



UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore



ALTIS
ALTA SCUOLA
IMPRESA E SOCIETÀ

L'ANALISI DI MATERIALITÀ

Implementazione, impatti e futuri sviluppi

A cura di:

MARIO MOLteni, MATTEO PEDRINI, STEFANIA BERTOLINI

ANNO 2015



Gruppo di lavoro ALTIS-CSR Manager Network:
Stefania Bertolini, Mario Molteni, Matteo Pedrini

Si ringrazia:



© CSR Manager Network
Viale Bianca Maria 24
20100 Milano – Italy
Sito: www.csrmanagernetwork.it

Edizione realizzata da:
EDUCatt - Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica
Largo Gemelli 1, 201234 Milano – Italy
tel. +3902.72342235 | fax +3902.8053215 | email: libri@educatt.org
web: www.educatt.it/libri

SOMMARIO

1. Executive summary	2
I protagonisti e gli spettatori.....	2
Il rischio di un processo autoreferenziale.....	2
Gli impatti: non solo rendicontazione	3
Un processo in via di definizione.....	3
Il futuro	4
2. Nota metodologica	5
Il modello di riferimento	5
La raccolta dati.....	5
3. Il processo di analisi di materialità.....	7
La fase di pianificazione	7
La fase di sviluppo.....	10
L'identificazione dei temi.....	10
La definizione dell'importanza dei temi per gli stakeholder	14
La validazione.....	17
4. Gli impatti.....	18
5. Le interviste	21
Acea	21
Assicurazioni Generali.....	23
Autogrill	24
Enel.....	25
Erg.....	27
Etica Sgr.....	28
Feralpi.....	29
Iren.....	31
Pirelli.....	32
Terna.....	33
Ubi Banca.....	35

1. EXECUTIVE SUMMARY

L'analisi di materialità è stata a più riprese promossa da *Global Reporting Initiative (GRI)* e *International Integrated Reporting Committee (IIRC)* come principio necessario per avvicinare la rendicontazione alle attese degli stakeholder. L'integrazione dell'analisi di materialità all'interno degli standard di rendicontazione ha ravvivato l'impegno dei professionisti della CSR nell'instaurare momenti di dialogo con gli stakeholder.

La presente ricerca, condotta dal CSR Manager Network con il supporto scientifico di ALTIS-Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, intende contribuire alla progressiva diffusione dell'analisi di materialità nelle aziende e a una sua graduale istituzionalizzazione. Due sono le ragioni che hanno suggerito di condurre una ricerca sul tema: da una parte, i professionisti della CSR hanno la necessità di confrontarsi in merito alle difficoltà incontrate e alle soluzioni adottate nel processo di analisi; dall'altra, nel corso degli incontri del CSR Manager Network si è registrato un certo scetticismo da parte di alcuni manager sul rapporto tra gli effettivi benefici prodotti e lo sforzo necessario per l'analisi. Alla luce di ciò la ricerca ha approfondito l'esperienza di un insieme di aziende attorno alla conduzione dell'analisi di materialità, alle problematiche riscontrate e agli effettivi impatti che questa ha avuto sulle scelte aziendali. Grazie alla raccolta di 98 questionari e alla conduzione di 11 interviste approfondite con altrettanti rappresentanti d'impresa, la raccolta è l'occasione per mettere a disposizione dei professionisti della CSR un insieme d'informazioni utili a verificare l'allineamento della propria esperienza con quella di altre aziende o per avviare un processo di analisi *ex-novo*.

I protagonisti e gli spettatori

Un primo risultato della ricerca è l'affermazione del ruolo dell'unità organizzativa dedicata alla sostenibilità nella conduzione dell'analisi di materialità. La citata unità organizzativa è emersa come il naturale responsabile della conduzione del processo di analisi di materialità, divenendone responsabile nel 71,4% dei casi. Anche in questo caso il ruolo riconosciuto ai professionisti della sostenibilità rimane fedele all'essere un sensore dei cambiamenti in atto (operando di fatto come agente di cambiamento), rafforzandone il compito di collettore tra le funzioni aziendali e gli stakeholder. Il risultato in parola non è affatto scontato, la recente affermazione dei processi di rendicontazione integrata

rappresenta un potenziale fattore di ridefinizione delle responsabilità a vantaggio delle unità organizzative che fanno capo al CFO.

In aggiunta, la ricerca ha evidenziato il coinvolgimento del vertice aziendale nel processo di analisi di materialità, il quale nel 72,5% dei casi è direttamente responsabile della validazione dei risultati. Il coinvolgimento è più intenso di quanto registrato da precedenti ricerche condotte dal CSR Manager Network rispetto ad altre pratiche connesse ai temi di sostenibilità. L'analisi di materialità è quindi uno strumento capace più di altri di attrarre l'attenzione dei vertici aziendali e assicurarne un diretto coinvolgimento attorno agli aspetti sociali e ambientali.

Il rischio di un processo autoreferenziale

Una delle critiche comunemente avanzate all'analisi di materialità è il rischio della sua eccessiva autoreferenzialità: l'analisi è abitualmente condotta in assenza di controllo o verifica dei risultati da parte di stakeholder o enti terzi.

La criticità in parola ha trovato conferma nella ricerca tanto che il 48,2% dei manager coinvolti ha giudicato l'autoreferenzialità come un limite importante dello strumento. L'esistenza di un rischio autoreferenzialità ha trovato conferma nell'aver riscontrato come il 12,8% delle aziende ha sviluppato l'analisi senza il coinvolgimento degli stakeholder e un ulteriore 30,4% di aziende ha interessato un solo gruppo di stakeholder. A oggi quindi una rilevante quota di aziende ha condotto l'analisi con un limitato supporto diretto dei destinatari, segnalando quindi come il rischio di autoreferenzialità si sia già in parte concretizzato.

Allo stesso tempo le aziende osservate, per ovviare parzialmente al rischio di autoreferenzialità, hanno fatto ampio ricorso all'intervento di consulenti esterni, coinvolti nel 66,1% dei casi osservati. Il coinvolgimento di professionisti indipendenti è percepito dalle aziende come una garanzia di maggiore rigore metodologico e, in ultima battuta, di riduzione dell'autoreferenzialità del processo.

71,4%

Ha attribuito la responsabilità del processo all'unità organizzativa di sostenibilità

72,5%

Ha coinvolto il vertice aziendale nella validazione dei risultati

48,2%

Ha giudicato l'autoreferenzialità un rilevante limite dell'analisi di materialità

Gli impatti: non solo rendicontazione

La ricerca ha evidenziato come l'analisi di materialità sia condotta con il principale obiettivo di perfezionare i processi di rendicontazione volontaria. L'80,4% delle aziende intervistate ha infatti identificato come obiettivo dell'analisi la ricerca di una più puntuale focalizzazione dei temi da includere nella rendicontazione.

All'opposto solo il 30% ha intrapreso la pratica nell'ottica di rivedere i propri processi di

risk management o di identificare nuove opportunità. Il contributo che l'analisi di materialità può offrire al perfezionamento dei processi di rendicontazione ha trovato conferma nei risultati che gli intervistati hanno dichiarato di aver raggiunto. Dalla ricerca emerge infatti come oltre il 96,4% delle aziende abbia introdotto un cambiamento nella propria rendicontazione volontaria a seguito dell'analisi condotta. In particolare l'analisi di materialità ha permesso alle aziende di identificare temi che, seppur d'interesse degli stakeholder, sino a quel momento non avevano trovato adeguato spazio nei processi di rendicontazione (32,1%).

Se il contributo dell'analisi di materialità alla rendicontazione era prevedibile, più sorprendente è stato osservare come l'analisi abbia avuto impatti anche a riguardo delle politiche di sostenibilità, tanto che il 48,2% delle aziende ha dichiarato di aver introdotto dei cambiamenti a fronte dell'analisi condotta e un ulteriore 12,2% ha affermato di aver incluso nuovi temi. L'analisi di materialità si è quindi rivelata uno strumento utile a ottenere una visione di sintesi e definire un set di priorità d'intervento anche nell'ottica di una pianificazione delle attività di sostenibilità. Differente situazione emerge rispetto ai risultati per i sistemi di risk management, in tal caso i cambiamenti introdotti grazie all'analisi di materialità sono risultati contenuti.

Dalla ricerca è possibile dunque concludere come l'analisi di materialità non abbia un'esclusiva valenza per la rendicontazione, ma fornisca indicazioni anche per introdurre opportuni cambiamenti alle politiche di sostenibilità. L'analisi quindi, grazie alla sua capacità di attirare l'attenzione del vertice aziendale, può essere un valido strumento per imprimere un'accelerazione dei processi d'integrazione della sostenibilità in azienda.

80,4%

*Ha avviato l'analisi
per focalizzare la rendicontazione*

Un processo in via di definizione

L'analisi delle modalità con cui le aziende hanno implementato l'analisi di materialità ha mostrato l'esistenza di alcuni problemi comuni che, a oggi, non trovano ancora una risposta nelle linee guida e negli standard esistenti.

Una prima problematica emersa è l'*assenza di criteri per identificare gli stakeholder e le unità organizzative da coinvolgere* nel processo d'analisi. La difficoltà porta a una situazione di variabilità del numero e dei gruppi stakeholder che le aziende hanno coinvolto nello sviluppo delle proprie analisi. La situazione appare a riguardo quindi alquanto frammentata ma, nonostante ciò, dalla ricerca si osservano alcune tendenze condivise in atto. Innanzitutto è emersa una convergenza sulla necessità di coinvolgere tre categorie di stakeholder identificati come prioritari: i lavoratori, i fornitori e i clienti, coinvolti da oltre il 60% delle aziende analizzate. Analogamente, in assenza d'indicazioni nelle linee guida, per quanto riguarda le modalità di coinvolgimento si osserva una preferenza per l'utilizzo d'interviste alle unità organizzative aziendali e il ricorso alle survey per gli stakeholder esterni.

Una seconda problematica riscontrata è la *difficoltà nell'identificare i temi oggetto di valutazione*. Anche in questo caso, vista la limitata capacità delle linee guida di riferimento di cogliere le specificità di settore, le aziende hanno in diverso modo effettuato una sintesi

dei temi identificati da fonti interne ed esterne. Tra le fonti utilizzate per lo sviluppo di una lista certamente un ruolo primario è rivestito dai temi identificati dal GRI, utilizzato dal 67,9% delle aziende. Tale lista non è considerata un elenco esaustivo, tanto che è comune abitudine procedere alla sua integrazione con altri temi

evidenziati da organismi internazionali o dal dialogo con gli stakeholder. A valle del processo di definizione dei temi, ogni azienda ha quindi identificato una peculiare lista di aspetti sociali e ambientali da sottoporre a valutazione (in alcuni casi 6 sino ad arrivare ad aziende con 41), rendendo di fatto difficile, se non impossibile, il confronto con altre aziende.

Grazie all'analisi

96,4%

*Ha modificato la rendicontazione
volontaria*

48,2%

Ha modificato le politiche di sostenibilità

Un'ulteriore problematica evidenziata è l'assenza di una definita metodologia di misurazione dell'importanza attribuita da unità organizzative e stakeholder. La difficoltà si riflette in una eterogeneità delle scale di misurazione adottate dalle imprese per l'operationalizzazione dei giudizi raccolti all'interno dell'analisi. A riguardo, si segnala come la problematica in parola abbia portato il 25% di aziende a non adoperare sistemi di misurazione numerica nell'analisi, preferendo un posizionamento dei temi nell'analisi di carattere non numerico. La mancanza di una metodologia di misurazione definita è stata segnalata dunque come un elemento che può ridurre l'affidabilità dell'analisi e che rende difficile una sua periodica replicazione per identificare cambiamenti.

55,4%
Ha intenzione di effettuare l'analisi con cadenza annuale

Un quarto ordine di difficoltà emerso è la complessità di produrre un'unica analisi nel caso di organizzazioni complesse. In alcune aziende operanti in differenti business e contesti geografici non è stato semplice ricondurre tutti i temi e le aspettative degli stakeholder in un'unica analisi, tanto da ipotizzare lo sviluppo di risultati a differenti livelli. Le variabili composizioni di stakeholder dei differenti contesti geografici in cui un'azienda opera e le specificità dei singoli business, rendono difficile trovare una rappresentazione di sintesi. Non di rado infatti temi giudicati poco rilevanti da una categoria di stakeholder in un'area geografica sono giudicati molto rilevanti dalla medesima categoria in un'altra area.

Un'ultima problematica evidenziata dalle aziende è la generale carenza di cultura attorno all'analisi di materialità. A più riprese nelle interviste i manager hanno sottolineato come gli interlocutori coinvolti, sia all'interno sia all'esterno dell'azienda, non siano a oggi preparati a un confronto attorno alla materialità di temi sociale e ambientali. Non di rado nel processo di analisi le aziende hanno dovuto compiere un'opera di persuasione per coinvolgere gli stakeholder nel processo. In aggiunta, la mancanza di una cultura condivisa attorno alla materialità si è manifestata anche nel differente significato che spesso gli interlocutori hanno attribuito ai temi oggetto di analisi. Questa problematica è stata giudicata come particolarmente rilevante nel caso di raccolta dati mediante l'utilizzo di survey, in cui l'assenza di una diretta interazione con gli stakeholder non permette di accertarsi del significato attribuito ai singoli temi.

Le difficoltà

- ✓ Non chiari criteri di identificazione degli stakeholder
- ✓ Complessità di identificazione dei temi
- ✓ Metodologia di misurazione non definita
- ✓ Gestire le diversità tra business e aree geografiche
- ✓ Carenza di cultura sulla materialità

Il futuro

La necessità di trovare una risposta alle problematiche emerse pare ancor più urgente vista l'intenzione del 55,4% delle imprese di replicare l'analisi annualmente. Pare quindi auspicabile, e in certo senso urgente, identificare le opportune direzioni per favorire lo sviluppo e l'istituzionalizzazione dell'analisi di materialità. Innanzitutto, così come è avvenuto negli ultimi anni per il bilancio di sostenibilità, sembra utile l'avvio di una diffusa attività di promozione dell'importanza dell'analisi di materialità. Tale attività potrà certamente transitare dalla reiterazione negli anni dell'analisi all'interno delle aziende, favorendo in questo modo la progressiva familiarità delle unità organizzative

aziendali, ma pare necessario l'avvio di ulteriori momenti di confronto interno e lo sviluppo di dedicati (e brevi) percorsi di formazione.

In seconda battuta, è importante l'avvio di una collaborazione tra aziende, associazioni di professionisti quali il CSR Manager Network e le organizzazioni internazionali impegnate nella produzione di linee guida e promotori dell'analisi di materialità. La collaborazione in parola sembra essere una valida strada per fornire progressive risposte alle problematiche incontrate dai professionisti della CSR, permettendo di migliorare la qualità e l'efficienza del processo di analisi.

In aggiunta, pare non differibile l'avvio di specifiche iniziative di confronto delle esperienze nell'analisi di materialità tra le aziende operanti nel medesimo settore. Grazie a tale collaborazione sarà possibile, nel tempo, favorire una convergenza delle analisi attorno ad alcuni temi comunemente riconosciuti come rilevanti per il settore. In prospettiva il confronto permetterà di aumentare il valore informativo dell'analisi grazie alla possibilità offerta dalla standardizzazione di confronto sia tra le rilevazioni effettuate da un'azienda nel tempo sia rispetto ai propri concorrenti diretti.

In conclusione, la presente ricerca rappresenta un primo passo nella direzione di un'auspicata evoluzione dell'analisi di materialità verso una forma e un processo che la renda una prassi periodica. L'auspicio è che un crescente numero di aziende possa impegnarsi nell'analisi di materialità e, nel tempo, rendere tale valutazione una pratica periodica a cui riconoscere un'importanza analoga a quella attribuita a pratiche più consolidate come le analisi di clima o di customer satisfaction.

2. NOTA METODOLOGICA

L'analisi di materialità è già stata oggetto di alcune recenti ricerche. Tra gli altri Font et al. (2016)¹ e G&A (2014)² hanno condotto un'analisi per verificare se all'interno di singoli settori vi siano temi comunemente giudicati "materiali". Edgley et al. (2015)³ hanno approfondito il tema dalla prospettiva dei revisori, cercando di identificare le tendenze in atto in questa categoria di professionisti. Kahn et al. (2015)⁴ hanno invece dimostrato come le aziende impegnate attivamente attorno ai temi di maggior materialità ottengano migliori performance. Tuttavia a oggi non vi sono studi che abbiano approfondito il processo implementato dalle imprese per l'analisi di materialità e non vi sono evidenze rispetto all'effetto di tali analisi sulle pratiche di rendicontazione e sulle politiche di CSR.

La presente ricerca ha l'obiettivo di analizzare nel dettaglio il processo d'implementazione dell'analisi di materialità, gli impatti dello stesso in termini di rendicontazione, di politiche di sostenibilità e di orientamento al risk management. L'approfondimento dei due temi è avvenuto grazie a un metodo misto, che ha previsto la conduzione d'interviste semi-strutturate attorno alle tematiche oggetto di analisi e la successiva somministrazione di un questionario a un più ampio insieme di aziende. Dalla combinazione dei due metodi è possibile ottenere indicazioni dalle interviste condotte, verificandone successivamente il grado di condivisione grazie alla somministrazione del questionario a una più estesa base di aziende. Tale metodo permette quindi di abbinare un approccio esplorativo alla successiva conferma d'ipotesi tipiche di un approccio positivista, assicurando la possibilità di generalizzare i risultati emersi dalle interviste.

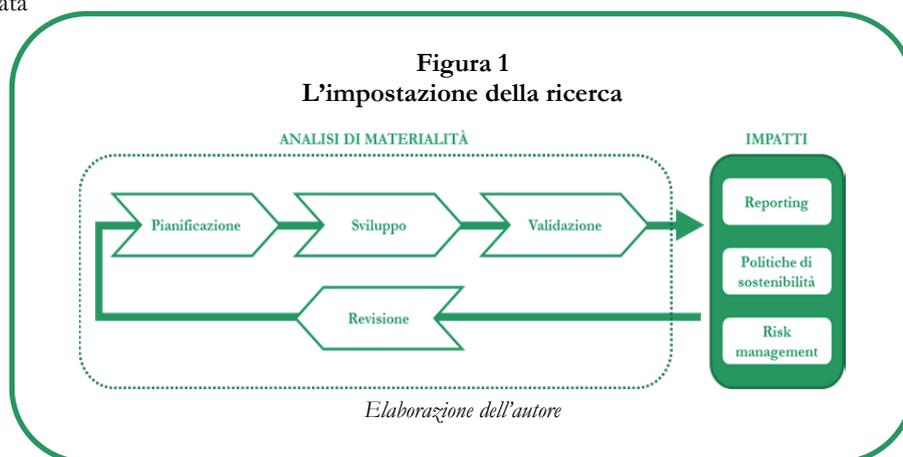
¹ Font, X., Guix, M., Bonilla-Priego, M.J. (2016), Corporate social responsibility in cruising: Using materiality analysis to create shared value, *Tourisms management*, 53, 175-186.

² G&A (2014), What Matters? An Analysis of 1,246 Global Organizations' Sustainability Reports to Examine Materiality Across 35 Sectors for all 84 GRI Performance Indicators, *G&A Institute*.

³ Edgley, C.R., Jones, M. J. and Atkins, J. F. (2015), The Adoption of the Materiality Concept in Social and Environmental Reporting Assurance: A Field Study Approach, *British Accounting Review*, 47(1), 1-18.

⁴ Khan, M.N., Serafeim, G., Yoon, A. (2015), Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality, *Harvard Business School Working Paper*, 15-073.

Figura 1
L'impostazione della ricerca



Il modello di riferimento

Il modello di analisi alla base della ricerca è stato sviluppato a partire dagli approcci proposti dai principali standard internazionali. Come illustrato nella figura 1 il processo di analisi di materialità è stato scomposto in 4 fasi.

Nella prima fase di pianificazione le aziende definiscono l'unità responsabile del processo, gli obiettivi che intendono conseguire con l'analisi, la frequenza di revisione e il perimetro di riferimento dell'analisi. In una seconda fase, definita di sviluppo, le aziende identificano i temi da sottoporre a valutazione e procedono al coinvolgimento delle unità organizzative interne per la valutazione dell'importanza dei temi e al successivo coinvolgimento degli stakeholder per raccoglierne i giudizi sull'importanza che i temi identificati hanno per gli stessi. Risultato di tale fase è la predisposizione di un'analisi da sottoporre a un processo di validazione interno. La quarta fase del processo è la revisione dei risultati dell'analisi alla luce degli impatti generati in termini di reporting, di politiche di sostenibilità e risk management. I risultati della ricerca ripercorrono quindi tali differenti fasi permettendo di raccogliere indicazioni con riferimento a ognuna.

La raccolta dati

Come precedentemente indicato la raccolta dati è stata articolata in due fasi. Nella prima fase sono state condotte 11 interviste approfondite, mediamente della durata tra i 60 e i 90 minuti, con manager di primarie aziende italiane. A fronte di una richiesta inviata tramite email a tutte le aziende associate al CSR Manager Network, sono stati intervistati i responsabili dell'Unità di sostenibilità delle seguenti aziende: Acea, Assicurazioni Generali, Autogrill, Enel, Erg, Etica Sgr, Feralpi, Iren, Pirelli, Terna, Ubi Banca. Per ognuna di tali interviste è stata prodotta una scheda resa disponibile nel presente report.

Grazie all'analisi comparata dei risultati di tali interviste e dall'approfondimento della seppur limitata

letteratura esistente è stato predisposto un questionario a domande chiuse attorno a tre principali tematiche:

- il processo di analisi della materialità, raccogliendo informazioni sulle scelte effettuate dalle aziende con riferimento alle attività di pianificazione, di sviluppo e di validazione dell'analisi di materialità;
- i giudizi dei manager rispetto ai cambiamenti scatenati dall'analisi di materialità, collezionando le valutazioni dell'effettiva incidenza del principio di materialità sui percorsi di rendicontazione intrapresi dalle aziende, sullo sviluppo di politiche di sostenibilità e a riguardo dei sistemi di risk management;
- le opinioni sulla rilevanza delle problematiche affrontate, richiedendo ai manager di esprimere il proprio giudizio sulla rilevanza che i problemi di sviluppo dell'analisi di materialità emersi dalle interviste condotte.

Il questionario è stato somministrato nel periodo tra gennaio e marzo 2016 via web a tutti i professionisti iscritti al CSR manager network nonché a tutte le aziende quotate. Sono state contattate tutte le 116

organizzazioni iscritte al CSR Manager Network e le 285 aziende quotate alla borsa italiana al 31/12/2015. A fronte di tre email di richiamo sono stati ottenuti complessivamente 98 questionari con un tasso medio di risposta del CSR Manager Network pari al 43,1% e un tasso di risposta delle aziende quotate del 16,3%. Tali tassi di risposta sono quindi superiori a quelli comunemente registrati per analoghe modalità di raccolta dati. Poiché nel corso dell'analisi è emerso un sostanziale allineamento delle aziende quotate rispetto a quelle rappresentate nel CSR Manager Network, non è parso utile presentare i dati suddivisi tra i due gruppi analizzati.

Prima di procedere alla presentazione dei risultati è utile proporre due considerazioni a riguardo della limitata possibilità di generalizzare i risultati raggiunti. Innanzitutto la ricerca è basata su un sistema di adesione volontaria da parte delle aziende che limita la rappresentatività delle risposte rispetto al contesto italiano. In aggiunta la scelta di focalizzarsi sulle aziende quotate e del CSR manager network ha inevitabilmente condotto a una pressoché nulla rappresentatività delle aziende di piccole dimensioni, che potranno essere oggetto di specifiche future analisi.

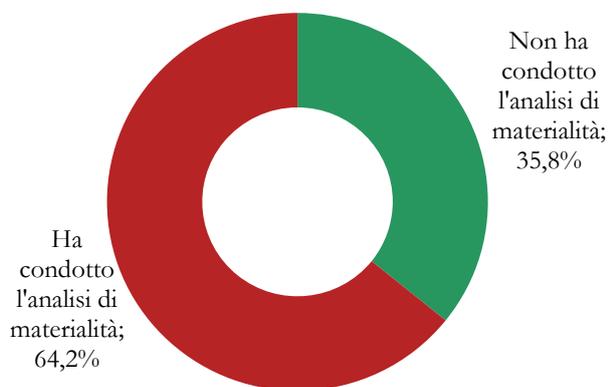
3. IL PROCESSO DI ANALISI DI MATERIALITÀ

La fase di pianificazione

Nonostante il principio di materialità sia promosso con insistenza negli standard di rendicontazione volontaria, l'analisi di materialità non sembra ancora essersi pienamente affermata tra le consuetudinarie attività aziendali. Come evidenziato nella figura 2, solamente 4 imprese intervistate su 10 hanno dichiarato di aver condotto tale analisi nel corso dell'ultimo anno. La maggioranza delle aziende non ha ancora fatto proprio tale strumento che rimane a esclusivo appannaggio delle organizzazioni già ampiamente impegnate attorno ai temi della sostenibilità.

Se si considerano poi le sole aziende impegnate che hanno condotto l'analisi emerge come la stessa sia a oggi considerata uno strumento utile a perfezionare i sistemi di rendicontazione volontaria piuttosto che uno strumento di gestione. Nel momento di definizione degli obiettivi dell'analisi la maggioranza delle aziende ha identificato lo scopo finale dell'analisi dell'affinazione della rendicontazione (80,4%), due aziende su tre hanno cercato con l'analisi di rivedere le politiche di sostenibilità (66,1%), mentre solo una piccola parte l'ha considerata uno strumento per l'identificazione di trend in essere (30,4%) e dei rischi o opportunità in riferimento ai temi sociali e ambientali (39,3%) (cfr. figura 3).

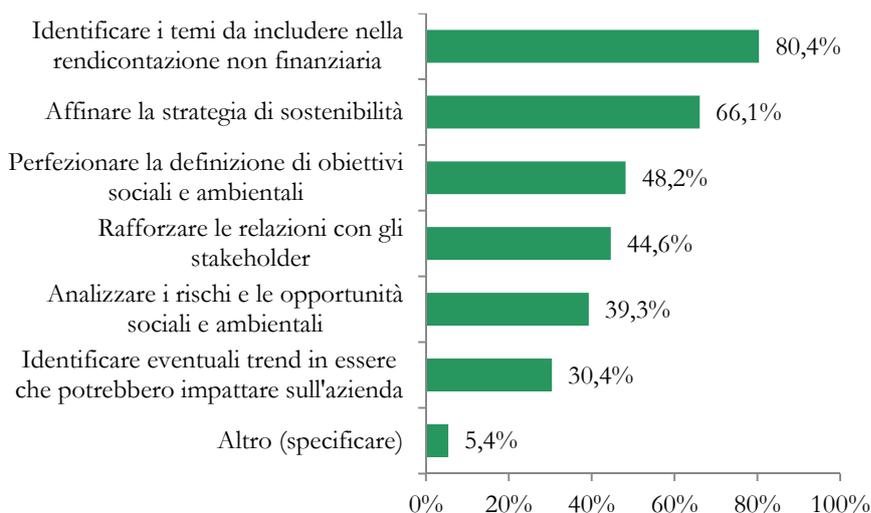
Figura 2
La diffusione dell'analisi di materialità tra le aziende indagate



Risposte considerate: 98

Come ragionevole attendersi, lo strumento dell'analisi di materialità è a oggi visto come uno degli elementi necessari a una rendicontazione degli aspetti sociali e ambientali che possa dirsi in linea con le buone prassi a livello internazionale. Sorprende quindi osservare come sebbene lo strumento sia relativamente giovane, un iniziale gruppo di aziende lo stia considerando come fonte di indicazioni di carattere strategico.

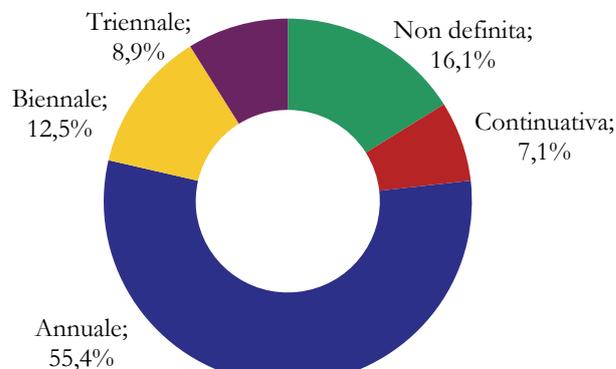
Figura 3
Gli obiettivi dell'analisi di materialità



Risposte considerate: 56

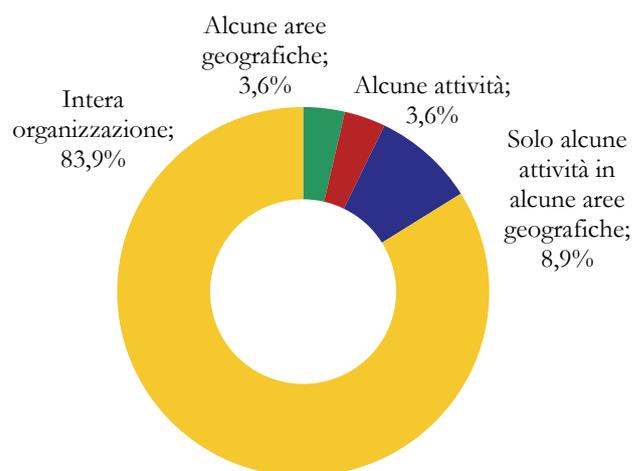
Una delle critiche avanzate all'analisi di materialità ruota attorno allo sforzo richiesto alle imprese, in termini di tempo e risorse, per la sua implementazione. Tale impegno è sentito come gravoso tanto da potenzialmente scoraggiare le aziende dal reiterare l'analisi con cadenza annuale, come emerso da alcune delle interviste condotte. Nonostante la gravosità dell'impegno richiesto le imprese analizzate hanno dichiarato di aver previsto un'aggiornamento dell'analisi con cadenza annuale. Come si evince dalla figura 4, il 55,4% delle aziende prevede una frequenza di aggiornamento annuale, mentre solo una limitata percentuale ha dichiarato di optare per una soluzione conservativa. A conferma di tale intenzione le interviste approfondite hanno evidenziato come le aziende si stiano interrogando su come sia possibile rendere più efficiente il processo di produzione dell'analisi così da favorirne la periodicità. Differente appare la scelta del perimetro attorno al quale è concentrata l'analisi di materialità, dove emerge un sostanziale consenso tra le aziende. La figura 5 mette in luce come gran parte delle aziende intervistate abbiano prodotto un'analisi che coinvolgesse tutta l'organizzazione (83,9%), mentre solo una piccola porzione di esse ha preferito focalizzarsi su alcune aree geografiche o specifiche attività (8,9%). La scelta sembra sottolineare il ruolo istituzionale attribuito all'analisi di materialità ma, come evidenziato in alcune interviste, è allo stesso tempo fonte di alcune difficoltà di sviluppo dell'analisi. A più riprese è stato infatti evidenziato come l'inclusione di differenti business e aree geografiche nel processo di analisi ne elevi il tasso di complessità, da un lato esso rende più articolata l'identificazione delle funzioni aziendali e degli stakeholder che è opportuno coinvolgere nel processo di analisi, dall'altro invece pone nella situazione di dover rappresentare in un'unica analisi contesti spesso differenti tra business o aree geografiche. Non di rado infatti un tema giudicato rilevante da una funzione afferente a un business è meno rilevante per analoga funzione in un altro settore, o un tema rilevante per gli stakeholder di un'area geografica risulta meno d'interesse per una seconda area.

Figura 4
La frequenza di revisione dell'analisi



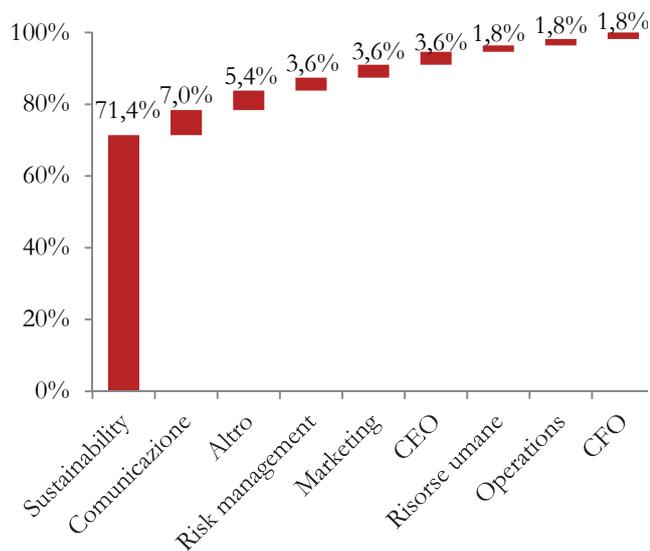
Risposte considerate: 56

Figura 5
Il perimetro dell'analisi di materialità



Risposte considerate: 56

Figura 6
L'unità organizzativa responsabile dell'analisi di materialità

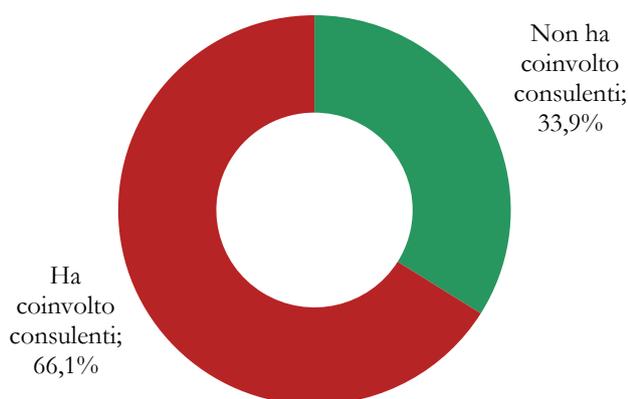


Risposte considerate: 56

Anche per quanto riguarda la figura responsabile della conduzione dell'analisi di materialità sembra emergere chiaramente come l'unità organizzativa incaricata sia comunemente quella della sostenibilità. Dalla figura 6, si nota come oltre il 70% dei casi l'analisi di materialità sia stata condotta da tale funzione. Per quanto riguarda il restante 30%, le aziende presentano una polverizzata assegnazione della responsabilità dell'analisi tra numerose unità organizzative aziendali, senza nessuna concreta alternativa emergente. Si conferma quindi il ruolo dei professionisti della sostenibilità in qualità di gestori delle relazioni con gli stakeholder e di fulcro dell'integrazione degli aspetti sociali e ambientali nel business.

La limitata presenza di strumenti e linee guida per la conduzione dell'analisi di materialità, ha indotto molte aziende al coinvolgimento di un consulente esterno per la stesura dell'analisi stessa (66,1%). A tale riguardo le imprese hanno evidenziato come il ricorso a esperti esterni sia stato motivato dal bisogno di accedere a competenze metodologiche specifiche o, in seconda battuta, all'intenzione di coinvolgere un esperto indipendente che possa in parte rassicurare la non autoreferenzialità dei risultati prodotti dall'analisi (cfr. figura 7).

Figura 7.
Il coinvolgimento di consulenti esterni



Risposte considerate: 56

La fase di sviluppo

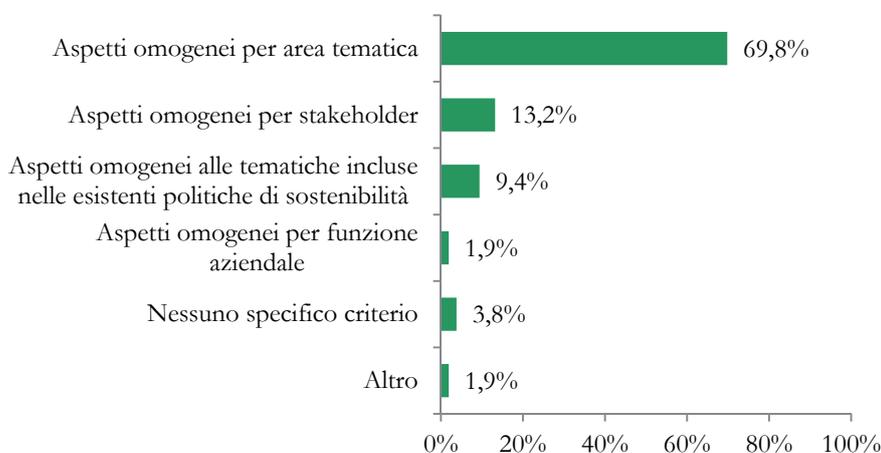
L'identificazione dei temi

Il primo passo della conduzione dell'analisi di materialità consiste nella definizione della lista di temi che devono essere sottoposti a valutazione, sia da parte dei membri interni all'azienda sia dagli stakeholder. Il processo in parola pare tutt'altro che scontato, sia per la mancanza di elenchi condivisi tra i differenti standard di rendicontazione, sia per la necessità di considerare i temi specificamente rilevanti per il settore di riferimento. In aggiunta una non corretta definizione di temi ha un impatto sull'intero processo di analisi.

Come si desume dalla figura 8, la principale fonte da cui le aziende attingono per l'identificazione dei temi da considerare nell'analisi di materialità è la lista dei temi identificati dalla *Global reporting Initiative (GRI)* (67,9%). Interessante è osservare come le imprese non si attengano esclusivamente a tale lista, ma ricerchino altre fonti per rendere l'analisi più aderente alle effettive necessità dell'azienda. Il ricorso alle attività di analisi della concorrenza (58,9%) e alla verifica della rilevanza delle politiche già messe in essere dall'azienda (55,4%) sono fonti d'informazioni ampiamente utilizzate dalle imprese. È interessante inoltre notare come le tematiche identificate dagli opinion leaders (26,8%) e dalle società di rating (28,6%) siano considerate da una limitata parte delle aziende interessate. In tal senso l'analisi di materialità sembra presentarsi come un momento in cui l'azienda attiva un effettivo confronto aperto, senza ricorrere necessariamente all'utilizzo di liste preimpostate, ma piuttosto ricercando la comprensione della propria peculiare situazione.

Figura 9

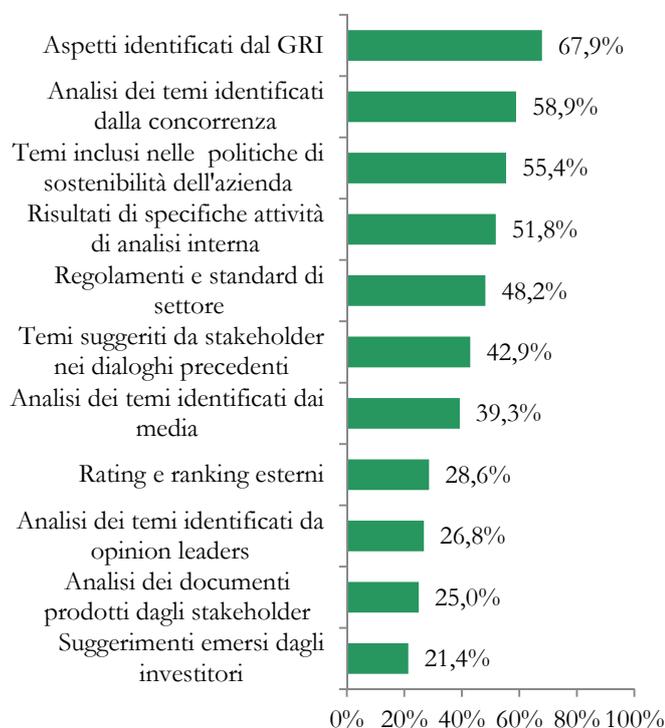
I criteri utilizzati per raggruppare i temi in aspetti



Risposte considerate: 56

Figura 8

Le fonti e le liste utilizzate per identificare i temi da analizzare



Risposte considerate: 56

Come evidenzia la figura 9, una volta identificati i temi oggetto di analisi le organizzazioni analizzate comunemente procedono a un loro raggruppamento per poter ridurre quest'ultimi in un elenco sufficientemente ristretto per essere oggetto di analisi interna e di confronto con gli stakeholder. Anche in questo caso, non sembra emergere un criterio specifico utilizzato dalle aziende, ma le stesse hanno dichiarato nel 69,8% dei casi di aver effettuato un raggruppamento per classi omogenee. Al termine di tale processo le aziende hanno mediamente identificato 22 aspetti da sottoporre a valutazione. Anche in questo caso la soggettività dell'analisi ha portato a situazioni significativamente differenti quali aziende in cui sono stati identificati alla fine del processo un totale di 6 aspetti e altre in cui sono stati analizzati 41 aspetti.

Figura 10
Il numero di funzioni aziendali coinvolte

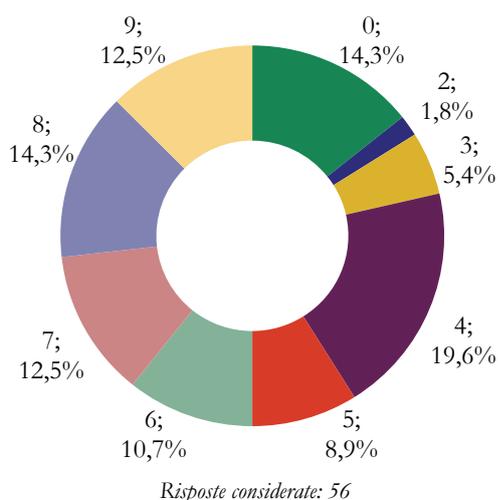
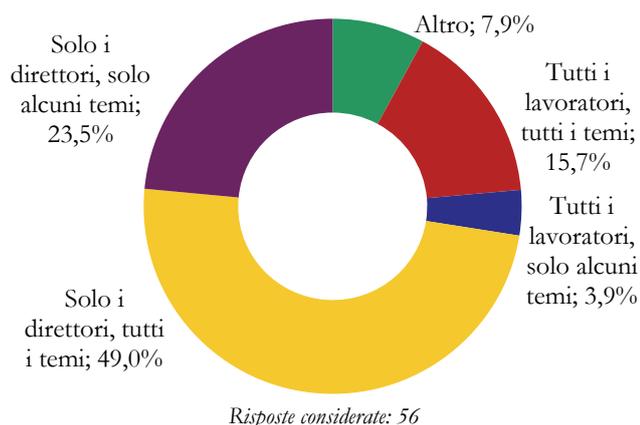


Figura 11
Le strategie di coinvolgimento delle funzioni aziendali



La definizione dell'importanza dei temi per l'azienda. Una volta identificati gli aspetti da sottoporre a valutazione, un successivo passaggio nell'analisi è la definizione della loro importanza per l'azienda. L'attività avviene mediante il coinvolgimento di differenti funzioni aziendali allo scopo di raccogliere opinioni e giudizi che, in un secondo momento, sono sistematizzati in un unitario giudizio riferito alla complessiva organizzazione. L'obiettivo finale di tale analisi è quindi la definizione di un valore numerico che permetta di collocare ogni aspetto identificato sull'asse verticale dell'analisi di materialità comunemente utilizzata dalle aziende.

In aggiunta alla figura è possibile osservare come oltre il 50% delle aziende abbia ricercato un ampio coinvolgimento delle unità interne, interpellando nell'analisi un numero di funzioni aziendali superiore a 6. L'approccio denota quindi l'intenzione di fare dall'analisi di materialità un momento di dialogo interno diffuso.

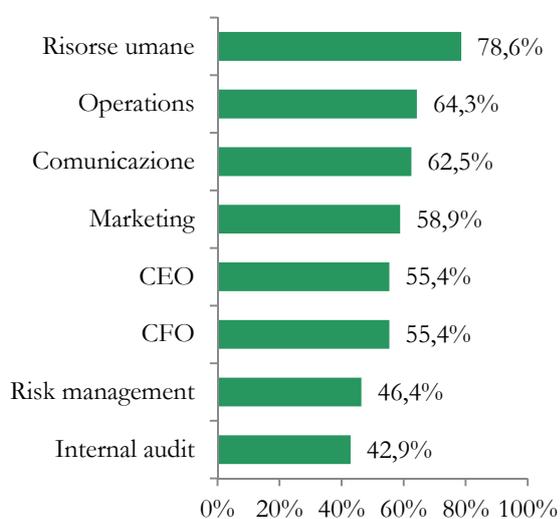
In linea con tale tendenza, come emerge dalla figura 10, solo il 14,3% delle imprese non sembra interessare altre funzioni oltre a quella responsabile nella valutazione dell'importanza dei temi identificati, mentre la maggior parte delle aziende vede coinvolte almeno 4 funzioni nell'analisi dell'importanza dei temi identificati. In tale caso l'importanza attribuita a un tema è stata definita esclusivamente sulla base del giudizio dell'unità organizzativa incaricata di condurre l'analisi. La scelta in parola potrebbe essere interpretata come un eccesso di autoreferenzialità del processo che rischia a tutti gli effetti di essere distorto dalla singola visione di un'unità organizzativa piuttosto che dallo sviluppo di una valutazione complessiva.

Per quanto riguarda le strategie di coinvolgimento delle funzioni aziendali, la figura 11 mette in luce che la maggior parte delle organizzazioni coinvolga esclusivamente i direttori (72,5%) mentre solo una parte più ristretta implich, nella strategia aziendale, tutti i lavoratori (19,6%). Emerge quindi come il momento di definizione dell'importanza dei temi sia dalle aziende visto e interpretato come un momento di effettivo confronto tra, coinvolgendo di fatto le figure che più di altre hanno il compito di identificare le priorità aziendali.

Singolare osservare come, mentre l'unità organizzativa delle risorse umane venga coinvolta da pressoché tutte le imprese considerate nel processo di valutazione dei temi, 1 azienda su 2 comprenda invece anche il CEO. Come evidenziato dalla figura 12, infatti, questo l'analisi di materialità sembra concretamente attirare l'interesse dei vertici aziendali. Il limitato valore riconosciuto all'analisi come strumento di risk management si riflette anche nel coinvolgimento delle funzioni aziendali. Tra le funzioni meno coinvolte spiccano infatti le funzioni di risk management (46,4%) e quella di internal audit (42,9%).

Figura 12

Le funzioni coinvolte nel processo di analisi



Risposte considerate: 56

La figura 13 presenta i risultati in merito ai criteri di identificazione dell'importanza dei temi per l'azienda, la maggior parte delle imprese sembra avere come principale obiettivo l'allineamento dell'analisi con la strategia aziendale (58,9%); non da meno risulta essere anche la connessione dell'attività con i rischi reputazionali (50,0%) e quelli finanziari (44,6%).

Figura 13

I criteri di identificazione dell'importanza dei temi



Risposte considerate: 56

Per realizzare le attività di coinvolgimento delle funzioni aziendali, gli strumenti utilizzati dalle imprese sono numerosi. Tuttavia, una più attenta analisi della tabella 1 evidenzia come le interviste siano il metodo a oggi ancora più utilizzato. A seguire, 1 impresa su 4 si avvale delle survey, mentre sembra essere interessante sottolineare come gli strumenti che prevedano un coinvolgimento più intenso e collegiale, quali focus group e workshop, siano ancora poco utilizzati. Il possibile ricorso a forme di dialogo più interattive e collegiali sembra un passo utile per una futura evoluzione dell'analisi di materialità. Il ricorso a metodi che permettendo di avviare un dialogo tra i direttori piuttosto che modalità che prevedono un'unità organizzativa collettiva di informazioni successivamente sintetizzate sembrerebbe infatti più in linea con la natura stessa dell'analisi di materialità.

Come emerge dalla figura 14, per quanto riguarda le scale di misurazione dei giudizi rispetto all'importanza dei temi analizzati sembra non esserci un orientamento condiviso. Allo stesso tempo emerge una prevalenza di una scala su 5 punti. Allo stesso tempo è importante rilevare come il 21,6% delle imprese non utilizzi una scala numerica ma si avvalga di una valutazione a livello qualitativo.

Il tema delle scale utilizzate per la misurazione non è da considerare di secondo piano. L'utilizzo di scale numeriche con un contenuto numero di giudizi rischia infatti l'appiattimento delle valutazioni attorno alle posizioni estreme. Al contrario un utilizzo di scale troppo estese può rendere complicata la raccolta di giudizi da parte degli stakeholder. In aggiunta l'assenza di una scala definita rappresenta un elemento d'impedimento ai tentativi di confronto con altre aziende leader nell'analisi o concorrenti dell'azienda.

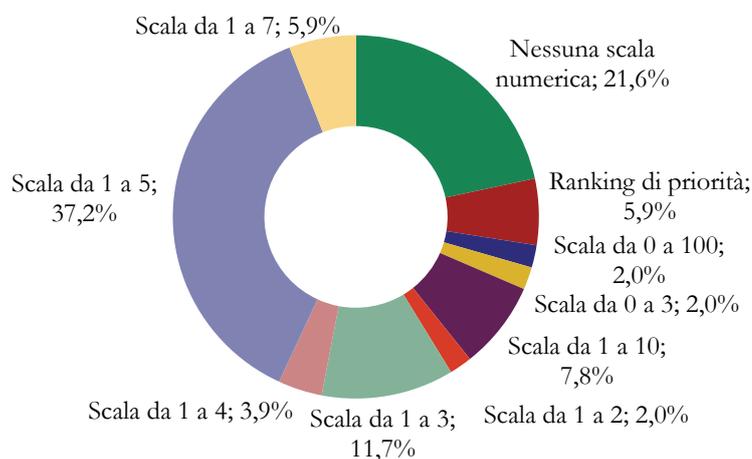
Come noto dalla figura 15, in relazione alla ponderazione dei giudizi raccolti dalle varie aree aziendali è emersa l'attribuzione di eguale peso a tutti gli stakeholder. Solo il 21,6% delle aziende procede a una ponderazione soggettiva dei giudizi espressi da differenti categorie di stakeholder con metodi soggettivi.

Tabella 1
Gli strumenti di coinvolgimento delle funzioni aziendali

Strumenti	Survey	Interviste	Focus group	Workshops	Forum
Risorse umane	19,6%	48,2%	10,7%	14,3%	0,0%
Comunicazione	10,7%	42,9%	10,7%	14,3%	1,8%
Marketing	8,9%	42,9%	5,4%	8,9%	1,8%
Internal audit	8,9%	32,1%	3,6%	5,4%	0,0%
Risk management	10,7%	33,9%	7,1%	5,4%	0,0%
Operations	10,7%	37,5%	7,1%	10,7%	0,0%
CFO	8,9%	42,9%	5,4%	10,7%	0,0%
CEO	12,5%	33,9%	7,1%	8,9%	1,8%

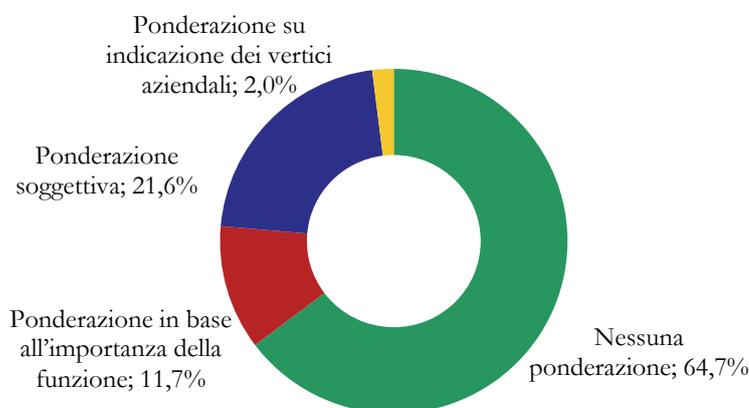
Risposte considerate: 56

Figura 14
Le scale di misurazione dei giudizi raccolti dalle funzioni



Risposte considerate: 56

Figura 15
La ponderazione dei giudizi raccolti dalle funzioni aziendali



Risposte considerate: 56

La definizione dell'importanza dei temi per gli stakeholder

Un primo dato rilevante rispetto all'importanza dei temi per gli stakeholder è osservare come il 12,8% delle imprese non abbia attivato iniziative di confronto con gli interlocutori aziendali nel corso dell'analisi, evidenziando l'esistenza di un sottinteso approccio autoreferenziale. Una parte ridotta di aziende sembra quindi dimostrare di aver interpretato l'analisi di materialità non tanto come un'occasione di confronto all'interno e all'esterno, quanto piuttosto come una modalità di rappresentazione della materialità percepita dall'azienda. L'approccio di fatto porta l'analisi a essere una formalizzazione delle convinzioni dell'azienda piuttosto che un cammino volto a identificare le effettive attese degli stakeholder.

Rispetto ai criteri utilizzati dalle aziende per identificare gli stakeholder da coinvolgere emerge la coesistenza di tre approcci equamente diffusi: il coinvolgimento degli stakeholder giudicati importanti da parte delle fusioni aziendali, gli stakeholder complessivamente considerati rilevanti per l'azienda da parte dell'unità responsabile dell'analisi di materialità o ancora gli stakeholder con cui l'azienda ha già attivo un dialogo (Cfr. figura 16). È facilmente comprensibile infatti la scelta di condurre il dialogo con gli stakeholder già coinvolti condotta nel 19,1% delle aziende, essendo di fatto efficace ed economica allo stesso tempo.

Con riferimento alla natura del coinvolgimento esterno questo è confermato essere ampio, tanto che non vi sono restrizioni di temi rispetto agli stakeholder (56,2%) (cfr. figura 17).

Da ultimo, come per la valutazione interna, anche per l'analisi del giudizio degli stakeholder non emerge l'utilizzo di una scala condivisa, permettendo quindi di effettuare analoghe osservazioni a quelle effettuate in precedenza (cfr. figura 18).

Figura 16
I criteri di identificazione degli stakeholder da coinvolgere

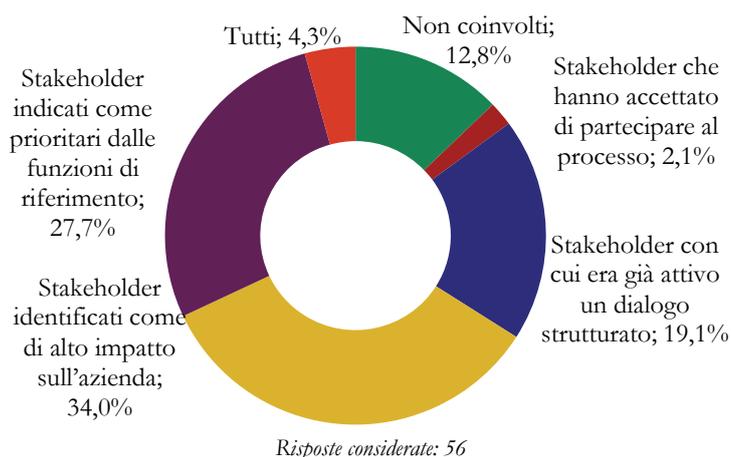


Figura 17
Le strategie di coinvolgimento degli stakeholder

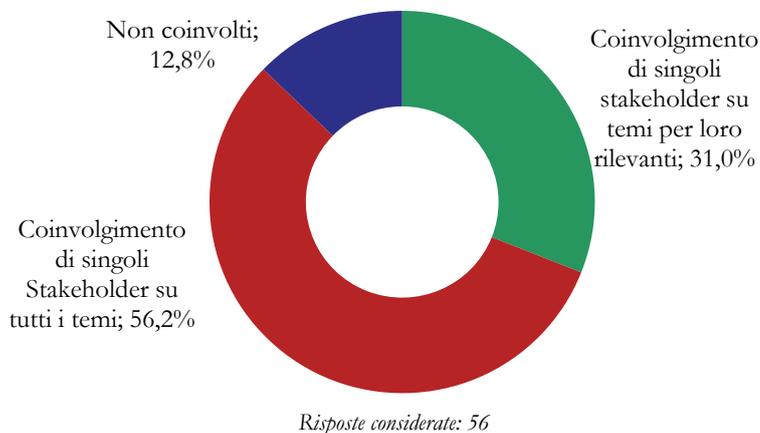


Figura 18
Le scale di misurazione dei giudizi raccolti dalle funzioni aziendali

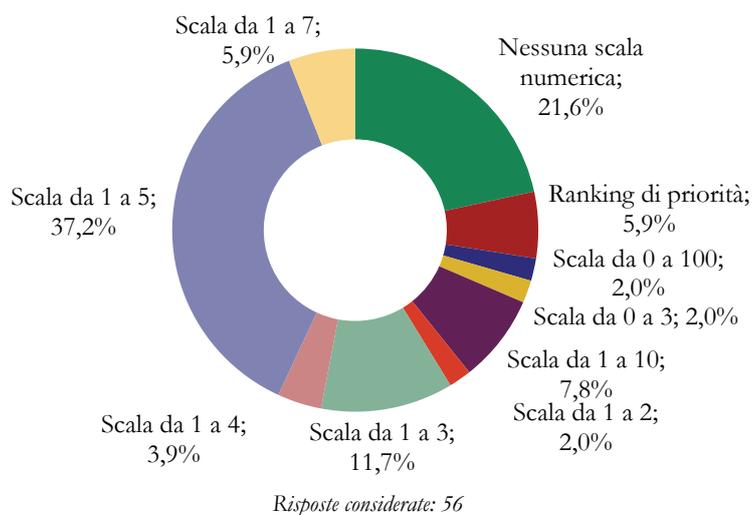
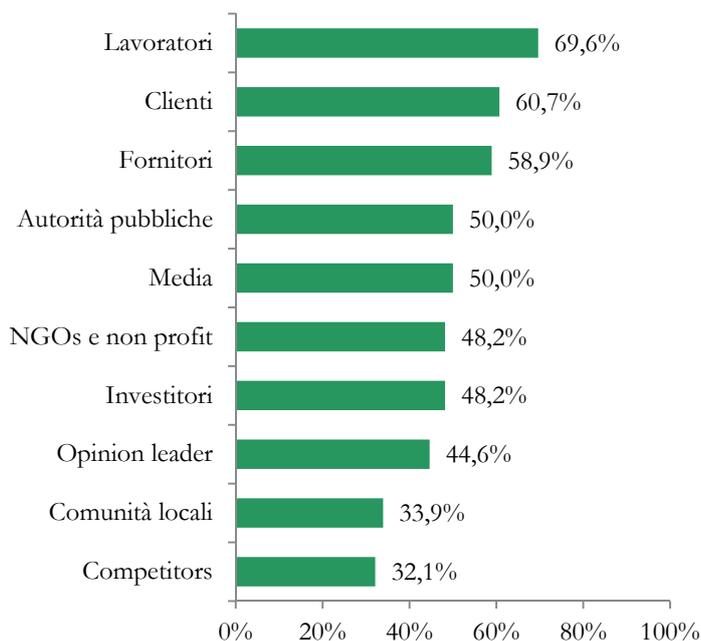
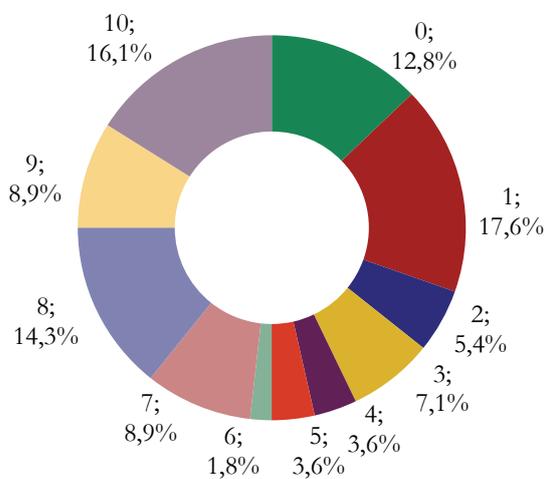


Figura 19
Gli stakeholder coinvolti nel processo di analisi



Risposte considerate: 56

Figura 20
Il numero di categorie di stakeholder coinvolti



Risposte considerate: 56

Rispetto agli stakeholder coinvolti appare sin da subito evidente come lavoratori (69,6%), clienti (60,7%) e fornitori (58,9%) siano le categorie maggiormente interessate dall'analisi. La maggior parte delle organizzazioni ha quindi coinvolto le tre categorie in parola nella definizione della rilevanza dei temi individuati (Cfr. figura 19). Allo stesso tempo emerge un basso, e quantomeno inaspettato, coinvolgimento delle comunità locali incluse in solamente il 33,9%. In una fascia intermedia di coinvolgimento si collocano invece le autorità pubbliche, i media, le NGOs e non profit, investitori e opinion leader.

Se tali informazioni sono considerate congiuntamente alla figura 20, pare possibile sottolineare la presenza di due potenziali politiche di coinvolgimento degli stakeholder adottate dalle aziende. La prima, più conservativa, vede il coinvolgimento di un numero di stakeholder contenuto e selezionando solo le categorie considerate più rilevanti (solitamente lavoratori, fornitori e clienti). La seconda, più coinvolgente, è basata su un dialogo esteso a un'ampia platea di stakeholder. Gli approcci sembrano essere equamente adottati tanto che oltre il 50% delle aziende intervistate ha dichiarato di aver coinvolto più di 6 categorie di stakeholder nella propria analisi di materialità, adottando di fatto un approccio più coinvolgente, mentre il 37,3% ha preferito focalizzarsi attorno a meno di 6 categorie.

Tabella 2
Gli strumenti di coinvolgimento degli stakeholder

Strumenti	Survey	Interviste	Focus group	Workshops	Forum
Lavoratori	28,6%	5,4%	21,4%	7,1%	3,6%
Comunità Locale	16,1%	12,5%	3,6%	3,6%	1,8%
Concorrenti	7,1%	1,8%	1,8%	0,0%	0,0%
Fornitori	25,0%	16,1%	5,4%	3,6%	0,0%
Clienti	25,0%	17,9%	10,7%	3,6%	5,4%
Investitori	12,5%	14,3%	5,4%	1,8%	0,0%
Non profit	17,9%	14,3%	3,6%	3,6%	0,0%
Media	14,3%	8,9%	3,6%	1,8%	3,6%
Autorità pubbliche	16,1%	16,1%	1,8%	3,6%	0,0%
Opinion leader	7,1%	14,3%	5,4%	3,6%	1,8%

Risposte considerate: 56

Così come osservato per il coinvolgimento interno, anche nel dialogo con gli stakeholder, vi è un utilizzo esteso dei differenti strumenti, con un'evidente prevalenza delle survey, e quindi di uno strumento che con costi relativamente contenuti possa coinvolgere un ampio numero d'interlocutori (cfr. tabella 2). Riguardo all'utilizzo dei differenti strumenti rispetto alle specifiche categorie di stakeholder emerge come il focus group sia uno apprezzato dalle imprese per instaurare un proficuo confronto con i lavoratori e con i clienti, mentre le interviste siano utilizzate con le altre categorie di stakeholder.

Complessivamente emerge come il metodo più diffuso e strutturato che utilizza ampiamente la survey e uno basato su dialoghi informali volti a razionalizzare quanto emerso dall'esperienza diretta di confronto con gli stakeholder.

Come evidenziato, non esistono procedure che definiscano le scale da utilizzare per la raccolta dei giudizi degli stakeholder. Anche in questo caso la scala su 5 punti è la più diffusa, nonostante emerga un ulteriore 25% delle imprese non abbia utilizzato scale numeriche, ma abbia razionalizzato quanto emerso ricorrendo a giudizi di carattere soggettivo piuttosto che a metodologie numeriche strutturate (Cfr. figura 21).

Anche in questo caso la figura 22 mette in luce come la maggioranza delle organizzazioni non abbia effettuato delle ponderazioni (63,7%). Fa eccezione il 25% che ha affermato di aver effettuato una ponderazione in base alla numerosità o all'importanza degli stakeholder. Tali categorie sono riconducibili alle aziende che hanno dichiarato di non aver utilizzato specifiche scale numeriche per preferire delle valutazioni di tipo soggettivo.

Figura 21
Le scale di misurazione dei giudizi raccolti dagli stakeholder

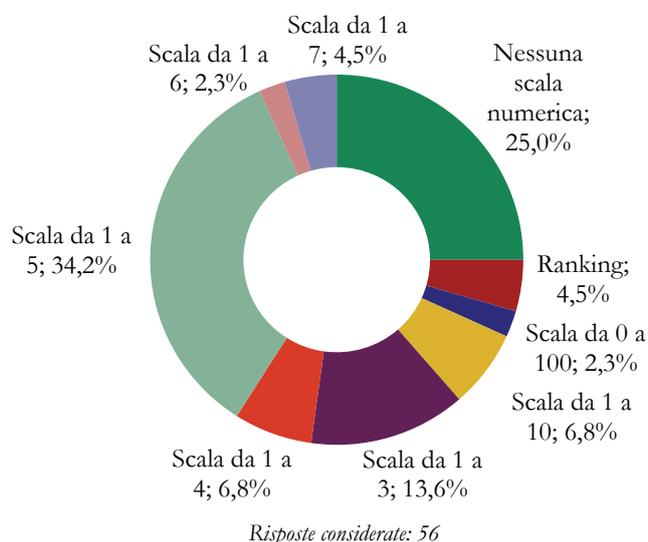
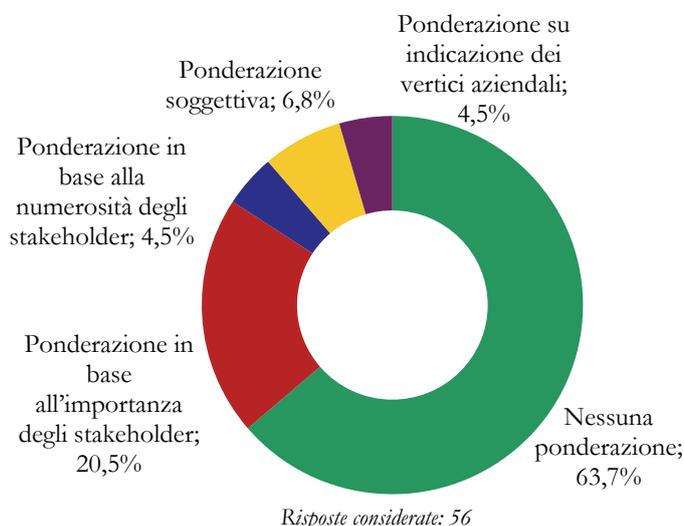


Figura 22
La ponderazione dei giudizi raccolti dagli stakeholder



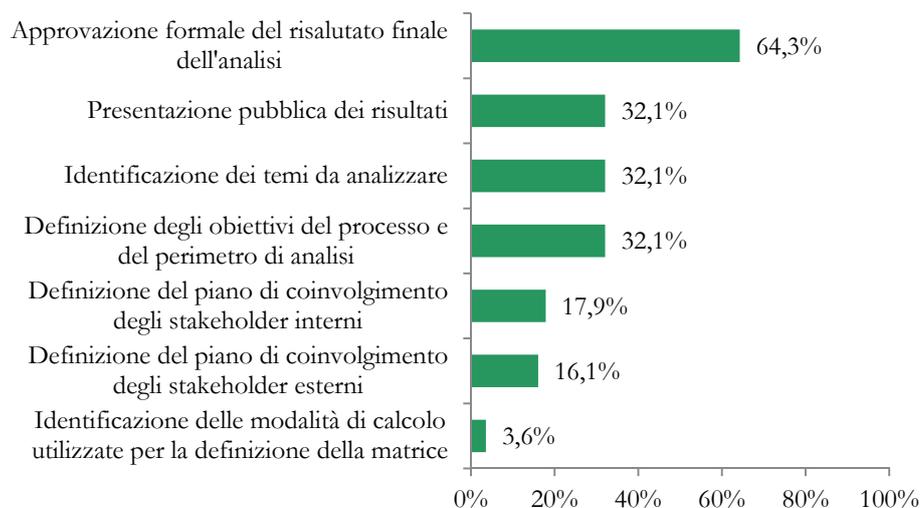
La validazione

Come evidenziato dalla figura 23 il coinvolgimento dei vertici aziendali nella conduzione dell'analisi è prevalentemente circoscritto alla fase di approvazione dei risultati (64,3%) o alla presentazione pubblica degli stessi (32,1%). Solo in un caso su tre (32,1%) il top management è stato direttamente coinvolto anche nella fase di pianificazione dell'analisi, con particolare riferimento alla definizione degli obiettivi e dei temi da sottoporre a valutazione. Ancor più basso è il coinvolgimento da parte del vertice nella definizione del piano di coinvolgimento sia degli stakeholder interni sia degli stakeholder esterni.

L'analisi di materialità sembra quindi uno strumento in grado di attirare l'attenzione dei vertici aziendali con tassi significativamente superiori rispetto a quanto osservato con altri strumenti quali il bilancio di sostenibilità.

La figura 24 evidenzia come il risultato dell'analisi di materialità è approvato nella maggior parte dei casi dai vertici aziendali: dal CEO per il 32,7%, per il

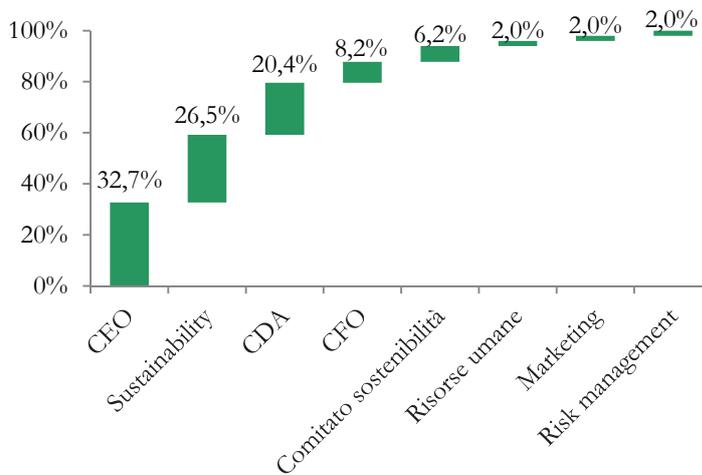
Figura 23
Il coinvolgimento del top management nel processo di analisi della materialità



Risposte considerate: 56

20,4% direttamente dal Consiglio di Amministrazione o ancora, nel 6,2% dei casi, da un comitato di sostenibilità costituito nello stesso, segnalando così l'importanza attribuita all'analisi come elemento rilevante per l'azienda. Nel 26,5% dei casi l'approvazione dell'analisi avviene direttamente da parte dell'unità organizzativa dedicata ai temi della sostenibilità.

Figura 24
La funzione responsabile dell'approvazione dei risultati dell'analisi di materialità



Risposte considerate: 56

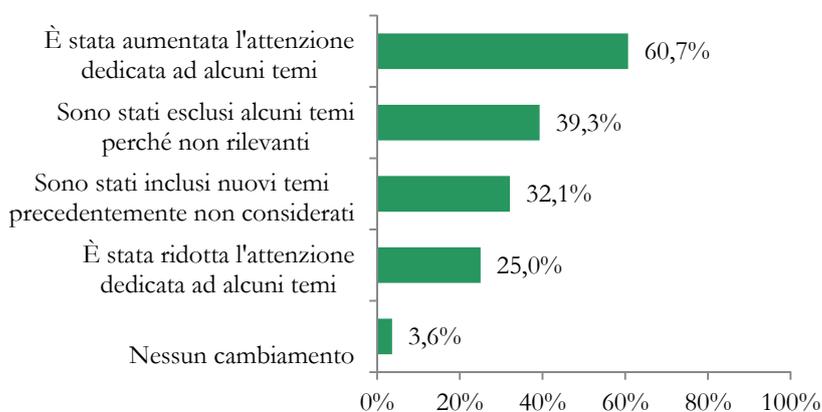
4. GLI IMPATTI

L'ultima parte della ricerca ha analizzato gli impatti che l'analisi di materialità ha prodotto in termini di cambiamento dei processi di rendicontazione, delle più complesse politiche di sostenibilità o dei sistemi di risk management.

L'impatto emerso come prevalente è sulla rendicontazione di sostenibilità, tanto che il 96,4% delle aziende ha dichiarato di aver introdotto un cambiamento a fronte dell'analisi condotta. La più importante modifica prodotta dall'analisi di materialità in capo alle aziende consiste nell'aver compreso la necessità di prestare maggiore attenzione ad alcuni temi, che nelle precedenti rendicontazioni non erano stati sufficientemente approfonditi (cfr. figura 25). In aggiunta, per circa un terzo delle aziende, la conduzione dell'analisi di materialità ha portato a una revisione dei temi inclusi nella rendicontazione escludendone altri giudicati alla fine del processo come non rilevanti. In altri casi invece, l'analisi ha portato all'inclusione di nuovi temi (32,1%). La ricerca ha confermato come l'analisi di materialità possa effettivamente rappresentare un valido strumento per migliorare i processi di rendicontazione di sostenibilità, permettendo alla stessa di meglio rispondere alle attese manifestate dagli stakeholder e dalle funzioni aziendali durante il percorso di analisi.

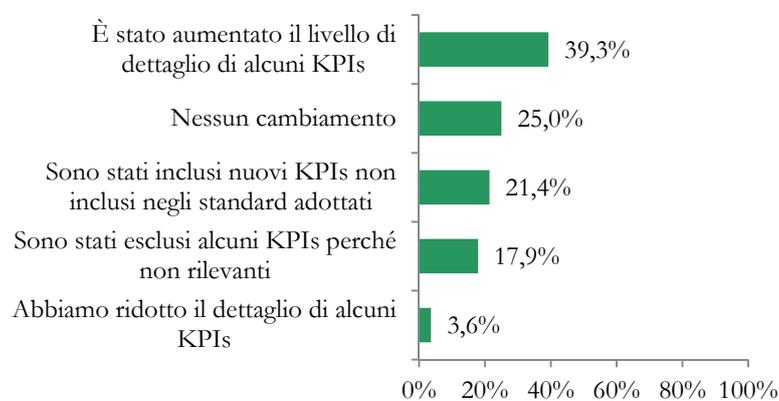
In aggiunta, come supportato dalla figura 26, per il 75% delle imprese l'analisi ha permesso la revisione del sistema d'indicatori utilizzati nella rendicontazione grazie all'analisi di materialità. Nella maggior parte dei casi l'identificazione di temi rilevanti per gli stakeholder ha portato all'aumento del numero di indicatori utilizzati per la rendicontazione (39,3%) o all'introduzione di nuovi indicatori precedentemente non considerati (21,4%).

Figura 25
L'impatto dell'analisi di materialità sui sistemi di rendicontazione



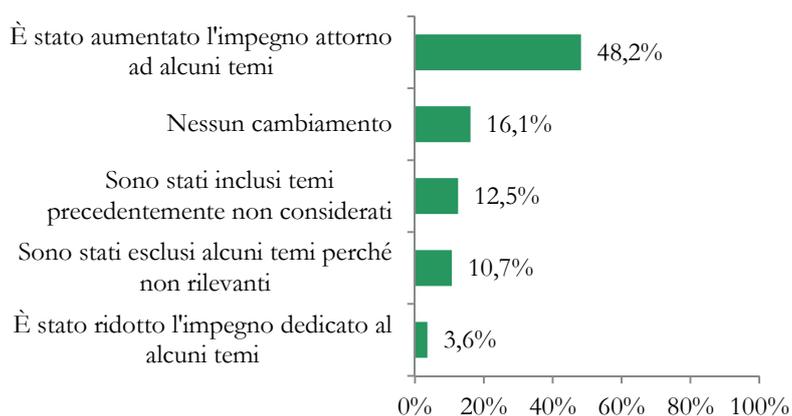
Risposte considerate: 56

Figura 26
L'impatto dell'analisi di materialità sui KPIs utilizzati per la rendicontazione



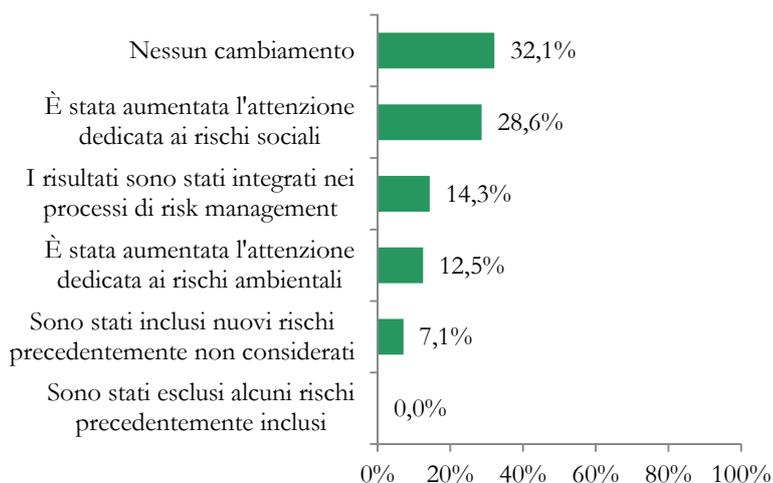
Risposte considerate: 56

Figura 27
L'impatto dell'analisi di materialità sulle politiche di sostenibilità



Risposte considerate: 56

Figura 28.
L'impatto dell'analisi di materialità sui sistemi di risk management



Risposte considerate: 56

L'analisi di materialità, anche se con un'intensità diversa, ha impattato anche sulle politiche di sostenibilità nel 83,9% dei casi (cfr. figura 27). In particolare ha portato all'incremento dell'impegno attorno ad alcuni temi nella (48,2%) o all'inclusione di nuovi temi precedentemente trascurati perché ritenuti non importanti (12,5%), ma che alla luce dell'analisi si sono rivelati come tali.

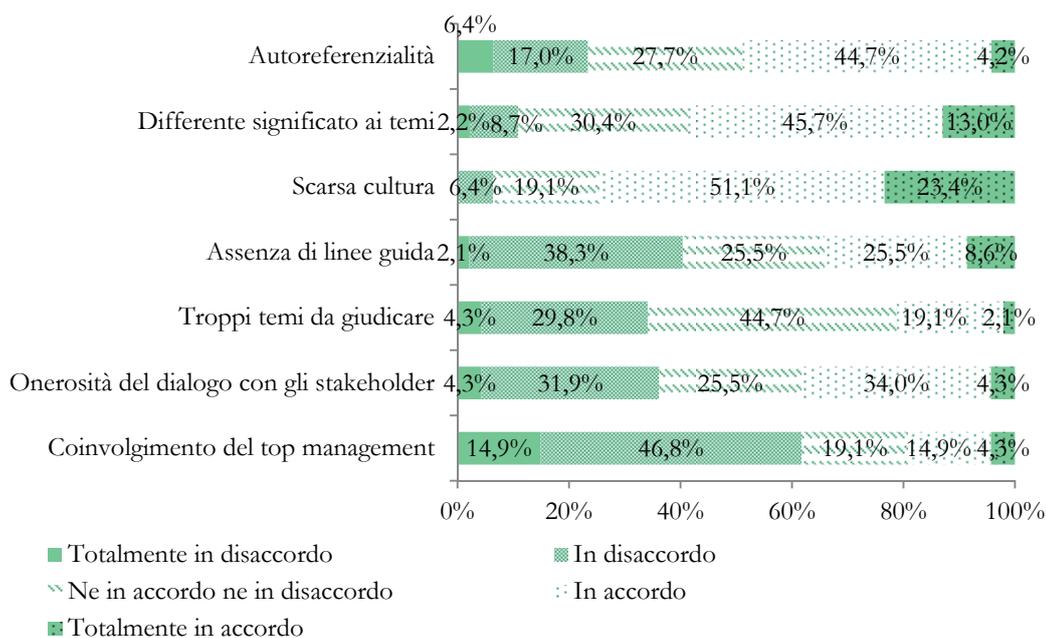
Da ultimo, solo un limitato numero di casi (10,7%) ha visto l'esclusione dalle politiche di sostenibilità di alcuni temi e ancora meno (3,6%) dei casi la riduzione dell'impegno. Più che a una razionalizzazione dell'impegno e delle politiche, l'impatto sembra far emergere zone di ombra o d'insoddisfazione precedentemente non identificate.

Limitato è l'effetto sui sistemi di risk management in quanto il 67,9% dei casi sono stati oggetto di revisioni a fronte dell'analisi (cfr. figura 28). In particolare è interessante osservare come il principale risultato dell'analisi di materialità consista nell'accrescere l'attenzione dedicata ai rischi di carattere sociale da parte delle aziende (28,6%). Se infatti i rischi ambientali sono comunemente inclusi nei sistemi di risk management, ancora molto rimane da fare per l'inclusione dei rischi di carattere sociale. La matrice di materialità sembra un valido strumento che permetta una crescente attenzione e uno sviluppo di una cultura attorno a tali rischi. L'incidenza della matrice di materialità nell'ottica del risk management pare comunque limitata a seguito della difficoltà di favorire l'inclusione di ulteriori rischi tra quelli monitorati nei sistemi di risk management. L'analisi non pare quindi essere uno strumento utile a un pieno cambiamento della cultura aziendale attorno alla considerazione degli aspetti socio ambientali nei sistemi di risk management, pare piuttosto svolgere un ruolo di acceleratore della loro inclusione o di ulteriore focalizzazione.

In luce ai giudizi sull'esperienza personale delle imprese, esplicitati a riguardo della matrice di materialità, è interessante notare quanto il diverso significato attribuito dagli interlocutori aziendali ai temi considerati rappresenti un problema per l'analisi (Cfr. figura 29). Il 58,7% delle imprese analizzate giudica infatti tale problema molto importante o importante. In aggiunta emerge come particolarmente rilevante la scarsità di cultura dell'analisi di materialità e del suo significato evidenziata da parte dei

professionisti della CSR. Il 74,5% delle persone intervistate ha giudicato tale problema come rilevante o molto rilevante. Da ultimo emerge come circa il 50% degli intervistati abbia considerato il problema dell'autoreferenzialità come rilevante per il complessivo processo d'analisi. Le analisi più estese hanno quindi confermato la rilevanza dei problemi emersi nel corso delle interviste.

Figura 29
Il giudizio sulle problematiche dell'analisi



Risposte considerate: 56

5. LE INTERVISTE

Accea

Intervista a Silvia Fortuna, Unità RSI e Sostenibilità

L'analisi di materialità condotta tra il 2014 e il 2015 con riferimento a tutte le aree di business in cui Accea è attiva (reti, energia, ambiente, idrico), è stata articolata in quattro fasi principali: analisi documentale e filtro pensate Unità RSI e Sostenibilità; interviste a top e middle management; ascolto stakeholder; restituzione dei risultati.

Il processo è stato sviluppato e realizzato dall'unità RSI e Sostenibilità, che si è avvalsa di un consulente esterno per la sola fase di organizzazione e conduzione di focus group multistakeholder.

Per ciò che concerne l'analisi documentale, la base di riferimento per lo studio dei documenti selezionati è stata definita a partire dai contenuti delle linee guida GRI (edizioni G3.1 e G4), che hanno fornito una prima lista di temi da valutare. La lista dei temi è stata modificata/ampliata nel corso dell'analisi.

In particolare, i documenti selezionati e analizzati sono stati:

- documenti esterni rappresentativi dello scenario di riferimento dell'azienda (normativa e piani europei e nazionali, contesto di settore e di business, contesto RSI);
- documenti rappresentativi delle istanze degli stakeholder: suddivisi in esterni (in quanto prodotti da stakeholder: associazioni consumatori, AGENZIA SS PP LL Comune – AEEGSI, investitori e analisti etici, competitors e comparables) ed interni (cioè prodotti dall'azienda su clienti e collettività/opinione pubblica);
- documenti interni rappresentativi degli aspetti rilevanti per l'azienda, classificati in due categorie: impegni dichiarati e relativi strumenti (politiche, codice valoriale, analisi rischi, piano di sostenibilità, piano strategico, ecc.); consuntivi-riscontro coerenza (relazione semestrale, relazione sulla remunerazione, relazione sul governo societario e sugli assetti proprietari).

Al termine di questa fase sono stati identificati 106 temi di interesse che, per esigenze di sintesi e per

ACEA

Pianificazione

Standard adottati	Linee guida GRI (edizioni 3.1 e G4)
Unità responsabile	Unità RSI e sostenibilità

Sviluppo

Principali fonti utilizzate	Documenti rappresentativi dello scenario di riferimento Documenti esterni rappresentativi degli stakeholder Documenti interni rappresentativi degli aspetti rilevanti per l'azienda
Aspetti/temi identificati	36 aspetti (106 temi)
Coinvolgimento interno	21 interviste con top e middle manager
Coinvolgimento esterno	Focus group multi-stakeholder (27 persone in rappresentanza di 12 sottocategorie di stakeholder)
Sistema di misurazione	Scala 0-100 - media dei giudizi Analisi documentale: ponderazione sulla base di rilevanza della fonte e frequenza del tema Stakeholder: ponderazione sulla base della rilevanza dello stakeholder (influenza, competenza/conoscenza azienda, livello di copertura di informazioni dall'analisi documentale)

Validazione

Responsabile approvazione	Unità RSI e sostenibilità
Formato utilizzato	Matrice

Impatto

Reporting	Nuova modalità comunicativa. Focalizzazione sui temi emersi come rilevanti
Politiche di sostenibilità	Revisione del processo di pianificazione degli obiettivi
Risk management	Adeguamento della valutazione dei rischi

garantire una migliore qualità del dato, sono stati accorpate tra loro, in temi affini, con una conseguente riduzione a 36 aspetti: 11 economici/ e di governance, 14 sociali e 11 di natura ambientale.

A ciascun tema è stato attribuito un valore numerico (su scala 1-100), definito secondo un criterio che ha tenuto in considerazione sia la rilevanza della fonte dalla quale il tema è emerso (ad esempio alle disposizioni normative è stata assegnata alta rilevanza) sia la frequenza del tema nei documenti analizzati (il livello di importanza di ciascun tema è stato determinato in funzione del numero di volte e del numero di documenti in cui è apparso); è stato così elaborato il primo draft della matrice di materialità.

I risultati dell'analisi documentale sono stati analizzati dall'Unità RSI e Sostenibilità che ha svolto il ruolo di "filtro pensante" e, ove necessario, correttivo dei valori assegnati ai temi grazie allo studio dei documenti, rettificandoli (secondo un criterio matematico definito) in considerazione dei più recenti accadimenti, interni ed esterni all'azienda, indicativi di una crescente attenzione su specifici temi solo in parte o non registrati dai documenti analizzati.

Conclusa questa fase è stata elaborata la matrice di materialità-draft2, le cui evidenze sono state utilizzate nell'ambito del coinvolgimento interno (21 interviste one to one a top e middle manager responsabili delle funzioni corporate e delle aree industriali) e di quello esterno (focus group multistakeholder gestiti dal consulente esterno di cui si dirà più approfonditamente dopo).

In particolare a top e middle manager è stato richiesto di esprimere un giudizio, sia in termini quantitativi (per definire la posizione in matrice del tema) che qualitativi (impatti, opportunità, criticità), sulla presenza e sul posizionamento di ciascun tema proposto, sollecitando anche il suggerimento di eventuali temi non rappresentati in matrice.

Per ciò che concerne l'ascolto degli stakeholder, sono stati allestiti dei focus group, organizzati in quattro tavoli multistakeholder paralleli, moderati da consulenti esterni, ai quali sono stati invitati i rappresentanti delle principali categorie di stakeholder. Ad ogni tavolo ciascun moderatore è stato affiancato da un membro dell'Unità RSI e Sostenibilità, presente con il solo scopo di dare riscontro ad eventuali richieste di chiarimento dei partecipanti. Durante il lavoro di gruppo, sono stati alternati spazi di dialogo e confronto "libero" (racconto di esperienze, valutazione delle possibili ricadute del tema sullo specifico stakeholder e, con specifico riferimento al Bilancio di Sostenibilità, consigli e indicazioni su contenuti e modalità di comunicazione) a momenti più strutturati d'interazione, avendo cura di coinvolgere tutti i partecipanti ai quali è stato chiesto di compilare le tabelle contenenti l'elenco dei temi potenzialmente rilevanti (matrice draft-2), riportando un punteggio su scala 0- 100 per indicare l'importanza assegnata a ciascun tema.

Il processo di identificazione e pesatura degli stakeholder da coinvolgere nei focus group è partito da un esame della rilevanza degli stakeholder per l'azienda, valutata in termini di influenza esercitata sull'azienda e viceversa, livello di conoscenza dell'azienda e in considerazione del "livello di copertura" dello stakeholder a seguito dell'analisi documentale: in questo modo è stato possibile distinguere gli stakeholder a bassa, media ed alta rilevanza. Sono poi stati selezionati tutti gli stakeholder ad alta rilevanza e, a seguito di un successivo screening, alcuni di quelli a media rilevanza. Gli stakeholder a bassa rilevanza non sono stati coinvolti nell'ascolto.

Ai focus group hanno preso parte 27 persone in rappresentanza di 12 sottocategorie di stakeholder individuate nella fase precedente (analisti finanziari, associazioni ambientaliste, associazioni di tutela dei consumatori, associazioni di categoria, azionisti di minoranza, dipendenti, enti regolatori e di controllo, fornitori, opinion leader, organizzazioni accademiche, organizzazioni sindacali, soggetti finanziari, creditizi e assicurativi).

Per la predisposizione della matrice di materialità finale, i giudizi ottenuti da top e middle management e dagli stakeholder esterni sono stati ricavati attraverso il calcolo della media matematica, senza l'attribuzione di pesi differenti ai soggetti coinvolti.

A valle dei focus group, le principali istanze proposte dagli stakeholder, sono state illustrate ai manager (direttori di funzione e di area) nel corso di un evento dedicato condotto da un autorevole esperto di sostenibilità, che ha proposto alcune suggestioni utili a collocare gli esiti dell'analisi di materialità in un contesto più ampio e strategico per l'azienda.

Agli stakeholder che hanno preso parte ai focus group è stato invece inviato un documento ad hoc in cui sono stati illustrati i principali contributi forniti.

A seguito dell'analisi di materialità e in risposta alle esigenze comunicative rappresentate dagli stakeholder, sono state apportate alcune modifiche al Bilancio di Sostenibilità 2015. In particolare, è stata adottata una nuova modalità comunicativa, più immediata ed iconica (immagini, highlights ecc.), ed una maggiore focalizzazione sui temi rilevanti. E' inoltre in corso di svolgimento una nuova modalità di pianificazione degli obiettivi di sostenibilità del Gruppo volta, tra l'altro, a stimolare una maggiore connessione tra strategia e i temi materiali.

Le difficoltà incontrate nel corso dell'analisi sono state principalmente connesse alla gestione dell'enorme mole di informazioni, alla definizione di un criterio statistico-matematico per l'assegnazione a ciascun tema del relativo valore su scala 0-100, all'impossibilità di coprire tutti gli ambiti di interesse (soprattutto con riferimento all'analisi documentale e al coinvolgimento degli stakeholder chiave, invitati ma non tutti presenti). Il risultato è uno strumento importante che deve tuttavia essere utilizzato in sinergia con altri tool e carotaggi di cui l'azienda dispone.

Modifiche del processo per gli anni a venire? Per quanto riguarda il coinvolgimento del management si ritiene preferibile sostituire le interviste one to one con l'organizzazione di un incontro di natura collegiale, più adatto a favorire nei manager una visione sistemica dei processi ed un'analisi più integrata dei rischi e dagli impatti dei temi chiave sui business aziendali, in ottica di sostenibilità. Per quanto riguarda gli stakeholder, uno screening migliore per contenere il rischio di coinvolgere soggetti poco preparati, poco motivati e, dunque, poco collaborativi.

Assicurazioni Generali

Intervista a Lucia Silva, Group Head of Social Responsibility

Nel 2014 Assicurazioni Generali ha avviato un processo per identificare i temi più importanti sui quali concentrare attenzione e sforzi, in linea con le linee guida GRI G4. L'obiettivo era quello di identificare le priorità della strategia di sostenibilità e definire i contenuti del Rapporto 2014.

Responsabile del processo è la funzione Group Social Responsibility in collaborazione con una società specializzata che ha collaborato nelle attività di identificazione degli aspetti materiali e di valutazione della rilevanza attraverso le interviste con il top management.

Nel 2015 si è data maggiore enfasi all'analisi del contesto esterno, che è stata aggiornata e ampliata con particolare attenzione all'identificazione dei megatrend in relazione agli SDGs, ed è stata sviluppata una prima attività di stakeholder dialogue, utilizzando con un approccio qualitativo coerente con lo standard AA1000.

L'identificazione dei megatrend e delle tematiche rilevanti è stata effettuata prendendo in considerazione le principali linee guida di sostenibilità sviluppate da organizzazioni e network internazionali (ISO26000, GRI-G4, Global Compact, Sustainable Development Goals delle Nazioni Unite e le agenzie di rating etico) ed effettuando un'analisi di settore e di benchmark con peer assicurativi, imprese di altri settori con esperienze rilevanti nell'ambito della responsabilità d'impresa, società che si distinguono per tecnologie innovative, oltre ad analizzare le tematiche affrontate dai media.

Come anticipato, nel 2015, per la prima volta, è stato impostato un dialogo con gli stakeholder per avere un punto di vista esterno rispetto all'analisi effettuata l'anno precedente. E' stato identificato un numero ristretto di stakeholder, selezionati per la loro autorevolezza e conoscenza del settore assicurativo o per loro capacità di fornire punti di vista originali e innovativi. La scelta dei soggetti da coinvolgere nel dialogo è ricaduta su quattro categorie principali:

opinion leader: esperti autorevoli e riconosciuti a livello nazionali e internazionale (membri di organizzazioni internazionali, accademici, titolari di ruoli di vertice in network di sostenibilità, giornalisti di settore), manager di sostenibilità in settori diversi da quello assicurativo, manager di imprese che operano attraverso piattaforme online (soggetti che gestiscono regolarmente big data nelle loro attività e

ASSICURAZIONI GENERALI

Pianificazione

Standard adottati	Linee guida GRI G4
Unità responsabile	Funzione Group Social Responsibility

Sviluppo

Principali fonti utilizzate	Principali linee guida di sostenibilità sviluppate da organizzazioni e network internazionali Analisi di settore Benchmark Analisi dei media Standard internazionali Agenzie di rating
Aspetti/temi identificati	23 temi materiali
Coinvolgimento interno	Interviste Top Management Analisi del Codice di Condotta e delle altre policy interne
Coinvolgimento esterno	Interviste one to one e questionario Analisi della pressione dell'opinione pubblica e dei media sul Gruppo Analisi documentale esterna
Sistema di misurazione	Scala 1-5

Validazione

Responsabile approvazione	Consiglio di Amministrazione
Formato utilizzato	Matrice

Impatto

Reporting	Maggiore focalizzazione sui temi materiali rilevanti
Politiche di sostenibilità	Definizione di una nuova carta degli impegni di CSR
Risk management	Adeguamento della valutazione dei rischi

hanno un'ampia visione sulle abitudini dei consumatori e sullo scenario macroeconomico), startupper e incubatori.

millennial: giovani di età compresa tra i 25 e i 35 anni che si sono formati durante la forte espansione delle tecnologie di comunicazione, utilizzano abitualmente siti di social networking e sono orientati alla condivisione e alla collaborazione/interazione oltre le barriere culturali e geografiche;

investitori sostenibili in cui sono inclusi non solo gli investitori che valutano le opportunità di investimento secondo criteri ESG ma anche analisti, consulenti indipendenti per grandi investitori e agenzie di rating etico;

associazioni di categoria: rappresentanti del settore assicurativo che abitualmente collaborano e interagiscono con i consumatori o con le associazioni tra i consumatori, che hanno rapporti con le istituzioni e con i regolatori e che monitorano costantemente l'evoluzione dei bisogni e delle richieste della popolazione.

Gli stakeholder sono stati coinvolti attraverso interviste one-to-one condotte inizialmente sulla base di un questionario, precedentemente inviato, e poi focalizzate sugli aspetti maggiormente impattanti rispetto alla categoria considerata.

Il punto di vista dell'azienda è stato aggiornato in riferimento ai temi particolarmente rilevanti sui quali il Gruppo ha sviluppato una strategia e delle azioni concrete, come ad esempio il Climate Change e il tema della Diversity & Inclusion.

La matrice di materialità, congiuntamente al Rapporto di sostenibilità, è approvata dal Consiglio di Amministrazione.

I risultati emersi guidano le funzioni interne nell'individuare gli ambiti sui quali focalizzare le

iniziative per migliorare gli impatti del Gruppo sull'ambiente e sulla società. L'ascolto degli stakeholder, l'integrazione con lo sviluppo della strategia e l'evoluzione del contesto consentono di monitorare e adeguare la valutazione dei rischi e delle opportunità legati allo scenario di sostenibilità.

La matrice è un utile spunto per sviluppare l'attività di stakeholder dialogue, tuttavia non esaurisce la complessità dei temi che un Gruppo come Generali deve costantemente considerare. Inoltre la matrice di Gruppo deve necessariamente poter identificare temi abbastanza 'alti' che consentano poi ai singoli Paesi di definire un approccio che tenga conto delle necessità locali.

Autogrill

Intervista a Silvio de Girolamo, Group Chief Internal Audit & CSR Officer

Nel Gruppo Autogrill l'analisi di materialità è stata condotta avendo a riferimento le linee guida di alcune organizzazioni autorevoli su questi temi. In particolare, ci si riferisce a GRI (G4), SASB, Global Compact, ISO (ISO26000). L'obiettivo era quello di sviluppare una metodologia appropriata per individuare le principali tematiche di sostenibilità in modo da avere riferimenti sia dal punto di vista gestionale che da quello del reporting.

L'unità che ha seguito il processo è stata la Direzione CSR di Gruppo con il coinvolgimento dei cosiddetti *Sustainability Leader*, i rappresentanti delle tre aree strategiche della sostenibilità di Autogrill (People-HR, Product-Marketing strategico e Planet-Engineering&Procurement). I *Sustainability Leader* hanno partecipato al processo di analisi di materialità per poi farsi carico a livello gestionale delle issues risultate maggiormente significative.

Ha partecipato al processo anche una società di consulenza che ha analizzato la metodologia impostata dalla funzione CSR e ha esaminato e condiviso i risultati finali.

Per l'identificazione dei temi, oltre a fare riferimento alle linee guida di cui sopra, sono state prese a riferimento anche le politiche di sostenibilità di alcuni leader internazionali del settore (es. Starbucks, MacDonald's, Yum!, Sodexo). Sono stati anche aggiunti i temi relativi alle richieste provenienti dai fondi etici e quelli suggeriti dall'associazione di categoria (Serving Europe) e dalla direttiva europea sulle non financial information. Sono così stati individuati una

AUTOGRILL

Pianificazione

Standard adottati	Linee guida GRI G4, SASB, Global Compact, ISO (ISO26000)
Unità responsabile	Direzione CSR di Gruppo con il coinvolgimento dei Sustainability Leader

Sviluppo

Principali fonti utilizzate	Linee guida GRI G4, SASB, Global Compact, ISO (ISO26000) Benchmark con aziende leader di settore Questionari provenienti dai fondi etici e dall'associazione di categoria (Serving Europe) Direttiva europea sulle non financial information
Aspetti/temi identificati	50 temi e 21 aspetti
Coinvolgimento interno	Interviste ai Sustainability Leader e agli esponenti della funzione CSR
Coinvolgimento esterno	Stakeholder engagement "di sponda" effettuato sulla base delle percezioni del management, anche sulla base dei risultati di survey specifiche: employee engagement e custode satisfaction
Sistema di misurazione	Algoritmo basato sull'importanza dello stakeholder, sul confine su cui ha impatto il tema (interno/esterno all'azienda) e sul livello del controllo che l'azienda ha su quel tema

Validazione

Responsabile approvazione	Steering Committee (Sustainability Leader e dipartimento di Sostenibilità)
Formato utilizzato	Matrice

Impatto

Reporting	Maggiore approfondimento relativamente agli aspetti materiali
Politiche di sostenibilità	Nuova Roadmap di Sostenibilità, con obiettivi strategici per i prossimi tre anni

cinquantina di temi, successivamente aggregati in 21 aspetti per affinità di area tematica e riferibilità alle aree strategiche interne ad Autogrill. Tutti i 21 temi

sono stati sottoposti a valutazione.

Il processo di rilevazione delle valutazioni aziendali è stato condotto chiedendo ai Sustainability Leader e agli esponenti della funzione CSR di attribuire un punteggio (basso/medio/alto) che fosse prima espressione del punto di vista dell'azienda e poi indicativo delle opinioni degli stakeholder con cui i soggetti intervistati avevano una relazione (HR: personale e sindacati; Marketing: consumatori e business partner; Engeneering&Procurement: concedenti e fornitori; Sostenibilità: comunità e opinione pubblica). E' stato quindi attivato un processo di stakeholder engagement "di sponda", cioè effettuato sulla base delle percezioni del management e sulla base delle evidenze di alcuni processi di engagement attivi su specifiche categorie di stakeholder (risultati della survey di employee engagement e customer satisfaction). Un ulteriore punteggio è stato attribuito a seguito dell'analisi documentale e della rassegna stampa.

La mappatura degli stakeholder era stata effettuata in occasione della prima redazione del report di sostenibilità. Le valutazioni provenienti da tutti gli stakeholder (in via indiretta, come sopra illustrato) sono state ponderate con un algoritmo che tiene conto dell'importanza dello stakeholder per il gruppo e di due ulteriori criteri: il confine all'interno del quale

ha impatto il tema (interno/esterno all'azienda) e il livello del controllo che l'azienda ha in essere su quel tema.

La versione finale della matrice è stata approvata dallo Steering Committee, composto dai Sustainability Leader e dai membri del dipartimento CSR di Gruppo. Il processo di condivisione ha invece coinvolto in primis il CEO, cui è stata presentata l'analisi di materialità e una road-map che, partendo da tale analisi, individua nuovi obiettivi nell'ambito di una strategia di sostenibilità che prende in considerazione gli aspetti ritenuti materiali per tutto il Gruppo. La road-map verrà condivisa anche con i CEO delle tre business unit operative di Gruppo (Europa, Nord America e International) per predisporre gli action plan conseguenti.

A valle del processo di analisi di materialità sono state apportate modifiche al report di sostenibilità nella direzione di un maggiore approfondimento relativamente agli aspetti materiali.

A consuntivo della prima esperienza, il CSR Manager di Autogrill ritiene che lo scoglio più difficile da oltrepassare sia stato fare comprendere ai colleghi il senso dell'analisi. Spunti per le prossime analisi? Effettuare un'attività di stakeholder engagement non mediata dal management interno.

Enel

*Intervista a Giulia Genuardi,
Head Sustainability Planning and
Performance Management*

Dal 2012 Enel ha avviato e messo in atto l'analisi di materialità ispirandosi anche ai principali standard esistenti quali le linee guida di GRI, IIRC e AA1000.

Partendo da un'iniziale esigenza di adeguamento alle Linee Guida GRI G4, gli obiettivi dell'analisi si sono man mano arricchiti e sono stati fissati obiettivi sempre più sfidanti: la matrice di materialità come strumento per pianificare e gestire la performance e poi anche per il reporting.

Una precisazione si rende necessaria: la matrice di materialità di Enel esamina le priorità, non la rilevanza in quanto tutti i temi in analisi sono rilevanti, ma in relazione al contesto e alla strategia alcuni assumono la priorità rispetto ad altri.

Il perimetro di riferimento si è allargato con il maturare dell'esperienza: nel 2012 l'analisi si è concentrata su Enel SpA in quanto capogruppo, per poi passare, negli anni successivi, ad abbracciare tutte le principali aziende del gruppo (35 società in 14 Paesi nel 2015).

L'unità organizzativa responsabile dell'analisi

ENEL

Pianificazione

Standard adottati	Linee guida GRI G4, IIRC e AA1000
Unità responsabile	Sustainability Planning and Performance Management – Sustainability Holding

Sviluppo

Principali fonti utilizzate	Linee guida di sostenibilità G4 Questionari FTSE4Good e RobecoSAM Benchmark Liste temi SASB, Bloomberg e World Economic Forum
-----------------------------	---

Aspetti/temi identificati	17 aspetti (170 temi)
Coinvolgimento interno	Analisi desk su documenti aziendali Interviste

Coinvolgimento esterno	Analisi desk su fonti interne o esterne Survey specifiche Self assessment
------------------------	---

Sistema di misurazione	Azienda: giudizio da 1 a 5 Stakeholder: ponderazione sulla base della dipendenza dello stakeholder dall'azienda, l'influenza dello stakeholder sull'azienda e l'urgenza della relazione
------------------------	--

Validazione

Responsabile approvazione	Comitato Nomine e Governance; Comitato Controllo e Rischi; Consiglio di Amministrazione
---------------------------	--

Formato utilizzato	Matrice
--------------------	---------

Impatto

Reporting	Indice e ordine dei capitoli Approfondimenti e spazio ai temi rilevanti Selezione dei KPIs
-----------	--

è “Sustainability Planning and Performance Management – Sustainability Holding”, a dimostrazione che l’analisi di materialità non è solo uno strumento di reporting ma ancor di più di pianificazione. E’ stata definita una specifica metodologia, che prevede il contributo di altre funzioni: la Pianificazione Strategica (per cui la matrice è utile come input per redigere il piano strategico) e tutte le altre funzioni che hanno un rapporto attivo e costante con gli stakeholder come, ad esempio, gli Affari Istituzionali o la funzione Business Development (che nel momento in cui si accinge a varare un nuovo progetto effettua numerose analisi preliminari, tra cui l’analisi di materialità). Il processo è stato supportato da un consulente, che ha svolto attività di screening dei benchmark (competitors e multinazionali), ha concorso a proporre una metodologia di base e ha fornito un supporto nello sviluppo del sistema informatico dedicato. E’ stata comunque sviluppata internamente una metodologia che, pur rispettando gli standard internazionali, è fortemente customizzata alla realtà Enel. Per individuare i temi da sottoporre a valutazione, Enel è partita dalla lista GRI integrandola poi con i suggerimenti tratti dai documenti di alcuni analisti di sostenibilità come, ad esempio, FTSE4Good o RobecoSAM. Sono poi state analizzate le matrici di materialità delle grandi aziende sia italiane che estere, indipendentemente dal settore di appartenenza. Sono infine stati valutati i temi della lista composta da SASB e Bloomberg e di quella del World Economic Forum. La lista dei temi è stata infine condivisa con le 35 società di cui sopra, giungendo così ad una lista unica per tutto il Gruppo. I temi sono stati clusterizzati in tre livelli di aggregazione sulla base dell’affinità dei contenuti, dal livello di massimo dettaglio (170 temi) fino al livello più aggregato, che riporta i 17 temi presenti nella matrice. La valutazione è stata generalmente effettuata su tutti i 170 temi, sia lato stakeholder che lato azienda (tranne che in alcuni casi eccezionali). La valutazione dei temi condotta dall’azienda si è basata sull’applicazione di tre criteri, considerati congiuntamente: la presenza di un investimento economico inerente al tema considerato e la presenza dello stesso nel piano industriale; la presenza di un *commitment* esterno (es. su 4 SDGs Enel ha preso un impegno formale, il che identifica i relativi temi come prioritari); la leva strategica, cioè quanto il tema è considerato strategico dalla prima linea dei dirigenti di ogni singolo Paese e dall’Amministratore Delegato. Per effettuare la valutazione si procede inizialmente con un’analisi desk, resa possibile grazie all’esame di specifici documenti aziendali e successivamente con l’utilizzo di interviste in cui ogni soggetto è chiamato ad esprimere un giudizio da 1 a 5 (ciò ha permesso la correzione in tempo reale della matrice iniziale). Per l’individuazione delle categorie di stakeholder da considerare, è stato organizzato un working group che ha visto la partecipazione degli esponenti delle funzioni di sostenibilità dei Paesi in cui Enel è presente. E’ stata così definita una lista di categorie di

stakeholder (89) raggruppate in 8 macrocategorie (i clienti, i media, la comunità finanziaria, le istituzioni, le imprese e le associazioni di categoria, la società civile e le comunità locali, i fornitori e gli appaltatori, le persone). Tutte le 89 categorie sono state considerate per la valutazione, effettuata con varie modalità: analisi desk su fonti interne o esterne, survey specifiche, strumenti di self assessment. Il tutto è stato pesato a seconda della rilevanza della categoria di stakeholder considerata, valutata sulla base di tre parametri: la dipendenza dello stakeholder dall’azienda, l’influenza dello stakeholder sull’azienda e l’urgenza della relazione (che rappresenta la dimensione temporale del rapporto tra la categoria di stakeholder e l’azienda).

Una volta sviluppata, l’analisi di materialità viene analizzata dal Comitato Nomine e Governance, dal Comitato Controllo e Rischi (entrambi composti da consiglieri di amministrazione) e dal Consiglio di Amministrazione, nell’ambito dell’analisi del Piano e del Bilancio di Sostenibilità.

L’analisi di materialità, che per Enel è quindi uno strumento di pianificazione e indirizzo strategico, ha un impatto sul sustainability report relativamente a: indice e ordine dei capitoli; importanza, approfondimenti e spazio riservato sul report ai 9 temi emersi come prioritari rispetto agli altri; selezione dei KPIs, in linea con le indicazioni del GRI G4.

Da molti anni un capitolo del bilancio consolidato è riservato alla sostenibilità, i cui contenuti vengono definiti da quest’anno in relazione ad una matrice di materialità customizzata per lo stakeholder ‘comunità finanziaria’, di fatto il destinatario tipico di questo bilancio.

Lo svolgimento dell’analisi di materialità è un percorso che sta dando moltissimi risultati ma che risulta di non sempre facile comprensione per i non addetti ai lavori. Enel ha quindi deciso di utilizzare la denominazione “analisi delle priorità”, per renderla immediatamente comprensibile all’interno e all’esterno dell’azienda. Oltre a ciò, sono stati riscontrati le classiche difficoltà legate all’implementazione di una nuova metodologia multidimensionale e multipaese. Il risultato ripaga degli sforzi compiuti perché la matrice ottenuta è credibile ed efficace grazie al processo strutturato e alle regole condivise all’interno. La sempre maggiore customizzazione delle metodologie, le rende molto più allineate alle caratteristiche delle aziende e del settore, anche se ne riduce la confrontabilità.

Nel prossimo futuro, l’obiettivo è quello di utilizzare strumenti informatici a supporto sempre più sofisticati, oltre a valorizzare le diverse iniziative di stakeholder engagement attraverso un uso “quotidiano” dell’analisi di materialità (per esempio, fornendo questi strumenti informatici direttamente alle persone che gestiscono le relazioni, in modo che abbiano *real time information* da utilizzare prontamente nella gestione ordinaria).

L'analisi di materialità effettuata da ERG per il report di sostenibilità 2015 non prende a riferimento standard specifici se non quanto disposto nelle linee guida GRI G4 secondo cui, in detta analisi, devono essere tenute in considerazione e bilanciate: la valutazione del management riguardo gli impatti dei diversi temi di sostenibilità sulla strategia, sullo sviluppo del business e sulla gestione aziendale; la valutazione degli stakeholder esterni sulle informazioni che possono influenzare il loro giudizio sul gruppo. L'analisi ha l'obiettivo di definire i *material aspects* per il rapporto di sostenibilità e come perimetro abbraccia tutto il gruppo (anche se sono stati intervistati solo stakeholder italiani, tenuto conto che in Italia si svolge circa l'85% del business del gruppo).

L'unità organizzativa responsabile è quella di Sustainability (che riporta alle Relazioni Istituzionali in staff al Presidente), aiutata da un consulente esterno per quanto concerne la definizione della metodologia (gestione delle interviste, aggregazione dei temi, loro presentazione, ecc.).

Punto di partenza dell'analisi di materialità è stata l'identificazione dei temi da sottoporre a valutazione. Facendo riferimento ai requirement GRI e relativi supplementi di settore, ai contenuti di vecchi rapporti di sostenibilità, al benchmark con i peers di settore (ritenendo che le problematiche siano legate prevalentemente al business, non ad altre variabili come, per esempio, la classe dimensionale o il grado di internazionalizzazione), ai temi emersi dalla rassegna stampa, è stata redatta una lista di una settantina di argomenti. Tali argomenti sono poi stati aggregati in macro aree ("era impensabile un'intervista su 70 argomenti, molto dei quali anche estremamente tecnici") per arrivare a 23 topic, di cui 4 non soggetti a valutazione in quanto "materiali a priori" («Profilo del Gruppo», «Governance», «Diversità e pari opportunità» e «Salute e sicurezza dei dipendenti») perché ritenuti necessari in un rapporto di sostenibilità.

I 19 topics rimanenti - riguardanti le aree: governance, economics, responsabilità ambientale, risorse umane, territorio e comunità locale - sono stati valutati da stakeholder interni (12 soggetti appartenenti al top management: Presidente, due Vice Presidenti, AD, tutti i primi riporti dell'AD, e gli AD delle Business Unit operative) ed esterni (109 valutazioni da parte di: 4 azionisti, 1 fornitore, 1 esponente della comunità finanziaria, 1 appartenente alla comunità locale, 11 docenti, 11 soggetti del Terzo Settore, 13 studenti, 5 rappresentanti delle Istituzioni Pubbliche, 6 tra

ERG

Pianificazione

Standard adottati	Linee guida GRI G4
Unità responsabile	Funzioni Sustainability

Sviluppo

Principali fonti utilizzate	Linee guida di sostenibilità G4 Contenuti di vecchi rapporti di sostenibilità Benchmark con i peer di settore Temi emersi dalla rassegna stampa
Aspetti/temi identificati	70 temi/23 aspetti (di cui 4 "materiali a priori")
Coinvolgimento interno	Interviste one-to-one
Coinvolgimento esterno	Interviste Questionari
Sistema di misurazione	Scelta dei 5 temi più rilevanti. Media aritmetica delle valutazioni espresse dagli stakeholder (numero di volte in cui ciascuna tematica è stata valutata come rilevante) ponderate rispetto al numero degli appartenenti a ciascuna categoria di stakeholder

Validazione

Responsabile approvazione	Comitato di Sostenibilità di gruppo
Formato utilizzato	No matrice, ma commento dei risultati ottenuti a seguito dell'analisi

Impatto

Reporting	Eliminazione di 3 tematiche di area ambientale ritenute non materiali
-----------	---

stampa e blogger, 7 provenienti da enti e associazioni, 33 espressione di aziende e 16 altri non inquadrabili nelle suddette categorie).

Gli stakeholder interni sono stati intervistati personalmente dal CSR Manager di gruppo. Per quanto invece riguarda gli stakeholder esterni la metodologia adottata ha compreso l'intervista e la somministrazione di un questionario. Sono stati intervistati gli interlocutori segnalati da manager ERG per la loro sensibilità sulle tematiche in nesso con la sostenibilità e la disponibilità a farsi intervistare. Sono stati così raggiunti fornitori, analisti finanziari, un sindaco di un Paese dove ERG aveva svolto un progetto con il territorio, azionisti (che erano già stati intervistati anche con il cappello di manager, essendo ERG un'azienda familiare in cui molti membri della famiglia Garrone-Mondini hanno il doppio ruolo di manager e azionisti). 700 copie di un questionario sui 19 topics è stato invece distribuito al Salone della CSR e dell'Innovazione Sociale e in altre occasioni di contatto con il pubblico. Sono state raccolte circa un centinaio di risposte da un pubblico eterogeneo, coprendo tutti quelli che sono gli stakeholder ERG identificati nella mappa degli stakeholder presente da anni nel rapporto di sostenibilità.

A ciascun stakeholder – intervistato di persona o mediante questionario - è stato chiesto di indicare i 5 topic ritenuti più rilevanti (5 per evitare che ci fosse troppa dispersione), senza attribuzione di punteggio. La graduatoria finale è stata ottenuta come media aritmetica delle valutazioni espresse dagli stakeholder (numero di volte in cui ciascuna tematica è stata valutata come rilevante) ponderate rispetto al numero degli appartenenti a ciascuna categoria di stakeholder (punteggio moltiplicato per 100). Non è stato attribuito un peso differente ai soggetti interpellati (in altre parole, le opinioni del Presidente avevano lo stesso peso delle opinioni di qualsiasi altro stakeholder).

I risultati così ottenuti sono stati inseriti in una matrice validata – cioè approvata nei contenuti - dal Comitato di Sostenibilità di gruppo composto da Presidente, Vice Presidente Esecutivo, AD, due AD delle Business Unit operative, Direttori. Tale matrice non verrà pubblicata per evitare raffigurazioni ingannevoli (“il fatto di avere dato agli stakeholder la possibilità di esprimere un giudizio senza gradazioni ha portato ad una matrice di materialità categorica,

tranchant”), ma spiegata nei contenuti mediante un’analisi di materialità. L’analisi di materialità verrà condivisa sicuramente internamente. E’ allo studio l’eventuale discussione con pubblici esterni.

L’analisi effettuata ha portato ERG ad eliminare dall’indice del report di sostenibilità 3 tematiche di area ambientale che sono state ritenute non materiali (i KPIs ad esse relativi però rimarranno perché si tratta di informazioni disponibili). Il benchmark con i peers darà la leva per ampliare lo spazio di alcune altre tematiche oggi toccate solo tangenzialmente.

Principali problemi? Le persone che hanno risposto ai questionari scritti non avevano una descrizione esaustiva dei topics e ciò poteva generare errori di interpretazione; poca disponibilità alle interviste da parte di diversi interlocutori.

Le condizioni di efficacia? Qualità degli stakeholder da intervistare; modalità di raggruppamento degli argomenti in modo che siano sufficientemente sintetici/comprendibili e al contempo specifici; risorse a disposizione da investire in questa attività; commitment da parte del vertice.

Etica Sgr

Intervista a Marcello Colla, Responsabile Area Amministrativa e Responsabilità Sociale d’Impresa

Nello svolgere l’analisi di materialità, Etica SGR si è ispirata alle previsioni delle linee guida GRI con l’obiettivo di definire i contenuti del bilancio integrato. La responsabilità è stata affidata all’area Amministrazione e Responsabilità Sociale d’Impresa che, a tal fine, agisce in concerto con la Direzione. All’inizio questa funzione era l’unica ad occuparsi del processo, poi sono state coinvolte l’area Ricerca e il servizio Marketing e Comunicazione per un confronto sulle risultanze emerse. Per un presidio generale del processo, in qualità di “uditore” è stata coinvolta la società di revisione responsabile dell’assurance al bilancio integrato.

Nella prima analisi di materialità, per l’individuazione dei temi non ci si è rifatti ad una lista formalizzata. Sono stati considerati i temi ESG (environment, social e governance) utilizzati da Etica SGR per l’esame delle imprese nelle quali investire (9 macro categorie). Nell’ultima edizione sono invece stati considerati tutti i temi elencati nelle linee guida GRI G4 (49 temi suddivisi in 6 aspetti: economico, ambientale e sociale - diritti umani, società, dignità del lavoro e pratiche lavorative, responsabilità di prodotto). La scala di valutazione per tali temi prevedeva 4 livelli: non materiale, poco materiale, materiale, molto materiale. I giudizi qualitativi espressi dai soggetti interpellati sono stati tradotti in valori quantitativi dal personale di Etica SGR

ETICA SGR

Pianificazione

Standard adottati	Linee guida GRI G4
Unità responsabile	Area Amministrazione e Responsabilità Sociale d’Impresa

Sviluppo

Principali fonti utilizzate	Temi liste ESG utilizzate da Etica SGR per l’esame delle imprese nelle quali investire
Aspetti/temi identificati	Linee guida GRI G4
Coinvolgimento interno	60 aspetti/6 ambiti
Coinvolgimento esterno	Workshop con C.d.A.
Sistema di misurazione	3 workshop
	4 livelli: non materiale, poco materiale, materiale, molto materiale

Validazione

Responsabile approvazione	Consiglio di Amministrazione
Formato utilizzato	Matrice

Impatto

Reporting	Definizione dei KPIs per ciascun aspetto materiale. Inserimento obiettivi di sostenibilità nel report, identificando KPIs e tempistiche e rendicontando sul loro raggiungimento
Politiche di sostenibilità	Riscrittura della politica di responsabilità sociale per esplicitare i diversi DMA richiesti dal GRI. Inserimento di obiettivi di sostenibilità nel piano strategico

addetto ad effettuare l'analisi.

Per raccogliere il punto di vista dell'azienda sui temi, è stato organizzato un workshop di un paio di ore con il Consiglio di Amministrazione: ad ogni consigliere è stato chiesto un parere in base alla scala sopra precisata. Anche la funzione Amministrazione e Responsabilità Sociale d'Impresa di Etica SGR ha elaborato una propria valutazione condivisa con la direzione generale. La media dei giudizi emersi nel workshop e quelli espressi dalla funzione owner dell'analisi di materialità ha fornito il punto di vista dell'azienda.

Per gli stakeholder da interpellare si è fatto riferimento alla mappatura predisposta a fine 2014 in occasione di un workshop che ha visto la partecipazione di tutti i dipendenti. A questi è stato chiesto di individuare tutti gli stakeholder aziendali.

Successivamente, utilizzando la matrice di AccountAbility 1000 di influenza/dipendenza dei portatori di interesse, sono stati selezionati solo gli stakeholder caratterizzati da un alto grado di influenza e da un alto grado di dipendenza (i dipendenti, i collocatori, i clienti retail, i clienti istituzionali, le imprese con cui Etica SGR fa attività di engagement) e solo questi sono stati coinvolti nei workshop di materialità. I workshop di materialità sono stati differenti: 3 workshop diretti a 3 gruppi di dipendenti, un workshop indirizzato alle restanti categorie di interlocutori (mezza giornata di confronto sugli aspetti selezionati). Il workshop multistakeholder ha visto gli interlocutori suddivisi in gruppi a composizione eterogenea di 4/5 soggetti chiamati a valutare alcuni dei 49 temi identificati dall'azienda (alcuni e non tutti per non appesantire troppo il lavoro dei gruppi). Ogni tema è però stato

valutato da almeno uno dei gruppi di cui sopra. I giudizi espressi dagli stakeholder non sono stati ponderati.

La validazione finale della matrice di materialità è spettata al Consiglio di Amministrazione. La stessa è stata inserita, insieme ai DMA (Disclosure of Management Approach, secondo GRI G4), all'interno della policy aziendale di responsabilità sociale che è, per l'appunto, soggetta all'approvazione del Consiglio. Si è scelto di non inserirla nel documento di rendicontazione - bilancio integrato - perché rispetto a quest'ultimo è soggetta a modifiche meno frequenti.

La prima analisi di materialità ha fornito spunti di cambiamento per l'integrated report. La nuova versione della matrice di materialità ha invece influito principalmente sui DMA e sugli indicatori. L'ultimo piano strategico (2014-2016) conteneva anche obiettivi di sostenibilità con indicatori quantitativi frutto dell'analisi di materialità.

Principali problemi? Inizialmente l'inesperienza nel coinvolgere gli stakeholder, per cui sono stati selezionati anche soggetti poco interessati e contributivi con risultati poco soddisfacenti (es.: un workshop è andato completamente deserto). Da aggiungere anche l'impostazione poco orientata al risultato dell'analisi iniziale che ha consentito all'azienda di relazionarsi con gli stakeholder senza però riceverne indicazioni su eventuali obiettivi di miglioramento (per gli anni a venire si cercherà quindi di curare meglio la fase di progettazione rispetto alla consultazione vera e propria).

Condizioni di efficacia? Forte coinvolgimento interno e attenta selezione degli stakeholder (la casualità non gioca a favore dell'efficacia dell'analisi).

Feralpi

Intervista a Isabella Manfredi, CSR manager

Feralpi ha pubblicato la sua prima matrice di materialità nell'edizione 2011 del Bilancio di sostenibilità. Responsabile della conduzione dell'analisi di materialità è il CSR Manager del Gruppo Feralpi, coadiuvata da diversi responsabili di funzione chiamati ad esprimere la loro opinione circa la rilevanza di un determinato tema per lo stakeholder con cui si rapportano e/o si interfacciano (cosiddetto gatekeeper⁵). Oltre a queste funzioni, l'azienda si avvale della collaborazione di un consulente esterno che ha seguito il Bilancio di Sostenibilità Feralpi fin dalla sua prima edizione, nel 2004. Il perimetro di riferimento è l'intero Gruppo. I temi presi in considerazione sono i 46 previsti

⁵ Nel processo di rendicontazione il gatekeeper può non coincidere con il data owner. Quest'ultimo è tecnicamente il responsabile delle informazioni rilevanti per la rendicontazione sociale, che riguardano uno o più indicatori previsti dalle linee guida. Il gatekeeper è il responsabile aziendale da cui dipende l'elaborazione delle strategie complessive di dialogo e coinvolgimento di un dato stakeholder.

FERALPI

Pianificazione

Standard adottati	Linee guida GRI G4
Unità responsabile	CSR Manager di Gruppo

Sviluppo

Principali fonti utilizzate	Linee guida di sostenibilità G4
Aspetti/temi identificati	46 temi
Coinvolgimento interno	21 interviste one-to-one
	Compilazione schede
Sistema di misurazione	Scala ordinale da 1 a 46

Validazione

Responsabile approvazione	Comitato di Sostenibilità di Gruppo
Formato utilizzato	Matrice

dalle linee guida GRI G4, raggruppati in 3 aree: economica, ambientale e sociale (quest'ultima suddivisa in 4 sottoaree: lavoro, diritti umani, società, responsabilità di prodotto). La metodologia di ponderazione degli stessi ha previsto i seguenti cinque stadi, ciascuno caratterizzato da una specifica

procedura:

- individuazione degli stakeholder rilevanti attraverso l'analisi della misura in cui i portatori d'interesse sono interessati o influenzati dagli impatti provocati dall'organizzazione, possono influire sulle performance dell'organizzazione, condividono o meno i risultati del business;
- individuazione della struttura aziendale che svolge la funzione di interfaccia con ciascuno stakeholder (cosiddetto gatekeeper2);
- valutazione dell'importanza - espressa su scala ordinale - che il top management aziendale attribuisce a ciascuno stakeholder;
- per ciascuno stakeholder, rilevazione dell'importanza da esso attribuita a tutti gli aspetti tipici. La valutazione dell'importanza avviene sia attribuendo a ciascun aspetto un valore di rilevanza sulla base di una scala ordinale a sei livelli (elevatissimo, elevato, intermedio, modesto, trascurabile, nullo), sia chiedendo all'intervistato di ordinare in ordine di importanza le schede relative a ciascun aspetto;
- inserimento delle graduatorie per ciascun aspetto e per ciascuno stakeholder nelle celle corrispondenti, previa trasformazione dei valori in una scala ordinale da 1 a 46.

La procedura di rilevazione e costruzione della graduatoria di ciascun aspetto e di ciascun stakeholder si è avvalsa di due strumenti principali di rilevazione: un insieme di 46 schede, ciascuna dedicata a uno dei 46 aspetti GRI, utilizzate nelle interviste individuali ai manager, responsabili di funzione; una scheda contenente 8 parole chiave per ognuna delle sei aree in cui sono stati raggruppati i 46 aspetti, utilizzata nell'analisi del contenuto di un corpus di 8.117 articoli, rappresentativi dell'intera rassegna stampa del periodo 11.02.2014 - 21.07.2014, raccolta da Siderweb.com e relativa al settore siderurgico nazionale. Le schede sono state compilate nel corso di 21 interviste individuali ad altrettanti manager del Gruppo. In particolare a ciascun intervistato è stato chiesto di compilare le schede riguardanti gli aspetti di almeno un'area, sulla base delle rispettive competenze funzionali. In totale sono state compilate 328 schede. A seguito della rilevazione delle opinioni dal management, è stata calcolata la media dei punteggi dei giudizi su ciascuno dei 46 aspetti e costruita una

graduatoria interna a ciascuna area adottando una scala di 12 livelli. Per rendere confrontabili le graduatorie degli aspetti di ciascuna area è stata utilizzata la valutazione di importanza relativa di ciascuna area rispetto alle altre, utilizzando il giudizio del massimo vertice aziendale, per quanto riguarda la rilevanza attribuita dall'Azienda, e il risultato dell'analisi del contenuto della rassegna stampa, per quanto riguarda la rilevanza attribuita dagli stakeholder (l'opinione pubblica). Le due graduatorie sono state poi convertite attribuendo un ordine da 1 a 46 a ciascun aspetto. L'analisi del contenuto di 8.117 articoli ha permesso di definire l'importanza relativa delle sei aree per l'opinione pubblica nazionale.

Per evitare un'eccessiva soggettività delle risposte ciascuna area è stata valutata da almeno tre intervistati. La ponderazione delle aree è stata riservata al vertice di Gruppo, cioè al presidente, che ha una visione strategica d'insieme di tutte le dimensioni in cui l'azienda è coinvolta. L'analisi estensiva e completa della rassegna stampa di settore ha permesso di inserire un elemento "oggettivo" riferibile direttamente alla formazione dell'opinione pubblica, espressione della totalità degli stakeholder.

L'analisi di materialità è stata discussa e approvata durante una delle riunioni trimestrali del Comitato di Sostenibilità del Gruppo Feralpi, che è diventato operativo nel marzo 2014 e di cui fanno parte i manager responsabili di funzione italiani e tedeschi. Il Comitato ricopre un ruolo strategico per la Governance del Gruppo grazie alle sue competenze e risponde direttamente al Consiglio di Amministrazione di Feralpi Holding (capogruppo) per le materie riguardanti la responsabilità sociale.

Problemi riscontrati nell'esperienza fino a qui maturata? Suggerimenti per il futuro?

Mancano fin ora indicazioni procedurali precise su come definire questi aspetti, che vengono lasciati alla "soggettività" di chi deve redigere il bilancio e alla percezione che l'impresa ha dei propri stakeholder.

In complesso, senza una procedura sistematica, in grado di integrare le opinioni espresse dal management con le informazioni provenienti dagli stakeholder, l'azienda si trova in oggettiva difficoltà nel redigere la matrice delle materialità oltre che nell'impossibilità di confrontarla con quella di altre realtà simili viste le differenti modalità operative adottate.

La prima analisi di materialità che ha come oggetto l'intero Gruppo Iren è un processo ancora in corso guidato dalla Direzione Corporate Responsibility con la collaborazione - nella fase preliminare di individuazione dei temi (supplementari rispetto a quelli suggeriti dal GRI) - della funzione Personale Organizzazione e Sistemi e della business unit Mercato, unitamente alla supervisione della società che effettua la revisione del report di sostenibilità del Gruppo.

Per identificare i temi rilevanti per l'azienda e per gli stakeholder è stato seguito il percorso suggerito dalle linee guida GRI che indica le aree su cui concentrare la rendicontazione.

Oltre a ciò è stata effettuata un'analisi della rassegna stampa e sono state esaminate le indagini di customer satisfaction, la documentazione interna (i precedenti bilanci di sostenibilità, i documenti del piano industriale, il memorandum strategico) ed è stata condotta un'analisi sui bilanci di sostenibilità dei principali competitor.

Terminate le fasi appena descritte, sono stati individuati 35 temi, successivamente raggruppati in 4 categorie: economica (6 temi), sociale (18 temi), ambientale (8 temi) e trasversale (3 temi). La valutazione sugli stessi è stata effettuata dall'azienda e dagli stakeholder con una scala di valori compresi tra 0 a 3, dove 0 corrisponde alla minima rilevanza e 3 la massima rilevanza. Per la valutazione dei temi da parte dell'azienda sono state coinvolte tutte le unità organizzative per un totale di 18 persone (Direttori di funzione o Responsabili di Business Unit) mediante un workshop in cui sono stati condivisi il metodo di lavoro e i temi (e relativo significato) da sottoporre ad esame. A ciascun partecipante al workshop, della durata di una mattina, è stata consegnata una scheda per la votazione dei 35 temi. I temi presentati all'inizio del workshop sono stati discussi in profondità e, per alcuni di essi, è stata proposta e accettata una riformulazione. Si è perciò trattato di un lavoro "in progress", svolto durante il workshop, che ha portato alla modifica della griglia iniziale di voto.

L'identificazione degli stakeholder è stata abbastanza semplice perché dal 2014 il Gruppo ha attivato 5 Comitati Territoriali, tavoli multistakeholder operativi ai quali partecipano 20 o 23 stakeholder di riferimento (es.: associazioni ambientaliste, organizzazioni sindacali, associazioni di categoria, associazioni di consumatori, azionisti, enti della pubblica amministrazione, mondo scolastico comprensivo di quello universitario), rappresentativi

IREN

Pianificazione

Standard adottati	Linee guida GRI G4
Unità responsabile	Direzione Corporate Responsibility

Sviluppo

Principali fonti utilizzate	Linee guida di sostenibilità G4 Rassegna stampa Indagini di customer satisfaction Analisi documentazione interna (precedenti bilanci di sostenibilità, documenti del piano industriale, memorandum strategico) Analisi sui bilanci di sostenibilità dei principali competitor
Aspetti/temi identificati	35 temi
Coinvolgimento interno	Workshop con 18 persone (Direttori di funzione o Responsabili di Business Unit)
Coinvolgimento esterno	Workshop
Sistema di misurazione	Scala da 0 a 3

Validazione

Responsabile approvazione	Presidente, dal Vice Presidente e dall'Amministratore Delegato
Formato utilizzato	Matrice

Impatto

Reporting	Organizzazione per stakeholder di riferimento e non più per dimensione della sostenibilità Creazione di nuovi KPIs
Politiche di sostenibilità	Avvio di un progetto di maggiore integrazione della CSR nei processi di pianificazione strategica
Risk management	Ridefinizione delle aree di rischio Costituzione di una nuova commissione per vegliare specificamente sui rischi sociali

di tutto il panorama di interlocutori con cui l'azienda si rapporta. Con questi soggetti l'analisi di materialità è stata condotta in occasione di una delle riunioni periodiche di tali comitati. Anche questi stakeholder sono stati coinvolti con la stessa modalità utilizzata all'interno del Gruppo (workshop). Come per il top management, anche per gli stakeholder la lista dei temi da sottoporre a valutazione non era chiusa. I giudizi raccolti dagli stakeholder sono stati ponderati secondo un criterio che consente ai soggetti meno presenti ai tavoli di non contare di meno di quelli con un maggior numero di rappresentanti (quindi un solo giudizio per categoria di stakeholder, anche se ai Comitati Territoriali partecipano più soggetti per singola categoria di stakeholder).

Una volta concluso il processo, la matrice di materialità è stata approvata dal Presidente, dal Vice Presidente e dall'Amministratore Delegato. In un secondo tempo il risultato dell'analisi verrà rappresentato sia internamente al top management che

esternamente agli stakeholder dei Comitati Territoriali.

La griglia finale della materialità consente di effettuare valutazioni sull'implicazione dell'analisi per l'azienda. Attualmente tale analisi ha messo in moto un processo di cambiamento della struttura del bilancio di sostenibilità del Gruppo che sarà organizzato per stakeholder di riferimento e non più per dimensione della sostenibilità (economica, ambientale e sociale) come avveniva in passato. In risposta a specifiche richieste degli stakeholder emerse in occasione dei workshop sopra descritti, sono anche stati creati alcuni KPIs ad hoc, oltre a quelli classici fissati dal GRI. Significativo è anche l'impatto che l'analisi di materialità sta avendo sull'impianto di risk management: è in atto un processo di ridefinizione

delle aree di rischio in collaborazione con le differenti commissioni di gruppo a ciò preposte, come pure è in via di costituzione una nuova commissione con il compito di vegliare specificamente sui rischi sociali.

Questa prima esperienza è stata un'opportunità che il Gruppo ha colto per coinvolgere gli stakeholder sui temi della sostenibilità e per fare chiarezza sul fatto che il rendiconto di sostenibilità sia anche uno strumento di gestione e non solo di comunicazione. Nella prossima edizione dell'analisi di materialità il Gruppo si propone di formare meglio alcuni stakeholder sulle linee guida di redazione del BS e sui criteri che il GRI pone. Per alcuni stakeholder la mancanza di conoscenza su questi aspetti ha costituito un piccolo freno al processo.

Pirelli

Intervista a Eleonora Giada Pessina, Group Sustainability Office

L'attuale analisi di materialità nel Gruppo Pirelli risale al 2013, quando è stato avviato un processo di benchmark sulle principali aziende dell'automotive e del comparto specifico auto & parts per capire come si stavano muovendo su questo fronte. A questo benchmark è stato affiancato anche l'esame di quanto consigliato nelle linee guida GRI G4. Queste operazioni sono state svolte con la supervisione di due consulenti esterni, il primo che ha dato indicazioni sul processo, il secondo – che aveva effettuato ricerche specifiche sul comparto auto & parts - ha esaminato criticamente il primo draft della matrice di materialità (portando al riposizionamento di qualche tema). Altri soggetti esterni sono intervenuti per collaborazioni di minore entità (es: per adiuvarne nell'invio di questionari al mondo delle università e ai clienti).

La matrice di materialità di Pirelli è attualmente in revisione. Il processo di revisione è partito con un workshop – il Pirelli Global Stakeholder Dialogue - organizzato a Bruxelles ai primi di febbraio 2016 al quale sono stati invitati alcuni esponenti dei principali interlocutori del Gruppo per un totale di 25 soggetti altamente rappresentativi della categoria di Stakeholder di riferimento.

L'obiettivo dell'analisi di materialità è individuare gli elementi più importanti che pesano sull'azienda in termini di aspettative degli stakeholders tenendo presente che tutti i temi che appaiono nella matrice di materialità, ivi inclusi quelli che si posizionano nel quadrante meno rilevante, sono rilevanti e materiali per l'azienda e gli stakeholders: semplicemente alcuni risultano di priorità maggiore rispetto ad altri. In quanto tutti i temi sono rilevanti per il Gruppo, tutti sono presidiati.

PIRELLI

Pianificazione

Standard adottati	Linee guida GRI G4
Unità responsabile	Sostenibilità e Governo dei Rischi

Sviluppo

Principali fonti utilizzate	Linee guida GRI G4 Benchmark Questionari analisti finanziari di sostenibilità
Aspetti/temi identificati	16 aspetti
Coinvolgimento interno	Benchmark Esperienza aziendale sugli issue critici Analisi dei maggiori indici di sostenibilità del settore Dialogo con le funzioni aziendali "owner" delle relazioni con gli stakeholder
Coinvolgimento esterno	Questionario
Sistema di misurazione	Valutazione quantitativa

Validazione

Responsabile approvazione	Consiglio di Amministrazione
Formato utilizzato	Matrice

L'unità incaricata di sovrintendere al processo è Sostenibilità e Governo dei Rischi che ha coinvolto le unità "owner" delle relazioni con specifici stakeholder (Investor Relations, Marketing, Risorse Umane, Purchasing, ...) per l'individuazione dei soggetti da ingaggiare nelle interviste.

Per l'individuazione dei temi da valutare, Pirelli si è rifatta a benchmark sulle matrici di materialità di peers, di aziende del settore automotive e, più in generale, del settore industrial manufacturing. Oltre a ciò sono stati estrapolati temi di rilevanza dai questionari ricevuti dagli analisti finanziari di sostenibilità. Tutti i temi individuati sono stati inseriti in un database per consentire il loro esame e valutazione in base a differenti variabili indipendenti

(stakeholder, Paese,..). Alla fine del processo, i temi individuati sono stati raggruppati in 16 aspetti da sottoporre al giudizio di stakeholder e azienda.

La valutazione dell'azienda sulle tematiche proposte è stata frutto di un insieme di attività: analisi di benchmark delle mappature di sostenibilità del settore, esperienza aziendale sugli issue critici, analisi dei maggiori indici di sostenibilità del settore, dialogo con le funzioni aziendali "owner" delle relazioni con gli stakeholder.

Quanto al coinvolgimento degli stakeholder, sono state sentite tutte le categorie rilevanti per l'azienda a livello di Gruppo mediante risposta allo stesso questionario cui ha risposto l'azienda stessa. Nell'ambito di tali categorie sono stati ascoltati: i maggiori clienti di primo equipaggiamento; centinaia di clienti finali per ogni mercato rappresentativo; i più importanti dealers in tutto il mondo; i dipendenti che lavorano in diverse nazioni in cui il Gruppo è presente; i maggiori fornitori (per fatturato Pirelli) in ogni categoria di acquisto; i principali azionisti, investitori e analisti finanziari di Pirelli; le istituzioni e le amministrazioni pubbliche nazionali e sovranazionali; i giornalisti di testate nazionali e internazionali; le ONG e le università in ognuno dei Paesi in cui Pirelli possiede attività produttive. Come detto, la selezione di singoli soggetti all'interno delle specifiche categorie è stata effettuata grazie alla segnalazione da parte del Direttore funzionale owner della relazione. Lo stesso Direttore è stato coinvolto per individuare la migliore modalità di somministrazione del questionario (es.: per quanto riguarda i dipendenti, si è proceduto al sorteggio di un certo numero di collaboratori per ogni nazione in cui Pirelli è presente). Il giudizio espresso dagli stakeholder sugli aspetti evidenziati è stato ponderato in base alla rilevanza degli interessi e relativa capacità di impatto rivestita dalla categoria di stakeholder per

l'azienda. Il questionario richiedeva una risposta quantitativa.

La validazione della matrice di materialità è spettata al Consiglio di Amministrazione in fase di approvazione del bilancio di sostenibilità, previa verifica da parte del top management coinvolto nell'analisi. Una volta approvata, la matrice con il posizionamento dei temi è stata inviata per conoscenza via mail a tutti gli stakeholder che avevano preso parte alla consultazione.

L'analisi di materialità non ha inciso sui contenuti e sulla struttura della rendicontazione delle performance sostenibili nel bilancio annuale in quanto a livello di Gruppo l'azienda si ritiene tenuta a rendicontare su tutti gli aspetti rilevanti, anche se rilevanti in misura differente. Analogo ragionamento per quanto riguarda gli indicatori, tanto che Pirelli redige il proprio bilancio al livello comprensivo delle linee guida G4.

I temi della matrice sono allineati ai contenuti del Piano industriale e da tempo erano già presidiati, pertanto l'analisi di materialità non ha impattato sugli elementi principali di gestione strategica.

Problemi? Non un problema, ma la necessità per chi interpreta l'analisi di avere piena cognizione delle differenti versioni possibili delle analisi di materialità. Ad esempio un'analisi di materialità a livello di gruppo, per sua natura non è in grado di mostrare le differenze esistenti a livello di singolo Paese o categoria di stakeholder. E' quindi sempre necessario operare analisi di materialità anche ad un livello più dettagliato al fine di gestire adeguatamente le frequenti differenti contestualizzazioni degli elementi rilevanti a livello locale. Propositi per il futuro? Incrementare il rapporto di dialogo interpersonale con gli stakeholder piuttosto che quello mediato dai questionari.

Terna

Intervista a Fulvio Rossi, Responsabile CSR

L'analisi di materialità di Terna ha seguito una metodologia ispirata allo standard per lo stakeholder engagement predisposto da AccountAbility. Anche se lo spunto iniziale è stato fornito dalle linee guida GRI G4, la matrice di materialità per Terna ha costituito soprattutto una prima fase di un progetto più ampio per la definizione di un modello di gestione degli stakeholder in grado di strutturare meglio le relazioni con gli stessi, di identificarne i temi di interesse e di misurarne il grado di soddisfazione nella relazione con Terna, fornendo una base anche per il piano di sostenibilità.

L'unità organizzativa responsabile dell'analisi è la funzione di Corporate Social Responsibility che si è avvalsa della collaborazione di un consulente esterno per l'impostazione della metodologia e per l'esame dei documenti:

- interni a Terna (bilanci, codice etico, rapporti di sostenibilità, presentazioni agli analisti, piano strategico, piani di miglioramento dei sistemi di gestione certificati);
- esterni (documenti prodotti da/riferiti a stakeholder esterni relativamente a Terna o al settore elettrico).

Anche le attività di intervista con i Direttori e alcuni panel multistakeholder sono stati organizzati in stretta collaborazione tra struttura interna e consulenza. In particolare, i panel sono stati condotti dai consulenti esterni, con presenza della funzione CSR di Terna solo in qualità di osservatore, a garanzia dell'imparzialità del metodo adottato e della trasparenza sulla sintesi dei risultati, che sono stati riportati, subito dopo i panel e ancora in presenza degli stakeholder partecipanti, alla dirigenza di Terna.

Il punto di partenza dell'analisi è stata un'approfondita analisi documentale, volta a identificare i temi rilevanti. Alla fine del processo di analisi documentale sono stati individuati 100 temi, aggregati successivamente in 22 gruppi (2 sui temi dell'etica e della governance, 4 sull'ambiente, 4 sui dipendenti, 12 su aspetti legati al business) secondo diversi criteri come la frequenza dei temi nei documenti aziendali o la loro presenza in alcune pubblicazioni di organismi quali il GRI o le agenzie di rating di sostenibilità.

Una volta raggruppati i temi, la funzione CSR di Terna ha formulato una prima ipotesi di valutazione di rilevanza sia per l'azienda sia per gli stakeholder - basata soprattutto sulla frequenza della citazione e sull'importanza dei documenti consultati, e misurata su scala 1-5 - arrivando ad una suddivisione su più livelli e, dunque, ad una prima bozza di matrice di materialità. Per quanto riguarda i temi tratti dai documenti interni, è stata attribuita maggiore rilevanza a quelli presenti nei documenti pubblici rispetto a quelli contenuti su documenti ad esclusivo uso interno.

La bozza è stata presentata a 8 Direttori di Terna (di norma, primi livelli di riporto dell'AD) chiamati mediante interviste individuali ad esprimere un parere su quanto i temi selezionati valessero nelle prospettive di business attuali. I Direttori hanno potuto modificare la rilevanza attribuita ai temi dall'azienda, e con un limite di 0,5 punti anche la rilevanza per gli stakeholder. Per quanto riguarda la rilevanza per l'azienda, il punteggio finale è stato ricavato attribuendo un peso del 70% alla valutazione espressa dai Direttori (interpretata come più significativa dell'interazione tra temi e obiettivi strategici aziendali) e del 30% al punteggio emerso dall'analisi desk (comunque significativo delle posizioni aziendali già formulate in precedenza).

Per identificare gli stakeholder si è partiti dalla mappa sviluppata in occasione della redazione del codice etico aziendale. Gli interlocutori così identificati sono stati suddivisi in 3 fasce in funzione della loro rilevanza. Per ciascuna classe di stakeholder si è esaminato in quali casi Terna possedesse già delle fonti di conoscenza da cui trarre valutazioni (es. indagini di clima). Nel caso di stakeholder per cui non si disponesse di documenti di riferimento, si è sopperito in parte con l'organizzazione di 5 panel multistakeholder. I panel hanno occupato un'intera mattinata in cui sono state coinvolte 25 persone appartenenti alle categorie di stakeholder più interessate dai temi selezionati: 5 tavoli di lavoro su 5 temi differenti moderati dal consulente esterno. I panel hanno avuto come base di discussione una bozza di matrice di materialità predisposta da Terna.

In occasione dei panel, Terna è stata presente nella

TERNA

Pianificazione

Standard adottati	Linee guida GRI G4 AccountAbility
Unità responsabile	Funzione di Corporate Social Responsibility

Sviluppo

Principali fonti utilizzate	Documenti interni (bilanci, codice etico, rapporti di sostenibilità, presentazioni agli analisti, ecc.) Documenti esterni (documenti prodotti da/ riferiti a stakeholder esterni relativamente a Terna o al settore elettrico)
Aspetti/temi identificati	100 temi/22 aspetti
Coinvolgimento interno	Interviste one-to-one a 8 Direttori
Coinvolgimento esterno	Indagine documentale 5 Panel multi stakeholder
Sistema di misurazione	Scala 1-5

Validazione

Responsabile approvazione	8 Direttori intervistati
Formato utilizzato	Matrice

Impatto

Reporting	Modifica spazio dedicato agli argomenti
-----------	---

fase iniziale dei lavori in cui i Direttori hanno spiegato il motivo dell'evento e poi con la presenza muta di un esponente della funzione CSR ad ogni tavolo con il solo scopo di fornire chiarimenti ove necessari. Alla fine della mattinata, alla presenza dei Direttori Terna, la consulenza ha restituito il lavoro dei tavoli in termini di valutazione dei temi e opinioni/suggerimenti sulla qualità del presidio da parte di Terna di ciascuno di essi.

Alla fine di questo processo è stata organizzata una sessione conclusiva di validazione della matrice di materialità alla quale hanno preso parte tutti i Direttori in precedenza intervistati. Sono stati esaminati il risultato finale, ma anche gli scostamenti della matrice finale con quella ipotizzata con l'analisi desk. Ciò ha permesso di mettere in luce i casi in cui la rilevanza è stata sensibilmente modificata e perché, e di trarne indicazioni in chiave di attività aziendali, quali il Piano di sostenibilità e approfondimenti mirati, incluso il programma di costruzione di un modello di gestione degli stakeholder più completo e con aggiornamenti periodici predefiniti di tutte le sue componenti (mappa degli stakeholder, valutazioni di rilevanza, rilevazione di aspettative e opinioni degli stakeholder, piano di stakeholder engagement e la stessa matrice di materialità). La matrice di materialità è stata poi presentata all'Amministratore Delegato prima dell'approvazione del Rapporto di sostenibilità in cui è stata inserita.

La matrice ha influito sia sul piano di materialità che sulla struttura del sustainability report nel quale è stato riponderato lo spazio dedicato agli argomenti.

Principali problemi? La fatica connessa alla fase di

analisi iniziale e al tentativo di fare diventare la matrice di materialità uno strumento che impatta sull'azienda, un cruscotto di monitoraggio utilizzato anche dal vertice.

La prossima analisi di materialità verrà riproposta nella seconda parte del 2016 e la modifica più importante sarà costituita dalla rilevazione delle opinioni degli stakeholder. Grazie al sistema che nel

frattempo è stato implementato, le valutazioni degli stakeholder saranno tratte in primo luogo da rilevazioni periodiche sistematiche, e da panel multistakeholder solo a complemento, nei casi in cui l'opinione dello stakeholder non sia stata catturata completamente o in modo convincente. L'impianto resterà uguale, cambierà il modo di alimentarlo.

Ubi Banca

Intervista a Damiano Carrara, CSR manager

Nell'ambito del progetto di adeguamento della rendicontazione di sostenibilità alle nuove linee guida GRI-G4, UBI Banca ha effettuato una revisione della propria Mappa degli Stakeholder e una analisi dei temi di sostenibilità rilevanti, sintetizzati nella Matrice di Materialità prevista dalle stesse linee guida. Si prevede che l'analisi, che è stata condotta anche con l'obiettivo di integrare nella pianificazione aziendale gli elementi di novità che ne sarebbero scaturiti, possa essere ripetuta con periodicità biennale e comunque in occasione della periodica redazione/revisione del piano industriale. L'attività è stata condotta dal CSR Manager del Gruppo, che ha gestito l'intero progetto coadiuvato dal consulente esterno che segue l'azienda su tutto il percorso di transizione alle linee guida GRI G4. E' stata coinvolta anche UBI Academy, limitatamente alla gestione di un evento in EXPO di lancio dell'iniziativa e di condivisione del percorso con una serie di funzioni aziendali.

Per l'identificazione dei temi da sottoporre a valutazione, sono state prese a riferimento le tematiche a carattere generale e quelle specifiche per il settore finanziario proposte dalle linee guida del GRI. Tale base è stata integrata con un benchmark di settore ad opera del consulente esterno.

Tutti i temi così individuati sono stati raggruppati in 16 "aree di pianificazione strategica" secondo un criterio di omogeneità di contenuti. A seguito di una successiva verifica dei risultati e dell'accorpamento di alcuni temi, si è pervenuti a una Matrice di Materialità che consta di 9 aree per una cinquantina di temi complessivi su 69 iniziali.

La valutazione degli stakeholder non è stata ottenuta tramite un interpellato diretto degli stessi, ma è stata approssimata dal CSR Manager attraverso l'utilizzo di diverse fonti tra cui: analisi delle indagini di customer satisfaction e di attività di engagement con le comunità locali effettuate negli anni passati, indicazioni di agenzie di rating etico, incontri passati con le rappresentanze sindacali, esame di rassegna stampa/social media, esame dei giudizi espressi nei confronti delle banche da parte delle autorità pubbliche/opinion leader. Tale valutazione sarà

UBIBANCA

Pianificazione

Standard adottati	Linee guida GRI G4
Unità responsabile	CSR Manager di Gruppo

Sviluppo

Principali fonti utilizzate	Benchmark Linee guida GRI G4
Aspetti/temi identificati	50 temi /11 aspetti
Coinvolgimento interno	Workshop con C.d.A.
Coinvolgimento esterno	3 workshop
Sistema di misurazione	4 livelli: non materiale, poco materiale, materiale, molto materiale

Validazione

Responsabile approvazione	Gruppo di Lavoro Strategico, CEO, Consiglio di Amministrazione
Formato utilizzato	Matrice

Impatto

Reporting	Modifiche nella struttura
Politiche di sostenibilità	Inserimento di obiettivi di sostenibilità con gli indicatori quantitativi dell'analisi di materialità

sottoposta a verifica nell'ambito di un percorso triennale di consultazione degli stakeholder.

Quali gli stakeholder considerati? In totale sono stati identificate 8 categorie di stakeholder (dipendenti, clienti, fornitori, comunità locali, investitori, media, autorità pubbliche, influencer), partendo dalla mappatura effettuata in occasione della prima redazione del Codice Etico aziendale. Attraverso un processo di consultazione che ha coinvolto tutte le aree aziendali, ad ogni categoria è stato attribuito un peso specifico sulla base dei seguenti criteri:

- capacità di influenza sulla banca
 - o influenza diretta (peso 0,35)
 - o rappresentatività (peso 0,15)
- livello di interesse della banca
 - o Responsabilità verso lo stakeholder (peso 0,175)
 - o Dipendenza dello stakeholder dalla banca (peso 0,175)
 - o Vicinanza / prossimità tra lo stakeholder e la banca (peso 0,10)
 - o Intento politico e strategico della banca verso lo stakeholder (peso 0,05)

La media ponderata di questi criteri ha determinato la rilevanza complessiva del singolo stakeholder. La rilevanza della categoria è invece rappresentata dalla media dei valori dei singoli stakeholder.

L'importanza per l'azienda dei temi identificati è stata rilevata in step successivi. Inizialmente, un questionario (nel quale si chiedevano giudizi numerici) è stato somministrato ai responsabili di prima linea della capogruppo (c.d. Gruppo di Lavoro Strategico). A seguire, le risultanze sono state verificate con 23 interviste qualitative one to one e quindi sottoposte al giudizio di una cinquantina di responsabili di varie funzioni aziendali della Capogruppo e delle principali controllate. In questo modo sono state riposizionate le priorità delle tematiche, sono stati accorpati macro temi o ne sono stati creati di nuovi.

Le risultanze sono state approvate dal Gruppo di

Lavoro Strategico, condivise dal CEO e, nell'ambito del processo di approvazione del bilancio sociale, convalidate dal board.

Come conseguenza dell'analisi di materialità, è in corso la rilevazione degli obiettivi e delle azioni che confluiranno nel nuovo piano strategico. Anche il nuovo sustainability report sarà conseguentemente ristrutturato, mentre l'analisi ha impattato in misura minore sui KPIs perché il loro numero era già ampio e comprensivo anche di quelli identificati come "material". Nel prossimo futuro si lavorerà anche alle modifiche del piano di sostenibilità, per il momento rimasto inalterato.

A seguito dell'esperienza, il CSR Manager di UBI Banca ritiene che il principale problema del processo che ha portato alla matrice di materialità risieda principalmente nel fatto che si tratti di una novità a cui le funzioni aziendali non sono abituate: "un problema più di natura culturale che pratico".

© CSR Manager Network
Viale Bianca Maria 24
20100 Milano – Italy
Sito: www.csrmanagernetwork.it

