Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(ordinamento ex D.M. 270/2004)
In Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

Dal Bilancio Sociale al Report Integrato:

Confronto tra documenti di imprese di dimensioni differenti

Relatore
Ch. Prof. Maria Silvia Avi

Correlatore
Ch. Prof. Marisa Agostini

Laureando
Enrico Gradella
Matricola 837931

Anno Accademico
2016 / 2017

Indice:

INTRODUZIONE.....4
CAPITOLO I. BILANCIO SOCIALE.....7
1.1 Business sustainability.....7
1.2 Accountability initiatives, reporting and assurance.....10
1.3 Le dimensioni della sostenibilità.....15
1.3.1 Prologo.....15
1.3.2 Dimensione economic.....17
1.3.3 Dimensione corporate governance.....21
1.3.4 Dimensione social.....29
1.3.5 Dimensione ethical.....33
1.3.6 Dimensione environmental.....40
CAPITOLO II. GRI STANDARDS.....47
2.1 Introduzione.....47
2.2 GRI 101: Foundation.....48
2.2.1 GRI 102: Generale disclosures.....54
2.2.2 GRI 103: Management approach.....57
2.3 Esempi bilancio sociale.....61
2.3.1 ENI.....61
2.3.2 BoxMarche s.p.a.....68
2.3.3 Università Cà Foscari.....75
CAPITOLO III. REPORT INTEGRATO.....81
3.1 Introduzione.....81
3.2 Sud Africa.....82
3.3 Iter e significati.....85
3.4 Spinta al movimento.....88
3.5 Gli attori protagonisti.....93
3.6 Materialità.....95

CAPITOLO IV. IL FRAMEWORK INTERNAZIONALE.....101
4.1 Introduzione.....101
4.2 Utilizzo del Framework.....102
4.3 Concetti fondamentali.....103
4.4 Principi guida.....108
4.5 Elementi del contenuto.....113
4.6 Esempi report integrato.....117
4.6.1 Aspiag Service s.r.l.....117
4.6.2 ENI.....123
4.6.3 Costa Edutainment.....128
CONCLUSIONI.....134
BIBLIOGRAFIA.....136
SITOGRAFIA.....142

INTRODUZIONE:

La parola chiave nel mondo delle imprese e del business nel corso della storia è sempre stata *innovazione;* il passaggio dal modello corporativo nell'Europa preindustriale al modello societario delle prime grandi imprese ferroviarie dell'800, ed il passaggio dal modello produttivo fordista al modello giapponese della specializzazione flessibile, sono solo alcuni degli esempi di mutamenti verificatisi nel corso della storia con riguardo al mondo economico societario.
Il bisogno di mutare per aggiornarsi, per prevalere e per sopravvivere, è sempre stato insito nella natura umana, e ciò si è riflettuto e continua a riflettersi all'interno delle dinamiche gestionali ed economiche. Tale fenomeno, che rappresenta la linfa dell'economia, come una spinta verso il meglio e verso il continuo aggiornamento, va sempre di pari passo con la storia e gli avvenimenti degli anni precedenti.
In tale elaborato vedremo e confermeremo come questa linfa innovativa abbia contagiato anche il modo di fare reporting; il classico report finanziario non è più sufficiente a rappresentare il mondo dell'impresa e ciò che essa comunica, proprio grazie al mutamento del contesto storico-sociale in cui *l'homo oeconomicus* opera. Negli ultimi trenta anni il concetto di sostenibilità ha assunto sempre più peso specifico ed importanza, e ciò si è riflettuto anche nel corporate reporting, con la comparsa in primis del sustainability report o bilancio sociale e negli ultimissimi tempi del report integrato.
L'azienda opera in un ambiente mutevole assieme ad altri soggetti, ed è con essi che essa deve rapportarsi; essi, gli stakeholders, influenzano l'azienda e a loro volta sono influenzati. Parte proprio da qui l'innovazione di reportistica sostenibile: il sustainability reporting model fornisce informazioni finanziarie e non finanziarie con specifici indicatori di performance su le dimensioni EGSEE (economic, governance, social, ethical e environmental) di sostenibilità. In altre parole, il bilancio sociale o di sostenibilità riflette i valori concernenti non solo la profittabilità nel lungo termine dell'organizzazione, ma anche sul benessere del pianeta, della società e delle persone relazionati alla stessa.

Per cui il concetto di business sustainability sta man mano diventando un topic di primaria importanza per tutte le organizzazioni che intendono sviluppare una strategia di successo. Se prima l'idea primaria era solo mirata al profitto, ora il primary goal è fissato sul *doing better*, vale a dire considerando l'impatto del fare impresa su società, comunità ed ambiente.

Dunque nel Capitolo I studieremo la nascita e la formazione del bilancio sociale, i principi di reportistica e le dimensioni della sostenibilità.

Nel capitolo II vengono illustrati gli standard di redazione GRI e, coerentemente ad essi, vengono forniti tre esempi di bilancio sociale di tre imprese di dimensioni differenti, in modo tale da studiarne le differenze.

Il viaggio della sostenibilità sta fermandosi, poi, in questi anni, in un'altra importante tappa, che è quella del report integrato.

La disciplina di tale report è tuttora in mutamento ed è da considerarsi l'evoluzione della disciplina del bilancio sociale in quanto si cerca di superare la staticità informativa, pur mantenendo il focus sulla sostenibilità, sugli stakeholders e sull'informazione.

La definizione di report integrato la troviamo nell'INTERNATIONAL<IR> FRAMEWORK, un documento redatto dall'*International Integrated Reporting Council*, il quale ci spiega come tale report sia " *una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentano di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera*".

La disciplina di tale report va oltre il bilancio sociale, in quanto si esprime la necessità di sottolineare ed esplicitare la connettività delle varie informazioni, in modo tale da rendicontare, in un unico documento, come si crei valore nel lungo termine, quindi non solo una presentazione statica dei dati finanziari e non finanziari come avviene nel bilancio sociale.

Sebbene anche in tale report viga l'importanza delle informazioni finanziarie e non finanziarie, viene aggiunta inoltre la fattispecie dell'unione informativa o connettività. Si intende dare rilievo alle risorse usate dall'organizzazione e alle modalità attraverso le quali l'organizzazione opera con l'ambiente.

Nel capitolo III dunque si da voce a tale disciplina, dando levatura parallelamente al movimento dell'*Integrated Thinking and Reporting* come filosofia guida di tale documento.
Infine, nel Capitolo IV, si espliciteranno le linee guida di redazione del FRAME e si daranno, coerentemente al capitolo II, tre esempi di organizzazioni adottanti tale modello.

CAPITOLO I: BILANCIO SOCIALE

1.1 Business sustainability:

Abbiamo pregustato nell'introduzione come il modo di fare impresa sia cambiato grazie al tema della sostenibilità. Secondo Robert G. Eccles una strategia sostenibile abilita una compagnia a creare valore nel lungo termine per i propri stakeholders contribuendo al benessere della società; continuando, egli sostiene che la sostenibilità aziendale debba incontrare i bisogni delle presenti generazioni senza penalizzare gli stessi di quelle future.

Le convenzionali strutture di reportistica, le quali riflettevano le informazioni sulle performance economiche o le condizioni finanziarie, sono mutate a favore di un più ampio e profondo interesse comune. Tale interesse riguarda le informazioni finanziarie e non finanziarie concernenti le dimensioni della sostenibilità, che tra poco andremo ad illustrare e studiare, tramite degli appositi KPI's.

Il bilancio sociale, o sustainability report, rappresenta in pieno l'idea di dare conto agli stakeholders dell'operato dell'organizzazione sulle varie aree di interesse (dimensioni EGSEE).

Tale operato deve, sempre di più anno dopo anno, rispondere alle modifiche socio-economiche che intaccano i portatori di interesse; la business sustainability richiede, dunque, risposte sempre più celeri ed innovative riguardo, ad esempio, prodotti sostenibili, pratiche di governance aziendale, consumo di risorse in situazione di scarsità, cambiamenti climatici e, negli ultimi dieci anni, riguardo la crisi economica globale.

Nell'ultimo trentennio, quindi, si guarda con attenzione anche all'altra faccia della medaglia: il ritorno economico agli shareholders, i profitti, l'EBITDA e l'utile a fine esercizio non sono più gli unici standards ai quali i portatori di interesse fanno riferimento; la faccia emergente della medaglia mostra come la soddisfazione del cliente, le politiche sostenibili, la reputazione, il valore del

brand, le soluzioni alternative in materia ambientale e la responsabilità sociale, siano tutti valori non finanziari che rappresentano in misura equivalente e complementare il valore di un'azienda.

Come fa un'organizzazione a creare valore nel lungo termine supportata dal tema della sostenibilità? Gli autori di uno dei manuali[1] preso a riferimento per lo studio del bilancio sociale ci danno una prima risposta; per creare valore nel lungo termine con l'aiuto della sostenibilità le possibili vie da seguire sono tre: 1) adottare precocemente pratiche sostenibili in modo tale da evitare eventuali successive regolamentazioni governative quali multe o tassazioni, come è successo per le emissioni di gas o di rifiuti, il che, oltre al già detto sventato scontro con le politiche governative, darebbe anche un significativo vantaggio in tema competitivo; 2) imprimere nell'organizzazione l'idea di sostenibilità a tuttotondo, in quanto il consumatore, costretto a scegliere tra due aziende che producono lo stesso prodotto, sarebbe propenso alla scelta del prodotto dell'azienda maggiormente coinvolta in tema sostenibile; 3) promuovere l'impegno di una delle parti più importanti dell'azienda, vale a dire gli impiegati. Più essi si sentiranno partecipi alla vita organizzativa in tema di sostenibilità, più il commitment e quindi il risultato nel lungo termine sarà positivo.

Un altro fondamentale step per la redazione del bilancio sociale è rappresentato dal dove reperire le informazioni sostenibili, vale a dire, quindi, a quali fonti fare riferimento; tali informazioni possono essere trovate in:

- *Aziende*: le organizzazioni forniscono le informazioni inerenti alla sostenibilità nel sito web oppure in una parte del report annuale;
- *Service Providers*: un sempre maggior numero di service providers fornisce informazioni di sostenibilità ai soggetti impegnati nel mondo finanziario e dei mercati; due grandi organizzazioni come

[1] Ann M. Brockett and Zabihollah Rezaee, Corporate Sustainability Integrating Performance and Reporting.

Thomson Reuters e Bloomberg forniscono informazioni a più di 800.000 terminali finanziari[2];

- *Imprese di ricerca di sostenibilità**:*** un numero sempre più crescente di imprese specializzate nella ricerca di indici di sostenibilità, come ad esempio EIRIS, ECPI, FTSE-4Good, Governance Metrics International, ecc;
- *Consulenti pensionistici:* l'esempio portato è quello di Mercer, società di consulenza finanziaria, la quale ha sviluppato un pool di rating con riguardo alle dimensioni ESG (environmental, social and governance) della sostenibilità;
- *Imprese di investimento con prodotti sostenibili:* organizzazioni come Deutsche Bank o Goldman Sachs forniscono ricerche e report sul tema della sostenibilità sul mercato;
- *Organizzazioni non governative:* un ruolo molto significativo è svolto dalle NGO's quali CERES, World Resources Institute e Pacific Institute, le quali forniscono importanti informazioni;
- *Istituzioni accademiche:* Le ricerche in campo accademico svolgono una parte importante prevalentemente per il futuro. I principali attori sono Harvard Business School, MIT, Cambridge, ecc.

[2] Shayon, Sheila, Thomson Reuters vs. Bloomberg: A Terminal Fascination, BrandChannel, 2010.

1.2 Accountability initiatives, reporting and assurance:

Il fenomeno del reporting sostenibile sta prendendo sempre più piede anche tra le aziende di elevatura globale; uno studio di Ernst&Young[3] rapporta come più di due terzi delle Fortune Global 500[4] rediga una forma di bilancio sociale simile a quanto suggerito dal GRI. Più di 3000 aziende in tutto il mondo nel 2012 forniva un sustainability report e tale fenomeno è cresciuto esponenzialmente, con esempi di aziende globali quali Microsoft, Cisco, Ford, Johnson&Johnson, HP, Disney e Siemens.

Una tale diffusione del fenomeno è possibile solo grazie alle forze di mercato, le quali guidano la domanda, ed alle regolamentazioni, le quali possono far convergere la business sustainability nel mondo di tutte le imprese tramite regole e dettami. Naturalmente, come in altri fenomeni macro-economici, sono gli *early adopters* a dare il via al fenomeno espansivo; è grazie a loro, e successivamente alle imprese con grande visibilità, che poi anche molte altre entità economiche hanno seguito il trend, valutandolo positivo e portatore sano di valore futuro aggiunto.

E' da sottolineare come il redigere un bilancio sociale o un report integrato sia esclusivamente una scelta, e non un imposizione standardizzata derivante da direttive o regolamentazioni; spetta alla singola azienda o entità giuridica la disposizione del report e la sua messa a punto secondo gli standard GRI ,come format e contenuti, i quali verranno ampliamente studiati durante il Capitolo II.

Proprio la mancata regolamentazione internazionale del bilancio sociale (prima dell'avvento della guida GRI, sebbene non sia comunque uno standard mandatorio) ha sottolineato la necessità di disporre di alcune ferme imposizioni di reportistica, in virtù della vasta disomogeneità di redazione del report da parte delle aziende, le quali possono disporre documenti che differiscono in

[3] EY (precedentemente conosciuta con il nome Ernst & Young) è un network mondiale di servizi professionali di consulenza direzionale, revisione contabile, fiscalità e transaction. EY conta 231.000 dipendenti in tutto il mondo. Il network è presente con più di 700 uffici in 150 Paesi. Fa parte delle cosiddette "", ovvero le quattro società di consulenza e revisione contabile che a livello mondiale si spartiscono la grande parte del mercato; le altre tre "big" sono Pricewaterhouse, Coopers, Deloitte&Touche e KPMG, Wikipedia.

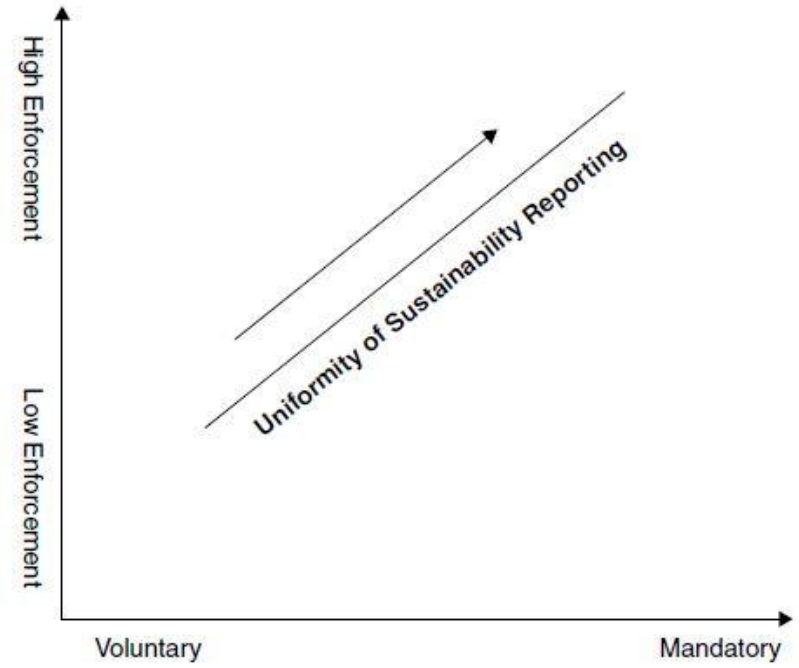
[4] La classifica Fortune Global 500 è una lista dei primi 500 gruppi economici mondiali, stilata in base al fatturato. La lista è compilata e pubblicata ogni anno dalla rivista *Fortune*. Wikipedia.

contenuti, format, struttura e KPI's. Tali possibili imposizioni o standard sono stati individuati nei seguenti items:

- Standardizzare le modalità di formazione del report;
- Stabilire un frame globalmente accettato per le informazioni sostenibili;
- Creare uniformità ed oggettività nelle dimensioni EGSEE;
- Assicurarsi che gli stakeholders possano arrivare a documenti che siano confrontabili;

Nel corso dell'ultimo decennio il bilancio sociale ha raggiunto la maturità di riconoscimento globale di alcune fondamentali caratteristiche: un utilità di raggiungimento di valore sia per gli attori esterni che per quelli interni; se per i primi, quali investitori, fornitori, governi e clienti lo studio del bilancio sociale può rappresentare un fondamentale strumento per valutare la performance dell'azienda e prendere decisioni più responsabili al riguardo, per i secondi, vale a dire essenzialmente il management, adottare il sustainability corporate reporting può innalzare sia la soglia di collaborazione e di *better relationships* con alcuni stakeholders quali clienti, fornitori, partner globali e dipendenti, sia il commitment e l'incentivo al focus sulla strategia al lungo periodo.

Figura 1. Standardizzazione del report sostenibile



Fonte: Corporate Sustainability Integrating Performance and Reporting.

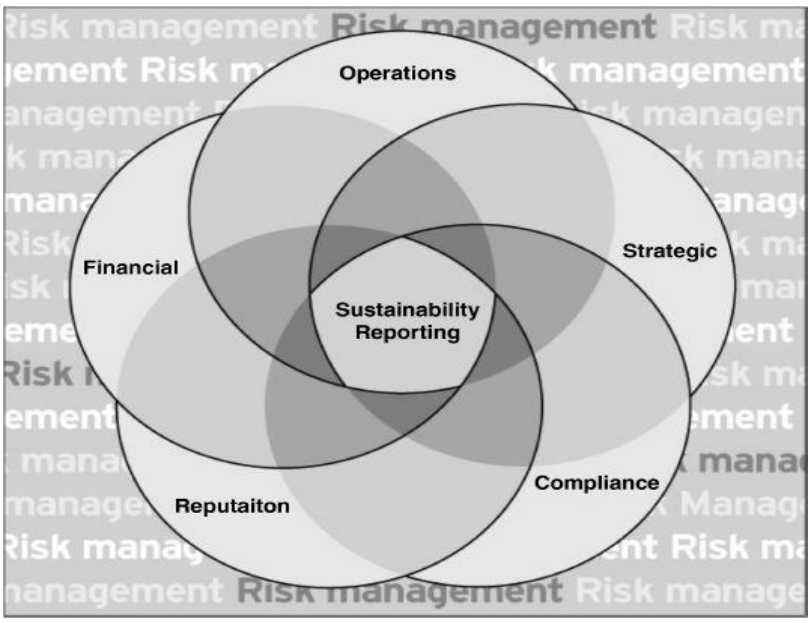
La figura soprastante mostra come l'applicazione e il *commitment* verso lo sviluppo sempre più affermato e diffuso del bilancio sociale porti ad una regolamentazione globalmente accettata, e non più solamente di carattere volontario o facoltativo.
Precedentemente si è accennato al bilancio sociale come uno strumento in mano al management in grado di portare surplus di valore nel lungo periodo; il sustainability reporting aiuta nel lungo termine l'amministrazione anche nel campo del risk management, identificando opportunità e rischi per tutte le cinque dimensioni. Brockett e Rezaee nel volume identificano cinque tipologie di rischio legate alla sostenibilità:

- *Rischio strategico:* è rappresentato dal set di operazioni nel lungo termine, come le relazioni con gli investitori, il posizionamento strategico, la strategia di marketing e la sensibilità al cambiamento della domanda del consumatore;

- *Rischio operativo:* legato all'operatività dell'azienda, come la produttività, la supply chain e l' IT;
- *Rischio di conformità:* concerne la sfera della non assimilazione delle normative nazionali, comunitarie o internazionali. Una ricerca di Ernst&Young nel 2010 ci mostra come il 94% dei rispondenti valuti in maniera "importante" o "molto importante" la linea guida nazionale in termini legislativi in tema di sostenibilità e l'81% riconosca l'importanza degli standard globali;
- *Rischio reputazionale:* fa riferimento al fallimento nel centrare l'obiettivo di soddisfazione di clienti, fornitori, consumatori e altri stakeholders;
- *Rischio finanziario:* il rischio finanziario è il rischio che incide negativamente sulla performane finanziaria dell'organizzazione. Un ulteriore ricerca di Ernst&Young mostra come il 43% di 300 dirigenti di grandi compagnie sia estremamente interessato a valori concernenti il cambiamento climatico, quando essi impattino sul valore delle azioni e dell'equity.

  Nella Figura 2 a pagina seguente si mostra un grafico delle cinque tipologie di rischio concatenate alla sostenibilità, tenendo in considerazione che, come tutte le tipologie, esse non sono da leggere in maniera disgiunta, bensì in maniera complementare.

Figura 2. Tipologie di rischio legate alla sostenibilità.



Fonte: Brockett & Rezaee, Sustainability Reporting's Role in Managing Climate Change Risks and Opportunities.

Possiamo concludere confermando come il trend ascendente di redazione, studio, discussione e condivisione del sustainability reporting sia assolutamente in fase evolutiva e globalmente riconosciuto. Si è visto e notato preliminarmente come la stessa redazione possa essere un fondamentale strumento per gli stakeholders, il quale li guida ed aiuta a valutare e studiare l'impatto che l'organizzazione ha in tutte le cinque dimensioni che a breve andremo ad approfondire.

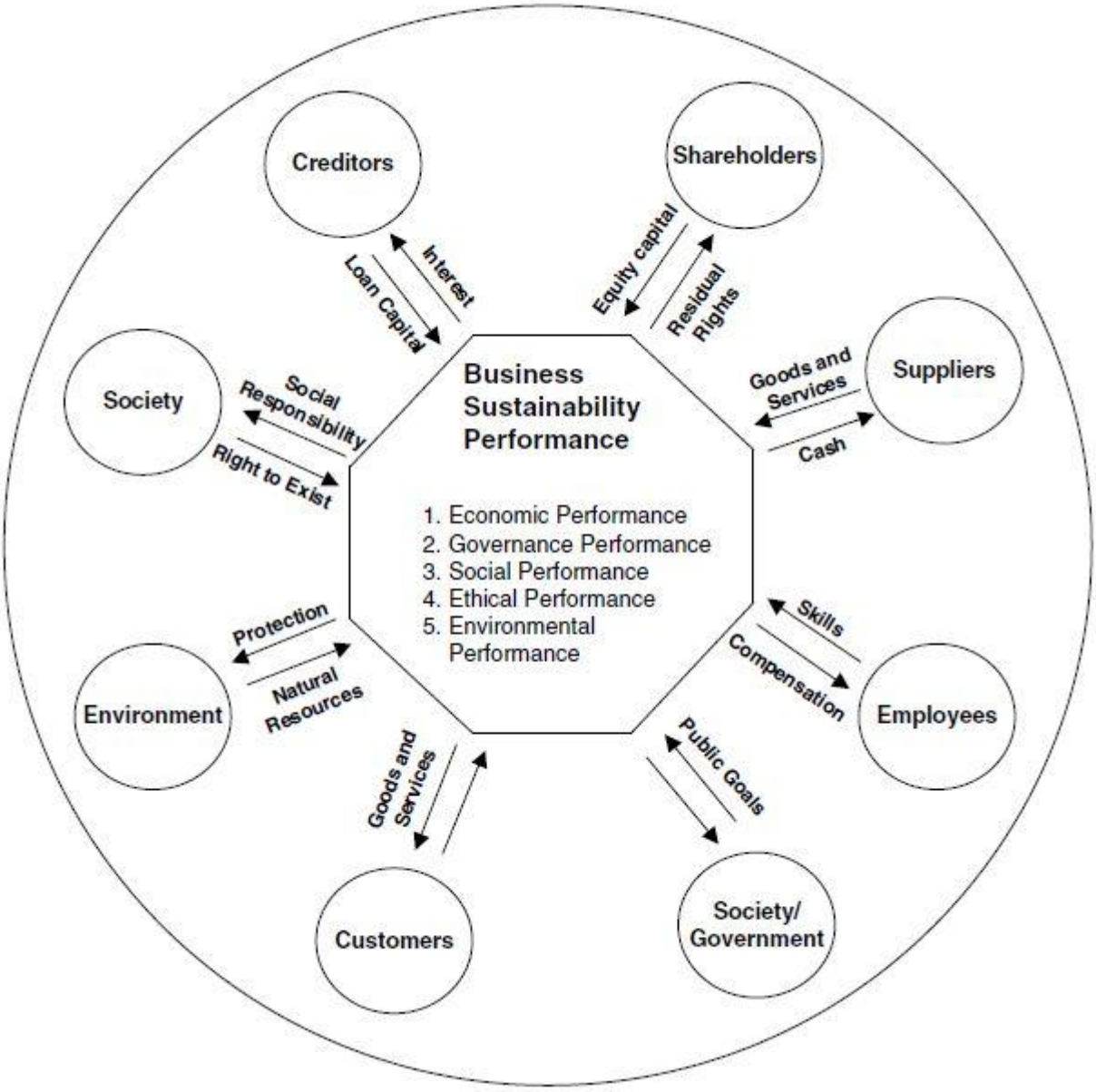
1.3 Le dimensioni della sostenibilità:

1.3.1 Prologo:

Abbiamo visto come un business sostenibile predisponga un mirino verso il lungo termine con particolare attenzione all'impatto che le operazioni hanno sulle cinque dimensioni: Economica, di Governance, Sociale, Etica e Ambientale.
Abbiamo inoltre introdotto il fondamentale concetto di innovazione intesa come continuo rinnovamento o risposta agli stimoli macro-economici globali. Essendo la mia generazione maturata scolasticamente e culturalmente nel primo decennio del XXI secolo, ho potuto notare e prendere atto della rivoluzione in campo economico di molte realtà globali. Ci si riferisce a come la crisi economica abbia influenzato il modo di fare impresa in tutto il globo e di come abbia cambiato il comportamento del consumatore.
Quest'ultimo, quotidianamente, in virtù della vera a propria rivoluzione macro-economica in atto, prima di procedere ad un acquisto o ad un operazione, deve sentirsi informato e sicuro sia del proprio obiettivo finale che del prodotto ultimo; deve avere la certezza della provenienza, della qualità, della fabbricazione dei materiali del prodotto, di che tipo di società sia, di come operi riguardo a tematiche ambientali e oramai il più delle volte si pondera l'acquisto esclusivamente in base al prezzo; stesso principio vale per il resto della categoria stakeholders, i quali, oltre che influenzare loro stessi il comportamento dell'organizzazione, debbono essere informati sull'operato di quest'ultima. Sicurezza ed informazione sono le parole chiave che aprono la cassaforte dell'embracement generale.
La crisi economica ha dato quintali di acqua al mulino della sostenibilità ed ha cavalcato l'onda su un fenomeno iniziato, seppur tiepidamente, un ventennio addietro.

Si presenteranno a breve le cinque dimensioni della sostenibilità , le quali mettono in continua ciclica e perpetua relazione il mondo azienda con gli stakeholders.

Figura 3. L'organizzazione nella società.



Fonte: Corporate Sustainability Integrating Performance and Reporting, Cap. 4, Pag. 73.

1.3.2. Dimensione Economic:

Lo scopo primario di ogni azienda, intesa come insieme di beni organizzato dall'imprenditore per l'esercizio di un'attività economica, è quello di creare reddito nel lungo termine e portare profitto agli shareholders.
Tale dimensione è generalmente la più conosciuta tra le cinque, in quanto si è sempre stati abituati a mettere in luce ed analizzare tali aspetti economici come il risultante dell'attività annuale d'impresa esercitata dagli executives e dal management.
Infatti, in molti sustainability reports, nella sezione dedicata alla dimensione economica, si analizza il risultato economico dell'organizzazione in relazione all'ambiente competitivo; si continua l'analisi in base alla strategia, al modello organizzativo e di gestione e controllo, al prodotto ed, infine, all'abilità di creare valore aggiunto mediante le predette attività. In altre parole, si analizza l'ossatura portante dell'azienda e si mostrano i risultati conseguenti a tale base; si mostrano i risultati ottenuti nell'ultimo anno conseguenti alle scelte di management e di strategia, in relazione al contesto competitivo nel quale l'impresa opera.
L'attività svolta dal management, poi, si riflette nel mercato finanziario, vero e proprio arbitro della crescita economica; gli investitori riflettono la fiducia inerente all'operato d'impresa nel suddetto mercato finanziario, e, per essere guidati nella scelta, danno peso ed importanza ad alcuni KPI's.
Attenzione però: i soli indicatori economici di performance, i KPI's, non sono sufficienti di per loro ad indicare se vi sia o meno un seme di sostenibilità nell'organizzazione; essi devono essere relazionati a termini che invece si legano all'ambiente, alle persone od al benessere del pianeta.
Ad esempio, un'organizzazione che desidera tracciare l'emissione di anidride carbonica in tonnellate proveniente da un camino dovrebbe confrontare i costi stimati per compensare l'inquinamento con quelli per ridurlo, attraverso l'ammodernamento o l'aggiornamento delle infrastrutture; questi numeri

possono essere a loro volta confrontati con il valore di mercato delle indennità di emissione di anidride carbonica[5].

L'affidabilità dei report finanziari è fondamentale per l'equilibrio di fiducia sui mercati e per promuovere un efficiente ed efficace contrattazione, come affermato dall'ex Securities and Exchange Commission chief accountants L.E. Turner nel 2005: "*In our capital markets, a single catastrophic reporting failure is a disaster in which losses to investors and the public can be, and often are, overwhelming, wiping out decades of hard work, planning and saving*."[6]

Il necessario bisogno degli investitori di trasparenza e sicurezza informativa concernenti le informazioni aziendali è scaturito in una guida prodotta da PwC (PricewaterhouseCoopers[7]), la quale riassume il tutto in sette pilastri rappresentanti le fondamentali condizioni che devono sussistere tra azienda e stakeholders:

- Disponibilità di risorse da parte dell'azienda e gestione delle stesse;
- Informazioni sul rapporto vigente con i maggiori stakeholders, i quali possono influenzare la rotta sostenibile della società;
- Bisogno di dati quantitativi relativi alla sfera economica dell'azienda, i quali sono suscettibili di influenzare le decisioni dell'organizzazione nel futuro;
- Rischi chiave che possono mettere in pericolo il primary goal sostenibile;
- Chiarezza sui dati relativi ai futuri report aziendali.

[5] Ann M. Brockett e Zabihollah Rezaee, Corporate Sustainability Integrating Performance and Reporting, Pagina 92.
[6] Ann M. Brockett e Zabihollah Rezaee ,Corporate Sustainability Integrating Performance and Reporting, Pagina 92.
[7] Società internazionale di revisione bilanci, consulenza legale strategica e fiscale. Da Wikipedia, l'enciclopedia libera.

Figura 4. Indicatori di performance economici.

Economic KPIs on Financial Statement	Economic KPIs on MD&A
1. Economic value generated. 2. Revenues earned. 3. Resources consumed. 4. Costs recognized. 5. Resources obtained (assets). 6. Capital raised. 7. Liabilities assumed. 8. Expenses incurred. 9. Earnings retained. 10. Earnings distributed. 11. Compensations paid. 12. Financial risk assessed. 13. Donations given. 14. Market share secured. 15. Taxes paid. 16. Financial assistance received. 17. Research and development (R&D) invested. 18. New products discovered. 19. Market information, such as market growth, market share, and regulatory environment. 20. Corporate governance information, such as the board of directors' composition, structure, and committees. 21. Strategic information, such as goals and objectives. 22. Information about management, such as the track record, compensation plans, and incentive plans. 23. Value-creating information, such as customers, employees, suppliers, innovative brands, and supply chain. 24. Corporate responsibility information, such as environmental, ethical, and social information. 25. Forecasts, projections, and other technical and quantitative market information. 26. Financial statements (balance sheet, income statement, statement of cash flow, owners' equity).	1. The current and potential impacts of emerging environmental initiatives and reforms on financial, operational, and capital expenditures. 2. The median compensation for top executives and their relation to the median for average employees. 3. Information on capital and human resources including the number of employees and their average compensation. 4. Information on social, governance, ethical, and environmental policies, programs, and operations. 5. Risk factors and their assessment and management as related to environmental, health, political, and regulatory initiatives and reforms. 6. The optional impacts of global economic and financial market conditions on the current year's and foreseeable future years' operations and performance. 7. Description of any current penalties and sanctions imposed and pending litigations. 8. Description of corporate governance policies and practices. 9. Description of the established and implemented business code of conduct. 10. Description of compliance with regulatory requirements. 11. Market information, such as market growth, market share, and regulatory environment.

(continued)

Economic KPIs on Financial Statement	Economic KPIs on MD&A
27. Note disclosures. 28. Accounting policies. 29. Segment information. 30. Changes in business structure (e.g., business combination, discontinued operation). 31. Material and unusual items. 32. Post-balance-sheet events. 33. Executive compensation. 34. Stockbased compensation. 35. Dividend policy. 36. Budget and performance evaluation. 37. Earnings releases. 38. Non-GAAP financial measures. 39. Operational information. 40. Quantitative analysis. 41. Forward-looking data. 42. Market information. 43. Stock prices. 44. Risk management. 45. Codes of conduct and ethics.	12. Corporate governance information, such as board of directors' composition, structure, and committees. 13. Strategic information, such as goals and objectives. 14. Information about management, such as track record, compensation plans, and incentive plans. 15. Value-creating information regarding customers, employees, suppliers, innovative brands, and supply chain. 16. Corporate responsibility information regarding environmental, ethical, and social information. 17. Forecasts, projections, and other technical and quantitative market information.

Fonte: Ann M. Brockett e Zabihollah Rezaee, Corporate Sustainability Integrating Performance and Reporting, Cap. 4, Pag. 93.

Si sottolinea ulteriormente come il valore economico, e quindi la dimensione economica, non possa essere inteso e visto in termini isolati rispetto al valore sociale od al valore ambientale, perché tutti i tre valori rappresentano un sistema completo e dinamico nel tempo. Quando si parla di valori si fa riferimento al criterio di orientamento dei comportamenti; la dimensione economica, quindi, è un criterio di orientamento basato sui risultati economici e finanziari.

Il principio del dinamismo nel tempo è importante nel capire come in un percorso di sostenibilità debba necessariamente esistere una idea unitaria di valore; la mera razionalità strumentale in campo economico, la quale prevede l'applicazione del binomio risorse-risultato, non è sufficiente ad affrontare il viaggio sostenibile, perché nulla resta immutato nel tempo, a maggior ragione le dinamiche relazionali globali.

Nasce da qui l'idea di innovazione evocata nell'introduzione, ossia da un continuo aggiornamento e dinamismo che permette l'unione dei valori ambientali, sociali ed economici in un ottica mai cristallizzata, ma perennemente suscettibile di modificazioni. Il bravo imprenditore crea valore nel lungo termine in un mix sostenibile che premia tutti i valori EGSEE in un ottica mutevole.

1.3.3 Dimensione Corporate Governance:

La crisi economica che ha colpito la stragrande maggioranza dei settori in tutto il globo dal 2007/2008 ha dato il via ad un iter di rinnovamento della corporate governance aziendale; si è cercato di carpire, in altre parole, le materie lacunose e le falle nel sistema gestionale, correggendole e trovando soluzioni adeguate.

Partiamo, però, dalla definizione di corporate governance, di cui una prima ci viene data dall' *International Good Practice Guidance* (IGPG), enunciando la stessa come " *set di pratiche e responsabilità esercitate dal consiglio e dal management con l'obiettivo di: a) fornire una direzione strategica, b) garantire il raggiungimento degli obiettivi, c) accertare che i rischi siano adeguatamente gestiti e d) verificare che le risorse siano gestite in modo responsabile*."

La definizione di corporate governance copre due importanti aspetti, che sono l'aspetto di *conformità*, il quale vigila sull'applicabilità delle norme, regole, regolamenti e standard, e l'aspetto di *performance*, il quale sottolinea l'importanza di politiche e procedure per instradare opportunità e rischi, utilizzo delle risorse, best practices, creazione di valore e scelte di decision-making.

Se precedentemente la dimensione economica che sottende il mondo aziendale è stata definita come l'ossatura aziendale, intesa come l'impalcatura necessaria a raggiungere i *primary goals*, in tal caso possiamo vedere la corporate governance come il sistema nervoso, capace di guidarci con precise regole e capace di intraprendere decisioni in regime di responsabilità.

Un importante aspetto in tema di corporate governance riguarda il tema *della globalizzazione;* con essa il mondo è diventato un posto più piccolo dove operare, agire, comunicare ed, ovviamente, fare impresa. Il punto, però, è il seguente: sebbene si stia cercando un modo di far convergere in maniera uniforme in tutto il globo *un'unica disciplina di corporate governance,* o per lo meno una filosofia comune, come si riuscirebbe ad incontrare tale premessa con le innumerevoli differenza culturali e storiche di ogni singolo paese?

Come spesso accade in tali recenti ragionamenti macroeconomici, una risposta chiara e trasparente non è presente; è presente, tuttavia, la fiducia che, sebbene una conformità totale in tema riformativo non possa essere globalmente accettata, vi possa essere un importante fenomeno di promozione della cultura globale della corporate governance.

Un primo esempio, seppur di modesta elevatura, ci viene dato dal Dodd-Frank Act nel 2010.

Il suddetto atto è una delle innumerevoli eredità che la crisi economica lasciò al congresso degli Stati Uniti, il quale votò e alla fine applicò questa forma legislativa. *"The legislation is over 2,300 pages and its provisions mainly pertain to financial services firms such as banks, hedge funds, credit rating agencies, and the derivatives market. The Dodd-Frank Act directs regulators to establish about240 rules to implement its provisions and authorizes the establishment of an oversight council to monitor systemic risk of financial institutions and the creation of a consumer protection bureau within the Federal Reserve. It is intended to minimize the likelihood of future financial crises and systemic distress by empowering regulators to require more effective corporate governance and higher capital requirements for financial services firms. The Dodd-Frank Act also establishes new regulatory regimes for large firms and requires regulatory and market structures for derivatives, demanding systemic risk assessment and monitoring of financial markets"* In ultima analisi *"The Dodd-Frank Act created the Financial Stability Oversight Council (FSOC), which identifies and monitors systemic risk in the financial sector."*[8]

[8] 111th U.S. Congress. Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act of 2010.

In parole povere, l'obiettivo primario dell'atto è quello di rendere il mercato finanziario maggiormente sicuro, stabile e controllato, in modo tale da prevenire altre crisi che possano poi diffondersi oltre confine. La conseguenza di tale normativa si riflette nella corporate governance producendo diverse tipologie di misure:

- Rafforzamento del legame tra retribuzione e performance, con disposizioni che autorizzino gli shareholers a decidere sul compenso dei manager tramite voto non vincolante;
- Fornendo la motivazione sulla scelta di ruoli combinati di CEO e Presidente del Consiglio di Amministrazione;
- Istituendo politiche e pratiche sulla copertura dei titoli societari;
- Divulgando le pratiche e le modalità di compensazione sia del management (compreso CEO) che dipendenti;

Già nel 2011, vale a dire l'anno successivo all'emendamento, sono stati raccolti i primi risultati; risultati quanto mai modesti, in quanto solo una minuscola parte (12%) delle previsioni è passata alla fase di implementazione, per via sia della diminuzione del *public trust* sia dell'inesorabile crisi che affliggeva (affligge…) i consumatori e le industrie. Tuttavia il Dodd-Frank Act è un emendamento da non sottovalutare per la portata del fenomeno che esso porta con sé in sede di corporate governance e di come sia cambiato il ruolo degli shareholders all'interno della gestione d'impresa.

Sulla scia del predetto Act si è mossa l'*International Federation of Accountants* (IFAC), la quale ha prodotto, sulla base di innumerevoli interviste e sondaggi pre e post crisi, un insieme di raccomandazioni in ambito corporate governance:

- Il dovere primario per il management deve poggiare maggiormente sull'aspetto di performance che su quello di conformità. Sebbene le regolamentazioni in materia portino l'azienda sulla retta via, è l'aspetto performante a creare valore nel lungo termine per gli stakeholders; ciò ovviamente non significa ignorare l'aspetto legale

in ambito corporate, quanto piuttosto trovare un equilibrio tra i due;

- Passare da una *shareholder perspective* ad una *stakeholder one:* lo scopo principale della corporate governance è proteggere gli interessi di tutti gli stakeholders, vale a dire creditori, fornitori, impiegati, clienti, altre imprese, shareholders compresi;
- Esattamente come si sta realizzando in tale capitolo, ogni organizzazione dovrebbe porre attenzione a tutte le cinque dimensioni della sostenibilità, in quanto solamente considerandole complementari e paritarie si riuscirà nel percorso sostenibile;
- Integrare il tema sostenibilità nel sistema circolatorio aziendale. Esso deve essere presente nelle strategie, nelle operazioni e nei report aziendali, oltre che in ogni singola business unit;
- Creare una competente e radicata filosofia aziendale nonché culturale tramite chiari e comunicati codici di condotta, i quali devono necessariamente essere noti in ambito aziendale;
- Migliorare la comunicazione con ogni singolo stakholder; bilancio sociale e report integrato ne rappresentano il sommo esempio.

Alla stregua di quanto fatto per la *dimensione economic* e per quanto si farà per le successive, si daranno alcune rappresentazioni materiali di KPI's, in tal caso rappresentanti la *dimensione corporate*. Si sottolinea come in tale finestra si prendano in considerazione aspetti di meccanismi interni, come ad esempio la composizione del board, dei dipendenti e dei vari controlli, e aspetti di meccanismi esterni quali il mercato dei capitali, il mercato delle relazioni o il mercato del lavoro. I seguenti KPI's sono stati ordinati coerentemente alle sette tipologie di funzioni della corporate governance (supervisione, manageriale, conformità, internal audit, consultiva, external audit, monitoraggio).

Figura 6. KPI's della funzione di supervisione di Corporate Governance.

Oversight Function

1. Number of board committees
2. Percentage of board independence
3. Full independence of board committees
4. Board diversity in terms of ethnicity, sex, expertise, etc.
5. Staggered board
6. Separation of the position of the chair of the board and the CEO
7. Board accountability and liability
8. Number of board meetings
9. Number of members on the board
10. Percentage of insider directors on the board
11. Number of members in the audit committee
12. Number of audit committee meetings
13. Number of audit committee financial experts
14. Value of stock options awarded to the directors

Fonte: Ann M. Brockett e Zabihollah Rezaee, Corporate Sustainability Integrating Performance and Reporting.

Figura 6.1:KPI's della funzione manageriale di corporate governance.

Managerial Function

1. Risk management
2. Codes of conduct and ethics
3. Executive compensation
4. Stock-based compensation
5. Dividend policy
6. Budget and performance evaluation
7. Earnings releases
8. Non-GAAP financial measures
9. Operational information
10. Quantitative analysis
11. Forward-looking data
12. Financial statements
13. Internal control over financial reporting
14. Executive pay-for-performance
15. Ratio of executive compensation to average employee compensation
16. Number of risk events
17. Risk trends
18. Total risk exposure
19. Percentage of strategic objectives achieved
20. Number of internal control improvement initiatives
21. Number of regulatory or legal noncompliance events
22. Frequency of compliance reviews
23. Cost of noncompliance
24. Management's description of its long-term vision
25. Management's perspective on strengths and weaknesses
26. Management's perspective on the opportunities and threats
27. Management's financial and nonfinancial goals
28. Management's description of overall corporate strategy

Fonte: Ann M. Brockett e Zabihollah Rezaee, Corporate Sustainability Integrating Performance and Reporting.

Figura 6.2: KPI's della funzione di conformità di corporate governance.

Compliance Function

1. Existence of compliance board committee
2. Executive compliance officer
3. Number of instances of noncompliance with applicable rules, laws, regulations, and standards
4. Cost of compliance with applicable rules, laws, regulations, and standards
5. Whistle-blowing policies, programs, and procedures
6. Restatement of financial and nonfinancial reports

Fonte: Ann M. Brockett e Zabihollah Rezaee, Corporate Sustainability Integrating Performance and Reporting.

Figura 6.3: KPI's della funzione Internal, External e legale.

Internal Audit Function

1. Existence of internal audit function
2. Audit committee oversight of internal audit department
3. Independence of internal audit function
4. Appointment of the chief audit executive (CAE) by the audit committee
5. Internal audit reports to audit committee
6. Adequate resources for the internal audit department
7. Internal audit charter

External Audit Function

1. The ratio of non-audit fee to total audit fee
2. Audit quality
3. Auditor independence
4. PCAOB inspection reports
5. Compliance with professional auditing, ethics, and quality-control standards.
6. Audit firm rotation

Legal and Financial Advisors Function

1. Existence of in-house legal counsel
2. Quality of legal services
3. Analyst followings
4. Analyst forecast dispersion
5. Analyst forecast accuracy

Fonte: Ann M. Brockett e Zabihollah Rezaee, Corporate Sustainability Integrating Performance and Reporting.

Figura 6.4: KPI's della funzione di monitoraggio di corporate governance.

Monitoring Function

1. Say-on-pay
2. Majority voting system
3. Shareholders' democracy
4. Institutional investors' ownership
5. Poison pills
6. Proxy-statement issues
7. Online voting by shareholders
8. Ability to nominate directors
9. Approval of major business transactions (mergers and acquisitions)
10. Ratifications of the external auditors

Fonte: Ann M. Brockett e Zabihollah Rezaee, Corporate Sustainability Integrating Performance and Reporting.

Si è illustrato come il ruolo della corporate governance sia quello di instradare il viaggio dell'organizzazione attraverso modelli di comportamento e decisionali, in modo tale da produrre valore sia per gli shareholders che per tutti gli altri stakeholders. Per fare ciò l'azienda deve promuovere un meccanismo di incentivi e di monitoraggi profuso in tutta l'organizzazione; cosi, come un sistema nervoso è in grado di arrivare fino alle punte estreme dell'organismo umano e quindi trasmettere input alle diverse parti dislocate, cosi il sistema guidante l'impresa riesce ad impostare la rotta di volta in volta a seconda degli agenti esterni ed interni.

Avere costantemente e quotidianamente nella propria agenda il tema della sostenibilità con riguardo alla corporate governance garantisce un valore aggiunto futuro non indifferente; la sostenibilità non è una scienza esatta, e come tale non garantisce una formula sicura nel tempo. Ciò che garantisce è un sistema di valori che , se protratti nel tempo e infusi costantemente all'interno del business, porterà a migliorie continue relazionate sempre agli stakeholders.

1.3.4 Dimensione Social:

Lo sviluppo sostenibile è definito come "*development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*".[9] Questa definizione, datata trenta anni fa, rappresenta oggi più che mai un topic di enorme rilevanza nella cultura globale, sia per l'importanza che essa da al tema dello sviluppo sostenibile sia per il significato inerente al tema del *social sustainability*.

La dimensione sociale della sostenibilità pone attenzione sulla parte fondamentale di ogni azienda, come sottolineato dalla definizione, ossia *la persona*; vero motore della società, la persona può essere vista come la fondamenta di ogni attività economica, e come tale, ha subito, negli ultimi treant'anni, studi ed analisi in campo sostenibile. Il valore aggiunto che la corporate governance produce nel tempo per gli stakeholders è impregnato di tale filosofia *social*, in quanto la *Corporate Social Responsibility* ha la responsabilità di proteggere la società nella quale e con la quale opera.

In tale ambito la *social performance* misura la bravura dell'organizzazione nell'aver tradotto la strategia tradizionale in strategia di sostenibilità sociale, quindi come si è operato in sinergia con l'ambiente, con le persone e con la *mission* aziendale.

"CSR is a process of aligning an organization's values, interests, decisions, and activities with those of its stakeholders. CSR encourages business entities to take initiatives to advance some social good beyond their own interests and beyond compliance with applicable laws, rules and regulations through increasing their positive impacts and reducing negative impacts of their activities".[10]

[9] World Commission on Environment and Development, Our Common Future, Brundland, 1987.
[10] Ann M. Brockett e Zabihollah Rezaee, Corporate Sustainability Integrating Performance and Reporting, pagina 148.

Il paragrafo introduttivo[11] di tale elaborato ben si concilia con il pensiero che Rosabeth Moss Kanter espresse nel suo libro *Supercorp* a proposito di tale disciplina, in quanto ella confermò l'importanza che la CSR debba avere sulle organizzazioni: " *embedding a wider look at society into every aspect of operations and using that to drive the business strategy. That's a way companies can find new opportunities for growth andfor innovation—which always stems from unmet needs and unsolved problems in underserved markets".*

Quindi la *mission* diviene, sempre più, innovare grazie alle persone e alle modalità attraverso le quali esse interagiscono con l'ambiente competitivo, con l'ulteriore conferma derivante da alcuni dei grandi benefici perseguiti dalla CSR:

- Allineare gli interessi dell'organizzazione con quelli degli stakeholers;
- Sviluppare una miglior relazione con questi ultimi e cercare di comprenderne i bisogni;
- Stabilire una politica relazionale con governi locali, società e comunità.

Nel sezione dedicata nel bilancio sociale 2015 di Alpitour S.p.A., la dimensione sociale viene definita come " *la fondamenta dell'azienda che racchiude l'insieme di attività tese a sviluppare, integrare, tutelare e armonizzare le differenti risorse, direttamente o indirettamente coinvolte nell'organizzazione. Si tratta di un ambito complesso ed eterogeneo, che si estende oltre i confini materiali e immateriali dell'impresa, al fine di valorizzare l'insieme delle esperienze e dei contributi di ciascuno, stimolando costantemente la motivazione personale e impegnandosi quanto più possibile a salvaguardare l'ambiente ed il benessere degli individui coinvolti nel processo*."

Viene sottolineata, dunque, l'importanza di ogni singolo *mattone-persona* nell'organizzazione.

Vi sono, poi, almeno un altro paio di considerazioni da fare riguardo il tema della social sustainability: la prima riguarda gli indicatori di performance (

[11] Vedere Introduzione.

KPI's), mentre la seconda fa riferimento al collegamento che tale disciplina ha con il mondo delle performance finanziarie.

Se la prima fattispecie è maggiormente determinabile tramite appositi standard predefiniti (**Figura 7**), i quali possono essere modificati a seconda della tipologia di organizzazione o modello di business, la seconda merita una considerazione a parte. Generalmente la sostenibilità sociale è legata in una forma ciclica alla performance finanziaria; la relazione è positiva, in quanto spendere in *modalità socialmente sostenibile* aiuta l'organizzazione anche in tema finanziario. E dove si trovano le *making-financial-decisions* in tema socialmente sostenibile se non nel bilancio sociale? Ecco che quest'ultimo torna a rappresentare un'altra volta uno strumento di fondamentale importanza nel fare da collegamento tra fattispecie diverse sotto forma di informazioni disponibili agli utenti.

Una sana relazione tra CSR e performance finanziarie:

- Accresce il morale e la produttività dei dipendenti;
- Attrae e trattiene i soggetti maggiormente dotati;
- Genera un ritorno di immagine positivo;
- Migliora la valutazione del prodotto, conseguente alla miglior concezione dell'impresa;
- Permette all'impresa una qualità maggiore di ricerca capitali;
- Semina fiducia e buona reputazione;
- Crea nuove idee e percorsi di business;
- Promuove l'ambiente e l'idea di sostenibilità.

Per arrivare al valore finale rappresentato dai possibili scenari soprastanti, l'impresa necessita di un continuo bisogno di confronti, riscontri e risposte, derivanti dagli stakeholder maggiormente vicini. Tali feedback possono assumere diverse forme, siano essi indagini statistiche, questionari, FaQ online o sui social network, interviste telefoniche o via mail, o appositi forum. Le persone che, relazionate agli altri stakeholders, percepiscono se vi sia o meno

la necessità di cambiare rotta. Il punto focale torna sempre in casa-madre; persone-comunicazione-innovazione sono la trinità del social sustainability.

"*every organization has its own unique impact on global sustainability, perspective on what it means to be socially responsible, idea of how important social responsibility is, and finally how tomeasure and report its efforts to the public. Corporate social responsibility (CSR) promotes a vision of business accountability to a wide range of stakeholders, besides shareholders and investors".* [12]

Figura 7. CSR KPI's.

- A reliable social net for the low-income households
- Access to appropriate health care
- Access to education
- Access to information exchange
- Company's total number of injuries and fatalities, including no-lost-time injuries per one million hours worked
- Customer satisfaction, retention, and loyalty
- Description of social and ethic activities and projects
- Diversity and equal opportunities
- Donations and other social expenses
- Employee composition by professional category, age, ethnicity, and gender
- Employee satisfaction, competence, and commitment
- Eradication of poverty and justified distribution of national wealth
- Full employment
- Improved purchasing power
- Number of employees, rate of turnover, and hiring/firing procedures
- Payroll for the entire company
- Political freedom and well-protected human rights
- Preservation of cultural heritage
- Productivity (volumes/sales/value added by employee)
- Protected consumers' rights
- Training and internal education
- Wages, contracts, and benefits other than stock options
- Well-maintained national security

Fonte: Ann M. Brockett e Zabihollah Rezaee Corporate Sustainability Integrating Performance and Reporting.

[12] Ann M. Brockett e Zabihollah Rezaee, Corporate Sustainability Integrating Performance and Reporting, Pagina 167.

1.3.5 Dimensione Ethical:

Gli autori Brockett e Rezaee ci indicano l'etica aziendale come " *a set of formal and informal standards of conduct that people use to guide their behavior at work. These standards are partly based on core values such as honesty, mutual respect, openness, fairness, and trust, but they also can be learned directly from the actions of others, including colleagues and superiors.*
Ethics programs are a set of formal policies, practices, and processes that organizations develop to deal internally with issues such as the adoption and dissemination of ethics from top management to the organization; a corporate culture of honesty and integrity, mutual respect, transparency, and accountability; business codes of conduct; and whistle-blowing policies and procedures."
In alter parole, la dimensione etica non è altro che la filosofia comportamentale degli addetti ai lavori, o meglio, l'insieme dei principi morali derivanti da credenze religiose, famiglia e norme culturali che ci portano alla determinazione del *right or wrong*.
Sempre più spesso le aziende in fase di colloquio ricercano tale valore e , successivamente, agiscono e premono per infondere il codice di condotta tramite programmi e direttive. Questi ultimi, si sa, non sono sufficienti ad assicurare il risultato atteso, perché esso arriva solamente quando tutte le forze spingeranno verso la stessa direzione; non è facile far coesistere persone con diversa cultura e con diversa percezione della moralità: ciò che per me è considerato giusto per un altro individuo può non esserlo. Ciò è alimentato anche dal rapporto etica-legge, il quale, moltissime volte, anziché aiutare a diramare possibili dubbi, complica la situazione, permettendo ciò che la maggior parte degli individui considera sbagliato e negando ciò che è considerato generalmente giusto e etico.
Già il 18 dicembre 1963, in un discorso alla Western Michigan University, Martin Luther King Jr. si esprimeva cosi a proposito di tale binomio: " *Morality cannot be legislated, but behaviour can be regulated. Judicial decrees may not change the heart, but they can restrain the heartless."*

A tal proposito mi preme riportare alla luce un fondamentale esempio di rapporto legge-etica, forse mai del tutto risolto, che mostra come una politica con risultati e contorni mai delineatamente chiari possa portare ad una discussione del valore sociale: la condotta di Nestlè relativa al mercato del latte in polvere.

La multinazionale svizzera, fondata nel lontano 1866 e leader mondiale in svariati settori quali prodotti a base di latte, gelati, piatti pronti, bevande e addirittura alimenti per animali, ha agito profittevolmente anche nel settore del latte in polvere nelle aree medio orientali ed africane.

Il punto cruciale della questione è il seguente: Nestlè è accusata di utilizzare politiche di marketing violento ed irresponsabile finalizzate alla vendita di latte in polvere a popolazioni che vivono ogni giorno sotto il peso della malnutrizione e dell'alto tasso di mortalità infantile.

Le ricerche in campo medico-nutrizionale mostrano come sia fondamentale il nutrimento al seno nei primi mesi di vita del neonato, per via delle fondamentali capacità proteiche del latte; ogni altro sostituto (ecco che entra in gioco il latte in polvere) non può essere nemmeno lontanamente paragonabile in termini nutritivi.

"Research shows that exclusive breastfeeding for the first six months – with continued breastfeeding for the first year – could save 1.3 million lives every year; This is well over 3,000 lives each and every day. And if breastfeeding is continued alongside appropriate complementary feeding until at least age two – we could be saving 5,500 additional lives each and every day of every year."[13]

Questa affermazione fu una delle molteplici che seguirono al 22 maggio 1981, anno della fondazione dell' *International Code of Marketing of Breast-milk Substitutes,* un regolamento adottato direttamente dall' OMS con lo scopo di regolamentare la promozione dei surrogati del latte materno, a cui poi l'anno seguente aderì anche Nestlè.

Alla compagnia svizzera è imputata la condotta sleale di vendita di prodotti surrogati del latte materno in paesi dove l'uso dell'acqua potabile è molto più

[13] Miriam Labbok, UNICEF Senior Advisor on Infant and Young Child Feeding, 2005.

che un optional. Si colpevolizza l'azienda di attivare una forte promozione del prodotto fino alle diramazioni più piccole dell'area geografica, attivando convegni negli ospedali e regalando i campioni di prodotto anche ai piccoli medici di periferia. Al momento della nascita dei neonati, qualora si promuovesse l'uso del latte in polvere, si attiverebbe il mortale circolo vizioso: il latte materno smette di crearsi ed il neonato diventa maggiormente dipendente, la madre una volta uscita dall'ospedale è costretta a reperire ulteriore latte in polvere ed infine, vista la scarsissima disponibilità economica che affligge la maggior parte delle popolazioni del centro africa, il poco quantitativo di prodotto è aumentato annacquandolo con la scarsa igienicità dell'acqua disponibile. Ed è qui che poi molti bambini perdono la vita, dalla scarsa igiene dell'acqua e dalla scarsa igiene del biberon da dove i neonati vengono nutriti.

E' doveroso fare una precisazione: l'obiettivo di tale *excursus* è di porre l'attenzione esclusivamente sulla nebbia informativa in tema di valore sociale e di valore etico dato dalla ingente mole di dati sia a favore che a sfavore dell'azienda svizzera, e non quello di infangare o dare un giudizio negativo in materia.

Le accuse, comunque, non finiscono li, in quanto anche il Presidente del Comitato Italiano per l'Unicef Gianni Micali, in una lettera al quotidiano *Vita* il 25 ottobre 2001 scrisse: *"Numerose violazioni commesse da alcune industrie multinazionali del settore sono state denunciate nel 1996 con il rapporto Cracking the Code redatto dall' Inter Agency Group on Breastfeeding, di cui ha fatto parte anche l'UNICEF. La Nestlè è stata riconosciuta tra i maggiori responsabili di questo tipo di violazioni, ed è stata fatta oggetto di una campagna di denuncia che è tuttora in atto, dato il reiterarsi di questi comportamenti."*

L'offensiva nel primo quindicennio del XXI secolo ebbe ulteriore risalto dall'uscita nelle sale cinematografiche del film *Tigers*, opera del regista bosniaco Danis Tanovic del 2014, in occasione del festival del cinema di Toronto.

La pellicola racconta le vicende di un venditore di Nestlè, Syed Aamir, il quale utilizzò particolari metodologie di vendita a medici di famiglia pakistani per diffondere il marasma del latte in polvere. Successivamente però, essendosi pentito e redento, con l'aiuto di un'associazione pakistana, partorì un elaborato documento[14] nel quale metteva in luce le innumerevoli politiche scorrette e contro ogni etica della società.

Alle accuse messe in atto dai diversi protagonisti nel corso del decennio a cavallo dei due secoli sono conseguite le pronte risposte della compagnia svizzera. Come sempre, per trovare le risposte maggiormente vicine alla sfera aziendale, ci si rifà ai documenti ufficiali forniti dalla stessa.

"Nell'ottica del rafforzamento dei valori fondamentali di giustizia, onestà, attenzione per le persone, liceità nel lavoro e negli affari sui quali Nestlé ha sempre fondato la propria attività, il Gruppo Nestlé sostiene e patrocina pubblicamente la Convenzione Globale delle Nazioni Unite e i suoi principi, incorpora nelle sue direttive le Convenzioni internazionali del lavoro e il Codice di commercializzazione dei sostituti del latte materno nell'O.M.S. (Organizzazione Mondiale della Sanità), approva ed acquisisce come punti di riferimento dei propri principi, le raccomandazioni per l'autoregolamentazione volontaria, tra cui il Business Charter for Sustainable Development della Camera di Commercio Internazionale (CCI) e le Guidelines for Multinational Enterprises dell'OCSE".[15]

Ad un risposta chiara e diplomatica presente nel documento, nella quale sono insite le risposte alle accuse riguardanti le modalità di adozione di regolamenti internazionali, fanno capo anche risposte trasparenti e dirette a domande poste direttamente dai consumatori, quali quella concernente i fatti narrati nel film-denuncia *Tigers* nominato precedentemente:

[14] Milking Profits: How Nestlé puts sales ahead of infant health , published by The Network,Association for Rational Use of Medication in Pakistan in 1999.
[15] Codice Etico Nestlè.

"Is this film based on your infant formula marketing activities in Pakistan?

The events depicted in the film, which is set in the 1990s, seriously misrepresent the facts about our activities.

They appear to be based on highly questionable allegations made in a report called Milking the Profits*, published in 1999. The allegations in this report, and the events in the film, are not at all consistent with our policy and practices on the responsible marketing of breastmilk substitutes, to which we are fully committed everywhere in the world.*

In Pakistan at that time, we were voluntarily following our policy for the implementation of the International Code of Marketing of Breast-milk Substitutes (known as the 'WHO Code'), long before it was adopted by the country's government in 2002.

An independent third-party audit of our activities in Pakistan, which covered the period from January-December 1999, found that the WHO Code was embedded at every level of our operations and culture.

We have been independently recognised as having the most robust systems in place when it comes to the responsible marketing of breastmilk substitutes. We firmly believe that breastmilk is the best nutrition for infants and actively support the promotion of breastfeeding worldwide."[16]

Sono risposte molto chiare che sembrano sgomberare ogni tipologia di dubbio; Ciò che ancora riamane è l'incertezza informativa sull'argomento. Perché, se la stessa azienda svizzera produce numerosi report etici e di comportamento, essa stessa è nominata in sedi internazionali di spessore con riguardo ad argomenti dello stesso business concernente l'area d'affari aziendale? E perché, come confermato dalla medesima nel sito aziendale[17], non si

[16] Nestlè, Ask Nestlè, Health and Nutrition. http://www.nestle.com/ask-nestle/health-nutrition/answers/is-nestle-aware-of-the-film-tigers

[17] *"Are you going to take legal action against the film's producers?No. Instead we'll continue to openly discuss the facts about our policy and practices on the responsible marketing of breast milk substitutes with all interested stakeholders.*

intraprendono azioni legali contro la produzione della pellicola, quando essa stessa è stata definita come denigratoria e non veritiera?

Sono tutte considerazioni che possono portare ad un giudizio del valore sociale negativo da parte dei consumatori, come confermato dalle numerose politiche di boicottaggio messe in atto in decine di comunità mondiali, ricordando come Nestlè sia proprietaria di decine di prodotti utilizzati ogni giorno in tantissimi ambiti culinari e non. Alcuni esempi sono Cheerios, Fitness, Nesquik, Sanbitter, Buitoni, Nescafè, Nespresso, Oreo, Perugina, Acqua Panna, Acqua Vera, Levissima, Recoaro, San Pellegrino, Fruttolo, Nestea e Friskies.

In chiusura si propongono gli appositi KPI's come fatto per le precedenti dimensioni, i quali aiutano l'organizzazione sia a misurare l'andamento della propria politica etica sia ad informare gli stakeholders sulle iniziative in atto.

We're committed to transparently reporting on our breast milk substitutes marketing activities and we make this information publicly available on our website". http://www.nestle.com/ask-nestle/health-nutrition/answers/is-nestle-aware-of-the-film-tigers

Figura 8. KPI's etici.

1. Donations and other social expenses.
2. Description of social and ethical activities and projects.
3. Diversity and equal opportunities.
4. Fair wages, contracts, and benefits for employees.
5. Training and internal continuing education.
6. Employee diversity based on, age, specialization, gender, ethnicity, and so on.
7. Number of employees, turnover, and hiring/firing procedures
8. Whistleblowing policies, programs, and procedures
9. Employee productivity.
10. Employee satisfaction, competence, and commitment.
11. Customer satisfaction, retention, loyalty.
12. Fair competition.
13. Truthful advertising.
14. Fair suppliers, contractual relationships, and bargaining.
15. Supplier satisfaction, retention, commitment.
16. Political activities.
17. Business codes of conduct.
18. Uniform and fair enforcement of business codes of conduct.
19. Certification of compliance with business codes of conduct.
20. Resolution of conflicts of interest.
21. Compliance with applicable laws, rules, regulations, and standards.
22. Compliance with best practices and norms.
23. Promotion of core values of mutual respect, fairness, openness, honesty, and trust.
24. Enforcement of responsibility and accountability.
25. Promotion of tolerance, acceptance, caring, and compassion.

Fonte: Ann M. Brockett e Zabihollah Rezaee Corporate Sustainability Integrating Performance and Reporting.

1.3.6 Dimensione Environmental:

Molte volte, il primo concetto che viene alla mente quando si parla di *sostenibilità* è generalmente quello di *ambiente,* inteso come macro argomento contenente fattispecie quali inquinamento, gas serra, energie rinnovabili, rifiuti tossici, scioglimento ghiacciai o zone verdi; abbiamo constatato, invece, come sostenibilità sia un connubio dinamico di valori sociali, economici ed ambientali, e che la *final destination* del *sustainable journey* sia quella della creazione del valore nel lungo periodo.

Vediamo, dunque, il perché la dimensione ambientale sia così fondante all'interno della sostenibilità aziendale.

Negli ultimi 150 anni l'homo oeconomicus ha fatto la sua comparsa nella partita *economia-essere vivente;* dalla seconda metà del XX secolo fino ad arrivare ai giorni nostri l'industria mondiale compie giornalmente passi da gigante. Lo sviluppo esponenziale delle innovazioni e delle nuove applicazioni della tecnologia, però, non sempre porta alla creazione di valore, e quindi ad un equo insieme di valore sociale, ambientale ed economico.

Perché se è vero che esempi positivi ce ne sono[18], è altrettanto vero che moltissime (troppe) volte il nostro vivere è minacciato da episodi deturpanti e negativi. Gli esempi si sprecano e meriterebbero un elaborato a parte, per cui si darà spazio ai tentativi che molte organizzazioni hanno messo in pratica per

[18] Marchio Nutella e l'olio di palma: negli ultimi anni è venuto alla ribalta il tema dell'olio di palma come simbolo di una delle fattispecie maggiormente negative dell'economia globalizzata, grazie alle pratiche di sfruttamento quali deforestazione e abuso delle proprietà nutritive non sempre consigliate. Nutella ed il marchio Ferrero hanno dato voce alla propria politica sostenibile in due modi: certificando l'uso del proprio olio di palma *("L'olio vegetale usato per produrre Nutella è olio di palma sostenibile, 100% segregato certificato RSPO. Questo significa che l'olio di palma usato per Nutella è tenuto fisicamente separato dall'olio di palma normale lungo tutta la filiera. La certificazione RSPO ottenuta da Ferrero ha meritato anche il plauso di Richard Holland, direttore della "Market Transformation Initiative" del WWF.")* e promuovendo un importante documento facente capo alle conseguenze di tale sfruttamento*("La certificazione ottenuta è solo il primo passo per soddisfare le aspettative dei nostri collaboratori e dei nostri consumatori. A novembre 2013, infatti, abbiamo scelto di aumentare ulteriormente il nostro impegno per un approvvigionamento sostenibile attraverso la Carta Ferrero per l'olio di palma, a garanzia del fatto che l'olio del frutto di palma utilizzato in Nutella non contribuisce alla deforestazione, all'estinzione di specie, all'elevata emissione di gas serra o alla violazione dei diritti umani. Come ulteriore traguardo, il 17 Novembre 2015 siamo diventati membri del Palm Oil Innovation Group (POIG), iniziativa che ha come obiettivo quello di riformare l'industria dell'olio di palma a partire dagli standard e dagli impegni presi dal RSPO").*

arginare la parte negativa dell'economia globalizzata; è compito delle organizzazioni economiche (e quindi fondamentalmente dell'uomo) sparse per il globo prendersi cura della terra e delle generazioni future, ricordando la già citata definizione di sviluppo sostenibile dalla *World Commission on Environment and Development* nel 1987 secondo la quale *"L'umanità ha la possibilità di rendere sostenibile lo sviluppo, cioè di far sì che esso soddisfi i bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la capacità delle generazioni future di rispondere ai loro".*

Il perché dello sfregio di molte realtà del globo e di molte economie va ricercato tra la diffusione della religione del Dio Denaro (dimensione economica) e tra la presenza (assenza ?) di valori umani e/o aziendali (dimensione social-etica); ecco che le dimensioni della sostenibilità si mescolano in una delle migliaia di possibilità e combinazioni.

La disciplina maggiormente conosciuta a livello globale inerente la responsabilità sociale per le materie ambientali è la medesima del *Protocollo di Kyoto.*

Tale protocollo, materializzatosi l'11 dicembre 1997 ma con applicazione diretta dal febbraio 2005, ha visto la firma e la ratifica di 141 paesi, di cui 39 industrializzati, firmatari uniti in un unico *goal:* la riduzione dei green house gas (GHG) fino al 2012; il suddetto protocollo è stato poi rinnovato tramite l'accordo di Doha fino al 2020.

Gli otto pilastri fondanti la disciplina sono i seguenti:

- Migliorare l'efficienza energetica attraverso i settori di più industrie;
- Regolamentazione dei serbatoi e pozzi di assorbimento dei gas serra non sottoscritti dal protocolloo di Montreal[19];

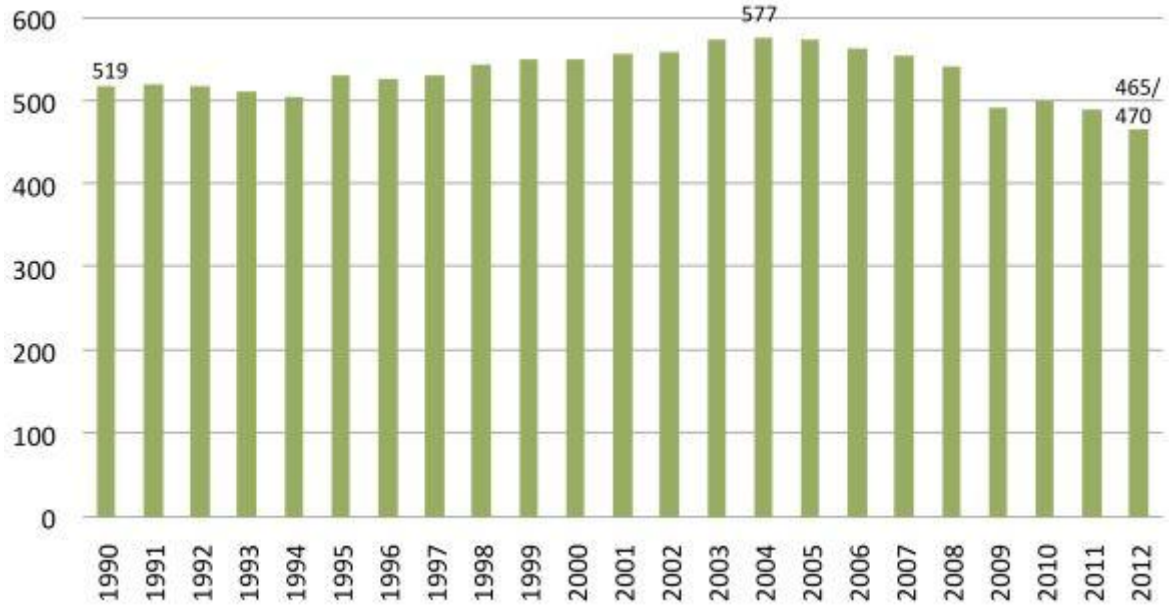
[19] *"Il Protocollo di Montreal è lo strumento operativo dell'UNEP, il Programma Ambientale delle Nazioni Unite, per l'attuazione della Convenzione di Vienna 'a favore della protezione dell'ozono stratosferico'. Entrato in vigore nel gennaio 1989, ad oggi, è stato ratificato da 197 Paesi tra i quali l'Italia (dicembre 1988). Il Protocollo stabilisce i termini di scadenza entro cui le Parti firmatarie si impegnano a contenere i livelli di produzione e di consumo delle sostanze dannose per la fascia d'ozono stratosferico (halon, tetracloruro di carbonio, clorofluorocarburi, idroclofluorocarburi, tricloroetano, metilcloroformio, bromuro di metile, bromoclorometano). Il Protocollo, inoltre, disciplina gli scambi commerciali, la comunicazione dei dati di monitoraggio, l'attività di ricerca, lo scambio di informazioni e l'assistenza tecnica ai Paesi in via di sviluppo."* Ministero dell'Ambiente e della tutela del territorio e del mare.

- Promozione di conoscenza e pratiche boschive sostenibili; ripopolamento boschivo e condanna alla deforestazione;
- Promozione di tecniche e conoscenza in ambito agricolo;
- Ricerca in campo di energie rinnovabili e nuove tecnologie sostenibili; studio dei fenomeni negativi di emissione di metano, diossido di carbone e simili;
- Incentivo all'uso di pratiche governative per diffondere il credo sostenibile di tale tema;
- Studio di politiche aziendali in merito a tale fenomeno e riconoscimento di premi e/o incentivi.

Molti paesi hanno attuato le direttive del protocollo in maniera disciplinata, come l'Italia, la quale è andata ben oltre i limiti imposti nel 1997*; " tra il 2004 e il 2012 le emissioni nazionali di gas serra diminuite di quasi il 20%, a fronte di una riduzione complessiva del Prodotto Interno Lordo, il PIL, di circa il 2%. Guardando solo all'ultimo quinquennio, dall'inizio del 2008 a tutto il 2012, nel pieno della crisi economica, le emissioni si sono ridotte del 16% mentre il PIL ha fatto segnare un calo che, seppure drammatico in valore assoluto, non è andato oltre il 6%. Tra il 1990 e il 2012, l'intensità carbonica dell'economia, ossia le emissioni di gas serra connesse alla produzione di una unità di PIL, è passata da circa 510 a 390 gCO2eq/euro."*[20]

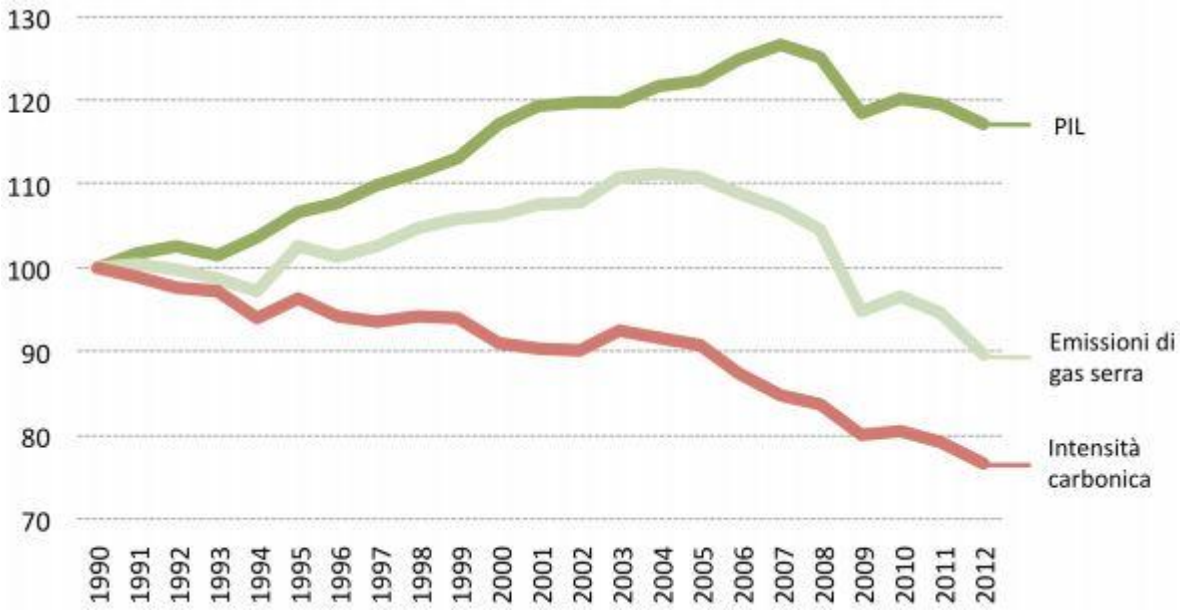
[20] DOSSIER KYOTO 2013, Fondazione per lo sviluppo sostenibile.

Figura 9. Emissione gas serra in Italia 1990-2012



Fonte: Elaborazione fondazione per lo sviluppo sostenibile su dati ISPRA e MiSE.

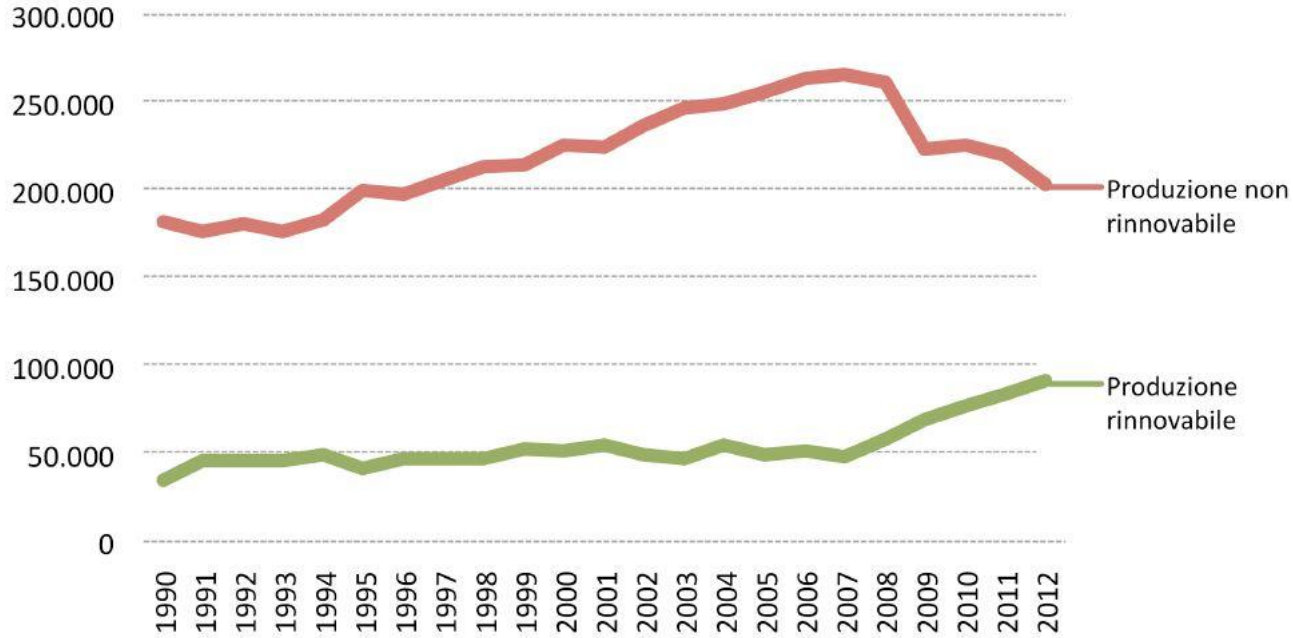
Figura 10. Confronto andamento PIL, emissioni di gas serra e intensità sfruttamento carbone 1990-2012.



Fonte: Elaborazione fondazione per lo sviluppo sostenibile su dati ISPRA e MiSE.

Significativa, inoltre, anche la crescita dell'utilizzo di energie rinnovabili come fonte di sostentamento.

Figura 11. Rapporto produzione rinnovabile e non rinnovabile 1990-2012.



Fonte: Elaborazione fondazione per lo sviluppo sostenibile su dati ISPRA e MiSE.

Il risultato complessivo relazionato agli standard imposti dal protocollo fino il 2012 è mostrato nella **Figura 12**.

Figura 12. Bilancio Italia relazionato al protocollo di Kyoto.

	2008	2009	2010	2011	2012	Cumulato 2008/2012
a. Emissioni dirette	541,5	491,3	500,5	490,1	465/470	
b. Assorbimenti forestali	16,3	16,3	16,3	16,3	16,3	
c. Certificati acquisiti da meccanismi flessibili (CDM)	2	2	2	2	2	
d. Totale emissioni Kyoto (a-b-c)	523,2	473,0	482,2	471,8	447/452	2.397/2.402
e. Target emissioni annuali Kyoto	483,3	483,3	483,3	483,3	483,3	2417,5
f. Distanza dal target (d-e)	39,9	-10,3	-1,1	-11,5	-36/-31	-19/-14

Fonte: Elaborazione fondazione per lo sviluppo sostenibile su dati ISPRA e MiSE.

Un altro fondamentale istituto volto a regolamentare la materia *environmental* in sede aziendale è *l'International Organization for Standardization* (ISO[21]).
Tale organizzazione, nel 1996, fondo l'ISO 14000, concernente lo sviluppo dell' *environmental management systems*.
"*ISO14000 standards are not mandatory; however, they are essential tools and guidelines to help organizations manage,monitor, and comply with external stakeholder demands regarding their environmental actions, as well as government laws and regulations. This certification will ensure organizations meet the forthcoming environmental challenges faced by businesses and societies worldwide by providing set standards globally for EMS. The ISO 14000 standards are being viewed by organizations as a way to improve environmental performance while reducing its impact on the environment and they provide a tool for organizations to use instead ofmerely reacting to governmental laws and regulations".*[22]
Si può facilmente affermare come l' *achieving* l'obiettivo sostenibile ambientale sia accompagnato e sorretto da diverse organizzazioni, seppur non tutte *mandatory;* ciò che è curioso osservare e studiare è come e se alcune realtà aziendali scelgano di attendere il movimento legislativo oppure di anticiparlo, diventando *embracers*.
Si vedrà più avanti come nello specifico le aziende contino e mettano a bilancio sociale gli *items* inerenti al mondo dell'ambiente.

[21] *"ISO is an independent, non-governmental international organization with a membership of 163 national standards bodies. Through its members, it brings together experts to share knowledge and develop voluntary, consensus-based, market relevant International Standards that support innovation and provide solutions to global challenges."* Www.ISO.org.

[22] Ann M. Brockett e Zabihollah Rezaee, Corporate Sustainability Integrating Performance and Reporting, pagina 220.

CAPITOLO II: GRI STANDARDS

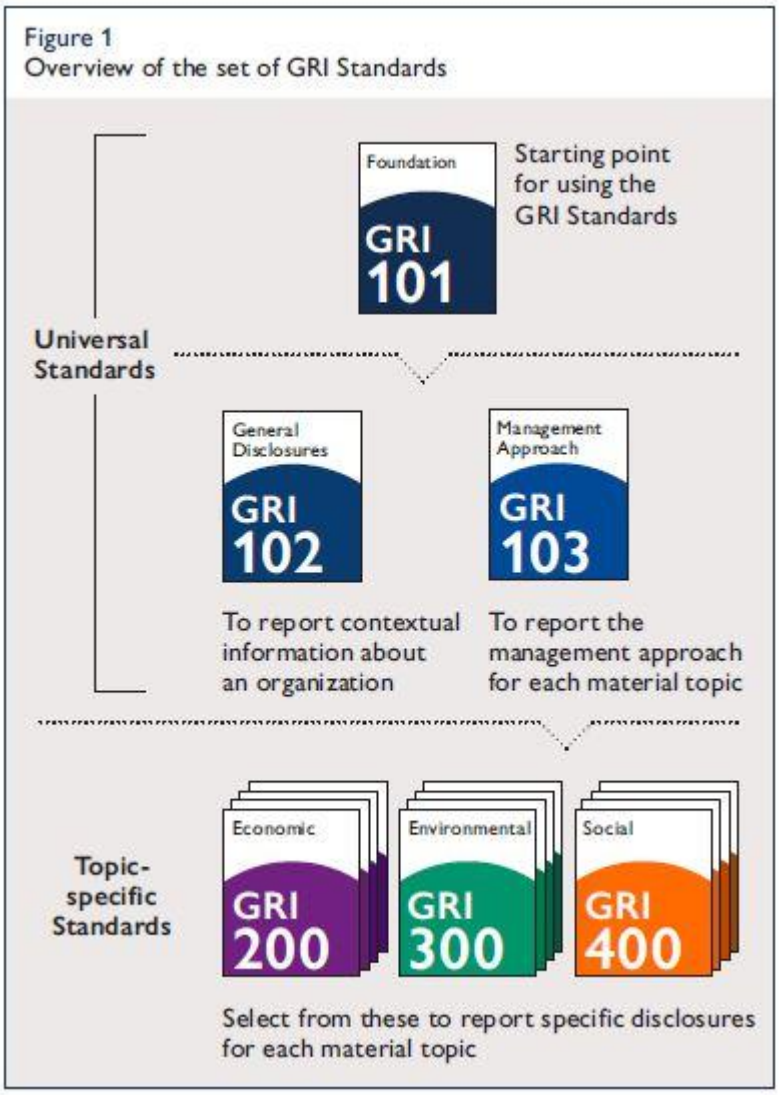
2.1 Introduzione:

Dopo aver illustrato le cinque dimensioni della sostenibilità, ora si darà voce all'aspetto tecnico del bilancio sociale, vale a dire la sua formazione.
La disciplina a cui le organizzazioni fanno riferimento è la medesima dei *GRI STANDARDS*: fattispecie di redazione dei *sustainability reports* disciplinata e modellata dal *Global Sustainability Standards Boards* (GSSB) aggiornata al 2016, entità indipendente di esperti del settore col compito di rendere procedure e standard globalmente accettati.
Come affermato precedentemente, *"Sustainability reporting, as promoted by the GRI Standards, is an organization's practice of reporting publicly on its economic, environmental, and/or social impacts, and hence its contributions – positive or negative – towards the goal of sustainable development. Through this process, an organization identifies its significant impacts on the economy, the environment, and/or society and discloses them in accordance with a globally-accepted standard"*[23], quindi, grazie a tali standard, viene creato un linguaggio comune globalmente riconosciuto riguardo le informazioni concernenti la realtà aziendale rapportata al mondo degli *stakeholders*.

I *GRI Standards* sono concepiti come un set interrelato di standard costituiti da quattro serie, tre *universal standards (100 series),* rispettivamente GRI *101 Foundation*, GRI 102 *General Disclosures* e GRI 103 *Management Approach* e una *topic-specific serie,* composta dalla *200 series* (economic topics), *300 series* (environmental topics) e dalla *400 series* (social topics). Si darà maggior spazio espositivo agli *universal standards,* i quali rappresentano la base portante di redazione del sustainability report, e si nomineranno i macro nominativi di topic-specific in conclusione.

[23] GRI 101 foundation 2016.

Figura 13: Universal Standards e Topic-specific Standards.



Fonte: GRI 101: Foundation

2.2 GRI 101: Foundation:

Come preannunciato, *GRI 101: Foundation* rappresenta il punto di partenza per la redazione del bilancio sociale di un'organizzazione che intende informare ed informarsi riguardo le proprie dimensioni economiche, ambientali e sociali.

GRI 101 è formato da tre sezioni:

- Sezione definente i *Reporting Principles* per la determinazione di contenuti e qualità;
- Sezione che spiega il processo base di utilizzo degli standards e i requisiti di applicazione dei *Reporting Principles*;
- Sezione che stabilisce i modi d'uso dei GRI Standards o particolari richieste specifiche.

Dunque, qualora si intraprendesse l'iter di formazione del bilancio sociale tramite l'applicazione degli *GRI Standards,* il punto di partenza suggerito da *GRI 101: Foundation* è la determinazione dei *Reporting Principles,* divisi in *Reporting Principles for defining report content* e *reporting Principles for defining report quality.*

Figura 14: Reporting Principles

Fonte: GRI 101: Foundation 2016

"The Reporting Principles for defining report content help organizations decide which content to include in the report. This involves considering the organization's activities, impacts, and the substantive expectations and interests of its stakeholders. The Reporting Principles for defining report quality guide choices on ensuring the quality of information in a sustainability report, including its proper presentation. The quality of information is important for

enabling stakeholders to make sound and reasonable assessments of an organization, and to take appropriate actions".[24]

Vediamo singolarmente ciascun singolo *Reporting Principle*, cominciando dai contenuti.

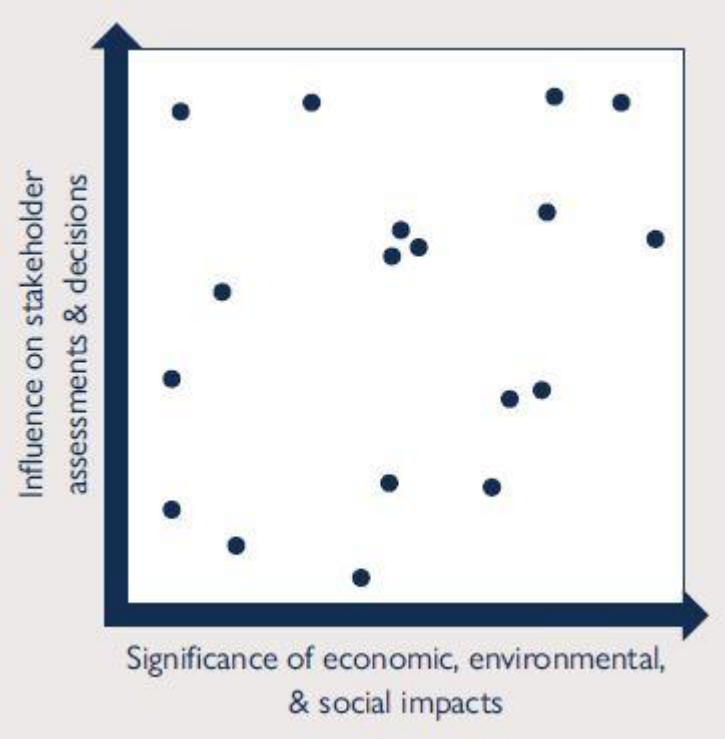
1. *Stakeholder Inclusiveness*: Main goal del bilancio sociale è quello di rendere conto dell'operato a "*entities or individuals that can reasonably be expected to be significantly affected by the reporting organization's activities, products, or services; or whose actions can reasonably be expected to affect the ability of the organization to implement its strategies or achieve its objectives*"[25], quindi punto di partenza è quello di identificare le maggiori organizzazioni con le quali l'azienda ha un qualsiasi tipo di rapporto. Ciò significa scegliere e valutare le modalità informative con cui si intenderà procedere; input e output diventano le parole chiavi su cui concentrarsi, perché ogni stakeholder necessita di un quantitativo di informazioni su cui basare le proprie valutazioni. Sono inclusi in tale macroinsieme, è bene ripeterlo, dipendenti, fornitori, NGO's, shareholders, università, organizzazioni statali, clienti, ecc.;
2. *Sustainability Context*: In questa sezione viene messa luce sul binomio performance-contesto, ossia la contestualizzazione dell'operato aziendale. Viene spiegata la relazione della performance nel contesto nel quale l'organizzazione opera. Per cui, ad esempio, un'azienda del settore petrol-chimico ha il dovere, nel caso scelga di redigere il *sustainability report* secondo tali principi, di indicare la performance ottenuta, come (emettendo che quantitativo di gas inquinanti) e paragonarla al contesto, quindi saper indicare il livello di gas medi presenti nell'area circostante.
   Così come un'azienda che presenti il resoconto sul salario medio aziendale ha il dovere di indicare il medesimo nell'area regionale in cui opera. Naturalmente contestualizzare l'operato ha fondamentale

[24] GRI 101: Foundation 2016
[25] GRI 101: Foundation 2016

importanza per le aziende che operano in svariate aree regionali, e ciò significa saper distinguere contesti diversi in relazione alla diversa sede.

3. *Materiality:* Come si vedrà nel capitolo inerente all' *Integrated Reporting,* il concetto di Materialità ha un significato molto importante. La sezione *GRI 101: Foundation*, nella quale è contenuto il paragrafo inerente al tema, ci inizializza perfettamente all'argomento, legando al significato di Materialità i termini di *impatto* e *rilevanza* dei topics aziendali nel contesto in cui l'azienda opera:" *An organization is faced with a wide range of topics on which it can report. Relevant topics, which potentially merit inclusion in the report, are those that can reasonably be considered important for reflecting the organization's economic, environmental, and social impacts, or influencing the decisions of stakeholders. In this context, 'impact' refers to the effect an organization has on the economy, the environment, and/or society (positive or negative). A topic can be relevant – and so potentially material – based on only one of these dimensions".* E' fondamentale sottolineare come nel sustainability reporting la materialità è il principio che determina quale topic sia sufficientemente importante da meritare d'essere incluso nel report. La rappresentazione dell'importanza dei topics può essere rappresentata con una matrice come mostra la **Figura 15.**

Figura 15. Rappresentazione importanza topics e Materialità.



Fonte: GRI 101: Foundation 2016

4. *Completeness*: Tale dimensione fa riferimento alla lista dei topics da inserire nel report, allo spazio ed al tempo. Ciò significa curare la parte informativa, la quale poi sarà presentata nel documento. I dati e le informazioni devono essere veritieri, accertati e datati; è per questo che tale categoria è facilmente correlabile alle medesime *Accuracy* e *Balance* nella parte relativa alla *Quality* che si vedrà immediatamente.
5. *Accuracy:* l'accuratezza si riferisce sia alla parte qualitativa delle informazioni, quindi al grado di chiarezza espositiva ed al dettaglio, sia alla parte quantitativa, la quale fa riferimento alle misurazioni, alle stime ed agli errori, i quali possono comunque contenere un minimo range di inesattezze, tali però da non pregiudicare la tesi che si va sostenendo.
6. *Balance:* è il concetto maggiormente sottovalutato, per il semplice motivo che un bilancio sociale deve rappresentare i dati con impatto positivo cosi come gli stessi con impatto contrario, in quanto solamente

presentando una visione completa gli stakeholders potranno agire in maniera totalmente informata;

7. *Clarity:* le informazioni debbono essere presentate in modo tale da essere capibili, accessibili ed utilizzabili dagli stakeholders, sia tramite forma scritto-stampata che in altre forme disponibili; ecco che grafici e tabelle nei *sustainability reports* trovano ampio margine per la suddetta chiarezza espositiva.
8. *Comparability:* essa è fondamentale in tutte le materie scientifico-matematiche, cosi come lo è per i bilanci sociali. E' di basilare importanza poter comparare dati diversi relativi a periodi diversi, cosicchè ogni stakeholders possa, dopo esserne entrato in possesso, paragonare i dati con gli stessi passati della stessa azienda od un'altra ancora. Qualora si presentassero dati relativi a periodi diversi, è doveroso mantenere le stesse basi e rappresentazioni informative, cosicchè da non modificare gli standards di riferimento del lettore.
9. *Reliability:* l'affidabilità informativa fa riferimento al diritto degli stakeholders di poter fidarsi della stesura del documento; ciò significa che i dati, le analisi, i documenti e i sondaggi compiuti per la stesura del bilancio finale debbano essere registrate e denominate in modo da poter essere consultate ed esaminate.
10. *Timeliness:* le informazioni presentate, oltre che essere indicate e datate, debbono essere presentate ad una tempistica che sia sufficientemente conforme ad essere valutata e studiata dallo stakeholder; ciò significa dare disponibilità all'interessato in una tempistica che sia sufficiente da poter permettergli di valutare la strategia migliore.

2.2.1 GRI 102: General Disclosures:

"These disclosures provide an overview of an organization's size, geographic location, and activities. This contextual information is important to help stakeholders understand the nature of the organization and its economic, environmental and social impacts."[26] Ciò sta a significare che, generalmente nella parte iniziale del bilancio sociale, viene presentata ed introdotta l'azienda. Si vedranno ora nello specifico le sezioni e le sottosezioni configuranti aggiornate al 2016. E' da tenere in considerazione che, come si vedrà, molte aziende utilizzanti gli Standard GRI utilizzeranno le regole aggiornate non a partire da quest'anno solare, per cui la maggior parte di esse presenta nelle proprie documentazioni bilanci sociali facenti capo agli standard *G4 Sustainability Reporting Guidelines 2013.*

"Please note that the G4 Guidelines have been superseded by the GRI Standards, released on 19 October 2016. Use of the GRI Standards will be required for all reports or other materials published on or after 1 July 2018 – the G4 Guidelines remain available until this date."[27]

- *Organizational Profile:*
  -Disclosure 102-1 Name of the organization;
  -Disclosure 102-2 Activities, brands, products and services;
  -Disclosure 102-3 Location of headquarters;
  -Disclosure 102-4 Location of operations;
  -Disclosure 102-5 Ownership and legal form;
  -Disclosure 102-6 Markets served;
  -Disclosure 102-7 Scale of the organization;
  -Disclosure 102-8 Information on employees and other workers;
  -Disclosure 102-9 Supply chain;
  -Disclosure 102-10 Significant changes to the organization and its supply chain;
  -Disclosure 102-11 Precautionary princicple or approach;
  -Disclosure 102-12 External initiatives;
  -Disclosure 102-13 Membership of associations.

[26] GRI 102: General Disclosures, pagina 7.
[27] https://www.globalreporting.org/information/g4/Pages/default.aspx.

- *Strategy:*
  -Disclosure 102-14 Statement from senior decision-maker;
  -Disclosure 102-15 Key impacts, risks and opportunities.

- *Ethics and integrity:*
  -Disclosure 102-16 Values, principles, standards and norms of behavior;
  -Disclosure 102-17 Mechanisms for advice and concerns about ethics.

- *Governance*:
  -Disclosure 102-18 Governance structure;
  -Disclosure 102-19 Delegating authority;
  -Disclosure 102-20 Executive-level responsibility for economic, environmental and social topics;
  -Disclosure 102-21 Consulting stakeholders on economic, environmental and social topics;
  -Disclosure 102-22 Composition of the highest governance body and its committees;
  -Disclosure 102-23 Chair of the highest governance body;
  -Disclosure 102-24 Nominating and selecting the highest governance body;
  -Disclosure 102-25 Conflicts of interest;
  -Disclosure 102-26 Role of highest governance body in setting purpose, values and strategy;
  -Disclosure 102-27 Collective knowledge of highest governance body;
  -Disclosure 102-28 Evaluating the highest corporate's body performance;
  -Disclosure 102-29 Identifying and managing economic, environmental and social impacts;
  -Disclosure 102-30 Effectiveness of risk management processes;
  -Disclosure 102-31 Review of economic, environmental and social topics;
  -Disclosure 102-32 Highest governance body's role in sustainability reporting;
  -Disclosure 102-33 Communicating critical concerns;
  -Disclosure 102-34 Nature and total number of critical concerns;
  -Disclosure 102-35 Remuneration policies;
  -Disclosure 102-36 Process for determining remuneration;
  -Disclosure 102-37 Stakeholders' involvement in remuneration;
  -Disclosure 102-38 Annual total compensation ratio;

-Disclosure 102-39 Percentage increase in annual total compensation ratio.

- *Stakeholder engagement:*
  -Disclosure 102-40 List of stakeholder groups;
  -Disclosure 102-41 Collective bargaining agreements;
  -Disclosure 102-42 Identifying and selecting stakeholders;
  -Disclosure 102-43 Approach to stakeholder engagement;
  -Disclosure 102-44 Key topics and concerns raised.

- *Reporting practice:*
  -Disclosure 102-45 Entities included in the consolidated financial statements;
  -Disclosure 102-46 Defining reports contents and topic Boundaries;
  -Disclosure 102-47 List of material topics;
  -Disclosure 102-48 Restatements of information;
  -Disclosure 102-49 Changes in reporting;
  -Disclosure 102-50 Reporting period;
  -Disclosure 102-51 Date of most recent report;
  -Disclosure 102-52 Reporting cycle;
  -Disclosure 102-53 Contact point for questions regarding the report;
  -Disclosure 102-54 Claims of reporting in accordance with the GRI Standards;
  -Disclosure 102-55 GRI content index;
  -Disclosure 102-56 External assurance.

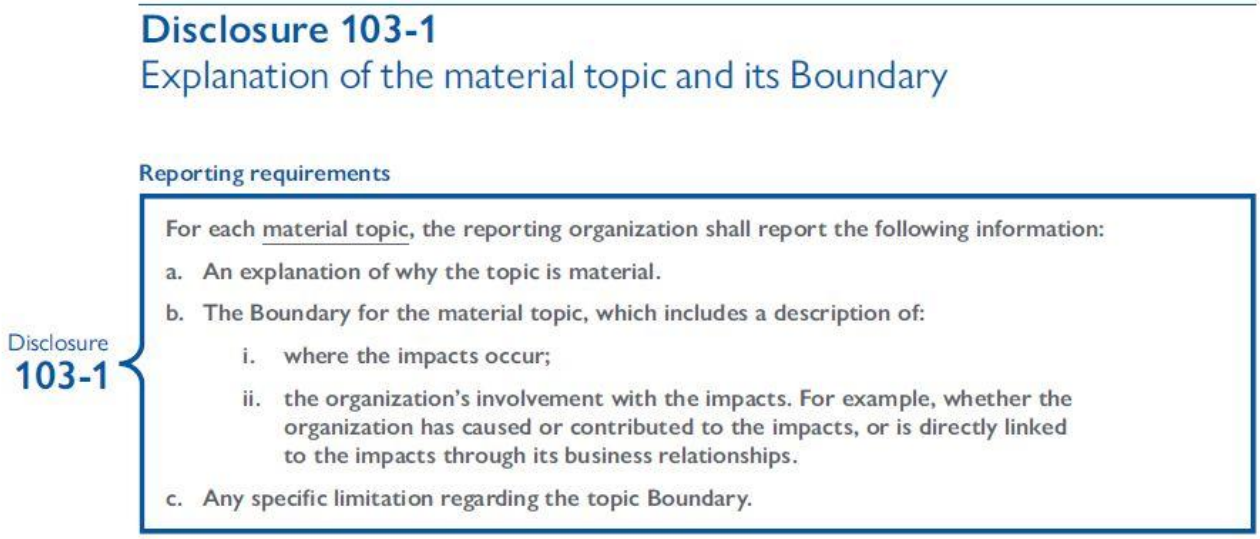
2.2.2 Management Approach:

"This Standard includes general requirements and disclosures for reporting the management approach for material topics"[28] , ossia lo svolgimento e l'implementazione delle materialità aziendali, ed è formato rispettivamente da:

- General requirements for reporting the management approach;
- Disclosure 103-1 Explanation of the material topics and its Boundary;
- Disclosure 103-2 The management approach and its components;
- Disclosure 103-3 Evaluation of the management approach.

Si darà esemplificazione per ciascuna sezione facendo sempre riferimento al *GRI 103: Management approach* ed ai suoi contenuti.

Figura 16. Schema *Disclosure 103-1*.



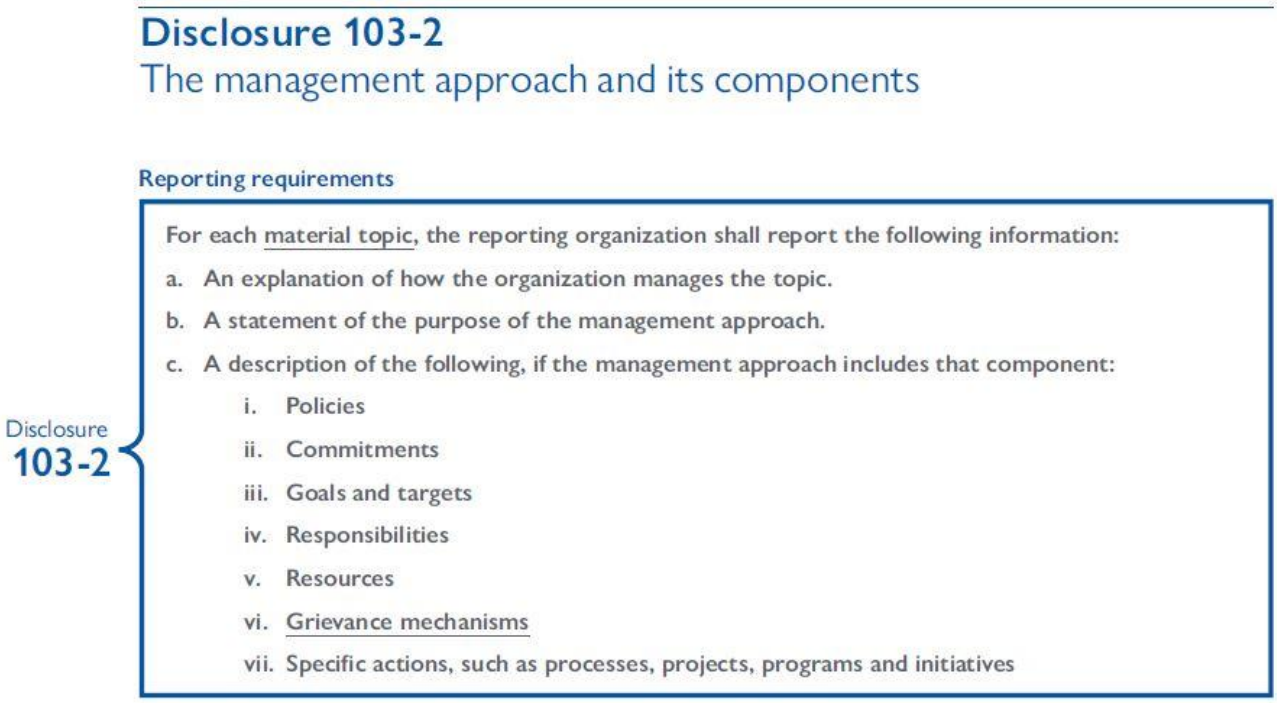
Fonte: GRI 103: Managament Approach, pagina 6.

Le *material topics,* è bene ricordarlo, le quali possono essere identificate e trovate nella sottosezione Disclosure 102-47 del GRI *102: General Disclosures,* rappresentano le materie con un maggiore impatto economico, ambientale e sociale.

[28] GRI 103:Management Approach, pagina 5.

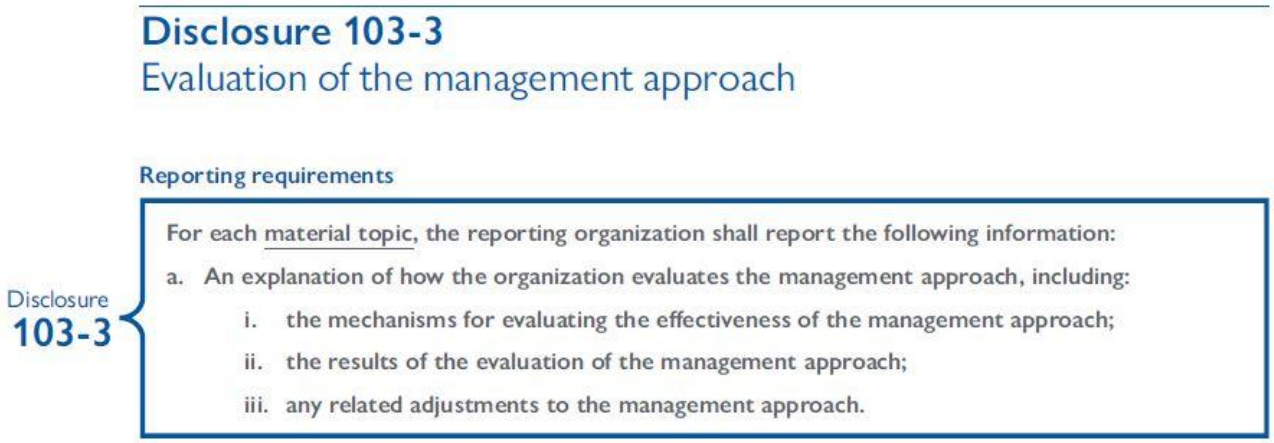
Le scelte del management e la loro implementazione, invece, seguono la retta via indicata dalla *Disclosure 103-2*.

Figura 17. Schema *Disclosure 103-2*.



Fonte: GRI 103: Management Approach, pagina 8.

Figura 18. Schema di Disclosure 103-3



Fonte: GRI 103: Management Approach, pagina 11.

In conclusione si elencheranno le meterie topics specifiche per le dimensioni economiche, ambientali e sociali disciplinate dagli standards.

Economic Standards:

- GRI 201: Economic Performance;
- GRI 202: Market Presence;
- GRI 203: Indirect Economic Impact;
- GRI 204: Procurement Practices;
- GRI 205: Anti Corruption;
- GRI 206: Anti Competitive Behavior.

Environmental Standards:

- GRI 301: Materials;
- GRI 302: Energy;
- GRI 303: Water;
- GRI 304: Biodiversity;
- GRI 305: Emissions;
- GRI 306: Effluents and Waste;
- GRI 307: Environmental Compliance;
- GRI 308: Supplier Environmental Assessment

Social Standards:

- GRI 401: Employment;
- GRI 402: Labor Management Relations;
- GRI 403: Occupational Health and Safety;
- GRI 404: Training and Education;
- GRI 405: Diversity and Equal Opportunity;
- GRI 406: Non Discrimination;
- GRI 407: Freedom of Association and Collective Bargaining;
- GRI 408: Child Labor;
- GRI 409: Forced or Compulsory Labor;
- GRI 410: Security Practices;
- GRI 411: Rights of Indigenous People;

- GRI 412: Human Rights Assessment;
- GRI 413: Local Communities;
- GRI 414: Supplier Social Assessment;
- GRI 415: Public Policy;
- GRI 416: Customer Health and Safety;
- GRI 417: Marketing and Labeling;
- GRI 418: Customer Privacy;
- GRI 419: Socioeconomic Compliance.

2.3 Esempi bilancio sociale:

Si darà spazio e voce ora a tre fattispecie di aziende italiane redattrici di bilanci sociali o sustainability reports; si studierà tramite esempi il loro metodo di redazione, le loro politiche, la loro taglia e la loro coerenza o meno agli Standards GRI.

2.3.1 ENI

E.N.I S.p.A , originariamente Ente Nazionale Idrocarburi, è una multinazionale italiana fondata nel 1953 con impegnate 33.000 persone in 73 paesi nel mondo leader nei settori petrolifero, pertrol-chimico, elettrico, del gas naturale e delle costruzioni.
Si è scelto di rappresentare tale organizzazione per le modalità di redazione del *sustainability report* e dell'*integrated report,* per l'ingente impatto che essa ha in termini di dimensione della sostenibilità (economico, ambientale e sociale) ed infine per la dimensione aziendale, la quale porta l'azienda a forme organizzative differenti in diversi paesi nel globo.
Vediamo ora i principali *items* descritti nel ducumento del 2016 e se vi siano o meno riscontri con la teoria portata precedentemente.
Essendo ENI un'organizzazione che deve la sua attività e la sua impresa al suolo ed a Madre Terra, ci concentreremo principalmente sulla dimensione *environmental*.
"Eni riconosce la necessita di limitare l'innalzamento della temperatura globale entro la fine del secolo al di sotto dei 2° C rispetto ai livelli preindustriali e intende giocare un ruolo di leadership nel processo di transizione energetica, sostenendo gli obiettivi dell'Accordo di Parigi. A tal fine Eni persegue una strategia climatica integrata al modello di business che, oltre alla riduzione delle proprie emissioni dirette, prevede lo sviluppo delle fonti rinnovabili da affiancare al gas naturale, con un ruolo centrale nel portfolio di idrocarburi convenzionali, oltre agli investimenti in R&S per contenere le emissioni

indirette[29]*."* Uno degli obiettivi primari, dunque, è lo sviluppo del percorso di decarbonizzazione legato alla fondamentale sfida moderna: massimizzare l'accesso all'energia contrastando il cambiamento climatico in atto.

Il *GRI 305: Emissions* concerne la fattispecie di emissioni nell'atmosfera di *green house gasses* (GHG), *ozone-depleting substances* (ODS), osssido d'azoto (NOx), ossidi di zolfo (SOx) ed altre sostanze inquinanti.

Il primo macroargomento (GHG) è il maggior responsabile del cosiddetto *climate change* ed è regolato sia dal protocollo di Kyoto visto precedentemente sia da una convenzione apposita delle Nazioni Unite; tali protocolli regolano e definiscono i seguenti GHG:

- Carbon dioxide (CO2);
- Methane (CH4);
- Nitrous oxide (N2O);
- Hydrofluorocarbons (HFCs);
- Perfluorocarbons (PFCs);
- Sulphur hexafluoride (SF6);
- Nitrogen trifluoride (NF3).

Tali GHG, poi, sono stati classificati dall' *International Organization for Standard* nell'ISO 14064, il quale li classifica nel seguente modo:

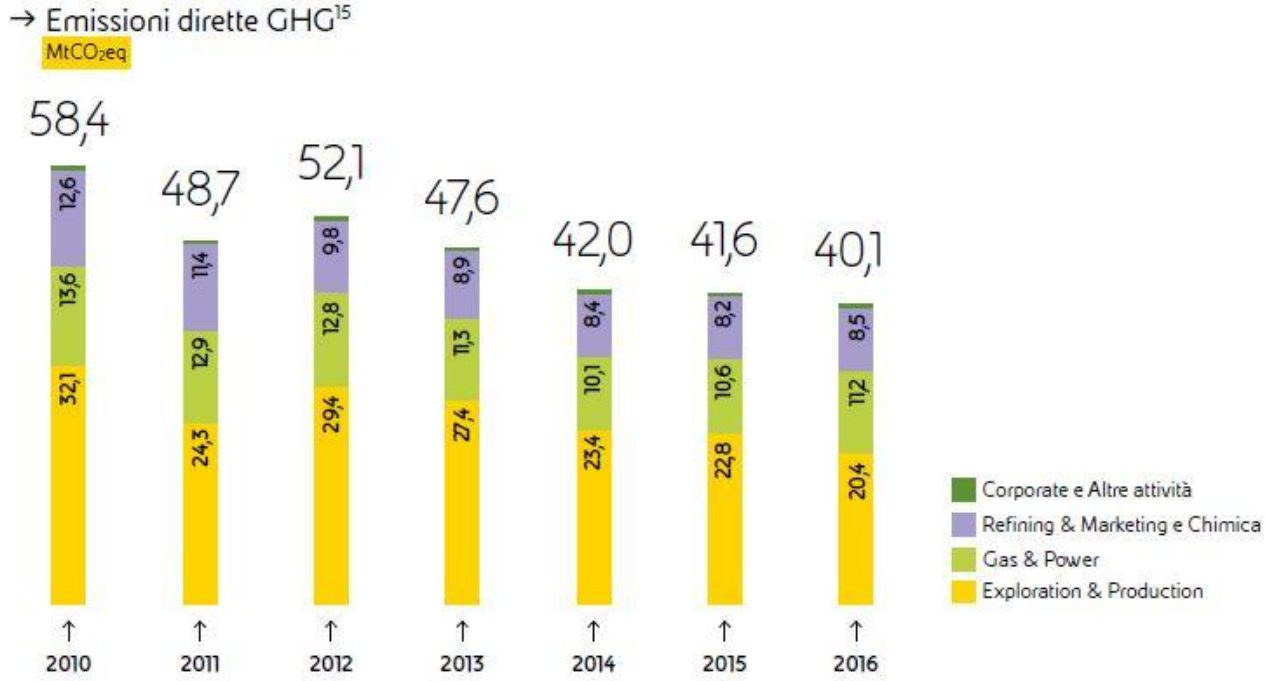
- Scope 1: Direct GHG emissions;
- Scope 2: Energy indirect GHG emissions;
- Scope 3: Other indirect GHG emissions.

E' di fondamentale importanza per le organizzazioni che redigono il *sustainability report* tenere traccia delle emissioni e saperle classificare.

Vediamo nella **Figura 18** il piano presente nel documento di ENI.

[29] ENI Sustainability report 2016, pagina 12.

Figura 18. Scope 1- Emissioni dirette GHG.



Fonte: ENI for 2016 Sustainability Report.

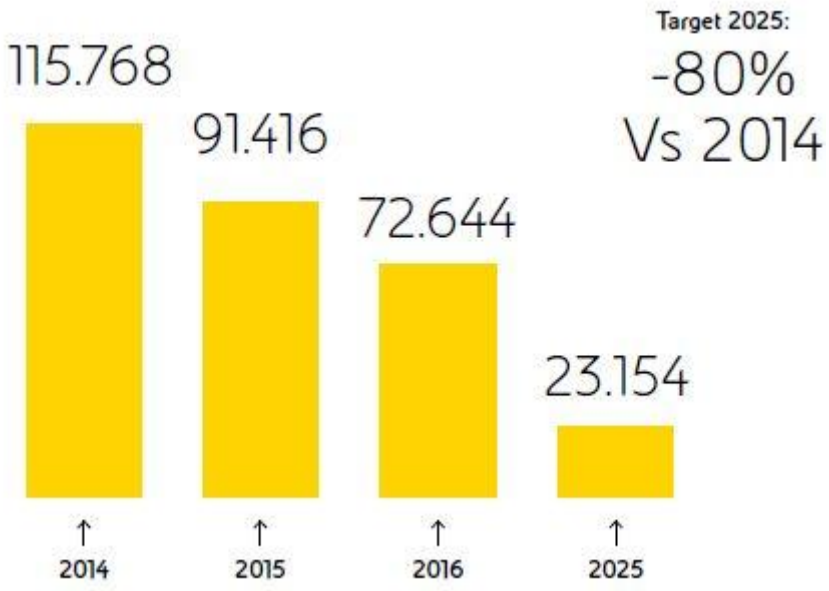
Si può notare come vi sia una tendenziale diminuzione di MtCO2eq[30] dal 2010 al 2016, per lo più nel reparto *Exploration & Production.* Ciò è perfettamente in linea con quanto affermato inizialmente e con la politica di risanamento globale.

Sempre in abito GHG un ruolo importante lo ricoprono le emissioni fuggitive di metano; esse sono presenti nei piani aziendali fino al 2025 e, dal 2014 allo scorso anno, han visto una diminuzione pari a 43 ktCH4, corrispondenti a 1.1 Mt di CO2eq (**Figura 19**).

Tali sforzi di contenimento di emissioni di Metano sono concentrati prevalentemente nel settore *upstream,* vale a dire il medesimo che fa capo ad esplorazione, perforazione ed estrazione, il quale rappresenta l'origine dell'attività di produzione di petrolio e gas naturali.

[30] Megatonnellate, cioè milioni di tonnellate di anidride carbonica equivalente. Rappresenta un'unità di misura per le emissioni di gas serra.

Figura 19. Emissioni fuggitive di Metano in tCH4.



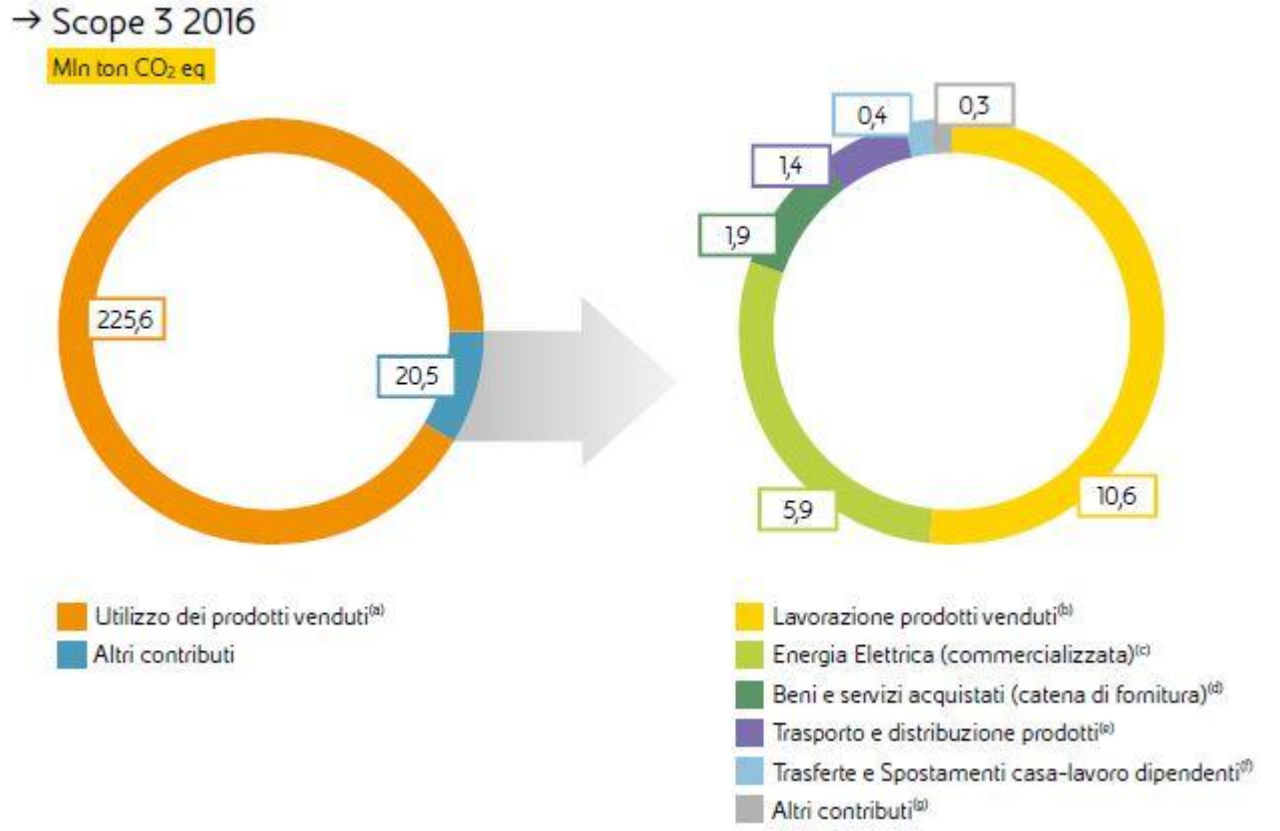
Fonte: Eni for 2016 Sustainability Report.

In ambito di Scope 2 (emissioni indirette) l'azienda è preparata a tal punto che afferma la loro impalpabilità nel prospetto globale, affermando quanto segue: *" Le emissioni derivanti da acquisti di energia elettrica, vapore e calore da terzi (cd. Scope 2), sono quantitativamente trascurabili in Eni (circa 0,7 MtCO2eq), poiche la generazione elettrica avviene internamente alle proprie installazioni e le relative emissioni GHG associate sono Oltre il 98% delle emissioni indirette e associato alla fase di utilizzo finale dei prodotti venduti (gas naturale e prodotti petroliferi, quali ad esempio benzine, gasolio, kerosene), nonche alle fasi di contabilizzate tra quelle dirette."*

Per la categoria Scope 3, invece, l'azienda ha sviluppato un sistema di controllo ed implementazione per tutte le fasi delle *altre emissioni*.
"Oltre il 98% delle emissioni indirette e associato alla fase di utilizzo finale dei prodotti venduti (gas naturale e prodotti petroliferi, quali ad esempio benzine, gasolio, kerosene), nonche alle fasi di produzione e lavorazione dei prodotti svolte esternamente ad Eni e alle attivita di acquisto e commercializzazione

dell'energia elettrica. La principale leva per ridurre le emissioni indirette riguarda l'aumento della quota di gas nel portafoglio Eni di produzione di idrocarburi. Il gas infatti, e caratterizzato da un minor contenuto di carbonio e rappresenta il combustibile ponte per la transizione energetica."[31]

Figura 20. Scope 3 2016 ENI.



(a) Utilizzo dei prodotti venduti: comprende le emissioni associate alla fase di utilizzo di gas naturale e prodotti petroliferi derivanti dalla produzione di greggio e di gas naturale;
(b) Lavorazione prodotti venduti: emissioni associate alla lavorazione dei prodotti non trattati all'interno del perimetro operativo Eni;
(c) Energia elettrica (commercializzata): emissioni associate alla produzione di Energia elettrica acquisita sul mercato e rivenduta al cliente finale (non comprende la quota di energia elettrica EniPower);
(d) Beni e servizi acquistati (catena di fornitura): include le emissioni associate ai fornitori (stimata sulla base del procurato annuale) e alle attività di drilling date in gestione a terzi;
(e) Trasporto e distribuzione prodotti: emissioni associate al trasporto marittimo e su strada di greggio, prodotti petroliferi e merci;
(f) Trasferte e Spostamenti casa-lavoro dipendenti: emissioni associate alle trasferte e agli spostamenti casa-lavoro dei dipendenti e verso e all'interno dei siti operativi per mezzo di auto ed elicottero;
(g) Altri contributi: contributi associati a trattamenti di fine vita di prodotti lubrificanti, gestione dei rifiuti.

Fonte: Eni for 2016

[31] Eni for 2016 Sustainability report, pagina 20.

Se da una parte la dimensione primaria collegata ad ENI è rappresentata dall'incontro tra quella ambientale con quella economica, da non sottovalutare è la medesima sociale.

La presenza della multinazionale in molti paesi e le difficoltà conseguenti la crisi economica globale hanno portato alla creazione di diversi scenari; a fronte di una diminuzione di 400.000 addetti del settore *Oil&Gas*, ENI, grazie a politiche organizzative e strategiche[32], è riuscita ad arginare la diminuzione di occupazione al 3.8%, passando dai 34.040 (20.775 in Italia e 13.265 all'estero) occupati nel 2014 agli 33.389 (20.447 in Italia e 12.942 all'estero) nel 2015, passando, infine, ai 32.733 dipendenti (20.476 in Italia e 12.257 all'estero) del 2016.

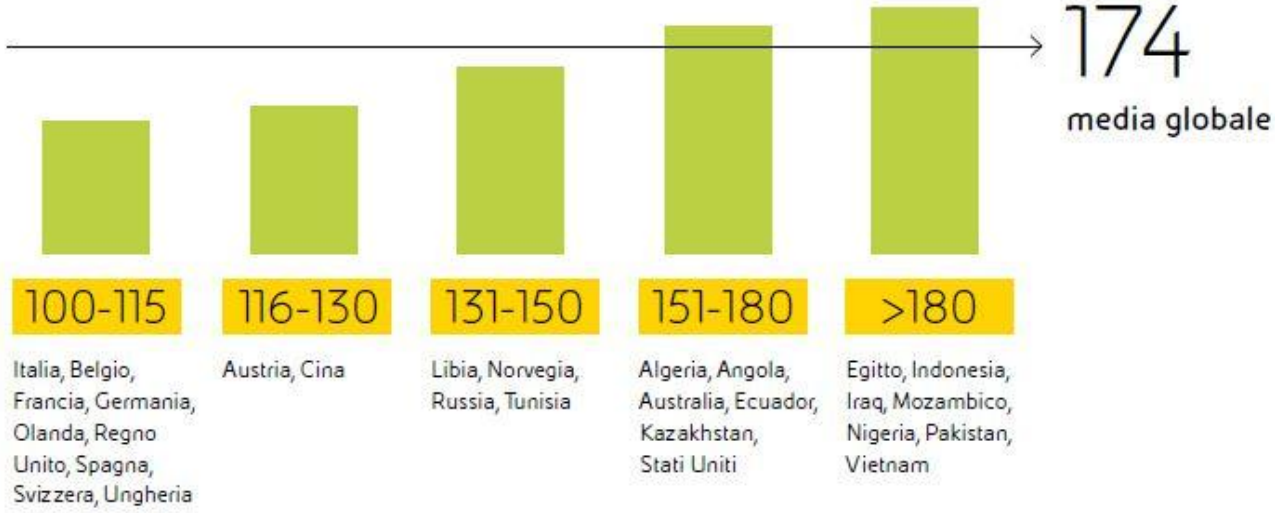
A dimostrazione della politica che prevede la conferma da parte dell'azienda delle basi autoctone del paese in cui opera la sede aziendale, grazie alle quali il raggiungimento del valore nel lungo termine è maggiormente garantito, vi sono i dati che sottolineano come la presenza di lavoratori del posto (prevalentemente nel settore *upstream*) sia una variabile predominante, dopo, però, un periodo iniziale di inserimento graduale. Ciò, come detto, garantisce un *commitment* ed una applicazione maggiore per via della strategia locale, sebbene, come capitato anche ad ENI[33], non sempre le realtà del posto siano state integrate con la realtà multinazionale. Nei paesi di presenza storica, infatti, la presenza di lavoratori locali è del 86%, nei paesi di presenza intermedia la soglia è del 81% mentre nei paesi di nuovo ingresso il 35% dei lavoratori è locale, contro un 65% di lavoratori espatriati, proprio per far amalgamare la cultura aziendale con quella del posto.

Il confronto salariale ci è utile, invece, per notare l'applicazione del *Reporting Principle 'sustainability context'* , in quanto si confronta la realtà aziendale con la realtà globale.

[32] 1)Focus su settore upstream , 2)mix quali-quantitativo in modo da non pregiudicare l'operatività, 3) re-impiego delle risorse a seguito di processi di riconverione aziendale, 4)valorizzazione mobilità, 5) specifica gestione del turnover aziendale con particolare attenzione alle posizioni maggiormente sensibili.

[33] E' il caso del rapporto che ENI ha avuto e continua ad avere con il delta del Fiume Niger, in Nigeria, dove la compagnia opera dagli anni sessanta mediante la sua controllata *Nigerian Agip Oil Company*. Ciò che si contesta è l'enorme inquinamento delle falde acquifere e la pratica del *gas flaring*, sebbene quest'ultima, ben presente nel bilancio sociale 2016, sia stata messa come obiettivo primario nelle politiche future, con il raggiungimento dello zero flaming entro il 2025.

Figura 21. Rapporto salario minimo ENI e salario minimo di mercato.



Fonte: ENI for 2016.

In ultima istanza si propone l'analisi del tema di *pari opportunità;* se la presenza globale effettiva dal 2015 ha visto la riduzione di 255 unità (da 7.862 a 7.607), ciò non si è verificato per le posizioni *board e dirigenziali*, le quali, invece, hanno visto una profittevole crescita(23,14% nel 2014, 23,67% nel 2015 e 24,06% nel 2016).

Queste le principali politiche al riguardo:

- Presenza femminile nei board: raggiunto il 35% nei board di controllate in Italia ed il 25% nei board esteri;
- Equal treatment: allineamento salario femminile con quello maschile (*paygap* uomo-donna 97%) e politiche formative equivalenti;
- Work life balance: percorso inerente alla maternità per la donna ed alla maggiore libertà per le famiglie data da una maggiore flessibilità lavorativa;
- Attraction di personale femminile: si pubblicizza il talento femminile a partire dagli istituti superiori fino alle università con esperienze dirette e testimonianze.

2.3.2 BoxMarche s.p.a.

Dopo aver dato spazio ad un'impresa di grandi dimensioni, ora si darà voce, invece, ad un'organizzazione che rientra nella categoria PMI[34], vale a dire BoxMarche idee & packaging S.p.A.

L'azienda marchigiana nasce il 26 maggio 1969 grazie alla famiglia Baldassarri, concentrata inizialmente nel fiorente business della produzione di scatole da scarpe per il settore calzaturiero e nel settore della cartotecnica, ha sviluppato, poi, la sua attuale vena innovativa spostandosi nei mercati food & beverage, casalingo & piccoli elettrodomestici, cosmetico & parafarmaceutico e general market. Il suddetto settore, assieme a quello manifatturiero, il quale ha visto un aumento del PIL dello 0.9% nello scorso anno, ha visto un buon segnale di ripresa.

"Il mercato degli astucci e scatole pieghevoli, rappresentati dal GIFASP (Gruppo Italiano Fabbricanti Astucci e Scatole Pieghevoli), ha registrato una crescita media della produzione del 2,2 % e del fatturato del 2,1%, risultato pressochè invariato rispetto allo scorso esercizio, segno evidente di una crescita strutturale, seppure non esaltante. In crescita sono risultate le vendite di imballaggi verso i paesi europei. Permangono, invece, criticità nelle capacità competitive delle piccole e medie aziende del settore, caratterizzate dalla forte frammentazione, scarsa specializzazione e debole capacità di negoziazione nella filiera. I risultati della gestione 2016 di Box Marche S.p.A., pur non presentando sostanziali incrementi dei volumi di vendita, sono migliori dell'andamento medio del settore. La nostra società ha aumentato le quote di mercato sui principali clienti nazionali, nonché consolidato i risultati e la propria posizione di leader nel mercato regionale."[35]

[34] Si intenda piccola impresa la medesima con meno di 50 dipendenti ed un fatturato annuo pari od inferiore a 10 milioni di €, oppure un totale attivo patrimoniale pari o inferiore a 10 milioni di € (almeno uno) ;
Si intenda media impresa la medesima con meno di 250 dipendenti ed un fatturato annuo pari od inferiore a 50 milioni di €, oppure un totale attivo patrimoniale pari o inferiore a 43 milioni di € (almeno uno). Raccomandazione 2003/361/CE 6 maggio 2003 con decorrenza dal 1 gennaio 2005.

[35] Living Company Report 2016.

Il modo di fare impresa, si legge nel documento *Living Company Report 2016*, è sempre stato legato al modello delle persone al centro delle politiche: *"Boxmarche rappresenta l'esempio tipico della trasformazione da civiltà contadina a realtà industriale dal dopoguerra ad oggi, che non stravolge le caratteristiche proprie dell'ambiente e del territorio in cui si è sviluppata. Ciò grazie alle Persone che l'hanno fondata e vi hanno lavorato."*

Si è scelto di portare a rappresentazione tale azienda per tre principali motivi; il primo concerne la dimensione aziendale , il secondo le modalità di redazione del bilancio sociale differenti dal modello GRI (prima redazione nel 2004) e, per finire, il successo dell'azienda nella rendicontazione socio-ambientale, tale per cui le sono valsi svariati titoli premianti quali il premio *Sodalitas/Assolombardia* ed il prestigioso *oscar di bilancio* promosso da *Ferpi*, *Borsa di Milano* e *Università Bocconi*.

L'organizzazione, ricollegandoci a quanto affermato precedentemente in tema di PMI, ha aumentato il proprio attivo patrimoniale da € 9.561.900 al 31/12/2015 a € 12.069.028 al 31/12/2016 e, parallelamente ha aumentato il proprio fatturato da € 10.758.023 alla chiusura dello scorso anno solare a € 11.833.266 dell'ultimo esercizio.

Vediamo ora brevemente la suddivisione merceologica dell'azienda marchigiana.

Quasi la metà del business (49.55%) deriva dal settore alimentare, mentre anche il settore casalinghi partecipa in maniera importante con il 31.57%, entrambi aumentati leggermente rispetto all'anno precedente.

Figura 22. Suddivisione merceologica BoxMarche s.p.a.

Settori merceologici				
Tipologia attività	**2016**	**%**	**2015**	**%**
Alimentari	5.342.757	49,55	4.982.900	47,00
Casalinghi	3.404.542	31,57	3.252.837	30,67
Articoli tecnici e chimici	112.142	1,04	107.974	1,02
Abbigliamento	412.591	3,83	541.283	5,11
Cosmetici e parafarmaci	1.179.417	10,94	1.300.866	12,27
Piccoli elettrodomestici	71.083	0,66	77.930	0,74
Scatolifici e cartotecniche	19.851	0,18	32.362	0,31
Raccolta differenziata	31.143	0,29	87.501	0,82
C/lavorazione	18.313	0,17	0	0,00
Scarti di lavorazione	146.982	1,36	138.412	1,31
Grande distribuzione	10.379	0,10	45.633	0,43
Altri settori	33.333	0,31	33.812	0,32
TOTALE	**10.782.533**	**100,00**	**10.601.510**	**100,00**

Fonte: Living Company Report 2016.

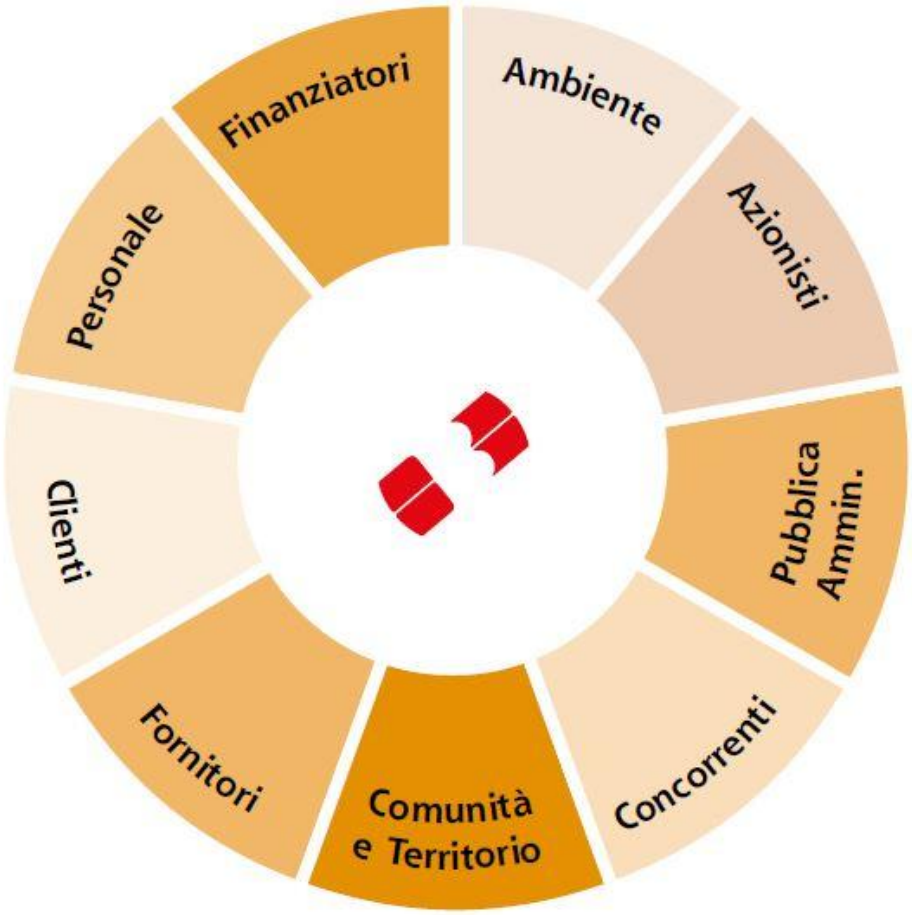
Tali attività sono il frutto di strategie prevalentemente locali, in quanto il business aziendale si sviluppa per l'87.86% in territorio italiano con fatturato di € 9.473.531, prevalentemente nelle Marche (sopra i 5 milioni di €), e in Emilia Romagna (con vendite tra i 2 ed i 3 milioni di €) e per il rimanente 12.14% in territorio extra italiano con € 1.306.032.

Nel corso dell'ultimo esercizio non si sono, poi, verificate sostanziali modificazioni del numero medio di dipendenti, i quali hanno visto passare le unità da 52 a 51 tra dirigenti, operai ed impiegati. Il costo di questi ultimi è leggermente aumentato per quanto concerne la manodopera diretta ed indiretta(€ 1.293.465 nel 2015 e € 1.311.277 nel 2016) mentre è leggermente diminuito per quanto riguarda gli impiegati (da € 635.917 nel 2015 a € 608.559) .

E’ doveroso ricordare una fondamentale precisazione: la metodologia di lavoro utilizzata non è la stessa dei *GRI standards;* nel caso di BoxMarche S.p.A si sono presi a riferimento i Principi di redazione sul bilancio sociale del gruppo di studio per il bilancio sociale (GBS) , il progetto Q-RES per la qualità della responsabilità etico-sociale d’impresa realizzato dal Centre for Ethics Law & Economics (CELE) ed il progetto CSR-SC predisposto dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

La trama teorica è simile a quella predisposta dai *GRI Standards*, tant’è che BoxMarche inizia determinando i propri stakeholders come punto di partenza.

Figura 23. Stakeholders BoxMarche S.p.A.



Fonte: Company Living Report 2016.

Le persone, come detto precedentemente, rappresentano il cuore ed il vero valore aziendale sin dalla fondazione; ciò comporta lati positivi, come il *commitment* e la maggiore confidenza assimilata nel corso degli anni, ma

contemporaneamente anche aspetti leggermente negativi, come il limitato turnover attuato nel corso degli anni che ha portato ad un aumento dell'età media, la quale rimane comunque sulla media di 40 anni. Inoltre, si può notare come vi sia una forte influenza di dipendenti con anzianità, fenomeno che porta addirittura dipendenti al ventennio d'esperienza lavorativa aziendale; le soglie, infatti, sono le seguenti: lavoratori fino ai 30 anni rappresentano il 7,84%, i lavoratori dai 31 ai 40 anni e dai 41 ai 50 il 35,29%, dai 51 ai 60 la quota è del 15,69% mentre oltre i 60 anni quest'ultima si aggira intorno al 5,88%.

La conferma della forte identità locale legata all'anzianità aziendale, le quali ci portano indietro allo scorso secolo, periodo di fondazione dell'organizzazione, sono collegate alla fattispecie anche di formazione scolastica ed accademica molto differente dagli standard odierni, nei quali il possesso di un titolo di laurea non ti assicura la presenza e l'assunzione ad elevate percentuali.

In BoxMarche S.p.A. i possessori di un titolo di laurea sono solamente il 9.80%, i medesimi con titolo elementare l'1.96%, i lavoratori con licenza media superiore il 41.18% mentre, in ultima istanza, i dipendenti con il titolo di licenza media inferiore rappresentano la maggioranza con il 47.06%.

L'azienda marchigiana, poi, è molto sensibile ai *competitors* ed alle loro abilità nel destreggiarsi nello stesso mercato, tant'è che nel bilancio sociale redatto vi è una sezione esclusivamente dedicata; in essa vi sono specificati il nome della compagine, il numero di addetti, il fatturato in € del 2015 e la valutazione di BoxMarche concernente i loro punti di forza.

Figura 24. Analisi competitors.

Concorrenti	n. addetti (dati 2015)	fatturato in euro (dati 2015)	punti di forza (valutazione Boxmarche)
ARTI GRAFICHE REGGIANE & LAI S.P.A.	141	54.638.000	Posizionamento mercato lotti medio/alti Qualità di prodotto Capacità produttiva
ARTI GRAFICHE TURINI S.P.A.	80	25.532.000	Capacità Produttiva Diversificazione dei mercati
CARTOGRAFICA VENETA S.P.A.	116	40.011.000	Posizionamento mercato lotti medio/alti Qualità di prodotto Capacità produttiva
CARTOTECNICA JESINA S.R.L.	51	9.946.000	Buon Posizionamento mercato food packaging Qualità di prodotto Buona specializzazione
CGV S.R.L.	65	16.522.000	Qualità del prodotto Visibilità di mercato Prezzi competitivi Parco macchine all'avanguardia
LUCAPRINT S.P.A.	80	13.958.000	Efficienza organizzativa Specializzazione mercato food packaging
PUSTERLA 1880 - S.P.A.	78	19.409.000	Specializzazione Posizionamento mercato alta gamma Alta qualità del prodotto
TONYGRAF S.R.L.	46	7.309.000	Prezzi competitivi
VIMER S.R.L.	183	19.939.000	Differenziazione - Mercati Food e Cosmesi Assistenza pre-vendita

Fonte: Living Company Report 2016

Oltre ad i principali *competitors,* la figura del fornitore occupa un ruolo di primaria importanza, in vista della quale si attivano politiche di partnership, strategiche, di prezzo, di visite programmate e di ricerca e sviluppo.

Cosi come il mercato servito, anche il mercato dei fornitori e degli approvvigionamenti è radicato per lo più in contesti local-regionali con il 70% (Ancona 20,42%, Bologna 15,31%, Roma 9,32%, Milano 9,00% le principali) mentre tra i fornitori esteri la fetta maggiore spetta alla Svizzera con un 18% di torta, seguita da Austria con il 6,04% e Slovenia con il 3,58%.

Per quanto concerne la dimensione *environmental*, invece, l'azienda marchigiana è particolarmente attenta alle materie prime utilizzate per i prodotti che poi andranno nel mercato come cartoni, vernici e colle.

"La materia prima utilizzata per la produzione di articoli cartotecnici è costituita da carta e cartoncino, in prevalenza riciclati. Nel 2016 i consumi di carta e cartone sono aumentati del 4,4%. L'aumento maggiore è stato registrato nell'utilizzo di cartone teso proveniente da fibra vegetale (+10,4% rispetto al 2015), I consumi di materie prime ausiliarie nel corso del 2016 sono aumentati rispetto al 2015 per effetto degli aumenti delle colle a base acquosa (+51,6%), dei prodotti per la pulizia (+25,8%) e delle vernici U.V. (+10,8%). Anche le vernici idro hanno subito un lieve aumento (+1,9%)."[36].

Cosi come fatto per ENI, anche BoxMarche S.p.A presenta nel *sustainability report* i dati relativi al consumo di metano, il quale ha visto un aumento dal 2014, il quale varia dai 7000 m^3 all'anno del 2014 ai 12.000 del 2015 e 13.000 dello scorso anno.

Si è visto, in conclusione, riportando alcuni esempi, come il contenuto del documento sia sulla falsa riga degli standard GRI, sebbene l'azienda abbia scelto altre modalità di redazione; ciò che è importante è la continua ricerca della sostenibilità da parte anche delle PMI, le quali possono trovare nel bilancio sociale un nuovo strumento grazie al quale si permetta di raggiungere il valore nel lungo termine, sia in termini di risultati gestionali sia in termini relazionali con gli stakeholders.

[36] Living Company Report 2016, pagina 107.

2.3.3 Università Cà Foscari

In ultima analisi si propone il bilancio di sostenibilità del nostro ateneo, con dati riferenti all'anno solare 2016 e all'anno didattico 2015/2016.

In questo caso gli standard seguiti sono proprio i GRI-G4 definiti precedentemente, accompagnati, poi, dai relativi KPI's.

Come si è avuto modo di vedere, una delle tappe iniziali di ogni bilancio sociale è mappare i propri stakeholders.

Figura 25. Stakeholders Università Cà Foscari.

Fonte: Università Cà Foscari Bilancio di sostenibilità 2016.

Si valuteranno e presenteranno, ora, i valori della tre macro dimensioni di sostenibilità riferite all'ateneo, ovvero quella economica, quella ambientale e quella sociale.

Il documento sociale mostra come l'università sia un polo economico di straordinaria importanza, con una ricchezza (valore economico attratto) pari a 150 mln €. Il valore economico attratto proveniente dalla pubblica amministrazione è molto elevato (81.16 mln € dallo stato e 11.11 mln € dalla regione) mentre la contribuzione studentesca partecipa "solo" per il 26.6% del totale con 39.88 mln €. Tale valore attratto ha visto, grazie ad una attenta gestione da parte dell'amministrazione, un incremento rispetto sia al 2014 (144.13 mln €) che al 2015 (149.71 mln €).

E' doveroso accompagnare alla ricchezza creata la ricchezza distribuita, specialmente quella distribuita in maniera diretta, ossia ai portatori di fattori produttivi; essi sono i lavoratori subordinati, i collaboratori, i fornitori, gli studenti beneficiari di borse di studio, la pubblica amministrazione e i fornitori di capitale.

Ciò che emerge è la preponderante distribuzione a favore delle risorse umane con il 57,4% (51.59 milioni di € per il personale docente e di ricerca, 23.09 milioni di € per il personale dirigente e tecnico amministrativo e 2.73 milioni di € in altri costi per il personale) ed il 20,1% a favore degli studenti.

La sezione riguardante la dimensione *environmental* ci mostra una panoramica sulle sedi totali tra Venezia e Treviso (29) e sul loro valore, il quale è suddiviso in terreni e fabbricati (61.25 mln €), impianti e attrezzature (3.52 mln €), attrezzature scientifiche (2.24 mln €) e mobili ed arredi (3.89 mln €).

Affianco a tale sezione viene immediatamente presentata la situazione di consumo a pagina seguente.

"I consumi per l'anno 2016 sono complessivamente diminuiti rispetto allo scorso anno, questo grazie a interventi correttivi e di manutenzione che hanno permesso di rendere più efficiente la gestione dei vari impianti. In particolare

sono state eseguite delle verifiche sui sistemi di controllo e regolazione degli impianti di riscaldamento e raffrescamento al fine di ridurre i consumi a parità di prestazioni anche in relazione all'effettivo utilizzo degli spazi. Su tutti gli edifici che non ne erano provvisti sono state installate le valvole termostatiche sugli elementi radianti".[37]

Infatti, dall'anno 2015 i consumi di acqua, gas ed energia sono diminuiti rispettivamente da 94.261 m^3 a 89.197 m^3 (-5,37%) da 940.203 Sm^3 a 873.621 Sm^3 (-7,08%) e da 10.530.375 kWh a 10.106.008 kWh (-4,03%).

E' doverosa una precisazione: più o meno l'80% dei consumi è rappresentato dalle quattro sedi principali, vale a dire il campus scientifico a Mestre (45,11%), il campus economico di San Giobbe (18,84%), il Malcanton Marcorà (10,32%) e la sede centrale di Cà Foscari (5,41%).

Essendo un ente formante gli Uomini e le Donne del futuro, anche coloro che hanno il compito di formare e plasmare le nuove generazioni necessitano di *updates* e di *training for the training role*; l'università negli ultimi due anni ha pesantemente aumentato le ore di formazione predisposte per il personale docente, passando dalle 11.547 ore del 2014 alle 13.851 del 2015 fino ad arrivare al picco delle 17.433 ore dell'ultimo anno accademico.

"L'attività formativa e di aggiornamento a favore del personale tecnico amministrativo realizzata nel corso del 2016 ha visto il coinvolgimento del 59% del personale. Il 43% di tutta la formazione erogata è esterna, ossia acquistata presso enti specializzati. Tra le attività formative realizzate invece in house nel corso dell'anno si segnalano in particolare due corsi di Personal Development Lab per lo sviluppo delle competenze emotive e sociali (uno per dirigenti e l'altro per middle manager) e un corso sul Codice Etico e Codice di Comportamento e Sistemi disciplinari nelle Università aperto a tutto il personale."[38]

Ciò che, poi, interessa maggiormente gli studenti di Cà Foscari è avere successo in ambito lavorativo e, per raggiungere tale *goal*, bisogna dapprima

[37] Bilancio di sostenibilità 2016, pagina 18.
[38] Bilancio di sostenibilità 2016, pagina 27

passare lo step assuntivo. Un'indagine di Almalaurea in associazione con l'ateneo ha mostrato i dati degli ultimi tre anni.

Figura 26. Università e lavoro.

Indagine Almalaurea	2014		2015		2016	
Tutti i laureati (dopo un anno)	%UCF	%Atenei	%UCF	%Atenei	%UCF	%Atenei
lavora	**50,8**	44,1	**49,3**	42,7	**50,3**	42,9
non lavora e non cerca	**28,9**	27	**30,3**	31,5	**33,1**	33,5
non lavora ma cerca	**20,3**	28,9	**20,3**	25,7	**16,6**	23,6
non lavora, non cerca ma è impegnata in un corso universitario o praticantato	**23,1**	22,4	**24,3**	25,8	**25,9**	26,8

Fonte: Almalaurea.

"La condizione occupazionale dei neolaureati triennali di Ca' Foscari del 2015 è pari al 42,1%, valore superiore alla media nazionale (38,2%). Va però tenuto conto che la maggior parte dei laureati di primo livello prosegue gli studi e solo il 26,5% è dedito unicamente al lavoro. Il 15,7% coniuga la laurea magistrale con un lavoro, mentre l'8,3% si dichiara alla ricerca di un lavoro, non essendo occupato né iscritto a un corso di studi. La condizione occupazionale migliora ulteriormente nei laureati magistrali a un anno dalla laurea: risulta occupato il 64,9% dei laureati di Ca' Foscari del 2015 (la media nazionale è 55,1%). A un anno dal titolo prevalgono contratti di tipo determinato (65,6%), mentre il lavoro stabile riguarda il 34,4% dei laureati. I laureati magistrali del 2013 intervistati a tre anni dal titolo che dichiarano di svolgere un'attività lavorativa retribuita sono il 79,3% valore superiore alla media nazionale (72%). Il 9,3% non lavora e non cerca, il 4,3% è impegnato in un corso universitario/praticantato (valori più bassi rispetto a quelli a livello nazionale). Chi cerca lavoro è il 11,4% rispetto a una media nazionale del 15,7%. I valori migliorano tra gli intervistati a cinque anni dal titolo: è occupato l'85,6% (circa

il 7% in più rispetto al valore nazionale) mentre appenal'8,2% non lavora e non cerca lavoro, valore inferiore rispetto a quello nazionale (9,2%)."[39]

Verso la fine del documento predisposto dall'ateneo viene presentata minuziosamente la griglia con i GRI standards utilizzati; ad accompagnare il tutto, in ultima istanza, vengono mostrati i seguenti KPI's che riassumono il viaggio di Cà Foscari nella sostenibilità.

Figura 27. KPI's utilizzati

Valore	2016	variazione 2015
valore attratto (milioni di €)	**150,06**	+0,23%
fondi dalla PA (milioni di €)	**92,26**	+3,87%
fondi da soggetti internazionali (milioni di €)	**7,33**	-32,77%
valore distribuito (milioni di €)	**134,82**	+1,1%
% fornitori dal Veneto (compresa provincia di venezia)	**35,61%**	-32,23%

Ambiente	2016	variazione 2015
valutazione media degli studenti su comfort aule, laboratori e spazi di studio	**2,86/4**	+0,35%
consumi di acqua (m^3)	**89.197**	-5,37%
consumi di gas (Sm^3)	**873.621**	-7,08%
consumi di energia elettrica (kWh)	**10.106.008**	-4,03%
emissioni di carbonio (tCO_2eq)	**16.123**	--

Personale	2016	variazione 2015
Ore di formazione erogate	**17.433,50**	+25,86%
assunzioni PTA (t. indeterminato)	**7**	-68,18%
cessazioni PTA (t. indeterminato)	**20**	+33,33%

Studenti	2016	variazione 2015
Borse di studio e altri interventi di sostegno alle attività di studio (milioni di €)	**27,04**	+26,61%
Beneficiari di borse di studio e prestiti d'onore (% su aventi diritto)	**100%**	=
Valutazione media degli studenti sui servizi dell'Ateneo	**2,93/4**	+0,34%
Contratti di tutorato per studenti con disabilità attivati	**47**	+11,9%

(continua a pagina seguente)

[39] Bilancio di sostenibilità 2016, pagina 34.

Imparare	2016	variazione 2015
% CFU relativi a contenuti di sostenibili sul totale	**36,62%**	+2,69%
Laureati nell'anno solare che hanno ottenuto le competenze di sostenibilità	**64**	+28%
valutazione degli studenti sulla didattica	**3,14/4**	-0,63%

Scoprire	2016	variazione 2015
importo dei finanziamenti alla ricerca tematica (senza gli assegni di ricerca)	**28,13%**	+112,46%
pubblicazioni su tematiche di sostenibilità	**351**	+35,52%
spin-off attivi nell'anno solare	**10**	+11,11%

Coinvolgere	2016	variazione 2015
eventi su tematiche di sostenibilità	**108**	-8,47%
iscritti alla newsletter di CFSostenibile	**369**	+64,73%
studenti coinvolti nei progetti di sostenibilità	**76**	+19,05%

Fonte: Bilancio di sostenibilità 2016.

Si è giunti alla fine del capitolo riguardante il connubio tra bilancio sociale e sostenibilità e di come negli ultimi vent'anni sia entrato sempre più nelle venature aziendali; il prossimo passo sarà quello di vedere ed analizzare come l'evoluzione e l'innovazione in campo di rendicontazione aziendale stia trasformandosi in un filosofia maggiormente integrata, grazie alla quale informazioni finanziarie possano trovare spazio complementare a quelle non finanziarie.

CAPITOLO III: REPORT INTEGRATO

3.1 Introduzione:

I contenuti del capitolo che seguirà faranno capo ad una forma evoluta del tema di reportistica sostenibile; si è creata negli ultimi anni una filosofia, *l' integrated thinking,* che permette di riformulare il binomio sostenibilità-reportistica, in quanto si assume il concetto di unione dinamica di informazioni finanziarie con informazioni non finanziarie[40] in un unico prospetto.

Nella parte iniziale di tale elaborato si è sottolineata la straordinaria importanza dell'innovare per migliorare e per creare valore; la sostenibilità non concerne solamente il fatto contabile e come si è valutato un determinato fenomeno. Il punto focale è l'unione dinamica delle tre dimensioni ECG della sostenibilità, le quali, grazie all'operato del management, portano alla creazione di opportunità e di valore nel lungo periodo. Sarà per tale motivo che le organizzazioni *early adopters* di tale forma contabil-filosofica sono posizionate meglio nel mercato nel servire i propri clienti?

Si può dire che, al giorno d'oggi, i report basati esclusivamente su informazioni e dati finanziari non sono più sufficienti agli stakeholders per ottenere una panoramica adeguata sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel lungo periodo. I punti deboli del *sustainability report* sono stati riscontrati in:

- Distacco dai report finanziari;
- Panoramica *backward-looking* della performance;
- Fallimento nell'unire la *core strategy* aziendale con gli *issues* sostenibili.

[40] Esse fanno riferimento alle dimensioni sociali, economiche ed ambientali, o meglio, le economic, social and governance dimensions (ESG).

Tale movimento, bisogna sottolinearlo, è di recente conformazione, tant'è che nessun paese nel globo, ad eccezione del Sud Africa, ha prodotto una regolamentazione ufficiale in merito. Le Sacre Scritture in materia sono rappresentate, dunque, dai documenti prodotti dall' *International Accounting Standard Board* (IASB), formatosi nel 2011, e dall' *International Integrated Reporting Council* (IIRC), formatosi nel 2010, il quale rappresenta la Bibbia di tale materia ed è il responsabile della stesura dell' *International <IR> Framework* nel 2013, come vedremo nel Capitolo IV.

Si procederà, dunque, riportando i capisaldi di questo movimento mostrando, infine, tre esempi di organizzazioni che adottano il report come strumento capace di creare una strategia, un business model, una cultura e, soprattutto, un *movement* globale.

3.2 Sud Africa

Come poco fa preannunciato, il Sud Africa ha giocato un ruolo molto importante per la rendicontazione integrata, in quanto nel 2011 divenne il primo paese a richiedere il report integrato alle organizzazioni in modalità *apply or explain*[41].

Bisogna, però, scavare nella storia del paese per cercare i motivi ed il perché quest'ultimo sia diventato il porta bandiera di tale movimento.

A cavallo tra fine anni ottanta del XX secolo e l'inizio degli anni novanta il paese si trovava in una burrascosa e difficile situazione: sul piano culturale si riscontravano tensioni ed incertezze date dai quarantadue anni di *apartheid*, mentre sul piano economico il paese veniva man mano abbandonato dalle organizzazioni internazionali per via della mancanza di sicurezza informativa; tra il 1985 ed il 1988 USA, Giappone, Gran Bretagna ed un considerevole numero di stati europei elargirono legislazioni restrittive nei confronti del paese

[41] Con tale denominazione si intende l'obbligo di spiegare il perché della eventuale rinuncia all'applicazione del report integrato all'organizzazione.

e, nello stesso periodo, lo stesso vide il prezzo dell'oro(in quanto paese leader nel mercato) calare precipitosamente da 850$/oz a 340$/oz.

Come spesso si suol dire, dal fondo non resta che risalire, ed ecco che, a tappe, il paese ha ripreso il controllo ed ha formulato alcuni sostanziosi provvedimenti.

Il primo di essi è denominato *King Code of Corporate Governance Principles (King I)* e fu pubblicato nel 1994. Sebbene non possa ancora considerarsi alla stregua di un *sustainability report, King I* rimane importante per la pratica innovativa che venne attuata in campo gestionale: si determinò la presenza di precise figure nel board aziendale, il ruolo degli amministratori non delegati e dei dirigenti di medio livello, la remunerazione dei dirigenti, alcune regole di auditing e, soprattutto, si instaurò un regime di condotta etica, la quale, come abbiamo visto, rappresenta una delle cinque dimensioni generali di sostenibilità.

Mervyn King, economista inglese e governatore della banca del Regno Unito dal 2003 al 2013, parlò in questi termini riguardo l'approccio stipulato dal *King I* :" *The board should take account of the needs, interests, and expectations of the stakeholders… their duty being the best interests of the company for the total maximization of the total economic value of the company, not just book value."*[42]

Il secondo step è rappresentato dalla pubblicazione nel 2002 del *Second King Code of Corporate Governance (King II)*; esso racconta il focus sul risk management ma, primariamente, la tendenza a considerare materiali le *issues* sostenibili e non finanziarie.

Nello stesso manuale citato precedentemente si nota come il tema della sostenibilità debba necessariamente essere trattato in materia di governance: *"In a corporate context, sustainability was interpreted as a focus on those non-financial aspects of corporate practice that…influence the enterprise's ability to survive and prosper in the communities within which it operates, and so ensure*

[42] "The integrated reporting movement" di Eccles G.Robert e Krzus P. Michael , pagina 5.

future value creation. The report clarified that these sustainability –or nonfinancial- issues should not and cannot be treated as secondary to established business mandates; there is no doubt…that these so-called non-financial issues have significant financial implications for a company".

Al tempo vi fu una parola, professata dal chairman Reuel Khoza dell'*Integrated Sustainabilty Reprting* task team per il King II, che raccoglieva in pieno il concetto di connessione informativa: *Ubuntungubuntu,* cioè " *i am because you are, you are because we are"*, a sottolineare come l'operato del singolo, e quindi della singola azienda, influenzi l'operato di tutti gli altri stakeholders.

Per arginare le piccole falle lasciate dai due precedenti *King*, e per sottolineare ulteriormente l'importanza che la sostenibilità rappresenta in tema integrato e di business strategy, il team riformulò alcuni tratti teorici per determinare alcune fondamentali raccomandazioni per le organizzazioni che intendono unire informazioni non finanziarie con le stesse finanziarie. Il tutto, visti anche i cambiamenti macro economici in ambito globale, sfociò nel 2009 nel *Third King Code of Corporate Governance (King III)*, applicabile poi dal marzo 2010.

Nello stesso periodo temporale fu creato l'IRC of SA per dare vita alle *guidelines* per lo sviluppo dell'*integrated report* per le compagnie sud africane. Nel gennaio del 2011, infatti, venne alla luce il primo tentativo di codificazione regolamentare con il *Framework for Integrated Reporting and the Integrated Report Discussion Paper*.

Tale documento mise anche chiarezza sui termini *finanziario* e *non finanziario:" for financial information, the IRC of SA Discussion Paper used the common definition –for financial information, materiality is used in the sense of magnitude o fan omission or misstatement of accounting daa that misleads users and is usually measured in monetary terms. Materiality is judged both by relative amount and by the nature of the item-. For nonfinancial information, the IRC of SA Discussion Paper observed, - in the context of sustainability,*

materiality is a more difficult measure to define and a great deal of judgement is required-."

Come si vedrà successivamente, il tema della materialità, cosi come discusso nel bilancio sociale, rappresenta un punto fondamentale sia per l'organizzazione sia per gli stakeholders.

Si è visto come il Sud Africa sia stato il portabandiera di tale movimento per cominciare ad attrarre capitali stranieri e per riabilitare l'immagine nazionale dopo la difficile seconda metà del XX secolo; le regolamentazioni riguardanti i *sustainability reports* e gli *integrated reports* sono solo la punta dell'iceberg per quanto concerne il rinnovamento in campo di corporate governance.

Eccles, alla fine del capitolo, conclude cosi, riassumendo perfettamente il concetto:" *Shareholders and other stakeholders are demanding that companies be more responsive to ESG issues, and integrated reporting can help them identify, manage and communicate how they are responding to these challenges in order to create value for shareholders over the long term*".

3.3 Iter e significati:

Sebbene la culla del movimento sia stata nel sud del continente africano, le prime due aziende che combinarono assieme dati finanziari con dati non finanziari in un unico report furono, nei primi anni duemila, due aziende danesi (Novozymes e Novo Nordisk) ed una brasiliana (Natura), per il semplice motivo che la sostenibilità fu ritenuta oramai necessaria per il raggiungimento del valore nel lungo termine, e l'uso del report integrato fu ritenuto il modo migliore di comunicare agli stakeholders.

Bisogna premettere, però, che all'inizio degli anni duemila, vista la mancanza di capisaldi, regolamentazioni in tema e di assimilazione di cosa un report integrato significasse o dovesse comunicare, vi si trovavano diverse metodologie di redazione che differivano da azienda ad azienda.

La prima organizzazione documentata che produsse un report integrato fu Novozymes nel 2002, azienda che opera nel settore delle biotecnologie.

Nell'apertura iniziale del report, il presidente e CEO Steen Riisgard dichiarò :" *This year and in future years Novozymes publishes a combined annual report with information on areas that we believe to be most important for the majority of our stakeholders. This report in an integrated financial, environmental and social report that also focuses on knowledge and economic significance of our business. Our decision to bring everything together in one report is a natural consequence of business and sustainability moving ever closer together, and of various stakeholders asking for a wider overview of the business…*"

Da notare come nell'apertura si usi *combined,* termine che ci porta al tema attuale del distinguo con *integrated;* la dottrina fa tuttora fatica a distinguere con precisione la differenza tra i due termini, sebbene normalmente con *combined* si intenda la mera stesura delle informazioni ESG, mentre con *integrated* si intende l'indagine sulle svariate strade nelle quali queste ultime si relazionino.

Nonostante, dunque, il primo report integrato fu più un *combined report,* l'azienda danese aprì la strada verso un tema innovativo poi sviluppato nel corso degli anni. Da sottolineare è anche l'attenzione che l'organizzazione diede alla *triple bottom line,* indottrinata grazie all'uso del *GRI's G2 Guidelines*, prima generazione della rendicontazione vista in tema di bilancio sociale.

La seconda organizzazione che introdusse *l'integrated reporting* nello scenario collettivo fu Natura, azienda brasiliana di cosmetici, profumi ed igiene personale, la quale nel 2002 pubblicò il documento in lingua inglese e portoghese.

L'anno successivo, nell'introduzione, esordì così:" *for the second consecutive year, Natura presents in an integrated manner a report on its activities in the economic-financial, social and environmental fields. Therefore, it reaffirms the commitment made to the many sections of the general public with which it*

relates and that is stated in its Vision of the World, which is to seek sustainable development, as well as transparency when reporting its initiatives."

Tale report, alla stregua del medesimo di Novozymes, si ritiene essere maggiormente *combined* che *integrated*. I maggiori crediti vanno riconosciuti alla volontà di sottolineare l'operato organizzativo sulle dimensioni ESG , alla creazione di nuovi KPI's inerenti la creazione del lavoro, al rapporto con le comunità con le quali si coopera, ma, soprattutto al focus dato al LCA, vero punto di forza dell'organizzazione.

L'altra azienda principe nella redazione iniziale del report integrato è Novo Nordisk, nonostante quest'ultima andasse a formare un unico sistema aziendale con Novozymes fino l'anno 2000.

Nel secondo report pubblicato, l'azienda dichiarò:" *Novo Nordisk has chosen an integrated approach to reporting on its financial and non-financial performance. Hence, this report follows current international standards in term of both mandatory and voluntary reporting*." L'azienda danese ha mostrato praticità nel maneggiare *issues* come *materialità*, *stakeholder engagement* e *assurance,* portando all'attenzione come anche l'organizzazione danese, nello spiegare le informazioni non finanziarie, si sia rifatta alle *GRI G2 Sustainability Reporting Guidelines.*

Riferendosi a tale periodo storico culturale del report integrato, Eccles G. Robert e Krzus P. Michael ritennero opportuno fare una doverosa riflessione, riportata nel libro '*One Report: The first Book on Integrated Reporting*': essi si soffermarono sulla fattispecie -*un solo report*- intendendo che :" *One Report doesn't mean Only One Report. It simply means that there should be one report that integrates the company's key financial and nonfinancial information. It by no means precludes the company providing other information in many different ways that are targeted to specific users. Rather, One Report provides a conceptual platform that is supplemented by the technology platform of the company's Web site, from which much more*

detailed data can and should be provided to meet the information needs of a company's many stakeholders".

Proseguendo la loro analisi, essi individuarono quattro benefici *dell'integrated reporting*:

- Chiarificazione della relazione tra elementi finanziari ed elementi non finanziari;
- Mostra delle decisioni interne in campo di strategia sostenibile;
- Formazione di un più profondo legame con gli stakeholder, riducendo, inoltre, la storica distinzione con gli shareholder, mandando un messaggio comune alle due categorie;
- Rischio reputazionale minore dato dalla mole informativa del report.

Un report integrato, dunque, intende rappresentare molto più che una mera elencazioni di informazioni tramite diverse forme (bilancio consolidato, bilancio di sostenibilità … ecc), bensì intende rendere chiara ed esplicita la connettività delle informazioni in modo tale da spiegare e rendere nota la formazione del valore nel lungo periodo.

3.4 Spinta al movimento:

Come in ogni movimento globale, il successo dello stesso dipende da una molteplicità di fattori e, nel caso dell'*integrated reporting*, l'*achieving* dipende da aziende, investitori, NGO's, analisti, regolamentatori e providers di servizi.
Global Reporting Initiative's Sustainability Disclosure Database per il periodo 2010-2013 ci fornisce una visione chiarificatrice sulla crescita della redazione del report integrato, mediante, però, gli stessi auto dichiarati, in quanto non esistente ancora una regolamentazione in atto.
Le organizzazioni che auto dichiarano la redazione di un report integrato crescono da 287 nel 2010 a 596 nel 2012. Il dato importante, e che interessa anche alla presente analisi, è la dimensione delle organizzazioni aderenti a tale movimento; due terzi delle aziende sono classificate dal GRI come *large* ed un

altro quarto come *multinationals;* sta esattamente qui la difficoltà nel reperire aziende di piccole dimensioni, vista la preponderanza delle *listed* company.
Anche la Commissione Europea il 15 aprile 2014 fece la propria parte, esplicando il proprio pensiero come quanto segue: "*The Directive focuses on environmental and social disclosures. Integrated reporting is a step ahead, and is about the integration by companies of financial, environmental, social and other information in a comprehensive and coherent manner. To be clear, this Directive does not require companies to comply with integrated reporting. The Commission is monitoring with great interest the evolution of the integrated reporting concept, and, in particular, the work of the International Integrated Reporting Council*."
Sebbene tale Direttiva non abbia rappresentato un imposizione, fece eco al mondo della rendicontazione riguardo la potenza crescente di tale movimento e dell'IIRC.
L'IIRC, *International Integrated Reporting Committee* , è una coalizione globale di regolatori, investitori, compagnie, standard setters, professionisti della contabilità e NGO's, i quali si prefissano lo scopo di promulgare il proprio <IR> Framework, come vedremo meglio nel prossimo capitolo.
Tale coalizione è stata preceduta temporalmente, come si è visto, dal GRI, la quale ha previsto numerosi temi innovativi in campo di *integrated reporting*.
Lo scopo del GRI è stato, fin dal 1997 anno di fondazione, quello di accompagnare le imprese nel *goal* di sostenibilità nel lungo termine.
GRI, nel periodo temporale intercorrente le relative nascite, ha assimilato molti *issues* inerenti *l'integrated reporting* che sono ora temi di competenza dell'IIRC; durante una conferenza ad Amsterdam, tenutasi dal 26 al 28 maggio 2010, GRI anticipò l'IIRC, introducendo due sostanziali fattispecie: la prima rappresentata dall'affermazione "*By 2015, all large and medium-size compagnie in the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) countries and large emerging economies should be requie to report on their ESG performance and, if they do not so, to explain why*", e la seconda dalla sentenza "*By 2020, there should be a generally accepted and applied*

International standard which will effectively integrate financial and ESG reporting by all organization".

Secondo la prospettiva GRI, *sustainability report* ed *integrated report* sono intrinsecamente collegati e correlati; il tutto fu pesantemente confermato anche dall'affermazione del *former Deputy* CEO di GRI e membro del Working Group di IIRC Nelmara Arbex, la quale vedeva le *Guidelines G4* di GRI come complementari al *<IR> Framework*: " *where sustainability information is material to a company's ability to generate value, it should be included in an integrated report as proposed by the IIRC; G4 provides a basis for executives to understand the link between everyday activities and strategy, offering a globally accepted language to communicate a company's value, governance structure and critical social and environmental impacts*."

Ulteriori organizzazioni impregnate nello sviluppo di standard *nell'integrated reporting* sono:

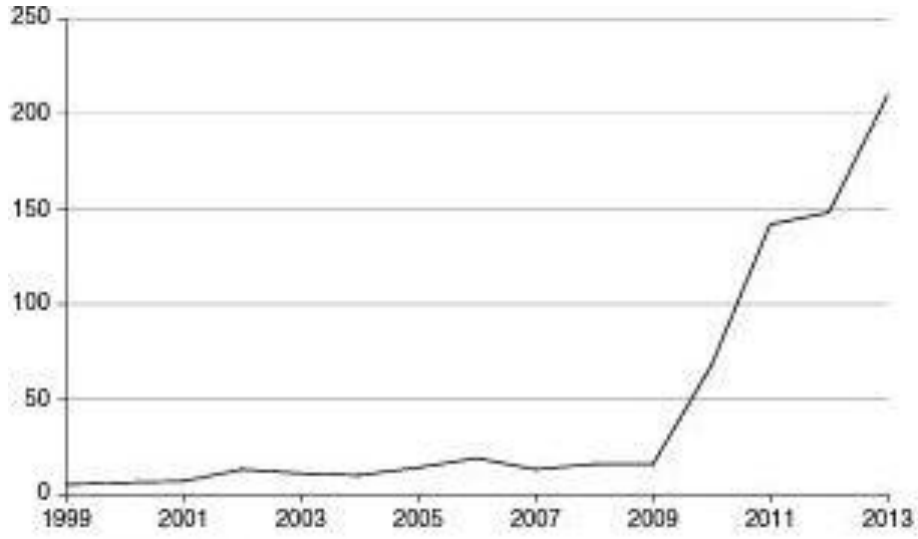
- *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB): con sede a San Francisco, l'organizzazione non profit operante nel mercato americano fu fondata nel luglio 2011 dai CEO Jean Rogers, John Katovich e Steve Lydenberg per creare un settore basato sugli standard di sostenibilità e per condividere gli impatti delle compagnie su materie economiche, sociali ed ambientali; l'influenza di SASB crebbe notevolmente il 1 maggio 2014 con l'elezione del centottavo sindaco di New York Michael Bloomberg come nuovo *Chair*;
- *Climate Disclosure Standards Board* (CDSB): tale organizzazione rilasciò il *Climate Change Reporting Framework* nel settembre 2011 che prevedeva *issues* riguardanti i cambiamenti climatici ed le conseguenti ripercussioni per gli investitori; esso fu importantissimo anche per riportare come gli stessi cambiamenti influenzassero la performance finanziaria di un'azienda. Tale Framework è perfettamente in linea con gli obiettivi prefissati dall'IIRC ed è alla frontiera nell'applicare i principi dell'*integrated reporting*;
- *Global Initiative for Sustainability Ratings* (GISR): il compito di tale organizzazione, nata a giugno 2011, è quello di creare e standardizzare

dei *ratings* (ad esempio le ESG) globalmente riconosciuti per espandere il contributo che gli stessi danno al tema di sostenibilità. GISR non classifica le singole aziende, bensì produce indici, rank e ratings riguardo le possibili misure relative alle performance sostenibili. Esiste una chiara e complementare relazione tra i rank di GISR e gli standard prodotti da GRI e SASB. Il fondatore Allen White pensa tuttora che agenzie mondiali quali Moody's e Standard&Poor's debbano accrescere maggiormente il proprio commitment in campo sostenibile per espandere ulteriormente il tema a più organizzazioni possibili;

- *Association of Chartered Certified Accountants (*ACCA): si fa riferimento a tale associazione in quanto fu la prima ad includere il tema del report integrato nel *training course* per la certificazione finale. Si intendeva introdurre il tema nella cultura globale in modo da istituzionalizzare sempre più il tema per le generazioni a venire.

Il fenomeno dell'*integrated reporting*, dunque, ebbe la sua espansione alla fine del primo decennio del XXI secolo.

Figura 28. Citazioni sull'*integrated reporting*.

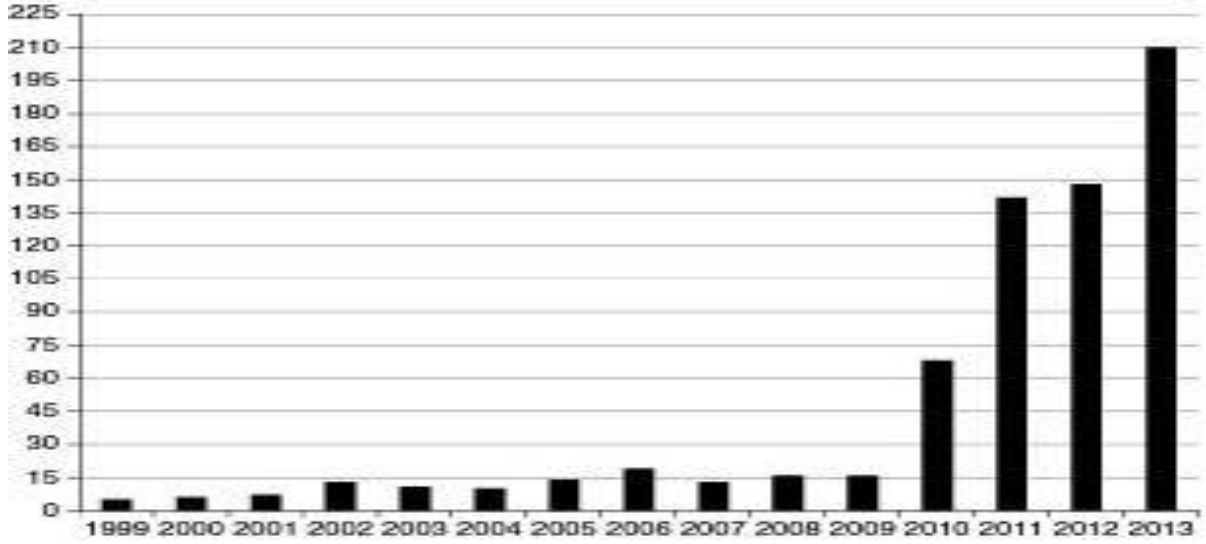


Fonte: "The Integrated Reporting Movement" by Eccles and Krzus P. Michael.

Tali citazioni sono prese dalle pubblicazioni prodotte dal 1999 al 2013, e si può notare come la consapevolezza maggiore inizi a crescere dal 2009/2010 in poi, anno della pubblicazione del libro *One Report*.

Per la **Figura 29,** la quale spiega il conteggio delle parole, il trend è il medesimo e può essere spiegato tramite la pubblicazione del <IR> Framework.

Figura 29. Presenza della parola *Integrated Reporting* nella letteratura.



Fonte: "The Integrated Reporting Movement", by Eccles and Krzus P. Michael.

3.5 Gli attori protagonisti:

In questi ultimi 15 anni si sono impegnati una serie di attori, protagonisti e non, per lo sviluppo del movimento dell' *integrated reporting;* si vedranno ora i sei candidati all'oscar come attori protagonisti:

- *Imprese*: si è visto come la produzione di un report integrato sia del tutto volontaria e non mandatoria. Un'impresa che sceglie di redigere il report lo fa perché crede che i benefit derivanti dagli *asset* tangibili e non tangibili superino i costi degli stessi tangibili e non. Sebbene non sia tuttora facile determinare con precisione la totalità delle variabili intangibili che interessano la creazione del valore per l'impresa, molti di essi, ed in particolare consapevolezza sostenibile, trasparenza, accuratezza dei dettagli e miglioramento immagine/brand aziendale[43] rappresentano un importante realtà per l'organizzazione.

  Parallelamente, un indagine del 2012 condotta dall' IIRC su 43 organizzazioni, confermò l'importanza dei benefici dell'*integrated reporting*, quali connettere i diversi team di un organizzazione, espandere l'*integrated thinking*, aumentare sempre più la visibilità del fenomeno, infondere sempre maggiore conoscenza del tema, mettere il focus sul valore del lungo termine da parte del consiglio di amministrazione, capire meglio le funzioni di ogni singola business unit aziendale in modo da avere una visione più ampie e dettagliata ed, infine, conoscere nuove vie per comunicare le informazioni ai propri stakeholder.

[43] Indagine condotta da Ernst&Young e GreenBix, gruppo specializzato nell'affiancare le imprese con inchieste e sondaggi, che ha visto chiedere alle aziende il perché esse redigano il report integrato.

Figura 30. Ragioni per una redazione volontaria del report integrato

Reasons	Percent Makir This Statemer
Increase sustainability awareness with investors and customers	63
Improve transparency and data accuracy	56
Enhance brand and reputation	54
Create competitive advantage	37
Drive increased collaboration between different parts of the business	37
Improve communication with media and general public	36
Improve reporting efficiency	35
Improve analysis and valuation	32
Preempt questions from investors and others stakeholders	28
Drive cost savings/reductions	28
Enhance employee recruiting	25
Improve innovation	24

Fonte: Ernst&Young and GreenBix Group "2013 six growing trends in sustainability reporting".

- *Audience*: Questa particolare categoria include i portatori di rischio, ossia gli shareholder e gli altri fornitori di capitale[44], gli analisti finanziari, le agenzie di rating, gli stakeholders di vario tipo e i possibili clienti o acquirenti. " *For the audience, the significance o fan integrated report lies in its potential to help them make better resource allocation decisions or better provide advice that influences the resource allocation decisions of others. For a profit-driven audience, these decisions will be made based on an economic calculus. For the mission-driven audience of NGO's and concerned citizens, the decisions will be in terms of whether to support or confront the company on their issues of concern*".[45]
  Infatti, un report integrato può fornire sia importanti informazioni a possibili investitori interessati nell'abilità dell'azienda di creare valore nel lungo termine che ad aspiranti impiegati e lavoratori con particolari skills

[44] George Roberts, finanziere e cofondatore di KKR nel 1976 ha dichiarato che " *integrating environmental, social and governance (ESG) factors into private equity is both good business and the right thing to do*" e suggerì agli investitori privati " *to swallow short-term costs in favor of long-term value*". KKR: Leveraging Sustainability.Eccles, Robert G., George Serafeim and Tiffany A.Clay.
[45] "The Integrated Reporting Movement", by Eccles G. Robert and Krzus P. Micheal.

e competenze, i quali, entrati in possesso dei dati presenti nel report, possono decidere di candidarsi per una posizione aziendale. Una organizzazione che affronta un processo di trasformazione, fusione o scissione aziendale è meglio accompagnata in tale percorso se ha redatto un report integrato per la mole informativa presente del documento che servirà agli acquisitori e potenzialmente anche agli istituti di credito.

- *Organizzazioni di supporto e di iniziative*: Negli scorsi paragrafi si è già discusso delle maggiori organizzazioni che hanno e stanno partecipando allo sviluppo del movimento, come IIRC, GRI, SASB e CDSB.
- *Regolatori*: essi si preoccupano che gli investitori abbiano le migliori informazioni per operare nel mercato. Esempio di essi è rappresentato dal *Securities and Exchange Commission* (SEC) negli U.S.A. Il punto focale della questione diviene quello di trovare un punto comune di incontro tra i regolatori dei vari paesi e ci si domanda se e quando il <IR> Framework possa esserne una valida risposta.
- *Service providers*: queste figure diventano funzionali alla riuscita finale del report in quanto aiutano le imprese a pubblicare gli stessi. Sono imprese di contabilità, imprese specializzate nella reportistica sostenibile o imprese di information technology che forniscono i software adeguati alla riuscita finale dell'elaborato.

3.6. Materialità:

Il tema *materiality* è già stato introdotto all'interno dei paragrafi inerenti ai *sustainability reports* e rappresenta, anche per *l'integrated reporting*, un *issue* di particolare importanza.
Proprio per la mancanza di una definizione legal-ufficiale che rappresenti tutte le entità, si vedano inizialmente le principali caratteristiche contrassegnanti le maggiori organizzazioni in **Figura 31**.

Il SASB definisce cosi la materialità:" *Information is material if omitting it or misstating it could influence decisions that users make on the basis of the financial information of a specific reporting entity. In other words, materiality is an entity-specific aspect of relevance based on the nature or magnitude or both of the items to which the information relates in the context of an individual entity's financial report*".

Figura 31. Comparazione caratteristiche *materiality*.

TABLE 5.1 Comparison of Materiality Definitions

	Regulatory Bodies (e.g., SEC, IASB)	AccountAbility	CDP	Global Reporting Initiative	International Integrated Reporting Council	Sustainability Accounting Standards Board
Preparing Entity	Public company	Company	Companies, supply chains, and cities	Companies, educational institutions, nonprofits, cities, government agencies	Companies	Primarily companies listed in the U.S.
Primary Unit of Analysis for Materiality Determination	Entity	Entity	Entity	Entity	Entity	Sector (industry)
Reporting Boundary	Company	Company	Company	Can be broader than the company	Can be broader than the company	Company
"Total Mix" Part of Determination	Yes	No	No	No	No	Implied
Intended User	"Reasonable Investor"	Shareholders and other stakeholders	Primarily shareholders	Primarily stakeholders but also shareholders		"Reasonable Investor"
Covered by Regulation	Yes	No	No	No	No	Yes
Time Frame Specified	No	Yes (emphasis on long term)	Yes (emphasis on long term)	Yes (emphasis on long term)	Yes (short, medium, and long term)	Yes (emphasis on long term)
Engagement in Materiality Determination Process	No	Yes	No	Yes	Yes	No
Intended Social Impact	No	Yes	Yes	Yes	Indirectly yes	Indirectly yes
Company Intended to Benefit from Improved Performance	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes

Fonte: "Integrated Reporting Movement", by Eccles and Krzus P. Michael.

Ciò che si può facilmente dire è che la materialità è sicuramente un tema binario: un fatto è materiale (e quindi da riportare) o non lo è (da non riportare); essa, dunque, è classificata come *entity-specific,* vale a dire che è l'organizzazione stessa tramite il proprio *board* [46] a decidere in merito grazie a

[46] " *The corporation as represented by its board of directors will determine what is material for reporting purposes. In doing so, it chooses which stakeholders to address, how to obtain their input, and the*

precisa linee guida specificate poi nel report, perché " *what the corporation symbolizes for society is unique to each firm*[47]".

Un importante aspetto concernente entrambi l'IIRC e la materialità è rappresentato dall'*audience* a cui si fa riferimento: i principali *users* a cui le analisi di materialità andrebbero rivolti secondo l'IIRC sarebbero i *providers of financial capital*; anticipando quanto si dirà nel Capitolo IV in tema, l' <IR> Framework professa quanto segue :" *an integrated report should disclose information about matters that substantively affect the organization's ability to create value over the short, medium, and long term*".

E' molto comune al giorno d'oggi, dunque, praticare la distinzione (da parte delle imprese che praticano il *sustainability/integrated reporting*) di ciò che è importante (o materiale) per l'impresa o ciò che è importante (o materiale) per la società. Sappiamo però che, visto che la società è rappresentata da un insieme di *entities,* le quali a loro volta avranno differenti percezioni e visioni di importanza, la materialità per la società non può essere definita. Ma anche la singola azienda non può farsi carico di determinare ciò che è materiale per la società; Eccles ci dice che " *it*(l'azienda) is *reporting its own perception of what it thinks is important to society through a social construct based on an aggregation of its views about what is material to the stakeholders selected by the firm. How these stakeholders are chosen (and ignored), how their views are assessed, and the weightings the firm assign to them in the aggregation function are part of the social construction process*".

Riguardo il ruolo degli investitori sul tema *integrated reporting* ed il tema *materialità* è d'aiuto una ricerca fatta nel 2014 da Ernst&Young su "Tomorrow Investment Rules": "*Materiality is a key concept that emerged from this survey. Investors were more likely to value information which came directly from the company itself rather than from third-party sources. In addition, among those that never consider ESG information in their decision-making process, the main reason for rejecting it was that they felt it was not material*".

---

relative weightings to assign to issues and audience members". Eccles , Krzus and Michael P. Integrated reporting movement.

[47] "Integrated Reporting Movement", by Eccles and Krzus P. Michael, pagina 121.

Lo strumento principe usato per comunicare ed esternalizzare il reporting aziendale, per informare gli stakeholder e per guidare nuove forme di innovazione è la matrice di materialità. Essa fu vista *in primis* da AccountAbility e da GRI come strumento per il *sustainability reporting,* sebbene nel corso degli anni questo pensiero abbia lasciato man mano posto al movimento *integrated*, unendo al sostenibile le informazioni finanziarie.

E' attraverso lo *stakeholder engagement* che l'organizzazione sancisce cosa sia materiale e cosa non lo sia e, grazie ad esso, essa riuscirà ad assimilare meglio i bisogni di essi in chiave futura. Possiamo classificare cinque macro-variabili in tema di matrice di materialità:

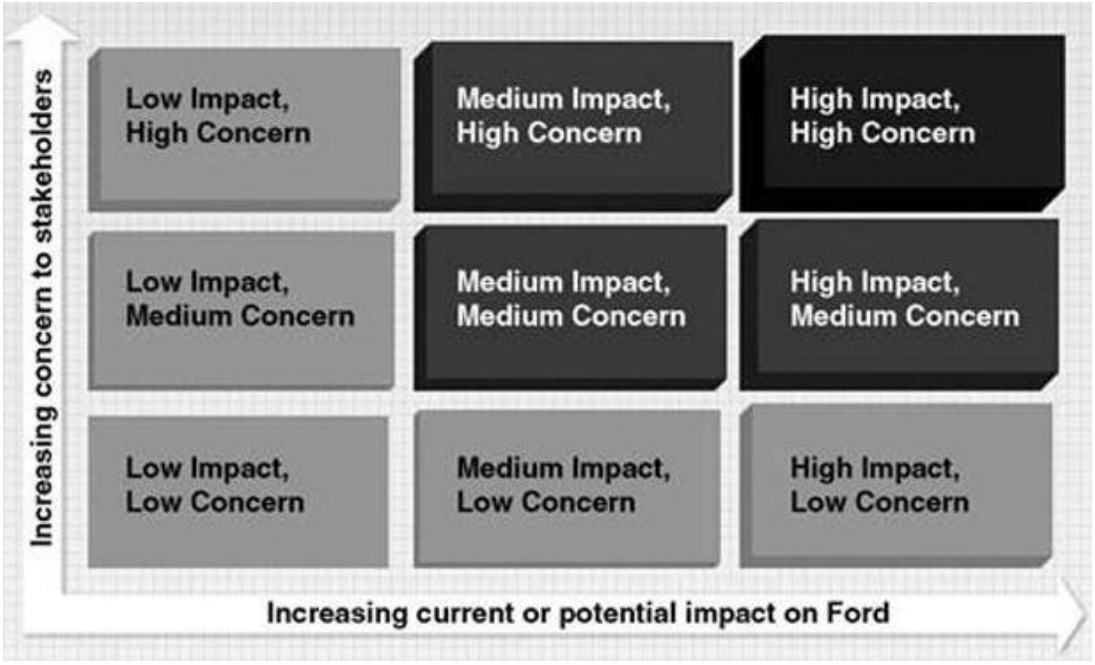
- *Identificazione degli stakeholder:* è compito di ogni azienda identificare i propri stakeholder, i quali sono ad esempio clienti, comunità, impiegati, fornitori, investitori, media, governi e NGO's. Determinate organizzazioni nominano specifici stakeholder, come fece Volkswagen nel *sustainability report* del 2012;
- *Identificazione e classificazione degli issue:* essi variano da azienda ad azienda e sono, secondo Eccles e Co., una media di 23 con un range che va da 7 a 69. Tali issue sono di solito accompagnati alla determinazione degli stakeholder e sono facilmente individuabili tramite sezioni colorate e semplice da leggere;
- *Dimensione grafica e assi:* sebbene si preferisca solitamente collocare nell'asse X la dimensione aziendale e nell'asse Y la dimensione degli stakeholder, molte volte sta alla discrezione aziendale la scelta. Per dimensione aziendale viene inteso il significato in termini di impatto sulla strategia, sulla performance finanziaria e sulla reputazione. La dimensione degli stakeholdere, invece, è maggiormente difficile da definire in quanto rappresentante diverse tipologie di attori; la definizione usata, però, dal colosso dell'industria alimentare danese Daniscor può essere d'aiuto ad avere un'idea in merito :"*In our matrix we rank the issue not only based on the number of stakeholders that raise teh issue, but also the level of interest or concern that any one stakeholder group may have. Items that are high concern to our most*

important stakeholders, customers and employees may rank high on the interest continuum":

- *Risultati:* in questa tipologia è importante sottolineare come maggiori saranno le informazioni e le metodologie fornite su come i risultati sono ottenuti e maggiormente utile sarà la matrice agli occhi dei lettori. È importante che l'azienda si metta nei panni del lettore e, facendo ciò, riesca a trovare la strada più semplice per spiegare in quale modo essa sia arrivata alla produzione di quel risultato.
- *Interattività:* tale variabile la si trova nel sito internet aziendale ed è un ulteriore aspetto chiarificatore, in quanto interagendo con la matrice online verranno spiegati ulteriore aggettivi ed aneddoti riguardo essa ed i relativi *issues.*

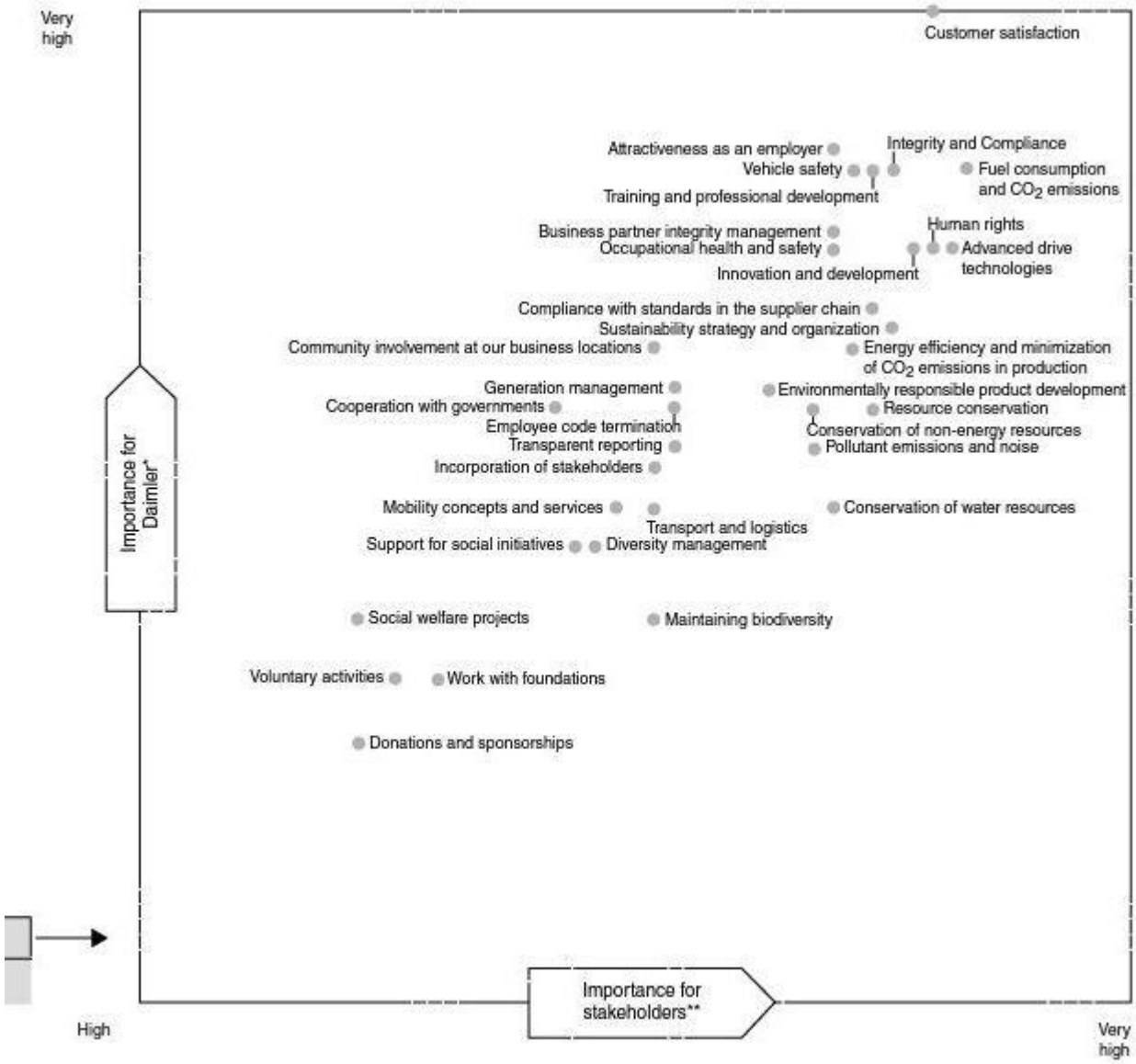
Una strategia sostenibile, è bene ricordarlo, permette all'organizzazione di creare valore nel lungo termine per i propri stakeholders partecipando, nel contempo, ad una società sostenibile. Tale assunto ci porta alla definizione di ciò che è materiale per gli investitori dalla prospettiva aziendale e ciò che è significativo per la società. La matrice ci aiuta, dunque, a schematizzare il pensiero aziendale in tema.

Figura 32. Esempio matrice Ford



Fonte: Ford sustainability report 2012.

Figura 33. Esempio matrice Daimler.



Fonte: Daimler sustainability report 2011.

CAPITOLO IV: IL FRAMEWORK INTERNAZIONALE

4.1. Introduzione:

In tale capitolo si vedranno le fondamenta e le linee guida del principale standard di reportistica aziendale in tema di sostenibilità integrata, ossia il *Framework <IR> Internazionale.*

Dal *Frame* prendiamo la definizione come punto di partenza della nostra analisi:" *un report integrato è una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera*".

Tale standard, che come si è già anticipato è un prodotto dell'IIRC, si propone , oltre che di delineare i *Principi Guida* ed i *Contenuti*, diversi obiettivi da trasmettere alle organizzazioni adottanti:

- Migliorare la qualità delle informazioni concesse ai fornitori di capitale finanziario e, conseguentemente, permettere una più efficiente allocazione delle risorse;
- Promuovere una sinergia ed una dinamicità aziendale in modo tale da prendere spunto da diverse variabili aziendali che produrranno valore nel lungo termine;
- Rafforzare le tipologie di capitale individuate dal Frame (finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale, relazionale e naturale);
- Sostenere *l'integrated thinking* ed il pensare in ottica di lungo periodo.

L'integrated thinking consiste nella considerazione delle interdipendenze e dei link che sussistono tra le varie unità produttive, cosi come nei diversi capitali che esse influenzano. Tale *pensare integrato* conduce ad un unione dinamica decisionale che produrrà inevitabilmente un valore nel tempo, la quale poi si rifletterà nel vero scopo del report integrato, ossia rendere conto agli *stakeholder* dell'operato e della creazione di valore; quest'ultimo potrà, quindi, essere sottolineato e mostrato solamente tramite l'esplicazione di informazioni finanziarie e non finanziarie.

4.2. Utilizzo del Framework:

Le informazioni che saranno valutate e raccolte dagli stakeholder dovranno, poi, essere disposte e sviluppate in modo tale da mostrare la interdipendenza e la connettività[48] tra le varie informazioni, senza una mera elencazione di dati in formato prestabilito in ottica passata. Questo perché, sebbene rimanga l'importanza della rappresentazione quantitativa della mole di dati tramite, ad esempio, KPI's o metriche monetarie, si prediligerà la visione della creazione di valore nel lungo termine, perché il report integrato " *non mira solamente a quantificare o determinare in termini monetari il valore dell'organizzazione in un dato momento, il valore creato in un determinato momento o gli utilizzi e gli effetti sulle forme di capitale*."[49] Collegandoci con quanto determinato precedentemente, è attraverso il mostrare tale interdipendenza tra le informazioni che un report passa da *combined* ad *integrated*, in quanto, riferendoci al <IR> Framework "*an integrated report should show a holistic picture of the combination, interrelatedness, and dependencies between factors that affects the organization's ability to create value over time*".

L'utilizzo del report e la relativa condivisione delle sopracitate informazioni può avvenire mediante pubblicazione di un documento autonomo oppure come

[48] "*everything is related to everything else*", The integrated reporting movement di Eccles G. Robert and Krzus P.Michael.
[49] The International <IR> Framework, pagina 8.

appendice di un'ulteriore comunicazione societaria, come si verifica ad esempio con la pubblicazione dei bilanci annuali o dei report finanziari nei siti internet della società; essi, solitamente in formato PDF, comprendono al loro interno link che si rifanno al sito internet aziendale tramite i quali trovare e ricercare ulteriori informazioni.

Il *modus operandi* dell' *integrated reporting*, come detto, non prevede precisi indicatori di performance, misurazioni o rendicontazioni, bensì solo Principi Guida che tra poco si illustreranno; questi ultimi, tramite la loro stesura, dovranno poi essere intesi e globalmente recepiti dall' *audience* in modo chiaro e semplice. Ci si riferisce alle modalità di divulgazione, le quali dovranno necessariamente seguire un filo logico-razionale che faciliterà la lettura e l'apprendimento.[50]

4.3. Concetti fondamentali:

Se finora il concetto di creazione di valore è stato marcato come rappresentante il *primary goal* di un'organizzazione *integrated thinking,* ciò che può non essere ancora chiaro ed esplicito è il contenuto ed il significato dello stesso: cosa significa creare valore nel lungo termine?

L'azienda che redige il report integrato mira a fornire informazioni dettagliate sull'ambiente esterno, sulle risorse e le relazioni utilizzate dall'organizzazione(le quali tra poco conosceremo come Capitali) e le modalità attraverso le quali l'organizzazione collabora con gli stakeholder e maneggia tali variabili per la propria *mission.*

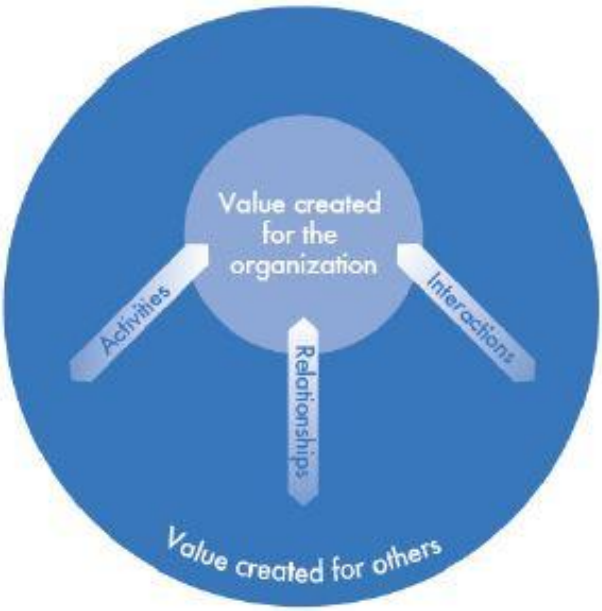
I Capitali sopracitati sono i responsabili del buon esito o meno della creazione di valore nel lungo periodo:" *Il valore creato da un'organizzazione nel tempo si manifesta attraverso gli aumenti, le riduzioni o le trasformazioni dei capitali provocati dalle attività aziendali e dai relativi output"*.[51]

[50] Nel caso le informazioni esplicate nel report siano simili ad altre pubblicate dalla stessa organizzazione, è di fondamentale importanza che la mole informativa abbia una stessa base, in modo tale da permettere la riconducibilità.
[51] Framework <IR> Internazionale, pagina 10.

Da qui il valore assume due aspetti interconnessi e complementari: il valore creato per l'organizzazione stessa, il quale permette ai fornitori di capitale di vedersi ricompensati, ed il valore creato per la rimanente *audience*.

Naturalmente la creazione di valore finale è solamente uno degli ultimi pezzi del puzzle del mercato macro-economico, in quanto tale creazione si manifesterà come conseguenza di relazioni, attività ed azioni intraprese da altre organizzazioni che perseguono lo stesso *goal*.

Figura 34. Creazione di valore per l'organizzazione e per altre entità.



Fonte: Framework <IR> Internazionale.

Nel momento in cui che tali attività ed interazioni diverranno materiali, ossia particolarmente significative ed importanti per il raggiungimento del valore nel lungo termine, allora verranno inserite nel report integrato.

Si vedranno ora i Capitali ed il loro significato.

Nel Framework Internazionale vengono individuati ed identificati alcune tipologie di capitale(finanziario, produttivo, intellettuale, umano, social-relazionale e naturale), intese come "*stock di valore che viene incrementato, ridotto o trasformato attraverso le attività e gli output di un'organizzazione*", sebbene la redazione di un report integrato non richieda necessariamente la medesima segmentazione categoriale degli stessi.

Tale stock, è bene sottolineare, non rimane mai costante nel tempo, ma assume natura mutevole, sebbene esista un flusso costante tra capitali e all'interno degli stessi.[52] Si indagherà, ora, sul contenuto basilare di ciascun Capitale.

- *Capitale finanziario*: fondi a disposizione di un'organizzazione per la produzione di beni o l'esecuzione di servizi. Possono derivare da equity, debiti a breve o lungo termine, obbligazioni, flussi operativi o ritorni di investimenti passati;
- *Capitale produttivo*: ricchezza materiale/fabbricata a disposizione dell'organizzazione utilizzata per produrre beni o servizi; può essere rappresentata da fabbricati, terreni, edifici, macchinari, impianti, attrezzature e persino infrastrutture;
- *Capitale intellettuale*: tale stock spesso rappresenta una variabile competitiva predominante in concomitanza con il capitale sottostante, ed è l'insieme dei beni immateriali a disposizione dell'azienda per la creazione di valore: proprietà intellettuale, brevetti, copyright, marchi, software, diritti, licenze, capitale organizzativo, sistemi organizzativi, procedure e protocolli aziendali;
- *Capitale umano:* Base di partenza per qualsiasi realtà aziendale e globale, tale capitale consiste nell'insieme di competenze, skills, culture diverse e motivazione all'innovazione che contraddistinguono l'individuo

[52] Ci riferisce all'interdipendenza che sussiste tra di essi, che vede, ad esempio, il decrescere del capitale finanziario per far fronte all'aumento del capitale umano, rappresentato dalla formazione del personale.

ed il complesso aziendale. In tale stock sono presenti le fattispecie relative al commitment ed all'impegno profuso per attuare e sviluppare la strategia aziendale, cosi come la lealtà, l'impegno e la capacità di crescere e far crescere;

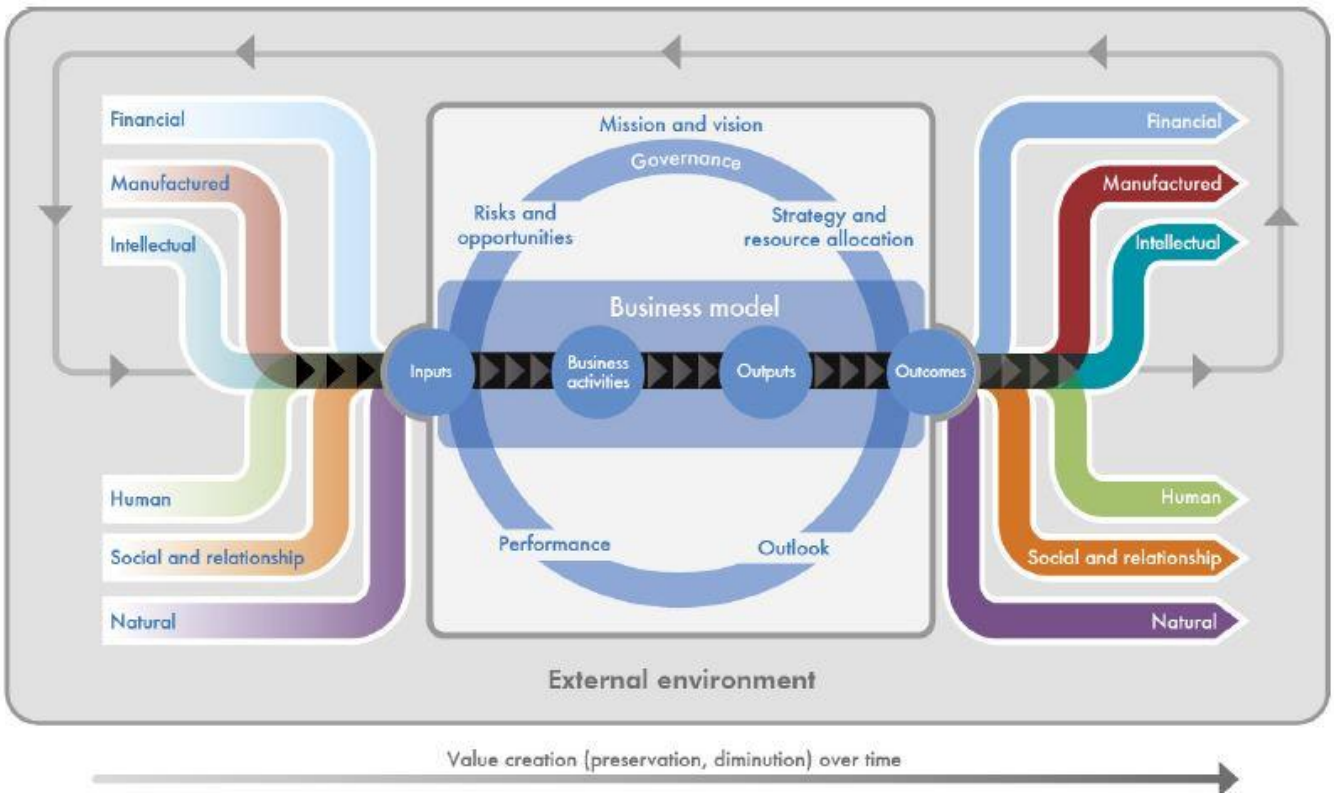
- *Capitale social-relazionale:* è rappresentato dall'insieme di connessioni e relazioni instaurate all'interno ed all'esterno dell'azienda. Di fondamentale importanza è la variabile relativa alla condivisione ed allo scambio di informazioni tra l'*audience* e tra i vari stakeholders. Fan parte di tale stock l'insieme di regole e valori instaurati ed utilizzati nel corso delle varie relazioni cosi come l'impegno che un'organizzazione mette nei confronti di un'altra per il perseguimento del valore;
- *Capitale naturale:* risorse ambientali, rinnovabili e non rinnovabili, che forniscono beni e servizi all'organizzazione per il raggiungimento della mission, come ad esempio acqua, terra, aria, minerali, foreste, avvallamenti ecc…

Si porta l'attenzione un'ulteriore volta al fatto che tale categorizzazione di Capitali non sia, da parte del *Frame,* categorica ed obbligatoria, ma è prodotta in quanto esplicativa ed esaustiva della teoria della creazione del valore. Per cui, nel caso un'organizzazione scelga di redigere il report secondo queste indicazioni, è importante che tali linee guida vengano seguite in modo tale da non ignorare uno stock di ricchezza che utilizza o che influenza, sebbene ogni organizzazione possa suddividere il contenuto dei Capitali in modo diverso[53].

[53] " *Ad esempio, le relazioni con gli stakeholder e i beni immateriali associati al marchio e alla reputazione (entrambi identificati come elementi del capitale sociale e relazionale illustrato nel paragrafo 2.15) possono essere considerati come capitali separati, come parte di altri capitali o come componenti comuni di altri tipi di capitale. Analogamente, alcune organizzazioni considerano come capitale intellettuale quello che comprende i capitali umano, 'strutturale' e 'relazionale'* " Framework <IR> Internazionale, pagina 12.

Il valore creato, dunque, è funzione dei Capitali o degli stock di ricchezza che possiede l'organizzazione, ma non solo.

Figura 35. Processo di creazione di valore.



Fonte: Framework <IR> Internazionale.

La figura soprastante vuole mostrare come la creazione del valore sia un processo dinamico che coinvolge una serie di variabili.

Ogni organizzazione agisce ed opera all'interno di un ambiente o ambiente esterno rappresentato da questioni sociali, macroeconomiche, ambientali e tecnologiche, e rappresenta l'arena all'interno della quale l'azienda porta a termine le proprie sfide. Il *business model*, vero fulcro dell'organizzazione, ha il compito di trasformare la ricchezza potenziale derivante dai Capitali input in *outcomes*, ossia i risultati e prodotti delle attività aziendali.

Ciò che un'azienda realizza di positivo e di valore dipende, quindi, da una serie di attori; ogni parte aziendale produce la propria fetta di valore aggiunto, la quale, andando ad aggiungersi in ottica di interconnessione con altre, può portare ad *outcomes* positivi.

4.4 Principi guida:

Un report integrato deve essere preparato e presentato secondo specifici principi guida, i quali possono essere applicati sia singolarmente che nel complesso. Il *Frame* ce ne espone sette, vale a dire :

- *Focus strategico e orientamento al futuro*: ogni report deve essere in grado di esplicitare la strategia aziendale ed il modo con il quale essa possa raggiungere la creazione di valore in ottica futura; possedere un orientamento al futuro significa soppesare e valutare tutte le variabili relative alle performance passate e quindi correggerle così come il binomio rischi/opportunità concernente il settore economico nel quale l'organizzazione opera. Dal *Frame* si legge come "*avere un focus strategico e un orientamento al futuro significa illustrare chiaramente in che modo la disponibilità, la qualità e l'accessibilità continue dei capitali importanti contribuiscono alla capacità dell'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi strategici in futuro e di creare valore."*;
- *Connettività delle informazioni*: tale principio rappresenta la svolta della fattispecie integrata. Consiste nell'esplicitare tutte le trame sinergiche e di collegamento tra i vari fattori che partecipano alla creazione di valore per l'azienda. Le principali forme di connettività avvengono tra:

I. Il Contenuto: la teoria poi deve essere messa in pratica; così, ad esempio, succede quando, individuando nuovi rischi/opportunità, la linea strategica passata non è più conforme alla situazione del presente e, quindi, dovrà essere adattata;
II. Il Passato il Presente ed il Futuro: di vitale importanza per qualsiasi organizzazione è rivedere e maneggiare le performance attuali e passate per riformularle in maniera che possano creare nuova linfa futura;
III. I Capitali: si è accennato precedentemente come i capitali siano strettamente correlati; è bene, dunque, conoscere i trade-off che permettano di poter creare valore in futuro;

IV. Informazioni finanziarie e non finanziarie: altra fondamentale colonna della fattispecie integrata, mi permette di interconnettere, ad esempio, la situazione di aumento di ricavi data da una forte attività passata di ricerca e sviluppo, oppure l'aumento del fatturato derivante da una relazione di lungo termine positiva con clienti e fornitori;

V. Informazioni qualitative e quantitative: sebbene tale binomio si studi anche nelle organizzazioni che non adottano l '*integrated reporting,* è importante svilupparlo in modo tale da facilitare la comprensione ai lettori; in questo modo, aggiungendo ad esempio degli indicatori KPI's affianco a sintassi descrittive, si avrà un miglior risultato in ottica espositiva;

- *Relazioni con gli stakeholders*: Tale principio sottolinea come il valore creato non dipenda e non sia generato esclusivamente dall'azienda stessa, bensì sia frutto di numerose relazioni e interconnessioni con l'ambiente esterno. Essi, gli stakeholder, forniscono quei *feedback* e quelle esternalità che fan capire ai manager come relazionarsi ad un certo fenomeno, come essi percepiscano determinati comportamenti, come la pensino sull'operato aziendale recente o passato, come sviluppare la strategia futura, quale sinergie sviluppare o quali opportunità cogliere. Più l' *integrated thinking* sarà presente olisticamente nell'azienda, maggiore sarà la probabilità che i bisogni e gli interessi degli stakeholder siano integrati con la ricerca del valore dell'azienda stessa;
- *Materialità*: fattispecie già affrontata precedentemente, è trattata(meglio ricordarlo) dal *Frame* in tal modo:" *un report integrato deve fornire informazioni sugli aspetti che influiscono in modo significativo sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, nel medio e nel lungo termine*". Ma come si fa a determinare effettivamente la materialità? La si individua:

I. Identificando gli aspetti rilevanti al fine della creazione di valore[54];
II. Valutare l'importanza di questi ultimi secondo i possibili effetti noti o potenziali; non tutti gli aspetti importanti sono considerati materiali, in quanto non suscettibili di conseguenti effetti manifestabili. Sta al giudizio personale o di squadra la valutazione degli effetti o dell'impatto, la quale o il quale è giudicata/o dall'organizzazione secondo fattori qualitativi e quantitativi, secondo conseguenze finanziarie, operative, strategiche, reputazionali e normative, secondo ambito dell'effetto (interno o esterno) o secondo la durata temporale dello stesso;
III. Determinare le informazioni da condividere relative alle variabili valutate come materiali.

- *Sinteticità*: un report deve essere sintetico, ossia riportare le informazioni relative alla governance, alla strategia, alla performance ed alle prospettive future per l'organizzazione in modo tali da essere comprese senza inutili ridondanze informative. Dal *Frame* si nota come vi sia un iter da seguire per fare in modo che il report sia costruito in maniera sintetica:
  I. Definire il processo di definizione di materialità;
  II. Seguire una struttura logica senza ripetizioni;
  III. Includere riferimenti ad informazioni più dettagliate o a fonti esterne;
  IV. Esprimere la mole informativa in modo chiaro usando il minor numero di vocaboli;
  V. Preferenza al linguaggio chiaro anziché ad uno maggiormente tecnico;

[54]" *Gli aspetti rilevanti sono quelli che hanno influenzato o potrebbero influenzare la capacità dell'organizzazione di creare valore. Per identificarli è necessario considerare il loro impatto sulla strategia, sulla governance, sulla performance e sulle prospettive per il futuro dell'organizzazione. In genere, gli aspetti inerenti la creazione di valore discussi durante le riunioni a cui partecipano i componenti della governance sono considerati rilevanti. Per identificare gli aspetti rilevanti, inoltre, è essenziale comprendere le prospettive degli stakeholder chiave. Gli aspetti rilevanti devono includere anche quegli aspetti che possono essere relativamente semplici da affrontare nel breve termine ma che, se trascurati, possono diventare critici o difficili da gestire nel medio e lungo termine. Non è possibile escludere gli aspetti che l'organizzazione non intende o non sa come affrontare".* Il Framework <IR> Internazionale, pagina 18-19.

VI. Le informazioni debbono essere precise e verificate, non facenti capo a luoghi comuni o generalizzazioni.

- *Attendibilità e completezza*: tale principio fa riferimento alla necessaria inclusione di tutti gli aspetti materiali positivi ed anche negativi od incerti, in modo tale da fornire agli stakeholder una, appunto, attendibilità e completezza informativa. Anche in tal caso vi troviamo delle linee guida da seguire:
  I. Affidabilità: rappresentazione reale dei fatti. Si crea tramite controlli e revisioni da parte della governance, anche con l'aiuto degli stakeholder;
  II. Obiettività: ci si riferisce alla selezione ed alla presentazione delle informazioni fatta in modo imparziale. Rappresenta una delle esternalità di maggiore impatto per i lettori e, conseguentemente, necessita di una equivalente considerazione delle informazioni ad impatto negativo cosi come quelle ad impatto positivo;
  III. Assenza di errori materiali: tale linea guida non fa riferimento alla totalità della giustezza delle informazioni, bensì implica che debbano necessariamente essere inserite stime e controlli affinchè le informazioni contenenti errori materiali siano ridotte al minimo e, contemporaneamente, qualora fossero inserite stime o proiezioni, esse debbano contenere solide basi a cui fare riferimento.
  IV. Completezza: Un report, come si è detto, deve contenere tutte le informazioni materiali, negative e positive e, per fare ciò, occorre considerare la portata delle informazioni fornite cosi come il loro livello di specificità e precisione. Merita, dunque, una citazione la fattispecie che coinvolge la propagazione delle informazioni relative le strategie su alcuni aspetti specifici del business. "*Nell'includere informazioni su aspetti materiali che riguardano un vantaggio competitivo un'organizzazione deve considerare in quale modo descrivere l'essenza della questione senza divulgare informazioni*

specifiche che potrebbero provocare una perdita significativa del vantaggio competitivo. Pertanto, l'organizzazione deve considerare quale vantaggio potrebbe effettivamente acquisire un concorrente sulla base delle informazioni contenute in un report integrato e valutarlo rispetto alla necessità, per il report integrato, di raggiungere il suo obiettivo principale"[55]*;*

- *Coerenza e comparabilità*: il primo Principio fa riferimento alla continuità significativa nel corso del tempo, ovvero mantenere politiche di rendicontazione coerenti tra periodi passati (se nel report dell'anno x ho usato determinati KPI's, nell'anno x+1, secondo il principio di coerenza, dovrò usare gli stessi KPI's, e nel caso li avessi cambiati, determinare il come ed il perché). Il secondo invece, più conosciuto, si riferisce alla paragonabilità dei dati di aziende diverse sugli stessi macro argomenti. Per fare ciò ci si affida spesso a metodi quantitativi in relazione alle variabili aziendali quali fatturato, vendite, quote, percentuali ed elementi finanziari.

[55] Framework <IR> Internazionale, pagina 22.

4.5 Elementi del contenuto:

Nel presente paragrafo si determineranno e vedranno i nove elementi che secondo il *Framework <IR> Internazionale* debbono essere presenti in un report integrato. Essi sono:

- Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno;
- Governance;
- Modello di business;
- Rischi ed opportunità;
- Strategia ed allocazione delle risorse;
- Performance;
- Prospettive;
- Base di preparazione e presentazione;
- Indicazioni generali di reporting.

Vediamoli uno ad uno più dettagliatamente, tenendo in considerazione come l'ordine degli elementi non sia l'unico possibile; ciò che conta, infatti, è mostrare le relazioni esistenti tra di essi, e non una mera esposizione standardizzata di variabili preordinate.

- *Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno*: Rappresenta il biglietto da visita o un'introduzione dell'organizzazione; in tale elemento si specifica il CHI(chi è l'azienda? Cosa fa?) ed il DOVE (in che ambito lavora?). Si troveranno, dunque, informazioni relative a cultura, etica e valori dell'azienda, cosi come all'assetto proprietario, alla struttura operativa, alle attività principali, ai mercati di riferimento ed al contesto competitivo;
- *Governance*: tale elemento è il rappresentante del COME (come la struttura societaria partecipa alla creazione di valore nel tempo?). Si potranno trovare, quindi, informazioni concernenti la leadership dell'organizzazione, la composizione del board e del management, le modalità attraverso la quali vengono implementate le scelte strategiche e

come si vaglino le opportunità(o i rischi) concesse dal mercato. Estremamente materiali sono, in aggiunta, anche le fattispecie relative alla diffusione dell'etica, della cultura e dei valori all'interno dell'organizzazione e dei processi di innovazione, i quali molto spesso partono e nascono da coloro in possesso di lungimiranza[56];

- *Modello di business*: tale sezione mostra delucidazioni sul processo di creazione di valore e sul raggiungimento dei risultati prefissati tramite la trasformazione degli *input* in *output* o *outcomes* mediante le attività aziendali. Nel report è molto importante sottolineare ed identificare le variabili chiave sopracitate (*input*, attività aziendali, *output* ed impatti) cosi come gli stakeholder maggiormente influenzati dalle stesse.
    I. *Input*: vanno determinati gli *input* maggiormente materiali al fine del processo di trasformazione;
    II. Attività aziendali: Ci si riferisce al modo in cui l'organizzazione mette in pratica il proprio modello: come l'organizzazione pone i propri prodotti ed in che segmento di mercato, che dose di formazione dare ai dipendenti, che modalità di fornitura e clientela , in quale modo si affronti il tema dell'innovazione, ecc…;
    III. *Output*: Spiegazione dei prodotti o dei servizi offerti;
    IV. Impatti: Sono le conseguenze dell'operato fino a questo punto portato a termine, e sono sia di tipo interno(morale dipendenti, reputazione, flussi in entrata, ecc..) che di tipo esterno (fedeltà marchio, pagamento fornitori, soddisfazione clientela, ecc…), cosi come di tipo negativo e positivo, i quali impattano relativamente sulle diverse tipologie di capitale sopra descritte.
- *Rischi ed opportunità*: Si rilevano nel report le possibilità in prospettiva futura dell'azienda così come i possibili pericoli di modifica del valore e quindi dei capitali. Si determineranno, quindi, le sfide in ambito interno

[56] Ci si riferisce alla nozione economica di imprenditore come colui che immagina, sogna e sperimenta, necessariamente collegata alla nozione di imprenditore che innoverà e sarà, poi, seguito dagli *early adopters*. Geoffry Moore/Curva di Moore.

ed esterno, con particolare attenzione a quest'ultimo ed alle sue possibili interazioni;

- *Strategia ed allocazione delle risorse*: quali sono gli obiettivi dell'organizzazione e come intende raggiungerli? Questa è la domanda chiave per tale elemento. Si effettua in tal caso una sinergia con la sezione dedicata al modello di business, in quanto si mette in pratica la teoria concettuale: si mette in chiaro l'obiettivo da raggiungere, come (con che tipo di strategia) e con cosa(con quali strumenti). Il collegamento tra strategia e piani di allocazione delle risorse divengono fondamentali, soprattutto in relazione alle variabili in continuo mutamento dell'ambiente esterno. Nella sezione dedicata alla strategia ed alle risorse assumono notevole importanza anche i temi di innovazione e tutti i temi concernenti i fattori distintivi dell'organizzazione, quali il capitale intellettuale, il tema della sostenibilità se e come sia stato assimilato e tutti i *feedback* derivanti dagli stakeholder;
- *Performance*: Tale fattispecie misura la capacità dell'organizzazione di raggiungere o aver raggiunto gli obiettivi prefissati e di come essi abbiano influito sulla modifica dei capitali. Si mostreranno, dunque, una serie di misure quantitative e qualitative, cosi come il risultato e gli effetti sui capitali. Il *Frame* specifica quanto segue: "*I KPI che combinano misure economico-finanziarie con altri componenti (ad esempio il rapporto tra emissioni di gas serra e vendite) o una spiegazione descrittiva delle implicazioni economico-finanziarie degli effetti significativi sugli altri capitali (ad esempio l'aumento di fatturato previsto generato dalle iniziative di miglioramento del capitale umano), possono essere utilizzati per dimostrare il collegamento tra le performance finanziarie e quelle relative agli altri capitali. In alcuni casi è possibile includere anche la quantificazione in termini monetari di determinati effetti sui capitali (ad esempio le emissioni di anidride carbonica o l'utilizzo delle risorse idriche).";*

- *Prospettive:* Si manifesta in tal sezione la bravura dell'organizzazione si saper individuare, affrontare e determinare le sfide e le incertezze nell'attuazione del proprio modello strategico e di governance futura. Si documenteranno, quindi, le incertezze e le possibilità relative all'ambiente esterno suscettibili di conseguenze per l'azienda e gli strumenti in grado di implementarle. Si affronteranno i temi di disponibilità di capitali per il futuro per il lancio di nuove idee e sfide, le proiezioni riguardanti determinati progetti e le previsioni di conseguimento;
- *Base di preparazione e di presentazione:* Come ogni documento che si presenti ad un pubblico, vi è la necessità di determinare gli elementi da racchiudere nel report e le modalità di rappresentazione. Si studieranno i metodi di formazione relativi alla materialità, i perimetri di rendicontazione ed i *Framework* utilizzati come modello e riferimento;
- *Indicazioni generali sul reporting:* L'ultimo elemento contiene una pluralità di informazioni tecniche relative agli aspetti maggiormente importanti, ossia informazioni relative alle questioni materiali, informazioni sui capitali, orizzonte temporale per il breve, medio e lungo termine ed infine informazioni tecniche su aggregazione e disaggregazione.

Si sottolinea, infine, come all'inizio di ogni report debba necessariamente essere contenuta una dichiarazione (da parte del board o del management) di responsabilità di uso coerente e formale del *Frame* applicato, cosicchè gli stakeholder possano ulteriormente prendere in esame informazioni ufficiali e mandatorie.

4.6 Esempi di report integrato:

La fattispecie teorica sopra esposta verrà scandagliata negli aspetti maggiormente di spicco e ridisegnata su tre esempi di organizzazioni che hanno redatto il report integrato secondo gli standard dell'IIRC.

4.6.1 Aspiag Service s.r.l

L'organizzazione, che fa parte del gruppo internazionale *SPAR Austria*, è la concessionaria del marchio *Despar Nordest*; i suoi confini operativi e di competenza comprendono le regioni Veneto, Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia e le province di Modena, Ferrara, Bologna, Parma, Reggio Emilia, Ravenna e Mantova.

Per conoscere meglio l'organizzazione si comincerà col studiare il capitolo *Identità e contesto operativo* del report integrato presentato dall'azienda, il quale rappresenta la proiezione di *Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno*, ossia il primo elemento del contenuto consigliato dal *Framework <IR> Internazionale*.

La *mission* secondo il report è la seguente :" *Aspiag service opera nel settore della grande distribuzione organizzata, vendendo all'ingrosso e al dettaglio prodotti alimentari e non. Per questo scopo possiamo contare su un ampio e consolidato sistema, composto da punti vendita e centri commerciali, volto alla produzione, alla gestione e alla promozione di prodotti, nonché alla loro vendita*".
Il capitolo, poi, continua con la storia e la nascita dell'azienda nel secolo scorso, spiegando come l'acronimo *Aspiag Service* derivi da *Austria SPAR International AG*, casa madre nata negli anni '50 e la più grande delle organizzazioni SPAR nel mondo. La leadership nel mercato austriaco, successivamente, si è estesa anche ai corrispondenti mercati in Croazia, Slovenia, Ungheria ed Italia.

Il nome originario Despar, già nel secolo scorso perfettamente in linea di sostenibilità sociale ed economica, è acronimo di '*Door Eendrachtig Samenwerken Profiteren Allen Regelmatig'*, che significa in olandese '*dalla cooperazione armoniosa tutti traggono vantaggio in ugual modo*'.
La situazione italiana vede la gestione del marchio Despar da parte di sei soci indipendenti facenti parte del Consorzio a Responsabilità Limitata Despar Italia, i quali potranno esercitare la propria attività solo su aree geografiche predefinite, all'interno delle quali ciascun socio possiede una licenza d'uso del marchio Despar.

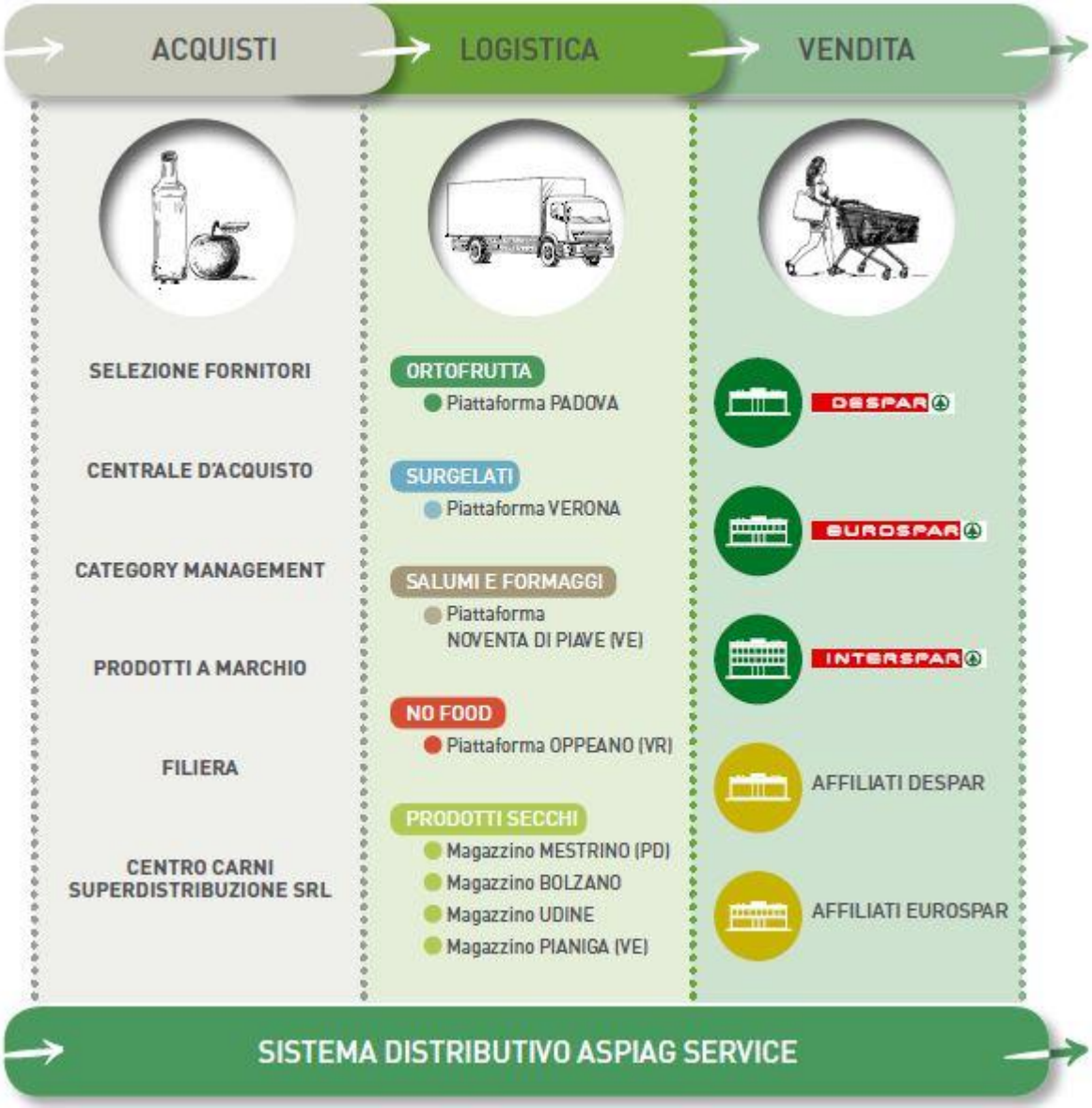
Figura 36. Highlights gruppo Spar Austria.

Fonte: Report Integrato 2016 Aspiag Service.

La figura soprastante vuole mostrare la rapida ascesa dell'ultimo anno da parte del gruppo, con una ripartizione dei 13.8 miliardi di € di fatturato che vede una quota di 43,91% in Austria, 11,35% in Ungheria, 5,13% in Slovenia, 2,60% in Croazia e 14,16% in Italia, mentre la restante quota è rappresentata dai gruppi SES Spar European Shopping Center (19,50%) e Hervis (3,35%).
Proseguendo verso la sezione del *Business Model*, possiamo notare come il focus dell'organizzazione nel Triveneto sia orientato verso la supply chain e le sue tre principali *issues:* acquisti, logistica e vendita. Aspiag Service s.r.l., essendo concentrata nel mercato della GDO, pone molta enfasi alla selezione dei propri fornitori con logica *customer-oriented* in vista della soddisfazione finale del consumatore. Sempre all'interno della macro area degli acquisti, è importante sottolineare la predisposizione del gruppo a fornire prodotti di qualità tramite la presentazione di *prodotti a marchio*, i quali raggiungono una incidenza del 22% sul totale del fatturato.

La fattispecie relativa alla vendita è particolarmente importante in quanto adatta le esigenze e le necessità a livello locale, portando un offerta che potrà distinguersi tra *Despar*, *Interspar* ed *Eurospar*[57]. I punti vendita variano a seconda della regione di appartenenza: 58 in Trentino Alto Adige (più 143 negozi affiliati), 76 in Friuli Venezia Giulia (77 affiliati), 14 in Emilia Romagna (35 affiliati) e 75 in Veneto (89 affiliati), per un totale che prevede 223 punti vendita e 344 negozi affiliati.

Figura 37. Supply Chain Aspiag Service



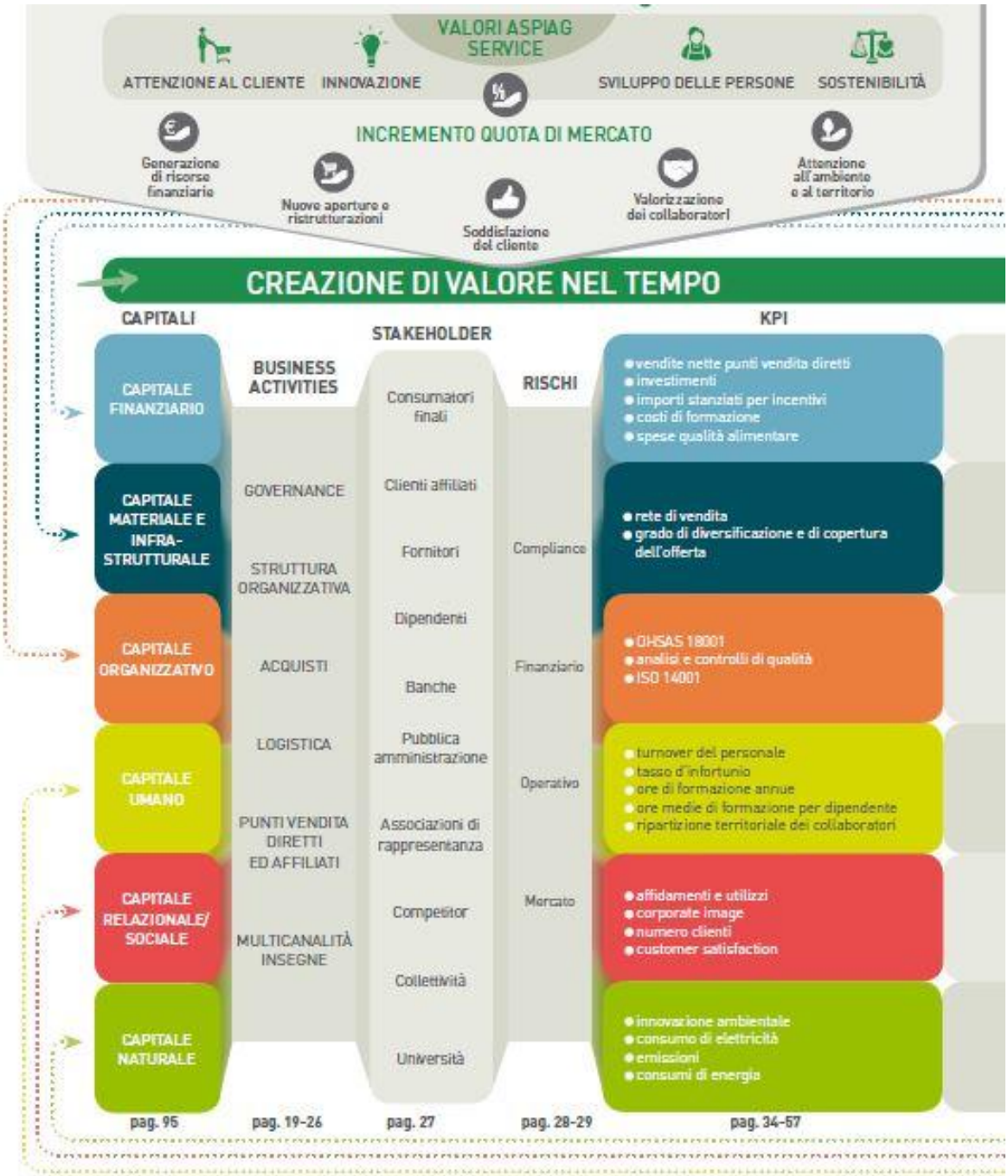
Fonte: Report integrato 2016 Aspiag Service.

[57] L'insegna Despar indica i supermercati di quartiere di dimensioni contenute (100-800 mq) con focus sulla spesa giornaliera e prodotti freschi, *Eurospar* fa riferimento ai punti di vendita di media grandezza (801-2499 mq) con estensione della necessità alimentare (settimanale o quindicinale) , mentre *Interspar* prevede un assortimento che prevede anche prodotti no-food che spaziano dall'elettronica al giardinaggio e quindi fa riferimento ai negozi di maggiore dimensione.

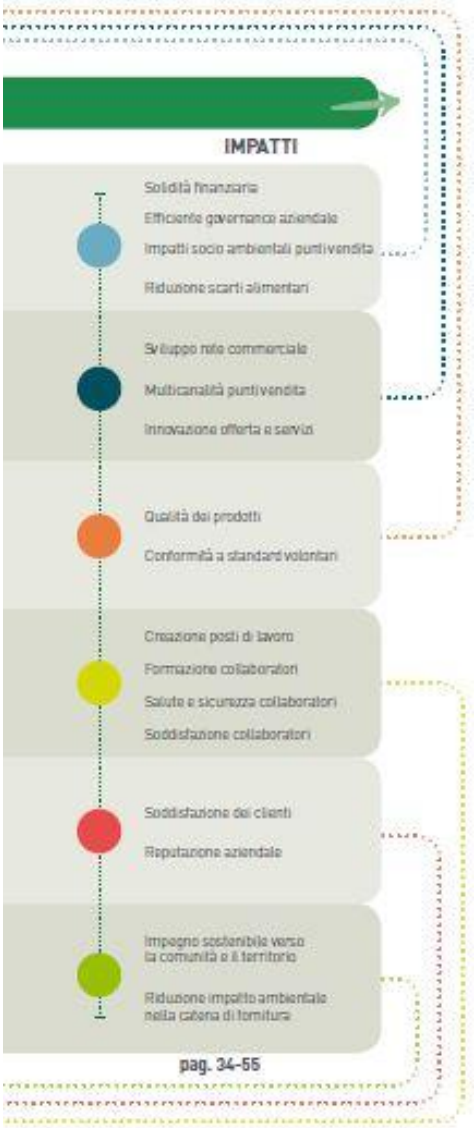
Successivamente l'organizzazione raggruppa varie entità sotto l'elemento del contenuto *Strategia e Performance,* anziché formare due entità separate come suggerito dal *Frame.*
In tale sezione si trova la fattispecie della creazione del valore, correlata dalla innumerevoli variabili che vi partecipano. In essa troviamo tutte le attività principali e materiali che aderiscono alla crescita del gruppo affiancate dalle tipologie di *Capitali* presentate nel paragrafo relativo al *Framework,* e che saranno conseguentemente modificate al termine del processo dinamico.

Il gruppo ha dimostrato di aver appreso le direttive dell'IIRC, incorporando l'*integrated thinking* all'interno della *mission* e della *vision* aziendale, come confermato da quanto detto all'interno del report *:" Il nostro processo di creazione del valore va oltre il semplice modello input-outcome, dato che proprio il pensiero integrato permette di connettere anche la strategia ed i valori aziendali per la creazione di valore nel tempo*".
I principi guida *connettività delle informazioni*, *relazioni con gli stakeholder* e *sinteticità* sono ben espressi nella **Figura 38** a pagina seguente, con i possibili *impatti* conseguenti al *modello di business* attuato.
La sostenibilità sociale e un alto valore aggiunto in termini di esternalità è stato raggiunto, inoltre, nel 2016 grazie alle opere di generosità e beneficenza, con donazioni pari a 82.024 € alle associazioni del territorio, 329.098 € alla Croce Rossa Italiana, 100.000 € donati all'Unicef, alimenti per un valore di 5.4 milioni di € donati per evitarne lo spreco e 1.800.000 pasti concessi a persone bisognose.

Figura 38. Processo di creazione di valore.



(continua…)



Fonte: Report integrato 2016 Aspiag Service.

Si sono presentate solo una minima parte delle variabili e delle fattispecie relative ad Aspiag Service ed al relativo report integrato; l'obiettivo è stato quello di portare all'attenzione come l'organizzazione abbia attuato i principi dell' IIRC in modo diligente e preciso. Si procederà, ora, con il secondo esempio di azienda adottante il modello dell'*integrated reporting* e dell' *International <IR> Framework*.

4.6.2 Eni

Come visto precedentemente in tema di bilancio sociale, Eni rappresenta una delle aziende di grandi dimensione meglio adottanti i principi (cartacei) globali della sostenibilità, ed è per tale motivo che si mostreranno anche per il tema dell' *integrated reporting* gli *issues* di maggiore spicco.

Come si legge dalle prime pagine della *Relazione finanziaria annuale 2016* che contiene il report integrato dell'azienda, "*La Relazione sulla gestione inclusa nella Relazione Finanziaria Annuale 2016 costituisce il bilancio integrato Eni redatto sulla base dei principi contenuti nell'International Framework pubblicato dall'International Integrated Reporting Council (IIRC). Tale report ha l'obiettivo di rappresentare le performance finanziarie e di sostenibilità, evidenziando le connessioni esistenti tra il contesto competitivo, la strategia del Gruppo, il modello di business, la gestione integrata dei rischi e l'adozione di un sistema rigoroso di corporate governance*".

Per mostrare diversi *elementi del contenuto* e *principi guida* rispetto a quanto mostrato nel report redatto da Aspiag Service, ci si concentrerà su alcuni altri di notevole importanza, a cominciare dal processo di determinazione della *materialità*.

Eni definisce cosi tale disciplina: "*La materialità è il risultato del processo di identificazione, valutazione e prioritizzazione dei temi rilevanti di sostenibilità che influiscono sulla capacita dell'azienda di creare valore nel breve, medio e lungo termine";* essa viene identificata secondo tre importanti variabili: le linee guida dell'AD[58] riguardo il piano strategico 2017-2020, i potenziali rischi ESG individuati dall'analisi di risk assessment e le valutazioni prodotte dagli stessi stakeholder. Queste operazioni hanno portato alla determinazione di specifici temi fondamentali: integrità nella gestione del business, diritti umani e pari opportunità, contrasto al cambiamento climatico e riduzione emissioni (come visto precedentemente), sviluppo locale ed innovazione tecnologica.

[58] Claudio Descalzi, ndr.

Tali temi materiali fanno da collegamento a quanto sviluppato nella sezione *Strategia,* che vede incentrata in essa il principio guida *Focus strategico* e l'elemento *Strategia ed allocazione delle risorse*, per l'appunto.
L'obiettivo professato del gruppo è "*la costruzione di un portafoglio ad alto margine di cassa*[59]", e per raggiungerlo si avvale dei seguenti strumenti:

- Ampliamento portafoglio tramite l'esplorazione ad alto impatto[60] su bacini convenzionali vicini ad aree già sviluppate;
- Sviluppo progetti con approccio *design to cost*[61] per migliorare la celerità dell'avvio dei progetti;
- Massimizzazione del valore attraverso la collaborazione con le attività di marketing del gas.

Figura 39: Focus strategico ed obiettivi ENI 2017-2020.

Fonte: Relazione finanziaria annuale 2016 Eni.

Nella figura soprastante si noti la presenza dei principi guida *Focus strategico*, *sinteticità* e *comparabilità* e degli elementi del contenuto *strategia*, *allocazione risorse* e *prospettive*.

[59] Relazione finanziaria annuale 2016 ENI, pagina 24.
[60] Rimane da vedere cosa significhi "alto impatto". Mentre i principi guida di attendibilità e coerenza sembrano essere rispettati, gli stessi concernenti la sostenibilità ambientale e sociale non ne sono certi…
[61] insieme dei metodi e degli strumenti che si possono attuare per stimare in modo accurato e veloce il costo di produzione fin dalle prime fasi della progettazione.

La fattispecie strategica, poi, viene relazionata all'elemento del *rischio;* il gruppo individua nel report i seguenti rischi per il futuro:

- Rischio Commodity: rischio connesso al perdurare della bassa crescita macroeconomica o di riduzione degli investimenti;
- Rischio operativo: concernente gli eventuali incidenti verificabili nelle sezioni di estrazione, raffineria, lavorazione cosi come di trasporto anche via mare. Il tutto si cerca di arginarlo tramite azioni di monitoraggio e controllo di ogni singola attività;
- Rischio paese: relativo all'instabilità politica e sociale del paese nel quale si abbia un rapporto di lavoro in corso. Si ricerca la collaborazione con le entità locali e la prevenzione tramite vie legali e strategiche;
- Rischio compliance: uno dei maggiori rischi della compagnia è sicuramente legato alla reputazione, concernente ambiente, corruzione e climate change;
- Rischio strategico: rappresenta il rischio di maggiori dimensioni, ed è dato dalle variabili macroeconomiche, tecnologiche, di mercato e normative. Anche in tale sezione la fattispecie climatica rappresenta una fondamentale pedina da muovere con saggezza.

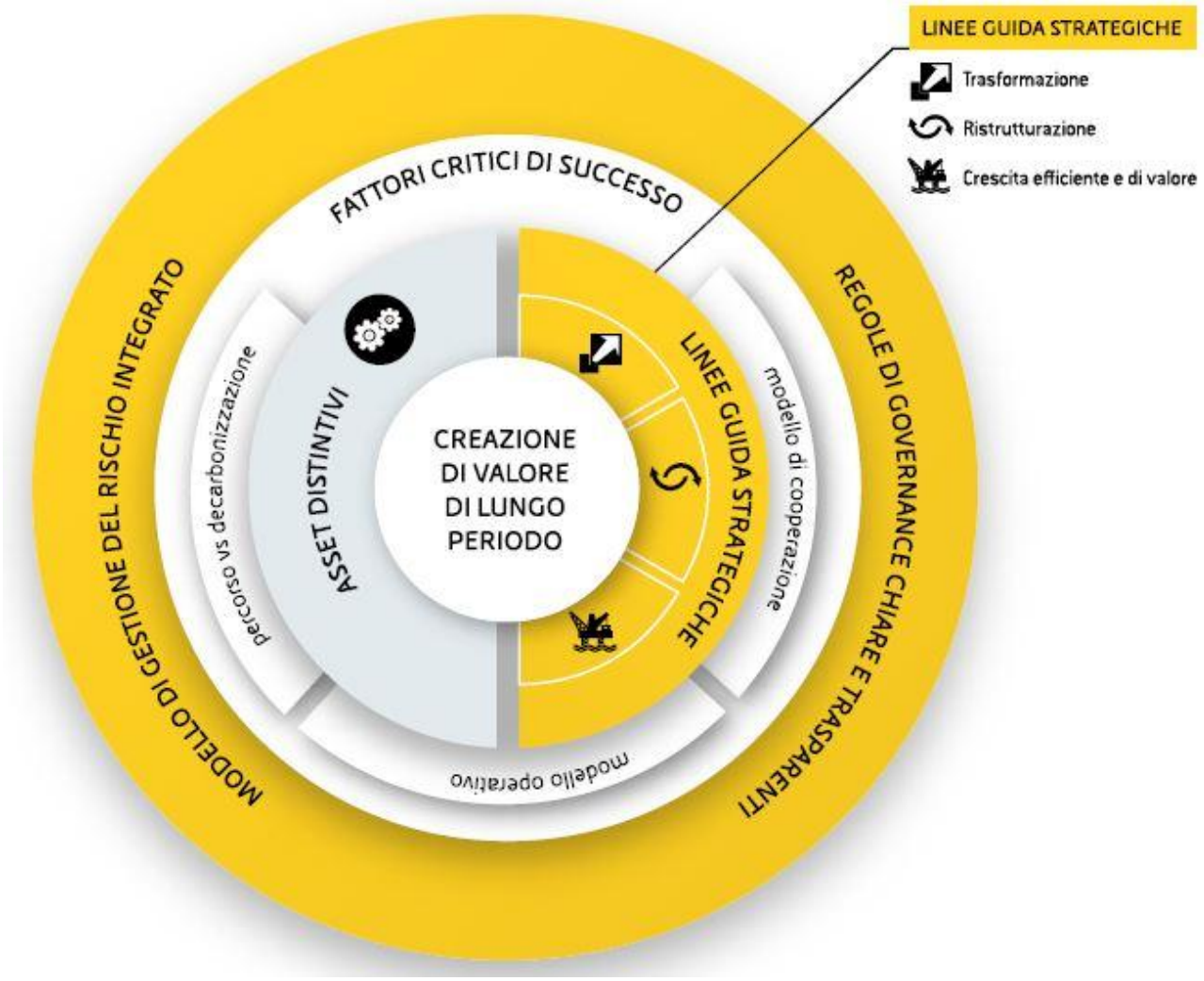
  Ulteriori rischi strategici sono dati dai continui rapporti con gli stakeholder, i quali possono richiedere un maggior coinvolgimento, e dai possibili problemi riscontrabili con le controparti di fornitura in giro per il globo.

Essendo il settore e l'area strategica d'affari estremamente difficili e competitivi, il gruppo, tramite il report integrato, ha comunicato il proprio *business model* in maniera dettagliata ed esaustiva, comprendendo al suo interno le macro aree maggiormente interessate e gli strumenti (KPI's) per mantenerne il controllo nel tempo.

Specialmente dall'inizio del XXI secolo, Eni si è trovata a sviluppare un modello di business che centrasse sia l'obiettivo di efficienza operativa e di redditività che il medesimo di sostenibilità, sviluppando anche le dimensioni sociale ad ambientale.

Eni, dunque, ci presenta un report che evidenzia come il raggiungimento del valore nel lungo periodo sia frutto, inoltre, di due variabili importanti, che essa identifica in *asset distintivi* e *linee guida strategiche*. I primi rappresentano l'insieme di ricchezza posseduta dall'organizzazione (indipendentemente dalla dimensione interessata), mentre le seconde sono individuate in 1)trasformazione, 2)ristrutturazione e 3)crescita efficiente e di valore.

Figura 40. Business model Eni.



Fonte: Relazione Finanziaria Annuale 2016 Eni.

Gli *asset distintivi*, come detto, sono svariati e relazionati alla relativa dimensione; sono, poi, classificati e monitorati attraverso indicatori quali i KPI's e, successivamente, studiati ed estrapolati nel contesto nel quale porteranno valore, sia esso di natura interna (valore per l'azienda) o di natura

esterna. Se ne porteranno, ora, alcuni esempi relativi alle maggiori dimensioni studiate all'interno del capitolo del *sustainability report.*

Figura 41. Asset distintivi, KPI's e valore creato.

Dimensione	Asset distintivi per la generazione di valore sostenibile	Principali KPI	Creazione di valore per l'azienda	Creazione di valore per l'esterno
ECONOMICO FINANZIARIA	- Struttura finanziaria - Riserve di liquidità	- Flusso di cassa netto da attività operativa - Leverage - Dividendo per azione - Dividend yield - Opex per boe (E&P) - Utile operativo adjusted - Utile netto - F&D cost medio dei 3 anni (E&P) - Investimenti tecnici - Flussi di cassa netti futuri	- Operatività del business - Riduzione costo del capitale - Ottimizzazione leva finanziaria - Opportunità M&A - Protezione da volatilità mercati - Merito creditizio	- Rendimenti - Apprezzamento del titolo - Crescita socio economica dei Paesi - Indotto locale
AMBIENTE E CLIMA	- Riserve di idrocarburi (oil&gas) - Aria - Acqua - Biodiversità ed ecosistemi - Suolo	- Tipologie di riserve - Emissioni dirette GHG (tonnellate CO_2eq) - Gas flaring - Indice emissioni GHG upstream - Investimenti in efficienza energetica - Emissioni evitate grazie all'energia prodotta da fonti rinnovabili - Oil spill operativi - Prelievi idrici	- Crescita delle riserve idrocarburi - Riduzione costi operativi - Incremento efficienza energetica - Riduzione rischi operativi - Reputazione - Licenza ad operare - Relazioni durature con gli stakeholder	- Riduzione emissioni GHG - Riduzione del gas flared - Riduzione oil spill - Riduzione rischio blow-out - Conservazione della biodiversità - Prodotti green - Contenimento prelievi idrici - Efficienza energetica
PERSONE E SICUREZZA	- Salute e sicurezza persone - Competenze e conoscenze - Esperienze - Motivazione - Diversità (di genere, età, geografica) - Cultura Eni - Asset integrity	- Numero totale di dipendenti per genere e tipologia - Dipendenti locali per categoria - Indice di frequenza infortuni totali registrabili (TRIR) (dipendenti e contrattisti) - Investimenti e spese in asset integrity - Indice di frequenza di incidenti per settore (inclusi blow-out)	- Produttività - Efficienza - Competitività - Innovazione - Riduzione rischi - Reputazione - Talent attraction - Job enhancement-sviluppo carriere	- Creazione e mantenimento di posti di lavoro - Qualità della vita (persone Eni e comunità locali) - Crescita e trasferimento delle competenze
SOCIALE, DIRITTI UMANI E TRASPARENZA	- Relazioni con gli stakeholder (istituzioni, governi, comunità, associazioni, clienti, fornitori, partner industriali, ONG, università, sindacati) - Brand Eni	- % procurato locale per Paese - Community investments - N. di persone formate/ore di formazione in tema di diritti umani - Totale pagamenti ai Governi	- Operational & Social licence - Riduzione time to market - Riduzione rischio Paese - Quote mercato - Allineamento con best practice internazionali - Reputazione - Vantaggio competitivo - Affidabilità dei fornitori - Fidelizzazione consumatori	- Sviluppo socio-economico locale - Soddisfazione clienti e fornitori - Condivisione competenze con territori e comunità - Soddisfazione e incentivazione delle persone - Tutela dei diritti dei lavoratori - Contributo alla lotta alla corruzione nei Paesi

Fonte: Relazione Finanziaria Annuale 2016 Eni.

Così come nel capitolo relativo al bilancio sociale si è sottolineato come alcune politiche di ENI siano contestate e additate di essere paradossalmente non sostenibili, cosi si vuole marcare la valenza e la validità della stesura dei report

(integrato e sostenibile), perfettamente conformi ai principi dell' *International <IR> Framework.*

4.6.3 Costa Edutainment

Costa Edutainment, secondo quanto riportato nel report integrato del 2016, " *è leader in Italia nella gestione di strutture pubbliche e private dedicate ad attività ricreative, culturali, didattiche, di studio e di ricerca scientifica".*
Esempi di strutture sotto il controllo organizzativo dell'azienda sono l'acquario di Genova, gestito dal 1993 e che ha visto 1.090.000 visitatori lo scorso anno, l'acquario di Livorno e di Cattolica, l'Italia in miniatura a Rimini, l'Oltremare e l'Acquafan a Riccione, il parco Sea Life e l'Aqualandia a Jesolo, Padovaland nell'omonima città ed il Mediterraneo Marine Park a Malta.
La scelta del racconto e dello studio di molte variabili del gruppo è dovuta sia all'applicazione secondo gli standard suggeriti dall' IIRC, sia alle dimensioni ed al contesto aziendale; quest'ultimo ha visto l'azienda crescere negli ultimi venti anni, passando da azienda di medie dimensioni ad azienda di grandi dimensioni, come confermato direttamente dal Presidente Esecutivo Beppe Costa nella lettera di presentazione del report: "…*Il Report Integrato 2016 racconta, dunque, di un anno molto intenso in cui le importanti innovazioni sul piano del business sono state accompagnate da un forte impegno interno per il rafforzamento della struttura organizzativa al fine di renderla idonea al modello di Grande Impresa che, a tutti gli effetti, oggi siamo."*
Tale assunto mette in luce come le indicazioni del *Frame,* sebbene maggiormente adottate da strutture di caratura internazionale, le quali devono maggiormente rispondere del proprio operato ai fornitori di capitale, siano rivolte a tutte le aziende, pubbliche e private, anche di dimensioni modeste.
Il nome Edutainment che si accompagna a Costa è il risultato del particolare settore in cui il gruppo si colloca, ossia Education ed Entertainment; le strutture gestite dal gruppo, infatti, mettono al centro del progetto il visitatore

istruendolo ed acculturandolo, ma in maniera tale da accompagnarlo facendolo divertire ed appassionare. Lo *stekeholder engagement*, inoltre, è stato notevolmente implementato negli ultimi anni sviluppando azioni e strategie atte a comprendere le necessità ed i bisogni del visitatore; esempi di ciò sono le interazioni nelle piattaforme social, le campagne internet sul sito e la nascita del servizio '*guest experience care*', nato in associazione con la struttura dell'acquario di Genova che ha il compito di captare i desideri e le necessità dei clienti, monitorandoli e valutando il percorso esperienziale.

Figura 42. Business model

Fonte: Report Integrato Costa Edutainment 2016.

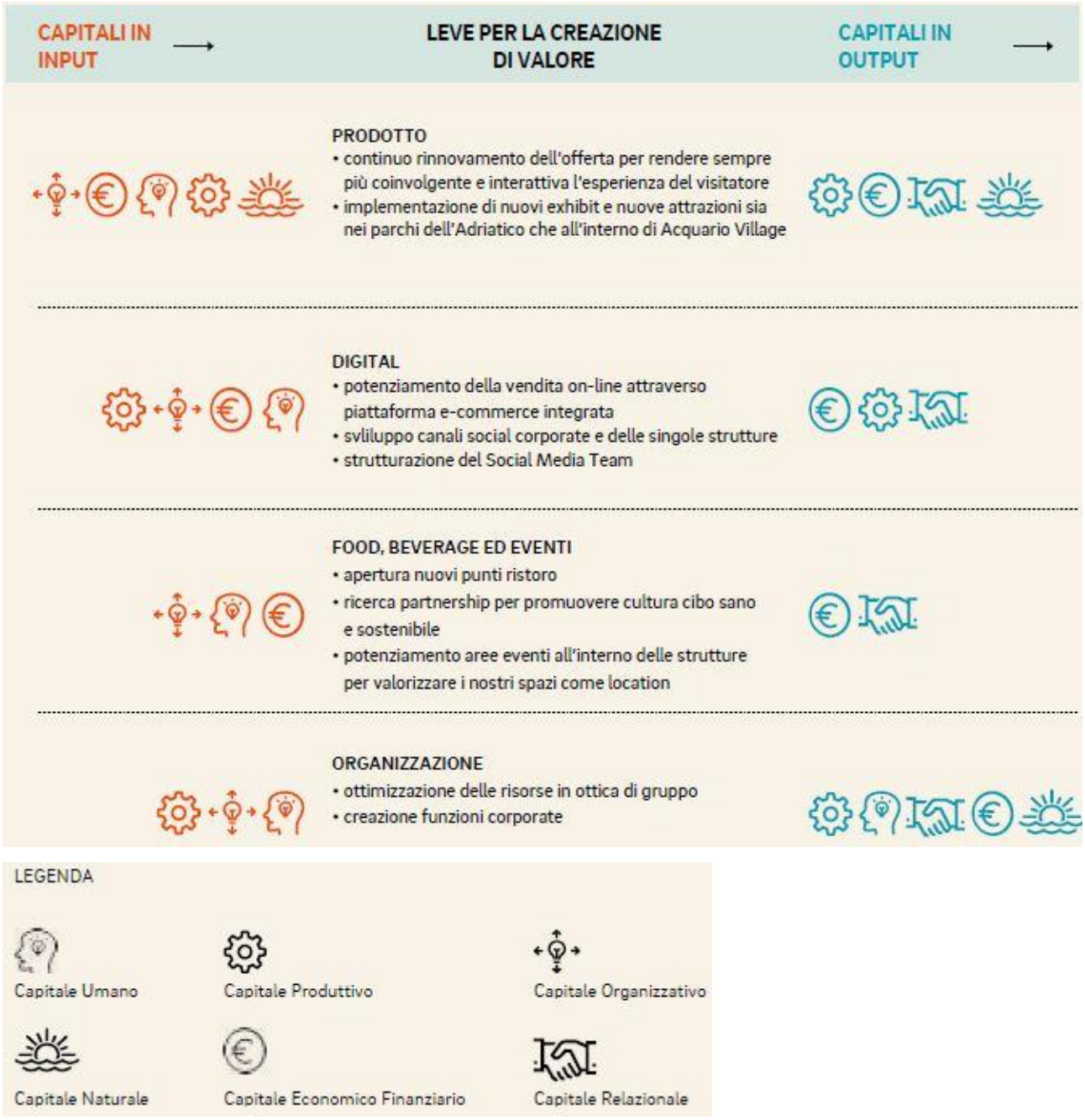
La strategia per la creazione del valore per il 2018 è fondata su quattro pilastri:

- Prodotto: esso è rappresentato, sostanzialmente, dall'esperienza che si fa vivere al visitatore. Per tale motivo si è deciso di implementare molte strutture e di rinnovarle, attraverso, ad esempio:
  - Storytelling e engagement all'acquario di Genova in collaborazione con Filmaster Events in occasione del venticinquesimo anniversario;
  - L'invito di personaggi in vista e dello spettacolo in occasione del trentesimo anniversario dell'Acquafan di Riccione;
  - Il rinnovo delle zone esterne dell'acquario di Cattolica, protette dalle Belle Arti poiché realizzate dall'architetto Busiri Vici nel 1930;
  - La costruzione di una pista ciclabile sotto il parco dell'Oltremare in collaborazione con il comune.
- Digital transformation: presidiare maggiormente le piattaforme internet e social, in modo da indagare le abitudini e le necessità del cliente medio. A tal fine si è creata un'apposita Unit (social media team di Costa) ed una piattaforma e-commerce dell'acquario di Genova;
- Food&Beverage: attraverso tale pilastro si ricerca la complementarietà dei servizi da offrire al visitatore, in quanto si completa l'esperienza educativa e ricreative anche nel *pre* e nel *post*, attraverso ristoranti e chioschi con alimenti qualitativi;
- Organizzazione: creazione di tre nuove funzioni corporate, ossia Acquisti, Digital e Risorse Umane (HR).

La presentazione di tali leve per la creazione del valore è sottolineata, in perfetta linea *Framework*, dall'accompagnamento dei *Capitali*, come si vede sia dalla **Figura 43** a pagina seguente sia dalle linee guida riportate nel report:" *In accordo con il modello di Report Integrato proposto da IIRC (International Integrated Reporting Council), le performance aziendali sono descritte in funzione di varie tipologie di capitali, che rappresentano le basi di creazione di valore dell'Azienda nel breve, medio e lungo periodo. L'Azienda, infatti, consuma e genera non solo capitale finanziario, ma una serie molto più*

articolata di "capitali" (umano, naturale, produttivo, finanziario, organizzativo, relazionale) che sono tra loro interconnessi.."

Figura 43. Creazione di valore e Capitali.

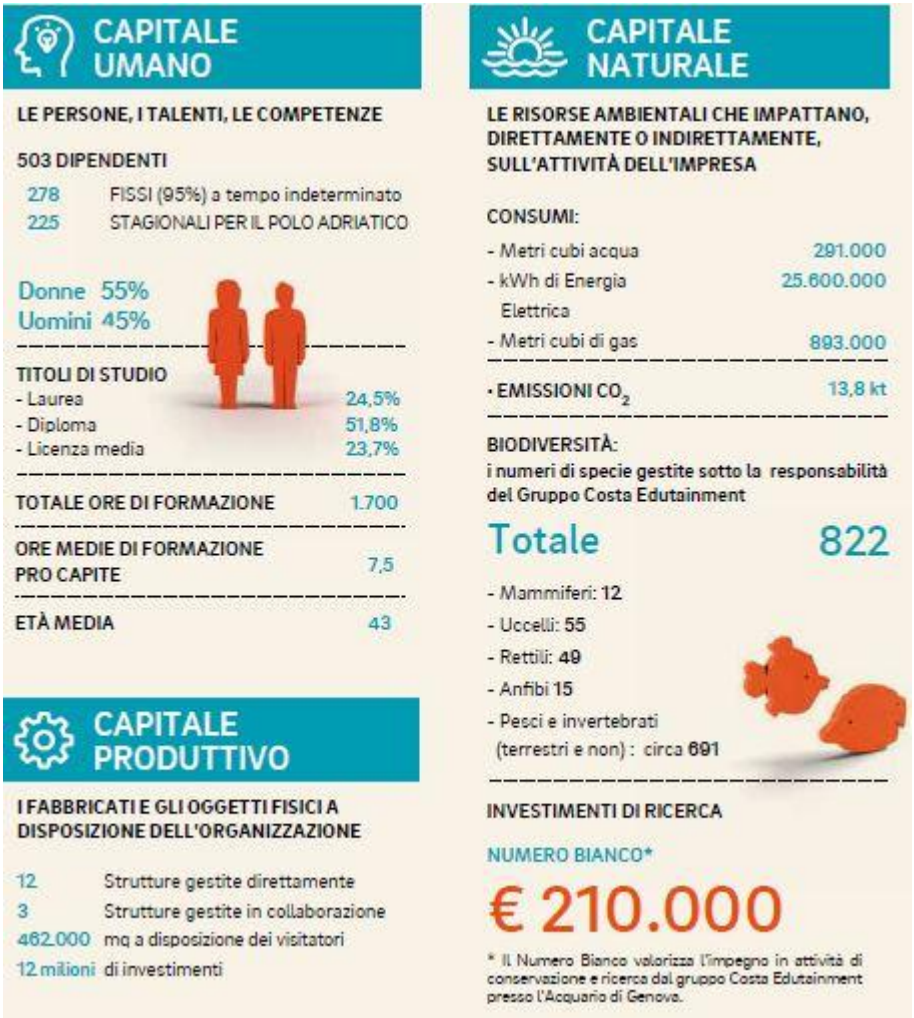


Fonte: Report Integrato Costa Edutainment 2016.

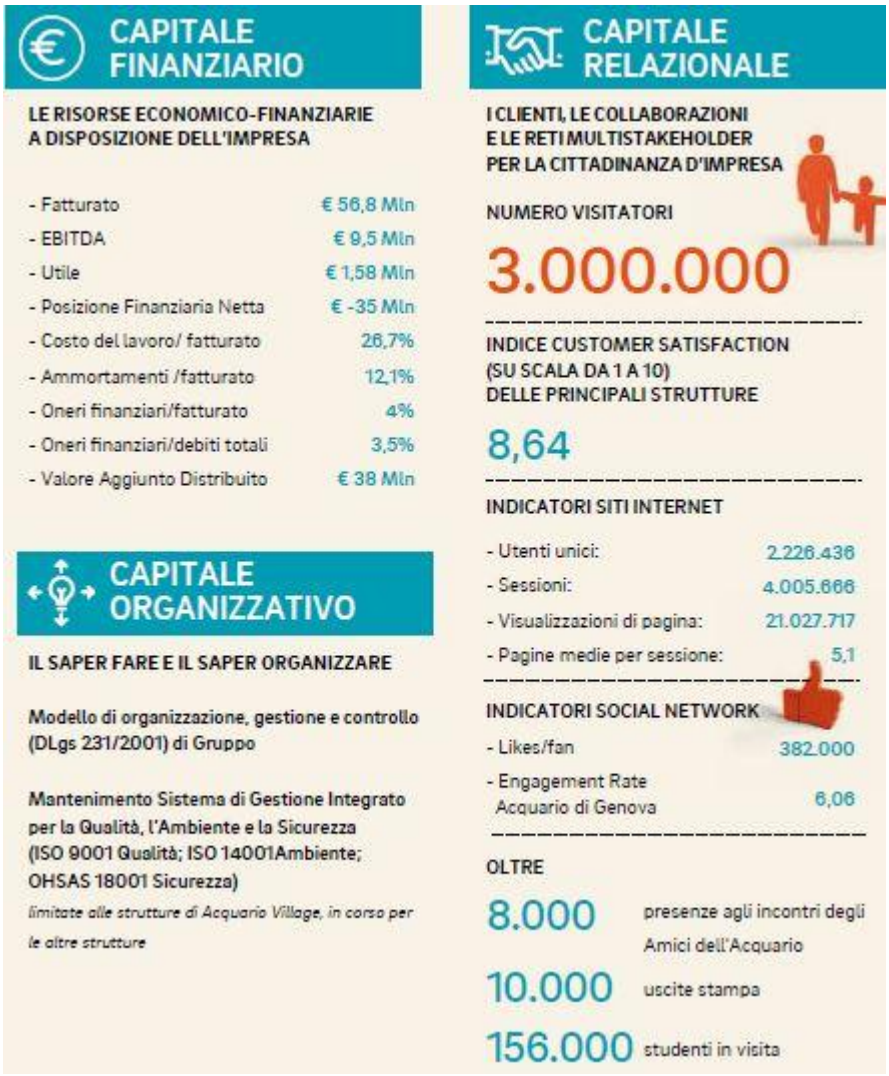
Il riassunto del contenuto dei Capitali, e quindi dello stock di ricchezza posseduto dal gruppo, lo si trova in **Figura 44**.

Lo sviluppo e la redazione di tale report sono, a mio avviso, un esempio di come si debbano applicare i principi dell' IIRC; tutti gli *elementi del contenuto* sono contornati perfettamente dai *principi guida*, i quali comunicano col lettore in una maniera tale che le informazioni non siano ridondanti e passabili di superficialità. La scorrevolezza e la presentazione grafica ben si allinea con la fattispecie espositiva e maggiormente teorica, cosi come le linee introduttive e di presentazione ben si conciliano con il *principio guida* di *sinteticità.*

Figura 44. Capitali Costa Edutainment.



(continua…)



Fonte: Report Integrato Costa Edutainment 2016.

CONCLUSIONI:

Si sono portati a conoscenza gli aspetti maggiormente fondanti e formanti le due fattispecie di reportistica sostenibile cosi come gli aspetti distintivi dell'una e dell'altra. Si sono mostrate le caratteristiche per le quali le organizzazioni abbiano adottato tali principi e le motivazioni che sottendono all'utilizzo degli standard, i quali assumono il ruolo di guida di tali movimenti.
Si è notato, inoltre, come la disciplina, o meglio il movimento, dell'*integrating reporting,* abbia compiuto un passo avanti nel viaggio della sostenibilità rispetto al *sustainability reporting*, in quanto si è giunti ad uno *step* nel quale ogni organizzazione viene presentata in modo olistico, dinamico ed, appunto, integrato, con informazioni finanziarie complementari ad informazioni non finanziarie in aggiunta ad una maggiore affidabilità percepita, sebbene, è doveroso dirlo, le informazioni positive primeggino decisamente in confronto a quelle di carattere maggiormente negativo, a discapito di quanto professato dai principi guida.
Tale risultato è il frutto degli aspetti macro economici, sociali ed ambientali che hanno interessato le culture e le economie di molti paesi negli ultimi trent'anni.
Attraverso tale fattispecie si ricerca una maggiore capacità di comunicazione a tutti gli stakeholder ed una maggiore chiarezza in merito alle azioni ed alle strategie aziendali; grazie a ciò molti attori economici vicini alle organizzazioni potranno agire con maggiore sicurezza e maggiore conoscenza, in moda tale da rendere le prassi economiche più sicure ed informate.
Se da una parte si elogia la nascita e la spinta di tale modalità di reportistica, dall'altra non si può negare come abbia ancora delle basi non del tutto solide e riconosciute *worldwide,* in quanto ogni paese sembra avere la propria libertà di redazione ed accettazione della disciplina, senza nessun aspetto legale mandatorio che leghi in un'unica via inequivocabile tutte le dinamiche redazionali dei report in tutti i paesi. Il tutto, poi, è accompagnato da nessun organismo di vigilanza e controllo che possa minare ed eventualmente segnalare le redazioni non fedeli e non veritiere delle organizzazioni.

Come ogni aspetto innovativo, anche tale aspetto di reportistica necessita maggiore conoscenza e maggiore confidenza da parte degli attori economici; il viaggio verso la sostenibilità non sembra avere un traguardo delineato, ma si è sicuri che il sentiero intrapreso sia quello giusto.

BIBLIOGRAFIA:

IIIth U.S. Congress. "*Dodd-Franck Wall Street Reform and Consumer Protetion Act of 2010*".

Adams Sarah & Simneth Roger, "*Integrated Reporting: an opportunity for Australia's Not-for-Profit Sector*". Australian Accounting Review, 2011.

Alpitour S.p.A. Bilancio Sociale 2015.

AspiagService s.r.l., Report Integrato 2016.

BoxMarche S.p.A, Living Company Report 2016.

Brockett M. Ann and Zabihollah Rezaee. "*Corporate Sustainability Integrating Performance and Reporting*", Wiley, New Jersey, 2012.

Brundtland Commission. "*Our Common Future. The World Commission on Environment and Development*", Oxford University Press, 1987.

Castellani Giovanni, "*Dal Bilancio di Sostenibilità al Report Integrato*". Fondazione Nazionale dei Commercialisti, 15 febbraio 2015.

Clayton F. Alexandra, Rogerson M. Jayne, "*Integrated Reporting vs. Sustainability Reporting for Corporate Responsibility in South Africa*". Bulletin of Geography. Socio-economic series, No.29, 7-17, 2015.

Climate Disclosure Standards Board (CDSB), " *Climate Change Reporting Framework: Advancing and aligning disclosure of climate change-related information in mainstreams reports*", 2012.

Colantonio Andrea, Dixon Tim, "*Urban Regeneration and Social Sustainability*",

Hoboken, Wiley, 2010.

Costa Edutainment, Report Integrato 2016.

Daimler, Sustainability report 2012.

Eccles G. Robert, Krzus P. Michael, "*The Integrated Reporting Movement*". Wiley, 2014.

Eccles G. Robert, Krzus P. Michael, "*One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*". Wiley, 2010.

Eccles G. Robert, Saltzman D., "*Achieving Sustainability through Integrated Reporting*". Stanford Social Innovation Review, 2011.

Eccles G. Robert, Churet C., "*Integrated Reporting: Quality of Management and Financial Performance*". Journal of Applied Corporate Finance, Vol.26, n.1, 2014.

Eccles G. Robert, Krzus P. Michael, edizione italiana a cura di Andrea Casadei, "*Report Integrato: Rendicontazione Integrata per una Strategia Sostenibile*". Edizione Philantrophy, 2012.

Eccles G. Robert, Serafim G., "*Accelerating The Adoption of Integrated Reporting in CSR Index*". Innovation Publishing Ltd, 70-92.2011.

Eccles G. Robert, Serafeim G.," *The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy*". Harvard Business Review 9 n.5, 2013.

Eddy B.F., "*Corporate Social Responsibility Committee*". Reverse Logistics Magazine, 39-41, 2009.

Elkington J., "*Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*". Capstone Publishing, Oxford, 1997.

ENI, Sustainbility Report 2016.

ENI, Relazione Finanziaria Annuale 2016.

Ernst&Young, "*Tomorrow's Investment Rules*", 2014

Ernst&Young, "*The Concept of Materiality in Integrated Reporting*", 2013

Fondazione per lo sviluppo sostenibile, " *DOSSIER KIOTO 2013*".

Fondazione Università Cà Foscari, Bilancio Sociale 2013.

Fondazione Università Cà Foscari, Bilancio Sociale 2014.

Fondazione Università Cà Foscari, Bilancio Sociale 2015.

Ford, sustainability report 2015/2016.

Gazzetta Ufficiale dell' Unione Europea. "*Emendamento di Doha al Protocollo di Kioto*". 4 agosto 2015.

GRI (Global Reporting Initiative), "*G4 Sustainability Reporting Guidelines*". 2016.

GRI (Global Reporting Initiative), "*G4 Sustainability Reporting Guidelines: GRI 101: Foundation*". 2016.

GRI (Global Reporting Initiative), "*G4 Sustainability Reporting Guidelines: GRI 102: General Disclosures*".2016.

GRI (Global Reporting Initiative), "*G4 Sustainability Reporting Guidelines: GRI 106: Management Approach*". 2016.

International Federation of Accountants (IFAC), "*International Good Practice Guidance: Evaluating and Improving Governance in Organizations*". 2009.

Institute of Directors South Africa (IoDSA), King Report on Corporate Governance for South Africa, "*The Code of Corporate Practices and Conduct*". 1994.

International Integrated Reporting Council (IIRC), " *The International <IR> Framework*". December 2013.

Integrated Reporting Committee of South Africa (IRCSA), "*Framework for Integrated Reporting and the Integrated Report*". January 25, 2011.

International Auditing and Assurance Standards Board (IIASB), " *Work plan for 2015-2016: Enhancing Audit Quality and Preparing for the Future*". 2014

Jeyaretnam T.L., Niblock-Siddle K., "*Integrated Reporting: A Perspective from Net Balance. In R. Eccles, B. Cheng & D. Saltzman, " The landscape of Integrated Reporting: Reflections and next steps*". Harvard Business School, 33-37, 2010.

Jones Steward, "*Sustainability Reporting and Assurance: State of Practice*". Emerald Group Publishing Limited, 2012.

Kanter Moss Rosabeth, "*Supercorp: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth and Social Good*". Crown Business, New York, 2009

King Report on Corporate Governance for South Africa, "*The Code of Corporate Practices and Conduct*". Institute of Directors South Africa, 2002.

King Report on Corporate Governance for South Africa, "*The Code of Corporate Practices and Conduct*". Institute of Directors South Africa, 2009.

Ligteringen E., Arbex N., "*Will Integrated Reporting Make Sustainability Reporting Obsolete?*". The Landscape of Integrated Reporting, Reflections and Next Steps, Harvard Business School, 72 -74, 2010.

Lodhia K. Sumit, "*The Need for Effective Corporate Social Responsibility/Sustainability Regulation*". Emerald Group Publishing, 139-152, 2012.

Majoch A.A. Arleta, Gifford M. James, Hoepnes G.F.Andreas, "*Active Ownership and ESG Performance*". Emerald Group Publishing, 2012.

Maroun Warren, "*Assuring the Integrated Reported: insights and recommendations from auditors and preparers*". The British Accounting Review 49, 329-346, 2017

Milne, M.J. and Gray, R.," *W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting*".Journal of Business Ethics, Vol. 118, pp. 13-29, 2013.

Mio Chiara, Venturelli Andrea, "*Non-financial Information About Sustainable Development and Environmental Policy in the Annual Reports of Listed Companies: Evidence from Italy and the UK".* Wiley Online Library, 23 maggio 2012.

Mio Chiara, "*Integrated Reporting: nuova frontiera della comunicazione economico-finanziaria*". Scritti in onore di Pellegrino Capaldo, Egea, 2014.

Novo Nordisk, Annual Report 2016.

Schaltegger Stefan, "*Sustainability Reporting Beyond Rhetoric: Linking Strategy, Accounting and Communication*". Bingley, UK Emerald, 2012.

TheNetwork—Association for Rational Use of Medication in Pakistan, "*Milking Profits: How Nestlè puts sales ahead of infant health*". December 1999.

Thomson Ian, "*'But does sustainability needs capitalism or an integrated report', a commentary on –The International Integrated Reporting Council: a story of failure- by Flower J.*" Critical Perspectives on Accounting 27, 18-22, 2015.

Università Cà Foscari, Bilancio di Sostenibilità 2016.

Visser W., Matten D., Pohl M., Tolhurst N., "*The A to Z of Corporate Social Responsibility. A Complete Reference Guide to Concepts, Codes and Organisations*". John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 2007.

World Health Organization, "*International Code of Marketing of Breat-milk Substitutes*". Geneva, 1981.

SITOGRAFIA:

https://www.alpitour.it/~/media/area-stampa/csr/Bilancio%20Sociale_2015.pdf

http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/

https://www.eni.com/it_IT/sostenibilita.page

http://www.boxmarche.it/

http://www.costaedutainment.it/

http://www.unive.it/pag/17655/

https://www.globalreporting.org/standards/

http://www.despar.it/it/sostenibilita/

https://www.sasb.org/

http://integratedreporting.org/