dei siti di proprietà, affittati o gestiti all'interno o in prossimità di aree protette.

Questa tematica si basa sui concetti contenuti nello *standard* GRI 304-1 2016.

La disponibilità di acqua dolce è il terzo tema di particolare importanza legato al Pianeta. L'acqua dolce è essenziale per il progresso dell'essere umano e della società; è necessaria per un ambiente sano e un'economia fiorente. Per questo motivo le organizzazioni dovrebbero indicare nei *report* i vari consumi e prelievi idrici nelle aree soggette a stress idrico per l'intera catena del valore (sia a monte che a valle).<sup>208</sup>

La disponibilità di acqua dolce trova le sue metriche di misurazione nello SASB CG-HP 140a.1<sup>209</sup>.

I successivi temi - l'inquinamento atmosferico, l'inquinamento dell'acqua, i rifiuti solidi e

---

<sup>206</sup> "La *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) è stata costituita nel 2015 dal *Financial Stability Board* (FSB) – l'organismo che promuove e monitora la stabilità del sistema finanziario mondiale – con il compito di elaborare una serie di raccomandazioni sulla rendicontazione dei rischi legati al cambiamento climatico. L'obiettivo è guidare e incoraggiare le aziende ad allineare le informazioni divulgate alle aspettative e alle esigenze degli investitori." <https://investiresponsabilmente.it/glossario/task-force-climate-related-financial-disclosures/>

<sup>207</sup> Il *GHG Protocol* è stato sviluppato a partire dal 1998 da una *partnership* fra il *World Resource Institute*, il *World Business Council for Sustainable Development* e altri fra NGOs, aziende e governi. Il *GHG Protocol* definisce la classificazione delle emissioni aziendali, gli approcci per stabilire i confini dell'azienda e cosa debba essere compreso nel calcolo, i metodi di quantificazione e le linee-guida per la *disclosure*. In particolare, il *GHG Protocol* suddivide le emissioni di gas serra in 3 categorie principali (quali i *GHG di Scope 1, 2 e 3*), di cui i *GHG di Scope 3* sono ulteriormente in ulteriori 15 categorie secondarie. <https://www.reteclima.it/ghg-protocol-e-standard-gri-emissioni/>

<sup>208</sup> Ivi, 27

<sup>209</sup> Il *Sustainability Accounting Standard Board* (SASB) è un'organizzazione fondata nel 2011 che definisce una serie di *standard* per la divulgazione da parte delle aziende di informazioni sulla sostenibilità finanziariamente rilevanti per i loro investitori, ovvero il modo in cui gli aspetti ESG influenzano i risultati finanziari. Gli *standard* SASB hanno come destinatari investitori e altri fornitori di capitale, non richiedono un meccanismo di rendicontazione specifico e sono specifici per il settore in cui opera l'azienda. A partire dal 2021 SASB e IIRC si sono fusi sotto la Fondazione *Value Reporting*, a sua volta consolidata nel 2022 sotto l'*IFRS Foundation* per creare il nuovo Comitato internazionale per gli standard di sostenibilità (ISSB). <https://esg.tech/it/glossary/sustainability-accounting-standards-board-sasb/>

la disponibilità delle risorse - vengono indicati solo dalle metriche *expanded* e non da quelle *core*, per tale motivo si rimanda a quanto indicato nel *Report 2020* del WEF.<sup>210</sup>

### 2.4.3 PERSONE

Negli ultimi anni, spostandosi sempre più verso un *business* responsabile, economico e sostenibile, è aumentata anche l'aspettativa che le organizzazioni mettano in primo piano le persone e i diritti umani, promuovendo luoghi di lavoro diversificati e inclusivi. Le persone sono fondamentali per ogni organizzazione: rappresentano i dipendenti, i lavoratori, i clienti, i fornitori, i distributori, gli appaltatori, gli investitori e i fornitori di capitale. Il valore delle persone è diviso in capitale umano, composto dalle conoscenze individuali, dalle competenze e abilità, e in capitale sociale, ovvero le reti, norme condivise e i valori.<sup>211</sup>

Anche per questo pilastro il WEF ha individuato tre tematiche che vengono riprese dai principali *framework* di rendicontazione.

Il primo tema riguarda la dignità e l'uguaglianza. Nella Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo si riconosce che "tutti gli essere umani nascono liberi ed eguali in dignità e diritti" e che "tutti hanno diritto a tutti i diritti e le libertà ... senza distinzione di qualsiasi tipo, come razza, colore, sesso, lingua, religione, opinione politica o di altra natura, nazionale o origine sociale, proprietà, nascita o altro stato".<sup>212</sup> Questo tema si concentra anche sul dare un'equa opportunità a tutti i dipendenti nelle fasi di selezione, assunzione, formazione, sviluppo e promozione del personale.

Come metriche principali viene richiesto alle aziende di calcolare degli indici come la percentuale di dipendenti per categoria, fascia di età, genere e altri indicatori di diversità, il rapporto tra lo stipendio base e la retribuzione per ciascuna categoria di dipendente e il livello salariale. Inoltre, viene chiesto di indicare nei *report* anche eventuali rischi di episodi di lavoro minorile o forzato.<sup>213</sup> Queste metriche si basano su quanto indicato negli *standard* GRI405 1-2, 408 1b e 409 1a 2016 e GRI 202 2016.

Il secondo tema è la salute e il benessere. Gli *stakeholder* si aspettano sempre più che le organizzazioni tutelino la salute dei dipendenti e delle loro famiglie, garantendone la sicurezza e il benessere mentale, fisico e sociale. Le aziende devono seguire alti *standard*

---

<sup>210</sup> Ivi, 28-30

<sup>211</sup> Ivi, 32

<sup>212</sup> Articolo 1 e articolo 2 Dichiarazione universale dei diritti umani.

[https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/itn.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/itn.pdf)

<sup>213</sup> WEF IBC, *Measuring Stakeholder Capitalism Report 2020*, 32



di lavoro lungo tutte le loro catene del valore rafforzando le relazioni e condividendo le informazioni con i clienti e i fornitori.

Come metriche *core* viene richiesto alle imprese di calcolare e riportare il numero e il tasso di decessi causati da infortuni sul lavoro e una spiegazione di come l'organizzazione facilita l'accesso a servizi medici e sanitari ai lavoratori. Questa tematica si basa sui concetti compresi nello *standard* GRI 403 2018.

Infine, l'ultimo tema si riferisce alle competenze future. L'accesso a lavoratori qualificati è un fattore chiave per diventare un'azienda di successo, per questo le aziende devono aumentare gli investimenti in formazione, istruzione e riqualificazione della propria forza lavoro.

Tra le metriche *core* indicate dal WEF ci sono le ore medie di formazione pro capite e la spesa media legata alla formazione e sviluppo del personale, metriche indicate anche nello *standard* GRI 404-1 2016 e nel SASB HC 101-15.<sup>214</sup>

#### 2.4.4 PROSPERITÀ

Ultimo pilastro considerato dal WEF è la Prosperità, area di fondamentale importanza identificata già dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile. La prosperità è un elemento essenziale per realizzare gli SDGs e viene definita come la crescita “di un'economia forte, inclusiva e trasformativa”.

La prosperità è collegata alla dignità e alla lotta contro la povertà e la disuguaglianza, e viene descritta in termini di:<sup>215</sup>

- crescita economica, costruita su occupazione dignitosa, mezzi di sussistenza sostenibili, aumento dei redditi reali, protezione sociale e accesso ai servizi finanziari per tutte le persone;
- innovazione e trasformazione dei modelli di *business* per creare valore condiviso, inclusi gli investimenti in infrastrutture sostenibili e resilienti, insediamenti, industrializzazione, PMI, energia e tecnologia;
- prosperità condivisa e crescita equa, basata sulla produzione e il consumo sostenibili.

Anche per quest'ultimo pilastro sono stati individuati tre temi correlati.

Il primo è l'occupazione e la generazione di ricchezza. Le aziende possono e devono creare

---

<sup>214</sup> Ivi, 33-35

<sup>215</sup> Ivi, 37

un valore economico significativo per i dipendenti, gli azionisti e la società in senso più ampio, attraverso la creazione di posti di lavoro e investimenti nella capacità produttiva. Alle imprese viene richiesto di calcolare il tasso di occupazione, il tasso di nuove assunzioni, il contributo economico misurato come valore economico diretto generato e distribuito (EVG&D), l'aiuto finanziario ricevuto dal governo e i vari contributi agli investimenti finanziari. Questa tematica si basa su quanto indicato nei *framework* GRI 401, GRI 201, IAS 7 e US GAAP ASC 230.<sup>216</sup>

Il secondo tema riguarda l'innovazione di prodotti e servizi migliori. Attraverso l'innovazione, le aziende possono e devono contribuire alla creazione di prodotti e servizi migliori che rispondano al cambiamento dei bisogni e dei desideri dei clienti, creando valore economico e sociale per i clienti stessi.

Le organizzazioni dovrebbero indicare nei *report* le spese di ricerca e sviluppo utilizzate, secondo lo US GAAP ASC 730.<sup>217</sup>

Infine, l'ultimo tema è legato alla comunità e alla vita sociale. Un esempio di metriche *core* da utilizzare è il totale delle tasse pagate, secondo anche quanto indicato nello *standard* GRI 201 2016.<sup>218</sup>

---

<sup>216</sup> Ibidem

<sup>217</sup> Ivi, 38

<sup>218</sup> Ivi, 39



### **CAPITOLO 3 STRUMENTI A SUPPORTO DELLA CSR – RISPETTO DELLA NORMATIVA**

Affinché le aziende riescano ad integrare pienamente la *Corporate Social Responsibility* all'interno della propria strategia aziendale risulta importante anche rispettare la normativa. Quest'ultima assicura, infatti, la qualità dell'impegno che l'impresa decide di impiegare.

Si è ritenuto, dunque, opportuno delineare un quadro normativo della CSR, distinto in ordinamento mondiale, europeo e italiano.

#### **3.1 ORDINAMENTO MONDIALE**

Nell'ultimo millennio il tema della Responsabilità sociale d'impresa è stato dibattuto a livello mondiale da istituzioni internazionali come l'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU) e l'Organizzazione per la sicurezza e la Cooperazione in Europa (OCSE).

In particolare, nel 1999 il segretario generale dell'ONU Kofi Annan propone il progetto *UN Global Compact*, un'iniziativa volontaria che invita le imprese ad aderire ad un insieme di principi universali inerenti, inizialmente, i diritti umani, le condizioni di lavoro e l'ambiente.<sup>219</sup> Si tratta di un progetto delle Nazioni Unite che incoraggia le organizzazioni mondiali a promuovere la cultura della cittadinanza d'impresa, tramite politiche sostenibili, il rispetto della responsabilità sociale d'impresa e la pubblicazione dei risultati delle azioni intraprese. Nonostante questa prima definizione, questo progetto non va inteso come un vincolo legale o come uno strumento di monitoraggio dei comportamenti delle aziende, ma come una struttura operativa per aziende che si impegnano in *business* responsabili per sviluppare, implementare, mantenere e diffondere politiche sostenibili. L' *UN Global Compact* è diventato operativo a New York nel luglio del 2000, continuando a crescere con la partecipazione di oltre 18.000 aziende provenienti da 160 paesi nel mondo e contribuendo "a una nuova fase della globalizzazione caratterizzata da sostenibilità, cooperazione internazionale e *partnership* in una prospettiva *multistakeholder*."<sup>220</sup>

Il *Global Compact* delle Nazioni Unite mira, quindi, a favorire la creazione di un'economia globale più inclusiva e sostenibile in due modi. Il primo modo facendo diventare i Dieci Principi, promossi da questo progetto, parte integrante della strategia e delle operazioni quotidiane delle imprese che vi aderiscono. Il secondo modo, incoraggiando e facilitando

---

<sup>219</sup> Camera di Commercio-Treviso, Belluno Dolomiti, *Timeline-Evoluzione CSRf*

<sup>220</sup> Balocco, *UN Global Compact: cos'è e perché è importante per le imprese*

il dialogo e la cooperazione di tutti gli *stakeholder*.<sup>221</sup>

I principi promossi dal *UN Global Compact* riguardano quattro ambiti principali.<sup>222</sup>

- i diritti umani, area contenente i primi due principi. Viene chiesto alle imprese di sostenere e rispettare la protezione dei diritti umani internazionali (Primo principio) e di assicurarsi di non essere complice di abusi dei diritti umani (Secondo principio);
- il lavoro, ambito che racchiude i quattro principi successivi. In particolare, nei principi 3, 4, 5 e 6 si richiede alle imprese, rispettivamente, di sostenere la libertà di associazione e l'effettivo riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva; di eliminare tutte le forme di lavoro forzato ed obbligatorio, il lavoro minorile e la discriminazione nell'impiego e nell'occupazione;
- l'ambiente, che comprende i principi 7, 8 e 9. Questi principi si occupano di supportare l'applicazione del principio precauzionale alle sfide ambientali, di portare avanti iniziative per promuovere la responsabilità ambientale e di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie pulite e favorevoli all'ambiente;
- l'anticorruzione, che include il principio 10, introdotto nel 2004, secondo la Convenzione delle Nazioni Unite contro la Corruzione adottata nel 2003. Quest'ultimo principio sancisce che le imprese devono lavorare contro la corruzione in ogni sua forma, comprese le estorsioni e tangenti.

Insieme a questi principi, l'*UN Global Compact* successivamente, con la collaborazione di *Deloitte Touche Tohmatsu Limited*, sviluppa un modello di gestione, chiamato *UNGC Management Model* (Figura 3.1), per aiutare le imprese ad integrare questi principi nelle proprie strategie. Il modello si compone di sei fasi. La prima fase è definita *commit* ed indica l'impegno da parte dei *leader* ad integrare i principi del *Global Compact* in strategie e operazioni e a sostenere gli obiettivi delle Nazioni Unite, in modo trasparente. La seconda fase è *assess*, ovvero analizzare i rischi, le opportunità, e gli effetti sulle aree problematiche individuate dal UNGC. Il terzo step è *define*, cioè definire gli obiettivi, le strategie e le politiche necessarie. La quarta fase, *implement*, riguarda l'implementazione di queste strategie e politiche nella catena del valore. Le ultime due fasi sono *measure* e

---

<sup>221</sup> Ibidem

<sup>222</sup> Ibidem

*communicate*, ed indicano il misurare e monitorare gli impatti e gli obiettivi raggiunti e la comunicazione dei risultati agli *stakeholder* per garantire uno sviluppo continuo.<sup>223</sup>

Figura 3.1: *UNGC Management Model*



Fonte: *UNGC Management Model – Framework for Implementation*, pag. 6

Nel settembre 2000 l'ONU emana, tramite la *United Nation Millenium Declaration*, i *Millenium Development Goals* (MDG), otto obiettivi che gli Stati Membri si erano posti di realizzare entro il 2015. Ogni obiettivo aveva un *target* specifico e degli indicatori utili per il monitoraggio e controllo dei risultati raggiunti a partire dalla situazione esistente nel 1990.<sup>224</sup> Gli otto obiettivi (Figura 3.2) riguardano la riduzione della povertà e la mortalità infantile, assicurare l'educazione primaria, promuovere la parità di genere, la salute delle donne incinte, combattere malattie come HIV e tubercolosi ed assicurare uno sviluppo ambientale sostenibile. Tutti questi scopi rappresentano i maggiori problemi sociali esistenti negli anni Novanta; dal *report* dell'ONU del 2015 emerge che molti di questi problemi continuavano a persistere e, dunque, si è reso necessario rinnovarli e rinforzarli. Per questo motivo gli MDG sono stati sostituiti dai *Sustainable Development Goals* (SDG), contenuti nell'Agenda 2030, il programma d'azione per lo sviluppo sostenibile dell'ambiente e delle persone, valido per altri 15 anni.<sup>225</sup> Nel 2015, infatti, viene

<sup>223</sup> Deloitte, United Nations Global Compact (2010). *UN Global Compact Management Model*

<sup>224</sup> Zarulli, *Corporate Social Responsibility: politiche e pratiche nella governance delle società a controllo pubblico e privato: i casi Trenitalia e Italo*, 36

<sup>225</sup> Ivi, 37

pubblicato il *Global action 2015*, che riassume i seguenti 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (Figura 3.3):<sup>226</sup>

1. porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo;
2. porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile;
3. assicurare la salute e il benessere per tutti;
4. fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti;
5. raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne;
6. garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie;
7. assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni;
8. incentivare una crescita economica duratura inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti;
9. costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile;
10. ridurre l'ineguaglianza all'interno delle Nazioni e fra le stesse;
11. rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili;
12. garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo;
13. promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico;
14. conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile;
15. proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre;
16. garantire la pace, la giustizia e le istituzioni forti;
17. rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile.

---

<sup>226</sup> Camera di Commercio-Treviso, Belluno Dolomiti, *Timeline-Evoluzione CSR*

Figura 3.2: *Millenium Development Goals*



Fonte: Gavi, *Millennium Development Goals*. <https://www.gavi.org/our-alliance/global-health-development/millennium-development-goals>

Figura 3.3: *Sustainable Development Goals*



Fonte: [www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/)



Un altro intervento legato alla CSR globale è quello dell'OCSE che nel 2000 approva le Linee guida destinate alle Imprese Multinazionali, aggiornate e pubblicate in una nuova versione nel 2011. Queste linee guida sono dirette alle imprese multinazionali, a prescindere dalla specifica natura giuridica e struttura organizzativa, e si rivolgono nei limiti delle capacità, anche alle PMI<sup>227</sup>. Sono rispettate dalle imprese in modo volontario e devono essere osservate considerando il territorio di riferimento.<sup>228</sup> Le Linee Guida OCSE vengono definite come “raccomandazioni che mirano ad assicurare che le attività delle Imprese Multinazionali siano conformi alle politiche governative, a rafforzare le basi per una fiducia reciproca fra le imprese e le società in cui operano, a migliorare le condizioni per gli investimenti esteri e a valorizzare il contributo apportato dalle Imprese Multinazionali allo sviluppo sostenibile.”<sup>229</sup>

Queste Linee Guida sono divise in due parti. La prima parte comprende i concetti, i principi generali di queste raccomandazioni ed i capitoli inerenti i diritti umani; l'occupazione e le relazioni industriali; l'ambiente; la lotta alla corruzione, all'istigazione e alla concussione; gli interessi del consumatore; la scienza e la tecnologia; la concorrenza e la fiscalità. La seconda parte riguarda le procedure di attuazione delle Linee Guida OCSE; in quest'ultima parte vengono, inoltre, rilevati gli strumenti operativi che si dovrebbero utilizzare, prevedendo l'istituzione di Punti di Contatto Nazionali (PCN) e del Comitato Investimenti. In particolare, il PCN è un organismo istituzionalmente deputato a promuovere, diffondere e garantire che le Linee Guida OCSE destinate alle imprese multinazionali vengano applicate correttamente. Questo organismo si basa sui principi della visibilità, accessibilità, trasparenza, responsabilità ed equivalenza funzionale.<sup>230</sup>

---

<sup>227</sup> “La categoria delle microimprese, delle piccole imprese e delle medie imprese (complessivamente definita PMI) è costituita da imprese che:

a) hanno meno di 250 occupati, e

b) hanno un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro, oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.

Nell'ambito della categoria delle PMI, si definisce piccola impresa l'impresa che: a) ha meno di 50 occupati, e b) ha un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro.

Nell'ambito della categoria delle PMI, si definisce microimpresa l'impresa che: a) ha meno di 10 occupati, e b) ha un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro.”

Raccomandazione della Commissione europea 2003/361/CE del 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese

<sup>228</sup> Ministero dello Sviluppo Economico, PCN Responsabilità sociale di impresa, Fondazione Unioncamere, *Responsabilità sociale d'impresa: dalle linee guida OCSE agli interessi del territorio*

<sup>229</sup> OECD, Ministero dello Sviluppo Economico, PCN Responsabilità sociale d'impresa, *Linee Guida OCSE destinate alle Imprese Multinazionali*, 55-56

<sup>230</sup> Ministero dello Sviluppo Economico, PCN Responsabilità sociale di impresa, Fondazione Unioncamere, *Responsabilità sociale d'impresa: dalle linee guida OCSE agli interessi del territorio*

### 3.2 ORDINAMENTO EUROPEO

A livello comunitario, il tema della responsabilità sociale d'impresa acquisisce maggiore interesse a partire dal 2001, anno in cui la Commissione Europea promuove un piano d'azione dedicato alla politica dell'ambiente. Questo programma è inserito nel documento *Ambiente 2010: il nostro futuro, la nostra scelta* e, da una parte, prevede il monitoraggio delle condizioni ambientali dei singoli Stati Membri, dall'altra, definisce una strategia d'azione al fine di integrare i temi ambientali in tutte le politiche dell'Unione Europea (UE) e per incentivare un consumo più consapevole e sostenibile.<sup>231</sup>

È però con il *Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità delle imprese* del luglio 2001 che la Commissione Europea si pone l'obiettivo di aprire il dibattito su come promuovere la RSI sia a livello europeo che internazionale, sfruttando al meglio le esperienze esistenti, incoraggiando lo sviluppo di nuove prassi e migliorando la trasparenza delle varie iniziative realizzate in Europa.<sup>232</sup> Questo documento contiene la definizione di responsabilità sociale ed individua il suo duplice campo di applicazione: interno ed esterno.

La dimensione interna fa riferimento:

- dal punto di vista sociale, ai dipendenti, alla salute e sicurezza sul lavoro, all'adattamento alle trasformazioni e agli investimenti nel capitale umano;
- dal punto di vista ecologico, riguarda soprattutto la gestione delle risorse naturali utilizzate nel processo di produzione.<sup>233</sup>

La dimensione esterna, invece, integra la comunità locale e coinvolge più parti interessate come *partner* commerciali, fornitori, clienti, poteri pubblici e Organizzazioni non governative (ONG).<sup>234</sup> Attraverso la promozione delle buone pratiche di RSI, l'Unione Europea vuole contribuire allo sviluppo sostenibile, sia a livello di mercato che di politiche pubbliche.

La pubblicazione del Libro verde rappresenta il punto di partenza delle varie iniziative europee in materia di RSI. In particolare, ad essa è seguita la Comunicazione della Commissione Europea del 2 luglio 2002 relativa alla *Responsabilità sociale delle imprese*:

---

<sup>231</sup> Adiconsum, *L'evoluzione del concetto di responsabilità sociale d'impresa*, pag. 16

<sup>232</sup> Commissione della Comunità Europea, *LIBRO VERDE Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, pag. 3

<sup>233</sup> Ivi pag. 8

<sup>234</sup> Ivi pag. 12

*un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile.* In questa comunicazione, la Commissione Europea espone in sei capitoli la strategia comunitaria di promozione della RSI, "definendone il concetto, il posto che occupa nel contesto dello sviluppo sostenibile e le sue ripercussioni sulle imprese e sulle società ed illustrando le proposte di azione correlate alle RSI".<sup>235</sup> Con tale comunicazione si è creato un luogo di incontro e dialogo tra gli *stakeholder* definito *Multistakeholder Forum* con lo scopo appunto di incoraggiare lo scambio di informazioni e la creazione di reti comunicative fra le varie parti interessate.<sup>236</sup>

Con la Direttiva 2003/51/CE l'Europa fa il primo passo verso la divulgazione di informazioni non finanziarie. Questa direttiva prevede che "le informazioni non dovrebbero limitarsi agli aspetti finanziari dell'attività della società. Si presume che, ove opportuno, ciò comporti un'analisi degli aspetti ambientali e sociali, necessari per capire l'andamento, le prestazioni o la situazione di una società. Ciò è in linea anche con la raccomandazione 2001/453/CE della Commissione, del 30 maggio 2001, relativa alla rilevazione, alla valutazione e alla divulgazione di informazioni annuali e nelle relazioni sulla gestione delle società".<sup>237</sup> Inoltre, la direttiva, riconoscendone l'onere che graverebbe su di esse, esonera le imprese al di sotto di determinate dimensioni dall'obbligo di fornire questo tipo di informazioni e lascia un'ampia scelta nella rendicontazione di informazioni socio-ambientali e nel numero e tipo di indicatori non finanziari.<sup>238</sup>

Queste iniziative sostenute dalla Commissione Europea e dal *forum* RSI hanno portato a progressi nella sensibilità per la sostenibilità d'impresa e nell'adozione di pratiche conformi ai suoi principi, facendo avanzare la CSR in Europa e nel mondo. Con la Comunicazione del 2006 *Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese* la Commissione si fa promotrice di un'Alleanza europea per la RSI, dedicandosi in particolare ai seguenti aspetti: sensibilizzazione e scambio di migliori prassi; sostegno a iniziative multilaterali;

---

<sup>235</sup> Commissione della Comunità Europea, Comunicazione 2002- *Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, pag. 3

<sup>236</sup> Zarulli, *Corporate Social Responsibility: politiche e pratiche nella governance delle società a controllo pubblico e privato: i casi Trenitalia e Italo*, pag. 42-43

<sup>237</sup> Commissione Europea, Direttiva 2003/51/CE

<sup>238</sup> Campasso, *I modelli di reporting e di asseverazione per le informative di carattere non finanziario*, pag. 9

cooperazione con gli Stati membri; informazione dei consumatori e trasparenza; ricerca; educazione; piccole e medie imprese e dimensione internazionale della RSI.<sup>239</sup>

La crisi del 2008, evidenziando le carenze strutturali dell'economia e dei mercati europei, ha portato con la Comunicazione del 2010 all'elaborazione di un piano d'azione europeo, la *Strategia Europa 2020*, con lo scopo di uscire più forti dalla crisi e di trasformare l'UE in un'economia intelligente, sostenibile ed inclusiva. A tal fine, la Commissione Europea propone i seguenti obiettivi:<sup>240</sup>

- l'occupazione del 75% delle persone di età compresa tra 20 e 64 anni;
- l'investimento del 3% del PIL europeo in ricerca e sviluppo;
- il raggiungimento dell'obiettivo "20/20/20", in materia di clima/energia;
- la riduzione del tasso di abbandono scolastico dal 15% al 10%;
- la riduzione del rischio di povertà del 25%, facendo uscire dalla povertà almeno 20 milioni di persone.

Per garantire che ciascun Stato membro adatti la strategia Europa 2020, la Commissione Europea propone che questi obiettivi siano declinati in percorsi nazionali per rispecchiare la situazione attuale di ciascun Stato membro, e propone una serie di azioni a livello di UE in modo tale che le misure si rafforzino a vicenda.

Nonostante i progressi fatti, però, rimanevano ancora sfide importanti come l'integrazione delle questioni ambientali e sociali nella strategia delle imprese europee. Per questo motivo la Commissione Europea nel 2011 ha emanato una nuova Comunicazione, intitolata *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*. In questa comunicazione, in *primis*, viene fornita una nuova definizione di RSI, intesa come "responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società".<sup>241</sup> Le aziende devono integrare le questioni sociali, ambientali ed etiche nella loro strategia per soddisfare la loro responsabilità sociale e devono mantenere una stretta collaborazione con i loro *stakeholder*, in modo tale da creare un valore condiviso e

---

<sup>239</sup> Commissione della Comunità Europea, Comunicazione 2006- *Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese*, pag. 6-9

<sup>240</sup> Commissione della Comunità Europea, Comunicazione 2010- *Europa 2020 Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusive*, pag. 3

<sup>241</sup> Commissione della Comunità Europea, Comunicazione 2011- *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, pag. 7.

da identificare, prevenire e mitigare possibili effetti avversi. Successivamente, la Commissione Europea presenta un programma d'azione contenente gli impegni assunti dall'Europa e le raccomandazioni per gli *stakeholder*. "Il programma 2011-2014 prevede otto punti:

1. la promozione della visibilità della RSI e la diffusione di buone pratiche;
2. il miglioramento e il monitoraggio dei livelli di fiducia delle imprese;
3. il miglioramento dei processi di autoregolamentazione e coregolamentazione;
4. l'aumento del premio di mercato per la RSI;
5. una migliore divulgazione da parte delle imprese delle informazioni sociali e ambientali;
6. un'ulteriore integrazione della RSI nell'ambito dell'istruzione, formazione e della ricerca;
7. l'accentuazione dell'importanza delle politiche nazionali e subnazionali in materia di RSI;
8. un migliore allineamento degli approcci europei e globali alla RSI."<sup>242</sup>

Con riferimento a quest'ultima comunicazione e alla risoluzione del 6 febbraio 2013 sulle *Responsabilità sociale delle imprese: comportamento commerciale trasparente e responsabile e crescita sostenibile* e sulla *Responsabilità sociale delle imprese: promuovere gli interessi della società e un cammino verso una ripresa sostenibile e inclusiva*, l'Unione Europea cerca di perseguire e garantire uno sviluppo sostenibile globale.

Modificando la Direttiva 2013/34/UE in materia di Bilancio con la Direttiva 2014/95/UE (detta anche direttiva Barnier) l'UE richiede ad alcune imprese di grandi dimensioni di elaborare una dichiarazione di carattere non finanziario, chiamata anche *non financial disclosure*, in grado di fornire maggiore trasparenza comunicativa verso gli *stakeholder*. Nella direttiva Barnier si legge che "le imprese di grandi dimensioni che costituiscono enti di interesse pubblico e che, alla data di chiusura del bilancio, presentano un numero di dipendenti occupati in media durante l'esercizio pari a 500 includono nella relazione sulla gestione una dichiarazione di carattere non finanziario contenente almeno informazioni ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, in misura necessaria alla comprensione dell'andamento

---

<sup>242</sup> Ivi

dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività.”<sup>243</sup> La norma obbliga dunque determinate imprese a predisporre la dichiarazione non finanziaria (DNF) indicando i temi che devono essere necessariamente rendicontati. Le informazioni di carattere non finanziario devono essere incluse nella relazione sulla gestione o in un documento separato.<sup>244</sup> La normativa elenca poi nuovi *standard* minimi di *reporting* riguardanti:<sup>245</sup>

- per quanto concerne l'aspetto ambientale, l'impatto dell'organizzazione sull'ambiente, sulla salute e la sicurezza, l'utilizzo di risorse energetiche rinnovabili e/o non rinnovabili, le emissioni di gas a effetto serra, l'impiego di risorse idriche e l'inquinamento atmosferico;
- per quanto riguarda gli aspetti sociali, le azioni intraprese dall'azienda per garantire l'uguaglianza di genere, l'attuazione delle convenzioni fondamentali dell'OIL, le condizioni lavorative, il dialogo sociale, il rispetto del diritto dei lavoratori, la salute e la sicurezza sul lavoro e il dialogo con le comunità locali;
- informazioni sulla prevenzione delle violazioni dei diritti umani e sugli strumenti adottati contro la corruzione attiva e passiva.

Nel fornire queste informazioni, le imprese possono basarsi su *standard* nazionali, unionali o internazionali come quelli analizzati nel capitolo precedente. Questa direttiva mira, dunque, ad introdurre e rafforzare comportamenti virtuosi, spingendo le imprese a comunicare le informazioni di carattere non finanziario in modo più trasparente e ad incrementare la fiducia di tutti gli *stakeholder*.

L'obbligo previsto dalla direttiva Barnier colpisce molte aziende collocate nei Paesi membri dell'Unione Europea. Per questo motivo viene creato la *CSR Europe*, una rete di imprese europee per la *Corporate Social Responsibility* che funge da piattaforma per la collaborazione con i vari *stakeholder*. Lo scopo della *CSR Europe* è quello di guidare e implementare l'Agenda Globale per lo Sviluppo Sostenibile svolgendo un ruolo significativo nello *stakeholder engagement*. Aderendo alla rete, infatti, le aziende beneficiano di un miglioramento nelle prestazioni aziendali e riescono ad integrare la

---

<sup>243</sup> Parlamento Europeo e Consiglio, *Direttiva UE 2014/95/UE* del 22 ottobre 2014, art.1, pag. 4

<sup>244</sup> Campasso, *I modelli di reporting e di asseverazione per le informative di carattere non finanziario*, pag.10

<sup>245</sup> Parlamento Europeo e Consiglio, *Direttiva UE 2014/95/UE* del 22 ottobre 2014, pag. 2

sostenibilità nei profili aziendali attraverso strumenti di valutazione, il potenziamento della visibilità e il perfezionamento delle attività di comunicazione della RSI.<sup>246</sup>

Quelle indicate in questo paragrafo sono solo le politiche principale attuate dall'Unione Europea per permettere alle imprese di sviluppare nuovi *business* sostenibili. Tuttavia, ci sono state altre iniziative da parte della Comunità Europea che hanno fatto leva sulle capacità delle aziende di guidare il cambiamento verso un futuro più sostenibile ed inclusivo.<sup>247</sup>

Tra le azioni più recenti si evidenziano vari orientamenti non vincolanti rivolti alle imprese pubblicati nel 2017 e nel 2019 relativi alla comunicazione di informazioni non finanziarie. Nel 2018 la Commissione Europea pubblica un *Piano di Azione per la finanza sostenibile* e nel 2019 si impegna "a proporre una revisione della direttiva sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario nel *Green Deal europeo* e nel suo programma di lavoro 2020."<sup>248</sup> L'obiettivo principale è di trasformare l'Europa nel primo continente ad impatto climatico zero entro il 2050, in linea con gli impegni assunti nel quadro degli Accordi di Parigi.

Infine, nell'aprile del 2021 la Commissione Europea pubblica una proposta di Direttiva, chiamata anche *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*, approvata dal Parlamento Europeo a novembre 2022. L'obiettivo della seguente proposta è quello di "garantire una maggiore trasparenza in materia sociale, ambientale e di *governance* come *compliance* normativa per le grandi imprese e come forma di contrasto al *Greenwashing*."<sup>249</sup> Con la proposta della Direttiva 104/2021 verrebbero modificati:<sup>250</sup>

- la direttiva contabile, tramite la revisione di alcune delle disposizioni esistenti e l'integrazione di nuove disposizioni in materia di informativa sulla sostenibilità, come l'obbligo di certificazione delle informazioni sulla sostenibilità;
- la direttiva sulla revisione legale dei conti affinché vengano incluse nell'attività di revisione anche le informazioni sulla sostenibilità;

---

<sup>246</sup> Carungu, Molinari, *Rendicontazione non finanziaria: dalla forma alla sostanza*, 4

<sup>247</sup> Zarulli, *Corporate Social Responsibility: politiche e pratiche nella governance delle società a controllo pubblico e privato: i casi Trenitalia e Italo*, 45

<sup>248</sup> Commissione della Comunità Europea, *Proposta di direttiva UE 2021/104*, 5

<sup>249</sup> *Greenwashing*, ovvero la strategia di comunicazione di alcune organizzazioni attuata con lo scopo di creare un'immagine ingannevolmente positiva, spostando l'attenzione dell'opinione pubblica dagli effetti negativi generati dall'organizzazione stessa.

Bellini, *Sustainable reporting: approvate le nuove regole Ue sulla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*.

<sup>250</sup> Commissione della Comunità Europea, *Proposta di direttiva UE 2021/104*, 6

- la direttiva sulla trasparenza per estendere l'ambito di applicazione degli obblighi di informativa sulla sostenibilità ad altre imprese, comprese tutte le aziende di grandi dimensioni e le imprese quotate, ad eccezione delle microimprese quotate in borsa.

Per quanto riguarda i *Sustainable Development Goals*, introdotti nel precedente paragrafo, l'UE ha supportato e favorito l'azione delle Nazioni Unite in molte sue comunicazioni. L'Eurostat ogni anno pubblica un *report* sull'avanzamento degli obiettivi SDGs nell'UE. Questi *report* sono basati su un *set* di 101 indicatori strutturati sui 17 SDG, che coprono gli aspetti sociali, economici, ambientali e istituzionali di sostenibilità rappresentata dall'Agenda 2030. Ogni SDG è coperto da sei indicatori principali, con lo scopo appunto di monitorare i progressi nel lungo termine verso questi obiettivi nel contesto europeo.

Figura 3.4: Panoramica dei progressi europei sugli SDGs negli ultimi 5 anni, 2022



Fonte: Eurostat (2022), *Sustainable development in the European Union*, pag. 10



Nell'ultimo documento pubblicato, ovvero l'edizione del 2022, sono accessibili i dati utili ad esaminare il comportamento dei paesi europei negli ultimi cinque anni.

Come è possibile vedere in figura 3.4, l'UE ha compiuto progressi significativi verso cinque obiettivi di sviluppo sostenibile e miglioramenti verso la maggior parte degli altri. In particolare, come negli anni precedenti, l'UE ha continuato a progredire maggiormente verso la promozione della pace e della sicurezza personale all'interno del suo territorio, migliorando l'accesso alla giustizia e la fiducia nelle istituzioni (SDG 16). La percentuale dei crimini è diminuita dal 13,2% nel 2015 al 10,9% nel 2020. Inoltre, la quota della popolazione dell'UE che considera il sistema giudiziario del proprio paese sufficientemente indipendente, ha subito un incremento di 4 punti percentuali tra il 2016 e il 2021 (dal 50% al 54%).<sup>251</sup>

Sono stati realizzati dei miglioramenti importanti anche verso gli obiettivi di riduzione della povertà e dell'esclusione sociale (SDG 1)<sup>252</sup>, dell'economia e del mercato del lavoro (SDG 8), dell'energia pulita e accessibile (SDG 7), nonché dell'innovazione e delle infrastrutture (SDG 9). La valutazione favorevole dell'SDG 7 è stata fortemente influenzata dalla riduzione del consumo di energia nel 2020 (meno 8% rispetto al 2019) grazie al quale l'UE è stata in grado di raggiungere il suo obiettivo di efficienza energetica. Inoltre, l'uso di energia rinnovabile è cresciuto costantemente, con la sua quota raddoppiata dal 2005.

Allo stesso modo, il tasso di occupazione è salito al 73,1% nel 2021, superando anche il livello pre-pandemia, influenzando i progressi verso l'SDG 8. Inoltre, si sono verificati miglioramenti moderati verso gli obiettivi nelle aree della salute e del benessere (SDG 3), vita sott'acqua (SDG 14), parità di genere (SDG 5), città e comunità sostenibili (SDG 11), riduzione delle disuguaglianze (SDG 10), responsabilità consumo e produzione (SDG 12), istruzione di qualità (SDG 4), azione per il clima (SDG 13) e fame zero (SDG 2).<sup>253</sup> I miglioramenti dell'UE per le *partnership* (SDG 17) e per l'acqua pulita e i servizi igienico-sanitari (SDG 6) dipendono da un numero quasi uguale di sviluppi sostenibili e insostenibili, portando ad avere un miglioramento neutrale. "Infine, negli ultimi cinque anni è stato riscontrato un leggero allontanamento dai rispettivi obiettivi di sviluppo

---

<sup>251</sup>Commissione della Comunità Europea, *Pubblicata la relazione 2022 di Eurostat (Commissione) sugli obiettivi di sviluppo sostenibile nell'Unione Europea*

<sup>252</sup> Nell'area della povertà (SDG 1), i dati disponibili si riferiscono in parte al periodo pre-pandemia e quindi non colgono ancora del tutto l'impatto della pandemia.

<sup>253</sup>Commissione della Comunità Europea, *Pubblicata la relazione 2022 di Eurostat (Commissione) sugli obiettivi di sviluppo sostenibile nell'Unione Europea*

sostenibile per la vita sulla terraferma (SDG 15), a indicare che gli ecosistemi e la biodiversità sono rimasti sotto pressione dalle attività umane.”<sup>254</sup>

Per maggiori informazioni, si rimanda al *report* pubblicato dall’Eurostat, nel quale è riservata una sezione specifica ad ogni obiettivo, compresa un’analisi specifica dell’impatto del COVID-19 sull’SDG.<sup>255</sup>

Da questi numeri emerge che la maggioranza degli obiettivi sono caratterizzati da *trend* positivi, tuttavia, progressi significativi si sono verificati per pochi *goal*, lasciando gli altri in una fascia media e addirittura due con un allontanamento dai *target* prefissati dall’UE. C’è, inoltre, da tener presente che alcuni miglioramenti risentono delle restrizioni dovute alla pandemia COVID-19. Ad esempio, il minor consumo di energia nel 2020 è probabile sia temporaneo in quanto influenzato dalle restrizioni legate alla pandemia.

---

<sup>254</sup> Ibidem

<sup>255</sup> Ibidem

### 3.3 ORDINAMENTO ITALIANO

Per quanto riguarda l'analisi degli interventi italiani in ambito di RSI, una delle prime leggi ad introdurre strumenti per poter integrare pratiche di CSR è stato il D.lgs. 231/2001, relativo alla *Responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e delle società*, che prevede l'adozione di un modello organizzativo, il cosiddetto Modello 231. Questo modello ha al centro del sistema l'adozione di un codice etico e di un sistema disciplinare atto a garantirne l'effettività.<sup>256</sup> Il codice etico è un documento, adottato su base volontaria, contenente le linee guida e le norme sociali e morali da seguire all'interno di un'impresa. I codici etici vengono definiti come "documenti ufficiali dell'ente che contengono l'insieme dei diritti, doveri e responsabilità nei confronti dei dipendenti, dei fornitori, dei clienti, della Pubblica Amministrazione, degli azionisti e del mercato finanziario." Questi documenti, dunque, riassumono e guidano la *mission* aziendale, definendo i valori di riferimento ed hanno lo scopo di raccomandare, promuovere o vietare determinati comportamenti, prevedendo sanzioni proporzionate alla gravità delle eventuali infrazioni commesse.<sup>257</sup> Il codice si presenta come un contenitore di regole, raggruppate in due grandi categorie: le regole che riguardano gli impegni di responsabilità sociale, normalmente posti a carico dei soggetti dotati di un qualche potere discrezionale; e le regole che hanno funzione propedeutica alla legge vigente, normalmente poste a carico di tutti coloro che operano nell'azienda.<sup>258</sup>

Successivamente, la promulgazione del Libro Verde e della conseguente Comunicazione del 2002 ha aiutato i Governi europei a definire ed attuare altre azioni e strategie per promuovere pratiche di CSR. A tal proposito, il Governo italiano propone nel 2003 il *Progetto CSR-SC: il contributo italiano alla campagna di diffusione della CSR in Europa*, un modello di controllo e rendicontazione di pratiche della responsabilità sociale d'impresa dedicato principalmente alle piccole e medie imprese.<sup>259</sup> La sigla SC sta per *Social Commitment* ed ha tre soggetti promotori: il Ministero del Lavoro e Politiche Sociali, le imprese e un *Multistakeholder Forum* nazionale, istituito nel 2004.

Il Progetto ha come obiettivi la diffusione della cultura della CSR tra le imprese e la Pubblica Amministrazione; rendere più semplice lo scambio di *best practices* a livello

---

<sup>256</sup> Fondaroli, Zolli, *Modelli organizzativi ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001 e tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro*, 112.

<sup>257</sup> Ivi, 112-113.

<sup>258</sup> Ivi, 114.

<sup>259</sup> Presidenza Italiana sulla CSR, *Dichiarazione della Presidenza Italiana sulla Corporate Social Responsibility*, pag. 2

nazionale e internazionale; supportare le PMI nell'implementazione di strategie di CSR; promuovere un quadro di riferimento comune ed evitare campagne di comunicazioni ingannevoli. Per rendicontare l'impegno e le attività realizzate dalle imprese il *Social Statement* offre due tipi di indicatori: quelli comuni, per tutte le imprese; e indicatori addizionali per le aziende con più di 50 dipendenti.<sup>260</sup>

Nel 2005 viene istituita, con la legge finanziaria, la Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese, nota come Fondazione *Italian Centre for Social Responsibility* (I-CSR), fondata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, dall'Istituto Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro (INAIL), dall'Unioncamere e dall'Università Luigi Bocconi. La Fondazione I-CSR ha come finalità la promozione e la diffusione della responsabilità sociale d'impresa anche nelle relazioni con i diversi *stakeholder*, lo sviluppo di ricerche sul tema RSI e il dialogo tra le istituzioni pubbliche e private, le imprese, le università e i diversi *stakeholder*.<sup>261</sup>

Questo Progetto CSR-SC non è stato susseguito dai governi italiani successivi ma si è lasciato ampio spazio alle iniziative locali e private.

Per quanto riguarda le iniziative private, il governo ha siglato dei protocolli d'intesa con associazioni imprenditoriali come Associazione Bancaria Italiana, Federchimica e Confindustria. Queste associazioni hanno attivato dibattiti e ricerche fornendo contributi sia teorici che gestionali o promuovendo esse stesse la creazione di organizzazioni come Impronta Etica, Istituto per i Valori d'Impresa e *Sodalitas*.<sup>262</sup> Un altro intervento fondamentale è stato quello di Unioncamere, che ha attivato degli sportelli informativi sulla Responsabilità Sociale e progetto di incentivazione in molte zone dell'Italia. Poiché le PMI necessitano di misure più particolari, Unioncamere, tramite questi progetti, ha rivestito il ruolo di anello di congiunzione fra le linee guida nazionali e le PMI.

A livello regionale, invece, si sono sviluppate varie iniziative volte a sostenere ed integrare la RSI attraverso le sinergie create dall'operatività congiunta di regioni, province e associazioni di categoria. Umbria, Toscana, Lombardia ed Emilia-Romagna sono state le prime regioni a disciplinare il tema della RSI anche tramite leggi regionali/provinciali.<sup>263</sup> In particolare, la Regione Umbria ha disciplinato leggi regionali sulla RSI come la L.R.

---

<sup>260</sup> Camera di commercio di Chieti, *Il progetto CSR-SC*.

<sup>261</sup> Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese (I-CSR), *CSR come elemento di creazione di valore per le PMI*.

<sup>262</sup> Zarulli, *Corporate Social Responsibility: politiche e pratiche nella governance delle società a controllo pubblico e privato: i casi Trentitalia e Italo*, 51

<sup>263</sup> Ivi, 52

21/2002, su interventi per la certificazione di sistemi della qualità, del rispetto ambientale, della sicurezza e dell'etica nelle imprese umbre; le L.R. 20/2002 e 27/2002, che istituiscono un Albo delle imprese che sono conformi allo *standard* SA8000. Mentre le Regioni Emilia-Romagna, Lombardia e Toscana hanno posto la RSI come una delle finalità da perseguire, inserendola anche all'interno dello Statuto regionale.

Dopo di esse anche tutte le altre regioni hanno iniziato ad avviare progetti di formazione, consulenze specifiche e agevolazioni per andare incontro alle aziende che operano nei propri territori. Per queste altre regioni, le leggi regionali e provinciali attuate regolano la materia del lavoro, contengono misure per la crescita, lo sviluppo territoriale, la valorizzazione dell'artigianato o disciplinano i sistemi dei servizi sociali.<sup>264</sup>

Nel 2007, con il D.lgs. 02/02/2007 n. 32, viene recepita in Italia la Direttiva 2003/51/CE, primo passo operativo verso la divulgazione di informazioni non finanziarie. Il D.lgs. sancisce, inoltre, che la relazione sulla gestione, sia di carattere individuale che consolidato, debba contenere "un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società".<sup>265</sup>

In applicazione a quanto previsto dalla Commissione Europea nella *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, l'Italia consegna il proprio *Piano Nazionale della Responsabilità Sociale d'Impresa 2012-2014*. Questo piano si fonda "concretamente su tutto quanto già realizzato a livello nazionale e, valorizzando le buone pratiche, mira a fornire orientamenti condivisi per le azioni future"<sup>266</sup> e si articola nei seguenti obiettivi:<sup>267</sup>

- aumentare la cultura delle responsabilità presso le imprese, i cittadini e le comunità territoriali favorendo la creazione di una cultura condivisa;
- sostenere le imprese che adottano la RSI tramite incentivi, sgravi fiscali e premialità, in particolare le PMI che non sempre sono in grado di trovare le risorse finanziarie necessarie;
- contribuire al rafforzamento degli incentivi di mercato per la RSI;

---

<sup>264</sup> Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ministero dello Sviluppo Economico, *Piano d'azione nazionale sulla Responsabilità Sociale d'impresa*, 10-11

<sup>265</sup> Campasso, *I modelli di reporting e di asseverazione per le informative di carattere non finanziario*, 6

<sup>266</sup> Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ministero dello Sviluppo Economico, *Piano d'azione nazionale sulla Responsabilità Sociale d'impresa*, pag. 4

<sup>267</sup> Ivi, pag. 4-6

- promuovere le iniziative delle imprese sociali e delle organizzazioni di terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile;
- favorire la trasparenza e la divulgazione delle informazioni economiche, finanziarie, sociali e ambientali;
- promuovere la RSI attraverso strumenti riconosciuti a livello internazionale, come le Linee Guida OCSE e *Global Compact*, ed attraverso la cooperazione internazionale.

Inoltre, nella sezione Quadro di riferimento, il Piano nazionale dedica un paragrafo alla dimensione territoriale della RSI identificando, tra gli ambiti di intervento delle Regioni, l'imprenditoria e il lavoro, e in misura minore, l'istruzione, la formazione, le politiche sociali, le attività internazionali e l'impresa sociale.

Nel 2012 è stato lanciato un progetto interregionale, chiamato *Creazione di una rete per la diffusione della responsabilità sociale d'impresa*, con lo scopo di aumentare la diffusione della RSI. A questo progetto hanno aderito tredici delle Regioni italiane, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e il Ministero dello Sviluppo Economico. Inoltre, sempre nell'ambito delle politiche regionali, viene posta un'attenzione specifica alle Regioni del Sud che verranno coinvolte in progetti congiunti e di scambio di esperienze con le Regioni del Centro-Nord.<sup>268</sup>

In attuazione della Direttiva 2014/95/CE, nel 2016 è stato approvato il D.lgs. n. 254 relativo alla Dichiarazione Non Finanziaria (DNF). Questo Decreto definisce anche in Italia, per alcune società di grandi dimensioni, l'obbligo di redigere una DNF con lo scopo di facilitare il confronto con gli *stakeholder* e armonizzare l'uso di indicatori fondamentali di *performance*.<sup>269</sup> Per ottenere successo è necessario, infatti, il coinvolgimento delle funzioni aziendali con conoscenze diverse, il dialogo, la creazione di consapevolezza sull'uso delle informazioni e rendere più efficaci i controlli. Va, dunque, tratteggiato e implementato un processo di *Integrated Thinking e Reporting*. Con la normativa sulla DNF si rafforza l'esigenza di:<sup>270</sup>

1. coinvolgere gli *stakeholder* aziendali interni ed esterni nei processi di *disclosure*, rendicontazione, comunicazione e divulgazione delle informazioni non finanziarie;

---

<sup>268</sup> Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ministero dello Sviluppo Economico, *Piano d'azione nazionale sulla Responsabilità Sociale d'impresa*, 11

<sup>269</sup> Carungu, Molinari, *Rendicontazione non finanziaria: dalla forma alla sostanza*, 5-6

<sup>270</sup> Ibidem

2. diffondere e sensibilizzare i temi centrali della sostenibilità;
3. creare una maggiore integrazione tra il legislatore, gli *standard-setter*, gli amministratori aziendali, i *policy-makers* e le istituzioni di alta formazione e ricerca al fine di individuare, definire, implementare e sviluppare i principali obiettivi strategici di sostenibilità nel lungo periodo;
4. contrastare il *Greenwashing*.

Le disposizioni del D.Lgs. 254/2016 si applicano agli esercizi finanziari aventi inizio dal primo gennaio 2017.

In riferimento all'ambito soggettivo di applicazione, nell'art. 2 il Decreto si riferisce:

- agli enti di interesse pubblico di cui all'art. 16, c.1, D.lg. 39/2010<sup>271</sup> che abbiano un numero di dipendenti superiore a 500 o con un totale stato patrimoniale attivo superiore a 20.000.000 euro, oppure ricavi netti di vendita superiori a 40.000.000 euro;
- le società madri di un gruppo, qualificati come enti di interesse pubblico, con numero di dipendenti maggiore a 500 o un totale stato patrimoniale consolidato attivo superiore ai 20 milioni di euro oppure ricavi delle vendite e delle prestazioni maggiori di 40 milioni di euro.

L'art. 3 del presente decreto dichiara che la rendicontazione non finanziaria ricopre le tematiche ambientali, sociali, relative al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione attiva e passiva. Come requisito oggettivo, deve descrivere:

- il modello aziendale di organizzazione e controllo dell'attività d'impresa (MOG);
- le politiche praticate dall'impresa, i risultati raggiunti ed i relativi indicatori di *performance* non finanziaria;
- i principali rischi, generati o subiti, che derivano dalle attività d'impresa connessi a temi di cui si richiede informativa.

Quanto detto precedentemente in merito alla direttiva 2014/95/CE dev'essere riportato dalla DNF come contenuto minimo, confrontando le informazioni con gli esercizi

---

<sup>271</sup> Vengono definiti enti di interesse pubblico (EIP) le:

- società italiane emittenti valori mobiliari ammessi alla negoziazione sui mercati regolamentati italiani e dell'Unione Europea;
- banche;
- imprese di assicurazione e di riassicurazione.

precedenti e specificando gli *standard* e i principi di rendicontazione utilizzati. Nel redigere la dichiarazione si deve tener conto dei principi di contenuto, come quelli di materialità, di completezza, inclusività degli *stakeholder*, contesto aziendale, e dei principi di qualità come l'accuratezza, la tempestività, la comparabilità, l'affidabilità, la chiarezza e l'equilibrio.<sup>272</sup> Si esplicita inoltre, l'impiego del *comply or explain*, chiedendo alle organizzazioni che decidano di non fare *disclosure* su uno o alcuni temi indicati, di motivarne la scelta.

La DNF può essere "contenuta nella Relazione sulla gestione o in una dichiarazione separata, in ogni caso l'obbligo di redazione viene meno per gli enti di interesse pubblico e le eventuali società figlie qualora la dichiarazione sia già predisposta da una società madre oppure da una società madre europea e nel caso in cui siano ricompresi nella DNF consolidata predisposta dalla società madre obbligata o da una europea."<sup>273</sup>

Il controllo della dichiarazione viene affidato, per le società sottoposte alla revisione del bilancio, al revisore legale o alla società di revisione e all'organo di controllo. Il revisore dovrà attestare la conformità della dichiarazione, mentre l'organo di controllo verificherà l'osservanza della legge e il rispetto dei principi di corretta amministrazione.<sup>274</sup>

Per i soggetti non rientranti nell'art. 2 del Decreto viene data la possibilità di redigere la dichiarazione non finanziaria individuale o consolidata su base volontaria ed in conformità degli art. 3 e 4. In questo caso, l'incarico di attestazione dev'essere affidato ad un revisore legale o alla società di revisione, a meno che la dichiarazione non indichi il mancato assoggettamento a tale controllo.<sup>275</sup>

Nel caso in cui le disposizioni contenute nel Decreto non vengano osservate, l'art. 8 sancisce che sono responsabili gli amministratori, i componenti dell'organo di controllo e i soggetti incaricati della revisione legale. Gli articoli successivi del Decreto definiscono il regime sanzionatorio, il ruolo della Autorità Consob, della Banca d'Italia e dell'Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni (IVASS).<sup>276</sup>

In seguito all'approvazione del decreto 254/2016, che ha coinvolto all'incirca 200 società, nel 2018 *Deloitte*, con il supporto scientifico di SDA Bocconi *School of Management*,

---

<sup>272</sup> Carungu, Molinari, *Rendicontazione non finanziaria: dalla forma alla sostanza*, pag. 5

<sup>273</sup> Presidente della Repubblica, *Decreto Legislativo 254/2016*, art. 5-6

<sup>274</sup> Carungu, Molinari, *Rendicontazione non finanziaria: dalla forma alla sostanza*, pag. 5

<sup>275</sup> Campasso, *I modelli di reporting e di asseverazione per le informative di carattere non finanziario*, 10

<sup>276</sup> Zarulli, *Corporate Social Responsibility: politiche e pratiche nella governance delle società a controllo pubblico e privato: i casi Trenitalia e Italo*, 54-56

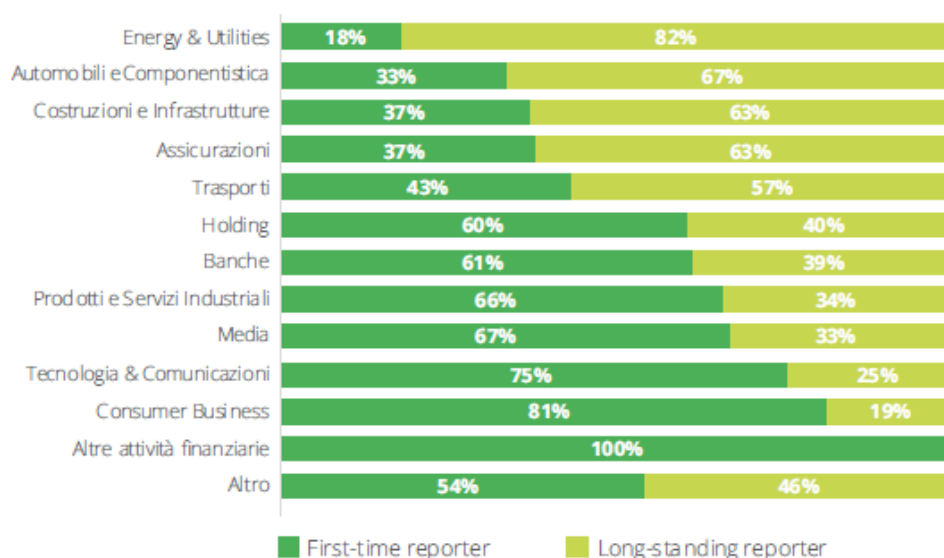


realizza il primo Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione non Finanziaria al fine di rappresentare l'evoluzione nelle pratiche di DNF, le informazioni disponibili dall'analisi delle DNF e interpretare i fenomeni in atto.

Confrontando il primo *report* del 2018, relativo all'anno 2017, con l'ultimo del 2022<sup>277</sup>, relativo alle DNF del 2020, innanzitutto si verifica un aumento delle società coinvolte nella Rendicontazione non Finanziaria. Nel *report* del 2018 le società coinvolte erano 194, di cui 150 quotate, 31 delle quali appartenenti al FTSE MIB<sup>278</sup>; nel 2020 si è passati a 210 DNF, di cui 155 società quotate, 33 appartenenti al FTSE MIB. Inoltre, 18 delle DNF analizzate nel *report* 2022 sono redatte su base volontaria.

Fin dal primo anno in cui il D.lgs 254/2016 ha previsto l'obbligo di redigere la DNF, si evidenzia la prevalenza di presentare questo documento al di fuori della relazione sulla gestione, come documento separato. Le aziende analizzate nei *report* riguardano diversi settori, nella figura 3.5 la distinzione ha coinvolto anche le aziende che non redigevano un bilancio di sostenibilità nel 2016; nella figura 3.6 si riportano i settori a cui appartengono le DNF analizzate nel *report* del 2022.

Figura 3.5: Dettaglio per maturità di *reporting* e per settore delle DNF analizzate nel *report* 2018

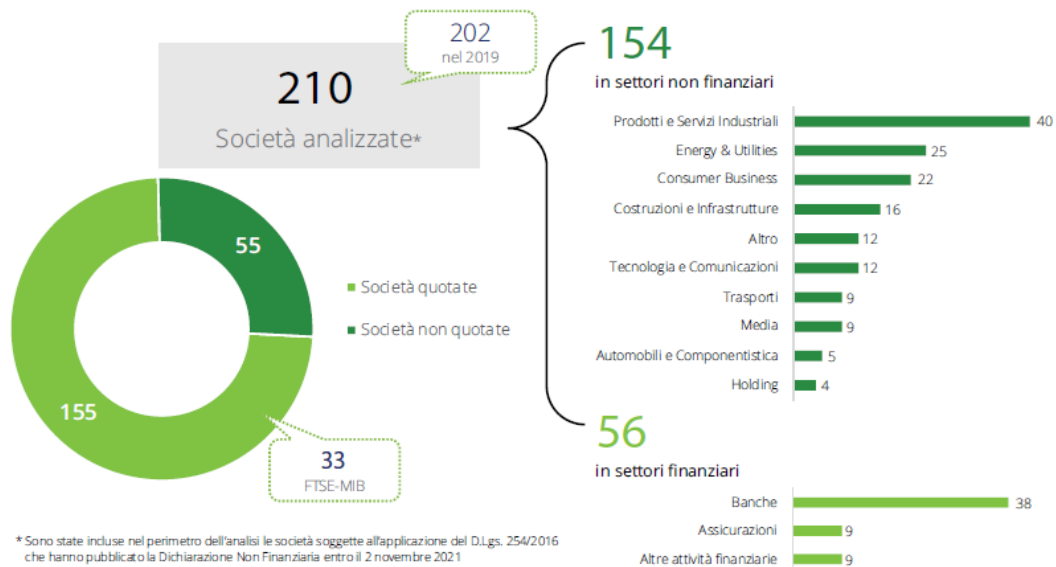


Fonte: Deloitte, SDA Bocconi, (2018) *Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione non Finanziaria ex D.Lgs. 254/2016*.

<sup>277</sup> Questo report è stato realizzato con il supporto dell'Università di Pavia.

<sup>278</sup> FITSE MIB è il principale indice di benchmark dei mercati azionari italiani che misura la performance di 40 titoli italiani.

Figura 3.6: Composizione del campione analizzato nel *report* 2022 con distinzione per settore



Fonte: Deloitte, Università di Pavia, (2022) *Osservatorio Nazionale sulle Dichiarazione di carattere non finanziario.*

Nei *report* l'analisi si concentra su tre elementi cardine:

- la *governance* delle tematiche di sostenibilità;
- lo *stakeholder engagement* nell'analisi di materialità;
- lo *standard* utilizzato e l'inclusione dei *Sustainable Development Goals* (SDGs).

Riguardo al primo elemento, nel *report* del 2018 il 28% delle società analizzate aveva dichiarato di affidare la supervisione delle tematiche di sostenibilità a un comitato endoconsiliare. Nel 2020 per il 52% delle società la supervisione di queste tematiche è affidato ad un comitato interno al Consiglio di Amministrazione, dove per il 37% è un comitato già esistente e per circa il 15% è un Comitato endoconsiliare di sostenibilità creato *ad hoc*.

Il secondo elemento si riferisce all'analisi di materialità e al coinvolgimento degli *stakeholder* nel definire le tematiche materiali. Nel primo anno solo il 22% delle società dichiararono di aver svolto attività di *stakeholder engagement*, mentre nel 2020 la percentuale è salita al 79%. In entrambi i *report* le categorie di *stakeholder* maggiormente coinvolte sono emerse essere i clienti, i fornitori e i dipendenti.

Infine, per quanto riguarda l'ultimo elemento, sia nel 2017 che nel 2020 gli *standard* di

rendicontazione utilizzati sono quelli definiti dal *Global Reporting Initiative* (GRI), in particolare l'opzione "*in accordance – core*" risulta essere la più utilizzata. Tuttavia, nel 2020 viene confermato anche l'utilizzo di altri *framework* di rendicontazione in combinazione con il GRI, tra cui il SASB e *l'IR Framework*. Negli anni, inoltre, si è evoluto anche il riferimento agli SDGs delle Nazioni Unite all'interno della DNF. Nel 2017 solo il 21% delle società ne faceva menzione; nel 2020 sono 147 (il 70% del campione) le società che citano all'interno della DNF gli SDGs.

Tra gli altri argomenti analizzati dai *report* si citano come elementi comuni anche l'identificazione dei rischi, prevista dall'art.3 del decreto 254/2016 e la presenza di Piani di Sostenibilità e di piani di sviluppo e miglioramento futuro, previsti dalle Linee Guida CE.<sup>279</sup> Mentre come novità nelle DNF del 2020, rispetto a quelle del 2017, si evidenziano maggiori informazioni relative al cambiamento climatico, alla finanza sostenibile e al COVID-19 e i possibili riflessi sulle proprie attività.

---

<sup>279</sup> Commissione della Comunità Europea, *Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario*

## CAPITOLO 4 IL CASO ENEL SPA

L'obiettivo di questo capitolo è dimostrare come l'azienda Enel Spa si è approcciata al concetto di responsabilità sociale d'impresa, a partire dalla fine degli anni '90, con la pubblicazione del primo rapporto ambientale, all'adozione dei principi dello *stakeholder capitalism* nel 2020 e nel 2021.

Il seguente capitolo è diviso in tre parti.

Nella prima parte viene presentata l'azienda in analisi, esponendone, secondo quanto indicato nell'ultimo Bilancio di sostenibilità del 2021, la storia, la visione e la missione, il modello di *business*, il modello organizzativo e l'assetto proprietario.

Nella seconda parte si descrive qualitativamente come il Gruppo si è approcciato alla CSR nel tempo. Si propone una *timeline* dal 1996 ad oggi in cui si riassumono le principali pratiche di CSR implementate dall'azienda e gli impatti di queste pratiche sul sistema organizzativo e manageriale.

Nella terza parte si confrontano i documenti della società resi disponibili pubblicamente. Ciascun documento è stato analizzato per lunghezza (numero di pagine), *standard* di rendicontazione utilizzati, numero di ripetizioni di alcune parole chiave legate alle tematiche di *performance* ambientale, sociale ed economica. Successivamente si sono costruite delle tabelle, una per ciascuna variabile, confrontando in ciascun documento la modalità in cui la variabile viene affrontata sulla base del numero di pagine dedicate per quella tematica e sul numero di indicatori utilizzati per i sottotemi principali.

### 4.1 PRESENTAZIONE AZIENDA

#### 4.1.1 STORIA

L'Ente nazionale per l'energia elettrica (Enel) è nato nel 1962 come ente pubblico riunendo oltre un migliaio di aziende del settore elettrico.<sup>280</sup> Questo settore ha svolto, infatti, un ruolo fondamentale nella crescita economica e sociale del paese, riflettendone in chiave determinante gli avvenimenti storici. Nel 1962 la Camera dei deputati italiana ha nazionalizzato il sistema elettrico del paese, attribuendo ad Enel il diritto esclusivo di generare, importare, esportare, trasportare, trasformare, distribuire e vendere elettricità. Enel ha iniziato così ad operare nel 1963 assorbendo progressivamente le società elettriche esistenti con il compito "di dare al Paese l'energia necessaria per crescere

---

<sup>280</sup> <https://www.enel.com/it/azienda/chi-siamo/la-nostra-storia>

rapidamente”.<sup>281</sup>

Negli anni '90, l'industria energetica ha iniziato un processo di liberalizzazione che ha ridotto l'ambito del *core business* di Enel, spingendo l'azienda a perseguire una strategia di diversificazione e sviluppare nuove linee di *business*.<sup>282</sup> Tra le varie strategie di diversificazione, Enel è diventata pioniera dell'energia rinnovabile, installando una delle più grandi centrali idroelettriche, la prima centrale solare allacciata alla rete, la prima centrale fotovoltaica e il primo parco eolico in Italia.<sup>283</sup>

Il D.lgs. 333/1992, convertito in legge 359/1992, ha cambiato l'assetto giuridico-istituzionale del settore elettrico nazionale italiano rendendo Enel una società per azioni e, in seguito alla liberalizzazione del mercato elettrico italiano, nel 1999 la società inizia ad essere quotata in borsa. Ad oggi, la partecipazione pubblica da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze è ancora attiva: il capitale sociale di Enel Spa ammonta a 10.166.679.946 euro, costituito da azioni del valore nominale di 1 euro; l'azionariato risulta composto in 59,4% investitori istituzionali, 23,6% Ministero dell'Economia e delle Finanze e il 17% investitori *retail*.<sup>284</sup>

In vista del nuovo millennio, il Gruppo si è avvicinato a nuove tecnologie digitali ideando ed installando, nel 2001, i primi contatori intelligenti al mondo. Inoltre, la società si è espansa internazionalmente, acquisendo la spagnola Endesa, stabilendo una forte presenza in Sud America e acquistando la prima centrale di energia rinnovabile del Nord America.<sup>285</sup> Oggi, Enel Spa opera in circa 47 Paesi ed ha più di 1000 società controllate.

A partire dal 2002 il Gruppo ha iniziato il proprio *CSR Project* rendendo così l'innovazione e la sostenibilità le forze trainanti dell'azienda stessa, tanto da essere la prima società privata nelle rinnovabili ad essere inclusa nel 2004 nell'indice di sostenibilità del *Dow Jones*<sup>286</sup>. Nel novembre 2002, dopo una fase di diversificazione durante la quale ha sviluppato nuovi *business*, l'azienda ha avviato un processo di rifocalizzazione nel settore energetico con l'obiettivo di diventare *leader* produttore e distributore di energia elettrica

---

<sup>281</sup> Pistoni, A.; Songini, L. *Enel: CRS and Performance Measurement*, 98

<sup>282</sup> Ibidem

<sup>283</sup> <https://www.enel.com/it/azienda/chi-siamo/la-nostra-storia>

<sup>284</sup> Dato aggiornato al 2021.

<sup>285</sup> <https://www.enel.com/it/azienda/chi-siamo/la-nostra-storia>

<sup>286</sup> Il *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) è un indicatore lanciato nel 1999 che valuta e compensa le aziende più performanti secondo i criteri ESG.

<https://www.cnppartners.it/risorse-utili/glossario-assicurativo/dow-jones-sustainability-index/#:~:text=Il%20Dow%20Jones%20Sustainability%20Index,soddisfacenti%20in%20termini%20di%20sostenibilit%C3%A0.>

e gas.

Nel 2004 Enel Spa ha aderito all'iniziativa *Global Compact* delle Nazioni Unite, cercando di iniziare una collaborazione in diversi settori. Negli anni successivi ha dimostrato un maggior interesse alle fonti rinnovabili e al carbone pulito e, a partire dal 2015, il Gruppo ha cambiato la strategia, impegnandosi a raggiungere gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite con lo scopo di creare valore condiviso.

Negli anni sono state create varie divisioni, in particolare nel 2017 è nata *Enel X* (fusa nel 2021 nella *Enel X Global Retail*), "la divisione del Gruppo Enel che ha l'obiettivo di offrire a tutti e ovunque l'opportunità di creare nuovo valore attraverso l'uso innovativo dell'energia. Con un approccio *platform-based* vengono create soluzioni digitali per rendere semplice ciò che è complesso: le tecnologie *smart* guidano i clienti a scoprire nuovi modi di trasformare l'uso dell'energia principalmente in città, case, industria e mobilità elettrica".<sup>287</sup>

Con l'ultima strategia *Open Power* la società ha cercato di ideare nuove soluzioni lavorando al fianco di aziende, centri di ricerca, istituzioni, *startup* e università; e per coltivare la sostenibilità sociale ed economica, ha portato le energie rinnovabili anche alle comunità che non le avevano.

Con l'avvento dei problemi legati al cambiamento climatico, alla povertà, alle crisi economiche e alla pandemia COVID-19 Enel Spa, inoltre, ha aumentato gli investimenti nella digitalizzazione, nella mobilità elettrica, nell'economia circolare e nella decarbonizzazione.<sup>288</sup> "Oggi, a guidare la transizione energetica è un approccio sostenibile di creazione di valore condiviso a lungo termine. E vogliamo continuare a trovare sempre nuovi strumenti per contribuire a una crescita positiva che rivolga il pensiero al futuro della nostra società".<sup>289</sup>

#### 4.1.2 VISIONE E MISSIONE

Enel Spa si pone come *vision* il risolvere alcune tra le più grandi sfide del mondo, aiutando le persone, le aziende e i Paesi a crescere in modo sostenibile, attraverso un'energia più affidabile, accessibile e sostenibile. Per questo motivo, si parla di B2B (*Business to Business*), B2C (*Business to Consumer*) e B2G (*Business to Government*).

Lo scopo della società è "*Open Power for a brighter future: we empower sustainable*

---

<sup>287</sup> <https://www.enel.com/it/azienda/chi-siamo/la-nostra-storia>

<sup>288</sup> Ibidem

<sup>289</sup> Ibidem

*progress*".<sup>290</sup> L'azienda definisce l'approccio *Open Power* per migliorare il futuro di tutti, per un progresso sostenibile e per rendere il pianeta più accogliente per le generazioni future, combinando l'attenzione alla sostenibilità al massimo dell'innovazione.

Nello specifico, la *mission* di Enel è quella di:<sup>291</sup>

- garantire l'accesso ad un'energia sicura e sostenibile a più persone;
- generare e distribuire l'energia in modo più sostenibile sviluppando e applicando nuove tecnologie attraverso fonti rinnovabili e *smart grid*;
- sviluppare nuovi modi di gestire l'energia in modo più efficiente, modi che rispondano ai reali bisogni delle persone come contatori *smart* e digitalizzazione;
- sviluppare nuovi servizi e nuovi usi dell'energia come la connettività e la mobilità elettrica;
- unirsi a nuove *partnership* nella ricerca, nella tecnologia e nello sviluppo di nuovi prodotti e nel *marketing*.

Sulla base di ciò, Enel sostiene quattro valori principali.

Il primo valore è quello della fiducia, in quanto il successo di un'impresa dipende dalla fiducia che costruisce con le comunità e le persone con cui lavora. Per questo Enel Spa mira ad essere trasparente in ogni suo lavoro, dalle centrali agli uffici e ai luoghi dove incontra i clienti.

Il secondo valore è quello della responsabilità, intesa come una responsabilità verso un miglioramento della qualità della vita sul pianeta e portando l'elettricità anche a chi non vi ha ancora accesso.

Il terzo valore è l'innovazione, per essere sicuri che le idee migliori e più creative aiutino effettivamente a migliorare le vite delle persone.

Infine, la proattività rappresenta l'ultimo valore e permette alle persone di vedere ogni sfida come un'opportunità.

In linea con l'ultima strategia *Open Power*, Enel pone la sostenibilità ambientale, sociale ed economica al centro della propria cultura aziendale e implementa un sistema di sviluppo sostenibile basato sulla condivisione della creazione di valore, sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Questa strategia contribuisce, inoltre, al raggiungimento dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (SDGs), considerando i bisogni e le

---

<sup>290</sup> <https://www.enel.com/it/azienda/chi-siamo/vision>

<sup>291</sup> <https://www.enel.com/it/azienda/chi-siamo/vision>

aspettative di tutti gli *stakeholder*: “l’accesso all’energia, la promozione dell’innovazione, di un’industrializzazione responsabile e di infrastrutture resilienti, la creazione di città e comunità sostenibili e la lotta al cambiamento climatico, con il traguardo della completa decarbonizzazione previsto entro il 2040.”<sup>292</sup> Su quest’ultimo obiettivo il Gruppo è già impegnato nelle fonti di energia rinnovabili, in *primis*, idroelettrico, eolico, solare, geotermia, biomassa e impianti di cogenerazione, ed insieme ad altri *partner* sta sviluppando nuove tecnologie. Inoltre, l’integrazione della tutela ambientale e della biodiversità nelle strategie di *business* è una delle basi del Piano industriale di Enel Spa.<sup>293</sup>

In riferimento alla gamma di servizi offerti, il Gruppo non si occupa solo della fornitura di energia, ma garantisce dei servizi come gli *smart meter*, che permettono un’ottimizzazione dei consumi in base alle diverse esigenze dei clienti, dei pacchetti integrati per l’illuminazione stradale e artistica, energie rinnovabili, veicoli elettrici, droni, e reti intelligenti che alimentano e supportano l’agricoltura *smart*, e servizi di gestione energetica come il *demand response*.<sup>294</sup>

A seconda della divisione aziendale, descritte nel paragrafo successivo, i servizi offerti sono:<sup>295</sup>

- per la *Enel Green Power and Thermal Generation* la fornitura di energia combina energia solare, eolica, geotermica, idroelettrica, termica e nuove tecnologie ibride come le rinnovabili con l’idrogeno o con lo *storage*;
- per la *Enel Grids* la fornitura è di rete elettriche più digitali, resilienti e partecipative e di contatori *smart*;
- per la *Enel X Global Retail* la fornitura si concentra sul fornire ai comuni una gestione elettrica urbana efficace ed efficiente, dall’illuminazione pubblica alla connettività; ad aiutare le imprese a stimare il consumo energetico e di gas e ad ottimizzare i propri costi;
- per la *E-Mobility* la fornitura si realizza tramite infrastrutture di ricarica per veicoli elettrici o *JuiceBox* (dispositivi di ricarica domestica);

---

<sup>292</sup> <https://www.enel.com/it/azienda/chi-siamo/vision>

<sup>293</sup> *Ibidem*

<sup>294</sup> *Ibidem*

<sup>295</sup> <https://www.enel.com/it/azienda/servizi-e-prodotti>



- per la *Global Energy and Commodity Management* la fornitura è di portafogli integrati con attività di copertura per ridurre i rischi e regolare l'approvvigionamento energetico.

#### 4.1.3 MODELLO DI BUSINESS, ASSETTO PROPRIETARIO E MODELLO ORGANIZZATIVO

Enel Spa ha sviluppato il proprio modello di *business* strutturandolo col fine di raggiungere in maniera efficace gli obiettivi strategici delineati.

Il Gruppo ha identificato due modelli di *business*, a seconda della geografia di interesse e del contesto operativo.

Il primo modello è il modello di *Ownership*, in cui l'azienda, operando in Paesi in cui è possibile far leva sull'intera catena del valore<sup>296</sup>, effettua direttamente investimenti in rinnovabili, reti e clienti. In particolare, in questo modello i clienti sono al centro e l'azienda si concentra sull'ottimizzazione del margine integrato, definito come il margine derivante dalla vendita di energia prodotta e acquistata.<sup>297</sup>

Il secondo modello di *business* è quello di *Stewardship*, in cui Enel, per massimizzare il valore del proprio *know-how*, investe capitale in *joint venture* esistenti, di nuova costituzione o tramite l'acquisto di partecipazioni di minoranza. Questo modello viene scelto su quei Paesi dove il Gruppo non è presente del tutto ma cerca di costruire *partnership* con terze parti o cerca di valorizzare la propria esperienza operativa in vari contesti.<sup>298</sup>

Per quanto riguarda l'assetto proprietario del Gruppo, in conformità alla legge italiana in materia di società con azioni quotate, Enel presenta i seguenti organi:<sup>299</sup>

- l'Assemblea degli Azionisti, che ha il compito di prendere le decisioni più rilevanti per la vita della società;
- il Consiglio di Amministrazione, che compie le operazioni necessarie per attuare l'oggetto sociale ed ha istituito al proprio interno il:
  - Comitato Controllo e Rischi;
  - Comitato per le Nomine e le Remunerazioni;
  - Comitato per la *Corporate Governance* e la Sostenibilità;

---

<sup>296</sup> Questi Paesi sono l'Italia, la Spagna e la Romania in Europa e Stati Uniti, Brasile, Cile, Colombia e Perù nelle Americhe.

<sup>297</sup> Enel, *Relazione Finanziaria annuale 2021*, 34

<sup>298</sup> Ibidem

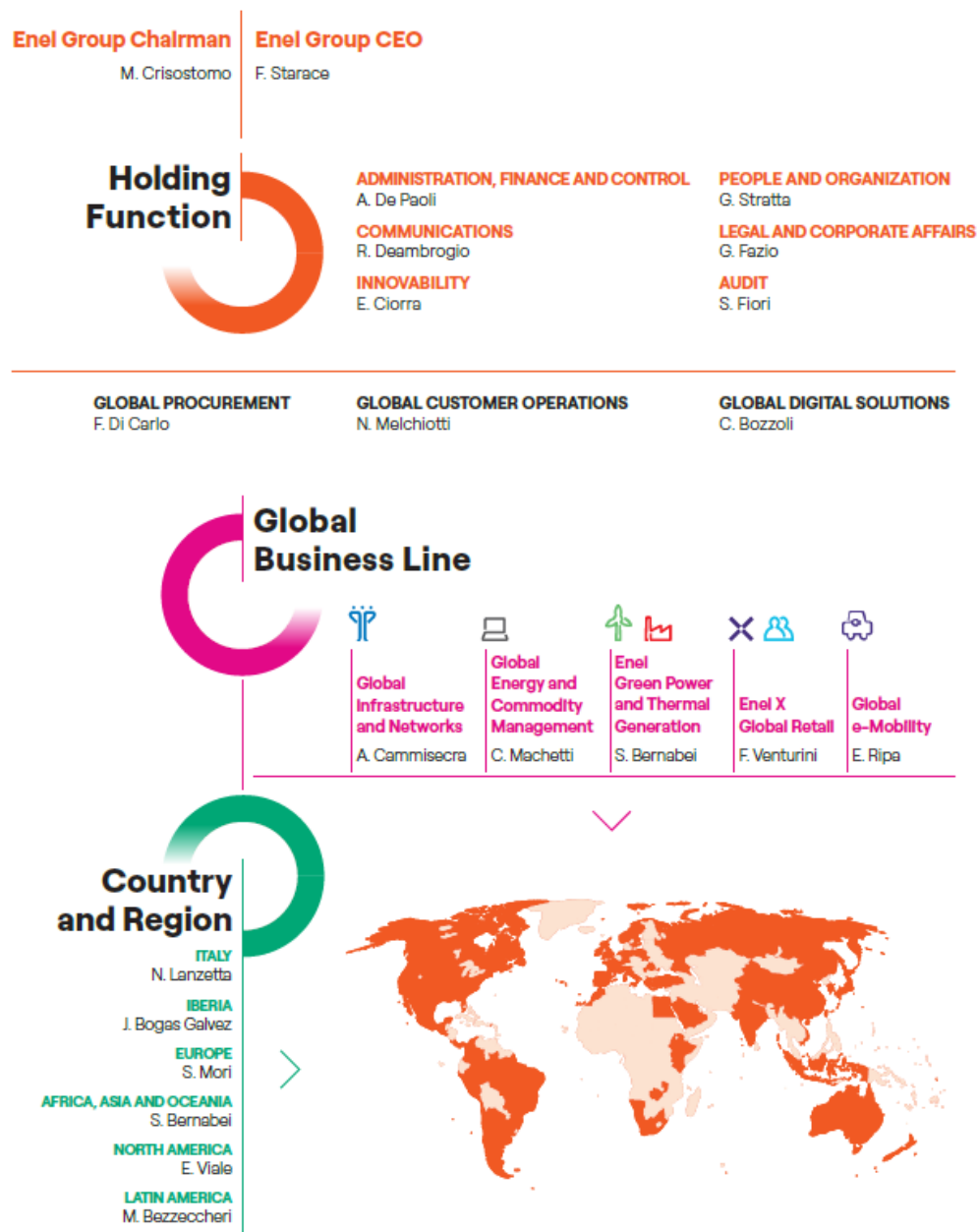
<sup>299</sup> Enel, *Relazione Finanziaria annuale 2021*, 44

- Comitato per le Parti Correlate;
- il Collegio Sindacale, con il compito di vigilanza;

L'attività di revisione legale dei conti è affidata ad una società esterna, nominata dall'Assemblea dei soci su proposta del Collegio Sindacale.

Infine, in riferimento al modello organizzativo di Enel, questo è rappresentato nella figura 4.1.

Figura 4.1: Modello organizzativo di Enel



Fonte: Enel, *Relazione Finanziaria annuale 2021*, 51

La struttura organizzativa del Gruppo è, dunque, una struttura matriciale che considera:

- cinque Linee di *Business* Globali;
- Regioni e Paesi;
- tre Funzioni Globali di Servizio;
- sei Funzioni di  *Holding*.

Le Linee di *Business* sono *Enel Green Power and Thermal Generation*, *Global Energy & Commodity Management*, *Global Infrastructure and Networks*, *Enel X Global Retail* e *Global E-Mobility* (quest'ultime due operative soltanto a partire dal 2022) e si occupano di gestire e sviluppare gli *asset* nelle varie zone geografiche dove opera il Gruppo. Attraverso la prima Linea di *Business* Enel Spa continua ad aumentare gli investimenti in nuova capacità di energie rinnovabili e gestisce la decarbonizzazione; tramite la *Global Energy and Commodity Management* il gruppo gestisce il margine integrato e le operazioni di *trading*. Tramite poi la terza Linea di *Business* il gruppo garantisce affidabilità e qualità nella fornitura di energia; la Linea *Enel X Global Retail* gestisce, invece, l'offerta energetica e degli altri servizi offerti da Enel, massimizzando il valore per i clienti; infine, l'ultima Linea di *Business* sviluppa soluzioni di *e-Mobility*.<sup>300</sup> Nella Relazione finanziaria annuale del 2021 Enel Spa segnala che è in corso un nuovo progetto che ha lo scopo di innovare e digitalizzare le infrastrutture e le reti: il progetto *Grid Blue Sky*.<sup>301</sup>

Le Regioni e i Paesi hanno, invece, il compito di gestire le relazioni con gli organi istituzionali e le autorità regolatorie locali, supportando le Linee di *Business* tramite attività di *staff* e altri servizi.

Alle Linee di *Business* si affiancano poi le Funzioni Globali di Servizio - Acquisti, Soluzioni Digitali e *Global Customer Operations* - che aiutano a gestire le *information and communication technology*, gli acquisti e l'attivazione dei clienti, la fatturazione, la gestione del credito e l'assistenza ai clienti.

Infine, ci sono le funzioni di *Staff* o di  *Holding*, che sono le funzioni di Amministrazione, Finanza e Controllo, Innovazione e Sostenibilità, Persone e Organizzazione, Comunicazione, Affari Legali e Societari, *Audit* e che si occupano di gestire i processi di *governance* a livello di Gruppo.<sup>302</sup>

---

<sup>300</sup> Enel, *Relazione Finanziaria annuale 2021*, 34-35

<sup>301</sup> Ivi, 52

<sup>302</sup> Ivi, 53

#### 4.2 CSR PROJECT IN ENEL SPA

Nel 2002 Enel Spa ha iniziato ad adottare ed implementare pratiche di responsabilità sociale d'impresa lanciando il progetto CSR. La *task force*, composta dall'unità aziendale *Identity and Image* e dal dipartimento *Corporate Communication*, ha operato tra settembre 2002 e aprile 2004, anni in cui nasce il dipartimento *Corporate Social Responsibility*.

Per informare i dipendenti e rendere visibile al loro interno l'approccio aziendale alla sostenibilità ha giocato un ruolo importante la comunicazione interna, mentre l'impegno e il supporto del *top management* hanno giocato un ruolo significativo nella raccolta dei dati e nella rendicontazione della CSR a diversi livelli organizzativi. Il dirigente preposto al dipartimento Responsabilità Sociale d'Impresa ha descritto il contesto che ha favorito l'adozione della CSR nel Gruppo sottolineando che "l'adozione della RSI è stata la fase conclusiva di un processo, iniziato con l'adozione del codice etico e di altri codici di autodisciplina". Successivamente è stato nominato un nuovo Consiglio di Amministrazione ed è stata varata una politica di CSR per iniziare ad incorporare la CSR nella strategia, organizzazione e gestione aziendale di Enel Spa.<sup>303</sup>

I valori e i principi della cultura organizzativa della società, la politica di comunicazione, i sistemi manageriali, in particolare quelli di pianificazione e controllo, la struttura organizzativa e i ruoli aziendali hanno, quindi, permesso alla CSR di diffondersi in tutta l'azienda.<sup>304</sup> Nella figura 4.2 è raffigurata una linea del tempo che delinea come Enel si è approcciata nel tempo alla CSR.

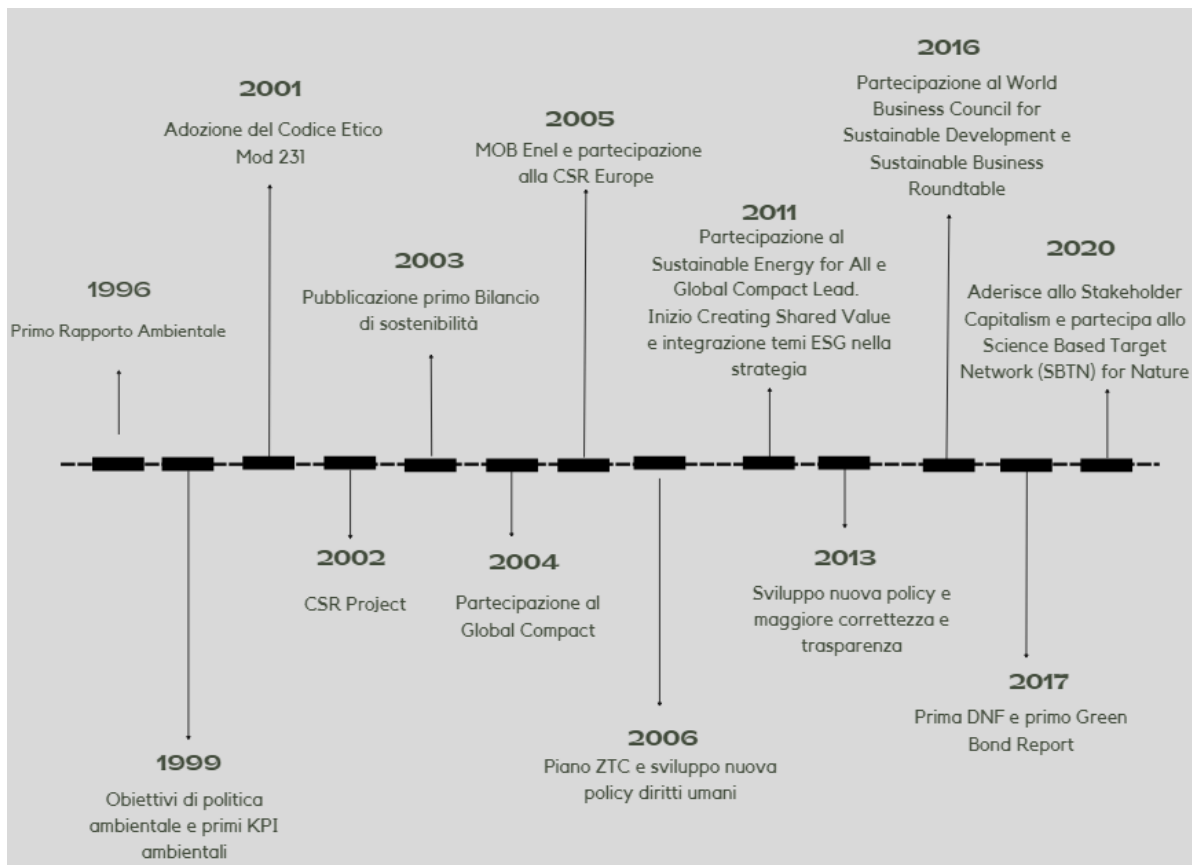
Come evidenziato in figura, in realtà, i primi passi di Enel Spa verso la sostenibilità ambientale sono iniziati già dagli anni '90. Nel 1996 il Gruppo ha, infatti, pubblicato il primo Rapporto Ambientale e, nel 1999, ha riassunto i principi e, per la prima volta, gli obiettivi di politica ambientale. In passato l'attenzione era prevalentemente sul miglioramento delle *performance* ambientali degli impianti utilizzati in azienda. Di conseguenza sono stati sviluppati i primi *Key Performance Indicator* ambientali (KPI) ed è stata istituita l'unità *Environmental Policy*, all'interno del dipartimento Direzione Affari Istituzionali e Regolamentari.

---

<sup>303</sup> Pistoni, Songini, *Enel: CRS and Performance Measurement*, 99

<sup>304</sup> Ibidem

Figura 4.2: Linea del tempo evoluzione dell'approccio di Enel Spa alla CSR



Fonte: Elaborazione personale

Con riferimento alla responsabilità sociale, nel 2001 il Consiglio di Amministrazione di Enel Spa ha deciso di avviare un processo di riflessione sui valori che hanno caratterizzato e governato la sua attività imprenditoriale. La società, dunque, ha gradualmente adottato un piano di azione a sostegno della responsabilità sociale d'impresa. Questo piano prevedeva l'elaborazione e l'attuazione del Codice Etico, con lo scopo di farlo conoscere sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Adottato nel 2002 e rivisto negli anni successivi fino alla versione attuale del 2021, il Codice Etico ha rappresentato una componente essenziale della *corporate governance* di Enel. Inoltre, in questi anni, Enel ha assicurato che il proprio Consiglio di Amministrazione si assumesse la responsabilità sia in materia ambientale che sociale, integrando obiettivi e indicatori di sostenibilità all'interno dei processi di pianificazione ed *audit*.<sup>305</sup>

Nel 2002 sono stati istituiti due nuovi dipartimenti organizzativi: l'unità *Corporate Social Responsibility*, all'interno del dipartimento *Corporate Communication*, e l'unità *EnelDATA*,

<sup>305</sup> Ibidem

all'interno del dipartimento Amministrazione, Finanza e Controllo.

L'unità *Corporate Social Responsibility* si occupa dell'attuazione della responsabilità sociale d'impresa e del coinvolgimento degli *stakeholder*, nonché della comunicazione e coordinamento delle iniziative di CSR. In particolare, questa unità comunica l'impegno dell'azienda per la sostenibilità, organizza il Bilancio di Sostenibilità, gestendo i rapporti con le agenzie di *rating* e assistendo alla definizione degli obiettivi di CSR.

EnelDATA è, invece, responsabile del processo di pianificazione e controllo della CSR, partecipa alla definizione degli obiettivi di CSR, valuta i progetti di CSR e compila i *report* manageriali per il *top management*. All'interno del dipartimento aziendale Amministrazione, Finanza e Controllo, è stato istituito un nuovo ruolo: il *controller* della CSR, responsabile della rendicontazione delle pratiche di responsabilità sociale d'impresa attuate dalla multinazionale.<sup>306</sup>

A maggio 2003 è stato approvato il Bilancio di Sostenibilità 2002 come strumento attraverso il quale l'azienda comunicherebbe il suo impegno nella sostenibilità; questo primo bilancio ha evidenziato il contenuto e la qualità delle relazioni che Enel Spa aveva costruito con ogni *stakeholder* nelle tre aree di responsabilità: economica, ambientale e sociale.

A luglio del 2003, le questioni sociali e ambientali derivanti dalle attività e dalle relazioni d'impresa con gli *stakeholder* sono state tradotte in una serie di obiettivi di RSI e incorporati come parte integrante del *Business plan* aziendale, nonché dei sistemi di *budgeting* e *reporting*.

Parallelamente, l'azienda ha anche sviluppato il proprio sistema *Management By Objectives* (MBO) interno, che identifica gli obiettivi personali della CSR in linea con i KPI della CSR contenuti nella *Sustainability Scorecard*<sup>307</sup>. Nel 2005, su un campione del 25% dei dipendenti coinvolti nel sistema MBO, il 100% ha elencato la *performance* come legata all'ambiente e alla responsabilità sociale.<sup>308</sup>

Tra le iniziative intraprese dall'azienda in analisi in tema di responsabilità sociale d'impresa, inoltre c'è la sua partecipazione a varie organizzazioni e iniziative internazionali negli anni. A febbraio 2004 il Gruppo è diventato membro del *Global*

---

<sup>306</sup> Ivi, 100

<sup>307</sup> Una *Sustainability Scorecard* è uno strumento rivolto verso l'interno, incentrato sul monitoraggio delle prestazioni interne dei progetti dei dipendenti e del programma di sostenibilità generale. Si concentra su tre pilastri: l'ambiente, la responsabilità sociale e la *performance* economica.

<sup>308</sup> Pistoni, Songini, *Enel: CRS and Performance Measurement*, 101

*Compact* delle Nazioni Unite, dal 2005 è membro di *CSR Europe* e dal 2006 ha iniziato a far parte della *Global Reporting Initiative Community*, partecipazioni riconfermate anche nel 2021.

Il 14 marzo 2006 il Comitato per il Controllo Interno del Gruppo ha formalmente approvato un provvedimento specifico illustrando le misure anticorruzione adottate dalla società: il Piano di Tolleranza Zero contro la Corruzione (Piano ZTC); inoltre, ha aderito al *Pact Against Corruption Initiative* (PACI) al *Forum* di Davos del gennaio 2005.

Nel 2005 e nel 2006 sono state sviluppate alcune attività di formazione specifiche per il personale aziendale coinvolto nella raccolta e rendicontazione dei dati relativi alla CSR. Inoltre, nel 2006 è stata implementata una nuova politica sui diritti umani e le pari opportunità. Questa *policy* si applica a tutte le attività di Enel nel corso del mondo ed è stata sviluppata in collaborazione con *Prince of Wales International Business Leaders Foro* (IBLF): il numero di donne occupate di Enel era sensibilmente aumentato e la fascia etnica dei suoi dipendenti si era diversificata. L'occupazione in Enel si distingueva per l'istituzione di un sistema di "*welfare* interno" basato su attività, iniziative e servizi che vanno dalla previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa alle attività culturali e sportive, prestiti al personale a tassi agevolati e prestazioni speciali di maternità.<sup>309</sup>

Gli anni successivi Enel Spa ha continuato l'adozione di pratiche e iniziative di CSR tramite le Linee di *Business* viste precedentemente e attraverso la partecipazione ad altre iniziative ed organizzazioni internazionali.

Dal 2011 Enel Spa è *partner* del *Sustainable Energy for All*, organizzazione che si occupa di raggiungere l'SDG 7 (Energia pulita e accessibile). Nel 2013 l'intera *corporate governance* si è impegnata per una maggiore trasparenza e correttezza approvando una nuova *policy* internazionale inerente ai Diritti Umani proposta dall'ONU ed accolta dal Consiglio di Amministrazione.<sup>310</sup> Questa nuova politica ha rafforzato quanto già contenuto nel Codice Etico, nel Piano Tolleranza Zero alla Corruzione e nel Modello 231.

Dal 2016 Enel Spa ha aderito al *Sustainable Business Roundtable* ed è diventata membro del *World Business Council for Sustainable Development*. Con la prima organizzazione ha

---

<sup>309</sup> Ibidem

<sup>310</sup> Santoro, *Il valore prodotto dalla sostenibilità e dal perseguimento degli SDGs: un'analisi qualitativa e quantitativa del mercato delle energie rinnovabili*, 41

partecipato a diversi incontri, come gli ultimi del 2021 incentrati su *Sustainable Finance & Investment* e *Just Energy Transition*; essendo membro del WBCS il Gruppo, invece, ha seguito negli anni più progetti come *Transforming Urban Mobility*, *Mobility Decarbonization*, *Cities Business Collaboration*, *Climate Policy* e *Business & Human Rights*. Inoltre, a partire dal 2016, l'azienda ha aderito all'Agenda 2030 nella lotta contro il cambiamento climatico e nella risoluzione delle crisi umanitarie, ha ricoperto la vicepresidenza del *Board* del *CSR Europe* ed ha cambiato il proprio modello di *business*, oggi più accessibile, flessibile ed inclusivo. Ad oggi Enel Spa risulta essere tra le 5 aziende italiane presenti nella classifica di *Fortune* tra le società che stanno integrando nella propria strategia gli Obiettivi dell'Agenda 2030.<sup>311</sup>

In riferimento alla finanza sostenibile, dal 2017 Enel Spa supporta la *Taskforce on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD) tramite la promozione di un'informativa sul clima trasparente ed affidabile. Inoltre, per la prima volta nel 2017 sono stati emessi i *Green Bond* di Enel, ovvero delle obbligazioni la cui emissione è collegata a progetti che impattano positivamente l'ambiente. Questi *Green Bond* hanno aiutato a raccogliere 3,5 miliardi di euro di finanziamenti per progetti sostenibili, che coprono vari campi come la generazione e distribuzione di energia rinnovabile e gli *smart meter*.<sup>312</sup> “Nel 2019 Enel Spa ha emesso i primi *SDG-Linked bond* al mondo e nel 2020 ha ampliato questa gamma di strumenti finanziari con linee di credito *SDG-Linked* e *revolving*, oltre che con il programma di *Euro Commercial Paper Target Guaranteed* sull'SDG 7 (Energia pulita e accessibile). In aggiunta, per promuovere pratiche migliori di finanza sostenibile e offrire un catalogo coerente di strumenti *Sustainability-Linked* il Gruppo ha deciso di creare un *Sustainability-Linked Financing Framework*”.<sup>313</sup>

Nel 2020 Enel Spa ha aderito allo *Stakeholder capitalism* e nel 2022 ha messo a disposizione il nuovo sito internet dedicato all'*Integrated Reporting 2021 “Towards Stakeholder Capitalism”* (Figura 4.3), una piattaforma digitale incentrata sugli *stakeholder*, in cui il Gruppo espone le proprie *performance* in un modo nuovo. Tramite questa piattaforma l'azienda permette ai propri *stakeholder* di capire il valore creato e distribuito per ciascuno di essi.<sup>314</sup>

---

<sup>311</sup> Enel, Bilancio di sostenibilità 2021, 22-23

<sup>312</sup> <https://www.enel.com/it/investitori/investimenti/finanza-sostenibile>

<sup>313</sup> <https://www.enel.com/it/investitori/investimenti/finanza-sostenibile/finanza-sustainability-linked>

<sup>314</sup> Ferla, *Verso il capitalismo degli stakeholder: l'impegno di Enel per la trasparenza e la sostenibilità*



Figura 4.3: *Enel StakeCap 2022*



Fonte: <https://integratedreporting2021.enel.com/it/clienti>

Nel 2021, invece, il Gruppo è diventato membro del *TNFD Forum*, un gruppo multidisciplinare a supporto della nuova *Taskforce on Nature-related Financial Disclosure* (TNFD) e, nello stesso anno, ha certificato tramite *Science Based Target Initiative* il proprio *target* di riduzione delle emissioni *Scope 1* al 2030 e ha aderito al *Corporate Engagement Program* del *Science Based Target Network* (SBTN), collaborazione di organizzazioni che fissa obiettivi per la natura, tra cui acqua, oceani, terre e biodiversità.<sup>315</sup>

In occasione del *Capital Market Day 2022* sono stati illustrati i prossimi obiettivi e le prossime azioni strategiche del Gruppo: il *focus* è stato posto sulle tematiche di transizione energetica, decarbonizzazione e digitalizzazione.<sup>316</sup>

<sup>315</sup> Enel, Bilancio di sostenibilità 2021, 23

<sup>316</sup> <https://www.affaritaliani.it/economia/notizie-aziende/enel-capital-markets-day-presentata-la-strategia-2023-2025-826797.html> Consultato il 21 gennaio 2023

## 4.3 ANALISI DEI DOCUMENTI DI SOSTENIBILITÀ DI ENEL SPA

### 4.3.1 INTRODUZIONE E METODO DI RICERCA

In questo paragrafo si dimostra come Enel Spa si è approcciata alla CSR tramite l'analisi dei documenti pubblicati dalla società stessa. L'obiettivo è di evidenziare l'impegno del Gruppo negli anni per determinate tematiche di sostenibilità, e per la loro misurazione e comunicazione. Nel dettaglio, si mira a trovare temi comuni ai quali l'azienda è stata ed è tutt'ora maggiormente sensibile e come sono stati trattati ed affrontati in ciascun documento.

Per la ricerca sono stati esaminati i seguenti documenti:

- Rapporto ambientale del 1997 e del 1998<sup>317</sup>;
- Modello organizzativo 231 del 2001;
- Bilancio consolidato del 2002<sup>318</sup>;
- *Annual Report* del 2003<sup>319</sup>;
- Bilanci di sostenibilità del 2004 e 2005 e dal 2008 al 2021<sup>320</sup>.

Come metodo di ricerca, innanzitutto, si è deciso di confrontare i documenti per lunghezza, quindi per numero di pagine e per *standard* di riferimento utilizzato per rendicontare le *performance* sostenibili ambientali, economiche e sociali della società in analisi. Successivamente si sono individuate le parole chiave da ricercare in ciascun documento. In particolare, queste parole chiave sono state suddivise per tematica: generale, ambientale, sociale ed economica. Tramite la funzione "Trova nel testo" di *Adobe Acrobat* è stato possibile individuare il numero di volte che queste parole sono state ripetute in ciascun documento.

La tematica generale include le parole "sostenibilità", "*stakeholder*", "*shareholder*", "materialità", "ricerca e sviluppo", "efficienza", "creazione di valore", "ESG", "*corporate governance*", "trasparenza", "correttezza" e "corruzione". La tematica ambientale include le parole "ambiente", "clima", "risorse", "biodiversità", "emissioni", "rinnovabili", "tecnologie", "carbone" e "decarbonizzazione". Per la variabile sociale sono state ricercate le parole "risorse umane", "*welfare*", "sicurezza", "salute", "collettività", "comunità locale",

---

<sup>317</sup> Non è stato possibile trovare il rapporto ambientale del 1996, del 1999 e del 2000.

<sup>318</sup> Si è deciso di analizzare questo documento in quanto non si è trovato il bilancio di sostenibilità del 2002.

<sup>319</sup> Si è deciso di analizzare questo documento in quanto non si è trovato il bilancio di sostenibilità del 2003.

<sup>320</sup> Non è stato possibile trovare i Bilanci di sostenibilità del 2006 e del 2007.

“sviluppo”, “personale”, “inclusione e diversità”, “catena di fornitura” e “cliente”. Infine, per la variabile economica sono state ricercate le parole “ricavi”, “ebitda”, “valore economico” e “investimenti”.

L’analisi si è poi concentrata sulla modalità in cui ciascun tema - ambientale, sociale ed economico- è stato affrontato sulla base dello spazio occupato in ogni *report* e, quindi, sul numero di pagine che ciascun documento dedica a quella specifica tematica.

Infine si sono esaminati gli indicatori di *performance* utilizzati per le parole chiave più ripetute. Il confronto è numerico, quindi, non si concentra sui risultati ottenuti da Enel Spa ma sul numero di indicatori utilizzati e se questo è cambiato negli anni. Per semplicità di analisi si è scelto di esaminare il numero di indicatori di solo tre documenti, corrispondenti a tre periodi diversi: fase iniziale, intermedia e finale del *CSR Project*. Per il periodo iniziale si è scelto il Rapporto ambientale del 1998, che corrisponde al primo documento di questo tipo che include non solo temi ambientali ma anche sociali; per il periodo intermedio si è esaminato il Bilancio di sostenibilità del 2009, redatto secondo il GRI-G3 del 2006; infine, per la fase finale si sono presi in esame gli indicatori presenti nel Bilancio di sostenibilità del 2021, rendicontato sulla base dei GRI *Standard* del 2016. In questo modo i documenti sono stati esaminati anche sulla base dei cambiamenti delle linee guida utilizzate dalla società in fase di *reporting*.

I risultati relativi all’analisi dei documenti per lunghezza, *standard* di rendicontazione e tematica sono stati riportati nel paragrafo seguente e nelle appendici A, B, C e D del presente elaborato.

#### 4.3.2 I RISULTATI

Nella tabella 4.1 sono stati raggruppati i dati relativi alla lunghezza del documento e allo *standard* di rendicontazione utilizzato.

Dalla tabella si può notare un aumento del numero di pagine dei vari documenti redatti dalla società col passare degli anni. Considerando solo i bilanci di sostenibilità, si è passati da 124 pagine nel 2004 a 276 nel 2008, per poi ridursi ed aumentare ulteriormente nell’ultimo bilancio del 2021, arrivando a circa 500 pagine. L’aumento del numero di pagine di questi documenti negli anni 2008-2011 può essere dovuto al maggior approfondimento di determinati temi e all’inserimento delle tabelle di raccordo degli *standard* GRI, inclusi in ogni bilancio di sostenibilità a partire dal 2008. Per quanto riguarda la crescita del numero di pagine degli ultimi anni, anch’essa è dipesa dalla volontà dell’azienda di approfondire determinate tematiche con maggior interesse e

rilievo e dal continuo aggiornamento delle linee guida e *standard* di rendicontazione di questi *report*.

Dall'analisi dello *standard* di riferimento utilizzato per redigere ciascun documento, è emerso, infatti, che, fin dal bilancio di sostenibilità del 2002, Enel SpA ha utilizzato come *standard* di riferimento le linee guida e gli *standard* GRI, affiancandoli, per la redazione dei Piani di sostenibilità contenuti in ciascun *report* di sostenibilità, lo *standard* AA1000.

Inoltre, allo svilupparsi della normativa e delle linee guida internazionali, anche Enel Spa ha aggiornato i propri documenti, migliorando il modo di rendicontare le proprie *performance* sostenibili ambientali, sociali ed economiche. Ad esempio, questo si può vedere nei seguenti anni:

- dal 2002 al 2005 gli *standard* utilizzati dal Gruppo sono lo *standard* AA1000 e le linee guida GRI del 2002;
- dal 2006 al 2008, a seguito di un aggiornamento dei GRI, il Gruppo dichiara di utilizzare le linee guida GRI-G3 del 2006;
- dal 2009 al 2011, Enel spa inizia ad utilizzare gli indicatori EUSS (Electric Utilities Sector Supplements), sviluppati nel 2009 dal GRI e dichiara di utilizzare lo *standard* AA1000APS aggiornato nel 2008;
- dal 2012 al 2016 l'azienda ha aggiunto lo *standard* GRI-G4 e lo *standard* AA1000SES per quanto riguarda l'analisi dei temi materiali;
- dal 2017 al 2018, Enel Spa segue l'aggiornamento degli *standard* GRI del 2016, inizia ad inserire i riferimenti agli SDGs all'interno dei propri *report* e, insieme ai bilanci di sostenibilità, in conformità alla normativa europea, pubblica la Dichiarazione non finanziaria e i *Green Bond Report*;
- dal 2019 al 2021 il bilancio di sostenibilità costituisce la DNF quindi il gruppo non pubblica più documenti separati. I *report* vengono redatti secondo gli *standard* di riferimento degli anni precedenti, ma in aggiunta Enel Spa utilizza anche i nuovi *standard* GRI (GRI 403 e 303 del 2018 e GRI 207 e 306 del 2020), gli indicatori SASB, le nuove metriche create dal WEF per aderire allo *stakeholder capitalism* e, nel bilancio di sostenibilità del 2021, anche il riferimento agli *standard* GRI aggiornati al 2021.

Per quanto riguarda, invece, i documenti precedenti ai bilanci di sostenibilità, il modello organizzativo 231 del 2001 e il Bilancio Consolidato del 2002 risultano essere redatti

secondo le rispettive normative di riferimento; mentre per i rapporti ambientali degli anni '90 la società non ha dichiarato nessun modello di riferimento utilizzato per redigere questo documento.

Esaminando, invece, la ripetizione delle parole relative alla tematica generale, dall'appendice A si può notare un aumento della ripetizione di alcune parole, correlato con l'aumento del numero di pagine negli anni. Le due parole più ripetute e la cui importanza è mantenuta nel tempo per la tematica generale risultano essere "sostenibilità" e "stakeholder".

In riferimento alla parola "stakeholder" è necessario aprire una parentesi sugli *stakeholder* di Enel Spa e sul loro coinvolgimento negli anni.

Fin dagli anni '60, quando ancora le società energetiche italiane furono nazionalizzate, Enel Spa, diventata un monopolio, ha iniziato a sviluppare un rapporto con i propri *stakeholder*, principalmente tramite un dialogo con le comunità locali, ponendosi come missione quella di elettrificare l'intero Paese. Alla fine degli anni '70, il dialogo con gli *stakeholder* si è evoluto in una "comunicazione unidirezionale" tra l'azienda e i suoi *stakeholder*, comunicazione basata sul confronto e sulla negoziazione, principalmente con le istituzioni locali che rappresentavano gli interessi della comunità.<sup>321</sup>

Nella Lettera del Presidente, che introduceva nel 2002 il primo Bilancio di Sostenibilità di Enel Spa, Piero Gnudi ha presentato per la prima volta la definizione dell'azienda di CSR e *stakeholder*, sostenendo però che l'obiettivo fondamentale rimaneva quello di garantire la creazione di valore per gli azionisti. Quindi, nel 2002 il coinvolgimento degli *stakeholder* era ancora concentrato prevalentemente sugli azionisti, piuttosto che sui clienti, dipendenti, fornitori, associazioni e comunità locali.<sup>322</sup>

Questo coinvolgimento limitato degli *stakeholder*, con riguardo prevalente agli investitori, rimase anche per gli anni successivi, in particolare fino al 2006. Infatti, nei mesi di febbraio e marzo 2006 l'azienda avviò un'indagine qualitativa e quantitativa su vasta scala delle sue attività di RSI. L'obiettivo era di esplorare come i diversi *stakeholder* del Gruppo percepivano la responsabilità sociale dell'azienda mostrando la qualità del rapporto con la società e le possibili aree di miglioramento per ogni specifico *target* indagato.<sup>323</sup>

---

<sup>321</sup> Pistoni, Songini, *Enel: CRS and Performance Measurement*, 102

<sup>322</sup> Ivi, 103

<sup>323</sup> Ivi, 105

Tabella 4.1: Analisi documenti di Enel Spa per lunghezza e *standard* di rendicontazione<sup>324</sup>

	Lunghezza documento (n. di pagine)	Standard di riferimento utilizzato
Rapporto ambientale 1996	n.d.	n.d.
Rapporto ambientale 1997	165	n.d.
Rapporto ambientale 1998	165	n.d.
Rapporto ambientale 1999	n.d.	n.d.
Rapporto ambientale 2000	n.d.	n.d.
Modello organizzativo 231 2001	62	D.Lgs. 231/2001
Bilancio consolidato 2002	180	D. Lgs. 127/1991
Annual Report 2003	228	n.d.
Bilancio sostenibilità 2004	124	AA1000 e GRI (2002)
Bilancio sostenibilità 2005	168	AA1000 e GRI (2002)
Bilancio sostenibilità 2006	n.d.	AA1000 e GRI-G3 (2006)
Bilancio sostenibilità 2007	n.d.	AA1000 e GRI-G3 (2006)
Bilancio sostenibilità 2008	270	AA1000 e GRI-G3 (2006)

<sup>324</sup> n.d. sta per dato non disponibile

	Lunghezza documento (n. di pagine)	Standard di riferimento utilizzato
Bilancio sostenibilità 2009	340	AA1000, GRI-G3 (2006) e indicatori EUSS
Bilancio sostenibilità 2010	318	AA1000APS (2008), GRI-G3 e indicatori EUSS del 2009
Bilancio sostenibilità 2011	306	AA1000APS (2008), GRI-G3.1 e indicatori EUSS del 2009
Bilancio sostenibilità 2012	191	AA1000APS (2008), GRI-G3.1 e indicatori EUSS del 2009, AA1000SES
Bilancio sostenibilità 2013	226	AA1000APS (2008), GRI-G3.1, GRI-G4 e indicatori EUSS del 2009, AA1000SES
Bilancio sostenibilità 2014	220	AA1000APS (2008), GRI-G3.1, GRI-G4 e indicatori EUSS del 2009, AA1000SES
Bilancio sostenibilità 2015	222	AA1000APS (2008), GRI-G3.1, GRI-G4 e indicatori EUSS del 2013, AA1000SES
Bilancio sostenibilità 2016	266	AA1000APS (2008), GRI-G3.1, GRI-G4 e indicatori EUSS del 2013, AA1000SES
Bilancio sostenibilità 2017	322	AA1000APS (2008), GRI-G3.1, GRI-G4 e indicatori EUSS del 2013, AA1000SES + Green Bond report + DNF
Bilancio sostenibilità 2018	294	GRI del 2016 e EUSS dle 2013, GRI 403 e GRI 303 del 2018, AA1000APS (2008), riferimento SDG, AA1000SES
Bilancio sostenibilità 2019	340	GRI 2016, EUSS del 2013, GRI 403 3 GRI 303 del 2018, AA1000APS e riferimento SDG + Green bond report
Bilancio sostenibilità 2020	398	GRI 2016, EUSS del 2013, GRI 403 3 GRI 303 del 2018, AA1000APS, indicatori SASB e metriche WEF SC e riferimento SDG
Bilancio sostenibilità 2021	499	GRI 2016, EUSS del 2013, GRI 403 3 GRI 303 del 2018, GRI 207 e GRI 306 del 2020, colonna con nuovi indicatori GRI 2021 + metriche WEF SC e indicatori SASB, AA1000APS e riferimento SDG

Fonte: Elaborazione personale

Al fine di promuovere una comunicazione simmetrica, bidirezionale e trasparente con i propri *stakeholder*, Enel Spa ha rivisto, inoltre, la struttura e i contenuti della sua *homepage* nel 2007, inserendo un sondaggio (*Sustainability Meter*) a cui potevano partecipare tutti gli *stakeholder* che si collegavano al sito internet aziendale. Sulla base delle loro risposte, gli *stakeholder* sono stati posizionati in base all'enfasi che hanno assegnato alle diverse dimensioni della CSR: responsabilità economica, sociale e ambientale. Da questa indagine è stato possibile mappare gli *stakeholder* più rilevanti e, confrontando queste priorità con l'enfasi posta dai vertici dell'azienda sulle diverse dimensioni della RSI, è stato possibile iniziare a ridurre il divario tra le priorità degli *stakeholder* e le aspettative della società.<sup>325</sup>

Anche negli anni successivi, le sfide sociali ed ambientali hanno influenzato il Gruppo, che ha cercato di introdurre le priorità degli *stakeholder* all'interno delle proprie decisioni strategiche aziendali: dal 2012 l'azienda ha inserito la matrice di materialità all'interno dei propri *report* di sostenibilità, rilevando le priorità di azienda e *stakeholder*. Inoltre, per Enel Spa, qualsiasi valutazione sulla capacità di creare valore deve considerare il complesso sistema di *stakeholder* con cui opera; per questo, nel piano strategico del 2019 l'azienda ha introdotto il concetto di "*Sustainability is Value*" e nel piano del 2021, oltre agli obiettivi dell'azienda, ha incluso anche i possibili benefici per gli *stakeholder*.<sup>326</sup>

Nella tabella 4.2 si analizza come è cambiato negli anni l'ordine di rilevanza degli *stakeholder* con lo scopo di vedere come si è passati da un coinvolgimento degli *stakeholder*, concentrato ancora su un gruppo limitato, in particolare sugli azionisti, ad uno coinvolgimento completo dei portatori di interesse, in linea con lo *stakeholder capitalism*.

---

<sup>325</sup> Ivi, 107

<sup>326</sup> Ferla, *Verso il capitalismo degli stakeholders: l'impegno di Enel per la trasparenza e la sostenibilità*



Tabella 4.2: Analisi del cambiamento della rilevanza degli *stakeholder* di ENEL negli anni

Rilevanza stakeholder	Anno 2002 - 2007	Anno 2008 - 2010	Anno 2011 - 2015	Anno 2016 - 2017	Anno 2018 - 2019	Anno 2020 - 2021
Più rilevante	Azionisti	Azionisti	Azionisti	Azionisti	Imprese e associazioni	Dipendenti
	Finanziatori	Finanziatori	Finanziatori	Finanziatori	Clienti	Fornitori
	Risorse umane	Dipendenti	Clienti	Clienti	Azionisti e Finanziatori	Clienti
	Clienti	Clienti	Comunità	Dipendenti	Istituzioni	Comunità finanziaria
	Fornitori	Fornitori	Dipendenti	Comunità	Comunità	Istituzioni
	Istituzioni	Istituzioni	Fornitori	Fornitori	Media	Media
	Generazioni future	Associazioni e Comunità	Organizzazioni e istituzioni	Organizzazioni e Istituzioni	Dipendenti	Comunità
Meno rilevante	Comunità	Generazioni future	Generazioni future	Generazioni future	Fornitori e appaltatori	Imprese e associazioni

Fonte: Elaborazione personale

Passando, invece, alle tematiche ambientali, sociali ed economiche, si è analizzata la modalità con cui il tema viene affrontato, quindi, per numero di pagine che ciascun documento dedica ad ogni tematica e il numero di parole chiave, inerenti ciascun tema, ripetute. Per calcolare il numero di pagine per i bilanci di sostenibilità dall'anno 2008 in poi si è presa in considerazione la tabella di raccordo con gli *standard* GRI presente in ciascun *report*.

Nell'appendice B, contenente i numeri di pagina e le parole chiave riguardanti i temi di *performance* ambientale, è emerso come, tra i documenti analizzati, dedicano una maggior attenzione a questa tematica i rapporti ambientali, all'interno dei quali, le pratiche ambientali sono state analizzate in generale e, alla fine di ciascun documento, in modo più specifico per impianto<sup>327</sup>. Per quanto riguarda, invece, i bilanci di sostenibilità dal 2014 al 2021 il numero di pagine dedicate alla responsabilità ambientale risulta essere in crescita, intorno alle 50-70 pagine.

<sup>327</sup> Questo tipo di documento è stato redatto e pubblicato da Enel Spa dal 1996 al 2013, quindi per i bilanci di sostenibilità dal 2002 al 2013, per la tematica ambiente, bisognerebbe affiancare anche i rapporti ambientali.

Analizzando invece le parole chiave più utilizzate e la cui ripetizione è aumentata negli anni, presenti nell'appendice B queste risultano essere "ambiente", "risorse", "emissioni", "rinnovabili", "carbone" e "decarbonizzazione".

Le voci più ripetute sono, invece, "emissioni" e "rinnovabili" in linea con l'attenzione che Enel Spa negli anni si è posta nel ridurre le emissioni, a cui vengono dedicati vari indicatori, e nella ricerca di fonti di energia rinnovabili.

Per vedere se c'è stato un miglioramento nel misurare e nel rendicontare queste tematiche da parte del Gruppo, per la variabile ambientale, sono stati individuati gli indicatori relativi alle emissioni e alle fonti rinnovabili.

Per quanto riguarda le emissioni, si può notare negli anni un aumento del numero di indicatori utilizzati da Enel Spa, che sono stati approfonditi con maggior interesse:

- nel 1998 gli indicatori utilizzati erano le emissioni specifiche nette della produzione termoelettrica, le emissioni specifiche nette della produzione geotermica e le emissioni di CO<sub>2</sub> evitate;
- nel 2009 la società rendicontava le emissioni inquinanti e le emissioni di gas serra per l'Italia, le emissioni inquinanti, le emissioni in acqua, le emissioni nucleari in acqua e in atmosfera e le emissioni di gas serra per Endesa.
- nel 2021 si è passati a 8 indicatori generali di emissioni, ovvero le emissioni evitate, le emissioni dirette di gas serra (Scope 1), le emissioni specifiche, le emissioni indirette di gas serra (Scope 2), altre emissioni indirette di gas serra (Scope 3), *carbon footprint*, le altre emissioni atmosferiche, emissioni specifiche e le emissioni di sostanze nocive per l'ozono.

Relativamente alle fonti rinnovabili, gli indicatori risultano essere minori ma sempre in crescita negli anni:

- nel 1998 Enel Spa calcolava solo la produzione da fonti rinnovabili;
- nel 2009 oltre alla produzione da fonti rinnovabili è stato aggiunto un indicatore per la consistenza degli impianti per fonti rinnovabili;
- nel 2021 il Gruppo, oltre agli indicatori introdotti nel 2009, ha iniziato a calcolare anche la potenza efficiente installata netta rinnovabile e i consumi energetici da fonti rinnovabili e non.

Inerentemente ai temi di *performance* sociale, rappresentati nell'appendice C, emerge, invece, un interesse maggiore e crescente rispetto alla tematica ambiente. Questo si può notare soprattutto dal numero di pagine che il Gruppo ha dedicato nei bilanci di sostenibilità: nei primi *report* di sostenibilità lo spazio dedicato alla responsabilità sociale risultava essere intorno alle 20-30 pagine, mentre, già a partire dal report del 2008, lo spazio dedicato è intorno alle 70 pagine, arrivando nel 2021 a 105 pagine. Inerentemente alla responsabilità sociale, c'è da evidenziare come Enel Spa già ne parlava all'interno del rapporto ambientale. In particolare, nel Rapporto ambientale del 1998, rispetto a quello precedente, lo spazio è aumentato in quanto è stato aggiunto un capitolo dedicato all'Ambiente di lavoro.

“Sicurezza”, “salute”, “sviluppo”, “personale/lavoratori”, “inclusione e diversità”, “catena di fornitura” e “cliente” risultano essere, invece, le parole chiave più ripetute. Di queste, quelle che hanno subito un aumento nei vari *report* sono “sicurezza”, “salute” e “cliente”, in linea con la maggior attenzione da parte di Enel Spa per la sicurezza e la salute dei lavoratori e la centralità del cliente.

Per la variabile sociale si sono, dunque, esaminati gli indicatori relativi alla salute e sicurezza e al cliente. Anche per queste tematiche gli indicatori utilizzati risultano in aumento, in particolare, per la variabile salute e sicurezza:

- nel 1998 come unico indicatore c'era il calcolo degli eventi infortunistici avvenuti;
- nel 2009 si è passati al calcolo di indicatori suddivisi per i dipendenti di Enel e per le ditte appaltatrici. Gli indicatori calcolati erano il numero di infortuni sul lavoro gravi e mortali, l'indice di frequenza, il tasso di infortuni (*Lost Time Injury Rate*), l'indice di gravità, l'indice di assenza dal lavoro per infortuni e la spesa per la sicurezza per dipendente;
- nel 2021, oltre alla suddivisione per dipendenti e ditte appaltatrici, Enel Spa ha calcolato anche la sicurezza per le comunità e quindi il numero di infortuni di terzi. Tra i nuovi indicatori rientranti nella misurazione della sicurezza dei dipendenti ci sono il *Life Changing Accident* (LCA), l'*High Potential Accident* e il *Total Recordable Injury* (TRI).

Invece, per il cliente sono stati calcolati i seguenti indicatori:

- nel 1998 la produttività del lavoro, intesa come numero di clienti serviti per dipendente, e la qualità del servizio;
- nel 2009 la qualità tecnica, intesa come la frequenza delle interruzioni di corrente, il portafoglio clienti e la *customer satisfaction*. Questi indicatori venivano calcolati per mercato (energia e gas) e per geografia;
- nel 2021 il numero di clienti finali per mercato (energia e gas), il numero di interruzione del servizio per cliente, il numero di segnalazioni ricevute e di violazioni accertate e la percentuale di digitalizzazione della relazione con il cliente.

Infine, per quanto riguarda la tematica di *performance* economica, rappresentata nell'appendice D, emerge uno spazio dedicato minore rispetto alle altre due tematiche. Questo in quanto i valori economici finanziari vengono riportati ed approfonditi all'interno del Bilancio consolidato di esercizio o del *report* annuale di Enel Spa. Per tale motivo, nella tabella il Bilancio consolidato del 2002 e il *report* annuale del 2003 risultano essere i documenti che dedicano maggior spazio ai risultati economici.

Le parole chiave più ripetute sono "EBITDA", "ricavi", "valore economico" ed "investimenti". Si sono esaminati gli indicatori per il valore economico ricavato e l'EBITDA. Entrambi non sono stati indicati nel rapporto ambientale del 1998, per cui si sono confrontati gli indici presenti solo nel bilancio di sostenibilità del 2009 e in quello del 2021. In questo caso il numero di indicatori utilizzati risulta essere uguale, in particolare il valore economico è suddiviso, sia nel 2009 che nel 2021, in valore economico ricavato, generato direttamente e distribuito. Mentre l'EBITDA risulta essere calcolato nel 2009 per mercato, dipartimento aziendale e altre attività, nel 2021, invece, viene calcolato per Paese.

#### 4.3.3 CONSIDERAZIONI FINALI E LIMITI DELLA RICERCA

Questo capitolo ha cercato di esaminare come Enel Spa si è approcciata al concetto di responsabilità sociale d'impresa. A tal fine, è stata svolta, in *primis*, un'analisi descrittiva sulle principali pratiche implementate dall'azienda dal 1996 ad oggi, e successivamente, un'analisi dei documenti pubblicati dall'azienda in quegli anni. Questi documenti sono stati analizzati per lunghezza, *standard* di rendicontazione utilizzati, ripetizioni di determinate parole, modalità in cui una tematica viene affrontata e numero di indicatori utilizzati.

Dall'analisi svolta nel paragrafo precedente è emersa la volontà negli anni di Enel Spa di implementare pratiche di CSR, impegnandosi non solo ad attuare queste pratiche ma anche a comunicare i risultati ottenuti. Inoltre, con l'analisi descrittiva, svolta nel paragrafo 4.2.1, si è visto come l'azienda, a partire dall'attuazione del *CSR Project*, ha sempre intrapreso iniziative o partecipato ad organizzazioni ed iniziative internazionali in tema di responsabilità sociale d'impresa, che le hanno permesso di adattarsi ai vari cambiamenti socio ambientali e normativi e di mantenere una certa continuità nella realizzazione di pratiche di CSR. Infatti, la partecipazione da parte della società ad organizzazioni come il *Global Compact* delle Nazioni Unite e la *Global Reporting Community* l'ha aiutata a redigere i *report* di sostenibilità in linea negli anni con le normative e gli *standard* di riferimento GRI, principali *standard* utilizzati da Enel Spa per rendicontare i propri risultati.

Da questo studio è emerso un maggior interesse del Gruppo a misurare e rendicontare le tematiche sociali ed ambientali, rispetto a quelle di *governance* ed economiche. Quest'ultime sono infatti già presenti all'interno di altri documenti della società. Le tematiche di *performance* sociale ed ambientale sono quelle a cui il Gruppo ha dedicato maggior spazio all'interno dei documenti analizzati: nel 2021 le pagine dedicate alla variabile sociale sono 105, mentre quelle dedicate all'ambiente 62. Questo risulta essere in linea con il contesto sociale ed ambientale degli ultimi anni. Inoltre, si può notare una ripetizione per più anni di determinati sottotemi, ma con dei miglioramenti per quanto riguarda la modalità di affrontarli e rendicontarli in termini di spazio e di indicatori utilizzati a supporto. Si è visto, infatti, come per i sottotemi ambientali e sociali, costituiti dalle parole chiave "riduzione delle emissioni", "fonti rinnovabili", "salute e sicurezza" e "cliente", sia aumentato il numero di indicatori utilizzati. Questo conferma quanto detto precedentemente: Enel Spa è un'azienda che si è approcciata fin da subito alla *Corporate*

*Social Responsibility*, adottando e migliorando le pratiche implementate negli anni. Dall'analisi è, infatti, emersa la capacità dell'azienda di, non solo adottare queste pratiche, ma anche di comunicarle al meglio, stando al passo con i cambiamenti di carattere socio-ambientale sviluppati negli anni.

Tuttavia, è importante tenere presente che questa ricerca ha due limiti principali. Innanzitutto, non è stato possibile trovare tutti i documenti dal 1996 al 2021: mancano infatti il Rapporto ambientale del 1996, del 1999 e degli anni successivi; e il Bilancio di sostenibilità del 2002, 2003 e del 2006 e 2007. Il secondo limite, invece, è legato agli indicatori di *performance* analizzati: questa ricerca si è concentrata esclusivamente sugli indicatori presenti in solo tre documenti.

Una raccomandazione per ulteriori future ricerche potrebbe essere quella di realizzare uno studio simile trovando tutti i documenti e confrontando gli indicatori di *performance* rendicontati in ciascun *report*.



## CONCLUSIONI

L'obiettivo di questo elaborato è stato quello di analizzare l'evoluzione del concetto di *Corporate Social Responsibility*, dalle prime definizioni alla corrente attuale di capitalismo degli *stakeholder*, portando come caso pratico l'azienda Enel Spa, che fin dai primi sviluppi normativi della CSR ha implementato pratiche di questo tipo.

Tramite questa tesi, si è cercato di chiarire il ruolo delle imprese all'interno della società. È, infatti, emerso che il contesto in cui operano oggi le aziende è dipeso da vari fattori, tra cui il cambiamento climatico, disordini sociali e pandemia globale. In questo scenario, ha giocato un ruolo importante l'adozione di pratiche di CSR da parte delle aziende e il coinvolgimento di tutte le parti interessate per risolvere questi problemi e per creare valore sostenibile nel lungo periodo.

Nel primo capitolo di questa tesi, si è provveduto ad individuare una definizione di *Corporate Social Responsibility*, analizzando le diverse teorie e percezioni sviluppate a partire dagli anni '30-'40 fino alle correnti più attuali, come la teoria del valore condiviso e lo *Stakeholder Capitalism*. Si è visto come quest'ultima corrente, basata sulla *stakeholder theory*, teoria degli anni '80 inizialmente non accettata, si inserisca in un nuovo contesto in cui il sistema di responsabilità aziendale non coinvolge solo impresa e azionisti, ma mira ad assumere comportamenti etici e sostenibili che coinvolgano ogni *stakeholder*. Negli ultimi anni, infatti, l'attenzione si concentra sulle relazioni esistenti tra gli *stakeholder* e tra questi e l'impresa, portando le imprese a passare da strategie di *stakeholder management* a strategie di *stakeholder engagement interactive* per creare valore nel lungo periodo. Lo SC sostiene, infatti, che le organizzazioni dovrebbero concentrarsi sulla creazione di valore a lungo termine per tutti gli *stakeholder* piuttosto che massimizzare i profitti nel breve periodo per gli azionisti.

Il secondo e il terzo capitolo contengono gli strumenti a supporto della *Corporate Social Responsibility*. In particolare, il secondo capitolo ha esaminato le varie linee guida e *standard* che gli organismi internazionali hanno sviluppato negli anni. L'analisi si è ridotta alle fonti che vengono utilizzate maggiormente dalle aziende, ovvero gli *standard* SA8000, gli ISO e AA1000, le linee guida e *standard* GRI, quelle sul *Report Integrato* e quelle sullo *Stakeholder Capitalism*, nuove metriche di rendicontazione creato con l'obiettivo di facilitare il confronto di bilanci di sostenibilità tra varie aziende.

Il terzo capitolo, invece, racchiude i principali interventi normativi trattati negli anni dai



vari organismi internazionali, europeo ed italiano. A livello internazionale si sono descritte le azioni dell'ONU e dell'OCSE, che dal 2000 ad oggi hanno promosso varie iniziative come il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. A livello comunitario, è emerso come a partire dal 2001 il tema della responsabilità sociale d'impresa abbia acquisito un maggior interesse, soprattutto con il Libro Verde. La Commissione Europea negli anni successivi ha promosso varie iniziative, direttive e piani di azione, come la Direttiva 2014/95/UE sulla dichiarazione non finanziaria e l'ultima proposta di Direttiva CSRD che estende la direttiva precedente anche alle PMI. Infine, con riferimento all'ordinamento italiano, i primi interventi in ambito di CSR si sono effettuati nel 2001, con il Modello 231, e dal 2002, successivamente alla promulgazione del Libro Verde. Le iniziative italiane negli anni seguenti si sono poi affievolite, lasciando spazio alle regioni e province.

Infine, il quarto ed ultimo capitolo si è focalizzato sul fornire come esempio l'analisi di una società multinazionale italiana, Enel Spa, esaminando come l'impresa si è avvicinata al concetto di CSR. L'analisi effettuata si basa su una visione esterna, effettuata grazie ai documenti pubblicati dalla società sul proprio sito internet.

Dall'analisi dei vari documenti, si è dedotta in *primis* la volontà di Enel Spa di implementare pratiche di CSR, impegnandosi non solo ad agire ma anche a comunicare i risultati ottenuti. Questa volontà, inoltre, si è vista anche da come l'azienda, in linea con lo sviluppo delle prime normative internazionali, ha fin da subito implementato il CSR *Project*, intraprendendo iniziative o partecipando ad organizzazioni ed iniziative internazionali in tema di responsabilità sociale d'impresa. Queste iniziative e partecipazioni le hanno permesso di adattarsi ai vari cambiamenti socio ambientali e normativi e di mantenere una certa continuità nella realizzazione di pratiche di CSR: dal confronto degli *standard* di rendicontazione utilizzati per redigere ciascun documento è emerso come Enel Spa, all'aggiornarsi delle linee guida negli anni, sia riuscita a realizzare pratiche di CSR stando al passo con i nuovi *standard* e modificando la rendicontazione dei propri *report*.

Questo adattarsi di Enel Spa ai vari cambiamenti socio ambientali è emerso anche analizzando le tematiche ambientali, sociali ed economiche. Dall'analisi dei documenti si è potuto notare, inoltre, un maggior interesse negli ultimi anni a temi sociali e ambientali, piuttosto che a temi economici. Questo è dipeso appunto dai cambiamenti del contesto in cui le aziende operano, in particolare in questi anni lo scenario è stato caratterizzato da

problemi come il cambiamento climatico, disordini sociali e la pandemia globale.

Infine, si è notato un maggior interesse del Gruppo per determinati sotto temi, ambientali, sociali ed economici, ripetuti per più anni e con dei progressi inerenti le modalità di affrontarli e rendicontarli in termini di spazio e di indicatori utilizzati a supporto.

Queste tematiche sono gli *stakeholder*, le fonti di energia rinnovabili e la riduzione delle emissioni, la salute e la sicurezza e la centralità del cliente, i ricavi e l'EBITDA e, anch'essi, hanno confermato la capacità di Enel Spa di cambiare e migliorare i propri obiettivi manageriali e strategici adattandosi ai vari cambiamenti socio-ambientali verificatesi con le varie normative e i principi di rendicontazione internazionali.



## APPENDICI

### A. Analisi dei documenti per tematica generale.

	N. di parole chiave ripetute nel documento										
	Sostenibilità	Stakeholder	Shareholder	Materialità	Ricerca e sviluppo	Efficienza	Creazione di valore	ESG	Trasparenza	Correttezza	Corruzione
Rapporto ambientale 1996	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Rapporto ambientale 1997	1	0	0	0	5	14	0	0	4	1	0
Rapporto ambientale 1998	0	0	0	0	3	16	0	0	4	0	0
Rapporto ambientale 1999	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Rapporto ambientale 2000	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Modello organizzativo 231 2001	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	13
Bilancio consolidato 2002	1	4	0	0	5	7	4	0	7	5	0
Annual Report 2003	4	7	105	0	0	19	5	0	9	6	1
Bilancio sostenibilità 2004	125	40	1	0	1	27	2	0	23	4	1
Bilancio sostenibilità 2005	171	63	2	0	5	39	5	0	24	5	14
Bilancio sostenibilità 2006	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Bilancio sostenibilità 2007	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

N. di parole chiave ripetute nel documento											
	Sostenibilità	Stakeholder	Shareholder	Materialità	Ricerca e sviluppo	Efficienza	Creazione di valore	ESG	Trasparenza	Correttezza	Corruzione
Bilancio sostenibilità 2008	209	97	1	0	5	34	5	0	20	3	28
Bilancio sostenibilità 2009	279	77	2	17	8	54	12	0	29	8	18
Bilancio sostenibilità 2010	293	72	2	16	5	43	5	0	58	22	35
Bilancio sostenibilità 2011	207	98	1	5	5	40	11	3	51	20	34
Bilancio sostenibilità 2012	167	61	0	23	2	26	7	9	24	16	26
Bilancio sostenibilità 2013	220	77	1	26	3	41	8	15	26	16	32
Bilancio sostenibilità 2014	250	93	1	27	4	40	12	5	23	14	36
Bilancio sostenibilità 2015	274	77	1	1	4	28	17	9	18	5	29
Bilancio sostenibilità 2016	300	110	2	6	4	39	24	19	26	6	22
Bilancio sostenibilità 2017	299	126	3	4	2	52	29	26	35	6	55
Bilancio sostenibilità 2018	342	127	2	15	1	43	32	53	31	6	55
Bilancio sostenibilità 2019	448	133	3	14	2	40	27	183	34	7	62

	N. di parole chiave ripetute nel documento										
	Sostenibilità	Stakeholder	Shareholder	Materialità	Ricerca e sviluppo	Efficienza	Creazione di valore	ESG	Trasparenza	Correttezza	Corruzione
Bilancio sostenibilità 2020	541	211	3	20	2	82	53	229	47	9	60
Bilancio sostenibilità 2021	633	465	2	92	4	60	60	77	69	10	67

Fonte: Elaborazione personale

## B. Analisi dei documenti temi di *performance* ambientale

Temi di <i>performance</i> ambientale	Numero di pagine dedicate	N. di parole chiave ripetute nel documento											
		Ambiente	Gestione ambientale	Risorse	Clima	Biodiversità	Emissioni	Rinnovabili	Tecnologie	Carbone	Decarbonizzazione		
Rapporto ambientale 1996	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Rapporto ambientale 1997	116	68	8	38	8	6	150	29	27	73	0	0	0
Rapporto ambientale 1998	134	67	12	31	11	13	141	25	23	73	0	0	0
Rapporto ambientale 1999	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Rapporto ambientale 2000	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Modello organizzativo 231 2001	0	2	0	7	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Bilancio consolidato 2002	1	12	0	19	0	0	9	37	15	9	0	0	0
Report annuale 2003	30	35	0	86	3	0	15	65	0	3	0	0	0
Bilancio sostenibilità 2004	17	50	12	25	10	1	52	30	19	33	0	0	0
Bilancio sostenibilità 2005	30	75	9	28	13	10	53	75	23	48	0	0	0
Bilancio sostenibilità 2006	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Bilancio sostenibilità 2007	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Bilancio sostenibilità 2008	67	100	20	44	71	48	202	106	39	64	0	0	0
Bilancio sostenibilità 2009	92	119	23	53	66	65	223	139	59	62	1	1	1
Bilancio sostenibilità 2011	52	94	21	44	51	27	213	128	57	98	0	0	0
Bilancio sostenibilità 2012	34	35	11	37	40	30	114	89	42	29	0	0	0
Bilancio sostenibilità 2013	34	45	13	42	34	20	116	90	30	26	0	0	0
Bilancio sostenibilità 2014	55	90	17	38	47	45	127	81	34	39	2	2	2
Bilancio sostenibilità 2015	44	38	16	30	55	31	120	120	38	45	9	9	9
Bilancio sostenibilità 2016	49	35	13	40	60	34	126	121	45	50	31	31	31

Temi di <i>performance</i> ambientale	Numero di pagine dedicate	N. di parole chiave ripetute nel documento									
		Ambiente	Gestione ambientale	Risorse	Clima	Biodiversità	Emissioni	Rinnovabili	Tecnologie	Carbone	Decarbonizzazione
Bilancio sostenibilità 2017	45	50	20	40	98	64	179	142	102	56	31
Bilancio sostenibilità 2018	38	66	39	43	170	47	177	150	106	51	27
Bilancio sostenibilità 2019	40	66	36	50	280	42	301	132	93	85	62
Bilancio sostenibilità 2020	44	92	28	66	299	62	299	155	115	100	102
Bilancio sostenibilità 2021	62	124	26	110	482	140	406	193	162	89	115

Fonte: Elaborazione personale



## C. Analisi dei documenti temi di *performance sociale*

Temi di performance sociale	Numero di pagine dedicate	N. di parole chiave ripetute nel documento											Cliente	
		Risorse umane	Welfare	Sicurezza	Salute	Collettività	Comunità locali	Sviluppo	Personale/lavoratori	Inclusione e diversità	Catena di fornitura			
Rapporto ambientale 1996	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Rapporto ambientale 1997	7	0	0	38	13	0	1	27	13	0	0	0	0	10
Rapporto ambientale 1998	13	0	0	27	9	0	1	21	63	14	0	0	0	30
Rapporto ambientale 1999	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Rapporto ambientale 2000	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Modello organizzativo 231/2001	30	0	0	2	2	0	0	0	25	0	0	0	0	0
Bilancio consolidato 2002	9	7	0	10	2	0	0	64	17	0	0	0	0	35
Report annuale 2003	12	6	0	7	5	0	0	59	7	3	0	0	0	2
Bilancio sostenibilità 2004	22	12	1	49	12	8	3	66	48	2	1	1	1	79
Bilancio sostenibilità 2005	22	3	5	55	14	3	3	96	101	2	2	2	2	71
Bilancio sostenibilità 2006	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Bilancio sostenibilità 2007	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Bilancio sostenibilità 2008	72	3	1	129	55	11	25	163	126	59	1	1	1	211
Bilancio sostenibilità 2009	80	9	3	247	91	8	22	251	198	14	1	1	1	298

Temi di performance sociale	Numero di pagine dedicate	N. di parole chiave ripetute nel documento										
		Risorse umane	Welfare	Sicurezza	Salute	Collettività	Comunità locali	Sviluppo	Personale/lavoratori	Inclusione e diversità	Catena di fornitura	Cliente
Bilancio sostenibilità 2010	40	6	6	233	92	5	25	213	210	20	5	305
Bilancio sostenibilità 2011	52	7	8	204	66	5	35	191	163	40	10	256
Bilancio sostenibilità 2012	53	4	4	162	84	4	13	119	92	32	5	150
Bilancio sostenibilità 2013	50	4	7	169	102	5	17	155	107	40	8	179
Bilancio sostenibilità 2014	52	4	4	154	96	9	15	130	111	80	6	204
Bilancio sostenibilità 2015	37	3	4	138	71	2	22	139	80	47	15	180
Bilancio sostenibilità 2016	43	6	3	144	70	2	27	174	73	66	16	198
Bilancio sostenibilità 2017	45	7	7	190	115	2	29	179	81	104	50	239
Bilancio sostenibilità 2018	58	1	4	183	90	2	23	208	94	130	38	203
Bilancio sostenibilità 2019	60	2	2	201	115	4	28	252	108	138	59	240
Bilancio sostenibilità 2020	75	1	2	245	133	3	56	299	124	174	51	333
Bilancio sostenibilità 2021	105	3	5	304	177	4	95	366	153	125	47	432

Fonte: Elaborazione personale

## D. Analisi dei documenti temi di *performance* economica

Temi di <i>performance</i> economica	Numero di pagine dedicate	N. di parole chiave ripetute nel documento			
		EBITDA	Ricavi	Valore economico	Investimenti
Rapporto ambientale 1996	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Rapporto ambientale 1997	0	0	0	20	
Rapporto ambientale 1998	0	0	0	18	
Rapporto ambientale 1999	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Rapporto ambientale 2000	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Modello organizzativo 231 2001	0	0	0	0	0
Bilancio consolidato 2002	127	2	102	1	47
Report annuale 2003	129	5	126	0	59
Bilancio sostenibilità 2004	29	3	7	1	19
Bilancio sostenibilità 2005	20	15	9	0	36
Bilancio sostenibilità 2006	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Temi di <i>performance</i> economica	Numero di pagine dedicate	N. di parole chiave ripetute nel documento			
		EBITDA	Ricavi	Valore economico	Investimenti
Bilancio sostenibilità 2007	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
Bilancio sostenibilità 2008	21	2	20	22	57
Bilancio sostenibilità 2009	27	6	13	4	49
Bilancio sostenibilità 2010	30	6	10	7	50
Bilancio sostenibilità 2011	42	6	11	9	55
Bilancio sostenibilità 2012	20	5	5	7	37
Bilancio sostenibilità 2013	17	3	5	9	38
Bilancio sostenibilità 2014	16	7	8	9	34
Bilancio sostenibilità 2015	15	4	6	14	34
Bilancio sostenibilità 2016	16	5	7	11	53
Bilancio sostenibilità 2017	14	9	7	22	59

Temi di <i>performance</i> economica	Numero di pagine dedicate	N. di parole chiave ripetute nel documento			
		EBITDA	Ricavi	Valore economico	Investimenti
Bilancio sostenibilità 2018	30	10	14	13	61
Bilancio sostenibilità 2019	42	19	23	9	68
Bilancio sostenibilità 2020	51	33	60	10	87
Bilancio sostenibilità 2021	55	57	89	26	113

Fonte: Elaborazione personale



## BIBLIOGRAFIA

Adiconsum (2010), *L'evoluzione del concetto di responsabilità sociale d'impresa*.

Consultato il 24 ottobre 2022 in <https://www.adiconsum.it/files/pdf/Dossier%20Training%20in%20Progress.pdf>

Arrigo, E. (2008). *Responsabilità aziendale e performance economico-sociale*. Torino: G. Giappichelli Editore.

Arun, A. E. (2017). *System Thinking and Modelling for Stakeholder Management*. IIM Kozhikode Society & Management Review, SAGE Publication.

Bagnoli, L. (2010). *Responsabilità sociale e modelli di misurazione*. Franco Angeli.

Balocco, V. (25 Agosto 2022). *UN Global Compact: cos'è e perché è importante per le imprese*, Consultato il 26 ottobre 2022 in <https://www.esg360.it/social-responsibility/un-global-compact-cose-e-perche-e-importante-per-le-imprese/>

Ban, K.-M. (2015). *Launch of new sustainable development agenda to guide development actions for the next 15 years*. sustainabledevelopment. Consultato il 20 settembre 2022 in [un.org/?page=view&nr=1021&type=230&menu=2059](http://un.org/?page=view&nr=1021&type=230&menu=2059).

Beda, A.; Bodo, R. (2004). *La responsabilità sociale di impresa – strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*. Milano: Il Sole 24 ore.

Bellini, M. (11 novembre 2022). *Sustainable reporting: approvate le nuove regole Ue sulla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Consultato il 17 novembre 2022 in <https://www.esg360.it/normative-e-compliance/sustainable-reporting-approvate-le-nuove-regole-ue-sulla-corporate-sustainability-reporting-directive-csrd/>

Bernasconi, A.; Fiorio, C.; Presutti, A. (2008). *La responsabilità degli enti. Commento articolo per articolo al D. Legisl. 8 giugno 2001, N.231*. Padova: Cedam.

Berni, A.; Tutolo, U. (11 Aprile 2022) *ISO 26000: linee guida responsabilità sociale aziende*. Consultato il 29 ottobre 2022 in [www.esg360.it/social-responsibility/iso-260002020-la-linea-guida-sulla-responsabilita-sociale/](http://www.esg360.it/social-responsibility/iso-260002020-la-linea-guida-sulla-responsabilita-sociale/)

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. NewYork: Harper&Row.

Bravi, I.; Murmura, F. (Maggio 2020) *I sistemi di gestione per la qualità, l'ambiente e l'etica*. Consultato il 23 ottobre 2022 in <https://www.researchgate.net/profile/Laura->

Bravi/publication/341234863\_I\_sistemi\_di\_gestione\_per\_la\_qualita\_l'ambiente\_e\_l'etica  
/links/5eb54b3092851cd50da1a118/I-sistemi-di-gestione-per-la-qualita-lambiente-e-  
letica.pdf

Camera di commercio di Chieti (10 maggio 2010), *Il progetto CSR-SC*, Consultato il 2  
novembre 2022 in [https://www.ch.camcom.it/P42A302C299S138/Il-Progetto-CSR-  
SC.htm](https://www.ch.camcom.it/P42A302C299S138/Il-Progetto-CSR-SC.htm)

Camera di Commercio-Treviso, Belluno Dolomiti, *Timeline-Evoluzione CSR*. Consultato il  
25 ottobre 2022 in [https://www.impreseresponsabili.tvbl.it/wpcontent/uploads/  
2019/07/Timeline\\_EvoluzioneCSR.pdf](https://www.impreseresponsabili.tvbl.it/wpcontent/uploads/2019/07/Timeline_EvoluzioneCSR.pdf)

Campasso, F. (2021), *I modelli di reporting e di asseverazione per le informative di carattere  
non finanziario*, Fondazione Piccatti Milanese 2021. Consultato il 27 ottobre 2022 in  
[https://www.odcec.torino.it/public/pagine/i\\_modelli\\_di\\_reporting\\_e\\_di\\_asseverazione\\_  
per\\_le\\_informative\\_di\\_carattere\\_non\\_finanziario\\_.pdf](https://www.odcec.torino.it/public/pagine/i_modelli_di_reporting_e_di_asseverazione_per_le_informative_di_carattere_non_finanziario_.pdf)

Carroll, A. B. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate social  
performance*. Academy of Management Review.

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

Carroll, A. B. (Settembre 1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional  
Construct*. Business & Society, Vol. 38, No 3.

Carungu, J.; Molinari, M. (2019), *Rendicontazione non finanziaria: dalla forma alla  
sostanza*. Wolters Kluwer Italia s.r.l., Consultato il 10 ottobre in  
<https://www.osservatoriodnf.it/doc/rendicontazione-non-finanziaria.pdf>, pag. 4

Clark J.M. (Marzo 1916) *The Changing Basis of Economic Responsibility*, The Journal of  
Political Economy, Vol.24, No 3.

Commissione della Comunità Europea (2001). *LIBRO VERDE Promuovere un quadro  
europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. Consultato il 27 settembre 2022 in  
[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)3  
66\\_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf)



Commissione della Comunità Europea (2002) Comunicazione 2002- *Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, Consultato il 24 ottobre 2022 in <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52002DC0347&from=SL>

Commissione della Comunità Europea (2006) Comunicazione 2006- *Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese*. Consultato il 24 ottobre 2022 in <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:IT:PDF>

Commissione della Comunità Europea (2010) Comunicazione 2010- *Europa 2020 Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusive*. Consultato il 25 ottobre 2022 in <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/LSU/?uri=celex:52010DC2020>

Commissione della Comunità Europea (2011), Comunicazione 2011- *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*. Consultato il 25 ottobre 2022 in <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:IT:PDF>

Commissione della Comunità Europea (2017), *Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario*. Consultato il 27 ottobre 2022 in [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019XC0620\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019XC0620(01))

Commissione della Comunità Europea (2021) *Proposta di direttiva UE 2021/104*, pag. 6. Consultato il 14 novembre 2022 in <https://eurlex.europa.eu/legalcontent/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021PC0189&from=EN>

Commissione Europea (23 maggio 2022) *Pubblicata la relazione 2022 di Eurostat (Commissione) sugli obiettivi di sviluppo sostenibile nell'Unione Europea*. Consultato il 17 novembre 2022 in [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_22\\_3212](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_22_3212)

Commissione Europea (2003) *Raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE del 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese*. Consultato il 29 ottobre 2022 in <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:32003H0361>

Committee for Economic Development. (1971), *Social responsibilities of business corporations*. New York: Author.

D’Orazio, E. (2006). Verso una teoria normativa degli stakeholder, *Politeia* XXII, 82. Consultato il 19 ottobre 2022 in [http://www.politeia-centrostudi.org/doc/Selezione/politeia\\_n\\_82.pdf](http://www.politeia-centrostudi.org/doc/Selezione/politeia_n_82.pdf)

Dalton, D. R.; Cosier, R. A. (Maggio/giugno 1982). *The four faces of social responsibility*. Business Horizons

Davis, K. (1960). *Can business afford to ignore social responsibilities?* California Management Review.

Davis, K. (1973). *The case for and against business assumption of social responsibilities*. Academy of Management Journal.

Davis, K.; Blomstrom, R. L. (1966). *Business and its environment*. New York: McGraw- Hill.

Deloitte, United Nations Global Compact (2010). *UN Global Compact Management Model*. Consultato il 5 novembre 2022 in <https://www.unglobalcompact.org/library/231>

Deloitte, SDA Bocconi, (2018) *Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione non Finanziaria ex D.Lgs. 254/2016*. Consultato il 18 novembre 2022 in <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/audit/events/osservatorio-nazionale-rendicontazione-non-finanziaria---deloitt0.html>

Deloitte, Università di Pavia, (2022) *Osservatorio Nazionale sulle Dichiarazione di carattere non finanziario*. Consultato il 18 novembre 2022 in [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/audit/OsservatorioDNF2022\\_Deloitte.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/audit/OsservatorioDNF2022_Deloitte.pdf)

De Paoli, A. (12 maggio 2022) *Stakeholder capitalism: l’evoluzione del concetto di valore*. Consultato il 22 ottobre 2022 in [www.enel.com/it/media/word-from/news/2022/05/evoluzione-stakeholder-capitalism](http://www.enel.com/it/media/word-from/news/2022/05/evoluzione-stakeholder-capitalism)

De Pasquale, M. (2019/2020) *La Corporate Social Responsibility e la creazione di valore condiviso nel settore dell’energia: il caso Eni*. [Tesi di laurea]. Roma: Luiss.

Di Fiore, V. (2019/2020) *CSR: Tra Impegno Sociale e Strategia d’Impresa* [Tesi di laurea]. Roma: Luiss.

Donaldson, T.; Preston, L. (1995), *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications*, *The Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 1.

Dyczkowska, J.; Krasodomska, J.; Robertson, F. (2022). *The role of integrated reporting in communicating adherence to stakeholder capitalism principles during the Covid-19 Pandemic*. *Meditari Accountancy Research*, Vol. 30 No 7.

Enel, (2021). *Relazione Finanziaria consolidata annuale 2021*. Consultato il 4 gennaio 2023 in [https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/informazioni-finanziarie/2021/annuali/it/relazione-finanziaria-annuale\\_2021.pdf](https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/informazioni-finanziarie/2021/annuali/it/relazione-finanziaria-annuale_2021.pdf)

Enel (2021). *Bilancio di sostenibilità 2021*. Consultato il 29 settembre 2022 in [https://www.enel.com/content/dam/enelcom/documenti/investitori/sostenibilita/2021/bilancio-sostenibilita\\_2021.pdf](https://www.enel.com/content/dam/enelcom/documenti/investitori/sostenibilita/2021/bilancio-sostenibilita_2021.pdf)

Epstein, E. M. (1987). *The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness*. *California Management Review*.

Esposito, A. (2019/2020) *Corporate Social Responsibility nella governance d'impresa: Il caso Ambiente S.p.a.* [Tesi di laurea]. Università degli studi di Napoli.

Eurostat (2022), *Sustainable development in the European Union*. Consultato il 17 novembre 2022 in <https://ec.europa.eu/info/news/commission-eurostat-publishes-2022-report-sustainable-development-goals-european-union-2022-may-23>

Farneti, F.; Casonato, F.; Montecalvo, M.; De Villiers, C. (2019). *The influence of integrated reporting and stakeholder information needs on the disclosure of social information in a State-Owned enterprise*, *Meditari Accountancy Research*, Vol. 27 No. 4,

Ferla, V. (21 giugno 2022) *Verso il capitalismo degli stakeholders: l'impegno di Enel per la trasparenza e la sostenibilità*. Consultato il 17 gennaio 2023 in <https://www.ilriformista.it/verso-il-capitalismo-degli-stakeholders-limpegno-di-enel-per-la-trasparenza-e-la-sostenibilita-306439/>

Ferrante, S. (2021/2022). *Come il cambiamento climatico e la sostenibilità ambientale modificano gli obblighi di informativa aziendale. La reportistica non finanziaria e la valutazione della performance ambientale*. [Tesi di Laurea Magistrale]. Università Ca' Foscari di Venezia.

Fiameni, M. (2016). *Corporate Social Responsibility e sviluppo aziendale sostenibile: strumenti di rappresentazione, di analisi e di investimento*. [Dottorato di ricerca in Business Administration and Management]. Università degli Studi di Milano Bicocca.

Fondaroli, D.; Zoli, C. (2014). *Modelli organizzativi ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001 e tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro*. Torino: G. Giappichelli Editore.

Fondazione IBR. (2019). *What is the Embankment Project for Inclusive Capitalism (EPIC)?* Consultato il 28 dicembre 2022 in <https://www.fondazioneoibr.it/wp-content/uploads/2019/11/Barend-Van-Bergen-WICI.pdf>

Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese (I-CSR), (24 novembre 2008) *CSR come elemento di creazione di valore per le PMI*, Prato, Consultato il 3 novembre 2022 in <http://www.po.camcom.it/doc/news/eventi/2008/20081124c.pdf>

Fossati, S.; Luoni, L.; Tettamanzi P. (2009). *Il Bilancio Sociale e la Comunicazione con gli Stakeholder*. Torino: Pearson Paravia Bruno Mondadori S.p.A.

Frederick, W. C. (1960). *The growing concern over business responsibility*. California Management Review

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R.E.; Phillips, R.A. (2002), "*Stakeholder theory: a libertarian defense*", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12 No. 3

Freeman, R.E.; Martin, K. and Parmar, B. (2007a), *Stakeholder capitalism*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 74 No. 4,

Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Gavi (18 febbraio 2020). *Millennium Development Goals*. Consultato il 10 novembre 2022 in <https://www.gavi.org/our-alliance/global-health-development/millennium-development-goals>

Gazzola, P. (2012) *CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile* Consultato il 18 settembre 2022 in <http://riviste.paviauniversitypress.it/index.php/ea/article/view/1281>

Giampaolo, A. (2020/2021). *Informativa non finanziaria e raggiungimento dei Sustainable Development Goals: prime evidenze empiriche dal mercato quotato italiano*. [Tesi di laurea], Università Luiss, Dipartimento di Impresa e Management.

GRI, 2021, *A short introduction to the GRI Standards*. Consultato il 9 dicembre 2022 in <https://www.globalreporting.org/media/wtaf14tw/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf>

GRI, 2021, *GRI 1: Foundation 2021*. Consultato il 4 dicembre 2022 in <https://globalreporting.org/pdf.ashx?id=12334&page=14>

GRI, 2021, *GRI 2: General Disclosures 2021*. Consultato il 4 dicembre 2022 in <https://www.globalreporting.org/pdf.ashx?id=12358>

GRI, 2021, *GRI 3: Material Topics 2021*. Consultato il 9 dicembre 2022 in <https://globalreporting.org/pdf.ashx?id=12453&page=9>

GRI, 2016, *GRI 101: Principi di rendicontazione 2016*. Consultato il 4 dicembre 2022 in <https://www.globalreporting.org/standards/media/2121/italian-gri-101-foundation-2016.pdf>

GRI, 2021, *GRI Universal Standard 2021, Frequently Asked Questions (FAQs)*. Consultato il 4 dicembre 2022 in <https://www.globalreporting.org/media/zauil2g3/public-faqs-universal-standards.pdf>

Holmes, S. L. (Giugno 1976). *Executive perceptions of corporate social responsibility*. Business Horizons.

Il Sole24ore (2020) *Sostenibilità, dalla CSR alla creazione di valore condiviso*. Consultato il 29 settembre 2022 in [stream24.ilsole24ore.com/video/economia/sostenibilita-csr-creazione-valore-condiviso/ADNumi9](https://stream24.ilsole24ore.com/video/economia/sostenibilita-csr-creazione-valore-condiviso/ADNumi9)

IIRC, (2013), *IR Framework Italiano*. Consultato il 26 agosto 2022 in <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

IIRC, (2021), *IR Framework Italiano*. Consultato il 26 agosto 2022 in [https://www.integratedreporting.org/wpcontent/uploads/2021/09/IRFRAMEWORK\\_ITALIANO.pdf](https://www.integratedreporting.org/wpcontent/uploads/2021/09/IRFRAMEWORK_ITALIANO.pdf)

ISEA (2020). AA1000 Assurance Standard v3. Consultato il 2 dicembre 2022 in <https://www.accountability.org/standards/aa1000-assurance-standard/>

ISEA (2018). *AA1000 Principi di Accountability*. Consultato il 26 novembre 2022 in <https://www.accountability.org/static/be1801a658886c16711bf5b7cc726419/aa1000-ap-2018-italian-final.pdf>

ISEA (2015). AA1000 Stakeholder Engagement Standard. Consultato il 2 dicembre 2022 in <https://www.mas-business.com/docs/AA1000SES%202015.pdf>

ISO 14001. (15 ottobre 2021). *Wikipedia, L'enciclopedia libera*. Consultato il 24 novembre 2022 in [https://it.wikipedia.org/w/index.php?title=ISO\\_14001&oldid=123475618](https://it.wikipedia.org/w/index.php?title=ISO_14001&oldid=123475618).

Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.

Jones, T. M. (1980). *Corporate social responsibility revisited, redefined*. California Management Review,

Latapí Agudelo, M. A.; Johannsdottir, L.; Davidsdottir, B. (2019). *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*, International Journal of Corporate Social Responsibility.

Leoci, P. (2012). *La responsabilità sociale delle aziende ed il bilancio sociale: novità e prospettive*. Bari: Cacucci Editore

Maddaloni, D. (2015/2016). *Creating Shared Value: connettere il successo di un business al progresso sociale. Il caso Enel*. [Tesi di Laurea], Università Luiss. Dipartimento di Impresa e Management.

Masia, E. (23 dicembre 2021). GRI Standard: cosa cambia dal 2023. Consultato il 29 dicembre 2022 in <https://www.nexteco.it/lab/gri-standards-cosa-cambia-dal-2023>

McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ministero dello Sviluppo Economico (2011), *Piano d'azione nazionale sulla Responsabilità Sociale d'impresa*, Consultato il 28 ottobre 2022 in [https://sitiarcheologici.lavoro.gov.it/Priorita/Documents/Piano\\_Azione\\_RSI\\_2012\\_14.pdf](https://sitiarcheologici.lavoro.gov.it/Priorita/Documents/Piano_Azione_RSI_2012_14.pdf)

Ministero dello Sviluppo Economico, PCN Responsabilità sociale di impresa, Fondazione Unioncamere, *Responsabilità sociale d'impresa: dalle linee guida OCSE agli interessi del territorio*. Consultato il 25 ottobre 2022 in [https://www.rm.camcom.it/moduli/output\\_immagine.php?id=2553](https://www.rm.camcom.it/moduli/output_immagine.php?id=2553)

Muzzarini, D. *Diffusione della CSR attraverso i meccanismi del mercato*, Consultato il 2 ottobre 2022 [www.bilanciosociale.it/file/csr\\_attraverso\\_mkt.pdf](http://www.bilanciosociale.it/file/csr_attraverso_mkt.pdf)

Nigro, C.; Petracca, M. (2016) *La Corporate Social Responsibility: dalle origini all'approccio situazionista*. Torino: G. Giappichelli Editore.

Parlamento Europeo e Consiglio, *Direttiva UE 2014/95/UE* del 22 ottobre 2014, Consultato il 26 ottobre 2022 in <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095>

Pasotti, A. (29 dicembre 2020). *I vantaggi della CSR*. Consultato il 2 ottobre 2022 in [it.linkedin.com/pulse/i-vantaggi-della-csr-per-limpresa-anna-pasotti](https://it.linkedin.com/pulse/i-vantaggi-della-csr-per-limpresa-anna-pasotti)

Pasotti, A. (11 settembre 2020). *L'evoluzione storica della Csr*. Consultato il 29 settembre 2022 [it.linkedin.com/pulse/levoluzione-storica-della-csr-anna-pasotti](https://it.linkedin.com/pulse/levoluzione-storica-della-csr-anna-pasotti)

Pistoni, A.; Songini, L. (2009). *Mainstreaming Corporate Responsibility. Capitolo 8: Enel: CRS and Performance Measurement*. Wiley. Consultato il 2 gennaio 2023 in <https://hdl.handle.net/11565/3300991>

Porter, M.E. (2011), *Il vantaggio competitivo*. Piccola Biblioteca Einaudi Ns

Porter, M.E.; Kramer, M.R. (2011), *Creating shared value*. Harvard Business Review, Vol. 89 No. 1/2.

Porter, M.E.; Kramer, M.R. (2006) *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review.

Presidente della Repubblica, (30 dicembre 2016), *Decreto Legislativo 254/2016*, Consultato il 25 ottobre 2022, in <https://www.assolombarda.it/servizi/credito-finanza-e-incentivi/documenti/decreto-legislativo-254-2016-sulla-comunicazione-di-informazioni-non-finanziarie>

Presidenza Italiana sulla CSR, (1° dicembre 2003), *Dichiarazione della Presidenza Italiana sulla Corporate Social Responsibility*, Bruxelles Consultato il 30 ottobre 2022 in

[https://www.fondazione nazionalecommercialisti.it/system/files/imce/aree-tematiche/pac/ET\\_CSR\\_italia.pdf](https://www.fondazione nazionalecommercialisti.it/system/files/imce/aree-tematiche/pac/ET_CSR_italia.pdf)

Preston, L. E. (Ed.). (1978). *Research in corporate social performance and policy* (Vol. 1). Greenwich, CT: JAI.

Preston, L. E.; Post, J. E. (1975). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

OECD, Ministero dello Sviluppo Economico, PCN Responsabilità sociale d'impresa, *Linee Guida OCSE destinate alle Imprese Multinazionali*. Consultato il 25 ottobre 2022 in <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesITALIANO.pdf>

OHCHR, (1948). Dichiarazione Universale dei diritti umani. Consultato il 28 dicembre 2022 in [https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/itn.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/itn.pdf)

ReteClima (2 gennaio 2022). *GHG Protocol e Standard GRI – Emissioni*. Consultato il 28 dicembre 2022 in <https://www.reteclima.it/ghg-protocol-e-standard-gri-emissioni/>

Santoro, T. (2019/2020). *Il valore prodotto dalla sostenibilità e dal perseguimento degli SDGs: un'analisi qualitativa e quantitativa del mercato delle energie rinnovabili*. [Tesi di Laurea] Università Luiss. Dipartimento di Impresa e Management.

Schwab, K. (1971), *Modern Company Management in Mechanical Engineering*, Maschinenbau-Verlag GmbH

Schwab, K.; Vanham, P. (2021) *Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet*. Wiley.

Sethi, S. P. (1975, Spring). *Dimensions of corporate social performance: An analytic framework*. California Management Review,

Smith, N. C. (2001). *Changes in corporate practices in response to public interest advocacy and actions*. In P. N. B. a. G. T. Gundlach (Ed.), *Handbook of Marketing and Society*. Thousand Oaks.

Speziale, M.-T. (2019), *Theoretical perspectives on purposes and users of integrated reporting: a literature review*, in Idowu S.O., Del Baldo M. (Eds), *Integrated Reporting, CSR, Sustainability, Ethics and Governance*, Springer Nature Switzerland AG,



Steiner, G. A. (1971). *Business and society*. New York: Random House.

Wartick, S. L.; Cochran, P. L. (1985). *The evolution of the corporate social performance model*. Academy of Management Review.

WEF (2019). *Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution*. Consultato il 23 ottobre 2022 in [www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/](http://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/)

WEF (2019). *Why we need the Davos Manifesto for a better kind of capitalism*. Consultato il 23 ottobre 2022 in [www.weforum.org/agenda/2019/12/why-we-need-the-davos-manifesto-for-better-kind-of-capitalism/](http://www.weforum.org/agenda/2019/12/why-we-need-the-davos-manifesto-for-better-kind-of-capitalism/)

WEF (2020). *Measuring Stakeholder Capitalism Report 2020*. Consultato il 25 agosto 2022 in [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_IBC\\_Measuring\\_Stakeholder\\_Capitalism\\_Report\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_Measuring_Stakeholder_Capitalism_Report_2020.pdf)

WEF (2021), *What is stakeholder capitalism?* Consultato il 23 ottobre 2022 in [www.weforum.org/agenda/2021/01/klausschwab-on-what-is-stakeholder-capitalism-history-relevance/](http://www.weforum.org/agenda/2021/01/klausschwab-on-what-is-stakeholder-capitalism-history-relevance/)

Wood, D. J. (1991). *Corporate social performance revisited*. Academy of Management Review.

World Commission on Environment, *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, 1987, Consultato il 24 ottobre 2022 in [sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf](http://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf)

Zarulli, R. (2020/2021) *Corporate Social Responsibility: politiche e pratiche nella governance delle società a controllo pubblico e privato: i casi Trenitalia e Italo* [Tesi di laurea]. Università Luiss.

Zenisek, T. J. (1979). *Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature*. Academy of Management Review.

## SITOGRAFIA

[sustainabledevelopment.un.org](https://sustainabledevelopment.un.org)

[www.accountability.org](https://www.accountability.org)

[www.affaritaliani.it](https://www.affaritaliani.it)

- <https://www.affaritaliani.it/economia/notizie-aziende/enel-capital-markets-day-presentata-la-strategia-2023-2025-826797.html> Consultato il 21 gennaio 2023

[www.borsaitaliana.it](https://www.borsaitaliana.it)

[www.bilanciosociale.it](https://www.bilanciosociale.it)

[www.cambialmondo.org](https://www.cambialmondo.org)

- <https://cambialmondo.org/2021/03/27/klaus-schawb-e-thierry-malleret-covid-19-the-great-reset/> Consultato il 6 gennaio 2023

[www.cnppartners.it](https://www.cnppartners.it)

- <https://www.cnppartners.it/risorse-utili/glossario-assicurativo/dow-jones-sustainabilityindex/#:~:text=Il%20Dow%20Jones%20Sustainability%20Index,soddisfacenti%20in%20termini%20di%20sostenibilit%C3%A0> Consultato il 5 gennaio 2023

[www.enel.com](https://www.enel.com)

- <https://www.enel.com/it/azienda/chi-siamo/la-nostra-storia> Consultato il 9 gennaio 2023
- <https://www.enel.com/it/azienda/chi-siamo/vision> Consultato il 9 gennaio 2023
- <https://www.enel.com/it/azienda/servizi-e-prodotti> Consultato il 9 gennaio 2023
- <https://www.enel.com/it/investitori/investimenti/finanza-sostenibile> Consultato il 20 gennaio 2023

[www.esg360.it](https://www.esg360.it)

[www.esg.tech.it](https://www.esg.tech.it)

- <https://esg.tech/it/glossary/sustainability-accounting-standards-board-sasb/>  
Consultato il 30 novembre 2022

[www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu)

[www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu)

[www.fondazioneoibr.it](http://www.fondazioneoibr.it)

- <https://www.fondazioneoibr.it/wp-content/uploads/2019/11/Barend-Van-Bergen-WICI.pdf> Consultato il 18 dicembre 2022

[www.gavi.org](http://www.gavi.org)

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

- <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/> Consultato il 5 dicembre 2022
- <https://www.globalreporting.org/standards/sector-program/> Consultato il 9 dicembre 2022

[www.ilriformista.it](http://www.ilriformista.it)

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

[www.investireresponsabilmente.com](http://www.investireresponsabilmente.com)

[www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)

[www.politeia-centrostudi.org](http://www.politeia-centrostudi.org)

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

- [https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/itn.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/itn.pdf) Consultato il 3 dicembre 2022

[www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)

[www.reteclima.it](http://www.reteclima.it)

- <https://www.reteclima.it/ghg-protocol-e-standard-gri-emissioni/> Consultato il 5 dicembre 2022

[www.rm.camcom.it](http://www.rm.camcom.it)

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

[www.weforum.org](http://www.weforum.org)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)