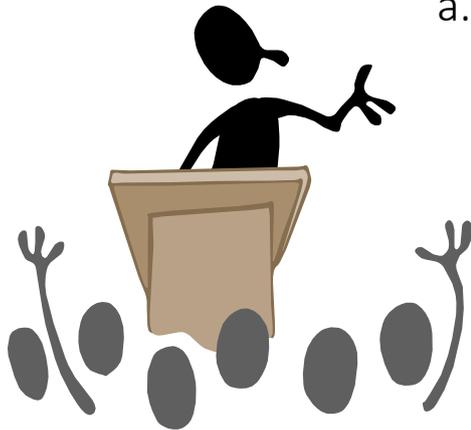


## Sustainability Disclosure e Reporting a.a. 2022/2023



Prof. Matteo POZZOLI

La sostenibilità

1

## Le tappe per la definizione del concetto di sviluppo sostenibile

- The limits to growth (1968)
- Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente umano (1972)
- Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo - Our Common Future (1987)
  - uno sviluppo che «soddisfi i bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la capacità di quelle future di rispondere ai loro»
  - «Ciò di cui abbiamo bisogno attualmente è una nuova era di crescita economica – una crescita vigorosa e in pari tempo socialmente e ambientalmente sostenibile»
- Conferenza della Nazioni Unite sull'Ambiente e lo Sviluppo (1992)
- Vertice mondiale sullo sviluppo sostenibile di Johannesburg (2002)

2

## Concetti e principi

- Approccio olistico
- Complessità e incertezza
- Il limite
- Logica del lungo periodo
- Equità intra generazionale ed equità inter generazionale

3

## I principi dell'approccio etico alla sostenibilità

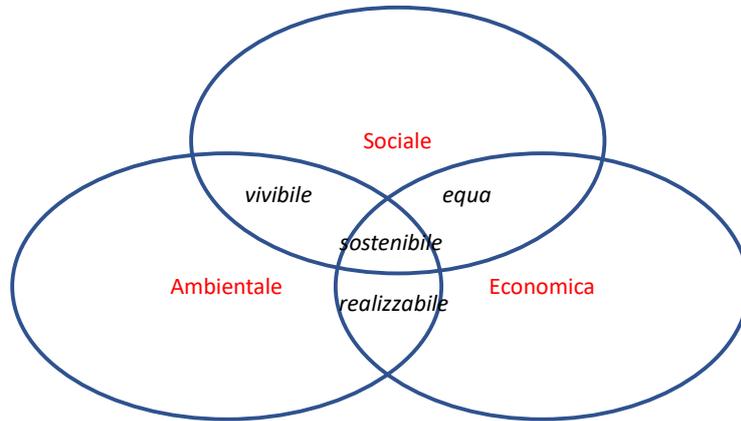
Dichiarazione di Rio (1992)

- Principio di responsabilità
- Principio di precauzione
- Principio di prevenzione
- Principio di partecipazione
- Principio di cooperazione

Sostenibilità debole e molto debole, forte e molto forte

4

## Le dimensioni della sostenibilità



5

## Le organizzazioni internazionali: ONU

- Gli Obiettivi del Millennio ([MDGs](#))



e la proclamazione del Decennio dell'educazione allo Sviluppo Sostenibile

6

## Le organizzazioni internazionali: ONU

- L'Agenda 2030: [17 SDGs](#) con 169 target

### SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



7

## Le organizzazioni internazionali: Unione Europea

- Quale obiettivo del Trattato di Maastricht troviamo anche «promuovere un progresso economico e sociale equilibrato e sostenibile»
- Sviluppo sostenibile in Europa per un mondo migliore: strategia dell'Unione Europea per lo sviluppo sostenibile (Proposta dalla Commissione per il Consiglio europeo, 2001)
- L'orientamento è sviluppato nella strategia in materia di sviluppo sostenibile (2006), con l'individuazione di 7 sfide:
  - cambiamenti climatici ed energia pulita
  - sanità pubblica
  - esclusione sociale
  - demografia e migrazione
  - gestione delle risorse naturali
  - trasporti sostenibili
  - povertà mondiale e sfide dello sviluppo

8

## Le organizzazioni internazionali: Unione Europea

- Trattato di Lisbona (2007)
- Ambiente 2010 (sesto programma)
- Europa 2020 (2010)
- Vivere bene entro i limiti del nostro Pianeta (settimo programma, 2013)

- Il futuro sostenibile dell'Europa (2016)
- L'ottavo programma d'azione per l'Europa (Green Deal Europeo)



9

Il contributo delle aziende allo sviluppo sostenibile

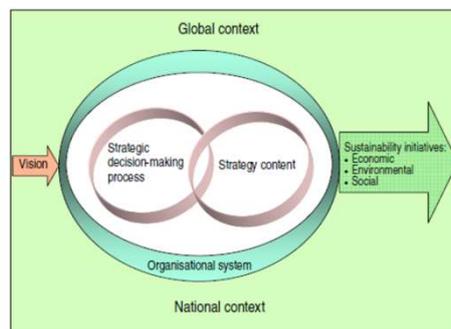
10

## Quale contributo?

- Quale il ruolo delle aziende nello sviluppo sostenibile?
- Le aziende come soggetti volti alla «creazione del valore» nel medio e lungo periodo
- L'impresa socialmente responsabile
- La convergenza tra obiettivi aziendali e di natura socio-ambientale
- Etica e attività economica

11

## Sostenibilità come strategia aziendale



Bonn, I., & Fisher, J. (2011). Sustainability: the missing ingredient in strategy. *Journal of business strategy*.

12

## I driver evolutivi

- Il tema della misurazione dell'attività svolta
  - Prospettiva economica
  - Prospettiva sociale
- Il ruolo della comunicazione
- L'approccio triple bottom line quale driver per la realizzazione dello sviluppo sostenibile

13

## Perché la Corporate Social Responsibility dovrebbe supportare la Corporate Financial Performance

- Nella direttiva 2014/95/UE stessa si legge, peraltro, che: *“[i]n effetti, la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario è fondamentale per gestire la transizione verso un'economia globale sostenibile coniugando redditività a lungo termine, giustizia sociale e protezione dell'ambiente. In tale contesto, la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario contribuisce a misurare, monitorare e gestire i risultati delle imprese e il relativo impatto sulla società”*

14

## Perché la Corporate Social Responsibility dovrebbe supportare la Corporate Financial Performance (ipotesi della dottrina)

- Preston e O'Bannon (1997) forniscono quattro ipotesi di studio che appaiono tutt'oggi valide:
- *Social impact hypothesis*. Livelli più alti (più bassi) di performance sociali condurrebbero a più alti (più bassi) livelli di performance finanziarie. In questa logica, l'"impatto sociale" derivante dall'attività stessa promuoverebbe l'andamento aziendale grazie anche alla reputazione acquisita presso gli stakeholder;
- *Trade-off hypothesis*. Livelli più alti (più bassi) di performance sociali condurrebbero a più bassi (più alti) livelli di performance finanziarie e viceversa. La social performance è considerata una variabile indipendente e il sostenimento dei costi per l'attività sociale comporta essenzialmente il sostenimento di costi che potrebbero essere indirizzati in altro modo dall'azienda;
- *Available funds hypothesis*. Livelli più alti (più bassi) di performance finanziarie condurrebbero a più alti (più bassi) livelli di performance sociali. L'ipotesi parte dall'assunzione che le maggiori disponibilità finanziarie permettono di investire maggiormente;
- *Managerial opportunism hypothesis*. Livelli più alti (più bassi) di performance finanziarie condurrebbero a livelli più bassi (più alti) di performance sociali. L'evidenza di migliori condizioni reddituali porterebbe il management, in questa prospettiva, a "risparmiare" sull'attività sociale; in quanto ritenuta non rilevante per migliorare l'andamento economico.

15

## Perché la Corporate Social Responsibility dovrebbe supportare la Corporate Financial Performance (ipotesi UE)

- La EC ha condotto una consultazione pubblica nel 2014 i cui risultati avevano evidenziato come la responsabilità sociale portasse benefici non solo alla società e agli stakeholder, ma anche alle imprese soprattutto in quanto la CSR:
  - porta le imprese a sviluppare una strategia di medio-lungo periodo, con una migliore identificazione dei rischi e dei benefici, che possono in ultimo portare ad accedere a nuovi mercati;
  - sviluppa una missione e una visione, con un conseguente più chiaro collocamento dell'impresa nel mercato e una accresciuta capacità di attrazione di talenti;
  - incrementa il livello di innovazione a livello gestionale e di *governance*;
  - consente una riduzione dei costi, a seguito della più attenta gestione dei rischi;
  - migliora l'immagine e la fiducia degli stakeholder (EC, 2014).

16

## Perché la Corporate Social Responsibility dovrebbe supportare la Corporate Financial Performance (ipotesi CSR Europe e GRI)

- CSR Europe e GRI (2017) sostengono che l'informativa non finanziaria può supportare le imprese con diverse modalità anche tramite:
  - l'aumento della fiducia degli stakeholder. La condivisione stessa delle informazioni è considerata come uno strumento per migliorare la fiducia di stakeholder chiave come clienti, società civile e investitori, indicando, per esempio, come i rischi di natura ambientale e sociale sono analizzati, in ragione anche delle aspettative degli stakeholder stessi;
  - le conoscenze tratte dal processo di reportistica. Lo sforzo di predisposizione dei dati di reporting implica anche un esame congiunto dei riflessi derivanti dalle operazioni intraprese, nonché riflessioni da condividere internamente ed esternamente sull'impatto connesso alle decisioni in materia di Environmental, Social and Governance;
  - la creazione di un circolo virtuoso di continuo miglioramento. L'apprendimento delle esigenze manifestate dagli stakeholder su temi come la misurazione della materialità, la gestione dei rischi e della performance, dovrebbe, infatti, consentire alle società di beneficiare delle interazioni esistenti, nonché delle esperienze passate;
  - la considerazione della trasparenza come baluardo dell'integrità aziendale. Si ritiene che la presentazione dei dati aziendali e dei comportamenti connessi alla gestione aziendale determina una spirale positiva a livello di relazioni interne ed esterne e fiducia.

17

## Perché la Corporate Social Responsibility dovrebbe supportare la Corporate Financial Performance (dottrina)

- In ambito scientifico, molti sostenitori della CSR sostengono che la gestione dell'azienda, nell'interesse anche dei soggetti che risultano portatori di interesse, assume una solidità che consolida lo sviluppo dell'impresa nel tempo (Churet e Eccles, 2014).
- Molti studiosi considerano (a ragione) la CSR uno strumento di gestione e di strategia, che come gli altri deve essere alimentato da un adeguato sistema di reporting. In questo contesto, Churet e Eccles (2014) ritengono la reportistica un elemento essenziale per il rapporto generato tra azienda e stakeholder, al fine della comprensione della dinamica e delle connessioni di causa ed effetto tra gestione della realtà imprenditoriale e ambiente economico di riferimento. A tale scopo, la produzione degli indicatori non finanziari assume un rilievo cruciale ai fini operativi.
- Tale prospettiva, tuttavia, enfatizza anche il ruolo dell'impatto della CSR sulle performance finanziarie anche in termini di riduzione dei costi nel breve e (soprattutto) nel medio-lungo periodo, dovuti a una necessaria riorganizzazione di natura gestionale e strategica (Grant Thornton, 2014).
- Allo stesso tempo, vi è, poi, chi afferma che le politiche di CSR possano essere condizionate e motivate da necessità o volontà di pubblicizzare l'intervento della società nel mercato, avendo poi un ritorno positivo in termini di immagine e affidabilità del marchio (Chen *et al.*, 2015; Tang *et al.*, 2012). In questo contesto, si ritiene che comportamenti socialmente responsabili possono avere un impatto positivo sui clienti, maggiormente disposti ad affidarsi a strutture che operano in ambiti di legalità e in sintonia con le esigenze della collettività (Creyer e Ross, 1997). Contestualmente, taluni hanno sostenuto che l'orientamento a "fare bene" consente anche di venire a contatto con nuove realtà, creando la possibilità di sviluppare nuovi mercati (Kanter, 1999).
- Mohr e Webb (2005) hanno provato che l'atteggiamento di tutela dell'ambiente e di filantropia hanno un impatto positivo sul mercato, avvicinando la clientela ai prodotti più di quanto lo possano fare le politiche di prezzo.
- La CSR comporta anche una maggiore attenzione nei rapporti con gli stakeholder. In questa prospettiva, è stato anche evidenziato come, per esempio, la cura dei rapporti con i propri dipendenti implichi un miglior clima lavorativo e un maggior coinvolgimento con la prospettiva di determinare un positivo contributo al raggiungimento degli obiettivi finanziari (Galant e Cadez, 2017).
- Di contro, altri economisti "neo-classici", partendo da una prospettiva simile a quanto previsto dalla agency theory (Friedman, 1970), ritengono che la produzione dell'informativa di CSR, comportando costi aggiuntivi, determini un impatto negativo a livello di performance aziendali e, quindi, anche di *stock price* (Alexander e Buchholz, 1978; Tang *et al.*, 2012).
- Altri ancora hanno osservato come "spostare" l'attenzione (e gli investimenti) dal perseguimento di risultati finanziari positivi per perseguire finalità di CSR sia anche funzionale all'accrescimento della reputazione personale dei manager (Barnea e Rubin, 2010).

18

## Aspetti fondanti in tema di CSR

19

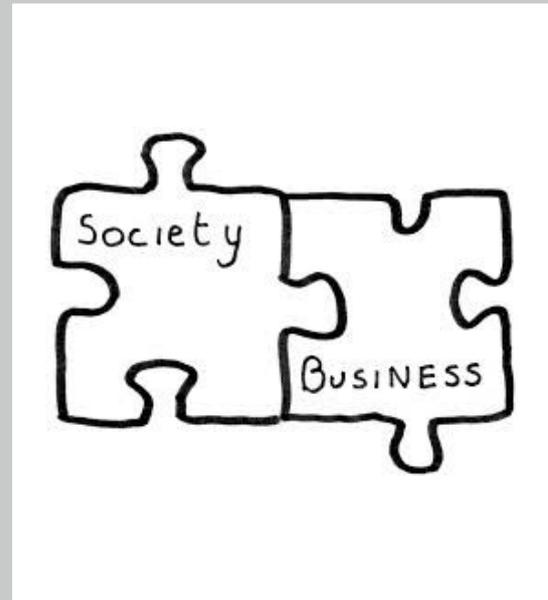
### CHE COS'È LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE?

- «20. La maggior parte delle definizioni della responsabilità sociale delle imprese descrivono questo concetto come l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.
- 21. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate. L'esperienza acquisita con gli investimenti in tecnologie e prassi commerciali ecologicamente responsabili suggerisce che, andando oltre gli obblighi previsti dalla legislazione, le imprese potevano aumentare la propria competitività. L'applicazione di norme sociali che superano gli obblighi giuridici fondamentali, ad esempio nel settore della formazione, delle condizioni di lavoro o dei rapporti tra la direzione e il personale, può avere dal canto suo un impatto diretto sulla produttività. Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale e una maggiore competitività» (Commissione Europea, [Libro verde](#)).

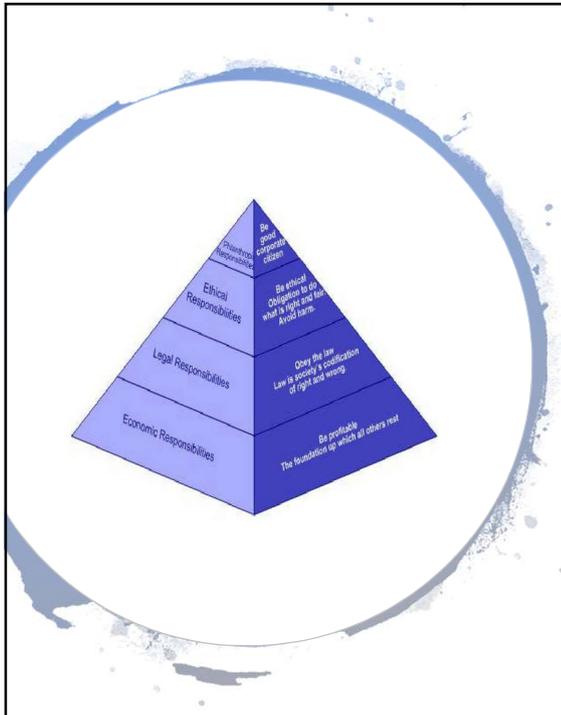
20

### Concetto multidimensionale

- Le dimensioni individuate dal Libro verde:
- dimensione interna
  - *Gestione delle risorse umane*
  - *Salute e sicurezza nel lavoro*
  - *Adattamento alle trasformazioni*
  - *Gestione degli effetti sull'ambiente e delle risorse naturali*
- dimensione esterna
  - *Comunità locali*
  - *Partnership commerciali, fornitori e consumatori*
  - *Diritti dell'uomo*
  - *Preoccupazioni ambientali a livello planetario*
- Diversi aspetti:
  - Principio di responsabilità
  - Cittadinanza d'impresa
  - Imprenditoria sociale



21



## Evoluzione del pensiero

- La dottrina si «accorge» dei temi della RSI intorno al 1950 (Bowen, 1953)
- Negli anni '60 tale concetto, non esente da critiche, si afferma (Davis (1967) e Frederick (1960))
- Negli anni '70 il dibattito si concentra sul modello multidimensionale di Carroll
- Frederick distingue tra:
  - CSR<sub>1</sub>, responsabilità sociale delle imprese
  - CSR<sub>2</sub>, responsabilità sociale reattiva
  - CSR<sub>3</sub>, *CS rectitude*
- Wood (1991) distingue poi le motivazioni dell'agire responsabilmente (institutional, organizational, individual principles)

22

## La stakeholder theory

- Freeman (1984) pone alcuni concetti «rivoluzionari» per gli studi:
  - la definizione di stakeholder, classificati in primari e secondari
  - la RSI può influenzare le performance dell'azienda
- È stata definita come una teoria:
  - descrittiva
  - strumentale
  - normativa
  - manageriale

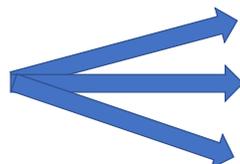
23

## Ultima fase evolutiva: triple bottom line

- Triplice profilo: economico, sociale, ambientale
- Investimenti perseguendo
  - equità sociale
  - qualità ambientale
  - prosperità economica



- Le dimensioni



Persone

Pianeta

Profitti



24

## Ultima fase evolutiva: valore condiviso

- Porter e Kramer (2011)
- Ipotizzano la rivisitazione del capitalismo moderno
- La tendenza moderna con la pressione degli azionisti a risultati di breve periodo ha portato a risultati come standardizzazione dell'offerta, forti competizioni di prezzo, diminuzione e inefficienza della forza lavoro, mancanza di un chiaro vantaggio competitivo e scarsi benefici sociali
- A discapito della società (civile)
- La loro impostazione propone di trovare una soluzione che consenta alle imprese di sfruttare il potenziale economico e risolvere le questioni sociali
- Il valore condiviso può essere concepito come *«l'insieme delle politiche e pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali della comunità in cui opera .... Focalizzandosi sull'identificazione e sull'espansione delle connessioni tra progresso economico e progresso sociale»*
- Una differenza tra RSI e valore condiviso: il legame con il business

25

## Ultima fase evolutiva: valore condiviso

- Competitività dell'impresa e benessere della comunità come fattori interconnessi
- Legami outside-in e inside-out
- Le opportunità di successo economico e sociale su tre livelli correlati:
  - *ridefinizione dei prodotti e mercati*. Per mezzo dell'analisi dei bisogni e dei benefici-costi sociali può portare alla differenziazione dell'offerta e di riposizionamento nei mercati tradizionali, così da considerare se ci sono progetti sostenibili al cambiamento delle condizioni
  - *ridefinizione della produttività della catena di valore* (Porter), indicando come strada la corrispondenza tra progresso sociale e produttività
  - *sviluppo e sostenimento dei cluster in cui opera l'impresa*, in quanto l'azienda ha bisogno di una collettività in salute per dotarsi di risorse critiche e un ambiente favorevole

26

## Verso l'economia circolare

- Per il Parlamento Europeo «L'economia circolare è un modello di produzione e consumo che implica condivisione, prestito, riutilizzo, riparazione, ricondizionamento e riciclo dei materiali e prodotti esistenti il più lungo possibile»
- Quali vantaggi:
- Riduzione della pressione sull'ambiente
- Aumento della competitività e della crescita
- I Principi operativi: principi obiettivo, principi core, e principi trasversali

27

## I driver della RSI

- Ruolo delle istituzioni: d.lgs 231/2001, direttiva 2013/34/UE, direttiva 2014/95/UE
- La misurazione e la comunicazione della RSI (strumenti di accountability indiretta)
- Gli strumenti di RSI del mercato: strumenti di accountability diretta e social rating e social auditing

28

# La comunicazione aziendale

29

- Comunicare come «mettere in comune» scambio, condivisione o trasferimento di determinate informazioni attraverso la trasmissione di un messaggio
- Informare come «dare forma» ad un proprio pensiero
- L'informazione si concentra sulla trasmissione di un insieme di dati elaborati
- La comunicazione prevede un'analisi dei bisogni informativi e degli effetti che la trasmissione dei messaggi ha avuto sui destinatari. Trasmessa attraverso la comunicazione, l'informazione diviene notizia

30

## La comunicazione aziendale: classificazioni e finalità

Comunicazione semantica,  
sintassi e pragmatica

Dimensioni attuale,  
intenzionale e involontaria

Finalità di:

- informare
- persuadere
- motivare

31

## Caratteristiche qualitative

- Con il cambiamento culturale, l'impresa ha sviluppato nel tempo l'esigenza di strutturare un'attività di comunicazione ampia e articolata
- L'ottenimento di fiducia, credibilità, legittimazione e consenso presso i propri stakeholder diviene strumento per informare sulla propria vision, sul modo di svolgimento della propria attività
- Una prima analisi delle caratteristiche delle caratteristiche qualitative della comunicazione:
  - Utilità --- Disponibilità; Accessibilità; Tempestività; Pertinenza; Rilevanza e completezza --- Economicità
  - Trasparenza --- Comprensibilità; Chiarezza; Esaustività
  - Attendibilità --- verità e verificabilità; correttezza; neutralità

32



## Le aree della comunicazione

- Comunicazione interna
  - coinvolgere il più possibile i dipendenti
  - aumentare le competenze e l'intercambiabilità dei dipendenti
  - presentare le scelte strategiche e migliorare la trasparenza nei processi decisionali
- Comunicazione esterna, destinata agli stakeholder esterni per creare nuovi e consolidare vecchi rapporti
  - Comunicazione commerciale
  - Comunicazione economico-finanziaria
  - Comunicazione istituzionale

33

## Comunicazione aziendale integrata

- La comunicazione aziendale può essere obbligatoria o volontaria
- Il trend è quello di andare verso una comunicazione integrata (insieme obbligatoria e volontaria)
- L'informativa volontaria dipende dagli stakeholder e nella gran parte dei casi può interessare:
  - attività e performance non finanziarie, di natura comunicativa/informativa (*accountability* indiretta) o di rendicontazione (*accountability* diretta)
  - attività e performance di specifici aspetti della gestione aziendale
  - informazioni prospettiche
- **Benefici:** una comunicazione completa e chiara comporta una maggiore stabilità dei rapporti con i propri stakeholder
- **Costi:** raccolta di informazioni, diffusione e divulgazione, di apertura, continuità



34