

UNI/CT 038/GL 03 "Responsabilità Sociale – Indirizzi Applicativi"

Segretario nazionale: **Gallo Mario Mr**



## Bozza Finale progetto di norma UNI1609292 UNI/CT 038/GL03

Tipo di documento	Contenuto correlato	Data del documento	Azione prevista
Progetto / Progetto		2023-03-03	<b>VOTA</b> da 2023-03-10

### Descrizione

Gentili esperti,

si comunica che il documento allegato alla votazione del progetto di norma UNI 1609292 su ISOLutions è stato aggiornato con delle correzioni minori d'ufficio concernenti le regole di stesura e sono stati corretti dei refusi per i quali erano rimasti nella bozza precedentemente caricata dei "deve" che sono stati trasformati in "dovrebbe" come previamente concordato in sede di CT e di GL.

Per il resto il contenuto del documento resta immutato, si è ritenuto comunque opportuno tenere aperta la votazione fino al **10/03/2023** anziché il 06/03/2023 per permettere di visionare e votare il documento aggiornato. Comunico inoltre per chi ha già votato che è possibile lasciare il voto già espresso o modificarlo senza problemi, ricordo però in tal senso che la sostanza del documento è rimasta invariata rispetto a quella approvata nell'ultima riunione.

Un cordiale saluto,

Mario Gallo

# Progetto UNI1609292

Modello applicativo nazionale della UNI EN  
ISO 26000:2020 – Parte 1 - Indirizzi  
applicativi alla UNI EN ISO 26000 Guida alla  
responsabilità sociale

## SOMMARIO

SOMMARIO.....	2
0 PREMESSA.....	4
0.1 Il panorama di riferimento - un nuovo modello di sviluppo sostenibile .....	4
0.2 Nota metodologica a corredo .....	5
1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE .....	8
2 RIFERIMENTI NORMATIVI .....	8
3 TERMINI E DEFINIZIONI.....	9
4 CONTESTO.....	13
4.1 Generalità.....	13
4.2 Identificazione degli stakeholder e analisi di materialità .....	13
4.3 Analisi dei rischi in chiave di sostenibilità .....	15
5 GOVERNANCE, LEADERSHIP, COMMITMENT, COINVOLGIMENTO .....	19
5.1 Capacità di coinvolgimento, consapevolezza .....	20
5.2 Approccio partecipativo.....	22
5.3 KPI per la governance .....	23
6 PIANIFICAZIONE .....	25
6.1 Elementi fondamentali della UNI EN ISO 26000:2020 .....	25
6.2 Piano di azione .....	27
6.2.1 Determinazione dei requisiti legali .....	27
6.2.2 Determinazione degli obiettivi operativi di sostenibilità sociale e ambientale.....	27
6.2.3 Pianificazione .....	31
6.2.4 Pianificazione degli obiettivi .....	31
6.3 LA METODOLOGIA DEL DESIGN DRIVEN .....	32
7 SUPPORTO.....	33
7.1 Competenze gestionali .....	33
7.2 Determinazione delle risorse necessarie.....	34
7.3 Diffusione di conoscenza nell'organizzazione .....	34
8 ATTIVITA' OPERATIVE.....	35
8.1 Piano di azione per l'applicazione dei principi di CR nell'organizzazione .....	35
8.2 Coinvolgimento effettivo degli stakeholder .....	37
8.3 Gestione del cambiamento .....	37
9 Valutazione delle prestazioni .....	38
9.1 Monitoraggio e misurazione della performance di sostenibilità.....	38
9.2 Il riesame della performance di CR/Sostenibilità.....	39
10 MIGLIORAMENTO.....	39
10.1 Analisi conclusiva e azioni conseguenti .....	39
10.2 Miglioramento continuo.....	40

11 BIBLIOGRAFIA .....40

## 0 PREMESSA

### 0.1 Il panorama di riferimento - un nuovo modello di sviluppo sostenibile

Economia, ambiente e società sono tre dimensioni strettamente integrate e interdipendenti.

Individui, istituzioni, aziende e organizzazioni sono oggi sempre più consapevoli che generare una crescita economica duratura è possibile solo a condizione che si tratti di una 'crescita sostenibile', ovvero capace di rigenerare l'ambiente, le persone e le comunità, tenendo comunque presente anche la sostenibilità economica dei modelli produttivi, che stanno accompagnando questa importante transizione. La sfida che ci vede tutti coinvolti è quella di costruire e attuare un nuovo modello di sviluppo sostenibile, da realizzare attraverso una gradualità e proporzionalità, che consenta di gestirne anche gli impatti.

È, questo, un cambio di paradigma reso ancora più evidente dall'impatto, dai cambiamenti e dagli shock economici e sociali più recenti, che stanno cambiando in modo radicale e irreversibile il mondo in cui eravamo abituati a vivere, costringendoci a riconoscere l'insostenibilità del modello di sviluppo su cui si riteneva di poter continuare a fare affidamento ancora per molto tempo.

I tempi che stiamo vivendo hanno impresso una forte accelerazione ad un processo che era peraltro in atto da tempo, indirizzando verso un approccio olistico alla sostenibilità.

La spinta verso questo nuovo orizzonte e verso nuovi paradigmi socioeconomici si radica nel tempo; in letteratura sono presenti numerosi riferimenti, fra cui il Rapporto su "*I limiti dello sviluppo*"<sup>1</sup> ove si prevedeva che la crescita economica non sarebbe durata all'infinito a causa della scarsità delle risorse naturali, del loro continuo sfruttamento e dell'insostenibilità ambientale e climatica

Nel 2011 la Commissione Europea, con la Comunicazione '*A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*', ha poi richiamato in particolare le aziende ad adottare una responsabilità d'impresa intesa come 'la responsabilità delle imprese per i loro impatti sulla società', in particolare attuando un processo che permettesse di 'integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con gli stakeholder'.

Più recentemente, nel 2015, l'Agenda ONU 2030 sullo Sviluppo Sostenibile ha segnato un punto di svolta cruciale, richiamando istituzioni nazionali e internazionali, imprese, organizzazioni, stakeholder pubblici e privati ad impegnarsi concretamente per realizzare 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals – SDGs) indicati come fondamentali per assicurare un futuro al pianeta.

D'altra parte, aziende e organizzazioni, sia pubbliche che private, hanno bisogno di strumenti e standard autorevoli per tradurre in impatti concreti e risultati misurabili l'impegno a contribuire nei fatti allo sviluppo sostenibile.

Si pensi ad esempio all'aspettativa che aziende e organizzazioni comunichino correttamente gli impatti generati sul piano ambientale e sociale, non solo per rispondere alle richieste degli stakeholder ma anche per assicurare il rispetto di normative in forte evoluzione, come è stata la Direttiva Europea 2014/195 sulla Dichiarazione Non Finanziaria e le connesse evoluzioni fino a

---

<sup>1</sup> I limiti dello sviluppo – System Dynamics Group- Massachusetts Institute of Technology (MIT) per il progetto del Club di Roma (1972)

giungere alla Direttiva 2022/2464<sup>2</sup> che stabilisce i nuovi principi per la rendicontazione di sostenibilità e allarga il perimetro delle aziende interessate.

Senza trascurare l'orientamento sempre più convinto di investitori privati e pubblici a privilegiare gli investimenti ESG (Environmental Social Governance), a cui possono accedere le sole aziende e organizzazioni efficaci e affidabili dal punto di vista dell'impegno ambientale, sociale e di governance.

E chiudere, infine, con il piano 'Next Generation EU' dell'Unione Europea, che sostiene con una ingente mole di risorse, oltre 800 miliardi di euro, l'impegno degli Stati, delle aziende e delle organizzazioni a realizzare una piena transizione verso sostenibilità ambientale, innovazione digitale, resilienza e inclusione sociale.

In tale contesto il supporto offerto da documenti di riferimento è utile, se non necessario, sia per rispondere alle aspettative e richieste degli stakeholder, sia per cogliere al tempo stesso opportunità di forte rilevanza.

È in questo panorama che si colloca la presente norma tecnica, a disposizione di tutte le aziende e organizzazioni motivate a definire una strategia di crescita e sviluppo sostenibile, e a tradurla in impegni, obiettivi, processi e risultati.

Il presente documento guida le organizzazioni che vorranno adottare un tale approccio a dotarsi di un sistema di governance efficace e affidabile, grazie a cui sviluppare in modo integrato le tematiche fondamentali da cui dipende la capacità di ogni organizzazione di realizzare una strategia autenticamente orientata verso una crescita sostenibile.

Nessuna azienda e organizzazione può chiamarsi fuori da questa responsabilità: la presente norma tecnica si rivolge a tutte le realtà che ne sono consapevoli.

## **0.2 Nota metodologica a corredo**

Il documento proposto segue una costruzione metodologica particolare, la cui scelta deriva dalla volontà di rendere disponibile una norma che abbia una lettura facile, che sia di applicabilità semplice e abbastanza immediata, focalizzata sulla ristrutturazione di un *framework* (modello) di responsabilità sociale costruito avendo a riferimento la UNI EN ISO 26000:2020 (di seguito modello 26000), o di aiuto in una strutturazione *ex novo* (di seguito modello *ex novo*) che ogni organizzazione intenda affrontare.

Costituisce riferimento e base la Prassi di riferimento UNI 18/2016 "Responsabilità sociale delle organizzazioni - Indirizzi applicativi alla UNI ISO 26000" che, trascorso il periodo di cinque anni dalla pubblicazione, ha trovato parere favorevole alla trasformazione in norma.

In un ammodernamento ed adattamento originali, e necessari, che consentano a ogni organizzazione di impostare il proprio modello 26000, anche *ex novo*, ed anche in presenza di altri modelli o sistemi di gestione, si è deciso di utilizzare come impianto base su cui costruire lo schema della norma la struttura di alto livello (HS)<sup>3</sup> presente nelle norme ISO sui sistemi di gestione elaborati dal 2015 ad oggi.

---

<sup>2</sup> Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022 che modifica il regolamento (UE) n. 537/2014, la direttiva 2004/109/CE, la direttiva 2006/43/CE e la direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità

<sup>3</sup> HS, ovvero *Harmonized Structure*, che sostituisce l'HLS (*High Level Structure*), ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement, 2013, Annex SL, Appendix 2)

Si ribadisce la non certificabilità della norma UNI EN ISO 26000:2020; l'utilizzo della struttura di alto livello può permetterne di certo una più immediata applicazione ed un migliore utilizzo.

Pertanto, il percorso metodologico ha previsto una doppia calibratura:

- la prima, di confronto fra l'impianto della prassi di riferimento UNI/PdR18:2016 e l'impianto imposto dalla HS;
- la seconda fra l'impianto della HS e l'impianto della norma qui sviluppata;

finalizzata a:

- mettere a fuoco gli aspetti, i punti, gli ambiti più difficili da realizzare, individuati in:
  - *governance*;
  - analisi del rischio;
  - piano operativo;
- evidenziare gli aspetti, i punti e gli ambiti di maggiore rilievo per un corretto esercizio di *leadership e commitment*, ossia:
  - capacità di coinvolgimento e consapevolezza;
  - approccio partecipato;
- creare un sistema di indicatori utili a misurare il proprio livello di sostenibilità;

contemporaneamente tesa a:

- evitare duplicazioni, anche fra documenti e approcci esistenti;
- consentire una applicazione scalare.

Con queste finalità, si è ragionato assumendo come presupposto che la norma possa costituire una sorta di ombrello sotto cui ogni organizzazione, in funzione delle proprie peculiarità, specificità, caratteristiche, esigenze, possa costruire un modello interno di riferimento, anche di *governance*, orientato alla sostenibilità e agli obiettivi di sostenibilità applicabili, coerenti, affini, definiti anche nell'ambito dell'Agenda 2030.

Pertanto, ai fini del presente documento sono da intendersi intercambiabili i termini Corporate responsibility (CR), sviluppo sostenibile e sostenibilità, come definiti ai successivi punti 3.18, 3.20 e 3.21.

Da queste premesse è derivato lo sviluppo di:

- un primo focus sull'analisi del contesto, necessario a riallineare la UNI/PdR 18:2016 con l'impianto della HS;
- un secondo focus su *governance, leadership e commitment*, come punto di più ampio raccordo fra il modello 26000 ed un qualsivoglia sistema di gestione, tenuto conto che la UNI PdR 18:2016 trattava solo il coinvolgimento dell'alta direzione;
- un terzo focus dedicato alla pianificazione, per affrontare il processo di analisi del rischio e di materialità come input da cui far derivare obiettivi tattici ed operativi;
- un ultimo focus dedicato alla realizzazione del proprio progetto, attraverso lo sviluppo di Key Performance Indicator<sup>4</sup> (KPI) idonei, adeguati ed efficaci<sup>5</sup> e la risposta alle esigenze di sostenibilità espresse dalla organizzazione e dal contesto in cui la stessa è radicata. Tale focus potrà trovare raccordo con un processo di monitoraggio e rendicontazione che

---

<sup>4</sup> I KPI o indicatori chiave di performance sono dei parametri, qualitativi e/o quantitativi, che servono a dimostrare quanto efficacemente un'organizzazione stia perseguendo gli obiettivi che si è posta.

<sup>5</sup> Idoneità, adeguatezza, efficacia sono termini di riesame e di miglioramento continuo della HS.

l'organizzazione volesse affrontare, anche in prospettiva con altre parti della norma dedicate.

Lo schema proposto vive ovviamente di una adattabilità e di una scelta di *governance* che rimane in capo alla organizzazione, che evidentemente ne declinerà il processo attuativo nel modo più confacente ed opportuno.



## 1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

Il presente documento specifica i requisiti e propone le indicazioni operative per definire ed implementare una strategia di corporate responsibility (Responsabilità delle Organizzazioni)<sup>6</sup> in una ottica di sostenibilità<sup>7</sup>, pienamente integrata nella strategia e nei processi dell'organizzazione.

Costituisce una delle tre parti che compongono la norma, di cui questa prima focalizzata alla definizione di concreti indirizzi applicativi della UNI EN ISO 26000:2020; la seconda focalizzata alla definizione dei processi di reporting e accountability e la terza dedicata alla definizione dei requisiti dei processi di asseverazione (assurance) in relazione al modello applicativo della UNI EN ISO 26000:2020.

Il presente documento affronta i temi, che ne costituiscono elementi fondanti, di seguito riportati:

- *commitment* (impegno) delle funzioni apicali e inserimento delle tematiche CR nell'agenda degli organi di governo
- autorità e responsabilità per l'integrazione della corporate responsibility nei processi dell'organizzazione
- programmi di formazione e diffusione della cultura della corporate responsibility, anche con il coinvolgimento degli stakeholder
- analisi del rischio ambientale, sociale e di *governance* riferito ai processi dell'organizzazione e ai relativi impatti
- identificazione delle priorità in funzione dell'analisi del rischio, dell'impatto generato sulle persone e sull'ambiente, del potere di influenza dell'organizzazione
- definizione e pubblicazione di una policy per la corporate responsibility che indichi i temi sui quali l'organizzazione si impegna ad attuare un piano, per valorizzare l'impatto positivo sulle persone e sull'ambiente e minimizzarne l'impatto negativo
- definizione di obiettivi di corporate responsibility, coerenti con quelli strategici dell'organizzazione, definizione dei relativi kpi e target di breve, medio e lungo periodo
- definizione/aggiornamento delle procedure aziendali per valorizzare l'impatto positivo sulle persone e sull'ambiente e minimizzarne l'impatto negativo
- sistemi di comunicazione agli stakeholder
- modalità di reporting delle performance di CR (questo tema sarà oggetto di trattazione specifica nella parte terza della norma tecnica).

Il presente documento codifica altresì i livelli di maturità del framework, che possono caratterizzare il percorso di crescita dell'organizzazione.

## 2 RIFERIMENTI NORMATIVI

La presente parte della norma rimanda, mediante riferimenti datati e non, a disposizioni contenute in altre pubblicazioni. Tali riferimenti normativi sono citati nei punti appropriati del testo e sono di seguito elencati. Per quanto riguarda i riferimenti datati, successive modifiche o revisioni apportate a dette pubblicazioni valgono unicamente se introdotte nella presente parte della norma come

---

<sup>6</sup> Termini e definizioni – punto 3.19

<sup>7</sup> Termini e definizioni – punto 3.22

aggiornamento o revisione. Per i riferimenti non datati vale l'ultima edizione della pubblicazione alla quale si fa riferimento (compresi gli aggiornamenti).

UNI EN ISO 26000:2020 – Guida alla Responsabilità Sociale

UNI ISO 31000:2018 – Gestione del rischio – Linee Guida

UNI ISO 37000:2021 – Governance of organisations – Guidance

ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement, 2013, Annex SL, Appendix 2

ISO Guide 82:2019 - Guidelines for addressing sustainability in standards

UNI ISO 30415:2021 - Gestione delle risorse umane - Diversità e inclusione

UNI/TS 11820:2022 - Misurazione della circolarità - Metodi ed indicatori per la misurazione dei processi circolari nelle organizzazioni

Prassi di Riferimento UNI/PdR 18:2016 “Responsabilità sociale delle organizzazioni - Indirizzi applicativi alla UNI ISO 26000”

Prassi di Riferimento UNI/PdR 27:2017 “Linee guida per la gestione e lo sviluppo di processi per l'innovazione responsabile”

Prassi di Riferimento UNI/PdR 109.1:2021 Attività professionali non regolamentate: profili professionali nell'ambito della sostenibilità - Parte 1: Sustainability manager, Sustainability Practitioner - Requisiti di conoscenza, abilità, responsabilità e autonomia e

Prassi di Riferimento UNI/PdR 109.2:2021 Attività professionali non regolamentate: profili professionali nell'ambito della sostenibilità - Parte 2: Sustainability & CSR Auditor, SDG Action Manager, SDG User - Requisiti di conoscenza, abilità, responsabilità e autonomia

### 3 TERMINI E DEFINIZIONI

**3.1 accountability:** In un contesto organizzativo, obbligo nei confronti di un altro soggetto per il pieno adempimento di una responsabilità

NOTA 1 Obbligo include il dovere di informare e spiegare il modo in cui la responsabilità è stata portata a termine.

NOTA 2 Il mancato adempimento di una responsabilità ha conseguenze che possono essere fatte valere sulla parte obbligata.

[Fonte: UNI ISO 37000:2021 modificata]

**3.2 Agenda 2030:** Programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – Sustainable Development Goals, SDGs – in un programma d'azione per un totale di 169 'target' o traguardi.

[Fonte Nazioni Unite – Agenda 2030]

**3.3 catena del valore:** Sequenza completa di attività o di soggetti che forniscono o ricevono valore sotto forma di prodotti o servizi.

NOTA 1 Tra i soggetti che forniscono valore sono inclusi i fornitori, i lavoratori esterni, gli appaltatori ed altri.

NOTA 2 Tra i soggetti che ricevono valore sono inclusi i clienti, i consumatori, gli utenti, i membri e gli altri utilizzatori.

[Fonte UNI EN ISO 26000:2020, p.to 2.25]

**3.4 catena di fornitura:** Sequenza di attività o di soggetti che forniscono prodotti o servizi all'organizzazione.

NOTA In qualche caso il termine "catena di fornitura" è inteso equivalente a quello di "catena del valore" Comunque, ai fini della norma internazionale UNI EN ISO 26000, il termine "catena di fornitura" è utilizzato come qui definito.

[Fonte UNI EN ISO 26000:2020, p.to 2.22]

**3.5 coinvolgimento degli stakeholder:** Attività intrapresa per creare opportunità di dialogo tra un'organizzazione e uno o più dei suoi stakeholder, con lo scopo di fornire una base informata per le decisioni dell'organizzazione.

[Fonte UNI EN ISO 26000:2020, p.to 2.21]

**3.6 comportamento etico:** Comportamento conforme ai principi generalmente accettati di condotta corretta o buona, nel contesto di una data situazione, e coerente con le norme internazionali di comportamento.

[Fonte UNI EN ISO 26000:2020, p.to 2.7]

**3.7 dialogo sociale:** Negoziazione, consultazione o semplicemente scambio di informazioni con o tra rappresentanti dei Governi, datori di lavoro e lavoratori, su argomenti di comune interesse relativi alla politica economica e sociale

NOTA Nella presente norma internazionale, il termine "dialogo sociale" è utilizzato esclusivamente nel significato attribuito dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO).

[Fonte UNI EN ISO 26000:2020, p.to 2.17]

**3.8 diversità:** Caratteristiche di differenze e similarità tra le persone.

NOTA 1 La diversità comprende i fattori che influenzano le identità e le prospettive che le persone apportano quando interagiscono sul lavoro.

NOTA 2 La diversità può essere di supporto allo sviluppo di ambienti e pratiche di lavoro che incoraggiano l'apprendimento dagli altri per acquisire prospettive diverse sull'*inclusività* (...).

NOTA 3 Le dimensioni della diversità comprendono le caratteristiche demografiche e altre caratteristiche personali della forza lavoro, per esempio, età, disabilità, sesso, orientamento sessuale, genere, identità di genere, razza, colore, nazionalità, origine etnica o nazionale, religione o credenza, nonché caratteristiche legate al contesto socioeconomico. Queste sono spesso dimensioni identificate e concordate, che possono essere associate a requisiti legali in giurisdizioni differenti.

[Fonte: UNI ISO 30415:2021]

**3.9 economia circolare:** Sistema economico che, attraverso un approccio sistemico e olistico, mira a mantenere circolare il flusso delle risorse, conservandone, rigenerandone o aumentandone il valore, e che al contempo contribuisce allo sviluppo sostenibile.

[FONTE: UNI/TS 11820:2022]

**3.10 ESG (Environmental, Social, Governance):** Acronimo introdotto nel 2014 dal report delle Nazioni Unite "Who Cares Wins – Connecting Financial Markets to a Changing World". Nato con

una connotazione finanziaria, oggi l'acronimo ESG si riferisce in termini più ampi alle questioni ambientali, sociali e di corporate governance che ogni azienda è chiamata a integrare nelle strategie e nei processi per sostenere la propria capacità di generare valore e rimanere competitiva nel tempo.

**3.11 finanza sostenibile/etica:** Strategia volta a indirizzare il sistema finanziario verso investimenti sostenibili, orientati al medio-lungo periodo che, nella valutazione di imprese e istituzioni, integra l'analisi finanziaria con quella ambientale, sociale e di buon governo, al fine di creare valore per l'investitore e per la società nel suo complesso.

[FONTE: Forum finanza sostenibile - modificata]

**3.12 governo (governance) dell'organizzazione:** Sistema basato sulle persone attraverso il quale un'organizzazione (3.1.3) è diretta, supervisionata e ha l'obbligo di render conto (accountable) del raggiungimento delle proprie finalità definite.

[FONTE: UNI ISO 37000:2021 modificata]

**3.13 impatto di un'organizzazione, Impatto:** Cambiamento positivo o negativo sulla società, sull'economia o sull'ambiente, causato totalmente o parzialmente dalle decisioni e dalle attività di una organizzazione, passate o presenti.

[Fonte: UNI EN ISO 26000:2020, p.to 2.9]

**3.14 inclusione; inclusività:** Pratica di includere gli stakeholder nei contesti organizzativi.

NOTA 1 L'inclusione può coinvolgere stakeholder di diversi gruppi che sono accettati, accolti, messi in condizioni di avere una voce (...) e sviluppare un senso di appartenenza.

NOTA 2 L'inclusione può anche comportare l'offerta di opportunità alle persone, in base alle loro conoscenze, abilità e capacità, nonché l'accesso a risorse che consentono la loro partecipazione.

[Fonte UNI ISO 30415, definizione e note adattate]

**3.15 innovazione responsabile:** Innovazione finalizzata alla qualità della vita.

[FONTE: UNI/PdR 27:2017]<sup>8</sup>

**3.16 necessaria diligenza (due diligence):** Processo globale e proattivo per identificare gli impatti negativi, reali e potenziali, di tipo sociale, ambientale ed economico, delle decisioni e delle attività di un'organizzazione, inerenti l'intero ciclo di vita di un progetto o di una attività dell'organizzazione, con lo scopo di evitare, o di mitigare, tali impatti negativi

[Fonte: UNI EN ISO 26000:2020, p.to 2.4]

**3.17 organizzazione:** Persona o gruppo di persone che dispone di proprie funzioni con responsabilità, autorità e relazioni per raggiungere i propri obiettivi.

NOTA 1 Il concetto di organizzazione include, ma non si limita a, impresa individuale, società, azienda, impresa, ente, consorzio, ente di beneficenza o istituzione, o parte o combinazione di essi, sia che siano legalmente costituiti o no, di natura pubblica o privata.

[FONTE: UNI ISO 37000:2021]

---

<sup>8</sup> Capacità di coinvolgere la società nei processi scientifici (di ricerca) e in quelli relativi all'innovazione in modo da allinearne le pratiche e i risultati con i valori e le attese della società. La innovazione responsabile tratta aspetti diversi della relazione tra ricerca, innovazione e società: deve coinvolgere il pubblico, tenere in conto le questioni di genere, promuovere l'educazione scientifica ed etica, e adottare un modello di governance della scienza.

**3.18 portatore di interesse (stakeholder):** Individuo o gruppo che ha un interesse in qualunque delle decisioni o attività di una organizzazione

[Fonte: UNI EN ISO 26000:2020, p.to 2.20]

**3.19 responsabilità delle organizzazioni (corporate responsibility - CR):** Responsabilità da parte di un'organizzazione, per gli impatti delle sue decisioni e delle sue attività sulla società e sull'ambiente, attraverso un comportamento etico e trasparente, che

- contribuisce allo sviluppo sostenibile, inclusa la salute e il benessere della società,
- tiene conto delle aspettative degli stakeholder,
- è in conformità con la legge applicabile e coerente con le norme internazionali di comportamento,
- è integrato in tutta l'organizzazione e messo in pratica nelle sue relazioni.

NOTA 1 Il termine attività include prodotti, servizi e processi.

NOTA 2 Le relazioni si riferiscono alle attività di un'organizzazione all'interno della propria sfera d'influenza.

[Fonte UNI EN ISO 26000:2020, p.to 2.18 modificato]

**3.20 rischio:** effetto dell'incertezza in relazione agli obiettivi.

NOTA 1 Un effetto riguarda ciò che potrebbe essere diverso da quanto atteso. Può essere positivo, negativo o di entrambi i segni e può affrontare, creare o avere come risultato in cascata successive nuove opportunità e minacce

[Fonte: UNI ISO 31000:2018, p.to 3.1]

**3.21 sfera di influenza:** Estensione dei rapporti politici, contrattuali, economici o di altro tipo attraverso i quali un'organizzazione ha la possibilità di influire sulle decisioni o attività di altre organizzazioni o individui.

NOTA 1 La possibilità di influenzare non comporta, di per sé, una responsabilità di esercitare tale influenza.

[Fonte: UNI EN ISO 26000:2020, p.to 2.19]

**3.22 sostenibilità:** Stato del sistema globale, compresi gli aspetti ambientali, sociali ed economici, in cui le esigenze delle attuali generazioni sono soddisfatti senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare le proprie esigenze.

NOTA 1 Gli aspetti ambientali, sociali ed economici interagiscono, sono interdipendenti e sono spesso indicati come le tre dimensioni della sostenibilità (3.2).

NOTA 2 La sostenibilità è l'obiettivo dello sviluppo sostenibile

[Fonte: ISO Guide 82:2019]

**3.23 sviluppo sostenibile:** Sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle future generazioni di soddisfare i loro bisogni.

NOTA Lo sviluppo sostenibile si riferisce all'integrazione degli obiettivi di una elevata qualità della vita, salute e prosperità con la giustizia sociale e il mantenimento della capacità della terra di supportare la vita in tutta la sua diversità. Questi obiettivi sociali, economici e ambientali sono interdipendenti e si rinforzano mutuamente. Lo sviluppo sostenibile può essere considerato come una maniera di esprimere le più ampie aspettative della società nel suo complesso.

[Fonte: UNI EN ISO 26000:2020, p.to 2.23]

## 4 CONTESTO

### 4.1 Generalità

L'organizzazione dovrebbe analizzare il contesto in cui opera, determinando quali siano i fattori esterni e interni pertinenti e significativi per le sue finalità e in grado di influenzare la sua capacità di conseguire i suoi obiettivi strategici, individuando minacce e opportunità e definendo le azioni opportune per la loro gestione. È bene precisare che la significatività esprime l'importanza di un determinato fattore<sup>9</sup>.

### 4.2 Identificazione degli stakeholder e analisi di materialità<sup>10</sup>

Ogni organizzazione che desidera impegnarsi in un percorso di responsabilità sociale dovrebbe comprendere e decidere in quale direzione orientare il proprio impegno e con quali azioni prioritarie dare concretezza al proprio contributo.

Per poter procedere efficacemente è indispensabile utilizzare un linguaggio comune in relazione ai temi e agli obiettivi, prendendo a riferimento la norma UNI EN ISO 26000 e spunto anche dalla Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

La norma UNI EN ISO 26000 ha identificato sette **temi fondamentali** della Responsabilità Sociale, articolandoli in **aspetti specifici**.

L'Agenda 2030 delle Nazioni Unite ha identificato 17 **obiettivi** di sviluppo sostenibile, declinati in 169 **target specifici**, che dovrebbero essere perseguiti dai governi, con il concorso fattivo delle aziende e della società civile.

Adottando tale quadro concettuale, le organizzazioni hanno la responsabilità di interrogarsi sul proprio impatto e sul possibile contributo allo sviluppo sostenibile della comunità in cui sono inserite, e più in generale del Pianeta.

Tale processo prende comunemente il nome di "Analisi di Materialità"<sup>11</sup> e si compone di due momenti distinti e complementari:

- 1) l'identificazione degli stakeholders
- 2) l'analisi dei temi materiali.

Il fatto stesso di impegnarsi in queste riflessioni e analisi comporta un primo grande beneficio in quanto eleva il grado di consapevolezza dell'organizzazione relativamente al ruolo che ricopre nel territorio in cui è insediata.

Il primo aspetto che l'organizzazione dovrebbe tenere in considerazione è l'identificazione e poi l'analisi degli stakeholders. Trattandosi spesso di organismi complessi, multi localizzati, con strutture internazionali e catene di fornitura che si estendono su più continenti è fondamentale che

---

<sup>9</sup> Nel presente documento il termine "pertinente" è da intendersi equivalente al termine inerente; il termine "significativo" è da intendersi equivalente al termine importante; il termine "rilevante" è da intendersi equivalente a "prioritario fra i significativi".

<sup>10</sup> Il termine materialità, seppur entrato nel linguaggio tecnico più ampiamente consolidato, non origina da documenti normativi; nel presente documento con il termine materialità, che deriva dall'inglese "materiality", cioè rilevanza, si vuole intendere la rilevanza che una certa tematica assume per l'organizzazione e per gli stakeholder pertinenti, e gli impatti che tale tematica genera.

<sup>11</sup> UNI/PdR 18:2016 - Termini e definizioni - 3.2 materialità (materiality): Identificazione e comprensione delle priorità rispetto al contesto di responsabilità sociale in cui opera un'organizzazione. Le priorità così individuate riflettono gli impatti economici, sociali e ambientali che meritano di essere considerati.

l'organizzazione definisca con chiarezza i propri interlocutori interni ed esterni ed eventualmente li "valuti" secondo un crescente criterio di rilevanza (soprattutto le organizzazioni complesse e multinazionali dovrebbero ricorrere ad una ponderazione della rilevanza degli stakeholder, per ottenere un risultato di maggior valore in fase di realizzazione della matrice di materialità). Tra gli stakeholder da tenere in considerazione rientrano certamente dipendenti, collaboratori, esponenti della società civile, enti del terzo settore, comunità sociali oltre a shareholders, parti sociali, fornitori, clienti e partner commerciali, istituti finanziari e di credito.

Solo attraverso una corretta e coerente mappatura degli stakeholders è possibile procedere alla stesura di una matrice di materialità funzionale e veritiera.

Una volta mappati i principali portatori di interesse la struttura può procedere con l'analisi di materialità, come generalmente detta, ovvero il percorso che permette ad un'organizzazione di identificare i "temi fondamentali e i relativi aspetti specifici", "o i target specifici", definiti in base alla pertinenza (quanto un tema è correlato al proprio business) e alla significatività e rilevanza (la sua importanza relativa rispetto agli altri temi, ossia, la sua priorità nella realizzazione) sui quali è opportuno concentrare il proprio impegno.

Per condurre un'analisi di materialità è necessario utilizzare una nomenclatura in grado di identificare le diverse tematiche oggetto dell'analisi.

Tematiche possono essere i temi e aspetti specifici della UNI EN ISO 26000 oppure i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile, con i relativi target specifici, che offrono dei riferimenti terminologici, riconosciuti e condivisi a livello internazionale. È altresì utile consultare le analisi di materialità predisposte da organizzazioni simili, per settore di attività e dimensioni, per conoscerne gli esiti.

L'organizzazione deve interrogarsi sulla scala di pertinenza e sulla significatività delle tematiche su cui può generare un impatto valutando due diversi punti di vista:

- il punto di vista dell'organizzazione stessa;
- il punto di vista degli stakeholder rilevanti (precedentemente mappati).

Pertanto, le diverse anime di un'organizzazione partecipano all'analisi di materialità attraverso due contributi distinti: il primo è quello delle figure apicali (ad es. CdA, Dirigenti, Comitati o, nel caso delle imprese più piccole, il titolare stesso) che esprimono il punto di vista del governo dell'organizzazione; il secondo è quello delle altre funzioni aziendali, dei lavoratori e degli stakeholder esterni che devono essere coinvolti nella fase di ascolto.

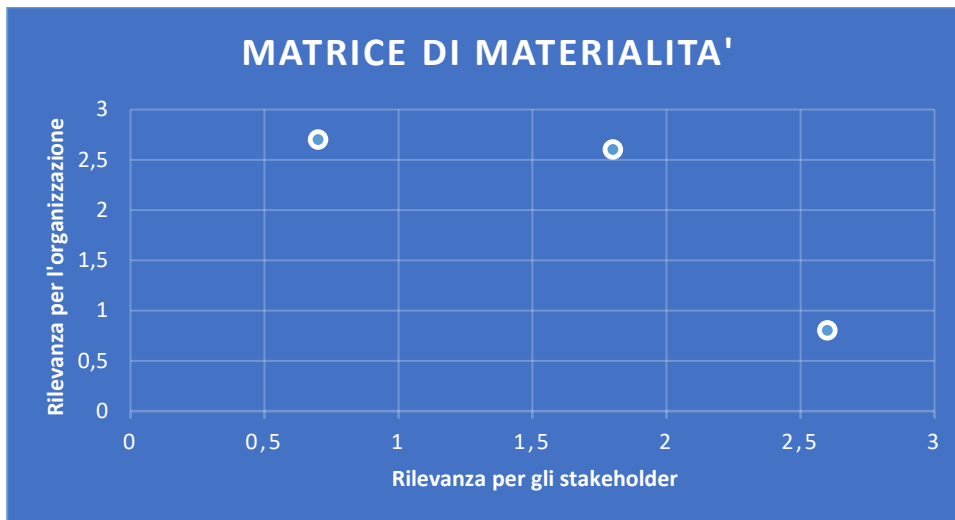
Operativamente, il processo può tradursi in:

- interviste guidate, individuali o di gruppo;
- questionari.

Più frequentemente, l'opinione degli stakeholder interni all'organizzazione (ad es. i lavoratori presenti nei diversi livelli, escluse le figure apicali) viene raccolta tramite interviste guidate, basate su un questionario, mentre la voce degli stakeholder esterni (ad es. clienti, fornitori, parti sociali, partner, ecc.) viene raccolta ad es. tramite la somministrazione di questionari, on-line o telefonici. I questionari sono strutturati in modo da esprimere un punteggio in relazione a ciascuna delle tematiche indagate; in questo modo, è possibile attribuire valori numerici e confrontabili agli input raccolti dalle varie voci.

Una volta raccolti gli esiti dell'ascolto degli stakeholder, l'organizzazione dovrebbe costruire la propria matrice di materialità attribuendo a ciascuna tematica individuata come rilevante due valori, da inserire in un sistema di assi coordinate: sull'asse delle ascisse, andrà riportato il punteggio che esprime la rilevanza per gli stakeholder, interni ed esterni; sull'asse delle ordinate, il punteggio che corrisponde alla rilevanza per l'organizzazione, rappresentata dalle figure apicali (a seconda della complessità dell'organizzazione, questo processo può richiedere uno o più passaggi ed eventualmente prevedere ponderazioni con pesi diversi a partire dalla mappatura degli stakeholder rilevanti).

Le tematiche che risulteranno nel quadrante in alto a destra saranno quelle prioritarie sia dal punto di vista degli stakeholder esterni che dell'organizzazione, e su queste andranno concentrati i primi interventi del piano d'azione. È naturalmente possibile – una volta portati a compimento gli interventi sulle tematiche prioritarie – estendere il piano d'azione alle altre tematiche, sempre seguendo un criterio di rilevanza.



L'analisi di materialità non deve essere intesa come una fotografia statica; essa evolve nel tempo in funzione dei cambiamenti del contesto, dell'organizzazione e delle percezioni degli stakeholder. Per continuare ad essere rispondente al vero dovrebbe essere aggiornata con una frequenza che può variare a seconda della situazione e del momento, tendenzialmente ogni 2 o 3 anni.

Considerando l'attuale panorama normativo in materia si ritiene necessario che il processo di realizzazione della matrice di materialità recepisca il principio della "doppia rilevanza" così come espresso nella Direttiva della Commissione Europea – Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) 2022/2464. Secondo tale principio le imprese dovrebbero considerare in che modo le questioni di sostenibilità influenzano l'andamento e i risultati della propria attività e come le stesse attività impattano, dall'altra parte, sulle persone e sull'ambiente. Una duplice visione, quindi, che risponda ad una logica inside-out e outside-in che permetta di individuare tutti gli ambiti di rilevanza per l'azienda, tenendo in considerazione anche gli aspetti economico-finanziari e di rischio per l'impresa oltre che quelli di impatto ambientale e sociale.<sup>12</sup>

### 4.3 Analisi dei rischi in chiave di sostenibilità

Costruire un profilo adeguato di Sostenibilità, e migliorarlo costantemente nel tempo, è un fattore decisivo anche in termini di risk management, ovvero di gestione, prevenzione, contenimento dei rischi a cui ogni organizzazione è esposta, ma anche gestione delle conseguenze, fra cui rientra il conseguimento delle opportunità.

---

<sup>12</sup> Direttiva 2022/2464 – "È la cosiddetta prospettiva della «doppia rilevanza», nella quale il rischio che l'impresa affronta e l'impatto da essa prodotto rappresentano ciascuno una prospettiva di rilevanza".



In sostanza, un'organizzazione che gestisce efficacemente la propria CR corre meno rischi e rimane quindi più competitiva nel tempo.

Per rischio, ai sensi della norma UNI ISO 31000:2018 dedicata al risk management, si intende il rischio come "l'effetto dell'incertezza in relazione agli obiettivi".

Questo concetto di rischio include pertanto sia le opportunità che le minacce; *ad addendum*, nelle norme basate sulla HS si prevede che l'organizzazione sia in grado di determinare i rischi e le opportunità che è necessario affrontare per fornire assicurazione che possa conseguire i risultati attesi; prevenire, o ridurre, gli effetti indesiderati; conseguire il miglioramento continuo<sup>13</sup> e che l'organizzazione dovrebbe pianificare:

- a) le azioni per affrontare questi rischi e opportunità;
- b) le modalità per integrare e attuare le azioni nei processi del proprio sistema e valutare l'efficacia di tali azioni."<sup>14</sup>

Rientra nell'ampia categoria del rischio ogni evento che aumenta il livello di incertezza sulla capacità dell'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi.

Ora, alcuni rischi sono oggetto di specifiche disposizioni normative, che indicano prescrittivamente le modalità di prevenzione e corretta gestione da adottare; è il caso, ad esempio, dei rischi legati alla salute e sicurezza sul lavoro, a cui è dedicato il Testo Unico (D. Lgs. 81/2008 e successivi e s.m.i.), che impone la valutazione di tutti i rischi e l'immediata rivalutazione in occasione di modifiche significative e la conseguente elaborazione del relativo documento.

È anche il caso del rischio, declinato nell'ambito del D. Lgs. 231/2001, inerente alla responsabilità amministrativa degli Enti, per i reati (es. corruzione) commessi dai vertici dell'organizzazione o da dipendenti subordinati a posizioni apicali; il dettato normativo richiede all'organizzazione di adottare un "Modello Organizzativo e di Gestione" che, se correttamente redatto e applicato, permette di escludere o limitare la responsabilità dell'organizzazione per gli illeciti commessi dalle singole persone.

È tuttavia intuitivo che non è pensabile di poter disporre di un quadro normativo cogente che prescriva alle aziende come gestire e prevenire ogni tipologia di rischio a cui sono esposte. Rientra infatti tra le responsabilità del management (ovvero di chi gestisce l'organizzazione nel suo insieme o specifiche funzioni aziendali) quella di accertare e valutare tutti i rischi rilevanti, e adottare le misure più opportune per affrontarli.

Tra i rischi che devono essere costantemente oggetto di questo approccio rientrano a pieno titolo, e sempre di più, quelli legati ai temi ESG.

Il "*Global Risks Report*" pubblicato annualmente dal World Economic Forum rileva una tendenza ormai consolidata, che vede i cosiddetti rischi "non finanziari", soprattutto quelli ambientali e sociali, acquisire rilevanza e urgenza sempre maggiori rispetto ai più tradizionali rischi economico-finanziari. La letteratura più consolidata osserva ad esempio che le imprese con una migliore performance di CR corrono un rischio di fallimento (*default*) più che dimezzato rispetto a quelle con una performance CR bassa.

Ma anche riferimenti ed atti più recenti richiedono una valutazione del rischio, ad oggi addirittura anche prospettica.

È il caso, apri-pista, della Direttiva 2014/95 dell'Unione Europea, che aveva introdotto a carico delle aziende con determinate caratteristiche e dimensioni l'obbligo di redigere la "Dichiarazione Non Finanziaria" (DNF), prevedendo che la DNF stessa dovesse includere la descrizione "dei principali rischi, ivi incluse le modalità di gestione degli stessi generati o subiti, connessi a tali temi, di carattere

---

<sup>13</sup> Ad esempio in UNI ISO 45001:2018 – Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro - Requisiti e guida per l'uso - p.to 6.1 - Azioni per affrontare rischi e opportunità

<sup>14</sup> Ad esempio in UNI ISO 45001:2018 – Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro - Requisiti e guida per l'uso - p.to 6.4 – Attività di pianificazione

ambientale e sociale e che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, ove rilevanti, le catene di fornitura e subappalto".

Rientra in questo perimetro anche la cosiddetta "Tassonomia" delle attività economiche sostenibili dal punto di vista ambientale, destinata a orientare le scelte dei mercati, degli investitori e degli enti regolatori, pubblicata dall'Unione Europea. La "Tassonomia" classifica 70 settori economici in base alla capacità di contribuire al contrasto del cambiamento climatico, distinguendo tra quelli che sono già sostenibili dal punto di vista ambientale, quelli che devono ancora realizzare la transizione verso un'economia a zero emissioni, e infine quelli che possono supportare gli altri settori economici a migliorare la loro performance ambientale. Con analoghe finalità l'Unione Europea è attualmente impegnata a mettere a punto la "Tassonomia" delle attività economiche sostenibili anche dal punto di vista sociale, proprio in similitudine con quanto già avvenuto per la dimensione ambientale.

Appare evidente la necessità che ogni organizzazione, di qualsiasi dimensione e settore di mercato, gestisca con consapevolezza ed efficacia i cosiddetti temi CR per prevenire e contenere i rischi d'impresa; sembra utile approfondire alcuni dei rischi più impattati dagli aspetti ambientali, sociali e di governance, attraverso esempi di immediata comprensibilità:

#### **Rischi legati all'accesso ai mercati**

- "ALFA" è una piccola/media impresa (PMI) fornitrice della grande azienda "BETA". BETA richiede ai propri fornitori di rispettare standard sempre più esigenti in materia di sostenibilità sociale e ambientale. ALFA non raggiunge gli standard adeguati dal punto di vista ambientale (es: consumo di energia, riduzione dell'utilizzo di materie prime) e/o sociale (es: condizione di lavoro dei dipendenti) e rischia di perdere BETA come cliente e quindi una quota importante del proprio fatturato.
- BETA è una grande azienda che produce prodotti rivolti al consumatore finale, venduti attraverso le catene della grande distribuzione (gdo). La gdo considera l'attenzione agli aspetti ambientali (es: contenimento dell'impatto ambientale dei prodotti) e di trasparenza verso i clienti (es: chiara e corretta informazione su qualità e impatto dei prodotti) un requisito fondamentale per selezionare le aziende di cui vendere i prodotti sui propri scaffali. BETA non gestisce con efficacia adeguata questi aspetti, e rischia di non poter più vendere i propri prodotti attraverso la grande distribuzione.

#### **Rischi legati all'accesso ai finanziamenti**

- Sia ALFA che BETA hanno bisogno di accedere ai finanziamenti degli investitori per sostenere i propri obiettivi di crescita. Gli investitori sono sempre più orientati a scegliere le aziende potenzialmente finanziabili sulla base della qualità della performance ambientale e sociale: già oggi gli investimenti sostenibili rappresentano un terzo degli *asset* finanziari a livello mondiale (*Morningstar, 2021*), e il fenomeno è destinato a diventare pervasivo fino a riguardare la totalità degli investimenti finanziari. La qualità sia della performance che della rendicontazione ambientale e sociale di ALFA e BETA è insufficiente, e rischia pertanto di compromettere in modo significativo la capacità di accesso ai finanziamenti.

#### **Rischi legati all'accesso alle competenze**

- Sia ALFA che BETA hanno bisogno di attrarre e trattenere le risorse umane con le competenze adeguate. In un contesto che rende questo obiettivo sempre più sfidante per cause indipendenti dalla volontà dell'impresa (invecchiamento della popolazione, che causa una costante riduzione dell'offerta di lavoro; carenza di alcune competenze-chiave non adeguatamente formate dal sistema scolastico ed educativo), va inoltre aggiunto che i candidati, soprattutto i più giovani, tendono sempre di più a preferire le aziende che mostrano un'attenzione autentica

ad aspetti come la promozione delle pari opportunità e della diversità in azienda, la formazione continua, la qualità della vita e il bilanciamento tra tempo di lavoro e tempo privato, il volontariato d'impresa e l'impegno nella comunità.  
ALFA e BETA non hanno programmi adeguatamente sviluppati da questo punto di vista, e rischiano quindi di avere maggiori difficoltà ad attrarre e trattenere i candidati di cui hanno bisogno.

#### **Rischi legati alla continuità aziendale**

- ALFA è una piccola azienda familiare molto dinamica. E' focalizzata sugli aspetti legati alla crescita aziendale (innovazione del prodotto, efficacia dell'azione commerciale, aumento del fatturato e della redditività) ma ha trascurato alcuni aspetti di governance fondamentali per la stessa sopravvivenza dell'azienda nel medio-lungo periodo: ricambio generazionale, inserimento di manager esterni alla proprietà, adeguata formalizzazione dei processi di governance che sono invece gestiti in modo prevalentemente informale  
L'attenzione insufficiente a questi aspetti rischia di mettere in seria difficoltà l'azienda nell'affrontare momenti di crisi o legati al passaggio alla successiva generazione di imprenditori, e ne compromette quindi le prospettive di continuità nel tempo.

In termini sintetici, le fasi del processo di gestione del rischio (*risk management*) che ogni organizzazione dovrebbe opportunamente adottare, con specifico riferimento agli aspetti ambientali, sociali e di governance.

Di seguito le definizioni dei fattori più rilevanti da tenere in considerazione in ogni processo di valutazione e gestione dei rischi:

#### **1. Rischi determinati dai fattori che impattano sulla CR/Sostenibilità**

Eventi o condizioni che possono impattare sugli obiettivi e sul mantenimento di una condotta responsabile da parte delle organizzazioni manifestandosi in modo negativo o positivo come conseguenza di scelte organizzative. Questa identificazione di fattori, e rischi correlati, non può prescindere sia dagli indirizzi in materia, previsti a livello nazionale e europeo, laddove esistenti, sia, soprattutto, dagli interessi degli stakeholder. Il calcolo del rischio in genere dovrebbe essere valutato tenendo conto dei seguenti fattori.

##### **a. Probabilità**

Probabilità che i possibili eventi o condizioni si concretizzino. La probabilità può essere definita secondo la seguente scala di valori:

<b>VALORE DI PROBABILITA'</b>	<b>DEFINIZIONE</b>	<b>INTERPRETAZIONE DELLA DEFINIZIONE</b>
1	Improbabile	Il suo verificarsi richiederebbe la concomitanza di più eventi poco probabili. Non si sono mai verificati fatti analoghi. Il suo verificarsi susciterebbe incredulità.
2	Poco probabile	Il suo verificarsi richiederebbe circostanze non comuni e di poca probabilità. Si sono verificati pochi fatti analoghi. Il suo verificarsi susciterebbe modesta sorpresa.

3	Probabile	Si sono verificati altri fatti analoghi. Il suo verificarsi susciterebbe modesta sorpresa.
4	Molto probabile	Si sono verificati altri fatti analoghi. Il suo verificarsi è praticamente dato per scontato.

**b. Conseguenza (esito)**  
Effetto possibile, positivo o negativo, causato dall'accadimento di un evento. L'entità della conseguenza sarà valutata a seconda della sua intensità in trascurabile, lieve, media, ingente

**c. "Fattore K"**  
Elemento umano di consapevolezza e capacità di gestione. Ci si riferisce al livello a cui si attestano la consapevolezza dell'esistenza del rischio, da un lato, e la capacità di gestirlo dall'altro:

VALORE DI K	DEFINIZIONE	INTERPRETAZIONE DELLA DEFINIZIONE
1	Basso	Mancata Informazione e Formazione
2	Medio	Informazione incompleta – assenza di formazione
3	Alto	Informazione completa – formazione superficiale
4	Ottimale	Informazione e formazione puntuali e aggiornate

Poiché la consapevolezza del rischio, la disponibilità delle competenze, responsabilità e informazioni per gestirlo, la formazione e con essi la partecipazione e la consultazione degli stakeholder sono fattori decisivi per identificare i fattori che impattano sulla CR, ridurre i rischi e limitarne le conseguenze, da tempo si ritiene che il cosiddetto "fattore K" (definito appunto come "elemento umano di consapevolezza e capacità di gestione") abbia l'effetto di ridurre il valore del rischio.

Ne deriva che l'entità del Rischio è una variabile dipendente da due fattori – la Probabilità e la Conseguenza - mitigati dal livello di consapevolezza ("fattore K"). Possiamo quindi indicare la formula per calcolare il rischio come segue:

$$\text{RISCHIO} = \text{PROBABILITA}' \times \text{CONSEGUENZA} / \text{CONSAPEVOLEZZA}$$

## 5 GOVERNANCE, LEADERSHIP, COMMITMENT, COINVOLGIMENTO

Il processo di definizione e gestione della governance rappresenta il processo strategico, chiave e prioritario. Contemporaneamente costituisce il mezzo attraverso cui l'organizzazione definisce come agire. Non si tratta di creare sovrastrutture supplementari; ci si riferisce ad un sistema di governo

interno che ha come orientamento strategico di fondo una scelta di sostenibilità. In questo senso rappresenta uno strumento che deve permeare l'intera organizzazione, anche attraverso il presidio in ciascuna delle unità operativa dell'organizzazione, specie per le aziende di grandi dimensioni.

Ragionando per step applicativi successivi l'organizzazione dovrebbe:

- 1) tramite il proprio vertice, stabilire quali obiettivi strategici di sostenibilità intende darsi in un orizzonte temporale di ampio termine (ad esempio in un piano triennale)
- 2) definire i ruoli e le responsabilità, individuando i soggetti che avranno in carico la traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi tattici e, a cascata, per ruoli successivi, in obiettivi operativi
- 3) definire le risorse necessarie, rendendole disponibili.

È fondamentale condurre tale processo in totale accordo con le figure gestionali di alto livello interne all'organizzazione; parimenti costruire un processo interno di coinvolgimento delle figure presenti a vario livello, fino a raggiungere ogni singola persona.

## 5.1 Capacità di coinvolgimento, consapevolezza

Il pieno e convinto impegno da parte dell'alta direzione è un requisito imprescindibile per l'avvio e l'implementazione di una strategia di sostenibilità.

Per poter contare sul coinvolgimento dell'alta direzione, quest'ultima dovrebbe possedere adeguate conoscenze e/o informazioni riguardo alla responsabilità sociale, alla sostenibilità e all'applicazione di tali concetti e principi nelle attività quotidiane dell'organizzazione. Al fine di garantire un adeguato flusso di informazioni all'alta direzione (o alla proprietà) e creare occasioni di confronto per mantenere elevati consapevolezza e coinvolgimento della Direzione, sarebbe opportuno che l'organizzazione identificasse una figura, quale Referente della Sostenibilità a presidio del processo di gestione della sostenibilità e della relativa "funzione sostenibilità" ove istituita.

Qualora nell'organizzazione non sia ancora formalizzata tale figura, la Direzione dovrebbe valutare se in azienda sia possibile identificare e/o formare una risorsa con competenze professionali simili a quelle definite dalla UNI/PdR 109:2021<sup>15</sup>; qualora non sia possibile identificare risorse già presenti in azienda, la Direzione può valutare la possibilità di ricercare tale figura all'esterno.

Il Referente della Sostenibilità (RS) (ad es. Sustainability Manager, CSR Manager, ecc.) "sviluppa, implementa, monitora e aggiorna il piano strategico di sostenibilità dell'organizzazione, nella prospettiva di massimizzare, in un'ottica strategica di lungo periodo, i benefici materiali e immateriali per, e il dialogo costruttivo con, gli shareholder e le diverse categorie di stakeholder dell'organizzazione. Obiettivo generale della posizione è anche assicurarsi che l'organizzazione, adottando processi decisionali eticamente orientati, adotti un *business model* sostenibile basato su prodotti/servizi con positivi impatti socio-ambientali, e li realizzi attraverso una *catena del valore* con positivi impatti socio-ambientali"<sup>15</sup>.

Il Referente della Sostenibilità dovrebbe assicurare il coinvolgimento della Direzione con le seguenti azioni:

1. presentare i benefici di un approccio socialmente responsabile a livello interno ed esterno, nelle relazioni di lungo periodo con gli stakeholder;

---

<sup>15</sup> UNI/PdR 109.1:2021 Attività professionali non regolamentate: profili professionali nell'ambito della sostenibilità - Parte 1: Sustainability manager, Sustainability Practitioner - Requisiti di conoscenza, abilità, responsabilità e autonomia e UNI/PdR 109.2:2021 Attività professionali non regolamentate: profili professionali nell'ambito della sostenibilità - Parte 2: Sustainability & CSR Auditor, SDG Action Manager, SDG User - Requisiti di conoscenza, abilità, responsabilità e autonomia.

2. mantenere aggiornata la Direzione sul contesto normativo applicabile, sulle evoluzioni attese e sul relativo impatto per l'organizzazione; tale aggiornamento può prendere la forma di una nota interna periodica;
3. creare occasioni di confronto con la Direzione focalizzate sulla integrazione delle tematiche di Sostenibilità nei processi aziendali e nel business e sulla rendicontazione delle performance aziendali. Tali occasioni di confronto possono assumere la forma di riunioni periodiche ad hoc oppure è possibile identificare all'interno delle riunioni formali della Direzione una sessione dedicata alla trattazione dei temi della Sostenibilità, prevedendo la partecipazione del Referente della Sostenibilità ad alcuni Comitati di Direzione con cadenza periodica.
4. monitorare e illustrare alla Direzione il comportamento sul mercato da parte di organizzazioni analoghe e le iniziative delle associazioni di settore in ambito Sostenibilità, valutandone il coinvolgimento dell'Alta Direzione, ove opportuno.

Molti studi affermano che le organizzazioni sostenibili dimostrano maggiore propensione all'innovazione e maggiore capacità di stare sul mercato. Si propongono qui di seguito alcune considerazioni utili ad evidenziare e supportare l'importanza di implementare strategie di responsabilità sociale e, a lungo termine, di sostenibilità, nella propria organizzazione:

- i leader delle organizzazioni più sensibili ai temi della sostenibilità considerano la responsabilità sociale una dimensione costitutiva dell'identità dell'organizzazione stessa, un orientamento strategico irreversibile;
- gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite – ancorché indirizzati ai Governi – hanno catalizzato l'attenzione delle organizzazioni che hanno incominciato a definire strategie e rendicontare risultati valorizzando il proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi, con una evidente ricaduta reputazionale positiva.
- le organizzazioni più sensibili ai temi della sostenibilità sono consapevoli che realizzare una strategia di sviluppo in grado di generare crescita economica, sostenibilità ambientale e inclusione sociale, è una condizione fondamentale per il loro stesso sviluppo e la loro "durabilità" nel tempo;
- la responsabilità sociale legittima il ruolo delle organizzazioni e delle istituzioni, e ricostruisce fiducia e visione positiva del futuro, affermando in modo positivo il ruolo sociale e culturale, non solo economico, dell'impresa;
- le organizzazioni responsabili socialmente sono anche le più innovative. La responsabilità sociale dà senso e valore all'innovazione ("innovazione guidata da un obiettivo di sostenibilità");
- i prodotti più avanzati sono prodotti sostenibili. La responsabilità sociale è componente costitutiva e distintiva di una migliore qualità di prodotti e servizi;
- la pandemia ha inciso in modo irreversibile sui comportamenti di cittadini e consumatori, che premiano sempre di più l'impegno autentico e coerente per la responsabilità sociale;
- le organizzazioni più competitive sono quelle che ascoltano e comprendono i consumatori non solo per soddisfarne i bisogni, ma anche per orientarli a comportamenti e stili di vita più responsabili e sostenibili;
- la responsabilità sociale non è un costo, ma un investimento che accresce la fiducia dei portatori di interesse (*stakeholder*), interni ed esterni, e dunque favorisce la competitività delle organizzazioni.

A titolo di esempio, si riportano qui di seguito alcune innovazioni del contesto legislativo in grado di motivare la Direzione verso l'implementazione di politiche di Sostenibilità per migliorare le proprie performance in ambito sociale, ambientale e di governance.

- La rendicontazione sulle performance di sostenibilità può rappresentare una pratica positiva anche per le aziende che la adottano volontariamente non rientrando negli obblighi della legislazione europea secondo la Direttiva CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) 2022/2464<sup>2</sup>.
- Le banche – sulla base delle disposizioni dell'EBA (European Banking Authority), delle aspettative di vigilanza della BCE e delle nuove regole prudenziali proposte dalla Commissione europea con il

Pacchetto Banche 2021 – devono gestire sistematicamente i rischi sociali, ambientali e di governance e integrarli nei propri processi di concessione e monitoraggio del credito. Allo stesso tempo, i progetti in grado di dimostrare il rispetto di determinati indicatori di sostenibilità possono beneficiare di condizioni migliori di accesso agli investimenti.

- Il soddisfacimento dei criteri della Tassonomia ambientale e sociale dell'Unione Europea potrebbe schiudere migliori opportunità di finanziamento.
- Evoluzione verso obblighi di Due Diligence sui Diritti Umani anche in considerazione della prossima normativa comunitaria sul tema.

## 5.2 Approccio partecipativo

Fattore preliminare ed essenziale a qualunque approccio è la consapevolezza del ruolo strategico della sostenibilità economica, sociale e ambientale da parte dell'intera organizzazione. Pertanto, il passaggio fondamentale nella applicazione di una strategia orientata alla responsabilità sociale è il coinvolgimento delle parti interessate (stakeholder), tenendo conto che si può stabilire un ordine temporale nel coinvolgimento, dato dalla rilevanza.

È utile ricordare che a questo punto del processo sono già note le esigenze e le aspettative, sono già state determinate le priorità, pertanto si tratta di coinvolgere i soggetti interni all'organizzazione nelle attività di pianificazione e sviluppo.

L'approccio partecipativo dovrebbe avvenire a qualunque livello aziendale e per ogni livello gerarchico presente.

Certo, in un processo così diffusivo, necessario, un simile approccio può essere condotto per step successivi; tale scelta può derivare dalla complessità organizzativa e/o numerica; ad esempio, nelle organizzazioni complesse si può iniziare dalle prime linee, coinvolgendo i direttori e i responsabili di funzione, e poi passare ai livelli intermedi quali i livelli quadro e i responsabili di processo fino a giungere al livello operativo. Parimenti nelle organizzazioni semplici o di piccole dimensioni si può prevedere uno step unico.

Per realizzare questo processo l'organizzazione dovrebbe prevedere riunioni plenarie, interviste, colloqui semi strutturati, workshop sono alcuni esempi; quale scegliere dipende dalla singola organizzazione, dal livello di maturità in tema di responsabilità sociale; dalla presenza o meno di soggetti con competenze specifiche; ad esempio la presenza di una figura dedicata, in possesso di competenze e conoscenze adeguate, (come nel caso del Referente della Sostenibilità) può orientare in tempi più brevi la scelta delle modalità di incontro e anche la durata dell'incontro; se invece si è in assenza di soggetti con competenze specifiche rimane comunque preferibile affidare la conduzione dell'incontro ad un moderatore. È tuttavia, fondamentale che tutte le funzioni aziendali - e non solo il referente della sostenibilità - siano coinvolte nell'adozione delle strategie di sostenibilità.

Per organizzazioni giovani o con percorsi di responsabilità sociale non strutturati è preferibile fare incontri in presenza, in piccoli gruppi e per livelli, se l'organizzazione è di grandi dimensioni; in unica soluzione se le dimensioni sono contenute.

Per organizzazioni più mature si può anche prevedere un workshop o una riunione plenaria.

Per quanto riguarda i contenuti di questi incontri in prima battuta si raccomanda di condividere, socializzare, illustrare gli obiettivi che l'organizzazione si è data in tema di responsabilità sociale; poi illustrare i ruoli, le funzioni, i processi e le responsabilità individuati rispetto agli obiettivi che dovrebbero essere raggiunti e condividerne la definitiva validazione, prevedendo anche di valutare eventuali candidature o defezioni; illustrare le modalità per raggiungere gli obiettivi; in seguito esplicitare il grado di coinvolgimento ipotizzato per le funzioni presenti al momento dell'incontro; chiarire il processo di realizzazione degli obiettivi, dunque illustrarne la pianificazione, lo sviluppo, il

piano di monitoraggio e di miglioramento. In questa sede potrebbero anche essere discussi budget, scadenze e impatti su altre aree, funzioni, processi, linee etc.

Condivisi gli obiettivi e le attività correlate, resa evidente la coerenza tra gli obiettivi fissati e le aspettative degli stakeholder, sarebbe proficuo discutere con i presenti sul livello di urgenza e di praticabilità delle attività da realizzare. Per livello di urgenza si intende quanta priorità viene attribuita dal singolo, o da gruppi omogenei, a quell'aspetto specifico; per livello di praticabilità il grado di effettiva percorribilità dell'azione proposta, espresso in funzione del ruolo agito, della esperienza e del riscontro.

Gli esiti consentirebbero di confermare o modificare il programma delle azioni, da mettere in pratica nel breve termine e a cadenza temporale differita; comprendere eventuali criticità esistenti, anche ostative della realizzazione di una determinata azione; infine riflettere sul riposizionamento dell'organizzazione in relazione agli obiettivi di responsabilità sociale attesi. Questo step è un passaggio che dovrebbe essere condotto sia in sede di riesame sia in sede di definizione del programma di miglioramento.

In tali occasioni è importante rendere il confronto interattivo, assicurandosi, soprattutto nelle organizzazioni giovani, che le prime linee si sentano direttamente coinvolte nel percorso.

### Prospetto 1 - Step principali, desunti dal percorso descritto

1	illustrare gli obiettivi fissati in coerenza con gli obiettivi strategici in tema di responsabilità sociale
2	illustrare i ruoli, le funzioni, i processi e le responsabilità individuati rispetto agli obiettivi
3	illustrare le modalità per raggiungere gli obiettivi
4	esplicitare il grado di coinvolgimento ipotizzato per le funzioni presenti al momento dell'incontro
5	chiarire il processo di realizzazione degli obiettivi
6	condividere gli obiettivi e le attività correlate
7	discutere collegialmente sul livello di urgenza e di praticabilità delle attività da realizzare
8	confermare o modificare il programma delle azioni, a valle degli esiti del confronto

### 5.3 KPI per la governance

Una corretta gestione del processo può prevedere un sistema di misurazione della attuazione e della efficacia del processo di governance; ciò si può realizzare attraverso la costruzione di una serie di indicatori (KPI<sup>3</sup>) agganciati a requisiti o punti che dovrebbero essere realizzati e di cui andrebbe misurato il grado di applicazione ed il grado di raggiungimento degli esiti desiderati ed attesi.

Di seguito si propone una check list, ad uso interno, ove per ogni requisito previsto si danno esempi di quanto dovrebbe essere realizzato dalla organizzazione, a evidenza del raggiungimento del requisito connesso.

### Prospetto 2 –Check list di valutazione della governance

Requisito	Esempi
1. L'alta direzione (vertice) possiede adeguate conoscenze e/o informazioni riguardo alle responsabilità sociale, alla	Competenze dell'alta direzione sulle tema della RSI e della sostenibilità riscontrabili  Evidenze di flussi informativi indirizzati all'alta direzione su



sostenibilità e all'applicazione di tali concetti e principi nelle attività quotidiane dell'organizzazione	tematiche e prestazioni di responsabilità sociale
2. Esiste un impegno formale e pubblico sottoscritto dall'alta direzione (o proprietà) in cui l'organizzazione si impegna al rispetto del principio di legalità, alla salvaguardia dei diritti umani, dei diritti dei lavoratori e dell'ambiente	Politica, Codice etico, Statuto, dichiarazioni pubbliche su organi ufficiali dell'organizzazione
3. Esistono chiare indicazioni da parte dell'alta direzione (proprietà), sia in termini di responsabilità, sia in termini di risultati e aspettative, affinché l'organizzazione possa identificare gestire e valutare i propri impatti economici ambientali e sociali	Definiti obiettivi quantitativi o qualitativi in grado di poter misurare la performance dell'organizzazione in termini di responsabilità sociale. Definite eventuali deleghe e risorse per l'implementazione delle azioni necessarie a raggiungere tali obiettivi, nonché le responsabilità funzionali al raggiungimento di tali obiettivi.
4. Esistono modalità anche informali ma documentabili attraverso i quali l'organizzazione è in grado di identificare i propri stakeholder, comunicare con loro e raccogliere i loro feed-back in merito alle politiche di responsabilità sociale messe in pratica dall'organizzazione	Incontri, questionari, focus group, interviste, report e ogni altro strumento ritenuto utile a raccogliere le indicazioni necessarie alla identificazione del punto di vista degli stakeholder rispetto alle azioni messe in campo dall'organizzazione ex ante e ex post. (riferimento a processo di stakeholder engagement significativo definito nelle nuove linee guida GRI).
5. Esiste un programma di sensibilizzazione e coinvolgimento degli stakeholder sui temi rilevanti	Evidenza di processi strutturati di sensibilizzazione e/o evidenza di modifiche introdotte a policies, processi, procedure a seguito delle richieste degli stakeholder coinvolti
6. Viene effettuata periodicamente ed integrata nella strategia complessiva dell'organizzazione una valutazione e gestione dei rischi significativi e rilevanti (Materialità) connessi alle possibili violazioni, ad esempio del principio di legalità, dei diritti umani, delle condizioni di lavoro, e degli impatti dell'attività sull'ambiente.	Dovrebbero essere analizzati alcuni aspetti - fermo restando il rispetto delle disposizioni di legge applicabili - legati alle attività dell'organizzazione e alla percezione degli stakeholder interessati. Si riporta un elenco non esaustivo di alcune attività:  <ol style="list-style-type: none"> <li>1) salute e sicurezza dei lavoratori;</li> <li>2) qualità dell'ambiente di lavoro (orari, retribuzione, discriminazione, relazioni industriali, diversità e pari opportunità, ecc.);</li> <li>3) rispetto dei diritti umani nei contesti dove questi possano risultare compromessi;</li> <li>4) valutazione dell'impatto ambientale collegabile alle attività dell'organizzazione con particolare ma non esclusivo riferimento a: rifiuti, scarichi, emissioni, consumo di energia/risorse, riciclo.</li> <li>5) Rischi legati ai comportamenti e prassi dei fornitori e alle modalità di selezione degli stessi.</li> <li>6) relazioni con la comunità e il territorio di riferimento.</li> <li>7) Prassi commerciali e comunicazione verso i clienti.</li> <li>8) Impatto dei prodotti/servizi sulla comunità</li> </ol>
7. L'organizzazione dispone di un sistema di indicatori per	Esempi di indicatori di performance/KPI per valutare il posizionamento dell'organizzazione. Report di audit

valutare il proprio posizionamento rispetto alle tematiche definite come potenzialmente rischiose /materiali così come definite sopra. Il sistema include anche processi di audit interno sulla efficacia delle soluzioni adottate.	interno
8. In relazione all'analisi dei rischi e significatività sono state indicate azioni, tempi risorse per raggiungere gli obiettivi di riduzione del rischio e soddisfacimento delle attese degli stakeholders.	Evidenza di un piano d'azione per raggiungere gli obiettivi di CR e Sostenibilità.
9. Esiste un processo sistematico di rendicontazione rivolto ai principali stakeholder interni ed esterni.	Report di Sostenibilità e/o Relazione di Impatto e/o pubblicazione degli indicatori collegati alle tematiche rilevanti sul proprio sito
10. Le decisioni strategiche rispetto all'attività dell'organizzazione vengono prese tenendo in considerazione anche l'impatto che queste potranno avere sulla società e sull'ambiente anche in relazione all'analisi dei rischi prevista al punto 6.	Esiste un sistema di misurazione, quali-quantitativa, degli impatti delle decisioni e degli investimenti sulla società e sull'ambiente. Il sistema prevede modalità di condivisione di tali risultati con gli stakeholders e con la società.

## 6 PIANIFICAZIONE

Per poter procedere alla pianificazione è opportuno attingere alla Linea Guida UNI EN ISO 26000:2020, in quanto costituisce lo strumento applicativo di CR maggiormente affidabile a livello globale, diversamente dall'Agenda 2030 che contiene solo 17 obiettivi (SDGs) di carattere generale, senza offrire alcuna indicazione strettamente operativa ad uso delle organizzazioni.

### 6.1 Elementi fondamentali della UNI EN ISO 26000:2020

Al fine di realizzare una pianificazione adeguata, idonea ed efficace si raccomanda di avere a riferimento gli obiettivi strategici, output sia del processo decisionale di alto livello sia delle valutazioni espresse come esiti della analisi di rilevanza (detta materialità); ciò significa che l'organizzazione, attraverso un reale esercizio di leadership, andrà a permeare il proprio processo di governance degli obiettivi strategici assunti, che via via declinerà in obiettivi tattici ed operativi, da cui farà derivare le connesse azioni da realizzare.

La declinazione delle azioni/attività/processi necessari a realizzare gli obiettivi, e gli obiettivi stessi, sono soggetti ad una accurata fase di pianificazione.

Come detto, il punto centrale, il macro-obiettivo entro cui incardinare l'intero percorso di responsabilità sociale, voluto dalla UNI EN ISO 26000:2020, ma logicamente necessario anche in una ottica di HS, è la creazione di un sistema di governo (*governance* interna) di CR. Come ricordato (si veda punto 5) la *governance* è il mezzo e lo strumento attraverso cui l'organizzazione costruisce la propria mappa di CR ma è anche tematica fondamentale, uno dei temi fondamentali, il primo fra i sette secondo la UNI EN ISO 26000:2020, che ciascuna organizzazione deve scegliere di mettere in piedi, di realizzare, se ha deciso di orientare il proprio *modus agendi* secondo un percorso di CR coerente.

Ne consegue che:

- il primo punto dovrà riguardare l'idea, la visione e la costruzione connessa, della *governance*, secondo cui l'organizzazione vorrà strutturarsi;
- il secondo riguarderà la declinazione degli obiettivi stabiliti per realizzare il modello di *governance* interno;
- seguirà con stessa metodologia, la declinazione degli obiettivi per gli altri temi fondamentali, con i connessi aspetti specifici, come espressamente previsti nella UNI/PdR18:2016; temi che l'organizzazione sceglierà secondo una propria priorità, in funzione della rilevanza che vi attribuisce e della rilevanza che gli stakeholder avranno espresso.

Il piano di azione, che rappresenta lo sviluppo della pianificazione, sarà la conseguenza di quanto sopra.

Per avere a riferimento un esempio di *governance*, si può ricorrere a strumenti di autovalutazione, che l'organizzazione potrà elaborare al proprio interno, ove posseda le competenze utili allo scopo, o cui l'organizzazione potrà riferirsi attingendo a riferimenti esistenti, quali ad esempio il questionario di autovalutazione qui presente o presente nella Appendice B della UNI/PdR 18:2016, da utilizzare tal quale o riadattato secondo proprie specificità e caratteristiche.

È opportuno evidenziare che ciascuna organizzazione può liberamente ampliare il proprio modello di *governance* interna di CR, adattandola alle indicazioni succedutesi negli anni a livello internazionale, comunitario ed europeo e riconfluite nel più ampio quadro della sostenibilità, ricordando che ci si colloca comunque nell'alveo dello sviluppo sostenibile, e della sostenibilità, in pieno accordo con i principi costitutivi e fondanti della UNI EN ISO 26000:2020 e della UNI/PdR 18:2016.

Fra i riferimenti di maggior rilievo, si richiamano le indicazioni riportate in Agenda 2030, e i connessi SDGs; i criteri presenti nella Tassonomia ambientale e, soprattutto, nella prossima Tassonomia sociale; di ciò si può tenere conto, ad esempio, per integrarne gli obiettivi connessi, sia nella analisi di rilevanza (materialità), che ovviamente deve trovare coerenza rispetto al proprio modello di CR interno e rispetto ai propri stakeholder, sia a valle della analisi condotta.

Per garantire che l'organizzazione agisca in modo responsabile, l'organo direttivo dovrebbe<sup>16</sup>:

- assicurarsi che le aspettative delle parti interessate siano chiaramente comprese; ciò include il continuo coinvolgere le parti interessate attraverso un processo basato sul principio di accountability;
- coinvolgere tutte le parti interessate nella determinazione e nella revisione dei valori organizzativi e promuovere i valori organizzativi presso gli stakeholder;
- guidare l'organizzazione in modo che il suo processo decisionale e le sue attività siano coerenti con lo scopo dell'organizzazione, i valori organizzativi e le politiche di *governance*, considerando

---

<sup>16</sup> Il testo che segue fino al termine del paragrafo è stato tratto in parte dal paragrafo 6.10.3 della ISO 37000:2021 *Governance of Organizations - Guidance*

anche come gli stakeholder possono segnalare una violazione del comportamento (ad esempio, tramite whistleblowing);

- misurare la performance rispetto agli obiettivi legati al comportamento socialmente responsabile;
- riportare in modo chiaro e trasparente gli obiettivi di responsabilità sociale dell'organizzazione in modo che gli stakeholder possano comprendere tali obiettivi, come vengono raggiunti e quali prestazioni sono state raggiunte rispetto ad essi, oltre a fornire le prove necessarie a sostegno di tali affermazioni;
- valutare come le azioni dei singoli membri dell'organo di governo influenzino la responsabilità dell'organizzazione. Temi di particolare rilevanza per l'organo di governo sono quelli che generano a favore dell'organizzazione un beneficio i cui costi vengono sostenuti da un altro soggetto. Questi sono comunemente definiti "esternalità negative" o "impatti a costo zero" e possono essere sia finanziari o non finanziari. In questi casi, l'organo di governo dovrebbe rispondere di questi benefici.

## **6.2 Piano di azione**

### **6.2.1 Determinazione dei requisiti legali**

L'organizzazione dovrebbe stabilire modalità e processi per:

- 1) conoscere adeguatamente leggi e regolamenti applicabili alla propria attività (anche attraverso figure a ciò preposte), conoscere leggi e regolamenti che riguardano la sostenibilità sociale e ambientale (anche attraverso figure a ciò preposte) e che possono riguardare la propria attività e i rischi e le opportunità che ne possono derivare;
- 2) stabilire una correlazione chiara tra tali requisiti e l'impatto della loro applicazione nell'organizzazione
- 3) tenere conto di tali requisiti nella definizione, applicazione e misurazione delle proprie azioni in materia di sostenibilità sociale e ambientale.

### **6.2.2 Determinazione degli obiettivi operativi di sostenibilità sociale e ambientale**

La determinazione degli obiettivi di sostenibilità sociale e ambientale avviene a valle dell'analisi di materialità (si veda punto 4.2)

L'analisi di materialità è, infatti, la premessa fondamentale per ogni percorso di responsabilità sociale: permette infatti – attraverso l'ascolto dei rappresentanti dell'organizzazione e più in generale degli stakeholder interni ed esterni – di identificare i temi rilevanti prioritari su cui concentrare impegni e azioni di miglioramento.

Come noto, la UNI EN ISO 26000:2020 identifica 7 temi fondamentali in relazione ai quali si esplicita la responsabilità sociale di ogni organizzazione: non è possibile escludere uno o più temi a discrezione dell'organizzazione, ma è opportuno identificare – all'interno di ciascun tema – gli specifici elementi significativi e rilevanti sui quali l'organizzazione sceglie di impegnarsi nella applicazione.

Per quanto l'analisi di materialità possa utilizzare diversi linguaggi – ad esempio, molte organizzazioni si riferiscono alla terminologia degli obiettivi di sviluppo sostenibile – in coerenza con quanto descritto al punto 6 si raccomanda di utilizzare la classificazione dei temi fondamentali e degli aspetti specifici della UNI EN ISO 26000:2020.

A seguito dell'analisi di materialità, l'organizzazione dovrebbe identificare le aree prioritarie di azione, avendo comunque cura di inserire almeno un aspetto specifico, ove pertinente, per ciascuno dei 7 temi della UNI EN ISO 26000:2020, per garantire progressivamente una copertura di tutti i temi.

Si dovrebbe quindi procedere all'autovalutazione, in relazione a ciascun aspetto rilevante.

L'autovalutazione dovrebbe fornire come output la comprensione di quanto segue:

- a) capacità di ascolto e coinvolgimento degli stakeholder e capacità di interiorizzarne la voce
- b) capacità di identificare obiettivi coerenti con la mission e la visione dell'organizzazione e nel rispetto delle esigenze degli stakeholder
- c) esistenza di un impianto documentale (policy, procedure ecc.) coerente con i principi dell'organizzazione e funzionale al raggiungimento degli obiettivi
- d) esistenza di un sistema organizzativo a supporto della attuazione degli obiettivi
- e) disponibilità di meccanismi e procedure di controllo, monitoraggio, rendicontazione
- f) capacità di identificazione degli elementi di mitigazione del rischio

L'autovalutazione può essere avviata da un facilitatore interno – per esempio, il Referente della sostenibilità – e attivata capillarmente con il supporto di un referente per ciascuna funzione aziendale.

L'autovalutazione può concretizzarsi in un lavoro di gruppo – per esempio un workshop – di durata congrua al contesto organizzativo, nel quale il facilitatore interno anima una riflessione guidata da una checklist di riferimento, registrandone i principali risultati. A questa attività dovrebbero partecipare tutti i Responsabili di Funzione e possibilmente altre figure identificate come rilevanti, per la strategicità della mansione svolta, per l'esperienza, per altre caratteristiche personali.

La griglia di autovalutazione in merito ai temi fondamentali richiede – per ognuno dei temi previsti e possibilmente aspetti specifici – la risposta ad una serie di domande riferite a:

1. Coinvolgimento degli stakeholder
2. Pianificazione e attuazione
3. Monitoraggio e misurazione
4. Rendicontazione
5. Mitigazione del rischio

Si riporta qui di seguito un modello per condurre l'autovalutazione, in cui per ogni tema fondamentale l'organizzazione ha precedentemente identificato gli aspetti specifici pertinenti come esito dell'analisi di materialità.

**Prospetto 3 – Modello per l'autovalutazione rispetto ai temi fondamentali di UNI EN ISO 26000:2020**

	Coinvolgimento degli Stakeholder	Pianificazione e attuazione	Monitoraggio e misurazione	Rendicontazione	Mitigazione del rischio
Tema Diritti Umani (per ogni aspetto pertinente)	Vengono coinvolte le parti interessate su questi aspetti?	Sono presenti politiche e/o le procedure (di Gruppo e/o a livello locale)	Viene monitorato l'avanzamento dei piani di azione e il raggiungimento	Sono previste forme di rendicontazione interna?	In caso di disallineamenti rispetto ai valori target dei kpi, tali da costituire un

Tema Rapporti e Condizioni di Lavoro (per ogni aspetto pertinente)	Le aspettative e le esigenze dei portatori di interesse vengono incorporate all'interno del processo di definizione degli obiettivi?	che regolano questi aspetti?	degli obiettivi?	Sono previste forme di rendicontazione esterna?	rischio, vengono proposte ed attuate azioni correttive?
Tema Ambiente (per ogni aspetto pertinente)		Vengono definiti gli obiettivi e i piani di azione?	Vengono analizzate le cause di eventuali disallineamenti e ritardi?	È definita una frequenza per la rendicontazione?	Esiste una istanza formale e sistematica di valutazione di sintesi dei vari rischi legati ai temi di sostenibilità?
Tema Corrette Prassi Gestionali (per ogni aspetto pertinente)		Esistono precise allocazioni di responsabilità e di risorse per il raggiungimento degli obiettivi previsti nel piano di azione?	Vengono effettuati audit interni?	La frequenza è rispettata?	
Tema Consumatori (per ogni aspetto pertinente)		Sono stati definiti kpi in relazione agli obiettivi del piano di azione?	Vengono effettuate misurazioni in relazione ai kpi correlati agli obiettivi?	Vengono rendicontati tutti i kpi di cui al piano di azione, almeno internamente?	
Tema Comunità (per ogni aspetto pertinente)					
Tema Governance (per ogni aspetto pertinente)		Politiche, procedure, piani di azione sono revisionati periodicamente?			

È possibile e utile attribuire dei punteggi, in modo da misurare – per quanto empiricamente – il grado di maturità raggiunto. Si suggerisce di attribuire un punteggio quali-quantitativo sulla base del riscontro positivo alle domande.

A titolo puramente esemplificativo, si propone il seguente punteggio:

- 0 = nessuna attività/procedura in essere
- 1 = riflessione in corso e/o presa in carico iniziale
- 2 = presa in carico più strutturata ma ancora incompleta
- 3 = presa in carico in modo sistematico e completo

Gli esiti di tale autovalutazione condurranno ad acquisire il proprio livello di CR, oltre che a effettuare una vera gap-analysis<sup>17</sup>; la gap-analysis evidenzia la distanza tra lo status quo e il soddisfacimento di tutti i quesiti della checklist; favorisce altresì l'identificazione delle attività da intraprendere nel successivo piano d'azione per colmare le lacune e progredire verso un presidio più maturo dei temi

<sup>17</sup> Il termine gap-analysis racchiude la serie di azioni che permettono l'identificazione del posizionamento effettivo di un'organizzazione su determinati ambiti, rispetto al posizionamento a cui ambisce.

della responsabilità sociale, secondo un processo di miglioramento continuo delle pratiche di responsabilità sociale.

Si ricorda che i 7 temi fondamentali, e i connessi aspetti specifici, presenti nella UNI EN ISO 26000:2020 sono:

### **Tema fondamentale: Governo(governance) dell'organizzazione**

#### **Tema fondamentale: Diritti umani**

Aspetto specifico n.1: Necessaria diligenza

Aspetto specifico n.2: Situazioni di rischio per diritti umani

Aspetto specifico n.3: Evitare le complicità

Aspetto specifico n.4: Risoluzione delle controversie

Aspetto specifico n.5: Discriminazione e gruppi vulnerabili

Aspetto specifico n.6: Diritti civili

Aspetto specifico n.7: Diritti economici, sociali e culturali

Aspetto specifico n.8: Principi fondamentali e diritti sul lavoro

#### **Tema fondamentale: Rapporti e condizioni di lavoro**

Aspetto specifico n.1: Occupazione e rapporti di lavoro

Aspetto specifico n.2: Condizioni di lavoro e protezione sociale

Aspetto specifico n.3: Dialogo sociale

Aspetto specifico n.4: Salute e sicurezza sul lavoro

Aspetto specifico n.5: Sviluppo delle risorse umane e formazione sul luogo di lavoro

#### **Tema fondamentale: Ambiente**

Aspetto specifico n.1: Prevenzione dell'inquinamento

Aspetto specifico n.2: Uso sostenibile delle risorse

Aspetto specifico n.3: Mitigazione dei cambiamenti climatici e adattamento ad essi

Aspetto specifico n.4: Protezione dell'ambiente, biodiversità e ripristino degli habitat naturali

#### **Tema fondamentale: Corrette prassi gestionali**

Aspetto specifico n.1: Lotta alla corruzione

Aspetto specifico n.2: Coinvolgimento politico responsabile

Aspetto specifico n.3: Concorrenza leale

Aspetto specifico n.4: Promuovere la responsabilità sociale nella catena del valore

Aspetto specifico n.5: Rispetto dei diritti di proprietà

#### **Tema fondamentale: Aspetti specifici relativi ai consumatori**

Aspetto specifico n.1: Comunicazione commerciale onesta, informazioni basate su dati di fatto e non ingannevoli, e condizioni contrattuali corrette

Aspetto specifico n.2: Protezione della salute e della sicurezza dei consumatori

Aspetto specifico n.3: Consumo sostenibile

Aspetto specifico n.4: Servizi e supporto ai consumatori, risoluzioni dei reclami e delle dispute

Aspetto specifico n.5: Protezione dei dati e della riservatezza del consumatore

Aspetto specifico n.6: Accesso ai servizi essenziali

Aspetto specifico n.7: Educazione e consapevolezza

### **Tema fondamentale: Coinvolgimento e sviluppo della comunità**

Aspetto specifico n.1: Coinvolgimento della comunità

Aspetto specifico n.2: Istruzione e cultura

Aspetto specifico n.3: Creazione di nuova occupazione e sviluppo delle competenze

Aspetto specifico n.4: Sviluppo tecnologico e accesso alla tecnologia

Aspetto specifico n.5: Creazione di ricchezza e reddito

Aspetto specifico n.6: Salute

Aspetto specifico n.7: Investimento sociale

#### 6.2.3 Pianificazione

L'organizzazione dovrebbe quindi procedere con una pianificazione che, tenendo conto dei punti 4 e 5 e delle premesse di cui al punto 6.1, provveda ad assicurare il soddisfacimento degli obiettivi in chiave di sostenibilità sociale e ambientale, attraverso:

- 1) azioni per affrontare i rischi individuati e cogliere le opportunità emerse
- 2) azioni per soddisfare i requisiti legali in materia e quelli che l'organizzazione si è autonomamente posta
- 3) modalità per integrare in maniera stabile le attività in materia di sostenibilità sociale e ambientale nel proprio modello di business derivanti dalla fase di autovalutazione
- 4) modalità per monitorare e valutare continuamente l'efficacia di tali azioni e la loro effettiva significatività per l'organizzazione

#### 6.2.4 Pianificazione degli obiettivi

Nel pianificare come raggiungere i propri obiettivi, l'organizzazione dovrebbe determinare:

- a) cosa sarà fatto;
- b) quali risorse saranno richieste;
- c) chi ne sarà responsabile;
- d) quando sarà completato;
- e) come saranno valutati i risultati, compresi gli indicatori per il monitoraggio;
- f) come le azioni per raggiungere gli obiettivi per saranno integrate nei processi di business dell'organizzazione.

### **Quadro sinottico di sintesi**

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1) Richiamo alla <i>governance</i> interna definita</li><li>2) Individuazione degli obiettivi di <i>governance</i> in chiave CR che si vogliono raggiungere, in coerenza con la <i>governance</i> della organizzazione</li><li>3) Individuazione degli output del processo decisionale e della analisi di rilevanza, in coerenza con la <i>governance</i> e con la politica</li><li>4) Declinazione degli obiettivi tattici, derivanti</li><li>5) Pianificazione delle azioni specifiche (obiettivi specifici), con attribuzione ed assegnazione delle risorse necessarie</li></ol> |
|---|



- 6) Definizione dei ruoli e delle responsabilità, dei tempi e del budget per ogni attività da realizzare, per raggiungere gli obiettivi di *governance* in chiave CR
- 7) Ripetere i punti 3, 4, 5, 6 per ogni tema ulteriore individuato, su cui si vogliono realizzare attività specifiche, coerenti con il percorso di CR desiderato e con la *governance* interna
- 8) Predisposizione del piano operativo

### 6.3 LA METODOLOGIA DEL DESIGN DRIVEN

Può essere utile all'interno del processo di pianificazione di una strategia complessiva di CR (o di sostenibilità) considerare alcune metodologie affermate e riconosciute per produrre impatti effettivamente innovativi e significativi.

Tra le molte che si possono proporre e che siano coerenti con il lavoro sviluppato, si propone la metodologia *design driven*. Questa si basa sulla considerazione che l'utilità e la desiderabilità di un prodotto o un servizio non sia determinata semplicemente dalla raffinatezza tecnologica o estetica della soluzione fornita, ma dal fatto che le persone percepiscano quel prodotto o quel servizio, come qualcosa in grado di portare valore aggiunto per le loro vite. I consumatori, infatti, non sono alla ricerca solo della forma e della funzione o delle caratteristiche estrinseche di un prodotto ma sempre più anche dell'esperienza che vivono con tale prodotto/servizio e dei valori che vi vedono rappresentati e in cui si riconoscono. Quindi elementi, all'apparenza, non collegati con la fruizione di un bene o di un servizio, come il basso impatto ambientale o le condizioni di lavoro di chi eroga quel servizio o realizza un determinato prodotto, o le scelte di un'organizzazione rispetto alla propria catena di fornitura, rappresentano riferimenti di valutazione che molti utenti finali tengono in considerazione.

In altre parole, la comprensione del significato complessivo che assume per l'utente (e per la collettività) ciò che acquista, dovrebbe diventare un driver (vettore) da considerare nella produzione di ogni prodotto o servizio.

Il *design driven* appare particolarmente adatto per ragioni di struttura e morfologia ad essere il naturale catalizzatore dei processi di inserimento stabile dei principi di sostenibilità e CR nelle attività delle organizzazioni: è democratico, perché richiede che nella definizione di un prodotto o di una soluzione, tutti possano essere ascoltati (manager, tecnici, operai, impiegati, utilizzatori), non per fornire feed back finali ex post, ma input iniziali ex ante, prevede valutazioni di impatto ambientale e sociale, responsabilizza le persone, costringe a pensare out of the box con un occhio alle generazioni future, richiede competenze multidisciplinari.

#### **Box Design Sprint**

Tra le tecniche che possono essere usate per mettere in pratica un approccio design driven, c'è il *design sprint* ideato da un team di sviluppatori di Google. Si tratta di una metodologia che nella sua versione originaria consente di completare la fase di scelta di un nuovo prodotto o servizio in cinque giorni arrivando anche a produrre una sorta di prototipo (alcune evoluzioni di questa metodica molto spinte arrivano a ridurre le giornate a quattro e/o a tre mezza giornate senza la fase di prototipazione che viene lasciata a parte). Il metodo è solidissimo e se applicato correttamente produce sempre risultati. A differenza del design driven "puro" che può richiedere mesi, ed in alcuni casi anni, di ricerche, il *design sprint* ha tempi certi di inizio e fine e prevede che le fasi divergenti (cioè quelle che potremo definire in maniera approssimativa creative), che sono il cuore del *design driven* puro, siano limitate ad una giornata, privilegiando la convergenza verso risultati condivisi.

## 7 SUPPORTO

### 7.1 Competenze gestionali

La Prassi UNI/PdR 109.2:2021, fornisce una definizione aggiornata e organica dei profili professionali nell'ambito della sostenibilità; riconosce l'esistenza sul mercato di diverse definizioni che sostanzialmente convergono nell'identificare quei Professionisti che presso ogni tipo di organizzazione presidiano le politiche di sostenibilità (CS). Nella presente norma si utilizza l'appellativo 'Referente della sostenibilità' (si veda punto 5.1)

È del tutto evidente da questa definizione che il RS ha un ruolo-chiave, perché integrato nella strategia aziendale, a stretto contatto con la *governance*, trasversale a tutti i processi e a tutte le funzioni aziendali.

Dal punto di vista delle competenze tecniche, che qui non vengono trattate, ci si limita a considerare che il RS deve necessariamente avere sia competenze tecniche specificamente riferite alla funzione (ad esempio: redazione di report di sostenibilità, conformità a standard e indici internazionali, ...), che competenze tecniche riferite ai contenuti di cui deve occuparsi (competenze riguardanti ambiti come risorse umane, gestione acquisti e catena di fornitura, economia circolare, finanza sociale, community impact, ecc).

Dal punto di vista delle competenze gestionali, al RS è richiesto di sviluppare e consolidare lungo il suo percorso professionale un bagaglio ampio e articolato di abilità e capacità, tra cui se ne richiamano in particolare alcune fra quelle indicate dalla Prassi UNI/PdR 109.2:2021<sup>15</sup>:

- **Leadership**, in relazione ai rapporti con la governance e con le altre funzioni aziendali;
- **Influenza, motivazione e gestione delle persone**, sia di quelle direttamente operanti nella funzione sostenibilità, che di quelle operanti nelle altre funzioni;
- **Costruzione di fiducia e consenso**, in considerazione del fatto che la funzione sostenibilità è, più di altre funzioni aziendali, "custode" dei valori aziendali, che deve essere capace di preservare con autorevolezza e autenticità, anche gestendo con integrità le situazioni di crisi in cui i valori rischiano di essere messi in discussione da accadimenti specifici che riguardano l'azienda;
- **Comunicazione interna ed esterna**, in considerazione del fatto che alimentare la conoscenza dentro e fuori l'azienda di valori, obiettivi e risultati della strategia di sostenibilità è fondamentale per la sua efficacia;
- **Relazione con gli stakeholder interni ed esterni**, con riferimento non solo ai processi strutturati di stakeholder engagement, che sono un presupposto fondamentale per la stessa definizione della strategia di sostenibilità, ma anche alla capacità di gestire l'insieme delle relazioni informali che tanta parte hanno nell'alimentare il 'capitale sociale' di ogni azienda;
- **Change management**, in considerazione del fatto che la sostenibilità ha un ruolo-chiave in ogni processo di cambiamento aziendale.

Hanno poi una rilevanza specifica le competenze riguardanti la gestione dei processi di innovazione, che sono fortemente impattati dalle strategie di sostenibilità.

## 7.2 Determinazione delle risorse necessarie

L'ampiezza del ruolo della funzione sostenibilità all'interno dell'azienda determina la necessità che la funzione sia dotata delle risorse adeguate per operare in modo efficace:

- **Risorse dirette**, ovvero attribuite direttamente alla funzione sostenibilità che le gestisce in autonomia. Si tratta di risorse sia economiche, equivalenti al budget di cui la funzione sostenibilità dispone, che umane, che vanno a formare l'organico di pertinenza diretta della funzione sostenibilità ove esistente.
- **Risorse indirette**, rappresentate da risorse gestite dalle altre funzioni aziendali ma su cui la funzione sostenibilità deve poter contare.

La forte trasversalità della funzione sostenibilità fa sì ad esempio che molte aziende si orientino a individuare in ognuna delle funzioni aziendali (risorse umane, marketing, comunicazione, acquisti, ecc) un *focal point* che sia punto di riferimento stabile per la funzione sostenibilità stessa. Al di là della specifica soluzione adottata, che può variare a seconda delle dimensioni e della complessità dell'azienda, è necessario definire e preservare i 'presidi organizzativi' su cui la funzione sostenibilità deve poter contare per l'efficacia del proprio ruolo.

Vale poi la pena ricordare un presupposto fondamentale per la piena legittimazione organizzativa e l'efficacia della funzione sostenibilità, sebbene non sia una risorsa in senso stretto: il presidio e il commitment sul tema all'interno della *governance*, anche attraverso l'attribuzione di una delega formale all'interno dell'organo di governo.

## 7.3 Diffusione di conoscenza nell'organizzazione

Il carattere strategico della sostenibilità e la sua pervasività rispetto a tutti i processi aziendali rendono necessario il presidio efficace della comunicazione agli stakeholder interni e del loro coinvolgimento rispetto a obiettivi definiti e risultati raggiunti.

Sensibilizzazione e comunicazione richiedono il ricorso a un mix di strumenti da modulare a seconda dei destinatari interessati:

Destinatari	Strumenti (esempi non esaustivi)
Governance e vertici aziendali	Report periodici ai titolari di deleghe in tema di sostenibilità; Presentazioni al Consiglio di Amministrazione e ai Comitati dedicati;
Responsabili di altre funzioni	Incontri periodici inter-funzionali; Incontri SAL (Stato Aggiornamento Lavori) con le singole funzioni interessate;
Dipendenti e collaboratori	Survey interne per rilevare bisogni, percezioni, suggerimenti; Newsletter aziendale; Comunicazioni periodiche nella Intranet aziendale; Contest interni per stimolare la presentazione di proposte e progetti; Gruppi e reti aziendali a partecipazione volontaria, gestiti dalla funzione sostenibilità per alimentare il continuo scambio e confronto sui temi.

Oltre alla opportunità di far ricorso a modalità strutturate di comunicazione e sensibilizzazione, va ribadita l'importanza che la funzione sostenibilità assicuri attenzione e cura costante, anche su un piano informale e quotidiano, al dialogo, alla relazione e all'apertura nei confronti delle persone

dell'azienda, per cui la funzione sostenibilità deve rappresentare un riferimento sempre accessibile e disponibile al confronto e alla condivisione.

## **8 ATTIVITA' OPERATIVE**

### **8.1 Piano di azione per l'applicazione dei principi di CR nell'organizzazione**

L'organizzazione dovrebbe pianificare, attuare e verificare tutte le azioni necessarie per realizzare le attività previste dal piano di azione, ricordando che esse derivano dall'analisi di materialità stabilita nel punto 6.

La natura e il tipo di controllo dipendono dalla tipologia delle attività operative, dalle minacce e dalle opportunità, e dagli aspetti di CR identificati come significativi. L'organizzazione ha la necessaria flessibilità per selezionare tipi e metodi di controllo per assicurare che i processi aziendali messi in campo risultino efficaci nel raggiungere i risultati previsti.

Tali metodi possono essere:

- a) la determinazione di processi che possano garantire risultati ripetuti e coerenti con gli obiettivi posti in chiave di responsabilità sociale;
- b) la determinazione delle risorse necessarie, che vanno rese disponibili, per realizzare gli obiettivi prefissati;
- c) il mantenimento di registrazioni utili a monitorare l'andamento dei processi in relazione agli obiettivi.

L'organizzazione dovrebbe tentare di ridurre i rischi collegati agli aspetti sociali e ambientali al livello più basso ragionevolmente possibile, in accordo con la propria sfera d'influenza, cercando di rispettare la seguente gerarchia:

1. individuare, ove possibile eliminare, e comunque ridurre ogni forma di rischio connessa al mancato rispetto dei diritti umani fondamentali, inclusi il lavoro infantile o obbligato;
2. individuare, ove possibile eliminare, e comunque ridurre ogni forma di rischio connessa alla salute e sicurezza degli ambienti di lavoro ove l'organizzazione opera;
3. individuare, ove possibile eliminare, e comunque ridurre ogni forma di rischio connessa ad aspetti legati ai diritti dei lavoratori e delle lavoratrici quali ad esempio orario di lavoro, retribuzione, conciliazione tempi, discriminazione, parità di genere;
4. individuare, ove possibile eliminare, e comunque ridurre i rischi connessi alla catena di fornitura quali mancato rispetto dei diritti umani, impatti ambientali, salute e sicurezza dei lavoratori, modalità di gestione del personale, che violino le Convenzioni Internazionali ILO .
5. individuare, ove possibile eliminare, e comunque ridurre i rischi connessi all'impatto ambientale di prodotti e/o servizi realizzati dall'organizzazione o dalle modalità di produzione degli stessi;

Tale elencazione non individua una scala gerarchica ma è definita secondo priorità proprie di ciascuna organizzazione, che prevedono come prerequisito il soddisfacimento dei requisiti normativi applicabili e poi la considerazione dei criteri di pertinenza, significatività e rilevanza in coerenza con il piano di azione individuato.

Tali rischi possono essere ridotti utilizzando sia misure tecnico progettuali per riorganizzare attività e processi di cui non si è in grado di garantire i risultati attesi, sia utilizzando - ove appropriato - anche interventi di formazione o informazione di cui l'organizzazione dovrebbe poi misurare l'efficacia.



È evidente che con ciò non si vuole affermare un principio relativistico assoluto e negare che non esistano temi che dovrebbero avere una priorità indipendentemente da ogni contesto (ad esempio gravi violazioni dei diritti umani o modalità di produzione altamente inquinanti che mettano in pericolo la vita umana o gli ecosistemi). Tuttavia, risulta quasi impossibile, da un punto di vista concettuale, che tali temi, se effettivamente riscontrati, possano sfuggire ad un'analisi che tenga conto dei vincoli normativi e delle priorità aziendali, in un'organizzazione che voglia approcciare in maniera genuina il tema delle responsabilità aziendale e della sostenibilità, nel contesto attuale

## **8.2 Coinvolgimento effettivo degli stakeholder**

L'organizzazione dovrebbe garantire che i propri stakeholder adeguatamente identificati vengano adeguatamente coinvolti e le loro legittime aspettative correttamente comprese.

L'organizzazione dovrebbe tentare di considerare tali aspettative nel prendere le proprie decisioni strategiche e operative e in modo da generare effettivo valore nel rispetto dei principi di CR, sia verso quei gruppi di stakeholder verso i quali ha obblighi definiti (anche di tipo legale), sia verso quelli verso cui può esercitare scelte.

Nel fare questo l'organizzazione dovrebbe garantire che:

- a) tutti gli stakeholder rilevanti siano stati effettivamente individuati e coinvolti e le loro aspettative verso l'organizzazione chiaramente esplicitate e comprese;
- b) la cultura organizzativa sia orientata a rispondere alle istanze degli stakeholder;
- c) venga creata e mantenuta una comunicazione aperta e trasparente per mantenere solide relazioni con i diversi stakeholder e le loro diverse aspettative;
- d) le modalità con cui rendicontare le attività dell'organizzazione rispondano a criteri di trasparenza e completezza in base ai quali gli stakeholder possano ricostruire e verificare le decisioni e le azioni dell'organizzazione e constatare o meno la presa in carico delle istanze che hanno rappresentato.

## **8.3 Gestione del cambiamento**

L'organizzazione dovrebbe stabilire modalità di controllo di ogni cambiamento che abbia impatti temporanei o permanenti sulle azioni di CR dell'organizzazione tra cui:

- a) evoluzione o mutamento del contesto normativo cogente all'interno del quale l'organizzazione opera
- b) evoluzione del contesto sociale nell'ambito del quale l'organizzazione opera
- c) mutamenti nel sistema delle relazioni che l'organizzazione possiede
- d) mutamenti nel panorama degli stakeholder
- e) nuovi rischi e opportunità in materia di CR
- f) nuovi prodotti o servizi e processi, o modifiche a prodotti e servizi già esistenti
- g) modifica delle condizioni di lavoro

- h) realizzazione di nuovi impianti o strutture o ristrutturazione di quelli già esistenti
- i) apertura di nuove sedi o estensione dell'attività in nuovi contesti geografici e sociali
- j) modifica delle conoscenze prevalenti nel settore produttivo di pertinenza ed evoluzione della conoscenza e della tecnologia
- k) applicazione del principio di precauzione
- l) utilizzo di tecniche di generazione di innovazione che si ispirano ai principi del design driven descritti nel capitolo 6.

## 9 Valutazione delle prestazioni

### 9.1 Monitoraggio e misurazione della performance di sostenibilità

Nella fase di autovalutazione, si è visto come l'organizzazione si interroghi anche sulle modalità di monitoraggio e misurazione attorno alle tematiche di responsabilità sociale.

I sistemi di monitoraggio e di misurazione sono strumenti coerenti e sinergici per una miglior comprensione delle prestazioni di CR di un'organizzazione, anche ai fini della gestione del rischio.

Per **monitoraggio** ci si riferisce a quelle attività finalizzate alla raccolta di evidenze che un determinato processo è:

- conforme al principio di legalità
- conforme e coerente con il piano di azione
- conforme alle procedure / istruzioni interne.

La fase di monitoraggio presuppone che siano stati definiti degli obiettivi e il piano di azione per il raggiungimento di tali obiettivi, con una precisa definizione di responsabilità, tempi, risorse da allocare.

L'organizzazione dovrebbe:

- monitorare l'avanzamento dei piani di azione e il raggiungimento degli obiettivi fissati
- analizzare le cause di eventuali disallineamenti e ritardi

anche attraverso audit interni.

Per **misurazione** ci si riferisce a quei processi strutturati di raccolta di dati significativi, sulla base di indicatori definiti, finalizzata a misurare il valore di determinati fenomeni (es. emissioni di CO<sub>2</sub>, infortuni, % di donne dirigenti...) e i relativi progressi verso valori target.

La fase di misurazione presuppone quindi che siano definiti degli indicatori correlati agli obiettivi, grazie a cui è possibile per l'organizzazione effettuare misurazioni.

L'interrelazione tra obiettivi e indicatori è biunivoca: in funzione degli obiettivi da raggiungere, si identificano gli indicatori più significativi; ma è altrettanto vero che solo grazie ad una conoscenza delle metriche interne si possono identificare quelle aree di debolezza / spunti di miglioramento verso i quali orientare gli obiettivi.

Nella definizione degli indicatori, l'organizzazione dovrebbe attingere ai KPI presenti in letteratura: ad esempio, il modello GRI o gli standard **European Sustainability Reporting Standards**

(ESRS)<sup>18</sup>, o ancora gli indicatori specifici su alcuni temi quali la parità di genere contenuti nella UNI/PdR 125:2022, o aggiornando piattaforme di indicatori già presenti<sup>19</sup>, adeguandoli al contesto in cui l'organizzazione opera.

Utilizzare indicatori già codificati non solo rende più robusto il percorso di analisi e misurazione, ma agevola anche il *benchmark* con realtà simili per dimensioni e caratteristiche.

Si può ritenere la misurazione un'attività più operativa e il monitoraggio più strategica: la misurazione offre quei segnali che permettono alle figure responsabili di comprendere se le azioni del Piano stanno sortendo gli effetti desiderati ed eventualmente correggere il tiro, modificando o potenziando le azioni.

Gli audit interni rappresentano una forma ulteriore di monitoraggio di processo, volta principalmente a verificare che i processi avvengano secondo le procedure e che queste ultime siano efficacemente e diffusamente attuate. In un'organizzazione orientata alla sostenibilità, ci sono numerose procedure importanti: dalla gestione delle risorse umane, alla gestione dei requisiti legali e altri requisiti propri dell'organizzazione. Laddove l'organizzazione disponesse già di uno o più sistemi di gestione, sarebbe opportuno utilizzare i relativi audit interni come input per il monitoraggio sulla governance della sostenibilità.

Gli audit di terza parte sono finalizzati alla raccolta di evidenze per valutare il grado di maturità dell'approccio socialmente responsabile di un'organizzazione. Gli audit di terza parte permettono di uscire dalla logica di autoreferenzialità, beneficiando di un confronto con un soggetto terzo indipendente capace di offrire un punto di vista esterno e dunque arricchente e scevro da condizionamenti.

## **9.2 Il riesame della performance di CR/Sostenibilità**

Il Riesame della Direzione rappresenta il momento di condivisione con le figure apicali dell'andamento del piano strategico per la sostenibilità e dei relativi risultati. Ove possibile, nel riesame della direzione si dovrebbero anche illustrare gli impatti derivanti dall'attuazione delle azioni del piano strategico.

# **10 MIGLIORAMENTO**

A conclusione del processo sarebbe necessario considerare il principio del miglioramento continuo, ovvero l'attività ricorrente che porta ad una sempre maggiore efficacia nel tempo delle azioni e dei piani di CR.

## **10.1 Analisi conclusiva e azioni conseguenti**

---

<sup>18</sup> Standard di reporting di sostenibilità, coerente con la Direttiva 2022/2464

<sup>19</sup>Ministero delle Imprese e del Made in Italy - PCN Italia Punto di contatto Nazionale - Piattaforma online di indicatori di RSI"



Primo step è intraprendere un momento di autoanalisi conclusiva, utile a determinare se esista un **gap** fra i risultati via via ottenuti e misurati, sia in fase operativa (punto 8) sia in fase di monitoraggio (**punto 9**)

Gli esiti possono condurre a due differenti conclusioni:

1. si sono ottenuti i risultati attesi, stabiliti in fase di pianificazione
2. non si sono ottenuti i risultati attesi, stabiliti in fase di pianificazione.

Nel primo caso sarà solo necessario tenere sotto controllo il/i processi e, contemporaneamente chiedersi se esistano ulteriori azioni da porre in essere per migliorare ulteriormente, in un momento successivo, il livello del risultato conseguito.

Nel secondo caso sarà necessario effettuare una attività di controllo e verifica per comprendere quali ragioni abbiano portato ad una mancata, anche parziale, realizzazione degli obiettivi definiti.

Questo nel ragionamento comune di ogni approccio, sia esso sistemico, conseguente e coerente al ciclo PDCA di Deming<sup>20</sup>, all'approccio HS, al *risk based thinking* sia, parimenti, seguendo una logica gestionale di base.

## 10.2 Miglioramento continuo

Il processo comporta comunque un'analisi continua degli obiettivi definiti, generati a valle della determinazione della significatività, cioè in funzione del rilievo che la realizzazione di una certa attività comporta, anche in termini di impatto, sia sulla organizzazione sia sugli stakeholder.

La progressiva applicazione di aspetti specifici determinati, allargando il campo di applicazione ad aspetti via via meno rilevanti ma definiti, rappresenta l'iter classico di applicazione progressiva.

La scelta ricade ovviamente all'interno della *governance*, come processo e come momento attuativo della strategia di CR che ciascuna organizzazione ha individuato come propria.

Può essere utile agganciarsi a strumenti programmatici, quale ad esempio l'appendice C della UNI/PdR 18:2016, cui si rimanda.

Tale matrice rappresenta un possibile strumento metodologico utile sia in fase di determinazione iniziale sia nel processo di miglioramento continuo, processi che sono agganciati naturalmente, l'uno come generatore di output, che diventano parte degli input del secondo.

## 11 BIBLIOGRAFIA

- I limiti dello sviluppo – System Dynamics Group- Massachusetts Institute of Technology (MIT) per il progetto del Club di Roma (1972)
- Nazioni Unite – Agenda 2030
- Report delle Nazioni Unite “Who Cares Wins – Connecting Financial Markets to a Changing World”
- Regolamento (UE) 2020/852 del Parlamento europeo e del Consiglio del 18 giugno 2020 relativo all'istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili e recante modifica del regolamento (UE) 2019/2088

---

<sup>20</sup> ISO 9001 *Sistemi di gestione per la qualità – Requisiti* (ultima revisione settembre 2015)

- Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022 che modifica il regolamento (UE) n. 537/2014, la direttiva 2004/109/CE, la direttiva 2006/43/CE e la direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità
- Ministero delle Imprese e del Made in Italy - PCN Italia Punto di contatto Nazionale - Piattaforma online di indicatori di RSI