



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



Le informazioni non finanziarie:
implicazioni metodologiche e comunicative

Come cambia il mondo e come
evolve la professione contabile

VALERIA FAZIO

14 marzo 2019

UNO SGUARDO AL CONTESTO DI RIFERIMENTO

DA RISCHIO ...



WORLD ECONOMIC FORUM 2018

Nel 2008, nessuno dei primi cinque rischi globali era collegato a problemi ambientali

I rischi ambientali sono cresciuti in modo prominente nei 10 anni di ricerche condotte dal WEF e nel 2018 tra le sfide ambientali più urgenti che ci attendono:

- eventi e temperature estreme;
- accelerare la perdita di biodiversità;
- inquinamento dell'aria, del suolo e dell'acqua;
- fallimenti nella mitigazione dei rischi climatici;
- adattamento ai cambiamenti climatici; e
- rischi di transizione mentre ci spostiamo verso un futuro a basse emissioni di carbonio.

Tuttavia, la vera sfida sistemica è l'interconnessione che esiste sia tra questi rischi ambientali tra loro e i rischi presenti in altre categorie come le crisi idriche e la migrazione involontaria.

	2008	2018
1th	Asset price collapse	Weapons of mass destruction
2nd	Retrenchment from globalization	Extreme weather events
3th	Slowing chinese economy (< 6%)	Natural disaster
4th	Oil and gas spike	Failure of climate-change mitigation and adoption
5th	Pandemics	Water crisis

Source – World Economic Forum 2018

■ Economic ■ Environmental ■ Geopolitical ■ Societal ■ Technological

UNO SGUARDO AL CONTESTO DI RIFERIMENTO

... AD OPPORTUNITA'



CONSUMER CHOICES

I consumatori, in particolare le nuove generazioni, sono sempre più consapevoli delle questioni legate alla sostenibilità

Il 66% dei consumatori, a livello mondiale, sono disposti a pagare di più pur di comprare un brand sostenibile.

Fonte: NIELSEN -Global survey of corporate social responsibility, 2015



INVESTOR APPEAL

Gli investitori di tutto il mondo sono sempre più sensibili ai temi della sostenibilità e cercano aziende con buone prestazioni in settori ambientali, sociali e di governance

Exploit degli investimenti sostenibili: cade il confine con gli asset tradizionali. 12mila miliardi in Europa: +12%.



RELATIONSHIP TO INSTITUTIONS AND SOCIETY

La sostenibilità rappresenta un'opportunità per rafforzare il rapporto con stakeholder come le Istituzioni, I dipendenti e la società in generale.



COMPETITION

La sostenibilità rappresenta un'opportunità per differenziarsi dalla concorrenza



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

UN QUADRO ISTITUZIONALE IN EVOLUZIONE

EVOLUZIONI DELLE TEMATICHE: COP21, SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS E DIRETTIVA 2014/95/UE

Politica Internazionale



COP21

Obiettivo dell'accordo di Parigi è limitare l'aumento della temperatura media globale in superficie entro i 2°C aggiuntivi rispetto ai livelli pre-industriali e compiere sforzi per mantenerlo entro 1,5°C per evitare gli impatti più pericolosi del cambiamento climatico.

Stabilizzare il sistema climatico senza invertire una tendenza ma accelerando un processo già in corso raccogliendo l'eredità del Protocollo di Kyoto.

A settembre 2016, Cina e USA (i due Paesi maggiormente inquinanti) hanno sottoscritto l'accordi di Parigi sulla lotta ai cambiamenti climatici.

Standard Internazionali



A settembre 2015 l'ONU ha approvato i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs o Sustainable Development Goals) validi per il periodo 2015-2030, che hanno sostituito gli obiettivi di sviluppo del Millennio (MDG o Millennium Development Goals), scaduti alla fine del 2015.

Gli SDGs rappresentano un'agenda ambiziosa e includono 17 obiettivi, per raggiungere 3 traguardi fondamentali tra oggi e l'anno 2030:

- porre fine alla povertà estrema;
- combattere la disuguaglianza e l'ingiustizia;
- porre rimedio al cambiamento climatico.



La Direttiva Europea n. 95 del 2016 sulla «Non – Financial Disclosure» recepita dall'ordinamento italiano con il D. Lgs. 254/2016

I SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDGs)

FOCUS SULL'AGENDA 2030









- Una visione integrata dello sviluppo, basata su quattro pilastri: economia, società, ambiente, istituzioni
- 17 Obiettivi interconnessi, 169 Target e 240 Indicatori a sostegno dell'Agenda
- 193 Paesi firmatari nel 2015
- Tre Principi: Integrità, Universalità, Partecipazione



I SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDGs)

FOCUS SULL'AGENDA 2030

1 NO POVERTY 	End poverty in all its forms everywhere
2 ZERO HUNGER 	End hunger, achieve food security and improve nutrition and promote sustainable agriculture
3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING 	Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages
4 QUALITY EDUCATION 	Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all
5 GENDER EQUALITY 	Achieve gender equality and empower all women and girls
6 CLEAN WATER AND SANITATION 	Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all
7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY 	Ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy for all
8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH 	Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all
9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE 	Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation

10 REDUCED INEQUALITIES 	Reduce inequality within and among countries
11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES 	Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable
12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION 	Ensure sustainable consumption and production patterns
13 CLIMATE ACTION 	Take urgent action to combat climate change and its impacts
14 LIFE BELOW WATER 	Conserve and sustainably use the oceans, seas and marine resources for sustainable development
15 LIFE ON LAND 	Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable and inclusive institutions at all levels
16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS 	Protect, restore and promote sustainable use of terrestrial ecosystems, sustainably manage forests, combat desertification, and halt and reverse land degradation and halt biodiversity loss
17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS 	Strengthen the means of implementation and revitalize the global partnership for sustainable development

AGENDA 2030

A CHE PUNTO SIAMO NEL MONDO?

800 m vivono in povertà estrema
250 m di bambini sono analfabeti
1,4 M non hanno energia elettrica
800 m sono sottonutriti, 11 m nei paesi OCSE
700 m non hanno acqua pulita
8% specie scomparse, 22% a rischio
Il 50% delle persone non ha un'educazione secondaria
12 m di ettari di deserti all'anno
200 m disoccupati
80% delle acque di scarto non vengono ripulite
600 m sono obesi
Metà della produzione agricola viene sprecata
0,5 m più ricchi hanno il 90% della ricchezza
60 m in schiavitù
1,5 M riceve il 5% del GDP mondiale

AGENDA 2030

E IN ITALIA? L'ALLEANZA ITALIANA PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE

- Fin dal febbraio 2016 il Governo italiano ha deciso di effettuare l'aggiornamento della Strategia di Sviluppo Sostenibile previsto dalla legge 221/2015 utilizzando l'Agenda 2030 e gli SDGs come quadro di riferimento, e non limitarsi alle dimensioni puramente ambientali, come inizialmente immaginato.
- La strategia è stata poi presentata durante la Voluntary National Review italiana, nell'ambito dell'High Level Political Forum di New York (luglio 2017).
- Sono stati inclusi nella programmazione economica, accanto agli obiettivi tradizionali (PIL, occupazione, deficit e debito pubblico) una serie di indicatori di benessere equo e sostenibile. In particolare, quattro indicatori sono stati inseriti dal Governo già nel DEF 2017:
 - ✓ Reddito medio disponibile
 - ✓ Indice di disuguaglianza del reddito
 - ✓ Indicatore mancata partecipazione al mercato del lavoro
 - ✓ Andamento emissioni CO₂ e alti gas clima alteranti



IL BUSINESS CASE DEGLI SDGs

DA RISCHIO AD OPPORTUNITA'



Embracing goals=
\$12t

Food & Agricultural=
\$2.3t

Energy & Materials=
\$4.3t

Health & Well-being=
\$1.8t

Cities & Urban
Mobility=
\$3.7t

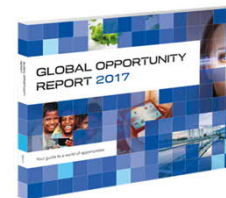
Creation of 380m
new jobs



First movers
5-15 year
advantage

IL BUSINESS CASE DEGLI SDGs

DA RISCHIO AD OPPORTUNITA'



Fonte:



LA DIRETTIVA BARNIER EU 2014/95

ADOZIONE DELLA DIRETTIVA

Il 29 settembre 2014 il Consiglio Europeo ha adottato la Direttiva sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità, già approvata dal Parlamento Europeo in seduta plenaria il 15 aprile 2014. Tale informativa riguarderà questioni ambientali, sociali, aspetti legati ai dipendenti, rispetto dei diritti umani, anticorruzione, diversità dei membri del Board e altri aspetti legati alla sostenibilità.

OBIETTIVO

L'obiettivo della Direttiva è quello di migliorare la trasparenza e l'accountability di alcune grandi imprese sui temi non-finanziari.

A CHI SI APPLICA?

I soggetti interessati saranno coloro che rientrano nei seguenti criteri:

- essere una grande impresa* (attivo dello stato patrimoniale > 20 Mio di Euro, oppure ricavi netti > 40 Mio di Euro) e
- avere in media più di 500 dipendenti (a livello consolidato per Gruppi);
- essere un ente di interesse pubblico*, ossia aziende quotate, istituti di credito, assicurazioni o altre imprese considerate come tali dalla legislazione nazionale in ragione della loro natura, della loro attività, della loro dimensione o della forma societaria.

Si stima che la Direttiva riguarderà circa 6.000 imprese in Europa e circa 300-400 realtà a livello italiano.

* Secondo le nozioni della direttiva 2013/34/EU.

QUANDO È ENTRATA IN VIGORE?

La Direttiva è entrata in vigore a seguito dell'adozione da parte del Consiglio Europeo a fine settembre 2014 ed è stata pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale della UE. Ogni Stato membro deve recepire la Direttiva nel proprio ordinamento entro dicembre 2016 (In Italia con Decreto 254/2016) e i soggetti interessati saranno tenuti a rendicontare al più tardi per l'anno di reporting 2017.

IL DECRETO LEGISLATIVO 254/2016

L'ARTICOLO 3 – QUALI INFORMAZIONI RENDICONTARE

Nella misura necessaria ad assicurare la comprensione del business, le Società che non praticano politiche in relazione a tali ambiti devono fornire all'interno della dichiarazione le motivazioni della scelta, indicando le ragioni in maniera chiara e articolata.

TEMI da includere	Descrivendo almeno i seguenti AMBITI	Riportando almeno le seguenti INFORMAZIONI
<ul style="list-style-type: none">• Ambientali• Sociali• Attinenti al personale• Rispetto dei diritti umani• Lotta alla corruzione attiva e passiva	<ul style="list-style-type: none">• Il modello aziendale di gestione e organizzazione (incluso il Modello 231)• Le politiche praticate, i risultati conseguiti e gli indicatori• I principali rischi, generati o subito connessi ai suddetti temi (inclusa la catena di fornitura)	<ul style="list-style-type: none">• Utilizzo di risorse energetiche, distinguendo tra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili, e l'impiego di risorse idriche• Emissioni di gas ad effetto serra e le emissioni di inquinanti in atmosfera• Impatto, anche a medio termine, su ambiente, salute e sicurezza associato ai fattori di rischio• Aspetti sociali attinenti la gestione del personale, le azioni per garantire la parità di genere, l'attuazione di convenzioni internazionali e le modalità di dialogo con le parti sociali• Il rispetto dei diritti umani, le misure adottate per prevenirne le violazioni, le azioni poste in essere per impedire atteggiamenti o azioni discriminatorie• La lotta alla corruzione sia attiva sia passiva, con l'indicazione degli strumenti adottati

IL DECRETO LEGISLATIVO 254/2016

SINTESI DEI PUNTI SALIENTI



METODOLOGIA E PRINCIPI

La dichiarazione non finanziaria deve utilizzare uno standard di rendicontazione nazionale o internazionale (ad esempio GRI).



PERIMETRO DI RENDICONTAZIONE

Nel caso di Gruppi di imprese deve essere redatta una dichiarazione consolidata, il cui perimetro deve comprendere i dati della società madre e delle società figlie consolidate integralmente.



INFORMAZIONI DA RENDICONTARE

La dichiarazione copre i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, descrivendo almeno: il modello di gestione; le politiche e i risultati conseguiti; i principali rischi generati o subiti.



TERMINI DI PUBBLICAZIONE DELLA DICHIARAZIONE

La dichiarazione non finanziaria può:

- Essere integrata nella relazione sulla gestione;
- Costituire un report separato (es. Bilancio di Sostenibilità).

Nel caso di report separato, dopo la sua approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, questa deve essere pubblicata sul registro delle imprese congiuntamente alla relazione sulla gestione.



RUOLO DEL REVISORE


La società di revisione legale controlla l'avvenuta predisposizione della dichiarazione non finanziaria. Lo stesso soggetto (o altro soggetto abilitato) emette un'attestazione circa la conformità delle informazioni non finanziarie fornite, rispetto a quanto richiesto dal decreto legislativo e rispetto ai principi, alle metodologie e alle modalità di rendicontazione.

IL DECRETO LEGISLATIVO 254/2016

QUALI STANDARD SEGUIRE

L'articolo 3 (commi 3 e 4) del D.Lgs. 254/2016 richiede che le informazioni non-finanziarie dovranno essere fornite secondo le metodologie e i principi previsti dallo standard di rendicontazione utilizzato (da esplicitare nella dichiarazione).


DUE POSSIBILITÀ:

 **STANDARD DI RENDICONTAZIONE**

Standard e linee guida emanati da organismi autorevoli sovranazionali, internazionali o nazionali, di natura pubblica o privata, funzionali, in tutto o in parte, ad adempiere agli obblighi di informativa non finanziaria.

Ad esempio: le Linee Guida GRI – Global Reporting Initiative, pubblicate a maggio 2013 o i nuovi GRI Sustainability Reporting Standards pubblicati nell'ottobre 2016.



 **METODOLOGIA AUTONOMA DI RENDICONTAZIONE**

L'insieme costituito da uno o più standard di rendicontazione e da ulteriori principi, criteri e indicatori autonomamente individuati ed integrativi rispetto a quelli previsti dagli standard di rendicontazione adottati.



Dovrà essere quindi utilizzata congiuntamente ad uno standard di rendicontazione. Dovrà inoltre essere fornita una chiara ed articolata descrizione della metodologia di rendicontazione e le motivazioni per la sua adozione all'interno della dichiarazione non finanziaria.

IL DECRETO LEGISLATIVO 254/2016

DOVE E QUANDO PUBBLICARE

DUE POSSIBILITÀ:



PARTE INTEGRANTE DELLA RELAZIONE SULLA GESTIONE

La dichiarazione può essere parte integrante della relazione sulla gestione e costituire una specifica sezione come tale contrassegnata.



COSTITUIRE UNA RELAZIONE AUTONOMA

Nel caso in cui la dichiarazione di carattere non finanziario costituisca una relazione distinta, dopo la sua approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione (entro gli stessi termini previsti per la presentazione del progetto di bilancio), questa è messa a disposizione della Società di Revisione allo scopo incaricata e dell'organo di controllo, entro gli stessi termini previsti per la presentazione del progetto di bilancio consolidato ed è pubblicata sul registro delle imprese congiuntamente alla relazione sulla gestione.

Nella relazione sulla gestione dovrà essere comunque contenuto un rimando alla relazione distinta e indicata la sezione del sito internet dove è pubblicata tale relazione.



REPORTING DI SOSTENIBILITÀ

COS'È?

- ▶ È un modello di rendicontazione sulle quantità e sulle qualità di relazione tra l'impresa e i gruppi di riferimento rappresentativi dell'intera collettività, mirante a delineare un quadro omogeneo, puntuale, completo e trasparente della complessa interdipendenza tra i fattori economici e quelli sociali caratteristici del contesto in cui l'impresa opera.
- ▶ Si pone l'obiettivo di descrivere non solo le performance di un'organizzazione, ma anche il modo in cui questa gestisce gli aspetti maggiormente rilevanti, in termini di principi, valori, politiche e sistemi di gestione.
- ▶ Offre agli stakeholder uno sguardo prospettico sul commitment di un'organizzazione verso lo sviluppo sostenibile, esplicitando il più possibile impegni e obiettivi futuri. Un'organizzazione può quindi definire le proprie linee guida strategiche in ambito economico, ambientale e sociale, identificando le priorità ed elaborando un piano di sostenibilità (a 3-5 anni) a partire dalle dimensioni attraverso le quali declina il proprio concetto di sostenibilità.

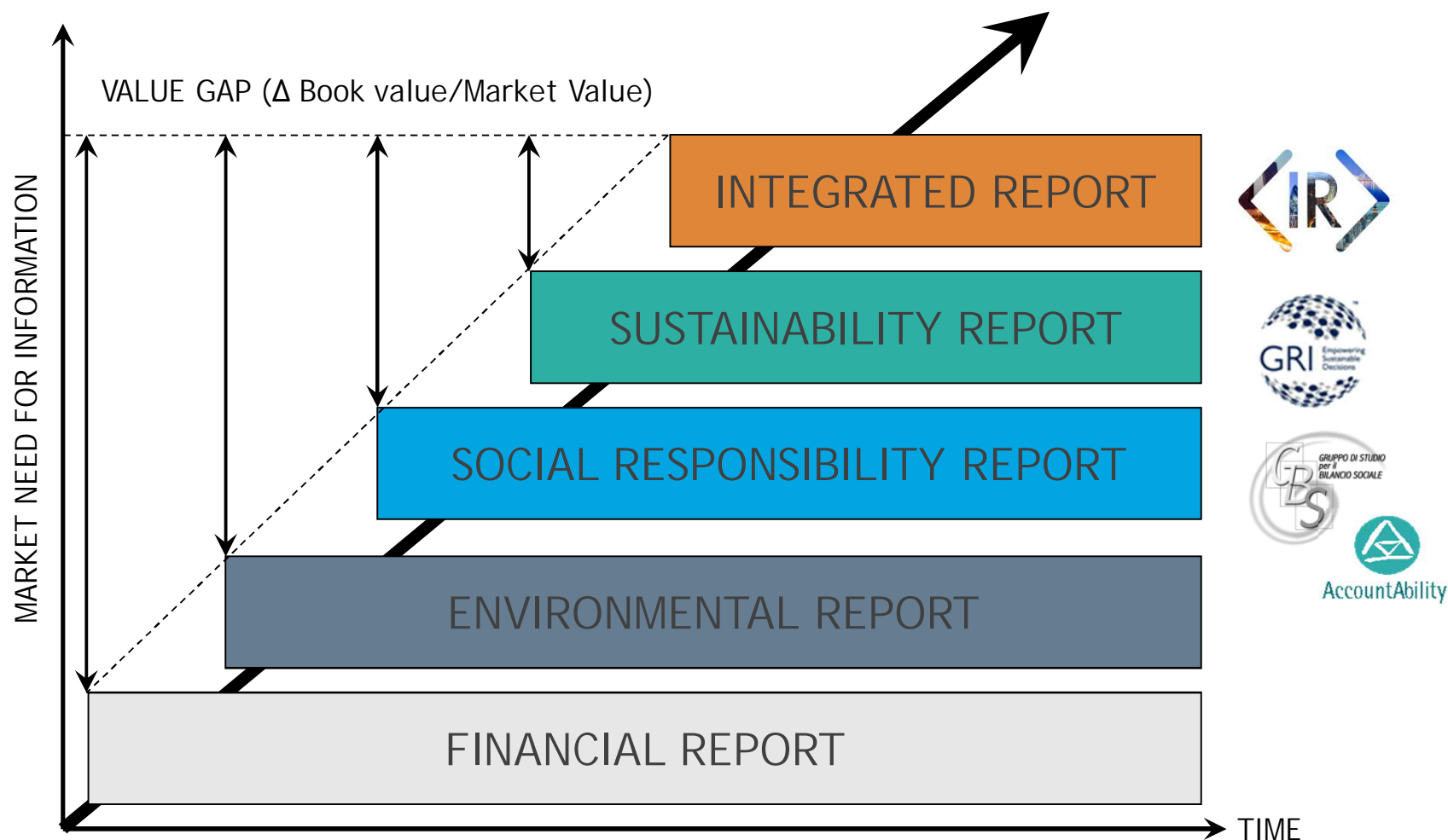
In un percorso evolutivo del modello di reporting, il Report di Sostenibilità rappresenta...

...un documento consuntivo, che offre un quadro completo dell'attività e dei risultati raggiunti durante l'anno dall'organizzazione in relazione agli obiettivi dichiarati e indica le linee programmatiche per il futuro.

... informazioni che devono provenire da fonti certe e verificabili e da procedure definite, per evitare che appaiano come mere dichiarazioni d'intento e sfuggano a controlli e confronti spazio-temporali.

REPORTING DI SOSTENIBILITA'

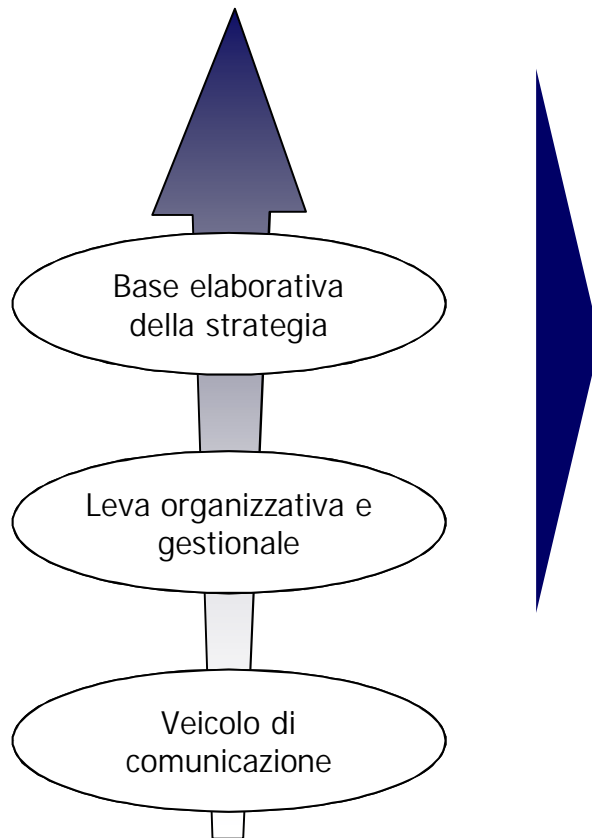
IL PROCESSO EVOLUTIVO DELLA RAPPRESENTAZIONE DEL VALORE



EVOLUZIONE DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITA'

DA STRUMENTO DI COMUNICAZIONE A STRUMENTO DI GESTIONE ...

Evoluzione del ruolo del
Bilancio di Sostenibilità



Funzioni del Bilancio

- Esplicitazione e valorizzazione della Missione e Strategia
- Rafforzamento dell'identità aziendale attraverso la migliore diffusione dei Valori e dei comportamenti organizzativi
- Rendicontazione dell'impegno dell'azienda nei confronti degli stakeholder chiave di riferimento
- Indicazione di una chiave di lettura dell'azienda che, qualora venga integrata nella gestione ordinaria e nelle scelte quotidiane, permette una maggiore focalizzazione e programmazione per il futuro ed un miglioramento continuo della performance
- Promozione dell'immagine dell'azienda presso gli stakeholder (anche per rafforzare ulteriormente la strategia di comunicazione)

EVOLUZIONE DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITA'

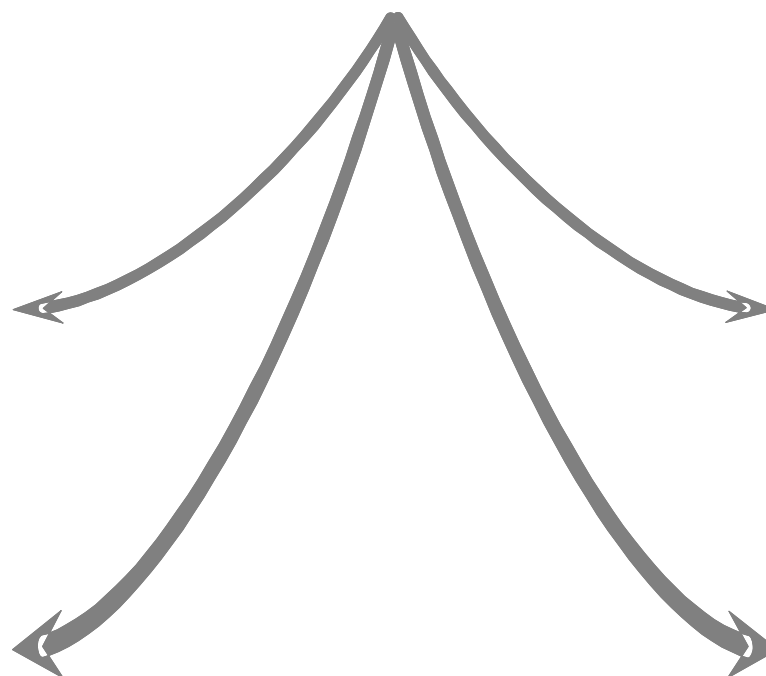
... DA 'PRODOTTO' A 'PROCESSO'

Bilancio di Sostenibilità:

- Non più prodotto: momento puntuale, unico, nella vita aziendale
- Ma processo: fase di un lavoro continuo, momento di un'operazione che si rapporta tanto con l'interno che con l'esterno.

Comunicare il sistema di valori di riferimento e la loro declinazione nelle scelte imprenditoriali e nei comportamenti gestionali

Portare l'intera struttura organizzativa a prendere impegni e a rispettarli



Diffondere gli obiettivi di miglioramento che l'organizzazione si impegna a perseguire

Fornire indicazioni sulla capacità dell'organizzazione nell'adattarsi alle peculiarità e ai cambiamenti delle condizioni ambientali nelle quali essa opera

REPORTING DI SOSTENIBILITÀ

GLI STANDARD INTERNAZIONALI A SUPPORTO DEL REPORTING DI SOSTENIBILITÀ



Il Global Compact è un'iniziativa dell'ONU che ha sviluppato principi universali relativi a diritti umani, lavoro, ambiente e lotta alla corruzione



I principi guida su imprese e diritti umani, promosse dalle Nazioni Unite, rappresentano regole globali per la prevenzione dei rischi sui diritti umani



Gli obiettivi ONU per lo sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals) a livello globale entro il 2030



Linee Guida OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e per lo Sviluppo Economico) destinate alle Imprese Multinazionali



Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale promossa dall'ILO



GRI-Global Reporting Initiative è lo standard che fornisce una guida per la rendicontazione responsabile e trasparente della sostenibilità di un'organizzazione




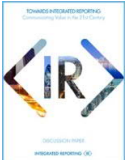


ISO 26000 è lo standard che fornisce una guida per la gestione responsabile, etica e trasparente di un'organizzazione



IIRC – International Integrated Reporting Council ha sviluppato un framework per la rendicontazione integrata della creazione di valore nel breve, medio e lungo termine

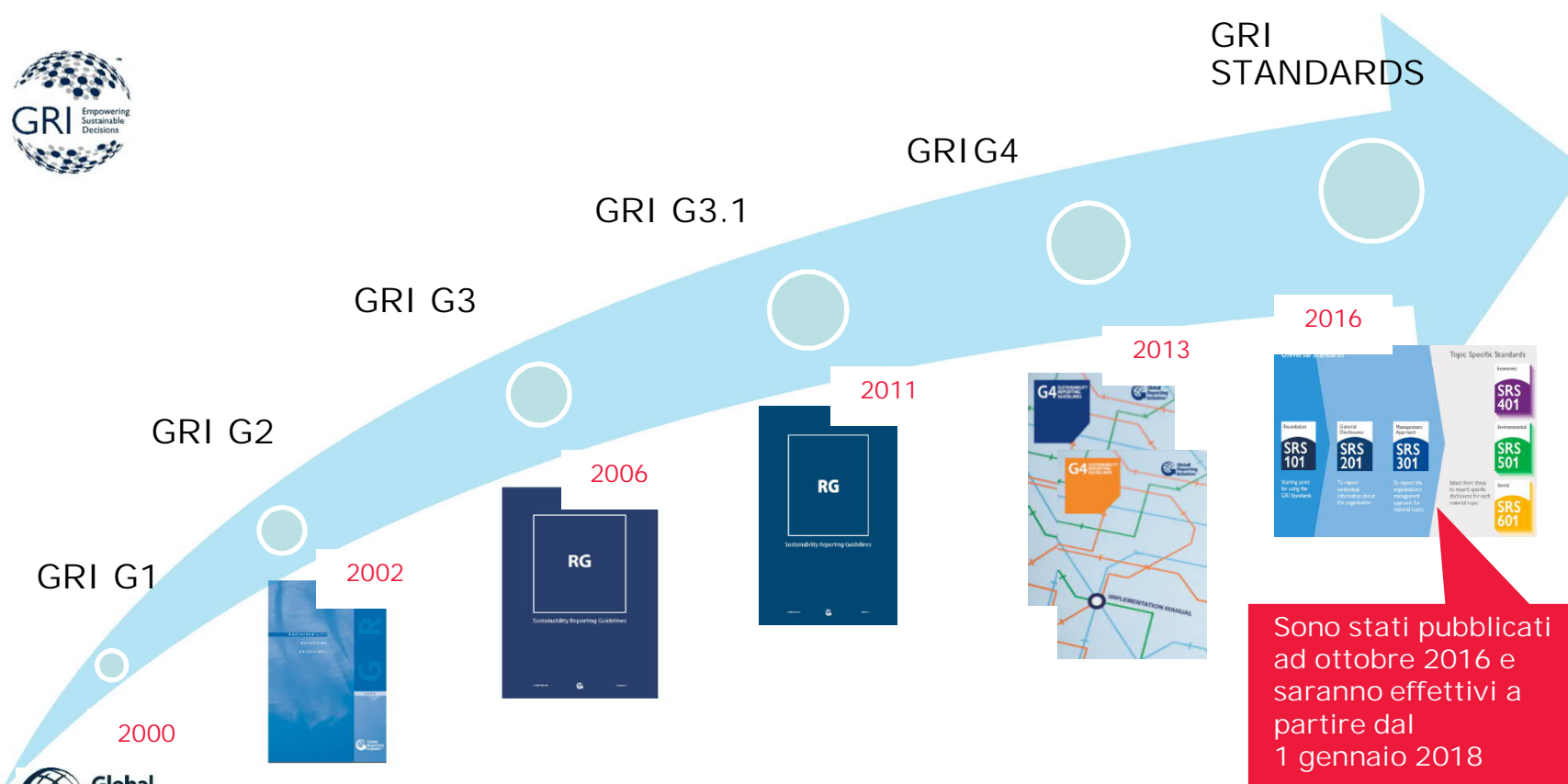
STANDARD E LINEE GUIDA PER IL REPORTING

Standard	Tipologia di standard	Focus
<p>“Principi di redazione del Bilancio Sociale” del Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ E' uno standard che identifica i principi di redazione del Bilancio Sociale e i contenuti del documento ▪ E' stato proposto in Italia da un gruppo di lavoro a partecipazione mista (società di consulenza, revisione, università, dottori commercialisti, ecc.) costituitosi nel 1998. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicazioni di struttura e aree di rendicontazione
<p>“Sustainability Reporting Guidelines” della Global Reporting Initiative</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ E' uno standard di contenuto e di processo per la rendicontazione di sostenibilità (performance sociali, ambientali ed economico-finanziarie). Nasce nel 1999 da un'iniziativa congiunta CERES ed UNEP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione di adeguati indicatori di performance per il monitoraggio
<p>AA1000 Principles</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ E' una serie di standard di processo per la costruzione dei sistemi di contabilità sociale e ambientale. Sono stati emessi da AccountAbility nel 1999 (organizzazione internazionale di consulenza e ricerca applicata con sede a Londra). 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicazioni di processo e dialogo con gli stakeholder
<p>Integrated Reporting</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'IR Framework guidelines mette insieme informazioni circa la strategia e le performance di un'organizzazione in relazione al contesto economico, sociale ed ambientale in cui essa vive ed opera. Il framework è stato pubblicato nel 2013. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicazioni sull'integrazione delle informazioni finanziarie ed extra-finanziarie

STANDARD E LINEE GUIDA PER IL REPORTING

EVOLUZIONE DEL FRAMEWORK GRI

Le Linee Guida GRI (Global Reporting Initiative) sono uno standard internazionale per la rendicontazione di sostenibilità e costituiscono un modello di reporting universalmente accettato, guidato dallo scopo di favorire comparabilità, affidabilità e verificabilità delle informazioni.



STANDARD E LINEE GUIDA PER IL REPORTING

GRI STANDARDS: LA STRUTTURA

Il 19 ottobre 2016 sono stati lanciati i nuovi GRI Standards che hanno visto una riorganizzazione dei contenuti delle precedenti Linee Guida GRI G4.

UNIVERSAL STANDARDS



Gli Universal Standards includono:

- Principi di Rendicontazione (contenuti e qualità del report)
- Requisiti per utilizzare gli Standards e come referenziarli
- Definizioni dei termini chiave
- General Disclosures sul profilo dell'organizzazione, strategia, etica e integrità, governance, stakeholder engagement e pratiche di reporting
- Approccio gestionale ai topic di sostenibilità (da utilizzare congiuntamente ai Topic-specific Standards)
- Referenze

TOPIC-SPECIFIC STANDARDS



I Topic-specific Standards includono:

- Disclosures suddivise per topic all'interno delle categorie Economic, Environmental e Social
- Requisiti di rendicontazione
- Raccomandazioni di rendicontazione
- Guida su come rendicontare le singole disclosure
- Approccio gestionale sui topic di sostenibilità
- Referenze
- Glossario



STANDARD E LINEE GUIDA PER IL REPORTING

GRI STANDARDS: I PRINCIPI

Stakeholder Inclusiveness



The organization should identify its stakeholders, and explain how it has responded to their reasonable expectations and interests.

Sustainability Context



The report should present the organization's performance in the wider context of sustainability.

Materiality



The report should cover aspects that: reflect the organization's significant economic, environmental and social impacts; or substantively influence the assessments and decisions of stakeholders

Completeness



The report should include coverage of material aspects and their boundaries, sufficient to reflect significant economic, environmental and social impacts, and to enable stakeholders to assess the organization's performance in the reporting period.

STANDARD E LINEE GUIDA PER IL REPORTING

GRI STANDARDS: I PRINCIPI

Questo gruppo di Principi guida le scelte per assicurare la qualità delle informazioni del report di sostenibilità, inclusa la sua adeguata presentazione. Le decisioni correlate al processo di preparazione delle informazioni in un report dovrebbe essere coerente con questi Principi.

Balance



The report should reflect positive and negative aspects of the organization's performance to enable a reasoned assessment of overall performance.

Timeliness



The organization should report on a regular schedule so that information is available in time for stakeholders to make informed decisions.

Reliability



The organization should gather, record, compile, analyze and disclose information and processes used in the preparation of a report in a way that they can be subject to examination and that establishes the quality and materiality of the information.

Comparability



The organization should select, compile and report information consistently. The reported information should be presented in a manner that enables stakeholders to analyze changes in the organization's performance over time, and that could support analysis relative to other organizations.

Clarity



The organization should make information available in a manner that is understandable and accessible to stakeholders using the report.

Accuracy



The reported information should be sufficiently accurate and detailed for stakeholders to assess the organization's performance.



STANDARD E LINEE GUIDA PER IL REPORTING

GRI STANDARDS: UNIVERSAL STANDARD



GRI 101: Foundation – include i 10 Reporting Principles, le ‘in accordance’ options e le General Reporting Notes del G4. Applicando I principi e le line guida GRI 101 è possibile identificare gli aspetti specifici della propria attività che hanno impatti più significative, sia positive che negative sui vari stakeholder



GRI 102: General Disclosures – include le General Standard Disclosures del G4. Serve a rendicontare informazioni di contesto e le pratiche di rendicontazione dell'organizzazione. Include informazioni su profile, strategia, etica, integrità, governance, pratiche di engagement e processo di reporting.



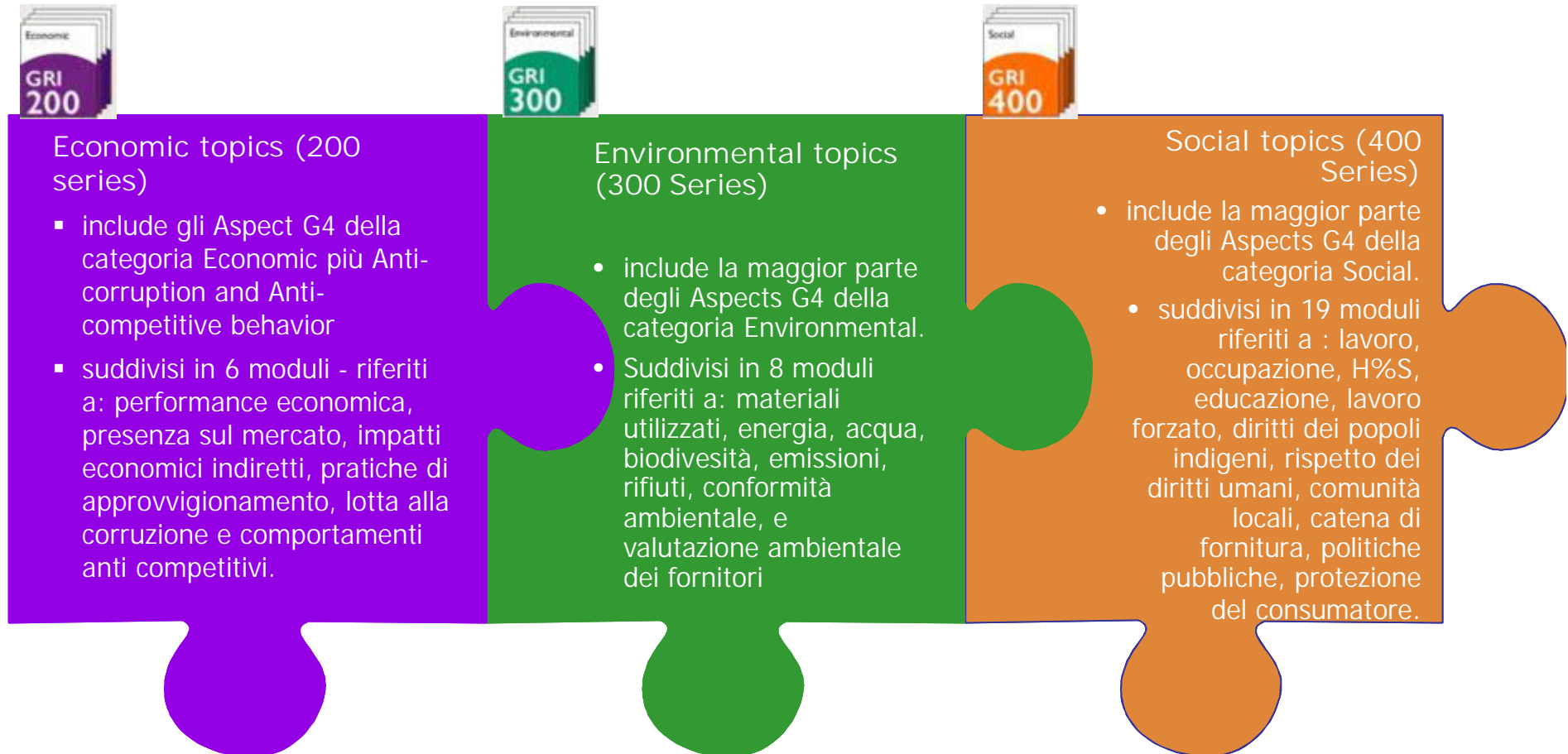
GRI 103: Management approach – include la Disclosures on Management Approach (DMA) e i meccanismi di reclamo (da utilizzare per ciascun material topic). Grazie a questo standard vengono fornite informazioni su come l'organizzazione identifica, analizza e risponde ai suoi impatti attuali e potenziali



STANDARD E LINEE GUIDA PER IL REPORTING

GRI STANDARDS: SPECIFIC STANDARD

Attualmente sono disponibili *33 topic-specific Standards* (altri saranno aggiunti in futuro), raggruppati in 3 categorie come segue:

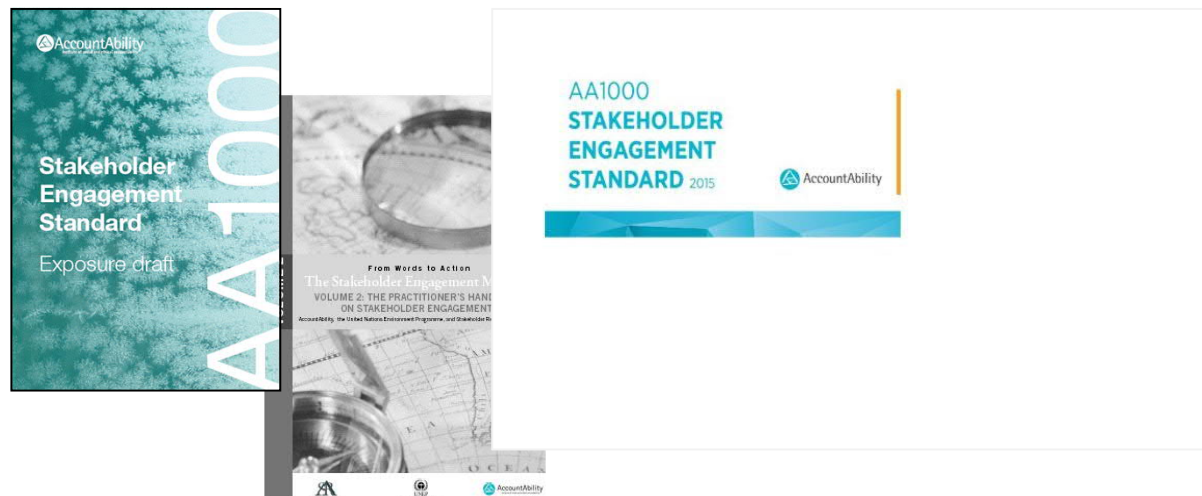


STANDARD E LINEE GUIDA PER IL REPORTING

L'AA1000 SERIES

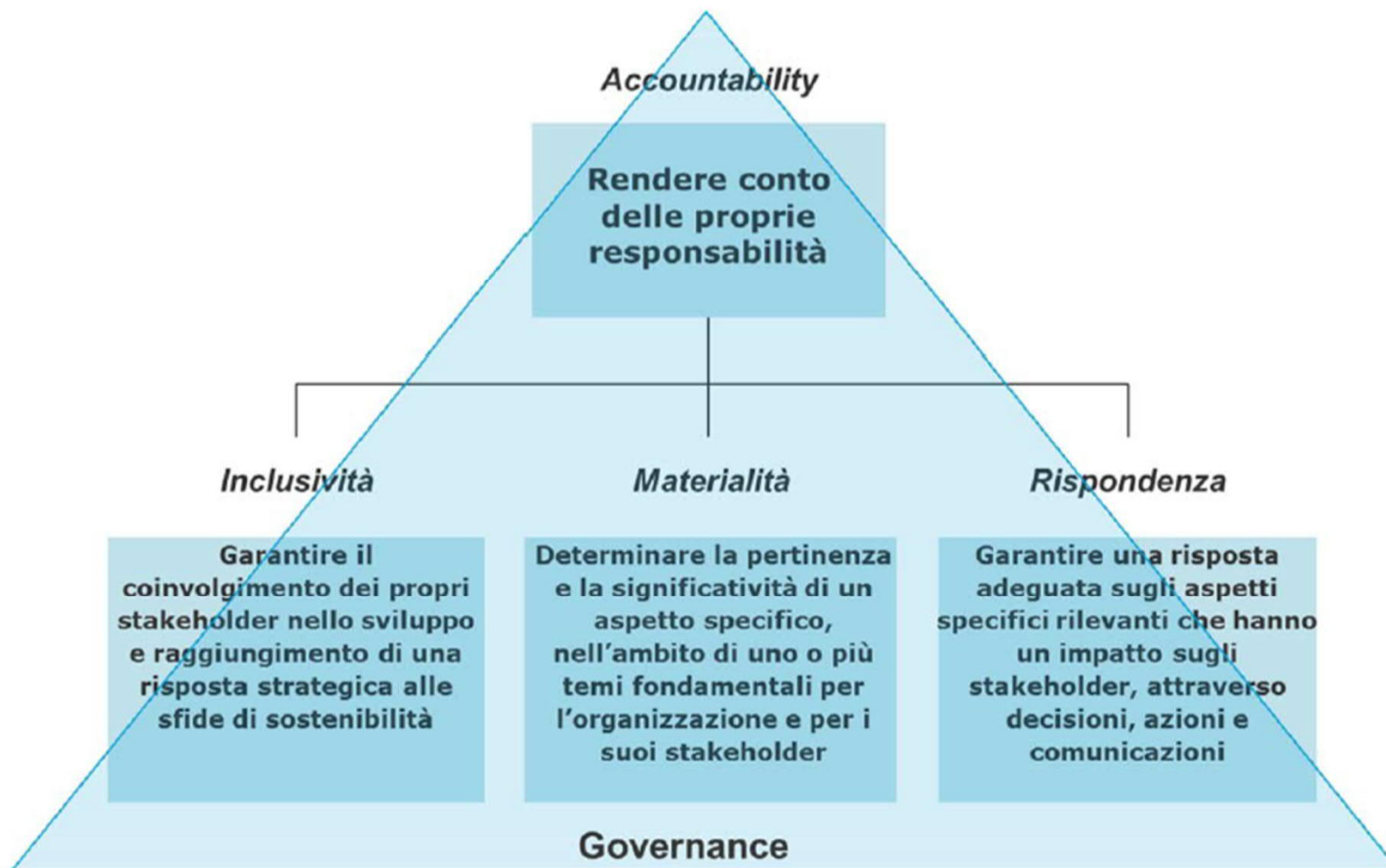
Gli standard della Serie AA1000 forniscono una guida per i processi di stakeholder engagement.

Il loro obiettivo non è di sostituirsi agli standard esistenti di reporting, ma di integrarli, fornendo ai practitioners prassi e prospettive utili per sviluppare ulteriori, eventuali approcci al dialogo con i loro interlocutori chiave.



GLI STANDARD DELLA SERIE AA1000

I TRE PRINCIPI DI ACCOUNTABILITY ...



GLI STANDARD DELLA SERIE AA1000

... E LE FASI DI UN PROCESSO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT EFFICACE



L'INTEGRATED REPORTING FRAMEWORK

FOCUS SUL BUSINESS MODEL



According to the International <IR> Framework, published by the IIRC, an Integrated Report should tackle the following concepts, principles and contents:



Fundamental concepts

- ▶ Value creation for the organization and for others
- ▶ The capitals
- ▶ Value creation process

Guiding Principles

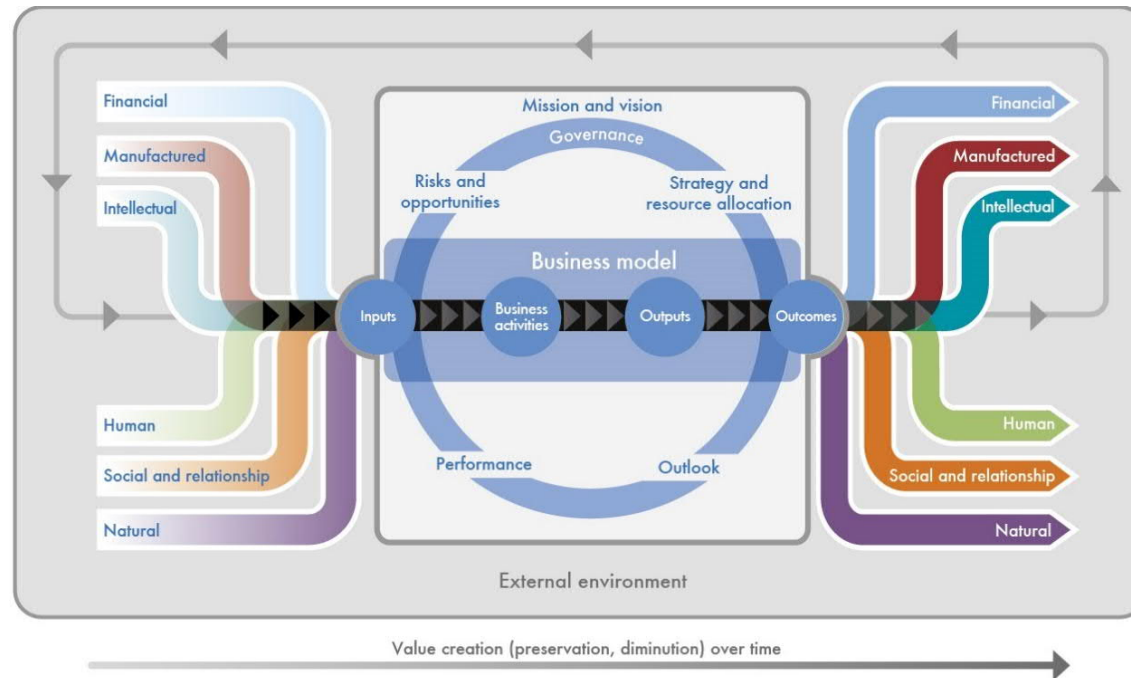
- ▶ Strategic focus and future orientation
- ▶ Connectivity of information
- ▶ Stakeholder relationships
- ▶ Materiality
- ▶ Conciseness
- ▶ Reliability and completeness
- ▶ Consistency and comparability

Content Elements

- ▶ Organizational overview and external environment
- ▶ Governance
- ▶ Business model
- ▶ Risks and opportunities
- ▶ Strategy and resource allocation
- ▶ Performance
- ▶ Outlook
- ▶ Basis of preparation and presentation
- ▶ General reporting guidance

L'INTEGRATED REPORTING FRAMEWORK

FOCUS SUL BUSINESS MODEL



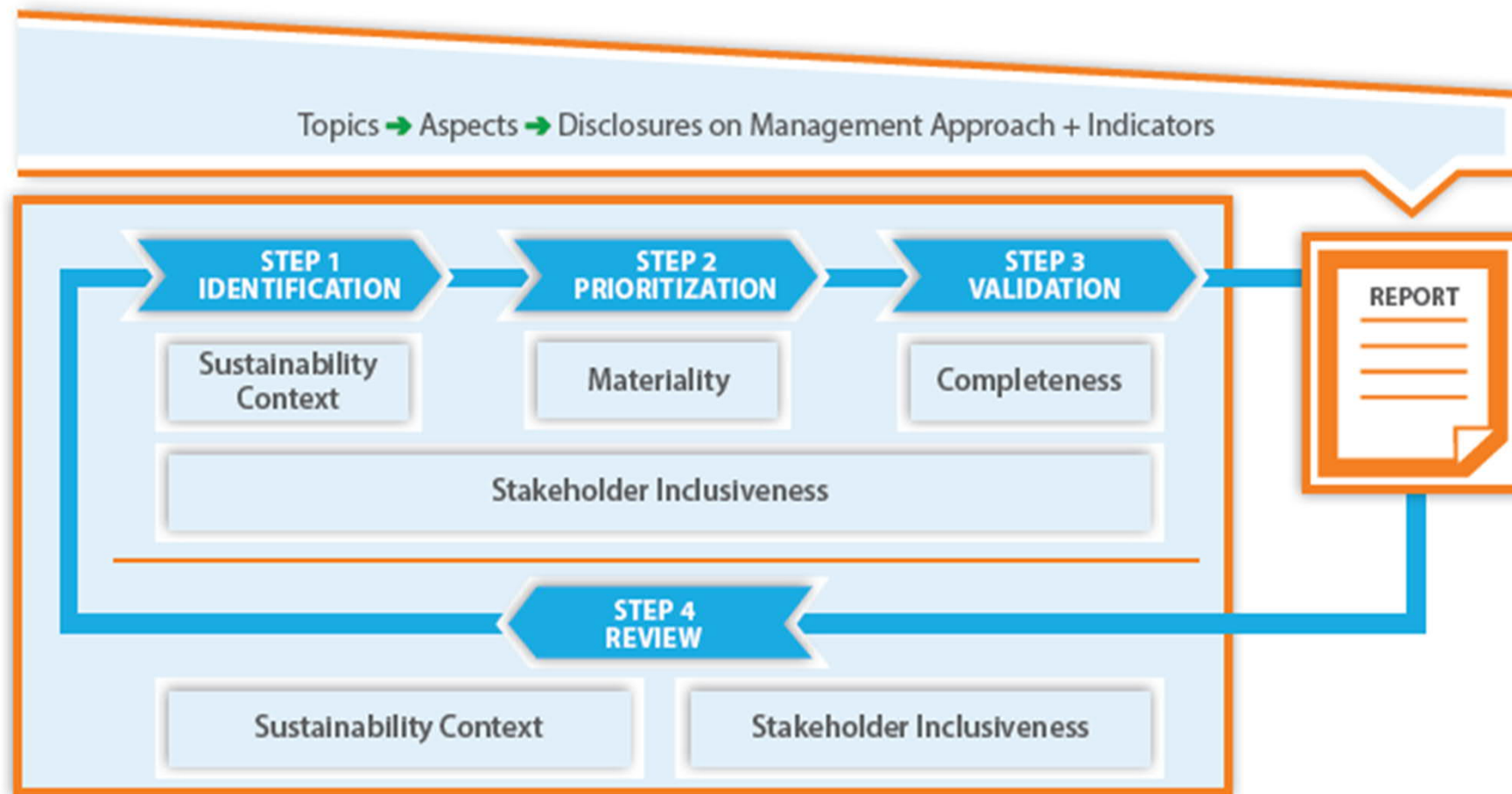
L'Integrated Reporting ha la funzione di spiegare come un'organizzazione crea valore nel tempo. Il valore è creato da:

- Ambiente esterno
- Relazioni con gli stakeholder
- Altre risorse

L'abilità di un'organizzazione di creare valore per se stessa è legata al valore che crea per gli altri attori nel suo mercato di riferimento. Il valore viene determinato facendo riferimento a una vasta gamma di interazioni, attività, relazioni, cause ed effetti, in aggiunta a quelli associati direttamente alle variazioni del capitale finanziario (*ad esempio: la soddisfazione della clientela, la disponibilità dei fornitori di commerciare con l'organizzazione in base a determinati termini e condizioni, le iniziative che i partner commerciali si impegnano di svolgere con l'organizzazione, la reputazione della stessa*).

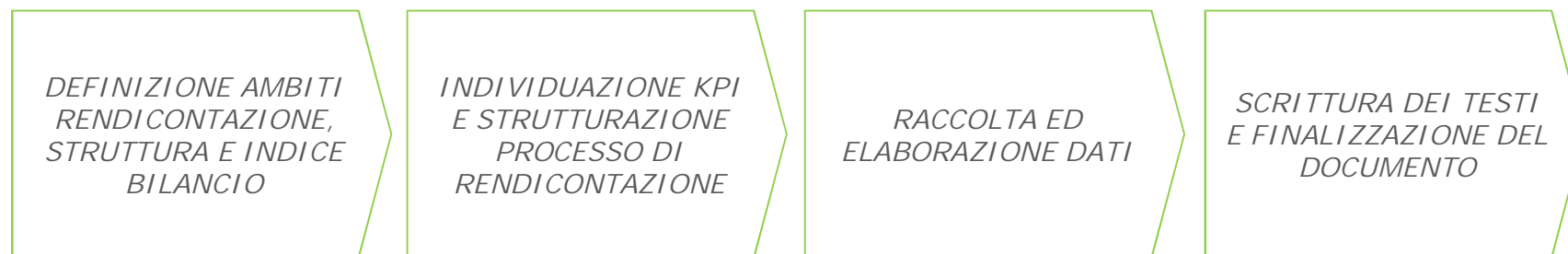
REPORTING DI SOSTENIBILITA'

IL PERCORSO DI COSTRUZIONE DEL BILANCIO



REPORTING DI SOSTENIBILITA'

LE QUATTRO FASI DI COSTRUZIONE DEL DOCUMENTO

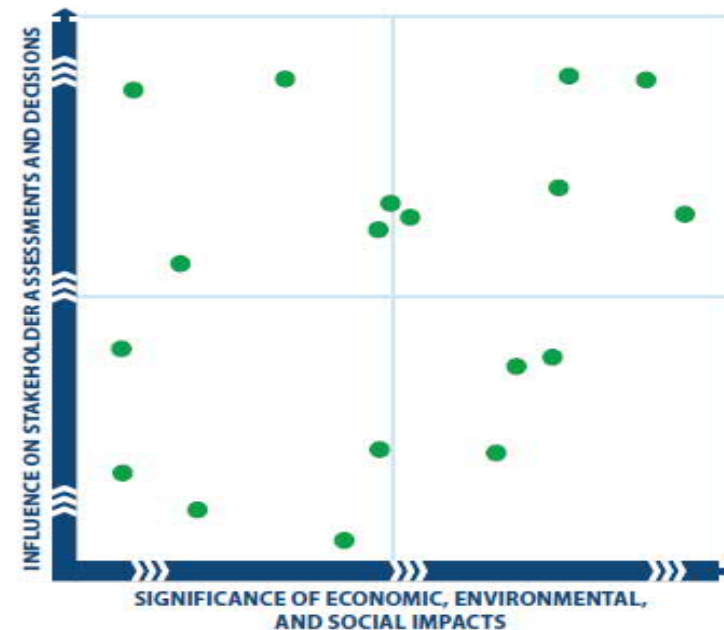


<i>Sviluppare l'analisi di materialità</i>	<i>Ricondurre gli indicatori sviluppati al framework scelto</i>	<i>Rivedere logiche e contenuti da esporre in bilancio</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Dettagliare gli aspetti e i temi <i>material</i> sui quali incentrare il processo di <i>accountability</i> • Predisporre la struttura e l'indice dei contenuti del Bilancio di Sostenibilità secondo gli ambiti di rendicontazione e le specificità individuate (tenendo conto dei risultati dell'analisi di materialità) 	<ul style="list-style-type: none"> • Definire la modalità di misurazione delle performance di sugli aspetti material (=tradurre i temi material individuati in indicatori chiave di performance) • Impostare gli strumenti e i processi per un'efficace raccolta dei dati e per la redazione del documento (confrontare il set di indicatori individuato, con gli indicatori già rendicontati/monitorati e predisporre le schede per la raccolta dei dati e delle informazioni quantitative e qualitative) 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizzare il documento di Bilancio di Sostenibilità, condiviso all'interno dell'azienda

REPORTING DI SOSTENIBILITA'

L'ANALISI DI MATERIALITA'

- Tutti gli standard per il reporting , e in particolare i GRI Standards, pongono l'accento sulla necessità per le organizzazioni di concentrare il processo di rendicontazione su quegli aspetti che sono significativi (Material) per le proprie attività e i propri stakeholder.
- Con il termine 'Materialità' ci si riferisce all'identificazione di quegli aspetti che:
 - ✓ riflettono gli impatti economici, ambientali e sociali significativi dell'organizzazione;
 - ✓ influenzano in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder
- Gli standard incoraggiano i reporter a mettere a fuoco i contenuti sulle questioni più rilevanti per il loro business, piuttosto che a rendicontare su tutto. Richiede, inoltre, legami più espliciti tra materialità e informazioni riportate su approccio di gestione e performance.
- Fondamentale sarà inoltre documentare il processo utilizzato per l'identificazione dei Material Aspects.



REPORTING DI SOSTENIBILITA'

L'ANALISI DI MATERIALITA'

Attraverso un'analisi di fonti interne ed esterne all'azienda viene costruito l'albero dei temi, identificando le tematiche rilevanti in ottica di sostenibilità (peculiari dell'azienda o riconosciute come rilevanti per il settore e per aziende comparabili).

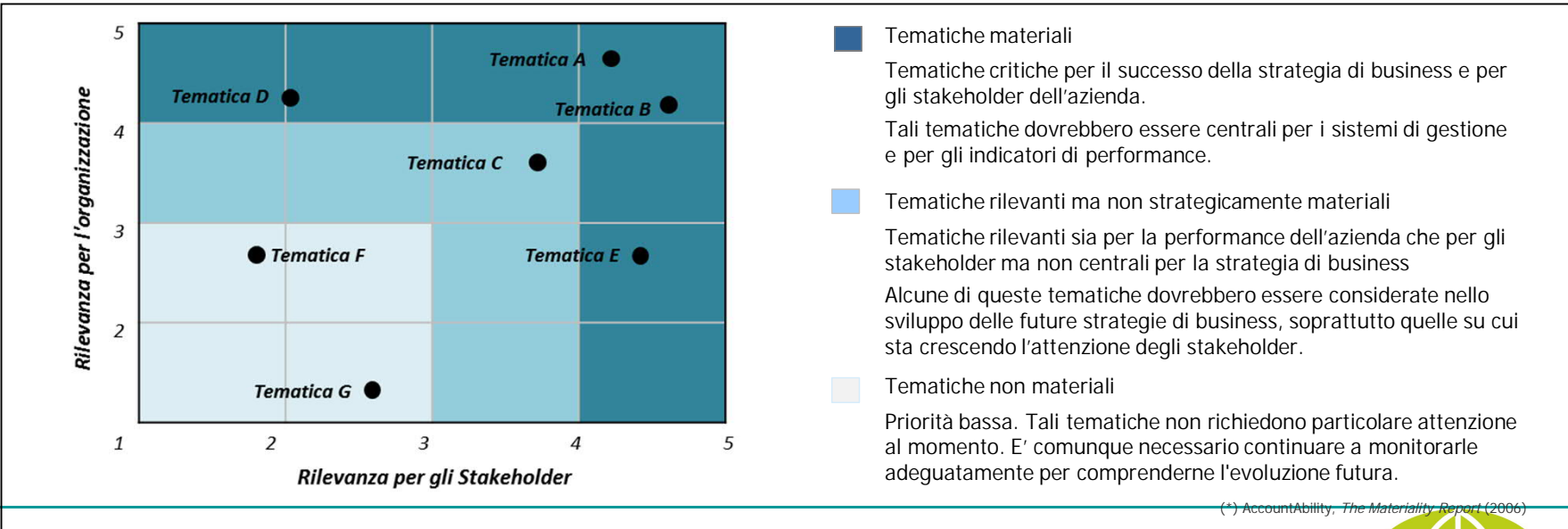
ALBERO DEI TEMI MATERIAL

riflettere sulle issue rilevanti per l'azienda, in quanto impattano la sua capacità di produrre valore nel breve, medio e lungo termine

IMPATTO SULLE STRATEGIE

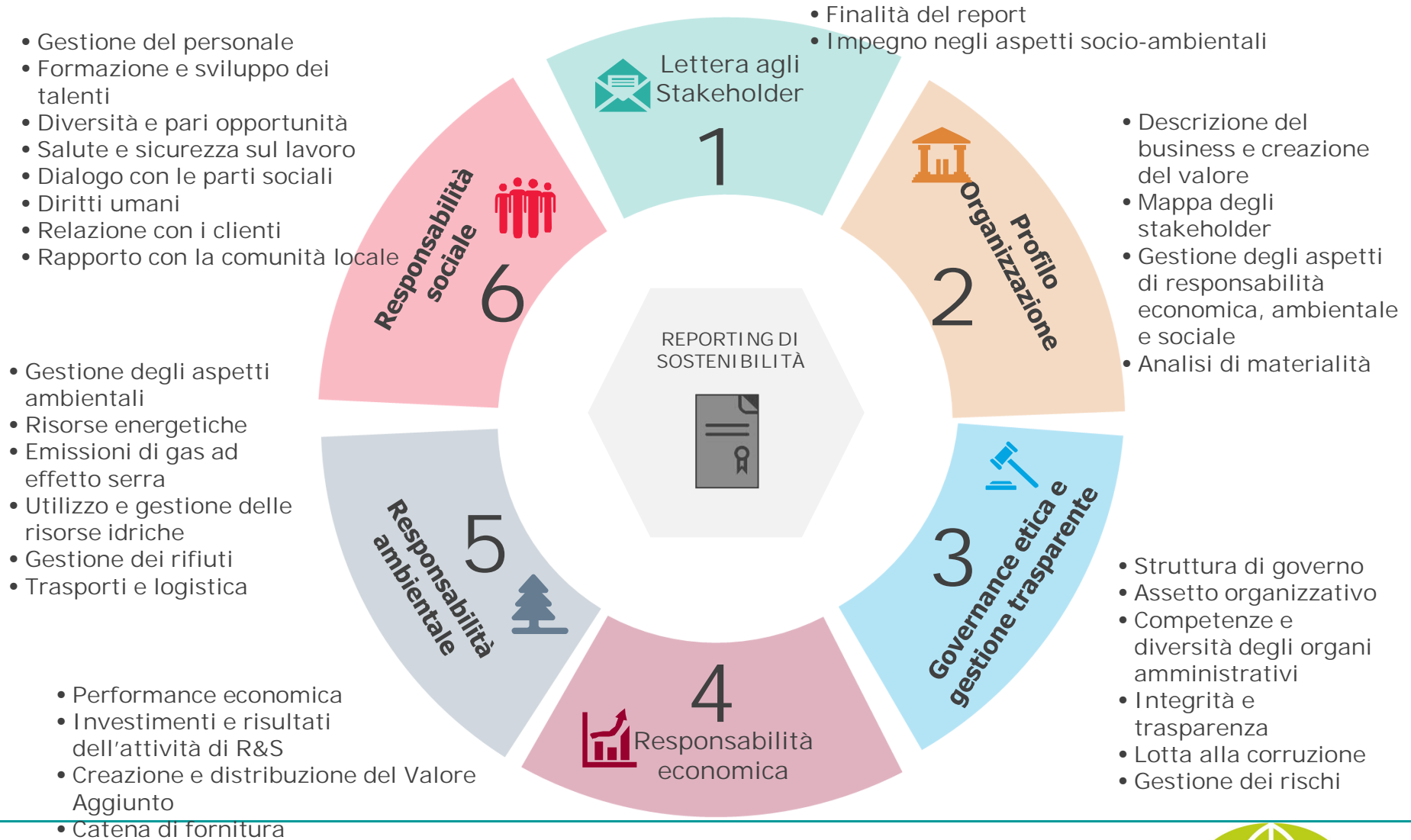
comprendere le issue rilevanti per gli stakeholder, perché possono essere impattati dalle attività dell'azienda o perché possono a loro volta impattarla

RILEVANZA PERCEPITA



REPORTING DI SOSTENIBILITÀ

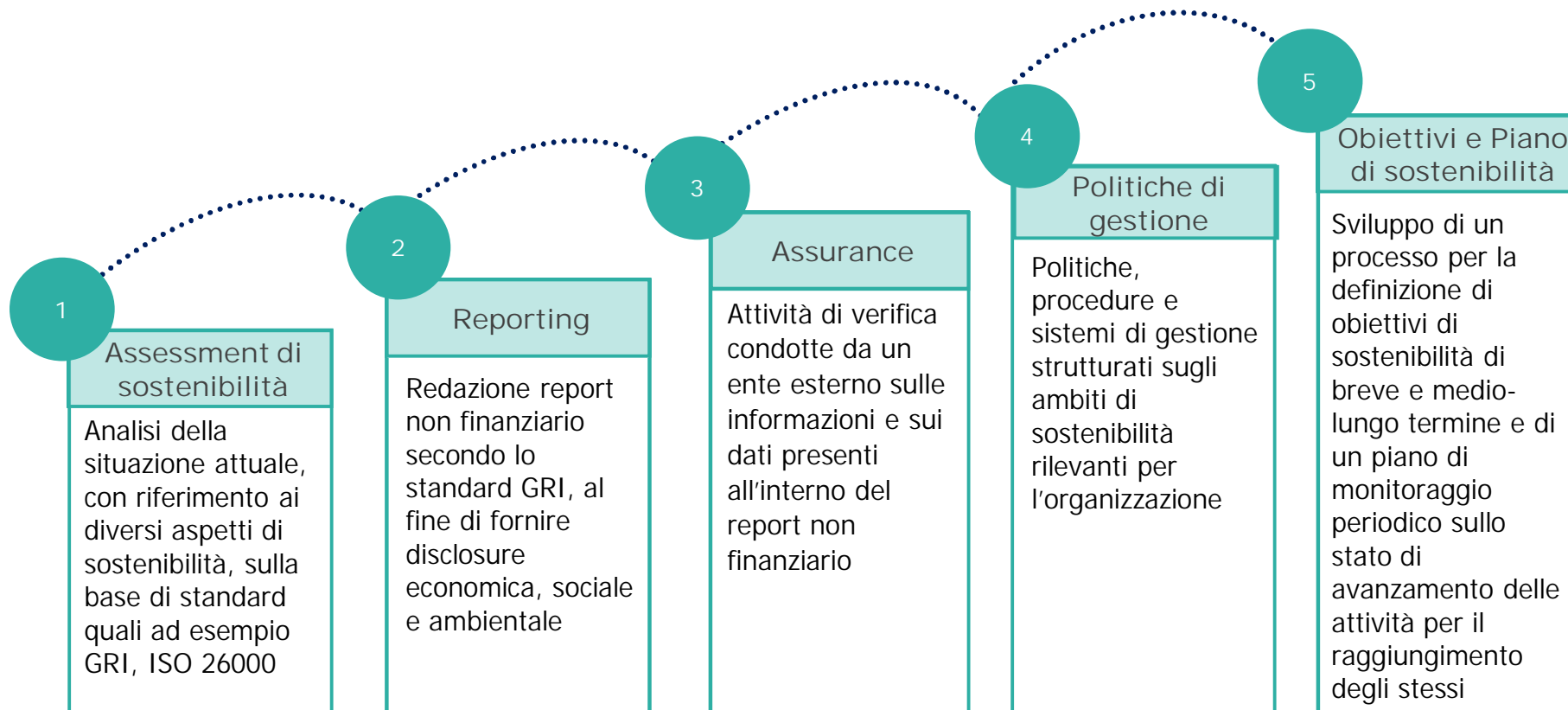
IPOSTESI DI CONTENUTI: STRUTTURA DELL'INDICE



REPORTING DI SOSTENIBILITA' ...

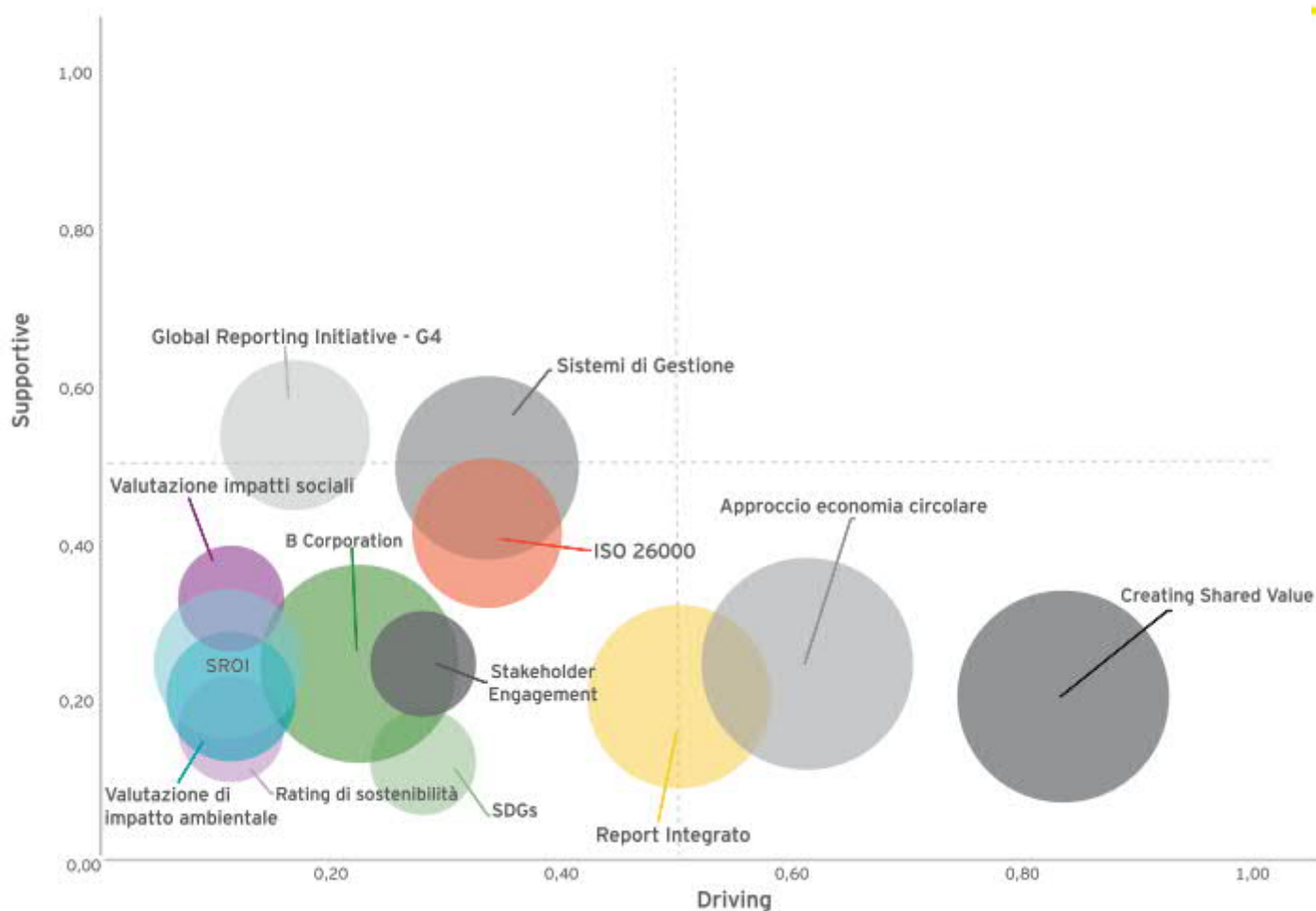
... QUALE STRUMENTO INTEGRATO DELLA GESTIONE AZIENDALE

Il Reporting di Sostenibilità è uno degli elementi chiave nel percorso evolutivo della sostenibilità.



MISURARE PER INTEGRARE

QUALI GLI STRUMENTI AD OGGI DISPONIBILI E COME CI AIUTANO?





ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

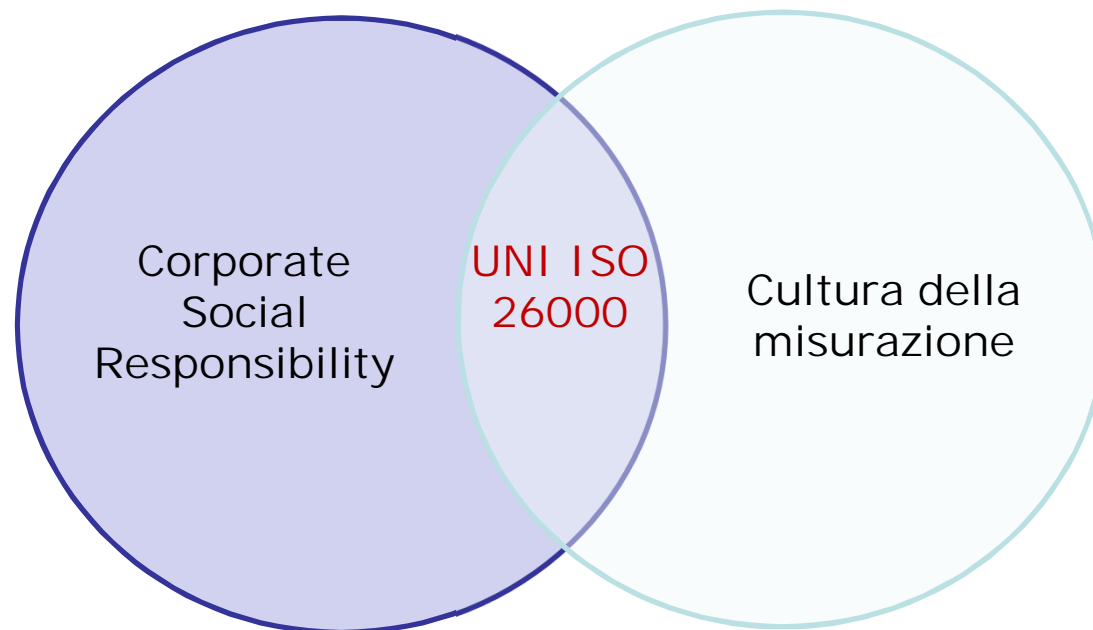
M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

Approfondimento strumenti di integrazione della sostenibilità nel business model: la PdR 18/2016 e lo stakeholder engagement

ISO 26000: UNO STANDARD INTERNAZIONALE, OLISTICO DI RIFERIMENTO



A renewed EU strategy
2011-14 CSR

Lo standard internazionale fornisce un indirizzo agli utilizzatori, ma in nessun caso si presta ad essere oggetto di certificazione. Obiettivo della linea guida è promuovere una comune comprensione della Responsabilità Sociale. Può essere utilizzata da tutti i tipi di organizzazione (pubbliche, private e non profit), comprese le PMI.

La ISO 26000 affronta i temi della Responsabilità Sociale focalizzandosi sui seguenti aspetti: governance, diritti umani, condizioni di lavoro, ambiente, corrette prassi gestionali, aspetti relativi ai consumatori, coinvolgimento e sviluppo della comunità.

LA SOSTENIBILITÀ SECONDO LA ISO 26000

I CONCETTI CHIAVE

RESPONSABILITÀ

1. La caratteristica essenziale della Responsabilità Sociale è la volontà di un'organizzazione di incorporare considerazioni di carattere sociale e ambientale all'interno del suo processo decisionale e di essere responsabile degli impatti delle proprie decisioni e attività. La Responsabilità Sociale è strettamente correlata allo sviluppo sostenibile.

SOSTENIBILITÀ

2. Lo Sviluppo Sostenibile consiste nel soddisfare i bisogni attuali della società, senza compromettere la possibilità delle future generazione di soddisfare i propri bisogni. Lo Sviluppo Sostenibile ha 3 dimensioni: economica, sociale e ambientale che sono interdipendenti tra loro.

STAKEHOLDER

3. L'identificazione e il coinvolgimento degli stakeholder sono aspetti fondamentali della Responsabilità Sociale. Un'organizzazione deve essere in grado di determinare chi può avere un interesse nelle proprie decisioni e attività, in modo da comprendere gli impatti della propria attività ed essere capace di rispondere alle aspettative delle parti interessate.

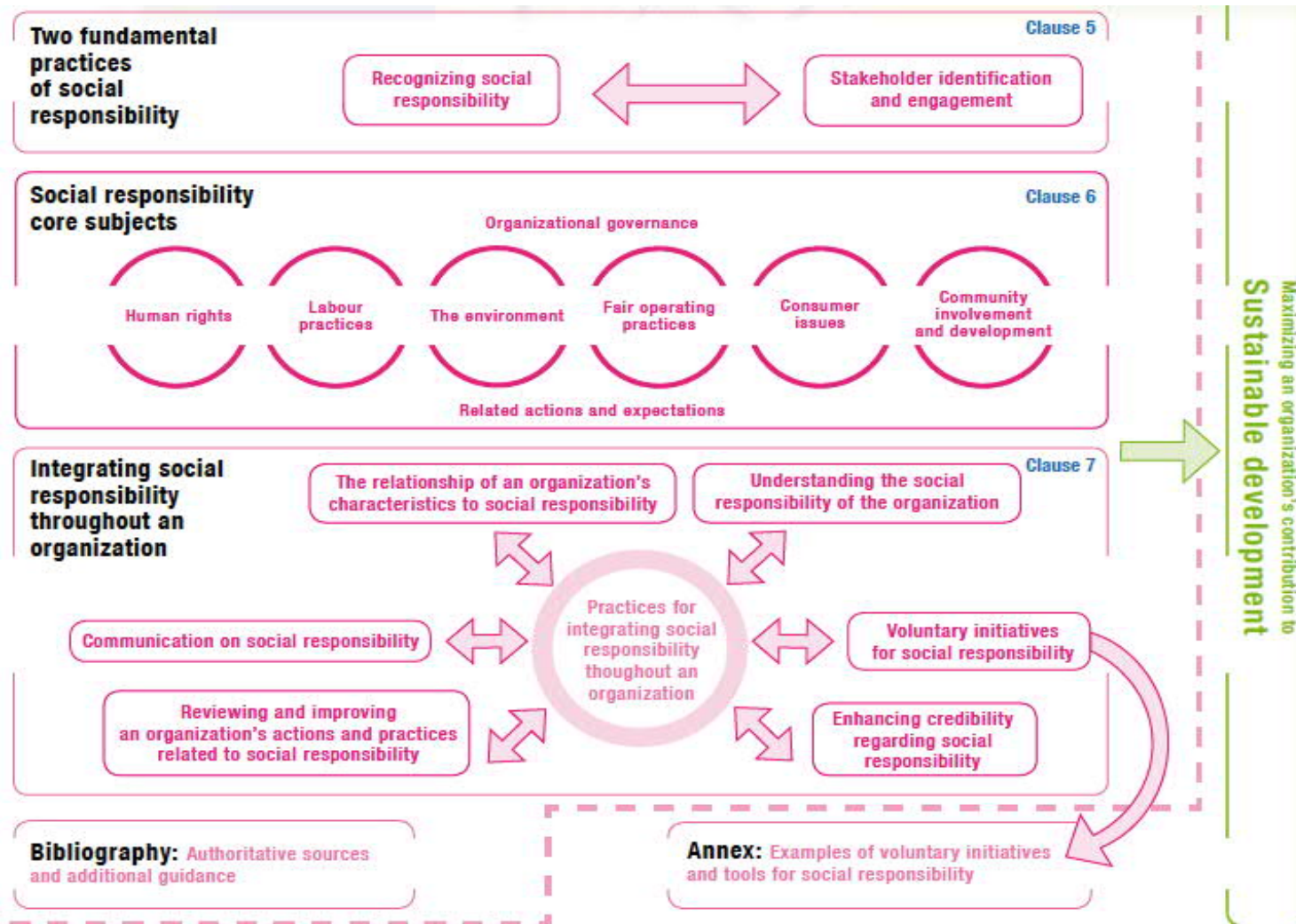
LEGACY

4. Per un'organizzazione socialmente responsabile il rispetto del principio di legalità è obbligatorio. Il rispetto del principio di legalità implica l'adempimento di tutte le leggi e regolamenti applicabili, andando oltre, se necessario.

INTEGRAZIONE

5. La Responsabilità Sociale deve essere parte integrante della strategia organizzativa, con la precisa assegnazione di responsabilità e capacità di rendere conto a tutti i livelli appropriati dell'organizzazione. Dovrebbe riflettersi sui processi decisionali e sulle operations.

UNA VISIONE D'INSIEME DELLA ISO 26000



I PRINCIPI CHIAVE DELLA ISO 26000 ...

ACCOUNTABILITY

- La responsabilità di rendere conto implica per la direzione l'obbligo di rispondere a coloro che hanno interessi di controllo sull'organizzazione e per l'organizzazione l'obbligo di rispondere alle autorità legali in merito a leggi e regolamenti.

TRASPARENZA

- Un'organizzazione dovrebbe divulgare in modo chiaro, accurato e completo, e ad un livello ragionevole e sufficiente, le politiche, le decisioni e le attività per le quali è responsabile, inclusi gli impatti sulla società e sull'ambiente, sia noti sia probabili.

COMPORAMENTO ETICO

- Il comportamento di un'organizzazione dovrebbe basarsi su valori quali onestà, equità e integrità. Questi valori implicano un'attenzione per le persone, gli animali e l'ambiente e un impegno ad affrontare l'impatto delle proprie attività e decisioni sugli interessi degli stakeholder.

RISPETTO DEGLI INTERESSI DEGLI STAKEHOLDER

- Sebbene gli obiettivi di un'organizzazione possano essere limitati dagli interessi dei suoi proprietari, membri, clienti o affiliati, altri individui o gruppi possono anch'essi avere diritti, richieste o specifici interessi che dovrebbero essere presi in considerazione. In modo collettivo, questi individui o gruppi costituiscono gli stakeholder dell'organizzazione.

RISPETTO DEL PRINCIPIO DI LEGALITÀ

- Un'organizzazione dovrebbe accettare che il rispetto del principio di legalità è obbligatorio. Il principio di legalità si riferisce alla supremazia della legge e, in particolare, all'idea che nessun individuo o organizzazione risiedono al di sopra della legge e che il governo è a propria volta soggetto alla legge. Il principio di legalità contrasta con l'esercizio arbitrario del potere.

RISPETTO DELLE NORME INTERNAZIONALI DI COMPORAMENTO

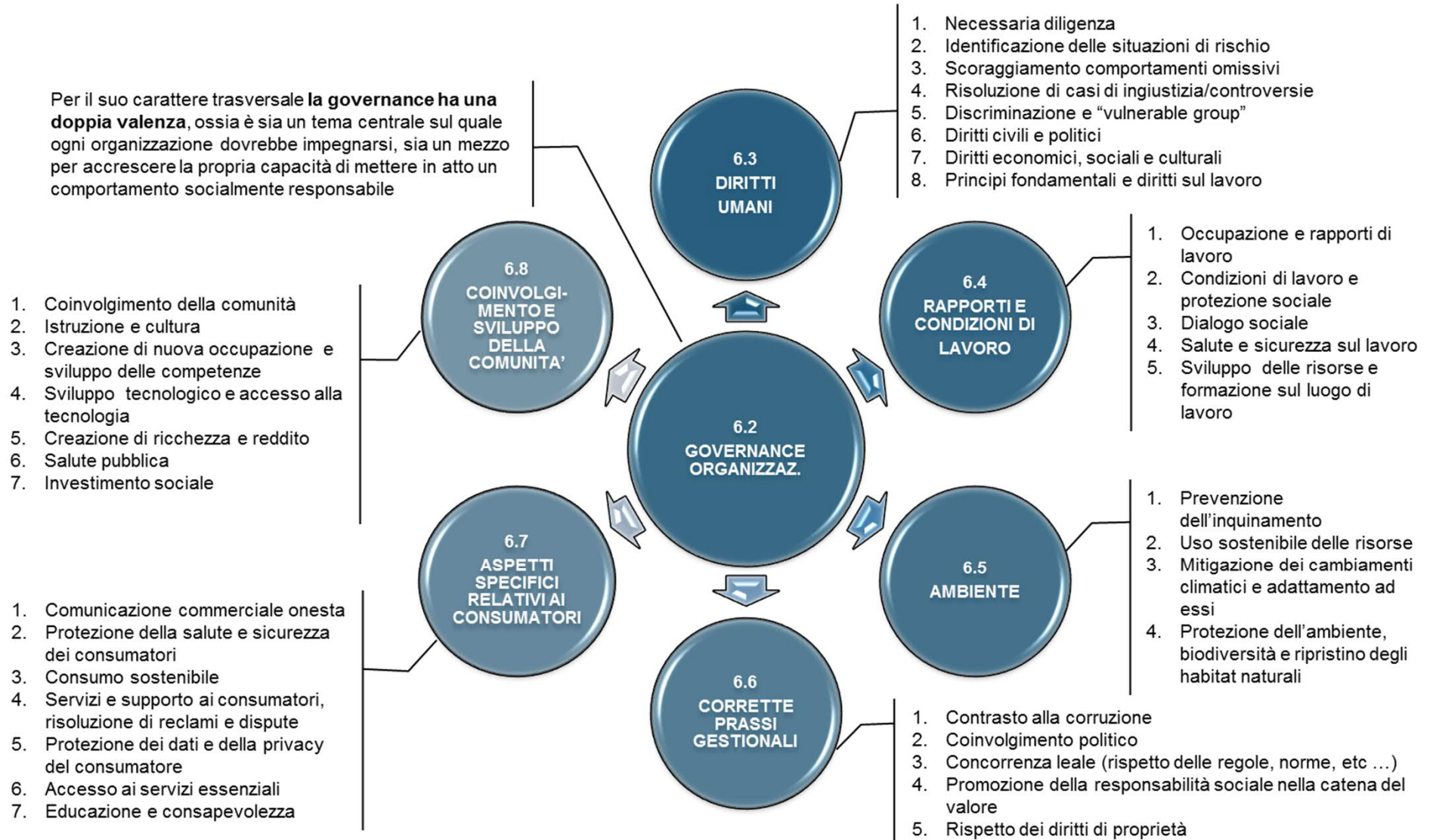
- Un'organizzazione dovrebbe rispettare le norme internazionali di comportamento nell'aderire al principio del rispetto del principio di legalità.
- In situazioni dove la legge o le sue modalità di attuazione non garantiscano adeguate garanzie ambientali e sociali un'organizzazione dovrebbe cercare in tutti i modi di rispettare, almeno, le norme internazionali di comportamento.

RISPETTO DEI DIRITTI UMANI

- Un'organizzazione dovrebbe rispettare i diritti umani e riconoscerne l'importanza e l'universalità
- In situazioni in cui i diritti umani non sono protetti, occorrerà adottare misure atte a rispettare i diritti umani e ad evitare di trarre vantaggio da tali situazioni.

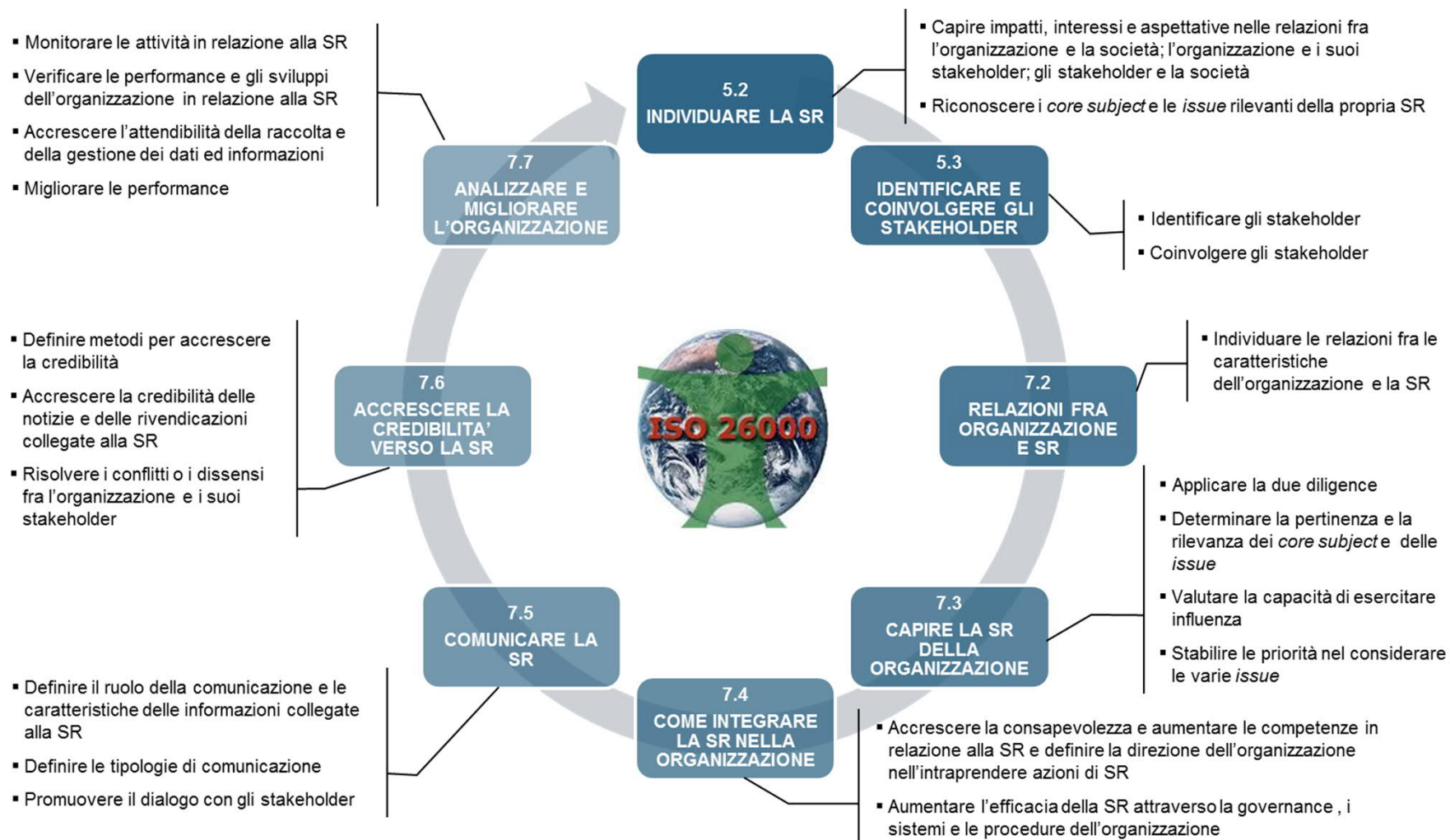
... E I SETTE 'CORE SUBJECTS'

Per il suo carattere trasversale la **governance** ha una **doppia valenza**, ossia è sia un tema centrale sul quale ogni organizzazione dovrebbe impegnarsi, sia un mezzo per accrescere la propria capacità di mettere in atto un comportamento socialmente responsabile



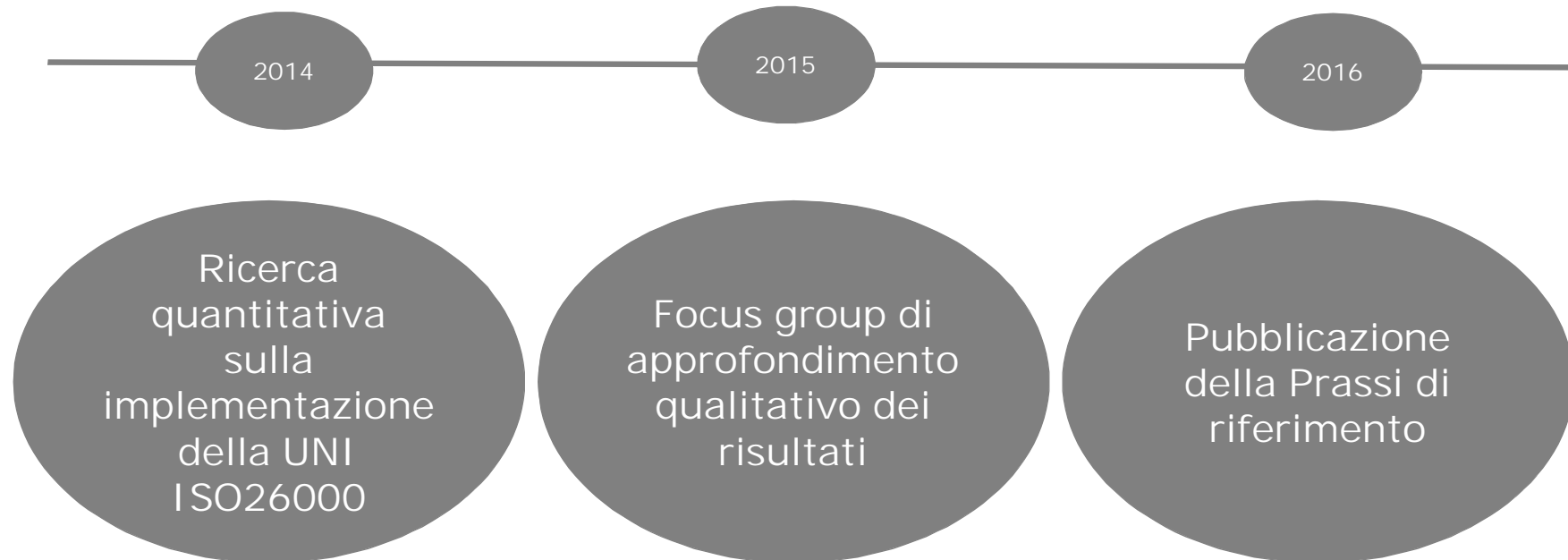
LE DIMENSIONI DELLA SOSTENIBILITÀ

IL SISTEMA DI GESTIONE



PERCHÉ UNA 'BUONA PRASSI'?

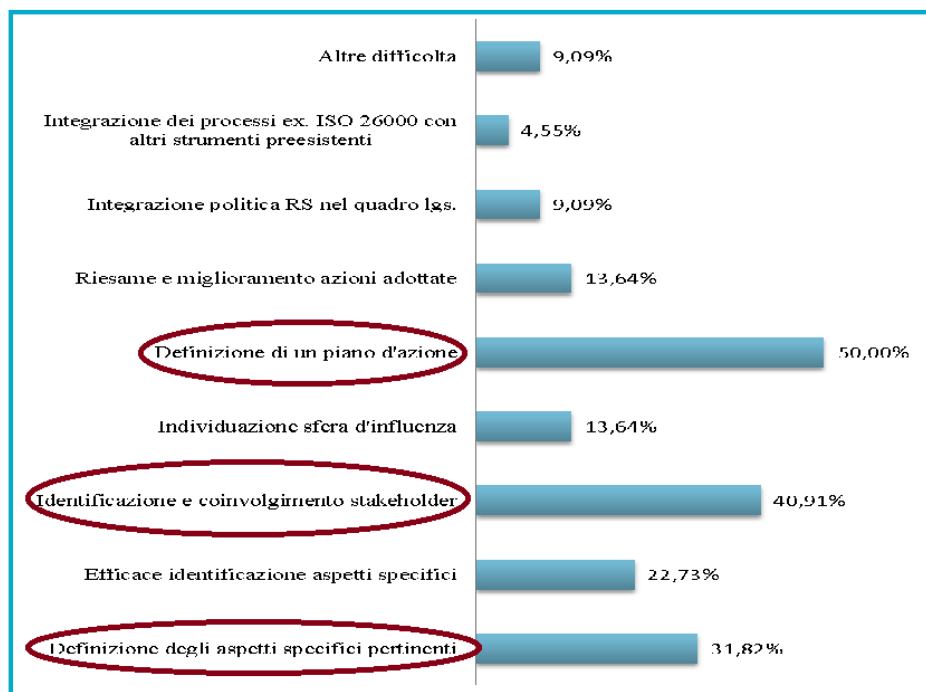
Le tre tappe del percorso



DAL 2014 ...

*Ricerca quantitativa
sull'implementazione
della UNI ISO 26000*

La ricerca delinea con chiarezza alcune aree di criticità, quando si tratta di implementare una strategia di Corporate Social Responsibility



Materiality (Rilevanza)

- Definizione degli aspetti specifici pertinenti (31.8%)
- Definizione di un piano di azione (50%)

Stakeholder engagement

- Identificazione e coinvolgimento (40.9%)
- Stakeholder esterni: coinvolgimento assente o poco efficace (63%)

Accountability

- Performance per nulla o poco rendicontata agli stakeholder esterni (41%)

... AL 2015 ...

*Focus group di
approfondimento
qualitativo dei
risultati*

«Disporre di linee guida e indicazioni metodologiche riferite agli aspetti più critici, ma al tempo stesso fondamentali per procedere con un percorso di integrazione della Corporate Responsibility»



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

... FINO ALLA PUBBLICAZIONE DELLE 'PRASSI DI RIFERIMENTO'



Aprile 2016

Un documento pensato quale punto di riferimento per aziende e organizzazioni che non hanno ancora sviluppato la dimensione della *Corporate Responsibility* in modo strutturato e che si sentono motivate a farlo, ma mancano delle competenze metodologiche necessarie.

Le organizzazioni più mature troveranno indicazioni utili per superare criticità presenti anche nelle realtà più complesse.

La UNI/PdR, in quanto *deliverable* di normazione ai sensi del Regolamento europeo 1025/2012 è già da ritenersi un documento ufficiale anche a livello internazionale.

GLI STRUMENTI OPERATIVI DELLA 'PRASSI DI RIFERIMENTO'

PRASSI DI RIFERIMENTO

UNI/PdR 18:2016

Responsabilità sociale delle organizzazioni - Indirizzi applicativi alla UNI ISO 26000

Social responsibility in organizations - Guidance to the application of UNI ISO 26000



Coinvolgimento della Direzione

Identificazione delle leggi applicabili; identificazione dei rischi e definizione di modelli preventivi

Identificazione e coinvolgimento degli stakeholder sugli aspetti specifici rilevanti

Autovalutazione e Piano di azione

Monitoraggio e Azioni Correttive

Raccolta dati e Rendicontazione trasparente

La prassi di riferimento si prefigge di fornire una serie di indicazioni operative destinate alle organizzazioni che intendono trattare il tema della responsabilità sociale applicando i principi ed affrontando i temi fondamentali descritti nella UNI ISO 26000.



Box riferiti alla filiera



Toolbox con esempi pratici



Focus su aspetti specifici



DOTTORI COMMERCIALISTI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

IL LEGAME TRA ISO 26000 E SDGs



UN GLOBAL COMPACT E CORE ISSUES ISO 26000



LA UNI/PDR 18 È STATA INSERITA QUALE STRUMENTO A SUPPORTO DEL MODULO INAIL OT 24, EDIZIONE 2017

MODULO DI DOMANDA
per la riduzione del tasso medio di tariffa ai sensi dell'art. 24 delle Modalità di applicazione delle Tariffe dei premi (d.m. 12/12/2000 e s.m.i.) dopo il primo biennio di attività
ANNO 2017

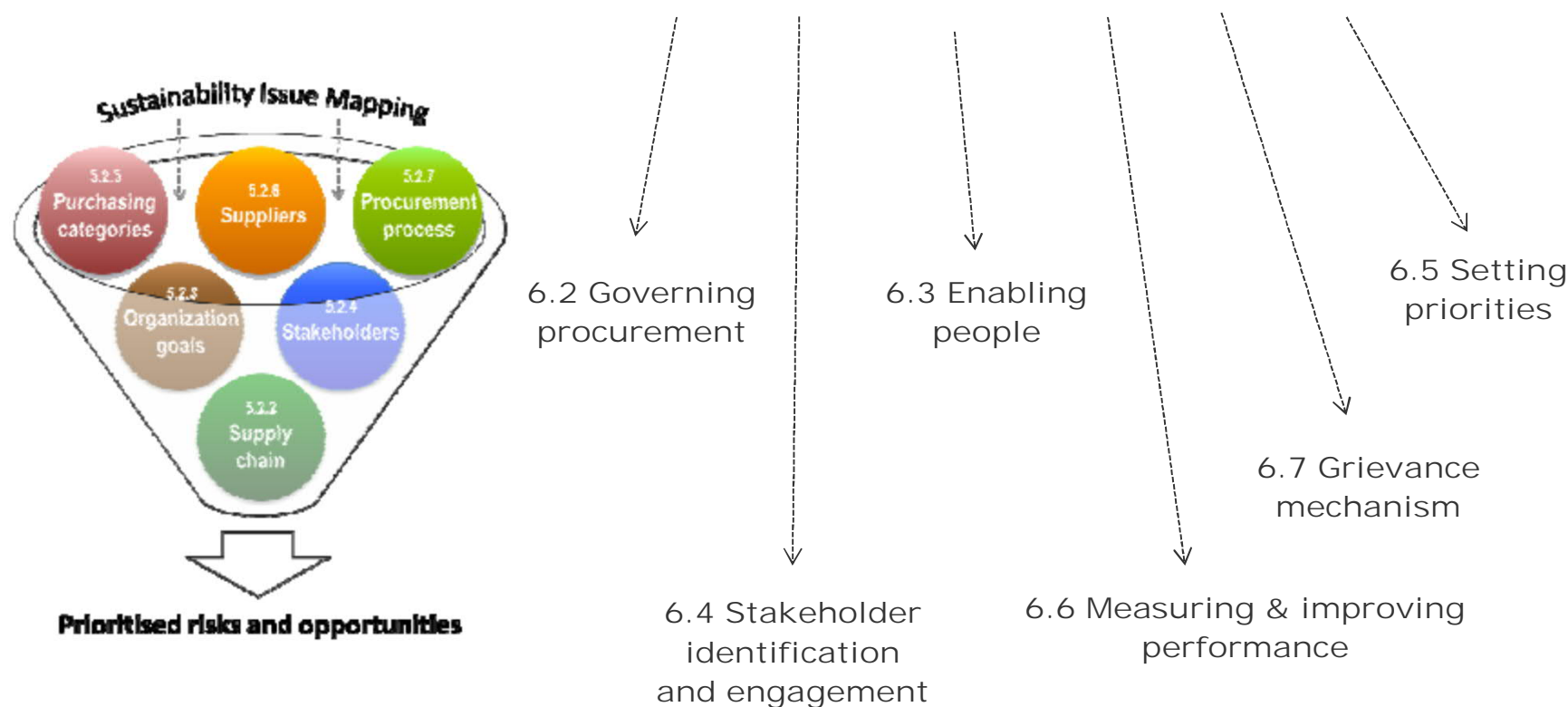
B INTERVENTI DI CARATTERE GENERALE ISPIRATI ALLA RESPONSABILITÀ SOCIALE			
B-1	<p>L'azienda ha realizzato modelli di rendicontazione di Responsabilità Sociale (bilancio di sostenibilità, bilancio sociale, report integrato) asseverati da parte di ente terzo.</p> <p>Note: L'intervento è riferito alla realizzazione, nell'anno 2016, di un Bilancio di sostenibilità o di un Bilancio sociale, asseverato da parte di un ente terzo. A titolo esemplificativo si richiamano come riferimenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • per il Bilancio Sociale i modelli di rendicontazione sociale elaborati dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS); • per il Bilancio di Sostenibilità il modello elaborato dal Global Reporting Initiative – cioè le GR Sustainability Reporting Guidelines G4 del 2013 • per il report integrato il framework elaborato dall'International Integrated Reporting Council, cioè l'International integrated Reporting Framework 1.0 <p>Documentazione ritenuta probante:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Bilancio, datato e firmato dal vertice aziendale, da cui sia possibile verificare se e come l'azienda abbia raggiunto gli obiettivi dichiarati ed abbia rispettato gli impegni assunti con i propri stakeholder ○ Documento di asseverazione effettuata da parte di ente terzo ○ Verbale di approvazione del bilancio, datato e firmato dal vertice aziendale 	80 <input type="checkbox"/>	TG
B-2	<p>L'azienda ha seguito la Prassi di Riferimento UNI/PdR 18:2016 "Responsabilità sociale delle organizzazioni – Indirizzi applicativi della UNI ISO 26000"</p> <p>Documentazione ritenuta probante:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Matrice di materialità, con evidenza degli aspetti specifici rilevanti individuati dall'azienda, definita per l'anno 2016 ○ Procedura che evidenzia il coinvolgimento degli stakeholder, come definito al punto 8 della PdR, realizzata nell'anno 2016 ○ Piano di azione, conseguente ai punti 1 e 2, definito per l'anno 2016 e documentazione ad evidenza delle conseguenti misure realizzate nell'anno 2016 ○ Esiti dell'autovalutazione realizzata nell'anno 2016 oppure dichiarazione di enti di parte terza, ad evidenza ed attestazione della valutazione eseguita (gli esiti dell'autovalutazione o della dichiarazione di enti di parte terza dovranno essere espressi in termini di punteggio raggiunto come definito in Appendice B della PdR e raggiungere un punteggio non inferiore a 15). <p>La dichiarazione di enti di parte terza dovrà dare evidenza che il personale utilizzato dall'ente di parte terza per la conduzione della valutazione nell'anno 2016 era in possesso di abilità, competenze e conoscenze appropriate, sia nelle tecniche di audit secondo la norma UNI</p>	60 <input type="checkbox"/>	TG



EVOLUZIONE DELLA ISO 26000

LO STANDARD SUL SUSTAINABLE PROCUREMENT

Il documento ISO/DIS 20400 assiste le organizzazioni fornendo una comprensione di quali siano gli impatti e le considerazioni sulla sostenibilità nei diversi aspetti dell'attività di approvvigionamento: politica, strategia, processi, persone.



UNI ISO26000: FASI DEL PERCORSO DI GOVERNANCE (1/2)

Coinvolgimento della Direzione

- Obiettivo: sviluppo di un Piano Strategico basato su un approccio e una *governance* socialmente responsabile, con un orizzonte di medio-lungo periodo.
- Modalità: Analisi Scenario e Benchmark; Swot Analysis; Analisi dei Rischi

Identificazione delle leggi applicabili; identificazione dei rischi e definizione di modelli preventivi

- Obiettivo: **RISPETTO DEL PRINCIPIO DI LEGALITÀ – RISPETTO DELLE NORME INTERNAZIONALI DI COMPORTAMENTO - RISPETTO DEI DIRITTI UMANI - COMPORTAMENTO ETICO - TRASPARENZA**
- Modalità: Aggiornamento sul quadro normativo applicabile; Definizione di un Codice Etico e/o di Condotta, delle Politiche e delle procedure applicative, nonché di un modello organizzativo per prevenire i rischi di violazione delle disposizioni cogenti

Identificazione e coinvolgimento degli stakeholder sugli aspetti specifici rilevanti

- Obiettivo: **RISPETTO DEGLI INTERESSI DEGLI STAKEHOLDER**
- Modalità: Identificazione Stakeholder; Pianificazione Coinvolgimento; Coinvolgimento stakeholder; Identificazione dei aspetti specifici rilevanti; Avvio di un nuovo ciclo di coinvolgimento.



UNI ISO26000: FASI DEL PERCORSO DI GOVERNANCE (2/2)

Autovalutazione e Piano di azione

- Obiettivo: *governance* dei temi UNI ISO 26000: diritti umani, condizioni di lavoro, ambiente, corrette prassi gestionali, consumatori, comunità – rispetto dei principi UNI ISO 26000
- Modalità: Autovalutazione sui temi UNI ISO 26000 ; Verifica del rispetto delle leggi e del Codice Etico e/o di Condotta; Gap Analysis; Definizione di obiettivi e attuazione di un piano di azione per raggiungerli; Sensibilizzazione e Formazione periodica

Monitoraggio e Azioni Correttive

- Obiettivo: implementazione di un sistema efficace di monitoraggio in relazione ai temi e ai principi UNI ISO 26000
- Modalità: audit interni sul rispetto delle disposizioni cogenti e sull'applicazione del Codice Etico e/o di Condotta; monitoraggio degli indicatori riferiti agli obiettivi; Identificazione delle non conformità e degli scostamenti; Attuazione delle azioni correttive

Raccolta dati e Rendicontazione trasparente

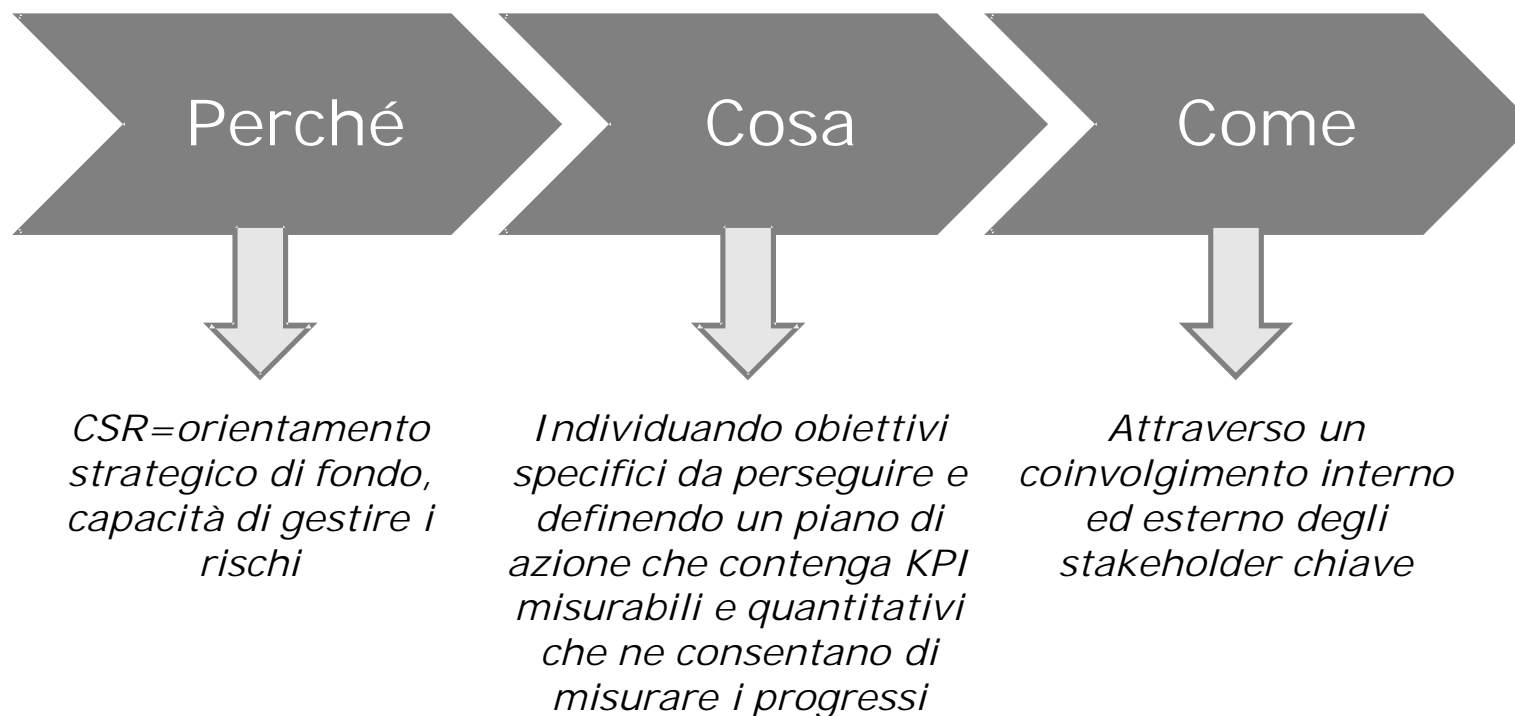
- Obiettivo: **RENDICONTAZIONE** dell'impatto sociale ed ambientale delle decisioni e azioni secondo i principi della **TRASPARENZA**
- Modalità: messa a punto di processi per la raccolta dati sugli aspetti specifici rilevanti; Valutazione delle esternalità; Rendicontazione di output e impatti; Raccolta feedback di stakeholder sul documento di rendicontazione



COINVOLGIMENTO ALTA DIREZIONE

Il coinvolgimento dell'Alta Direzione (la Direzione Generale e i suoi primi riporti) è indispensabile per il percorso di responsabilità sociale.

Ogni funzione deve imparare ad individuare le ricadute e gli impatti delle proprie scelte, anche sulla società e sull'ambiente, sentendosi protagonista del percorso di responsabilità sociale e cercando di identificare e misurare i benefici, ove possibile anche con indicatori quantitativi ed economici.



ADOZIONE DI UN APPROCCIO SISTEMATICO E INTEGRATO

Un punto centrale voluto dalla UNI ISO 26000 è il passaggio da un approccio estemporaneo ad un approccio sistematico e integrato, tramite la creazione di una *governance* della responsabilità sociale.



INFRASTRUTTURA AZIENDALE (es. finanziamento, pianificazione, rapporti con gli investitori)



SVILUPPO TECNOLOGICO (es. disegno dei prodotti, collaudo, progettazione processi, ricerca sui materiali)
 GESTIONE RISORSE UMANE SVILUPPO (es. selezione, formazione, sistemi retributivi)
 APPROVVIGIONAMENTI (es. componenti, macchinari, pubblicità, servizi)

ADOZIONE DI UN APPROCCIO SISTEMATICO E INTEGRATO

UN ESEMPIO OPERATIVO

Si tratta di rileggere la propria catena del valore cercando di rispondere alle seguenti domande (a titolo esemplificativo):

Cosa significa per me, che opero nella funzione di Responsabile Acquisti, porsi un obiettivo di responsabilità sociale? Selezionare solo i fornitori capaci di dimostrare il proprio impegno verso una gestione sostenibile delle materie prime? Supportarli nell'adozione di un approccio di Ciclo di Vita (Life Cycle) anche nella fase della progettazione del prodotto/servizio?

Quali conseguenze derivano per me, Direttore Risorse Umane, a livello di politica dall'adozione della responsabilità sociale quale orientamento strategico di fondo? Come posso garantire ambienti di lavoro sicuri e confortevoli? Come cambieranno i miei processi di selezione e gestione del personale da questo momento in poi?

Come posso modificare o differenziare, come Direttore Logistica, i miei processi logistici per minimizzare l'impatto dei trasporti, ad esempio su strada, e contribuire, oltre che all'abbattimento delle emissioni di CO2 in atmosfera anche alla riduzione del rischio di incidente su strada? Come cambia la progettazione del mio prodotto (inteso come bene/servizio) in un'ottica di economia circolare (circular economy)?

Come introdurre un sistema d'incentivazione (economica e non) entro l'organizzazione che riconosca e remunerati il raggiungimento di obiettivi extra-finanziari da parte delle funzioni direttive?

L'APPROCCIO 'SHARED VALUE'

TED Ideas worth spreading



Michael Porter | TEDGlobal 2013

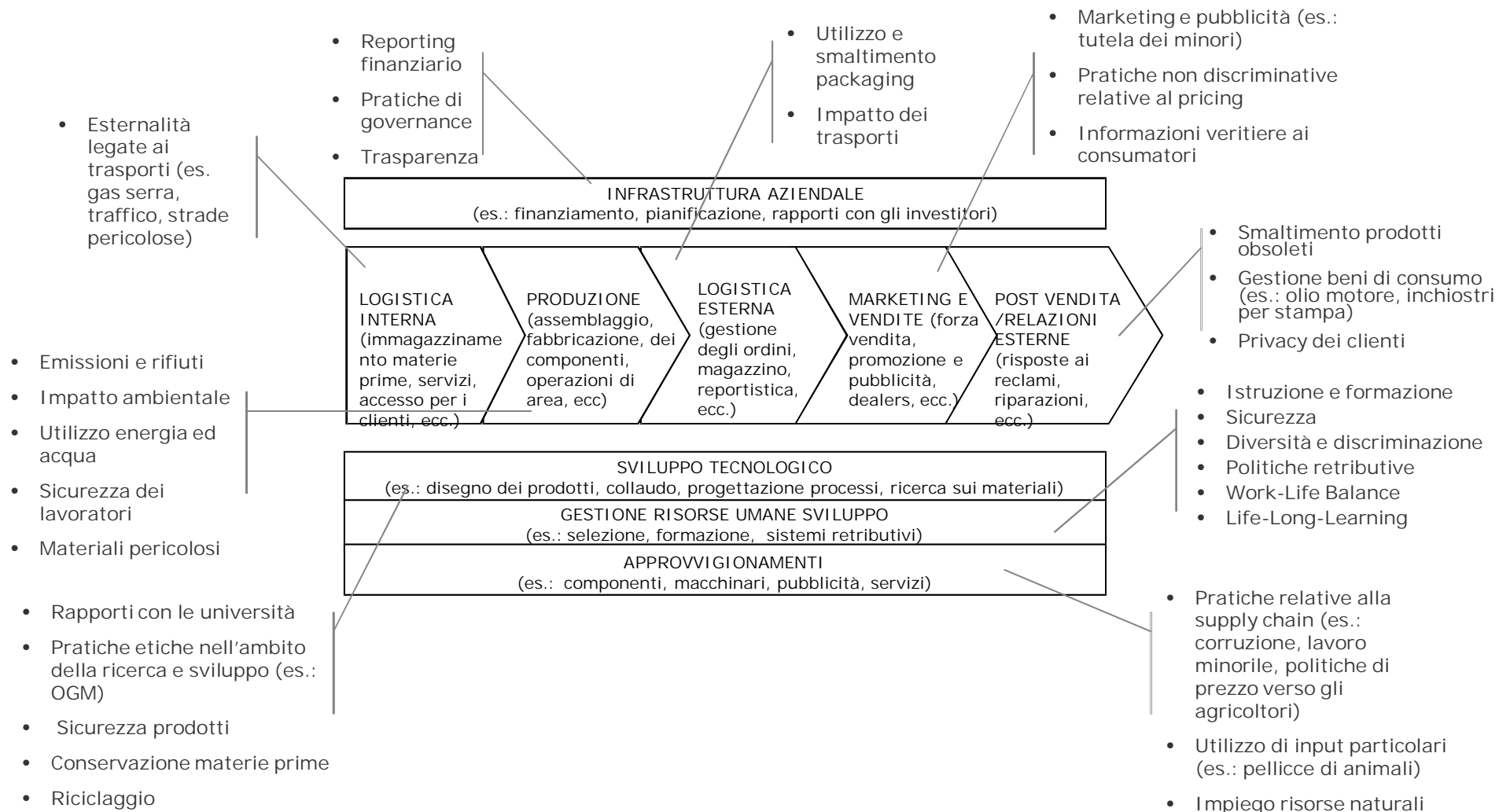
The case for letting business solve social problems



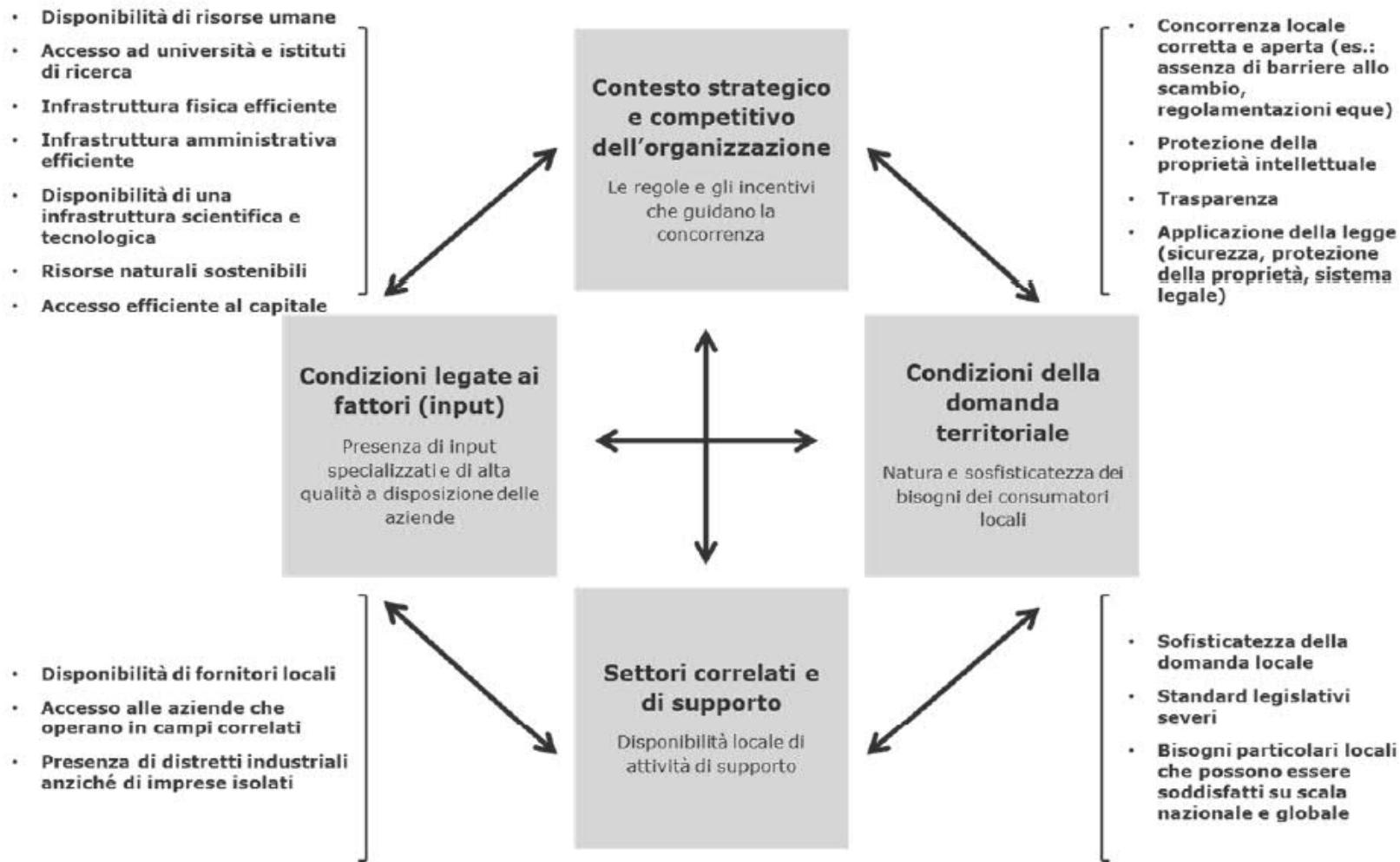
ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

RIFLETTERE SULLE AREE DI INFLUENZA/RICADUTE DIRETTE E INDIRECTE

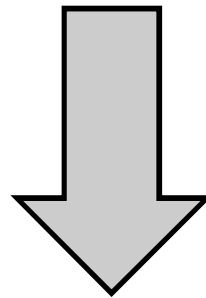


RIFLETTERE SULLE AREE DI INFLUENZA/RICADUTE DIRETTE E INDIRECTE



IL COINVOLGIMENTO DELLE FUNZIONI AZIENDALI È UN FATTORE CRITICO DI SUCCESSO

Con l'obiettivo di far riflettere sulla coerenza tra gli obiettivi che l'organizzazione intende darsi e le aspettative degli stakeholder.



Gli spunti che emergono sono un'ottima base per individuare una serie di azioni da mettere in pratica per valorizzare quanto già si sta facendo, per comprendere eventuali criticità esistenti, infine per creare commitment interno, riflettendo sul posizionamento dell'organizzazione in relazione agli obiettivi di responsabilità sociale attesi.

COINVOLGIMENTO DELLE FUNZIONI AZIENDALI

UN ESEMPIO DI MATRICE OPERATIVA UTILIZZABILE PER IL WORKSHOP

La matrice si può utilizzare, durante le sessioni, per far emergere la propria posizione rispetto al livello di "urgenza" sui temi fondamentali, nonché la "praticabilità" delle possibili azioni proposte.



- Per **livello di urgenza** si intende quanta priorità viene attribuita a quell'aspetto specifico
- Per **livello di praticabilità** si intende il grado di effettiva percorribilità dell'azione proposta, alla luce della loro esperienza e riscontro quotidiani.

COINVOLGIMENTO DELLE FUNZIONI AZIENDALI

LA CENTRALITÀ DELLA 'FORMAZIONE'



Obiettivi della formazione etica

- **Leadership etica** significa sviluppare e adeguare nel tempo la capacità dei lavoratori di riconoscere, analizzare e risolvere i dilemmi etici a livello organizzativo
- L'obiettivo dell' **'agire eticamente'** è creare un circolo virtuoso in cui i lavoratori agiscono tenendo in considerazione gli orientamenti valoriali dell'azienda in cui operano, dopo aver interiorizzato i valori e principi etici
- Il secondo passo è la condivisione di tali principi e l'acquisizione degli strumenti per il **ragionamento etico**
- La comunicazione dei valori etici crea **consapevolezza** tra i lavoratori dell'importanza di un'**etica d'impresa**

UN ESEMPIO OPERATIVO: LE LEARNING MAPS

Contesto ed obiettivi dell'intervento

- Il punto di partenza: l'affiancamento ad una grande azienda italiana in una fase storica di cambiamento organizzativo nella realizzazione di un percorso formativo che ha coinvolto oltre 6.500 persone
- L'obiettivo era l'individuazione e la condivisione dei valori aziendali attraverso un'attività di sensibilizzazione sui valori contenuti nel Codice Etico e sui temi di responsabilità sociale
- Attraverso la responsabilizzazione del gruppo dirigente alla diffusione del Codice Etico verso i propri collaboratori, ci si è posti l'obiettivo di sviluppare attitudine e propensione ad affrontare le "questioni" etiche calandole sull'operatività aziendale

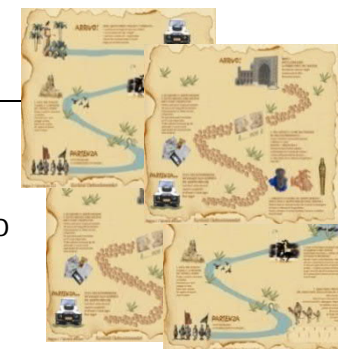
Benefici attesi

- Alto livello di coinvolgimento di tutti i partecipanti grazie al lavoro di gruppo e all'approccio bottom-up
- Possibilità di coinvolgimento trasversale tra livelli gerarchici
- Compresenza di una dinamica "competitiva" (che coinvolge e amplifica le relazioni tra ciascun gruppo di lavoro al fine di elaborare output eccellenti) e "cooperativa" (arricchimento reciproco all'interno del gruppo più piccolo e tra tutti i gruppi): coopetition



Metodologia

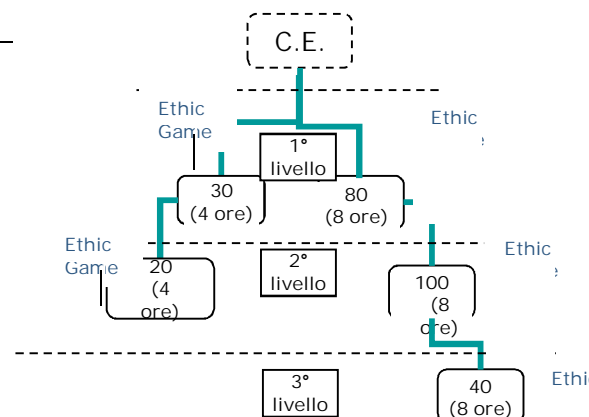
- La metodologia si basa su discussioni intensive in piccoli gruppi di lavoro che si integrano fra di loro all'interno di un gruppo di dimensioni maggiori
- Le learning maps sono lo strumento utilizzato per guidare la discussione all'interno di ogni singolo gruppo e si basano sulla rappresentazione di un percorso socio-cognitivo
- Il percorso è articolato in "tappe": per ciascuna tappa l'input che consente di attivare le discussioni viene dato di volta in volta dai conduttori sotto varie forme (istruzioni scritte o verbali, inserti audio/video, ecc.)



UN ESEMPIO OPERATIVO: L'ETHIC GAME

Contesto ed obiettivi dell'intervento

- Il punto di partenza: l'affiancamento di una delle maggiori multi-utilities italiane in un percorso di responsabilizzazione di 6.200 persone alla conoscenza dei principi del Codice Etico e al loro impatto sull'operatività
- L'obiettivo era quello di stimolare l'apprendimento attraverso modalità innovative e coinvolgenti
- Sono state incoraggiate le attività di gruppo, favorendo momenti di discussione e condivisione di risultati, attraverso lo stimolo della competizione.

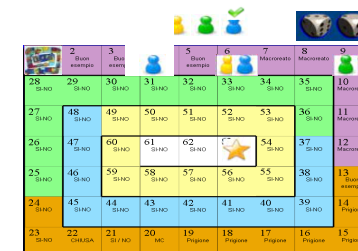


Benefici attesi

- Il gioco rappresenta un modo piacevole, dinamico ed efficace per assicurare un rapido apprendimento di "ciò che bisogna sapere e fare" in merito al Codice Etico
- Garantisce che i messaggi arrivino in modo coerente a tutta la popolazione aziendale
- Consente ai capi di focalizzarsi sul proprio ruolo di capo, che conduce i propri collaboratori in un percorso di "scoperta" dei valori e dei comportamenti etici.

Metodologia

- L'Ethic Game rappresenta un adattamento informatico del popolare "Gioco dell'oca"
- Il metodo didattico strutturato sotto forma di un gioco facilita la formazione a cascata (sarà il capo a formare i propri collaboratori)
- E' un gioco a squadre da tavolo e ogni domanda costituisce un momento formativo differente per contenuto e tipologia, con un feedback immediato, costituito da punti, avanzamenti di caselle o retrocessioni.



L'ANALISI DI MATERIALITÀ SECONDO LA ISO 26000

Il tema della materialità è uno degli aspetti centrali per le organizzazioni che vogliono affrontare i temi fondamentali propri della responsabilità sociale.

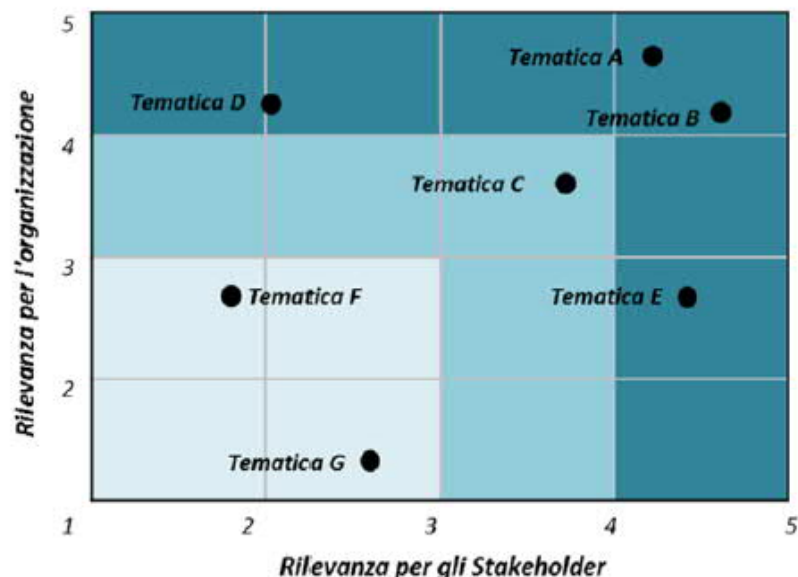
Materialità significa comprendere in profondità l'impatto che i temi fondamentali della responsabilità sociale esercitano per l'organizzazione e i portatori di interesse, per poter affrontare, gestire, monitorare e rispondere prontamente a rischi e/o opportunità che si possono manifestare.

In particolare, nella prospettiva UNI ISO 26000, l'orizzonte temporale deve considerare tanto gli impatti ed effetti di breve termine, quanto quelli di medio – lungo termine.

L'approccio alla determinazione della materialità dovrebbe basarsi su:

- un coinvolgimento ampio e inclusivo dei portatori di interesse;
- un forte collegamento con la *governance* e con i fattori determinanti della catena del valore e nella creazione del valore economico (value drivers);
- una serie di criteri chiari e trasparenti che supportino l'organizzazione nel decidere cos'è "materiale";
- un'integrazione con la *governance* stessa.

ESEMPIO DI MATRICE DI MATERIALITÀ



■ Tematiche materiali

Tematiche critiche per il successo della strategia di business e per gli stakeholder dell'azienda.

Tali tematiche dovrebbero essere centrali per i sistemi di gestione e per gli indicatori di performance.

■ Tematiche rilevanti ma non strategicamente materiali

Tematiche rilevanti sia per la performance dell'azienda che per gli stakeholder ma non centrali per la strategia di business

Alcune di queste tematiche dovrebbero essere considerate nello sviluppo delle future strategie di business, soprattutto quelle su cui sta crescendo l'attenzione degli stakeholder.

■ Tematiche non materiali

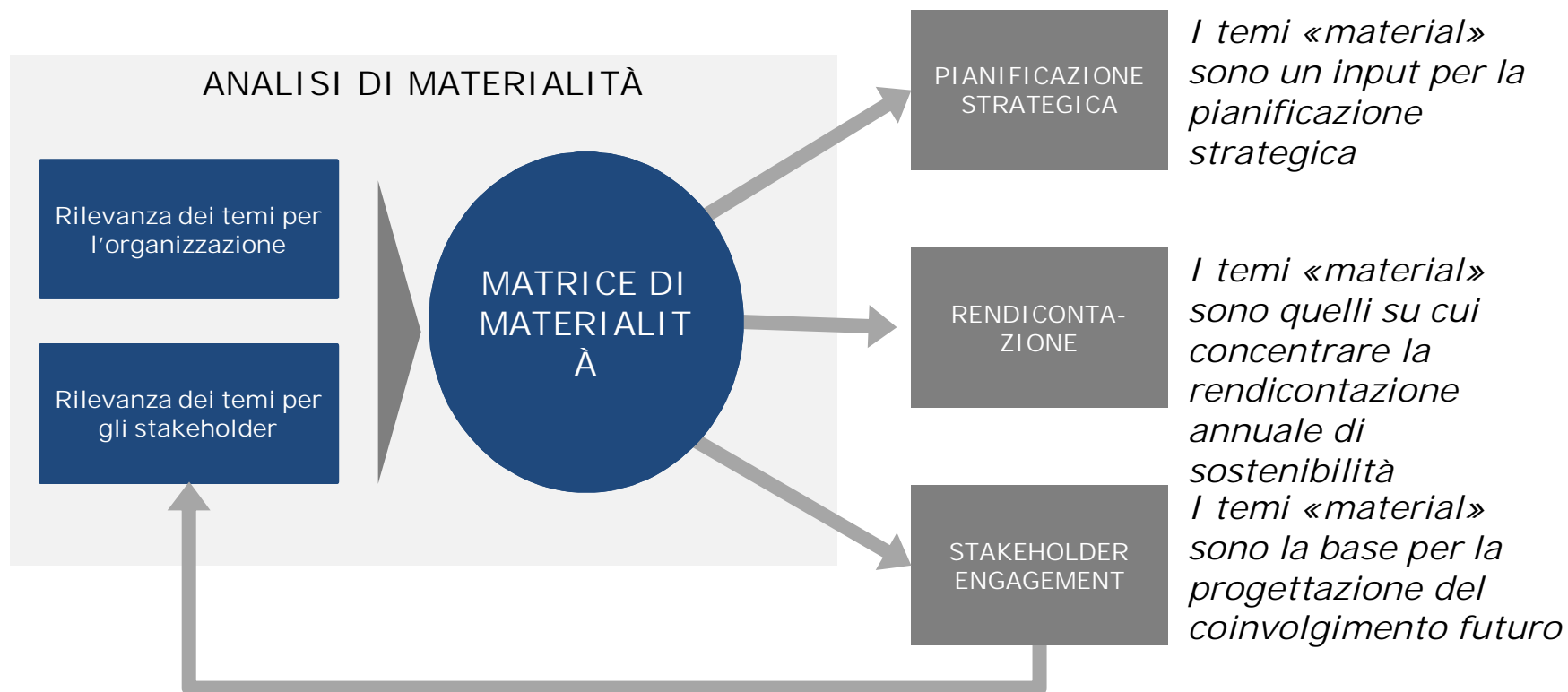
Priorità bassa. Tali tematiche non richiedono particolare attenzione al momento. E' comunque necessario continuare a monitorarle adeguatamente per comprenderne l'evoluzione futura.

✕ PERTINENZA E SIGNIFICATIVITÀ

Secondo la UNI ISO 26000 un'organizzazione dovrebbe esaminare tutti i temi fondamentali per poter essere poi in grado di identificare quali siano gli aspetti specifici pertinenti. A tal fine è necessario il coinvolgimento di tutti i portatori di Interesse, Interni ed esterni. Una volta individuati gli aspetti specifici pertinenti, è necessario che l'organizzazione sviluppi dei criteri in base ai quali poter decidere quali aspetti hanno maggior significatività e sono importanti. Gli aspetti specifici che in genere sono ritenuti significativi sono: il mancato rispetto della legge, le discrepanze rispetto alle norme Internazionali di comportamento, le potenziali violazioni dei diritti umani, le attività che mettano a repentaglio la vita o la salute, le attività che potrebbero influire gravemente sull'ambiente.

REPORTING DI SOSTENIBILITA'

L'ANALISI DI MATERIALITA': I SUOI POSSIBILI UTILIZZI

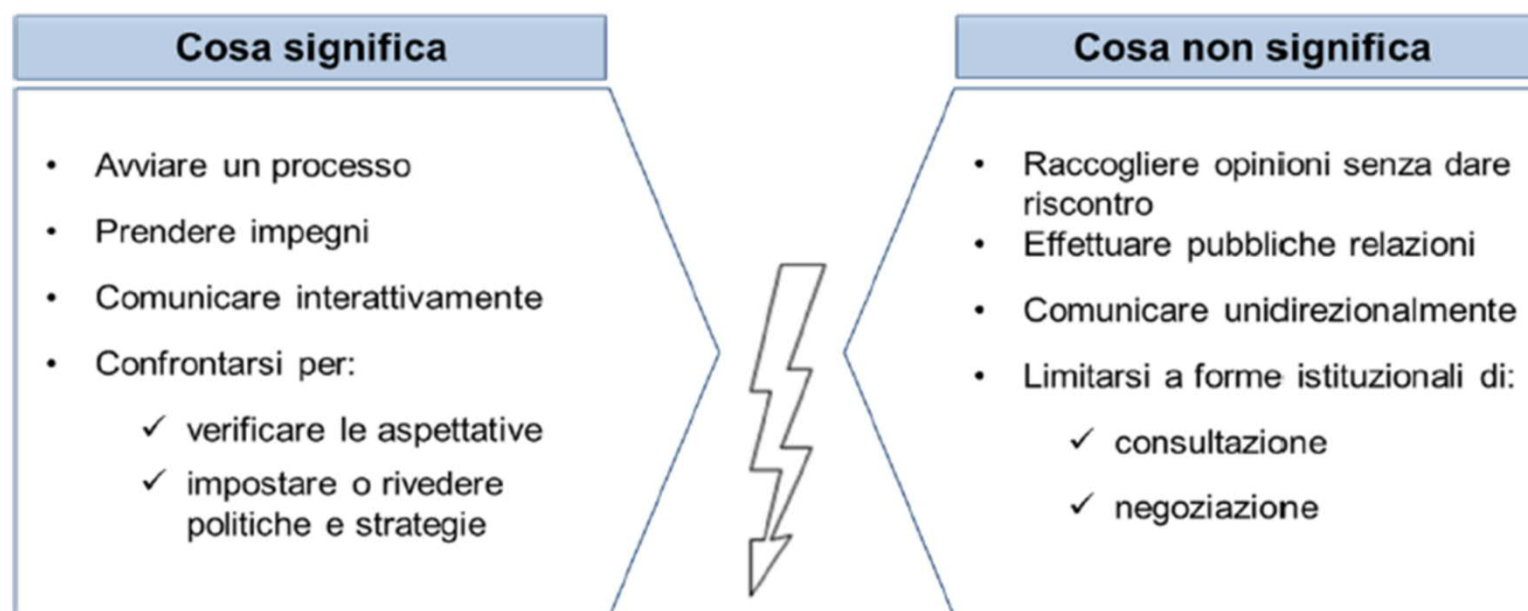


IDENTIFICAZIONE E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER SUGLI ASPETTI RILEVANTI

Le fonti più autorevoli definiscono i portatori di interesse come quegli *“individui o gruppi che hanno un interesse in qualunque delle decisioni o attività di un'organizzazione”*.

Il coinvolgimento degli stakeholder permette di creare valore sostenibile in un'ottica di lungo periodo.

Il coinvolgimento degli stakeholder è l'insieme delle attività intraprese da un'organizzazione per creare un dialogo con i propri portatori d'interesse, allo scopo di fornire una base informata per le decisioni da prendere.

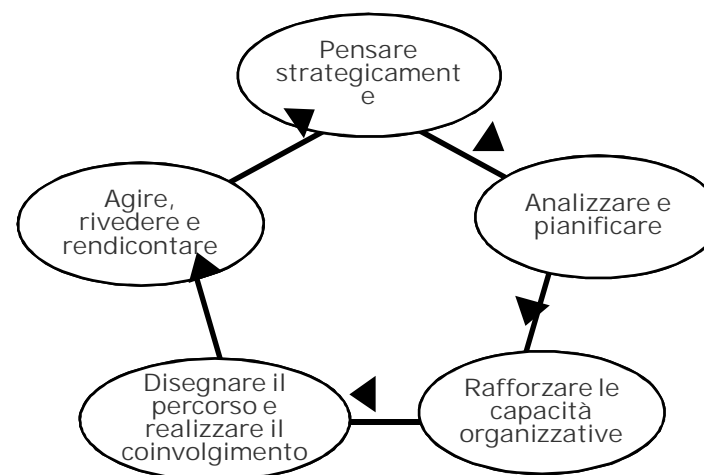


LA METODOLOGIA DI RIFERIMENTO: L'AA1000 SES STANDARD ...

La metodologia AA1000 SES

- Consente di affiancare le imprese dalla progettazione fino all'implementazione e monitoraggio di processi di stakeholder engagement.
- Per uno stakeholder engagement efficace è importante gestire il coinvolgimento come un processo circolare, in un'ottica di miglioramento continuo:
 - ✓ definendo obiettivi del coinvolgimento coerenti e integrati con la strategia d'impresa
 - ✓ comprendendo caratteristiche e aspettative dei propri interlocutori e definendo i propri margini di movimento
 - ✓ aumentando la propria capacità interna di dare risposta ai problemi
 - ✓ scegliendo le modalità di coinvolgimento più adeguate
 - ✓ dando effettivo seguito a quanto emerso e dandone conto agli stakeholder

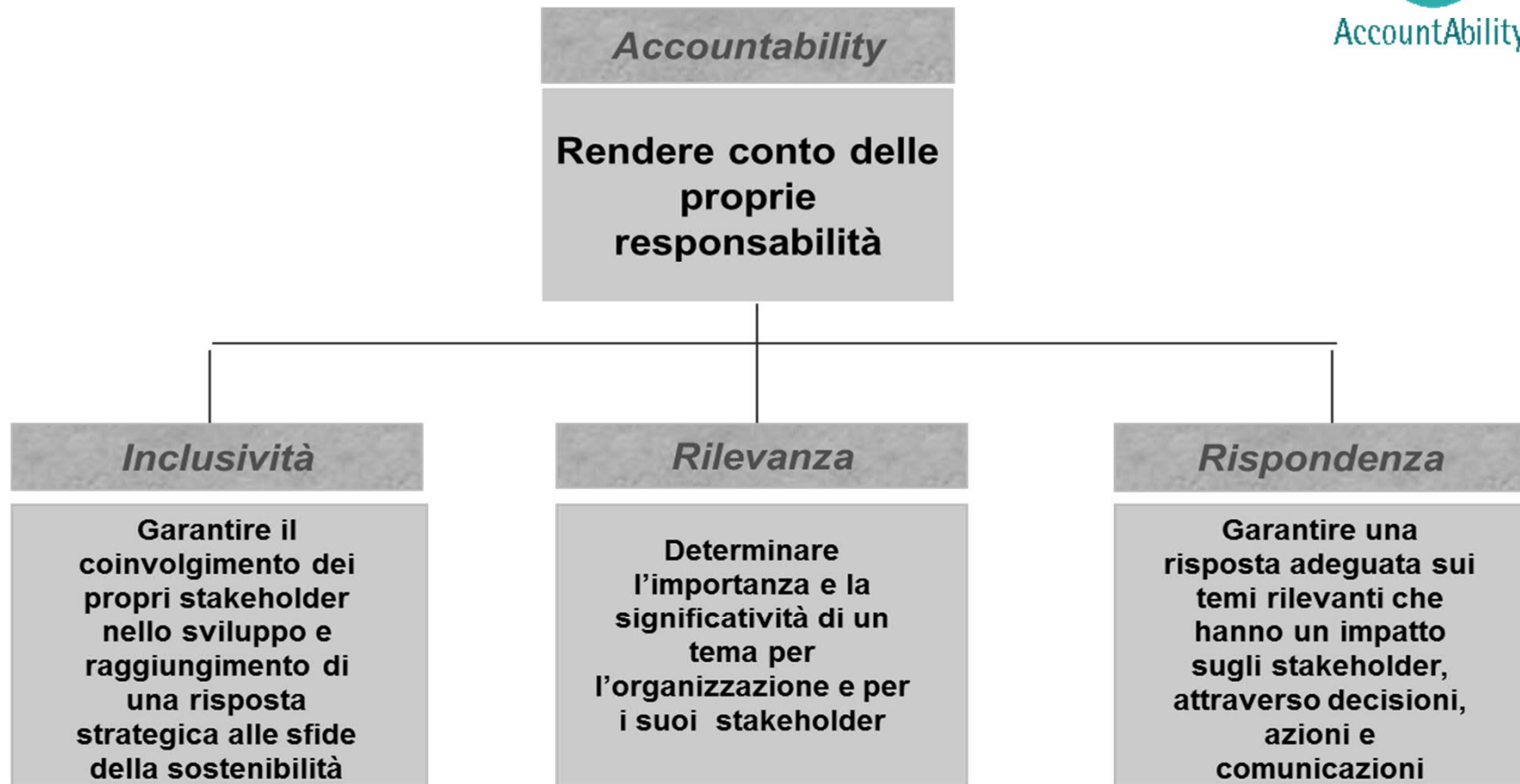
Le 5 fasi del processo secondo il modello AA1000 SES



... E I TRE PRINCIPI DI ACCOUNTABILITY



AccountAbility



I PRINCIPI DI ACCOUNTABILITY DEVONO ESSERE SEMPRE TENUTI IN CONSIDERAZIONE NELL'ADOZIONE DI UNA STRATEGIA O DI UNO STRUMENTO DI RESPONSABILITA' SOCIALE



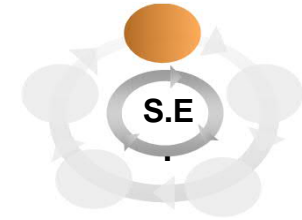
ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

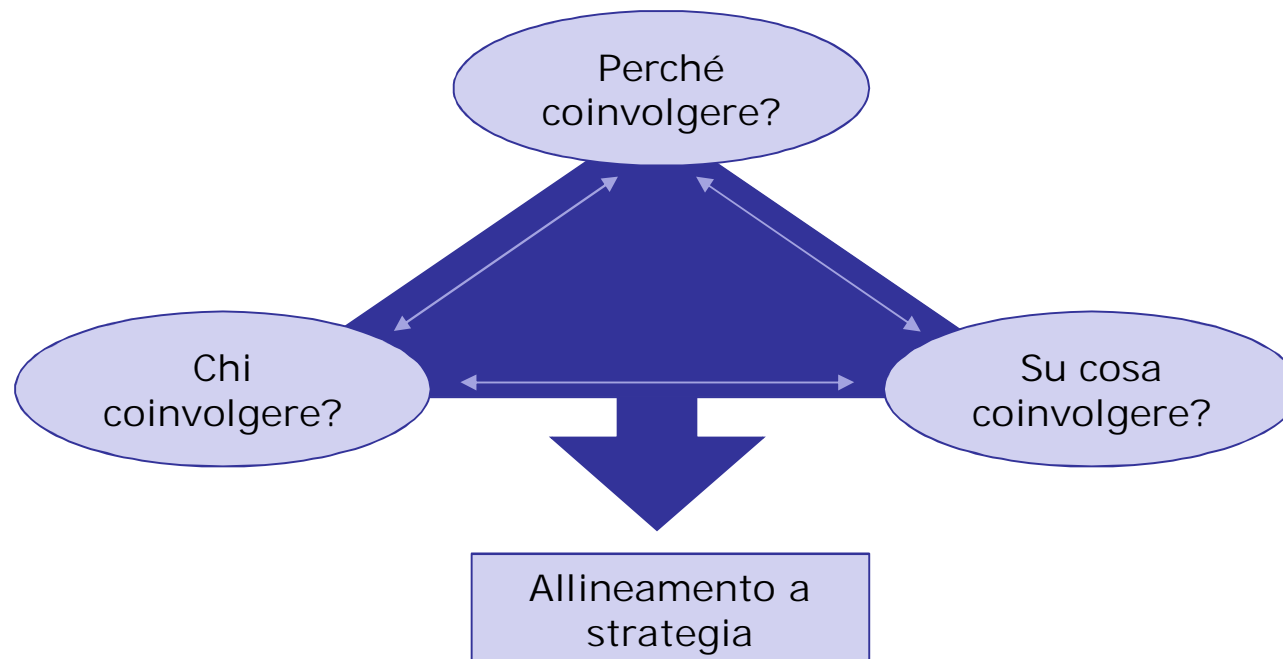
LE CINQUE FASI DI UN PROCESSO DI ENGAGEMENT EFFICACE



PENSARE STRATEGICAMENTE

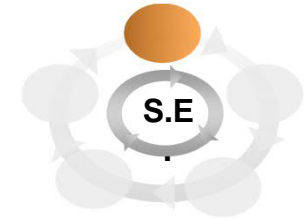


- La pianificazione strategica dell'attività di coinvolgimento richiede di:
 - Definire gli obiettivi strategici del coinvolgimento
 - Identificare gli stakeholder e le aree critiche della relazione
 - Stabilire le priorità (stakeholder/temi da indagare)



L'IDENTIFICAZIONE DEGLI STAKEHOLDER

APPROCCIO METODOLOGICO



Per una strategia di sostenibilità accurata occorre identificare gli stakeholder tipici dell'organizzazione valutando la loro rilevanza rispetto all'organizzazione stessa.

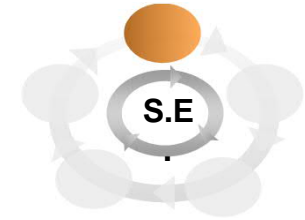


Gli stakeholder sono tutti quegli individui o gruppi di individui che influenzano o sono influenzati dalla Società, dalle sue attività, dai suoi prodotti o servizi e dai relativi risultati di performance

- ▶ Non esiste una lista di stakeholder applicabile a tutte le tipologie di organizzazione. La lista dei soggetti che influenzano e che sono influenzati dall'organizzazione dipende dal settore di riferimento nel quale l'impresa opera, dall'organizzazione stessa, dalla geografia e dalla tematica in questione e anche a livello di singola impresa questa cambierà nel tempo.
- ▶ Occorre quindi individuare quei soggetti da considerare come propri stakeholder.
- ▶ Inoltre è necessario prioritizzare gli stakeholder dell'organizzazione al fine di identificare quali siano gli stakeholder su cui focalizzare maggiormente l'attenzione.

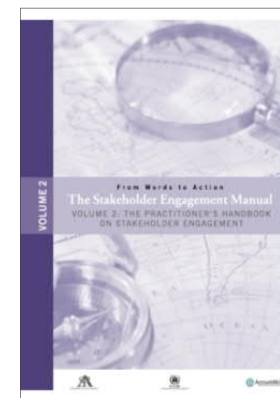
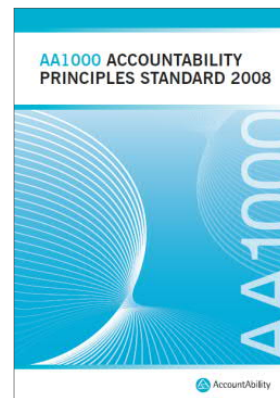
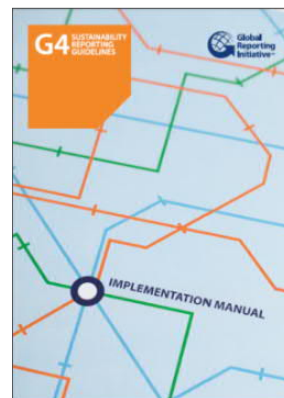
L'IDENTIFICAZIONE DEGLI STAKEHOLDER

APPROCCIO METODOLOGICO



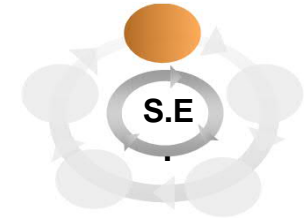
Al fine di identificare quei soggetti che l'organizzazione considera come propri stakeholder, l'analisi deve essere condotta secondo i seguenti standard riconosciuti come *best practices* internazionali:

- GRI Reporting Principles & Standard Disclosure and Implementation Manual, Global Reporting Initiative
- AA1000 Stakeholder Engagement Standard, AccountAbility (2015)
- AA1000 Stakeholder Engagement Manual, AccountAbility (2005)
- AA1000 Principles Standard, AccountAbility (2008)

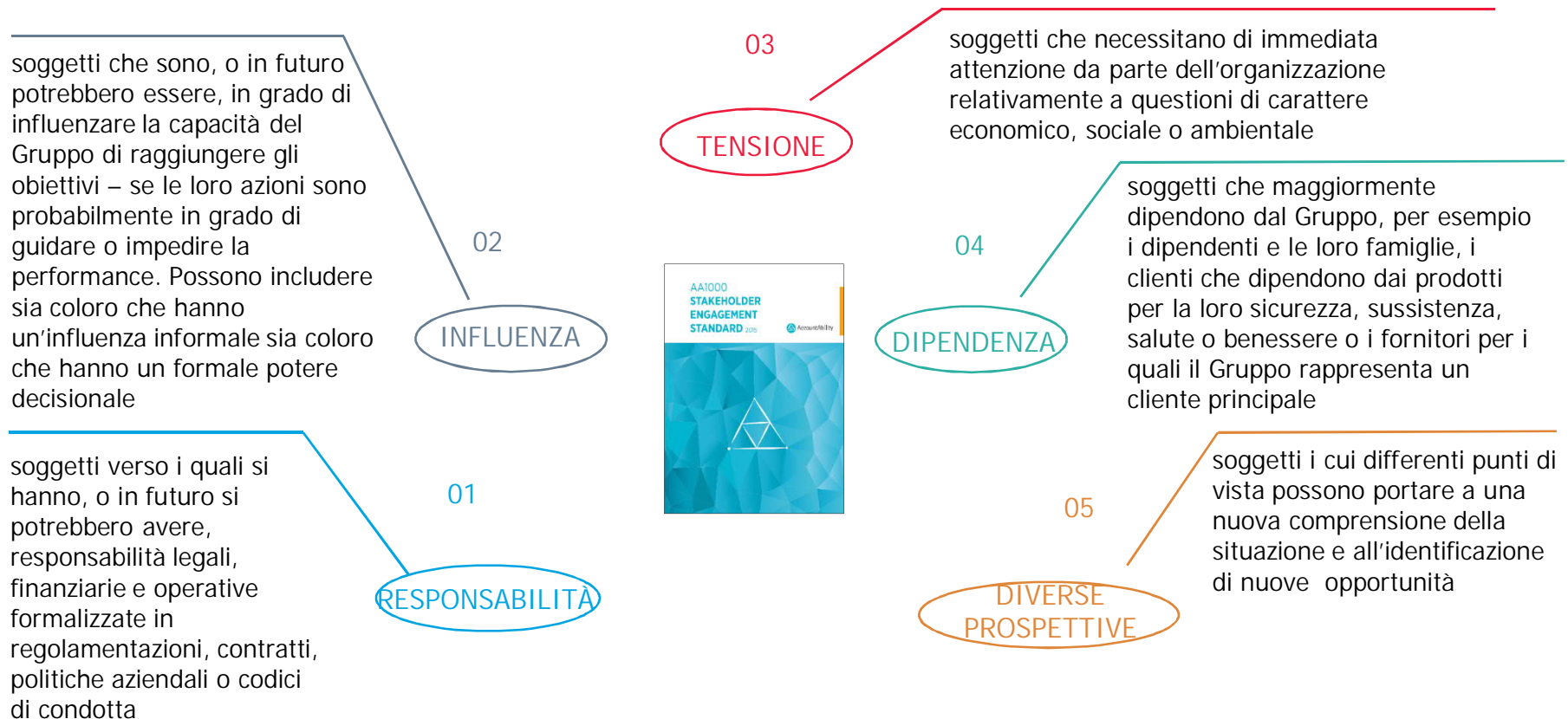


L'IDENTIFICAZIONE DEGLI STAKEHOLDER

APPROCCIO METODOLOGICO

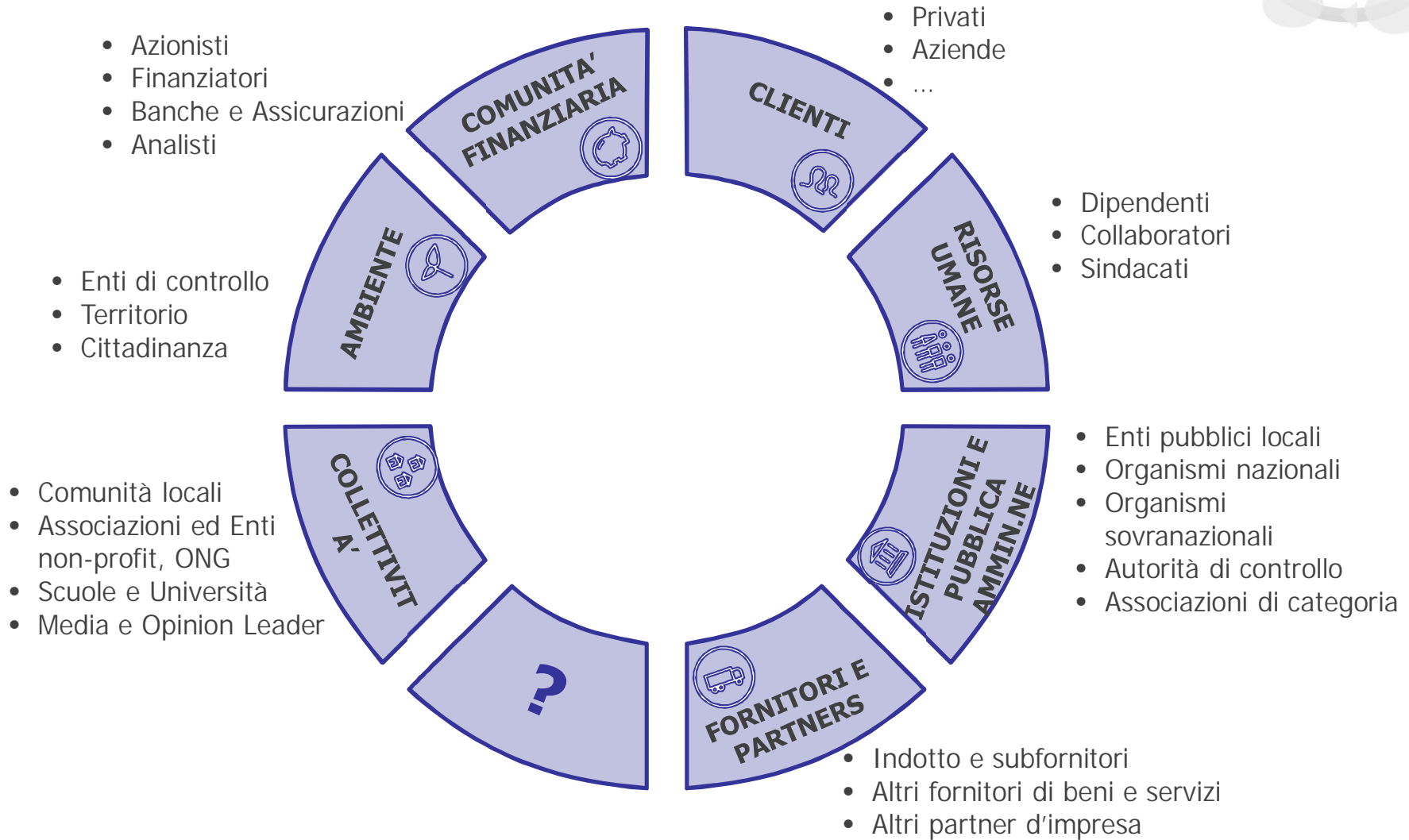
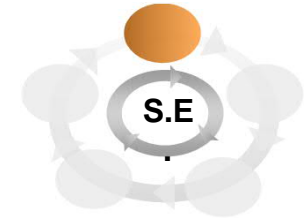


Nell'identificazione degli stakeholder, secondo l' AA1000 Stakeholder Engagement Standard, possono essere utilizzate le seguenti **5 VARIABILI**:

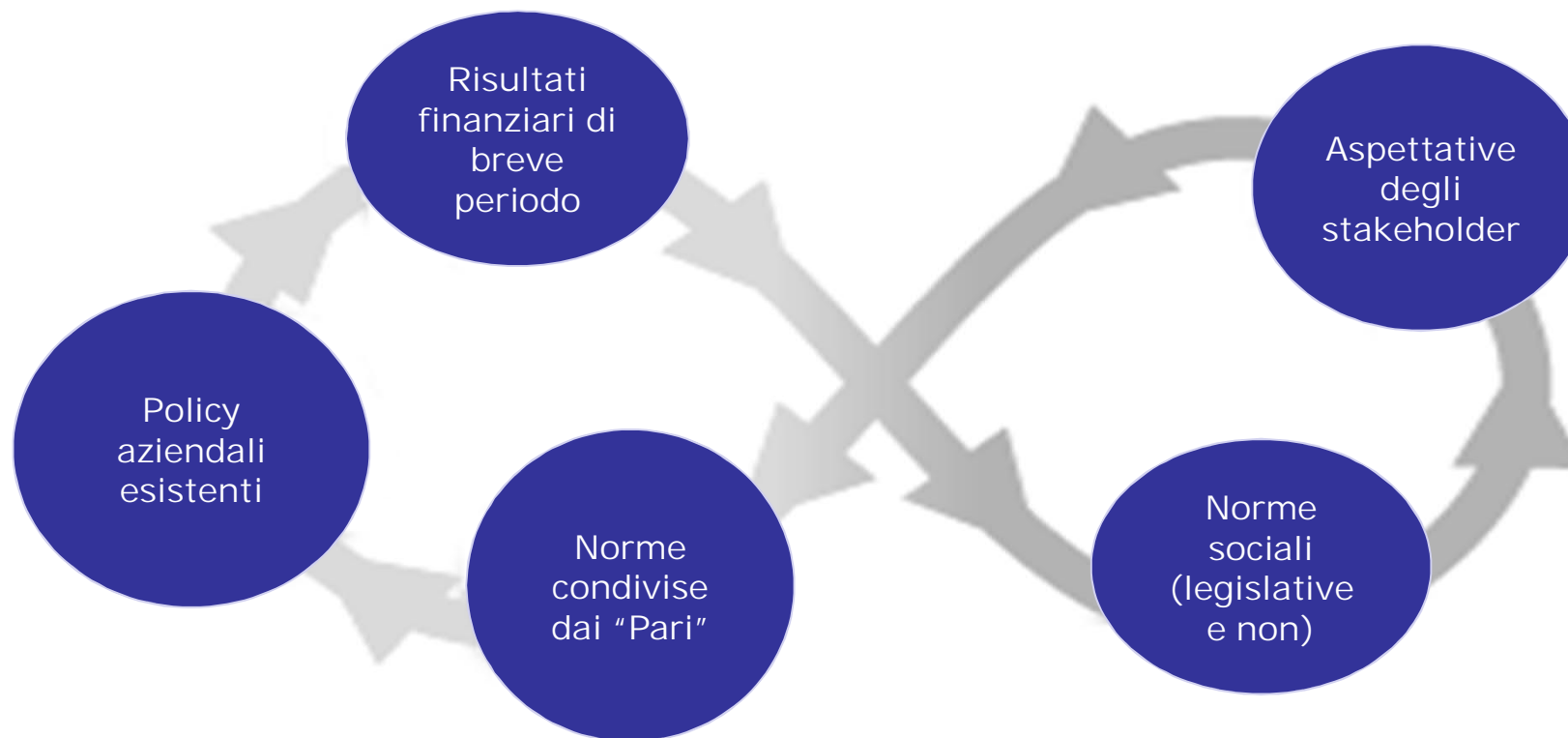
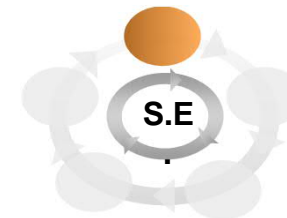


L'IDENTIFICAZIONE DEGLI STAKEHOLDER

APPROCCIO METODOLOGICO



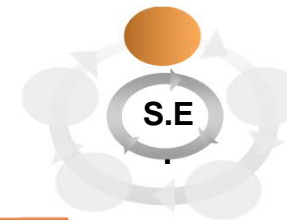
TEST DI SIGNIFICATIVITÀ DEI TEMI CRITICI



Significatività connessa alla mission e alle policy aziendali

Significatività connessa ai comportamenti sociali e/o degli stakeholder

LA MATRICE OBIETTIVI/ISSUE/STAKEHOLDER



Matrice Obiettivi, Issue e Stakeholder		Test di Rilevanza				Stakeholder Group 1	Stakeholder Group 2	Stakeholder Group 3	Stakeholder Group 4	Stakeholder Group 5
Obiettivo strategico di coinvolgimento (se applicabile)	Tematica	A	B	E	C	Clienti	Gruppo di soci della Cooperativa	Farmacare (Business Agricolo della Coop)	ONG	Fornitori di prodotti non-alimentari
1. Considerare le preoccupazioni degli stakeholder rilevanti relative agli organismi geneticamente modificati	i. Sicurezza degli OGM negli alimenti	Arancione	Arancione	Arancione	Arancione		4	5		1
	ii. Impatto degli OGM sulla biodiversità	Giallo	Giallo	Giallo	Giallo		4	5		
	iii. Impatto della rimozione degli OGM nei prodotti non-alimentari	Giallo	Arancione	Giallo	Giallo		3	0	4	1
	iv. Impatto della rimozione degli OGM nel packaging	Arancione	Arancione	Giallo	Giallo	1	3	1	4	3
	v. Rischio Intra-gruppo associato all'implementazione della policy	Rosso	Rosso	Verde	Verde	0	4	4	0	1
2. (inserire il prossimo obiettivo strategico, se applicabile...)	vi. (ulteriori tematiche...)									

Per ciascuna issue collegata ad un obiettivo strategico può essere definito un punteggio di rilevanza, secondo diversi aspetti (ad esempio, impatti finanziari, percezione dell'importanza per gli stakeholder, ...), sulla base del confronto con gli owner della relazione

Nel corso del coinvolgimento la matrice viene completata con le valutazioni delle issue effettuate dagli stakeholder, che verranno messe a confronto con quelle fatte a monte dall'azienda

ESEMPLIFICATIVO

Verde: non rilevante

Giallo: bassa rilevanza

Arancione: media

Rosso: alta rilevanza

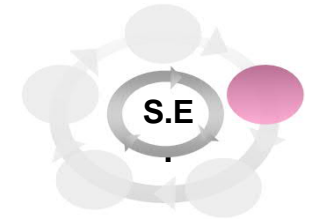


ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

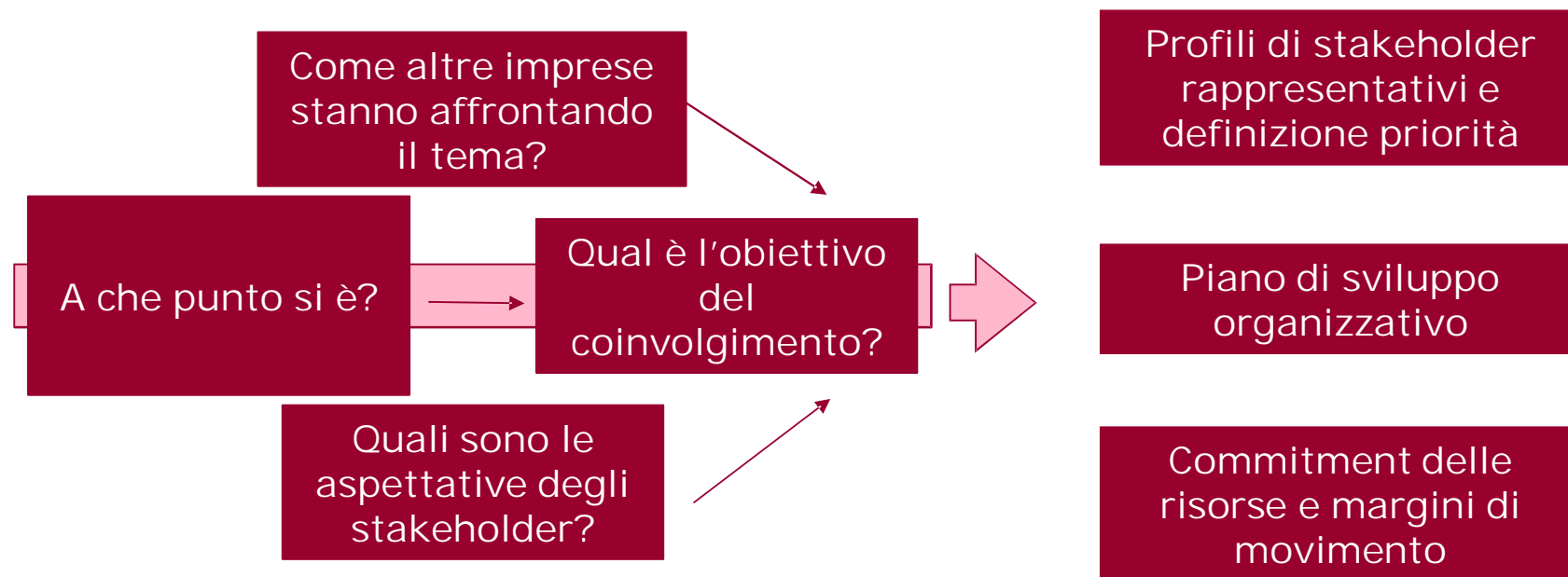


ANALIZZARE E PIANIFICARE

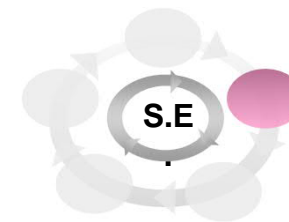


Nella fase di analisi e pianificazione sarà necessario:

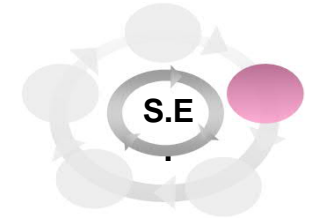
- Apprendere da altre esperienze e identificare partnership
- Definire i margini di movimento
- Comprendere le caratteristiche dei propri interlocutori, il loro bisogni, le loro aspettative
- Monitorare i progressi



TEST DI AUTO-VALUTAZIONE DELLA CAPACITÀ DI RISPOSTA DELL'ORGANIZZAZIONE AD UNA TEMATICA



LEGAMI CON NETWORK DI APPRENDIMENTO



Codici, standard, linee guida e strumenti

Individuano principi base e forniscono un benchmark di riferimento per le attività dell'organizzazione (ISO 14001, Standard ILO, SA 8000, GRI 3, ecc.)

Casi di studio, buone prassi, report di ricerca

Possono offrire ispirazione nel costruire il vostro approccio e permettervi di imparare dalle esperienze (ed errori) degli altri

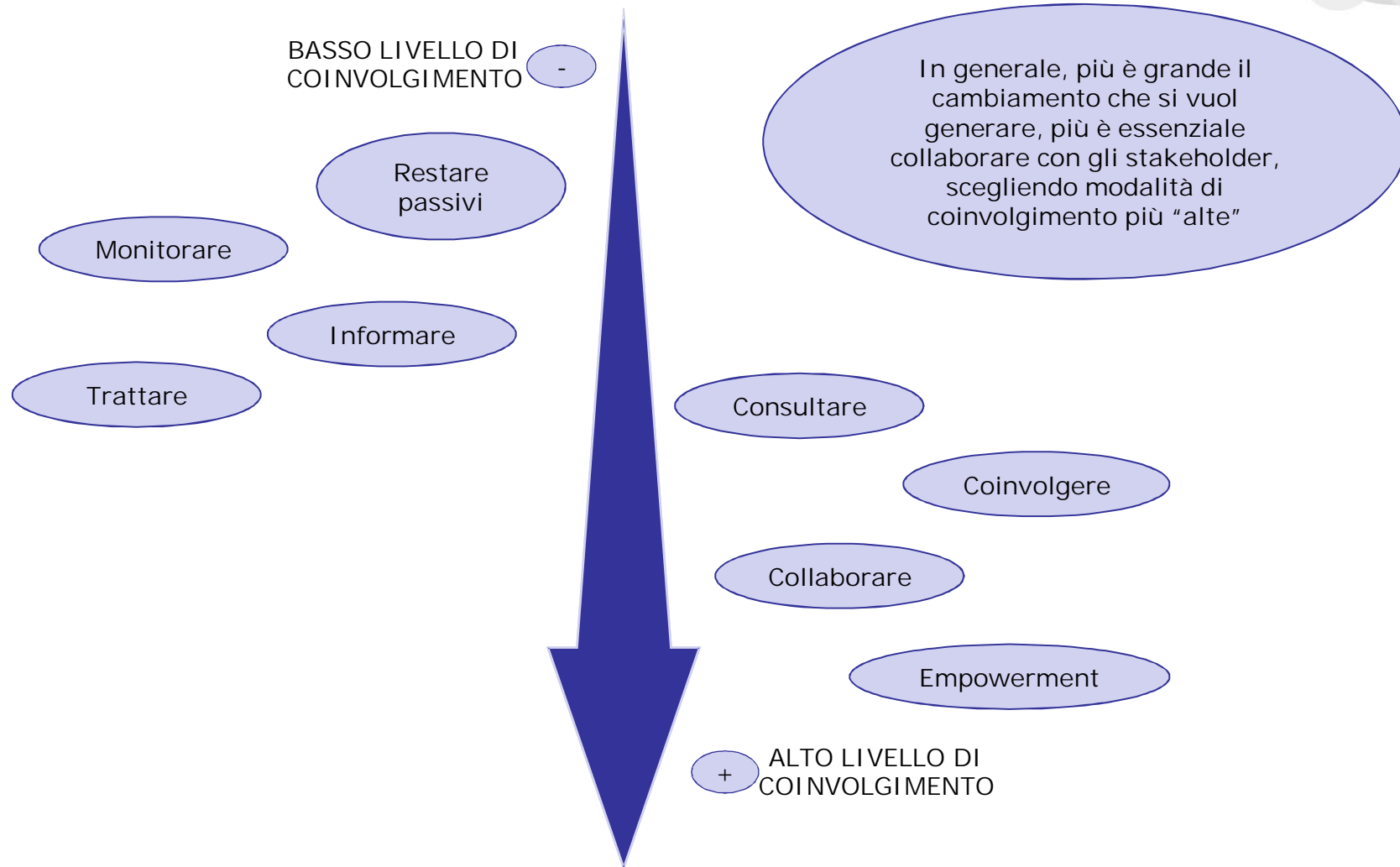
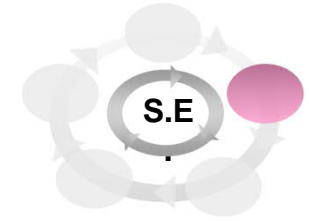
Benchmark e indici

Vi posizionano nei confronti dei competitor e dei pari. Utili per una prospettiva comparata sulle vostre attività (Dow Jones SI, AccountAbility Rating, FTSE4Good, ecc).

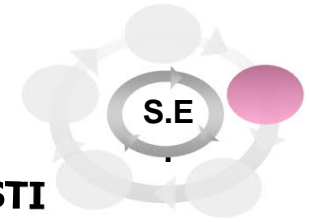
Concorrenti, imprese che affrontano lo stesso tema, ONG

Possono fornire una modalità efficace per avvicinarsi ad una tematica. Sono spesso una buona fonte di informazione.

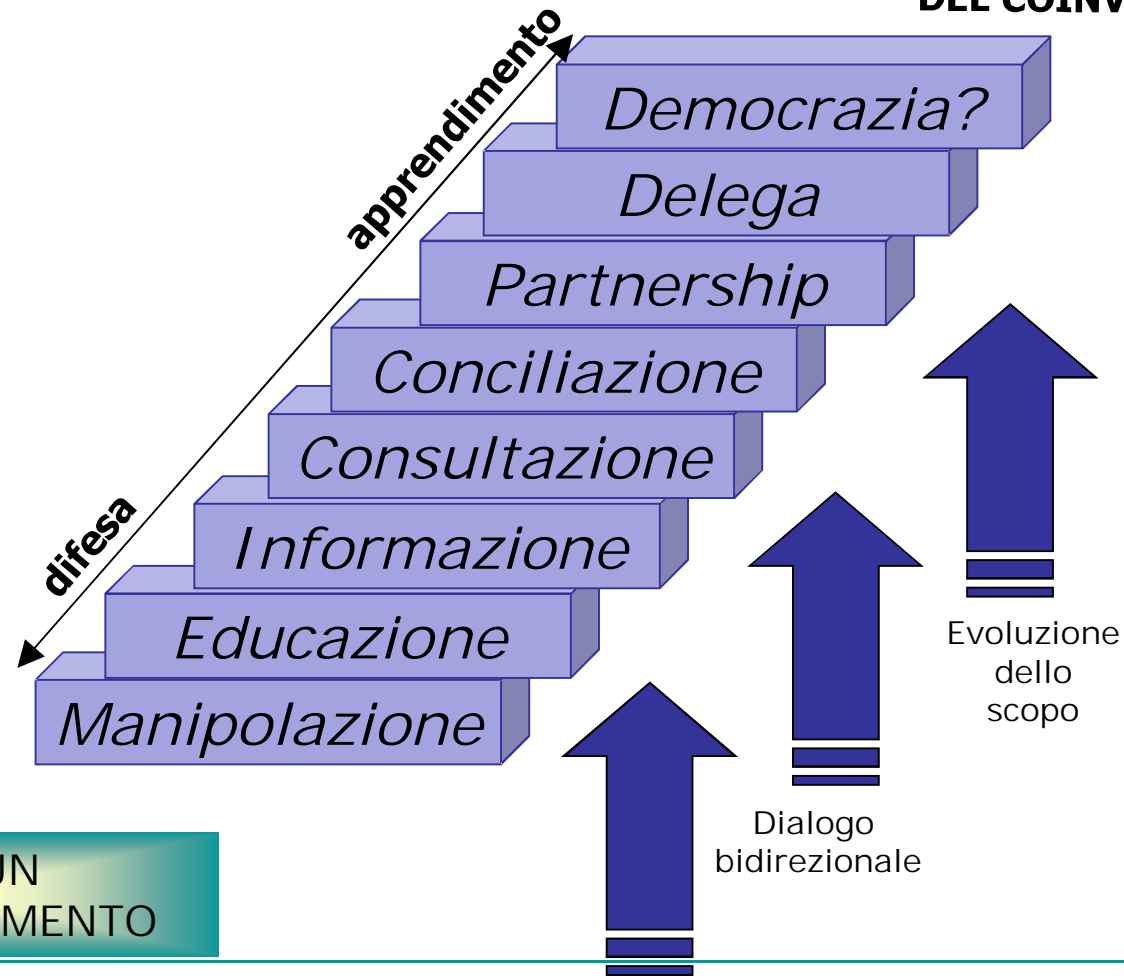
I DIVERSI LIVELLI DI COINVOLGIMENTO



EVOLUZIONE NEI DIVERSI LIVELLI DI COINVOLGIMENTO



**RISCHIO, COSTI
E POTENZIALE RICOMPENSA
DEL COINVOLGIMENTO**



NESSUN
COINVOLGIMENTO



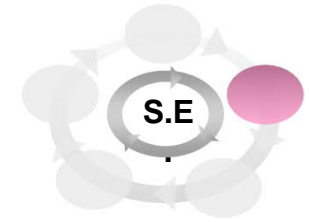
ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

Comunicazione
unidirezionale



QUANDO REALIZZARE IL COINVOLGIMENTO E QUANDO NO



SI'

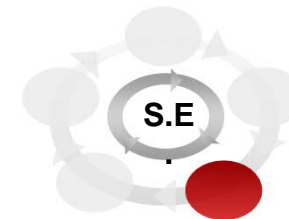
- C'è sufficiente coincidenza tra gli obiettivi e preoccupazioni dell'organizzazione e quelli degli stakeholder
- E' necessario accrescere la conoscenza dell'organizzazione su un tema
- Vi è l'opportunità per delineare meglio obiettivi e strategie organizzative
- L'organizzazione ha bisogno di verificare più opzioni per un'azione pianificata



NO

- L'organizzazione ha già preso delle decisioni fondamentali su una tematica
- Non c'è abbastanza tempo per coinvolgere gli stakeholder
- Avvicinarsi alla tematica è un obiettivo a termine relativamente breve
- L'organizzazione è focalizzata solo sulla limitazione dei rischi
- L'organizzazione sta cercando di integrarsi attraverso la difesa

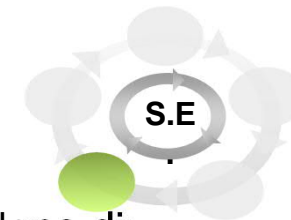
RAFFORZARE LE CAPACITÀ ORGANIZZATIVE



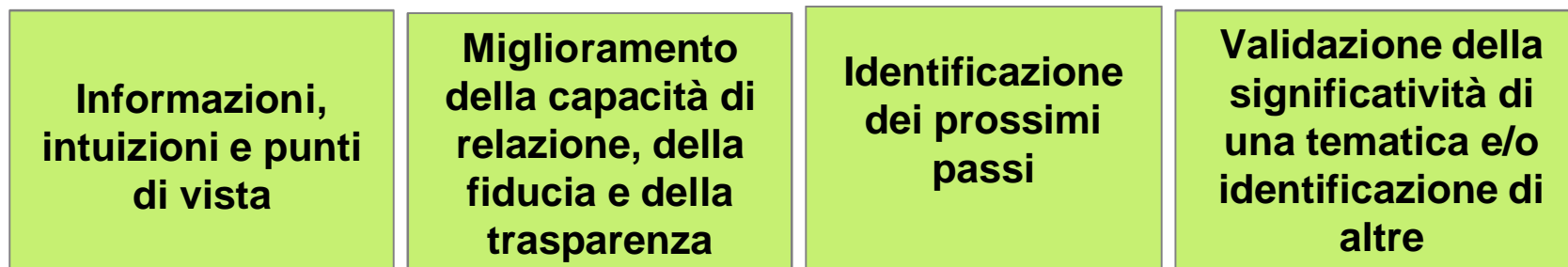
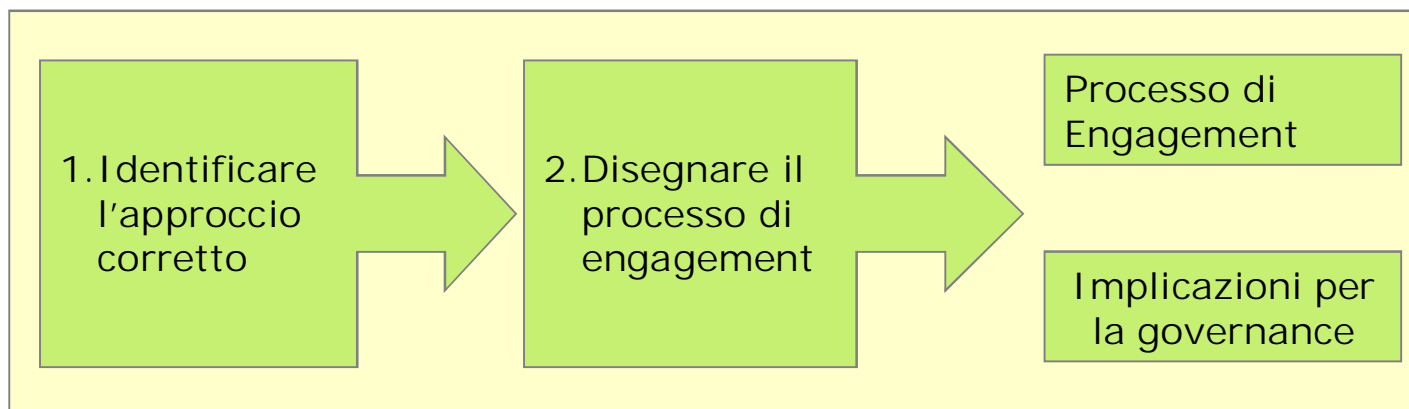
- In questa fase ci si dovrà concentrare sulla struttura organizzativa per:
 - Rafforzarne le capacità di dare risposta ad un problema
 - Sviluppare le competenze interne
 - Mettere gli stakeholder in condizione di comprendere il processo e lasciarsi coinvolgere



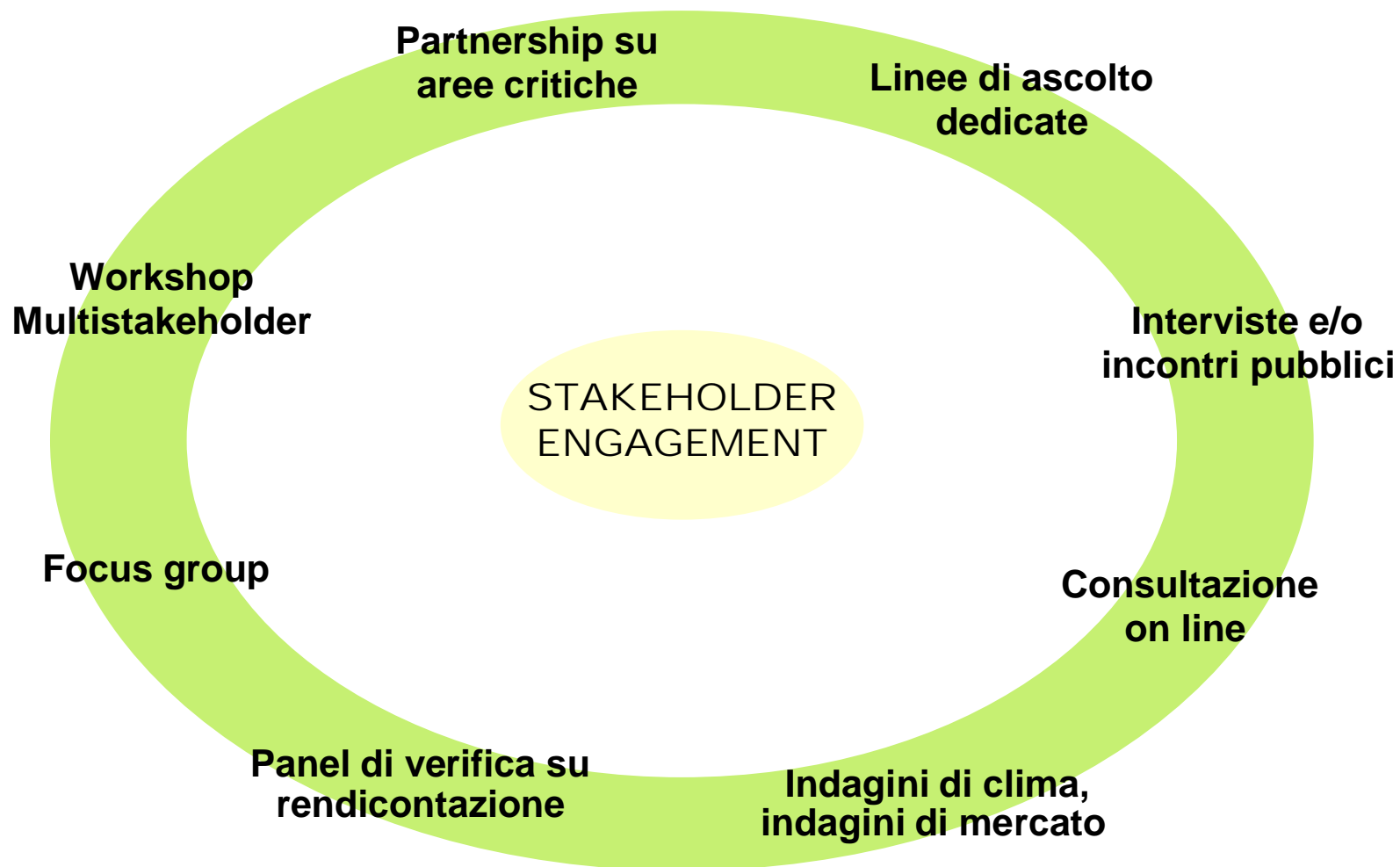
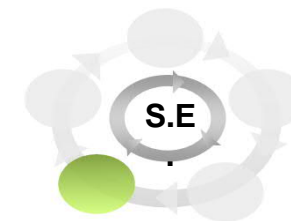
DISEGNARE IL PERCORSO E REALIZZARE IL COINVOLGIMENTO



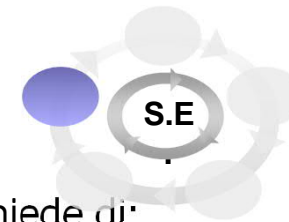
- Il disegno del percorso di coinvolgimento e la sua realizzazione richiedono di:
 - Scegliere le modalità di coinvolgimento più adeguate
 - Disegnare il processo



I DIVERSI APPROCCI PER REALIZZARE IL COINVOLGIMENTO



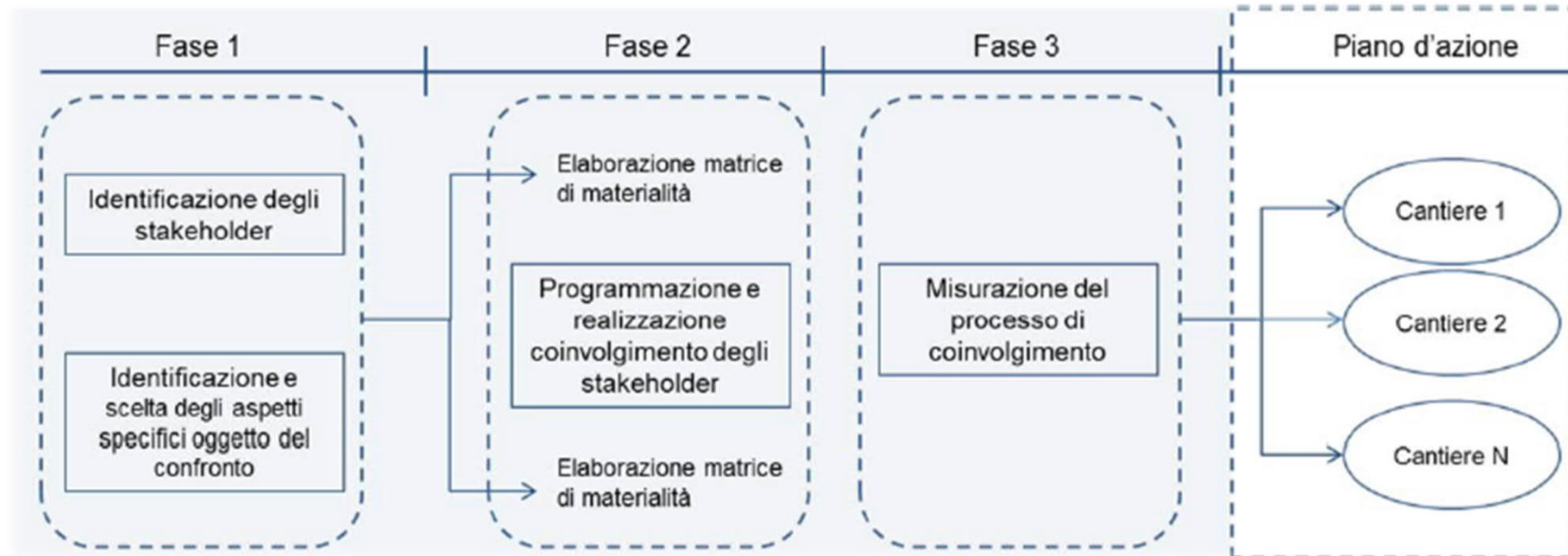
AGIRE, RIVEDERE, RENDICONTARE



- L'ultima fase è fondamentale per la comprensione dell'efficacia del processo e richiede di:
 - Pianificare le attività necessarie per dar seguito a quanto emerso ed appreso
 - Rivedere il processo in funzione dei punti di attenzione rilevati
 - Rassicurare gli stakeholder sul fatto che la loro voce sarà ascoltata in termini di contributo sui processi decisionali
- Il valore del coinvolgimento effettuato può essere rafforzato dall'utilizzo di una varietà d'indicatori e da un loro costante monitoraggio.



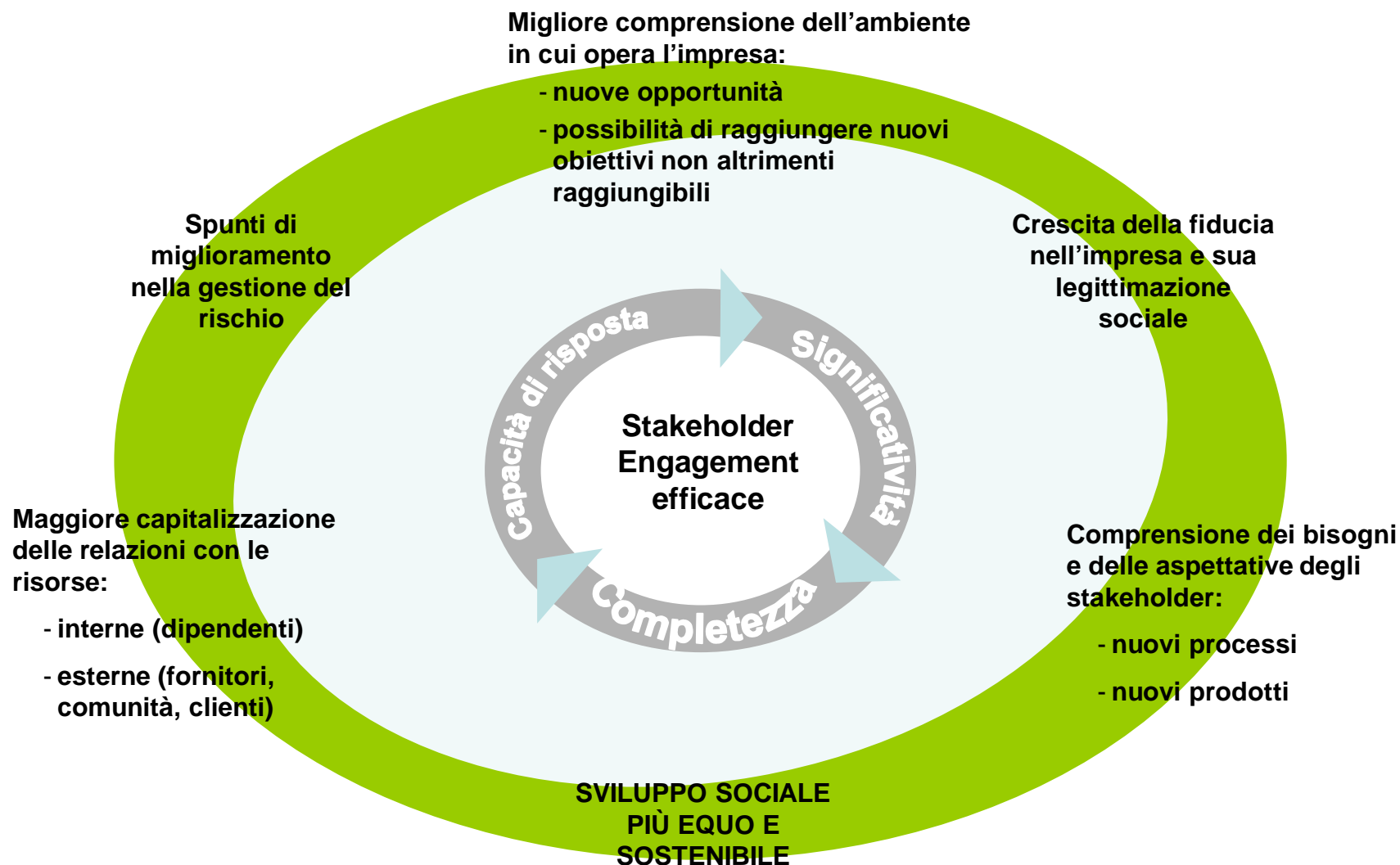
DALL'ENGAGEMENT DEGLI STAKEHOLDER AL PIANO D'AZIONE



È l'organizzazione a decidere su quali interventi concentrarsi prioritariamente, dando vita ad una serie di "cantieri" per attuare strategie, politiche ed iniziative emerse dai suggerimenti dall'attività di confronto svolta.

In ogni caso, il resoconto dei risultati del confronto deve essere trasmesso a tutti gli stakeholder esterni coinvolti nel progetto.

QUALI BENEFICI DAL COINVOLGIMENTO?



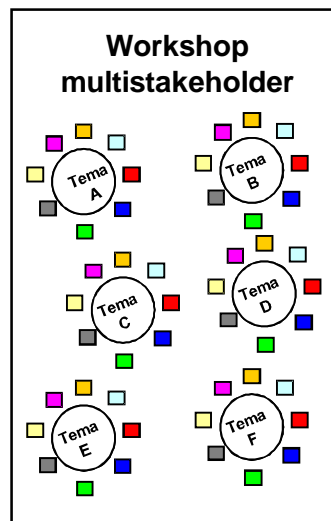
UN ESEMPIO OPERATIVO: IL WORKSHOP MULTISTAKEHOLDER

Contesto ed obiettivi dell'intervento

- L'azienda è stata affiancata nella progettazione di un tavolo multistakeholder per la definizione delle linee guida del piano strategico di sostenibilità e il piano operativo per la definizione delle relative azioni di sostenibilità;
- Questo tavolo è stata la conclusione di un percorso strutturato di stakeholder engagement dove ciascun gruppo di stakeholder è stato ascoltato con modalità differenti (focus group con i clienti e dipendenti, interviste agli opinion leader, questionari ai dipendenti etc);
- Partendo dall'analisi del contesto di riferimento dell'azienda, sono stati valutati i principali trend socio-economici e il loro impatto sulle sue attività;
- Sono state successivamente individuate alcune direttrici di intervento per ciascuna delle tematiche (trend) prese in considerazione ed è stato infine identificato un livello di priorità di intervento per l'azienda.

Metodologia

- I partecipanti vengono suddivisi in tavoli a partecipazione mista che prevedono la presenza di esperti della tematica trattata e rappresentanti dei diversi gruppi di stakeholder (multistakeholder);
- Ad ogni tavolo di lavoro viene assegnato un tema e vengono fornite una serie di schede di approfondimento;
- La discussione viene guidata da un facilitatore.

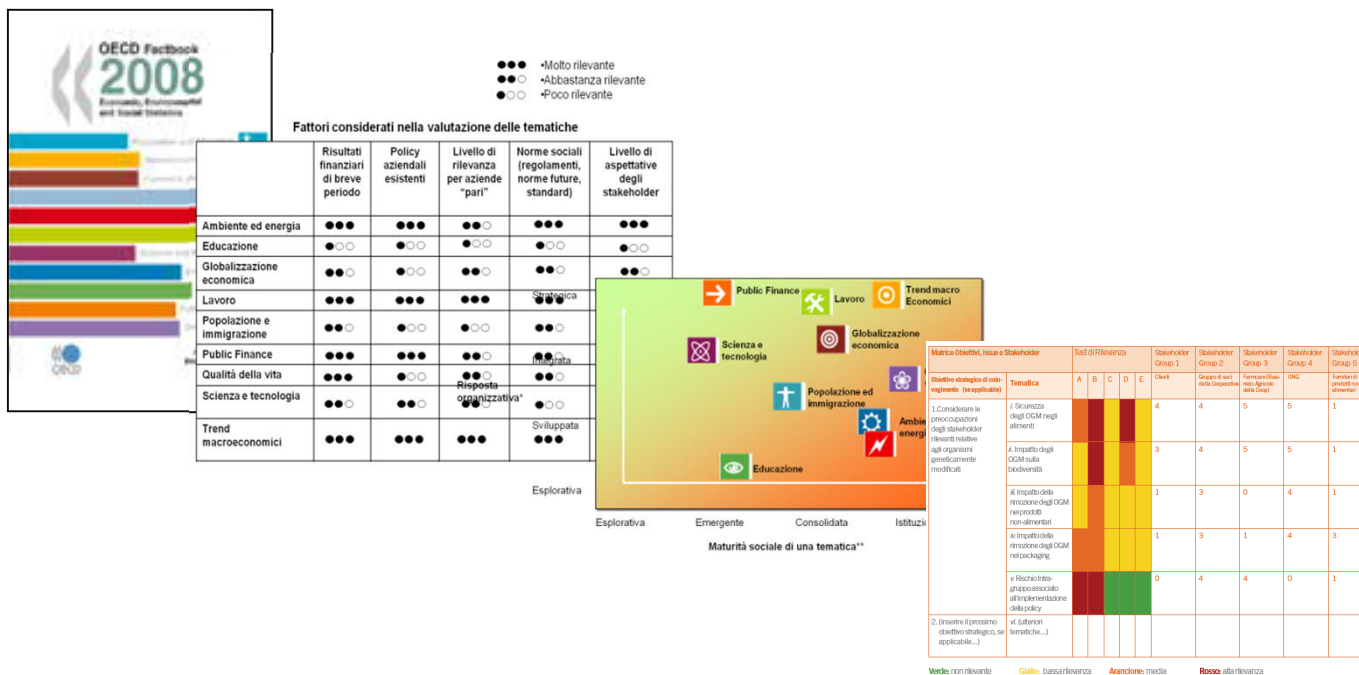
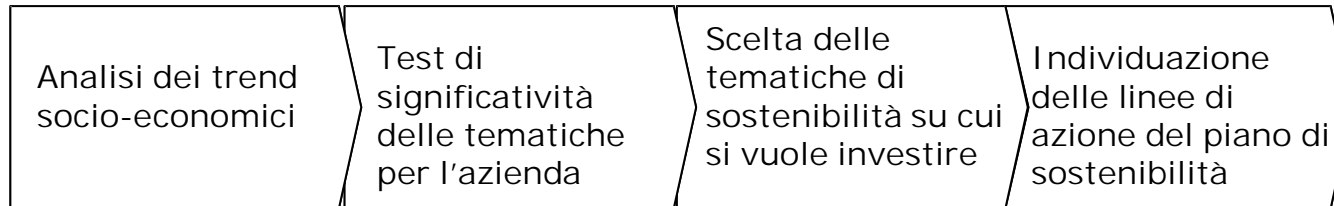


Benefici conseguiti

- Elevato livello di coinvolgimento del Top Management, grazie alla rilevanza strategica delle tematiche trattate;
- Il bilanciamento delle singole aspettative è stato "delegato" ai diversi stakeholder, con una notevole riduzione dei "costi" da parte dell'azienda nell'individuazione di criteri di bilanciamento e nella individuazione dei "bisogni" dei propri interlocutori.

UN ESEMPIO OPERATIVO: IL WORKSHOP MULTISTAKEHOLDER

L'ascolto ed il coinvolgimento strutturato dei portatori di interesse, sono stati utilizzati come asset strategici per la definizione del piano industriale della Banca.



AUTOVALUTAZIONE E GAP ANALYSIS

Nel riconoscere la Responsabilità Sociale, ogni organizzazione deve identificare gli aspetti specifici correlati agli impatti delle proprie decisioni e attività, e capire quali leve ha a disposizione per massimizzare le opportunità e gli impatti positivi, contribuendo in questo modo allo sviluppo sostenibile.

La griglia di autovalutazione* in merito ai temi fondamentali richiede la risposta ad una serie di domande riferite a:

1. Coinvolgimento degli stakeholder
2. Piano d'azione e fase di attuazione
3. Monitoraggio e misurazione
4. Reporting
5. Mitigazione del rischio

E' possibile attribuire dei punteggi in modo da misurare il grado di maturità raggiunto. Si suggerisce di attribuire un punteggio quali-quantitativo sulla base del riscontro positivo alle domande riferite a: coinvolgimento dei portatori di interesse, attuazione, monitoraggio e misurazione, reporting.

* Vedasi: UNI/PdR 18:2016, p. 49

Schema per condurre l'autovalutazione in relazione ai temi fondamentali

		Coinvolgimento degli stakeholder (punto 8)	Piano d'azione e fase di attuazione (punto 9.3)	Monitoraggio e misurazione (punto 10)	Reporting	Mitigazione del rischio
Tema Governance	Tema Diritti Umani: per ogni aspetto pertinente	<ul style="list-style-type: none"> - Come vengono coinvolte le parti interessate su questi aspetti? - Come sono incorporate le aspettative, le esigenze ed i bisogni dei portatori di interesse all'interno del processo decisionale? 	<ul style="list-style-type: none"> - Quali sono le politiche e/o procedure (di Gruppo e a livello locale) che regolano questi aspetti? - Quali sono i piani che definiscono le attività, azioni, iniziative per ogni aspetto specifico considerato? - Politiche, procedure, piani sono revisionati periodicamente, alla luce delle aspettative dei portatori di interesse? 	<ul style="list-style-type: none"> - Come viene monitorata l'attuazione di questi aspetti? (con audit interni o con altre modalità) - Sono stati elaborati dei KPI utili a monitorare ogni singolo aspetto specifico considerato? - Vengono usati i KPI definiti? - Vengono rivisti alla luce delle revisioni delle politiche, delle procedure e dei piani di azione? 	<ul style="list-style-type: none"> - Quali forme di responsabilità di rendere conto sono in essere? - Quali modelli di reporting vengono usati? - Quali KPI? - Il reporting è limitato all'interno o è accessibile ai portatori di interesse? 	<ul style="list-style-type: none"> - Che cosa si potrebbe fare in più per contribuire allo sviluppo sostenibile attraverso le azioni associate agli aspetti specifici considerati?
	Tema Rapporti e condizioni di lavoro: per ogni aspetto pertinente					
	Tema Ambiente: per ogni aspetto pertinente					
	Tema Corrette Prassi Gestionali: per ogni aspetto pertinente					
	Tema Consumatori: per ogni aspetto pertinente					
	Tema Comunità: per ogni aspetto pertinente					



PIANO D'AZIONE E FASE DI ATTUAZIONE



L'attribuzione di un punteggio agevola il successivo momento di gap-analysis.

La gap-analysis evidenzia la distanza tra lo status quo delle prestazioni prese in esame e il livello di prestazioni desiderato.

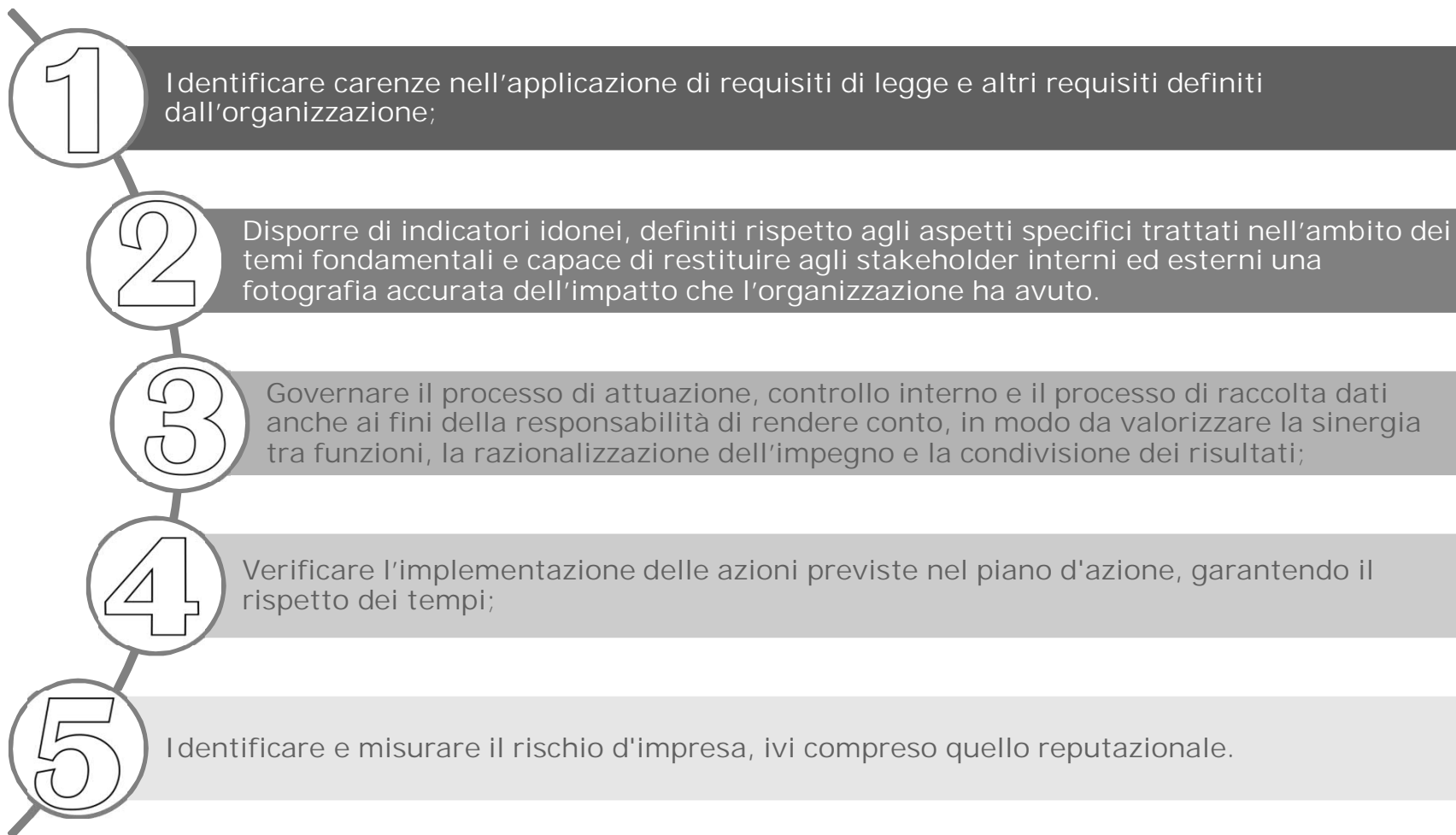
Una volta individuato l'eventuale scostamento, bisogna definire gli interventi necessari per permettere all'Organizzazione di raggiungere gli obiettivi desiderati.

Il piano d'azione dovrà dunque individuare azioni concrete e realizzabili, tenendo conto di: impatti delle azioni; risorse; tempistiche; verifiche in itinere

UN ESEMPIO DI PIANO D'AZIONE

Comunità		Rilevanza		Tempi stimati												Progetto programmato	Investimento previsto da Amadori (€)	
Owner	Azioni	Per azienda	Per il mercato	mese 1	mese 2	mese 3	mese 4	mese 5	mese 6	mese 7	mese 8	mese 9	mese 10	mese 11	mese 12			
Mktg strategico+HR+Corp. Comm.	Stakeholder Mapping (AA 1000 guidelines)	Alta	Alta														no	< 100000
	Identificazione dei portatori di interesse strategici per l'azienda (focus su criteri di																	
	Identificazione delle modalità di dialogo più adatte alla categoria di stakeholder ide																	
	Identificazione dei rischi e delle opportunità (dialogo vs non dialogo)																	
	Rafforzamento delle capacità organizzative in preparazione all'engagement																	
Mktg strategico+HR+Corp. Comm.	Stakeholder Dialogue & Engagement	Alta	Alta														no	< 100000
	Scelta della modalità più efficace di dialogo tra: interviste, indagini di mercato, linee																	
	Pianificazione operativa delle attività																	
	Realizzazione dell'engagement																	
	Razionalizzazione dei risultati																	
	Condivisione e rendicontazione (Top Management + stakeholder)																	
Mktg strategico+HR+Corp. Comm.	Avvio progetti specifici	Alta	Alta														no	€ -
	Analisi di rilevanza dei risultati emersi dall'engagement																	
	Identificazione di uno sponsor interno all'azienda per ogni progetto																	
	Avvio progetti specifici (focus con stakeholder del territorio locale ad esempio su ter																	
	Monitoraggio risultati																	

MONITORAGGIO E MISURAZIONE



RESPONSABILITÀ DI RENDERE CONTO E COMUNICAZIONE



In relazione all'attività di monitoraggio e reporting, le i GRI standards possono essere gli strumenti ideali per dare applicazione ai principi contenuti nella ISO 26000.

Subito dopo l'uscita della norma ISO 26000, è stato infatti pubblicato un 'documento di collegamento' da parte del GRI che, schematicamente, mette in correlazione i contenuti delle due Linee Guida al fine di:

- dare evidenza dell'idoneità dei principi del GRI nel mettere in pratica le raccomandazioni della ISO 26000;
- facilitare il lavoro di monitoraggio e reporting sugli obiettivi definiti dalle organizzazioni alla luce della ISO 26000.

In particolare, i Key Performance Indicators della Global Reporting Initiative, saranno utilizzati come strumento per la definizione dell'Action Plan.

Faranno da sfondo nell'identificazione delle priorità anche gli esiti del benchmark.

CHECK LIST DI VALUTAZIONE DELLA GOVERNANCE AI SENSI DELLA UNI ISO 26000

Requisito	Da soddisfare	Nice to have
1. L'Alta Direzione ha definito e sottoscritto un documento in cui si impegna al rispetto del principio di legalità, alla salvaguardia dei diritti umani, dei diritti dei lavoratori e dell'ambiente	Codice Etico o di condotta (o documento equivalente) sottoscritto dall'Alta Direzione	Codice Etico sottoscritto anche dai fornitori
2. I principi del Codice Etico sono declinati in politiche e procedure che ne supportano l'applicazione al fine del raggiungimento di precisi obiettivi	Politiche e procedure a supporto dell'implementazione dei principi del Codice Etico; obiettivi misurabili di responsabilità sociale	Gli obiettivi di responsabilità sociale sono corredati da indicatori quantitativi in base ai quali vengono periodicamente misurati
3. L'Alta Direzione è coinvolta in analisi di scenario aperte ai temi della responsabilità sociale	Documento con cui l'Alta Direzione effettua un'analisi di scenario (swot analysis) aperta ai temi della responsabilità sociale	Documento con cui l'Alta Direzione declina i risultati della swot analysis nel piano strategico
4. Gli obiettivi di responsabilità sociale sono inseriti tra gli obiettivi aziendali	Evidenze dei momenti in cui l'Alta Direzione rivede periodicamente il raggiungimento degli obiettivi aziendali, tra cui figurano anche gli obiettivi di responsabilità sociale	Gli obiettivi di responsabilità sociale sono integrati nel piano strategico
5. Esiste un programma di sensibilizzazione e formazione dei principali stakeholder	Evidenza di momenti e strumenti di sensibilizzazione e formazione degli stakeholder interni	Il programma di sensibilizzazione e/o formazione è esteso anche ai fornitori

CHECK LIST DI VALUTAZIONE DELLA GOVERNANCE AI SENSI DELLA UNI ISO 26000

Requisito	Da soddisfare	Nice to have
6. Tutte le funzioni aziendali sono coinvolte e concorrono agli obiettivi di Responsabilità Sociale	<p>Le procedure aziendali sono state aggiornate integrandole, ove necessario, con elementi di responsabilità sociale.</p> <p>La procedura di selezione e monitoraggio fornitori include anche elementi di responsabilità sociale (tutela diritti umani, dei lavoratori, dell'ambiente come minimo)</p>	MBO per i Manager in funzione del raggiungimento di obiettivi di responsabilità sociale
7. Viene effettuata periodicamente una valutazione dei rischi estesa almeno ai possibili rischi di violazione del principio di legalità, dei diritti umani, dei lavoratori e dell'ambiente	Documento di valutazione dei rischi aggiornato, esteso anche ai rischi nella filiera	<p>La valutazione dei rischi è estesa a tutti i temi della UNI ISO 26000</p> <p>Modello organizzativo ai sensi del D.Lgs, 231/01</p>
8. È disponibile un'analisi dei temi rilevanti. Vi è consapevolezza dei temi rilevanti per l'organizzazione e per gli stakeholder.	Analisi di materialità documentata	Evidenze di un processo di analisi di materialità con il coinvolgimento attivo della Direzione e degli stakeholder rilevanti
9. Esiste un processo sistematico di coinvolgimento degli stakeholder principali sui temi fondamentali/aspetti specifici rilevanti	Programma di coinvolgimento degli stakeholder, evidenze documentali relative alle attività di coinvolgimento effettuate	Evidenza di processi strutturati di feedback a stakeholder e/o evidenza di modifiche introdotte a policies, processi, procedure a seguito delle richieste degli stakeholder coinvolti

CHECK LIST DI VALUTAZIONE DELLA GOVERNANCE AI SENSI DELLA UNI ISO 26000

Requisito	Da soddisfare	Nice to have
10. È stata effettuata una autovalutazione sulla base dello schema di cui al punto 9 della presente Prassi di Riferimento	<p>Rapporto di autovalutazione esteso ai temi fondamentali della UNI ISO 26000 (diritti umani, rapporti e condizioni di lavoro, ambiente, corrette prassi gestionali, aspetti specifici relativi ai consumatori, coinvolgimento e sviluppo della comunità)</p> <p>Per ogni tema fondamentale viene verificata l'esistenza di: strategie e politiche; piani di implementazione di tali strategie e politiche; sistemi di controllo e monitoraggio; definizione di obiettivi e target; modalità di comunicazione degli impegni</p>	<p>Gli esiti del processo di autovalutazione annuale, condotto con il coinvolgimento attivo della Direzione e di tutte le funzioni, sono gli input del Piano di azione</p>
11. È stata effettuata una gap - analysis	<p>Evidenza di una gap analysis strutturata sulla base delle indicazioni previste al punto 9.1 della presente Prassi di Riferimento</p>	<p>Gli esiti della gap-analysis condotta con il coinvolgimento attivo della Direzione e di tutte le funzioni, sono gli input del Piano di azione</p>
12. Esiste un piano di azione	<p>Evidenza di un piano d'azione con identificati risorse, ruoli, responsabilità e tempi</p>	<p>Evidenza di un piano d'azione condiviso con gli stakeholder</p>

CHECK LIST DI VALUTAZIONE DELLA GOVERNANCE AI SENSI DELLA UNI ISO 26000

Requisito	Da soddisfare	Nice to have
13. Esiste un processo di monitoraggio sistematico, integrato, basato sui risultati di audit interni, sul trend degli indicatori e sullo stato di avanzamento del piano di azione	Evidenze del monitoraggio sistematico e integrato (sistema che raccoglie in una visione di sintesi: attività di controllo interni, analisi degli indicatori, stato di avanzamento del piano di azione)	Evidenza del monitoraggio esteso alla filiera
14. Esiste un processo sistematico di rendicontazione rivolto ai principali stakeholder interni ed esterni	Report di Sostenibilità che esplicita le prestazioni in relazione agli obiettivi prefissati	Oltre al Report di Sostenibilità, presenza di forme di rendicontazione "su misura" in funzione delle esigenze dei diversi stakeholder prioritari
15. Le decisioni strategiche vengono prese tenendo in considerazione anche le esternalità positive e negative	Esiste un sistema di valutazione qualitativa degli impatti delle decisioni e degli investimenti sulla società e sull'ambiente	Esiste un sistema di misurazione – quali-quantitativa degli impatti delle decisioni e degli investimenti sulla società e sull'ambiente. Ove possibile, si massimizzano le esternalità perseguendo soluzioni di valore condiviso



Contatti

Valeria Fazio
Sustainable Innovation

Senior Manager

tel. +39 335 7175376
valeria.fazio@bdo.it

BDO è tra i principali network internazionali di revisione e consulenza aziendale con circa 80.000 professionisti altamente qualificati in più di 150 paesi. In Italia BDO è presente con oltre 700 professionisti e 18 uffici, una struttura integrata e capillare che garantisce la copertura del territorio nazionale.

BDO Italia S.p.A., società per azioni italiana, è membro di BDO International Limited, società di diritto inglese (company limited by guarantee), e fa parte della rete internazionale BDO, network di società indipendenti. BDO è il marchio utilizzato dal network BDO e dalle singole società indipendenti che ne fanno parte.

BDO è il marchio utilizzato dal network BDO e dalle singole società indipendenti che ne fanno parte.

© 2019 BDO (Italia) - All rights reserved.

www.bdo.it

BDO Italia S.p.A.
Viale Abruzzi, 94
20131 Milano
Tel. 02 58 20 10

