



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
Magistrale

In

Amministrazione,
Finanza e
Controllo

Tesi di Laurea

Analisi di Materialità nel contesto della DNF:
Strumenti di Attuazione nell'Ambito delle PMI

Il Caso SantaLucia Mobili

Relatrice

Ch. Prof. Marco Vedovato

Laureando

Giuseppe Carrer
Matricola 989192

Anno Accademico

2021-2022

Sommario

Sommario

Abstract	3
Introduzione	4
1. Calarsi nel contesto:	7
a. Introduzione alla Dichiarazione Non Finanziaria (di cosa si tratta, normativa e applicazione) ..	7
b. Storia ed evoluzione dello strumento di Rendicontazione non Finanziaria.....	8
c. L'analisi di materialità	13
2. <i>Materiality</i> , comparazione delle declinazioni nelle principali linee guida offerte dal mercato....	21
a. AA1000AP 2018.....	22
I. Di cosa si tratta	22
II. Tratti generali	24
III. <i>Materiality</i> : definizione e determinazione	31
b. Global Reporting Initiative	36
I. Di cosa si tratta	36
II. Tratti generali	38
III. <i>Materiality</i> : definizione e determinazione	53
c. Integrated Reporting <IR>	57
I. Di cosa si tratta	57
II. Tratti generali	61
III. <i>Materiality</i> : Definizione e Determinazione	73
3. Confronto fra le linee guida analizzate.....	77
Trarre le fila	77
Analisi di materialità a confronto	81
Osservazioni finali.....	90
4. Il caso SantaLucia Mobili S.p.A.....	93
PMI: chi sono e come riconoscerle	93
SantaLucia Mobili: Evoluzione, Linee di Prodotto e Società	95
DNF 2020	98
GRI tecnici impiegati e modalità di utilizzo delle linee guida generali	102
Analisi di materialità e valutazione dei risultati ottenuti	108
Bibliografia.....	113
Sitografia	115

RIFERIMENTI:

Figura 1..... 11
Figura 2..... 25
Figura 3..... 33
Figura 4..... 38
Figura 5..... 54
Figura 6..... 67
Figura 7..... 98
Figura 8..... 101
Figura 9..... 104
Figura 10..... 110

Tabella	Posizione
1	Pg. 17
2	Pg. 18
3	Pg. 79
4	Pg. 93
5	Pg. 108

Abstract

Lo scopo di questo lavoro è comprendere, per mezzo della valutazione dell'analisi di materialità, quale sia il miglior framework utile alla formulazione di una reportistica di sostenibilità, in seno alle Piccole e Medie Imprese.

Il primo capitolo si pone l'obiettivo di analizzare la storia e, di conseguenza l'evoluzione, del concetto di Materialità nel tempo.

Il secondo capitolo presenta e analizza i principali framework a disposizione di un'organizzazione per la stesura del reporting non finanziario: AA1000, GRI e IR. La struttura dell'analisi è sempre la medesima: Generale presentazione dello strumento, Approfondimento dell'Analisi in Campo Tecnico e Rappresentazione della Procedura di Analisi di Materialità.

Il terzo capitolo, dopo un breve sunto di quanto già rappresentato, si concentra sulla comparazione delle indicazioni fornite dai singoli strumenti (in ambito di materialità) con quelle fornite dagli Organismi Internazionali di Contabilità. Continua, poi, con l'evidenziazione delle possibili problematiche in cui un redigente può incorrere; termina, dunque, con delle riflessioni su quale sistema possa essere il più adatto per la redazione di una reportistica non finanziaria in seno alle PMI.

Il progetto si conclude con la definizione di PMI e l'analisi del report non finanziario prodotto da SantaLucia Mobili.

Introduzione

L'elaborato nasce con l'obiettivo di identificare: quale fra le Linee Guida utili all'articolazione di una Dichiarazione Non Finanziaria, risulta la più efficiente in capo alle Piccole e Medie Imprese Italiane.

La decisione di approfondire lo studio e l'analisi di questo strumento, tanto in termini generali quanto segnatamente nel contesto delle PMI, deriva dal fatto che, in tempi recenti, il Parlamento Europeo è intervenuto con una modifica alla Direttiva 2014/95/UE. Così facendo, l'obbligatorietà dell'elaborazione e presentazione della Dichiarazione Non Finanziaria, dal 2024, verrà esteso alle PMI Quotate.

L'imposizione in parola, mira a trasmettere la cultura della diffusione di informazioni non propriamente finanziarie, dapprima fra le imprese di maggiori dimensioni; e di riflesso, poi, fra quelle meno sviluppate secondo il parametro appena citato. Questo proprio per favorire un ripensamento del sistema imprenditoriale, dato che le organizzazioni di Piccole e Medie Imprese non Quotate rappresentano la struttura dell'impianto economico italiano.

Il cuore del Report in discussione è l'analisi di materialità. Attraverso uno studio del percorso evolutivo del concetto di Materiality, si tende a fornire al fruitore del documento informazioni a carattere tecnico; di modo che possa orientarsi in fase di presentazione delle principali Modalità impiegabili per la definizione del Report di Sostenibilità.

Gli oggetti analizzati, rappresentano tre stili diversi di elaborazione di un Report Non Finanziario. La scelta delle indicazioni utili alla definizione del documento appena citato è ricaduta su: AccountAbility1000; Global Reporting Initiative; e Integrated Reporting.

L'elezione dello strumento più adatto ha avuto come parametro imprescindibile la sua diffusione a livello internazionale; cosicché il risultato sia confrontabile; sia in ambito nazionale che internazionale. In più, si è cercato di perseguire il concetto di Triple Bottom Line; ovvero l'analisi della sostenibilità in ottica: Economica, Sociale e Ambientale.

Una volta analizzate le indicazioni in parola, attraverso studi condotti da organizzazioni che operano nel campo: della sostenibilità, della revisione, nonché della consulenza d'impresa; si è cercato di motivare la predilezione di uno strumento rispetto ad un altro, per la definizione di un report di sostenibilità adatto alle PMI. A conclusione del capitolo, viene fornita una rappresentazione delle conclusioni cui si è giunti.

Al fine di fornire un efficace punto di vista sulla questione, si è analizzato un caso concreto di Dichiarazione Non Finanziaria prodotto da una Piccola Media Impresa del Pordenonese: SantaLucia Mobili. Nel 2021, infatti, l'organizzazione ha fatto da apripista per tutte le altre imprese, in campo di orientamento dello stile di fare impresa, verso argomenti diversi rispetto a quello tipicamente finanziario.

In ottica generale, dunque, partendo dalla presentazione della parte tecnica; e passando per gli strumenti forniti dal mercato, si mira a presentare il miglior sistema di elaborazione di Report non Finanziari attraverso modalità di identificazione delle tematiche materiali duttile e non estremamente tecnico.

1. Calarsi nel contesto:

a. Introduzione alla Dichiarazione Non Finanziaria (di cosa si tratta, normativa e applicazione)

L'espressione Dichiarazione Non Finanziaria, o Reporting non Finanziario, identifica uno strumento a disposizione delle imprese, che permette loro di integrare alle informazioni finanziarie, i risultati sociali e ambientali raggiunti dalle stesse durante lo svolgimento della propria attività tipica.

L'obiettivo finale del documento è dunque quello di informare i portatori d'interesse, che gravitano intorno alla società, dei risultati raggiunti dalla stessa nella sfera della Responsabilità d'Impresa (CSR¹).

La rappresentazione ottenuta permette al redigente di ottenere benefici in ambito socio-ambientale che si riflettono: sulla riduzione dei costi operativi e sull'efficientamento della gestione dei rischi. Al fine di instaurare una comunicazione valida ed autorevole della Green Reputation, l'impresa dovrà adottare modelli di business che, oltre al miglioramento degli standard ambientali e sociali, possano generare un efficientamento del processo produttivo e, di conseguenza, un abbattimento dei costi operativi. Così facendo, i miglioramenti si riverberano anche sulla riduzione dei rischi legati allo svolgimento dell'attività tipica. A tutto questo si aggiunge la capacità di coinvolgimento e condivisione di valori, obiettivi e progetti da parte di tutti i segmenti dell'impresa.

Lo strumento in analisi spinge alla costruzione di un dialogo fra l'impresa e gli stakeholders. Lo scambio di informazioni, già di per sé profittevole, porta a dei benefici per entrambe le parti, ancorché la raccolta ed elaborazione di quanto appena esposto permette di incrementare la reputazione delle imprese coinvolte.

Essendo l'acuirsi del dialogo fra l'impresa e i soggetti che vi collaborano, uno dei target del documento la definizione del tema di fondo su cui andrà sviluppata l'analisi dovrà essere condivisa. In particolare, deve trattare: del modello organizzativo, gestionale e delle modalità di raggiungimento dei principali obiettivi prefissati. Data però la

¹ Corporate Social Responsibility.

singularità delle imprese che operano nel mercato, la definizione dei temi da trattare non sarà granitica ma, al contrario, plastica e adattabile alla particolarità dell'impresa.

A supporto di ciò, è intervenuto il D.Lgs. 254/2016. Come ci sarà occasione di vedere, questa normativa risulta essere l'ossatura che permette la costruzione del Report di Sostenibilità. Questa direttiva, in buona sostanza, definisce dei macro-argomenti la cui trattazione risulta essenziale. A questi vengono incluse le tematiche: ambientali, sociali e inerenti alle risorse umane. La stessa prescrizione, però, sancisce che l'inclusione degli argomenti da trattare deve dipendere anche dal livello di significatività che assumono per l'impresa che sta stilando l'analisi.

In questo modo, il legislatore, interviene definendo il perimetro dell'area d'azione, senza però imporre la trattazione di tematiche che potrebbero risultare ridondanti, oltre che poco utili, ai fini della formulazione di una valutazione da parte di terzi.

b. Storia ed evoluzione dello strumento di Rendicontazione non Finanziaria

Le origini della Dichiarazione Non Finanziaria possono venir ricondotte all'esigenza di alcune imprese di comunicare agli stakeholders, oltre ai risultati economici raggiunti, gli obiettivi assolti in ambito Sociale e Ambientale. Per queste ragioni, dalla seconda metà del ventesimo secolo, alcune imprese fra cui la tedesca AEG, avviarono un processo di modernizzazione nella comunicazione dei risultati aziendali raggiunti.

Verso la fine del secolo scorso, tale pratica viene importata nel nostro Paese: dapprima dal Gruppo Merloni; e da Ferrovie dello Stato qualche anno più tardi.

I momenti cardine di integrazione del Reporting non Finanziario nel mondo dell'impresa sono tre: la definizione formale inserita nel Libro Verde dell'Unione Europea nel 2001; l'obbligatorietà di presentazione della dichiarazione non finanziaria per alcune tipologie di imprese e, infine, l'evidenziazione degli SDG da parte dell'ONU.

Per mezzo del D.Lgs. 254/2016, il legislatore italiano ha recepito la Direttiva Europea 95/2014. La previsione in parola ha permesso di gettare le basi ai fini della trattazione in questione; ovvero ha introdotto l'obbligo di rendicontare sulle modalità con le quali le imprese svolgono le loro attività caratteristiche.

A fronte di questa imposizione, però, è opportuno presentare quali fossero gli obiettivi che l'Unione Europea aveva identificato:

- Consolidare la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) inducendo le organizzazioni a adottare comportamenti virtuosi;
- Uniformare le modalità di comunicazione dei dati non finanziari da parte delle imprese;
- Rendere meno onerosa per gli stakeholders la raccolta delle informazioni, rendendo la comunicazione più diretta; di modo da incrementare il livello di fiducia (da loro riposto).

Ad oggi, la definizione impiegata per questo strumento va ricercata nel Libro Verde dell'Unione Europea²; stilato nel 2001 e opportunamente aggiornato nel 2011. Con questa breve frase, infatti, è possibile riassumere quanto esposto nel paragrafo precedente: *“L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.”*³.

L'applicazione di quanto appena presentato, va però vincola soltanto ad alcune tipologie di imprese: i così detti Enti di Pubblico Interesse. Data la posizione che ricoprono: sul mercato di riferimento, e a livello sociale; è opportuno che producano una rendicontazione sulle modalità con le quali svolgono la loro attività. In questa macrocategoria rientrano:

- Istituti Bancari;
- Società Assicurative;
- Imprese italiane operanti emittenti valori mobiliari ammessi alla negoziazione sui mercati regolamentati europei⁴;
- Società Madri di gruppi di grandi dimensioni assimilate o rientranti nella definizione di EIP⁵.

² Documenti pubblicati dalla Commissione Europea che hanno l'obiettivo di spingere alla riflessione e alla valutazione di tematiche importanti.

³ Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese COM (2011) 681.

⁴ Art. 16, comma 1, D.lgs. 27 gennaio 2010, n. 39.

⁵ Enti di Pubblico Interesse.

Una volta accertata l'appartenenza ad una di queste categorie, le candidate devono alternativamente:

- a. Disporre di un *totale dell'attivo dello stato patrimoniale* non inferiore ai 20 milioni di euro;
- b. Generare un *totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni* non inferiore 40 milioni di euro.

La previsione normativa presenta in modo chiaro anche le modalità con le quali le informazioni della dichiarazione vanno pubblicate. Esse, infatti, possono venir inserite in una Sezione ad hoc della Relazione sulla Gestione; oppure raccolte in un ragguglio a parte opportunamente segnalato. Nel caso in cui l'impresa si sia adoperata rendendo note queste informazioni in altro modo, al fine di evitare l'onere di produzione di documentazione superflua, la stessa può decidere di utilizzare la tecnica *Incorporation by Reference*. In questo modo è possibile rinviare direttamente alle informazioni da rappresentare avviando alla produzione di altro materiale.

Da questo momento, si sviluppano diverse linee guida per la stesura del documento, le cui radici affondano nei 17 Sustainable Development Goals (SDGs) definiti dall'Organizzazione delle Nazioni Unite nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. Questo documento, sottoscritto nel settembre del 2015, coinvolge 193 Paesi Membri dell'Organizzazione delle Nazioni Unite. Lo stesso, come già accennato, si compone di 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile che, al loro volta, fissano 169 traguardi. Con l'inizio del 2016 si è dato il via all'attuazione del piano.

Di seguito, al fine di poter disporre di una panoramica più ampia delle aree d'azione in cui si articola il piano, verranno elencati e rapidamente spiegati, i 17 SDGs:

1. *Povertà zero*: aumentare il benessere economico ovunque nel mondo;
2. *Fame zero*: ridurre il livello di denutrizione e raggiungere la sicurezza alimentare anche attraverso la promozione di sistemi agricoli sostenibili;
3. *Salute e benessere*: garantire una qualità di vita media migliore per ogni livello di età;
4. *Istruzione di qualità*: promuovere e garantire un'istruzione inclusiva ed equa per tutti;
5. *Uguaglianza di genere*;
6. *Acqua pulita e igiene*;

7. *Energia pulita e accessibile*: garantire l'accesso a fonti energetiche moderne, affidabili e sostenibili;
8. *Lavoro dignitoso*: promuovere una crescita economica basata su circostanze che ne possano garantire la prosecuzione e non solo una fiammata;
9. *Industria, innovazione e infrastrutture*: sostenere l'innovazione per costruire infrastrutture e industrie che abbiano prospettive future;
10. *Ridurre le disuguaglianze*;
11. *Città e comunità sostenibili*;
12. *Consumo e produzione responsabili*;
13. *Agire per il clima*;
14. *La vita sott'acqua*: conservare e impiegare in modo sostenibile le risorse marine;
15. *La vita sulla terra*: incoraggiare l'uso sostenibile degli ecosistemi terrestri proteggendoli e ricostruendoli;
16. *Pace, giustizia e istituzioni forti*;
17. *Partnership per gli obiettivi*: aumentare la collaborazione e promuovendo il partenariato internazionale per lo sviluppo sostenibile.



Figura 1

Fonte: ONU

In definitiva, i comportamenti suggeriti mirano ad attuare un sistema di sviluppo sostenibile in termini socio-ambientali, senza però dimenticare la redditività dell'attività svolta.

L'importanza della comunicazione di questo genere di informazioni è stata compresa anche dal settore finanziario. Dal 2019, infatti, esso è sottoposto al Sustainability Financial Disclosure Regulation (SFDR⁶). Gli operatori finanziari, infatti, sono tenuti all'integrazione dei fattori ESG (Environmental, Social, Governance) nei prodotti offerti al pubblico.

Una svolta decisiva nel percorso di allargamento della platea di imprese interessate all'obbligatorietà prevista, viene suggerito dalla Proposta di Direttiva Europea n. 2021/0104. Con questa, la Commissione Europea intende includere nella Direttiva 95/2014 tutte le imprese operanti sui mercati regolamentati. Allargando la platea alle Piccole e Medie Imprese quotate, verranno annullate le disparità di trattamento che esistono fra gli operatori dello stesso mercato. Questa estensione porterà il numero di imprese interessate alla redazione della DNF da 11.600 a 49.000 circa in Europa.

La norma prevede, dunque, l'estensione dell'obbligo a tutte le "grandi" imprese⁷ quotate sui mercati regolamentati; incluse le PMI. Da questo gruppo vengono però escluse le microimprese. Nonostante questo, per alleggerire l'onere amministrativo, alle PMI viene garantito che possano cominciare a pubblicare queste informazioni dal terzo anno successivo all'entrata in vigore della norma.

In parallelo, il legislatore italiano ha previsto che: anche le imprese non rientranti nella fattispecie appena descritta, dispongano della facoltà di redigere la Dichiarazione Non Finanziaria in regime semplificato.

Nonostante questo, come avremo occasione di discutere nel prosieguo del lavoro, la normativa non vincola a nessuna struttura predefinita. Questa scelta assicura grande flessibilità nell'esposizione dei dati, sostenuta anche dalla scelta da parte dell'impresa, delle linee guida migliori per l'esposizione dei dati.

⁶ Regolamento europeo 2019/2088 entrato in vigore nel novembre del 2019. I primi obblighi sono entrati in vigore nel 2021.

⁷ Alla data di chiusura del bilancio superino almeno due dei tre limiti di cui sotto:

- a. Totale dello stato patrimoniale: €20.000.000;
- b. Ricavi netti delle vendite e prestazioni: €40.000.000;
- c. Numero medio dei dipendenti occupati durante l'esercizio 250.

c. L'analisi di materialità

La facoltà, per la società redigente, di optare per il sistema di rendicontazione più affine alla sua struttura, trova completa aderenza al concetto contabile di “materiality”.

Le origini e lo sviluppo del concetto di *materialità* sono state lungamente dibattute. La sua evoluzione, infatti, copre un arco temporale particolarmente lungo, durante il quale è possibile notare un suo sviluppo graduale e radicale. Questo fenomeno di maturazione si articola in diverse modalità in base all'area geografica interessata. È possibile rilevare che, nella fase centrale di questo percorso, le considerazioni degli studiosi statunitensi differissero in modo sostanziale da quelle date dagli omologhi europei. Nonostante questo, la fase di maturazione vede un coinvolgimento delle parti e il raggiungimento di una visione univoca e condivisa riguardo il medesimo argomento.

Facendo partire il nostro viaggio alle radici del concetto di materialità come lo conosciamo oggi, potremmo fissare il tempo zero al periodo appena successivo allo scoppio della *Grande Depressione*. In questa fase, infatti, nasce la necessità di tutelare i risparmiatori e gettare le basi per una regolamentazione più solida del mercato finanziario. Nello specifico, si stava cercando uno strumento che aiutasse le autorità competenti a generare una normativa che fosse: rigida e allo stesso tempo adattabile alle singolarità dei casi. Ecco che in questo periodo si viene a capo della questione importando nell'ambito contabile il concetto di “*materiality*” che, all'epoca, era prerogativa del linguaggio giuridico.

La letteratura contabile ha definito il concetto in analisi, come uno strumento utile per la valutazione della qualità dell'informazione fornita ai clienti da parte degli intermediari finanziari. In questo concetto, con il senno di poi, è possibile leggere una forma embrionale della definizione contemporaneamente impiegata sia nel reporting finanziario che non finanziario.

Per avere una prima esplicitazione formale è però necessario che trascorra un altro decennio. Più precisamente, nel 1940 la SEC⁸ (*Securities and Exchange Commission*) promulga il *Regulation S-X Act* nel quale, al punto *Rule 1-02 -- Definition of Terms Used in*

⁸ Ente federale statunitense preposto alla vigilanza della borsa valori.

Regulation S-X (17 CFR part 210) definisce “materiali” tutte le informazioni utili all’investitore per generare una decisione di acquisto⁹.

Nel 1980, con la promulgazione da parte del FASB¹⁰ dello *SFAC (Statement of Financial Accounting Concepts) No.2*, si è giunti alla risoluzione: “*The magnitude of an omission or misstatement of accounting information that, in the light of surrounding circumstances, makes it probable that the judgment of a reasonable person relying on the information would have been changed or influenced by the omission or misstatement*”¹¹. Quanto appena riportato, evidenzia chiaramente come il respiro della tematica sia molto più ampio rispetto alla definizione data quarant’anni prima. Si evidenzia, infatti, che le informazioni omesse o errate influenzino le decisioni dell’investitore, allargando l’obiettivo dai soli dati inseriti nel bilancio alla valutazione della loro qualità, nonché a quanto non esposto.

Data la complessità del tema e i pareri discordanti dei tecnici, molta chiarezza è stata fatta durante gli anni dalle sentenze dei tribunali statunitensi. I giudici competenti, infatti, valutando quanto appena rappresentato in applicazione alla legge, concordano sul fatto che la materialità caratterizzi le informazioni che potrebbero influenzare un investitore razionale.

Da quanto appena evidenziato, si può dire che il concetto di rilevanza, nell’ordinamento statunitense, si avvicini molto a quello di materialità. Affinché un’informazione si possa definire come materiale, essa deve poter influire sul processo decisionale dell’investitore. Apparentemente questi concetti potrebbero sembrare lontani e poco tipici della contabilità. Riflettendo, però, è chiaro che il processo decisionale di un investitore passi soprattutto attraverso l’analisi e la valutazione delle poste di bilancio. Ecco che le informazioni che potrebbero trarre in inganno il diretto interessato (materiali) dovranno essere: complete, chiare e vere.

I fruitori di questo scritto competenti in ambito contabile, avranno certamente riconosciuto gli aggettivi appena elencati come comuni al sistema contabile italiano. Questi attributi rappresentano i cardini della contabilità nazionale e sono ripresi

⁹ “*The term ‘material’ when used to qualify a requirement for the furnishing of information as to any subject, limits the information required to those matters as to which an average prudent investor ought to be reasonable informed before purchasing the security registered*”.

¹⁰ Organismo non Governativo Statunitense la cui funzione principale è quella di regolamentare il settore contabile attraverso l’emanazione di principi contabili.

¹¹ FASB, *Statement of Financial Accounting Concepts No.2, Qualitative Characteristics of Accounting Information*, 1980.

dall'Articolo 2423 del Codice civile, che recita: *“Il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio. Se le informazioni richieste da specifiche disposizioni di legge non sono sufficienti a dare una rappresentazione veritiera e corretta, si devono fornire le informazioni complementari necessarie allo scopo.”*

Questa scelta del legislatore trova le radici nelle Direttiva CEE: IV e VII. Fra gli obiettivi fissati da queste direttive, quello principale risulta essere: l'armonizzazione delle regole per la stesura del bilancio d'esercizio e consolidato per i Paesi membri dell'Unione Europea. Ai fini della trattazione, la parte più interessante dell'intervento si trova nella IV Direttiva. Essa esplicita il principio della *Rappresentazione Veritiera e Corretta (True and Fair View)* delle informazioni costituenti il bilancio. Questo principio, guida dell'ordinamento nazionale, deve venir inteso come la necessità di formulare i dati contabili in modo tale che siano in grado di rappresentare “le reali condizioni delle operazioni di gestione di natura economica, patrimoniale e finanziaria”¹². Tenendo a mente l'evoluzione della *materiality* a livello statunitense, possiamo chiaramente notare delle affinità con quanto appena evidenziato.

In attuazione alla Direttiva 2013/34/UE, il legislatore ha inserito fra i postulati per la redazione del bilancio, il principio della rilevanza. Con il D.Lgs. 139/2015, infatti, si è introdotto all'Articolo 2423 del Codice civile la possibilità, per il redigente, di poter non *“rispettare gli obblighi in tema di rilevazione, valutazione, presentazione e informativa quando la loro osservanza abbia effetti irrilevanti al fine di dare una rappresentazione veritiera e corretta”*. Nonostante questo, la norma precisa che restano fermi gli obblighi:

- *“In tema di regolare tenuta delle scritture contabili”;*
- *Di illustrare “nella nota integrativa i criteri con i quali hanno dato attuazione alla presente disposizione”.*

Come la normativa interna, anche i principi contabili internazionali hanno subito delle modifiche in questo ambito.

¹² D.Lgs. 90/12 maggio 2016, Allegato 1.

Nel 2011, lo IASB ha posto la questione del non corretto impiego e applicazione del concetto di materialità favorendo “*poor communication and lack of relevant information*”. Il risultato derivante era un elenco di elementi, il cui unico obiettivo era favorire il lavoro di consulenti e revisori.

Un paio d’anni dopo, lo stesso organismo pubblica quelle che sono le tematiche sulle quali è opportuno lavorare al fine di migliorare la situazione appena presentata. Gli argomenti in questione sono:

1. L’elaborazione di una guida applicativa o, in alternativa, di materiale informativo a natura non vincolante, al fine di fornire una rappresentazione delle concrete modalità di applicazione del tema *materiality*;
2. Apportare modifiche (a natura vincolante) alla definizione di materialità.

Il primo tema affrontato si risolve nella pubblicazione di indicazioni utili all’identificazione di tematiche materiali. Esse, infatti, dovranno essere facilmente applicabili, non solo in ambito financial ma, in prospettiva futura, anche in altri segmenti.

Segnatamente, uno dei principali interventi che hanno contraddistinto l’evoluzione dell’identificazione dei temi materiali, sono i termini di valutazione delle questioni stesse. Nello specifico, infatti, si passa da un sistema di valutazione teorica a parametri quantitativi; a delle valutazioni da effettuarsi in termini sostanziali, a parametri tanto quantitativi quanto qualitativi.

Andando con ordine, si parla di termini di valutazione sostanziali, riferendosi a strumenti di analisi inerenti: tanto alla valutazione delle caratteristiche e le peculiarità del tema in questione; tanto ai possibili effetti che: l’omissione; l’errata indicazione; o il suo oscuramento¹³, possono generare.

Si specifica che le indicazioni in parola, non possono riferirsi a termini o range a carattere assoluto, ma devono essere caratterizzati e definiti dal parametro della ragionevolezza. Questo proprio in forza del fatto che: una informazione potrebbe non apparire come

¹³ Lo IAS 8, a differenza dello IAS 1, specifica che l’informazione si ritiene oscurata se le modalità con le quali viene comunicata possano generare un effetto simile all’omissione o errata indicazione nei confronti dei fruitori finali. Per oscuramento si fa riferimento anche all’occultamento di una informazione rilevante attraverso la fornitura di diverse altre informazioni irrilevanti.

materiale se presa singolarmente; ma lo può diventare se valutata contestualmente ad altre.

Come anticipato, l'intervento ha interessato anche la natura delle informazioni da considerare al fine di definire il perimetro di materialità. Prima dell'adozione del provvedimento in parola, come già dibattuto, una tematica risultava materiale se la portata dell'errore che ne sarebbe potuto derivare, seppur calato nel contesto, risultava rilevante. Si trattava, dunque, soltanto di proiettare i possibili eventi negativi senza far caso alla natura dell'informazione.

Ad oggi, dato il fatto che il sistema favorisce l'impiego di parametri qualitativi, l'impostazione risulta superata. L'esperienza suggerisce che la cancellazione di ogni traccia di un sistema poco funzionale non sia la via migliore per raggiungere l'obiettivo prefissato. La combinazione dei due punti di vista, infatti, permette di controbilanciare i due strumenti facendo convergere la ricerca dei temi sulla via corretta.

L'ultimo argomento su cui il sistema ha operato una virata è la tipologia di fruitori dell'analisi di materialità. In particolare, il *Definition of Material: Amendments to IAS 1 and IAS 8, Amendments to IAS1 Presentation of Financial Statements* fa esplicito riferimento ai *Primary Users*. Con questa definizione il sistema fa riferimento a tutti quei soggetti che, direttamente o indirettamente, forniscono o potrebbero fornire capitali all'organizzazione in analisi. Viene così limitata la schiera di utenti cosicché di possa formulare un'analisi confezionata alle loro esigenze.

In tempi recenti, infatti, si è assistito ad un allineamento su questo fronte, anche da parte dello IASC¹⁴ (*International Accounting Standards Committee*). Con la revisione della risoluzione sulla materialità datata al 2018, si è assistito alla revisione del concetto di "material" come presentato nella Tabella 1.

¹⁴ Organismo responsabile dell'emanazione dei principi contabili internazionali.

Tabella 1

Old Definition	New Definition
<p><i>“Omissions or misstatements of items are material if they could, individually or collectively, influence the economic decisions that users make on the basis of the financial statements”</i>.¹⁵</p>	<p><i>“Information is material if omitting, misstating or obscuring it could reasonably be expected to influence the decisions that the primary users of general purpose financial statements make on the basis of those financial statements, which provide financial information about a specific reporting entity”</i>.¹⁶</p>

Con questa decisione, l’Organismo Internazionale di Contabilità ha aggiunto al corollario della materialità le informazioni esposte in bilancio con modalità poco chiare. Queste, infatti, potrebbero trarre in inganno il fruitore del documento tanto quanto le informazioni false o non esposte.

In questa direzione si è espresso anche l’Organismo Italiano di Contabilità (OIC) con il Principio Contabile n. 11, definitivamente approvato nel marzo 2018. Esso sancisce che una informazione va considerata rilevante nel caso in cui *“la sua omissione o errata indicazione potrebbe ragionevolmente influenzare le decisioni prese dai destinatari primari dell’informazione di bilancio sulla base del bilancio della società”*.

Nonostante il fatto che oramai la definizione di materialità si sia consolidata sia livello nazionale che internazionale, le modalità con le quali viene applicata sembrano non aver ancora trovato un equilibrio.

Su questo fronte possiamo trovare un’indicazione definitiva da parte dell’OIC. Esso, infatti, sempre al Principio Contabile di cui sopra, si occupa di definire le modalità con le quali risulta possibile distinguere un’informazione rilevante da una non rilevante. A questo fine, il redigente dovrà considerare fattori quantitativi e qualitativi. I primi *“prendono in considerazione la dimensione degli effetti economici della transazione, o di un altro evento rispetto alle grandezze di bilancio”*; i secondi, invece, *“riguardano caratteristiche peculiari*

¹⁵ IAS 1 *Presentation of Financial Statements*.

¹⁶ IAS 8 *Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors*.

dell'operazione, o dell'evento, la cui importanza è tale da poter ragionevolmente influenzare le decisioni economiche dei destinatari primari del bilancio della società”.

Certo, le definizioni sono utili ma al fine della loro applicazione, riescono a fornire soltanto un punto di vista parziale e incompleto. Ecco che a supporto del mero concetto, ai fini della definizione dei fattori quantitativi, sono intervenuti il CNDCEC¹⁷ e l'IFAC¹⁸. Le prime indicazioni derivano dalla prassi consolidata, osservata e praticata dai revisori contabili; mentre i secondi risultano essere regolamenti a carattere internazionale riassumibili nella Tabella 2.

Tabella 2

Valore di riferimento	Minimo	Massimo
Risultato Operativo	3%	7%
Ricavi o Costi	1%	3%
Totale Attivo	1%	3%
Patrimonio Netto	3%	5%

Le scelte che si possono effettuare nel merito (considerare un parametro piuttosto che un altro, nonché optare per una percentuale di significatività più alta o più bassa) possono dipendere da diversi fattori, fra cui: una valutazione sulla base dell'esperienza del revisore valutante; oltre che al settore di appartenenza dell'impresa stessa. Dati questi elementi, l'ISA Italia 320¹⁹ evidenzia come si possa passare da un livello di significatività generica ad una complessiva attraverso la scelta del parametro più adatto per la valutazione. A questo si aggiunge la possibilità per lo stesso revisore di impiegare un livello di significatività specifica per la valutazione di particolari poste di bilancio.

Come accennato i fattori determinanti possono avere anche natura qualitativa. Per completare l'analisi, di seguito ci soffermeremo sull'esaminare questi ultimi.

Al fine di valutare la qualità dell'informazione, considerare soltanto fattori numerici può risultare fuorviante oltre che incorretto. Ecco che la parte quantitativa deve venir

¹⁷ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. Si tratta di un organismo di rappresentanza istituzionale della categoria professionale dei commercialisti.

¹⁸ Organizzazione internazionale per la rappresentazione della professione contabile che promuove lo sviluppo e l'applicazione di standard contabili internazionali.

¹⁹ Principi per la definizione delle modalità di svolgimento della revisione contabile a livello internazionale. Nello specifico, il numero 320 si occupano della significatività nell'ambito della revisione legale dei conti.

integrata e sostenuta con delle valutazioni qualitative. L'esperienza e la soggettività del revisore, infatti, continuano a giocare un ruolo fondamentale nella definizione di parametri per riuscire a individuare possibili eventi che potrebbero sembrare esclusi dalla materialità in termini numerici.

Con l'obiettivo di dirimere ogni problematica, la regola che va applicata risulta essere, anche in questo caso, l'intervento n. 11 dell'Organismo Italiano di Contabilità. Nella sostanza suggerisce di correlare, alla dimensione degli effetti della transazione in analisi, le grandezze di bilancio di principale interesse per i destinatari del bilancio.

Una volta compreso il concetto di materialità in ambito contabile, è possibile collegarlo all'ambito della Dichiarazione Non Finanziaria apportando le opportune modifiche. Le imprese redigenti, come accennato nel paragrafo a. hanno la facoltà di rappresentare, sulla base di una cornice predefinita, il loro punto di vista dando il giusto risalto agli aspetti che, secondo loro, più lo meritano e limitando l'esposizione di altri.

2. *Materiality*, comparazione delle declinazioni nelle principali linee guida offerte dal mercato

Dopo aver adattato l'evoluzione del concetto di *materialità* sviluppata in ambito contabile all'ambito della Dichiarazione Non Finanziaria, è opportuno passare alla valutazione che di questo concetto è stata fatta da enti diversi. Come di ogni oggetto, la soggettività di una entità, sia essa individuo o organizzazione, influisce sulla definizione che ne viene data.

Ecco che l'obiettivo che questo capitolo si prefigge di assolvere risulta essere: la valutazione e la comparazione di diversi punti di vista caratterizzanti i principali *frameworks* offerti dal mercato riguardo la questione della *materiality*. Il tutto, solo dopo aver prodotto una panoramica generale del loro funzionamento.

Le "intelaiature" più comunemente impiegate a livello internazionale per la generazione di una reportistica non finanziaria sono: AccountAbility1000, il Global Reporting Initiative (GRI) e l'Integrated Report (IR).

Lo schema che verrà impiegato allo scopo appena rappresentato sarà:

- Caratteristiche generali del *framework* e peculiarità che lo caratterizzano rispetto agli altri;
- Come viene affrontato il concetto di *materiality* nell'ambito del report;
- Analisi del processo consigliato per individuare gli aspetti rilevanti.

Ogni punto verrà sviluppato tenendo ben presente l'obiettivo finale: capire quale sia lo strumento più efficace per la redazione dell'analisi di *materialità* per le Piccole e Medie Imprese non quotate. Il core dell'interesse va ricercato nell'identificare quale impalcatura possa essere la più efficace per poter garantire una base di partenza per tutte le PMI che abbiano il coraggio di intraprendere questo percorso.

Come già discusso nel capitolo precedente ad oggi, l'obbligo grava sulle imprese che partecipano al mercato azionario e non a tutte. Se però si vuole intraprendere un percorso di cambiamento reale e non soltanto apparente, data la struttura economica del nostro Paese, anche le Piccole e Medie Imprese non quotate si dovranno impegnare nel settore della sostenibilità.

a. AA1000AP 2018

I. Di cosa si tratta

Gli strumenti previsti dagli AccountAbility1000 nascono nel 1995 come standard a adesione volontaria. Quattro anni dopo è stata pubblicata la prima versione definitiva. La spinta, che ha portato alla redazione di questi criteri, deriva dalla necessità sentita nel mercato di definire delle linee guida che assistessero le imprese nella redazione del report di sostenibilità. Il documento in questione, infatti, mira ad evidenziare gli effetti degli interventi e delle azioni adottate in ambito socio-ambientale; nonché incrementare il livello di trasparenza, garantendo la fornitura di informazioni chiare ed attendibili agli stakeholders.

Quanto appena esposto viene riassunto nel concetto di AccountAbility. Con questa locuzione, nel linguaggio pubblico, ci si riferisce alla capacità degli amministratori di rendicontare “dell’impiego di risorse finanziarie pubbliche sia sul piano della regolarità dei conti che su quello dell’efficacia della gestione”²⁰. Trasportando quanto appena rappresentato nell’ambito della Dichiarazione Non Finanziaria, è possibile cogliere la misura esatta di quello che è l’obiettivo finale degli standard in questione: relazione sulle politiche socio-ambientali intraprese dai vertici aziendali verso i terzi.

L’ente sviluppatore è l’International Council of the Institute of Social and Ethical AccountAbility (ISEA). Questa organizzazione si compone di: Imprese, Organizzazioni Non Governative, Università e Società di Consulenza il cui comune obiettivo è il perseguimento di un *“miglioramento della responsabilità e della performance delle organizzazioni”*. Questo fine verrà attuato tramite l’identificazione di un processo che garantisca la costruzione di un vincolo fiduciario fra l’impresa e i principali portatori d’interesse che le gravitano intorno.

La peculiarità che caratterizza il sistema AA1000 sta nella pluralità di strumenti che mette a disposizione trattandosi, infatti, di una serie di standards.

Per poter dare una panoramica che riesca a trattare l’argomento in modo esauriente è opportuno partire dalle fondamenta su cui si regge l’intero sistema: AA1000

²⁰ Oxford Languages.

Accountability Principles. Questi principi, come anticipato, rappresentano una struttura riconosciuta a livello internazionale per la valutazione delle “*prestazioni di sostenibilità di un’organizzazione*”. I principi contenuti nel documento in questione risultano validi, anche se: affiancati ad altri standard; oppure ad integrazione di un’altra struttura o linea guida caratteristica del settore in cui l’impresa redigente opera.

Il contenuto del documento prodotto in conformità alle regole di cui sopra, viene garantito da un processo di assurance sviluppato internamente, denominato AA1000 Assurance Standard.

La serie si conclude con lo standard AA1000 Stakeholders Engagement Standard. L’utilizzo di questo strumento richiede alle organizzazioni che vi aderiscono, di impegnarsi formalmente alla definizione di criteri utili allo scopo di creare dei legami con gli stakeholder tali da rientrare nei parametri di *elevata qualità* definiti dagli stessi standard.

Dal 1999 il lavoro dell’ISEA non si è mai esaurito. L’ente, una volta definiti i vari standard, si è concentrato sul loro continuo e costante aggiornamento. Dal 2016 la fondazione ha avviato un percorso di adeguamento dei documenti che ha portato alla pubblicazione: nel 2018 degli AA1000AP aggiornati e, nell’anno successivo, degli AA1000AS. L’ultima versione degli AA1000SES disponibile risale al 2015. Ad oggi risulta in via di revisione. Il percorso di aggiornamento è stato caratterizzato, oltre che da attente e approfondite ricerche, anche da un confronto fra i membri del Gruppo di Lavoro che si è occupato della revisione con i loro stakeholders. In questo modo si è potuti giungere ad un risultato condiviso con i futuri fruitori.

II. Tratti generali

Come accennato nel paragrafo precedente, la finalità principale degli standard è: garantire alle imprese un sistema facile e chiaro con cui “*valutare, gestire, migliorare e comunicare le proprie prestazioni di responsabilità e sostenibilità*”. Nell’extrapolazione dagli AA1000AP appena prodotta, si coglie come i macro-temi su cui si basa il documento siano: sostenibilità e responsabilità.

Nonostante il termine *Sostenibilità* oramai abbia pervaso il linguaggio comune, è comunque opportuno darne una definizione. Essa, in questo contesto, assume il significato di: capacità di supportare un’attività senza danneggiare l’ambiente che la circonda.

D’altro canto, inserendo fra le finalità ultime del documento la *Responsabilità*, l’ISEA vuole indicare la capacità di: una impresa di riconoscere e garantire trasparenza riguardo gli effetti di “*politiche, decisioni, azioni, prodotti, servizi e prestazioni associate dell’organizzazione*”. Nel caso specifico, lo stesso ente, fissa un obiettivo che va oltre la semplice voglia di definire un perimetro d’azione per l’impresa redigente il report. La fondazione, infatti, si spinge fino al coinvolgimento degli stakeholders nella fase di identificazione, comprensione e soluzione delle tematiche caratteristiche della sostenibilità. Si può dire, valutando la situazione da un altro punto di vista, che per responsabilità si intendono le azioni strategiche adottate dall’impresa in sintonia con i portatori di interesse che le gravitano intorno.

Al fine di garantire chiarezza nel merito della discussione, lo stesso ISEA, fornisce delle indicazioni utili alle imprese che vogliono operare restando nel campo della responsabilità:

1. Definire strutture, politiche e processi interni inerenti alla loro responsabilizzazione;
2. Capire e integrare nella strategia interna i bisogni e le aspettative dei portatori d’interesse per poter restituire una risposta che riesca a coniugare i bisogni interni a quelli esterni;
3. Definire dei target che permettano di rilevare l’evoluzione della strategia adottata;

4. Comunicare ai terzi in modo efficace e verificabile le politiche adottate e gli obiettivi raggiunti.

Passando in rassegna tutti i punti appena rappresentati, è possibile notare come, per riuscire a perseguire la finalità della “Responsabilità”, l’importanza della definizione di un rapporto sano e maturo che l’impresa deve creare con i propri stakeholders è di fondamentale importanza.

Questo concetto appare evidente al punto quarto. La comunicazione chiara e facilmente verificabile di quanto raccolto e sviluppato può, infatti, garantire una certa stabilità che si coniuga nella capacità degli operatori di pianificare il futuro. Questo deriva dal fatto che, valutando le modalità con cui gli obiettivi vengono raggiunti, i terzi possono generare delle aspettative sul futuro che, a loro volta, influenzeranno: le decisioni che gli stessi adotteranno; nonché le modalità di pianificazione adottate.

Una volta identificate e definite le finalità delle linee guida, lo strumento AA1000AP identifica Scopo. Come già affrontato nei paragrafi precedenti, l’obiettivo di questo sistema risulta essere: l’abilità di creare le condizioni che permettano ad una impresa di identificare nel sistema AA1000 lo strumento utile per la stesura della Dichiarazione Non Finanziaria. Il tutto garantendo una flessibilità tale da permettere l’integrazione della struttura con altre parallele tipiche del settore in cui l’organizzazione opera.

Il livello successivo, nel quale si articolano gli AA1000AP è il sistema dei *Valori*. La sua conformazione, si articola in quattro Principi Cardine: *Inclusività*, *Materialità*, *Rispondenza* e *Impatto*. Al fine di riuscire a comprendere in modo completo l’intero sistema; nonché di disporre di una visione ampia e nitida della loro articolazione, di seguito ci soffermeremo sull’analisi ciascuno di loro.

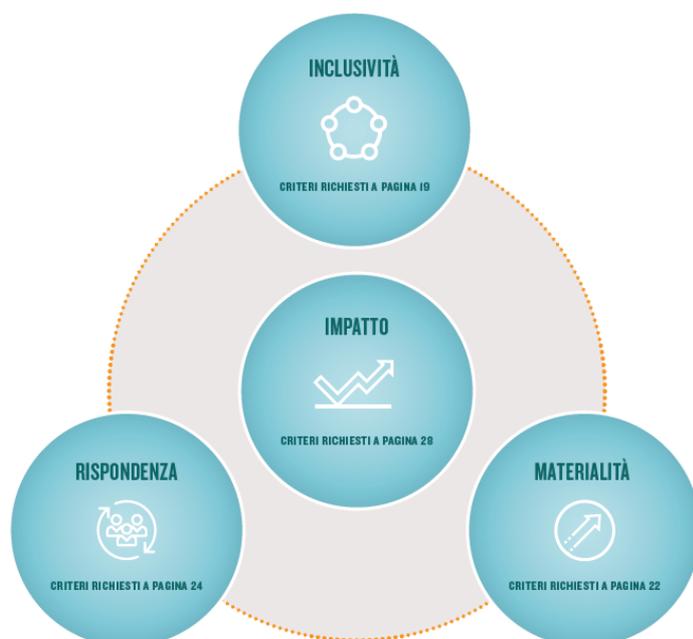


Figura 2

Fonte: AA1000_AP_2018, Pg. 13/40

Con ordine, il primo Principio su cui gli AA1000 si soffermano è l'*Inclusività*. Una volta attivamente identificati i principali portatori di interesse che gravitano intorno all'impresa, a norma di questo principio, la stessa sarà tenuta ad evidenziare la loro integrazione nel processo decisionale. Qui ritorna il concetto di responsabilità, cardine del sistema di rendicontazione in analisi. L'impresa, infatti, una volta categorizzati i vari portatori di interesse con cui mantiene dei rapporti, incide sul loro sviluppo attraverso le scelte e le decisioni adottate; nonché il reciproco.

Con questo non si vuole sottintendere che sia sufficiente fissare un livello di coinvolgimento degli stakeholders di indefinita intensità; ma piuttosto lo scopo principale è far passare il concetto che parte della responsabilità di cui è gravata l'impresa redigente viene condivisa con gli stakeholders. A maggior ragione, sarà necessario creare una rete d'integrazione ancor più solida a livello interno, tale da generare un coinvolgimento ad ogni livello.

Il percorso di interazione con gli stakeholder si articola in tre fasi:

1. Identificazione delle parti;
2. Identificazione delle loro esigenze;
3. Valutazione dell'impatto che le strategie e le operazioni hanno su di loro.

Il filo rosso che collega tutti e tre i punti appena esposti è il livello di maturità che caratterizza il rapporto fra stakeholders e impresa. Nella fattispecie in cui non sia così marcato, per l'organizzazione sarà opportuno garantire delle dinamiche che mirino al suo sviluppo, anche attraverso la comunicazione con i terzi in questione. La formulazione di certi quesiti, possono risultare dalla parte del ricevente, irrilevanti o illegittime. Sta però nell'interrogato, valutarle anche dal punto di vista di chi li ha posti. In questo modo si potrà creare un rapporto di quasi empatia; ovvero che permette di cogliere il nesso profondo che sorregge tutto il sistema creato dall'altro interlocutore.

Similmente, non si potrà pretendere: da parte degli stakeholders, che l'impresa si annulli per soddisfare le proprie esigenze; e da parte dell'impresa che i terzi assumano le decisioni per suo conto sollevandola da quest'onere.

In più, un coinvolgimento completo dei terzi prevede che essi assumano un livello minimo di responsabilità in ambito socio ambientale, di modo che operino allo stesso piano dell'impresa redigente.

Il processo si conclude con: la formalizzazione delle risposte date dagli stakeholders; la loro trasformazione in obiettivi; e la loro integrazione nella strategia, politiche di governance e gestione operativa dell'impresa stessa.

A supporto dell'impianto e dello sviluppo di questo sistema, entrano gli AA1000SES. Seguendo i benchmark in questione, infatti, sarà possibile definire un livello di coinvolgimento caratterizzato da "*alta qualità*".

Passando al secondo principio cardine dell'AccountAbility ovvero la *Materialità*; di seguito verrà riportata l'analisi della definizione e in generale della sua valenza. La sua valutazione più approfondita sarà proposta nel paragrafo successivo data l'importanza a livello di trattazione dello scritto in questione.

Gli AA1000 impiegano una definizione di materialità molto vicina a quella rappresentata nel capitolo ad essa dedicato; ovvero identificazione e attribuzione del giusto peso alle argomentazioni (nel caso specifico riferibili alla sostenibilità) rilevanti, valutandone l'effetto sull'organizzazione e sugli stakeholders. Un argomento, perciò, sarà materiale se le decisioni, azioni e valutazioni sviluppate nello specifico, influiranno in modo sostanziale sull'impianto organizzativo dell'impresa e dei terzi nel breve, medio e lungo periodo.

AccountAbility fonda il Processo di Materialità basato su dei principi che si intersecano e, a loro volta, trovano linfa vitale nel processo di materialità dettato dalla normativa e dall'impianto organizzativo dl impresa. È, dunque, un percorso che si sviluppa Ad Hoc per ogni impresa che opera sul mercato.

Il processo di determinazione degli aspetti potenzialmente o effettivamente rilevanti richiede che vengano valutati gli impianti strategici, di governance e organizzativi effettivamente impiegati e quelli non. Quanto appena rappresentato può venir riassunto nelle fasi di:

- Identificazione e congrua rappresentazione dei temi relativi all'ambito di una organizzazione, industria, area geografica, modello e struttura di business;
- Modellazione di criteri per la valutazione che siano: chiari, equilibrati e ripetibili;

- Integrazione nei processi organizzativi di approcci per la valutazione

Come si può cogliere, il Principio di *Materialità* non si esaurisce nella sola definizione e articolazione di un sistema di regole; ma ha una funzione centrale nello sviluppo della struttura dell'AccountAbility. Il processo in questione, infatti, nasce con la definizione ma inizia a prendere forma con la costruzione di un sistema che garantisca la raccolta dei punti di vista da parte di stakeholders diversi. Questo tipo di attività, infatti, permette all'impresa di: cogliere quali siano le tematiche calde notate da punti di osservazione differenti rispetto a quelli dell'impresa che, in alcuni casi, possono dimostrarsi privilegiati.

Le informazioni raccolte, come ogni altro dato, di per loro non restituiscono alcun risultato né valido né valutabile. Ecco che devono venir analizzate, includendo nelle valutazioni effettuate: esigenze, interessi e priorità dell'impresa redigente il report. Questo in forza del fatto che, in ultima battuta, l'analisi di materialità avrà come soggetto l'impresa e sarà lei a dover comunicare gli aspetti materiali ai terzi. Perciò, l'ultima parola in merito alla definizione delle tematiche in questione spetta all'organizzazione.

La forza del processo decisionale e di definizione delle tematiche rilevanti, non si esaurisce nella saltuaria articolazione una tantum delle tematiche materiali. Il processo in analisi, infatti, va ripetuto con costanza, sia nei tempi che nei modi; cosicché venga aggiornata durante l'intero percorso di vita della stessa impresa.

Una volta completata la valutazione, essa andrà comunicata. Gli attributi tipici caratterizzanti questa attività dovranno necessariamente essere: chiarezza e praticità. Essi, infatti, saranno utili per permettere ai terzi la comprensione delle modalità e delle scelte operate.

A supporto di quanto appena esposto, vanno evidenziate le modalità con le quali la valutazione degli impatti, siano essi effettivi o probabili, della strategia impiegata sui vari aspetti della gestione d'impresa, possano a loro volta incidere sugli stakeholders. Inoltre, permetterà un'articolazione più precisa ed efficace delle stesse tematiche con il passare del tempo.

Il terzo Principio, cardine del sistema di AccountAbility, è la *Rispondenza*. Con questo valore, gli AA1000 mirano ad evidenziare come sia necessario che, al verificarsi di una contingenza (che tipicamente dovrà riguardare l'ambito della sostenibilità nelle sue varie sfaccettature), l'impresa dovrà reagire con tempestività e rilevanza.

Fra le iniziative ascrivibili all'ambito della rispondenza possono venir ricomprese: la definizione di politiche e scopi da raggiungere; lo sviluppo o l'implementazione di piani con l'obiettivo di migliorare i processi di gestione o generare piani d'azione migliori in termini qualitativi e di efficacia; nonché il monitoraggio delle prestazioni e degli impatti in ambito di sostenibilità delle azioni adottate.

Affinché un'azione possa venir definita rispondente, essa deve: impiegare un adeguato quantitativo di risorse per garantire il raggiungimento degli obiettivi nei tempi e nei modi prestabiliti; nonché rispondere alle tematiche caratterizzate da rilevanza in modo completo, preciso, adeguato e disponibile. A questo riferimento, le proposte provenienti dai portatori di interesse possono venir ignorate nel caso in cui, la loro applicazione, rendesse l'esito finale incoerente.

L'importanza della comunicazione caratterizza anche questo principio; prova ne sia che la rispondenza stessa si realizza, come visto, tanto in termini pratici quanto attraverso la comunicazione delle azioni, strategie e politiche adottate verso l'esterno. Senza questa fase, infatti, le stesse iniziative adottate resterebbero sconosciute agli stakeholders.

La tempestività con cui l'impresa interviene trova giustificazione nella necessità di raccogliere e destinare le risorse disponibili della stessa all'interno dell'organizzazione. Ecco che il tema della materialità sia tipico e caratterizzi in modo trasversale l'intero processo di ideazione e stesura della DNF.

Per concludere, il quarto Principio, perno degli AA1000, è l'*Impatto*. La posizione in cui viene inserito, e all'interno del diagramma e a livello "gerarchico" non è casuale. Etimologicamente, per impatto, si intende l'effetto che azioni o comportamenti generano una volta realizzati. I comportamenti, oltre che nel momento in cui vengono adottati, possono influenzare il contesto in modo diretto e indiretto, con connotazioni positive o negative.

La valutazione puntuale dell'effetto che l'applicazione delle varie politiche adottate hanno prodotto, spinge alla generazione di un processo decisionale basato su risultati e, perciò stesso, maggiormente efficace. Questo iter richiede però attenzione. Non può dunque venir svolto senza il sequenziamento di un processo. Il percorso di gestione che deve venir seguito per la valutazione dell'impatto, non può non includere: un intervento strategico definitivo che agisca nel perimetro dell'area da trattare in modo chirurgico; oltre che l'impiego di mezzi e competenze adatte.

Le modalità di misurazione dell'impatto di una determinata politica sul contesto in cui viene praticata dipende da molti aspetti, fra cui: l'ambiente socio geografico in cui si cala, il periodo di tempo in cui la politica si sviluppa e la natura della politica stessa.

La raccolta dei dati determina parte della fase di valutazione. All'aumentare dell'area in cui la politica viene applicata o, in base al periodo di tempo utile per la sua determinazione, la misurazione dell'impatto può richiedere tempi e modi diversi. Un aspetto determinante, però, resta la scelta della tecnica di misurazione: qualitativa, quantitativa o da valorizzare in natura.

Nonostante questo, resta sempre opportuno definire un approccio di valorizzazione dell'impatto che sia al tempo stesso: valido e flessibile; cosicché vengano appiattite le diverse variabili in gioco e si permette di valutare oggettivamente la maturità nella gestione della sostenibilità e le indicazioni che sono state fissate in fase decisoria.

Al fine di garantire un livello massimo di comprensione a tutti i fruitori, sarà necessario integrare agli impatti identificati, le modalità di raccolta dei dati. In questo modo, si rende possibile la formulazione di una valutazione articolata con le medesime modalità di quella formulata dagli analisti.

Questo principio, se impiegato con costanza e continuità, permette di: tenere monitorata l'applicazione delle indicazioni dettate dalla governance, al fine di avere il polso della situazione; nonché valutare l'operato del management. Collegando la remunerazione della dirigenza a parametri valutativi di questo genere, infatti, sarà possibile creare degli incentivi che spingano al miglioramento delle tematiche in analisi.

La valutazione degli impatti, inoltre, risulta essere legata a doppio filo con l'area finanziaria. La valutazione dei risultati conseguiti in ambito di sostenibilità, infatti, dovrebbe venir realizzata in contemporanea a quella dei risultati finanziari. In questo modo, viene garantito un punto di vista privilegiato sul progetto imprenditoriale.

Come per tutti gli altri principi eviscerati, la comunicazione degli impatti ricopre un ruolo importante seppur delicato. Essa, infatti, va valorizzata anche nell'ottica del target cui è rivolta; pena il rischio di incomprensioni.

III. Materiality: definizione e determinazione

Nel 2003 dopo una profonda riflessione sul concetto di materialità caratterizzante degli AA1000, due illustri membri della medesima organizzazione, Simon Zadek e Mira Merme (rispettivamente Capo Esecutivo e la Socio Senior del tempo), si sono concentrati sulla stesura del 'Redefining Materiality'. L'obiettivo finale del documento va ricercato nell'esigenza di sensibilizzare le imprese sull'importanza ricoperta dalle preoccupazioni degli stakeholders.

Le proposte in questione, si basano sul principio di materialità definito negli AA1000AS di allora. Essi, infatti, richiedevano che: *'the reporting organisation has included in its public report adequate information about its sustainable performance for its stakeholders to be able to make informed judgments, decisions and actions'*²¹; ovvero le informazioni che l'organizzazione decide di comunicare devono essere adeguate alle performance sostenibili affinché gli stakeholders siano in grado di formulare giudizi informati.

Per la natura delle cose, il passare del tempo implica cambiamento. Uno dei punti centrali della revisione degli standards avvenute nel 2018 è stata la rivalutazione del concetto di materialità. L'apporto di novità non ha però improntato una sostanziale trasformazione del concetto in analisi. A sostegno di ciò, infatti, il principio guida tutt'ora impiegata *'Decision makers should identify and be clear about the sustainability topics that matter'*²² non differisce in modo sostanziale da quella originale.

L'assioma appena presentato getta le basi per la formulazione delle *"Definizioni Chiave"* formulate nella versione delle linee guida più aggiornate. Esse, infatti, prevedono che il concetto di materialità sia direttamente riferibile all'*Identificazione e Prioritizzazione* delle tematiche (tipicamente sostenibili) a maggior rilevanza; il tutto, tenendo a mente che ognuno di essi impatta sull'organizzazione e sui suoi stakeholders.

Il documento citato in precedenza viene ritenuto particolarmente attuale dato che, già poco meno di vent'anni fa, sorgeva il sospetto che non fosse tanto la quantità di informazioni a dover prevalere, quanto la qualità. Gli autori, infatti, avanzano delle critiche sulle modalità con le quali le stesse imprese del tempo intendessero la materialità.

²¹ Redefining Materiality, AccountAbility, 2003

²² AA1000 GUIDANCE ON APPLYING THE AA1000AS v3 FOR ASSURANCE PROVIDERS, 2020.

Esse, infatti, miravano a comunicare all'esterno molte tematiche, senza però dare il giusto spazio a quelle che lo meritassero davvero. Così facendo, si è giunti ad un abbattimento del livello di attenzione dei fruitori dei documenti. Le cause principali di questo fenomeno sono da ricercare nell'intento, da essi percepito, di distrarli oltre che fuorviarli, celando nella quantità, dati negativi che potrebbero influenzare il sentiment comune.

Da qui deriva l'idea di dover comunicare solo quanto strettamente necessario.

Nonostante pochi si fossero ancora applicati, gli autori si resero subito conto che la questione rappresentava soltanto un'intuizione neppure così avanzata. Ecco che, dunque, si impegnarono per trovare una soluzione al problema.

Gli stessi fautori fissarono degli interrogativi al fine di evidenziare la loro soluzione. Viene notato che: spesso i valori che, in un certo momento l'impresa reputa rilevanti, oltre a non dover necessariamente essere condivisi da tutte le imprese operanti sui vari mercati, possono differire da quelli maggiormente sentiti dalla collettività nello stesso momento. Ecco che l'idea di stilare una lista di tematiche da parte del legislatore perde di valore.

Vengono quindi definite tre caratteristiche generali che gli autori ritengono trasversali, nonché tipizzanti, le tematiche materiali: *Intention, Subject and Calibration*.

La prima, *Intention*, va intesa come rilevanza che gli utenti attribuiscono a delle precise tematiche. Con questo si vuole evidenziare come: l'esigenza di fornire alla società le informazioni che essa reputa interessanti sia sempre più necessario al fine di disincentivare l'avvio del circolo vizioso delle informazioni fornite in eccesso rappresentato poco fa.

La seconda, *Subject*, in italiano ha la doppia interpretazione di Soggetto ed Oggetto. Nell'attribuzione di significato tipica dell'Oggetto, si indica l'ambito in cui la società pone maggior attenzione; ovvero la rilevanza sempre crescente che i membri della stessa attribuiscono a certune tematiche. Nel significato di Soggetto, invece, si dà spazio all'influenza delle performance finanziarie che matura nel breve, medio e lungo periodo. Ad ogni modo, si è notato che la tendenza generale è quella di attribuire maggior rilevanza a tematiche non finanziarie piuttosto che ad altre.

La terza, *Calibration*, indica il grado con il quale una determinata tematica va trattata. Questa argomentazione prevede, a monte, un sistema di misurazione della rilevanza che permetta di stabilire una sua soglia minima. La definizione del parametro, oltre che

attraverso il senso comune, passa per la ragionevolezza. Di fondamentale importanza, infatti, è ciò che un soggetto ritiene essere rilevante o meno.

Parafrasando un notissimo Statista: la definizione delle tematiche materiali in funzione della soggettività del decisore, non sarà il sistema migliore in assoluto ma è il migliore a disposizione. L'alternativa, infatti, sarebbe quella che venissero elencate dal legislatore. In quel caso il vincolo farebbe perdere di significato la materialità in quanto tale.

Ecco che approfondendo le tematiche in questione e valutando le esigenze del mercato, si arriva al cuore del testo in analisi, ovvero la 'Ridefinizione della Materialità'. I due autori, infatti, si sono cimentati nello sviluppo di un test di rilevanza che si articola in cinque punti.

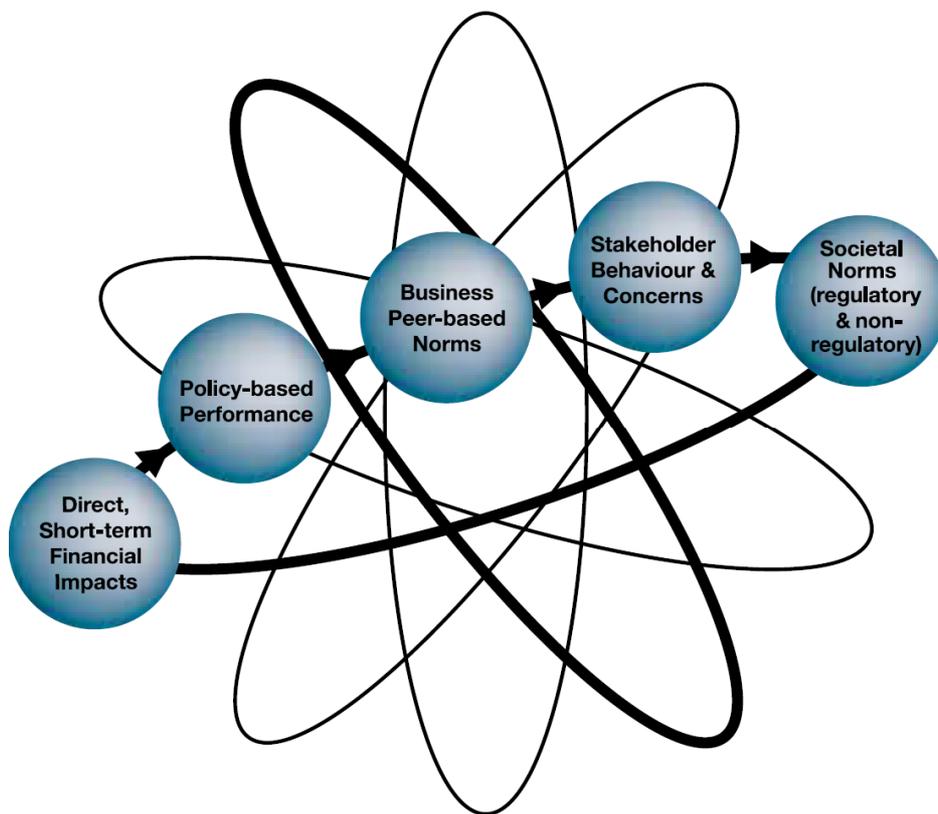


Figura 3

“The maturity Materiality Determination Process” Fonte: AA1000 2003

Seguendo il percorso riportato alla Figura 3 sarà possibile individuare quali, fra tutte le informazioni disponibili, possono venir comodamente condivise e ritenute materiali.

Ipotizzando di dover valutare la materialità di un tema impiegando il sistema dell'AccountAbility; sarebbe necessario partire dal primo step: *Direct, Short-term, Financial Impact*. Con questo primo punto, gli ideatori vogliono evidenziare come la scelta di far rientrare una tematica socio-ambientale fra quelle materiali, impatti su queste ultime a carattere finanziario, tanto nel breve-medio quanto nel medio-lungo periodo.

Dopo aver preso coscienza di questo punto, si passa al *Policy-Based Performance*. In questa fase, vengono vagliate le prestazioni rilevate dall'applicazione delle politiche aziendali: definite, adottate e pubblicamente presentate. Il lavoro, però, non si ferma qui. Vanno infatti valutate e considerare in relazione alle esigenze percepite dell'ambiente sociale in quel momento. L'esclusione di altre tematiche, dall'altro lato, è dovuta al fatto che siano state adottate a meri fini comunicativi. In quel caso la divulgazione dei dati loro riferibili risulterebbe sovrabbondante e porterebbe a confondere il fruitore finale. Nella particolare fattispecie in cui le politiche aziendali siano caratterizzate da azioni a carattere principalmente finanziario, l'identificazione di temi rilevanti in un altro ambito può incoraggiare gli operatori ad impegnarsi attivamente nei campi in questione.

Ad ogni modo, viene incentivato l'inserimento di tematiche caratterizzanti la politica aziendale per escludere il problema dell'evidenziazione del divario che ne potrebbe derivare.

Con la soluzione di questa fase, si arriva alla conclusione dell'iter di identificazione delle tematiche rilevanti.

I punti successivi possono venir valutati in simultanea, dato che il medesimo significato viene applicato a due campi paralleli. Entrambi, infatti, richiedono che due diversi gruppi condividano, almeno in parte, gli stessi principi.

Al punto tre, intitolato *Business Peer-Based Norms*, viene evidenziato come sarebbe opportuno che gli apici delle imprese operanti in un medesimo mercato, condividessero almeno alcune tematiche materiali. In questo modo, oltre alla dimostrazione di unità d'intenti, i risultati potrebbero venir raggiunti più velocemente e senza l'eccessivo impiego di risorse.

Il quarto punto, porta l'intestazione di *Stakeholder Behaviour and Concerns*. Nella sostanza sottolinea l'importanza che il comportamento e le attenzioni che gli stakeholders dimostrano verso certune tematiche debba necessariamente indicare la via per la definizione degli obiettivi da parte delle imprese. Esse, infatti, devono riuscire a distinguere verso quali ambiti la società dimostra "*semplice*" preoccupazione e verso quali la stessa si *preoccupa tanto da sentir l'esigenza di agire*. In altre parole, l'obiettivo resta quello di prioritizzare i temi, in modo da poterli risolvere attribuendo loro il giusto livello di importanza. Una volta identificate le seconde, ci si sta avvicinando alla meta.

Come ultimo aspetto di rilevanza sostanziale, vengono indicate le *Social Norms*. Ad eccezione di quanto contemplato e inserito nella normativa vigente, è opportuno che le imprese includano fra i temi materiali quanto rientra fra le norme sociali vigenti.

In definitiva, è possibile notare come il livello di inclusività delle tematiche materiali, definite attraverso lo schema appena esposto, sia superiore rispetto al mero impiego delle direttive frutto dell'evoluzione del concetto medesimo. Inoltre, permette di contestualizzare la definizione della materialità. Con questo, si vuole dire che viene posto come pilastro imprescindibile il qui ed ora.

Per concludere, Simon Zadek e Mira Merme identificano fra i soggetti chiave a questo scopo gli amministratori delle società. Così facendo, l'univocità non sta nel risultato, ma piuttosto nel processo. In questo modo, infatti, la soggettività caratteristica dei vari punti di vista, viene convogliata per incrementare la credibilità del risultato raggiunto e, di riflesso, aumentarne il potere comunicativo.

b. Global Reporting Initiative

I. Di cosa si tratta

Il percorso di nascita e sviluppo delle linee guida General Reporting Initiative comincia nel 1987. In quest'anno, infatti, la CED (World Commission on Environmental and Development) fissa un target ideale di sostenibilità. L'organizzazione in questione è stata istituita quattro anni prima dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, con lo scopo di definire l'*"agenda globale per il cambiamento climatico"*.

Con il passare del tempo la chiara presa di posizione riguardo l'istituzione di una politica attiva per sostenere l'ambiente, sta cominciando a sedimentarsi nella mentalità generale fino a stuzzicare le menti dei pensatori. Nel 1997, infatti, a Boston (USA) due personalità di spicco quali Robert Massie e Allen White, rispettivamente: Direttore Esecutivo del CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) e l'Amministratore Delegato del Tellus Institute, danno vita ai GRI.

L'organizzazione, nascente come costola del CERES, si sviluppa con l'obiettivo di articolare un sistema contabili utile per generare una rendicontazione ambientale caratterizzata dai principi di condotta tipici dell'organizzazione cui è legata. Come primo step, l'organizzazione si pone l'obiettivo di definire un framework, da fornire agli investitori, utile alla produzione di una reportistica tipicamente non finanziaria.

Dato il fine, è necessario trovare la strada che vi conduce. Il Comitato Esecutivo decide dunque di articolare le indicazioni per la redazione del documento su un piano multidimensionale. Così facendo, infatti, l'ambito di rendicontazione viene esteso alle sfere: economiche, sociali e ambientali. La peculiarità di questa scelta garantisce ad ogni soggetto di cucire una DNF che si adatti perfettamente alle esigenze che la caratterizzano.

Questa prima evoluzione ha definito la linea che, tuttora, caratterizza il sistema di rendicontazione GRI.

L'avvento del nuovo millennio segna una tappa fondamentale per i GRI. Nel 2000, infatti, viene pubblicata la prima versione delle linee guida con il nome di G1. Il primo quadro globale per la redazione del report di sostenibilità viene promosso fra il pubblico, estendendolo dalla stretta cerchia di finanziatori, a tutti gli operatori finanziari.

Da questo momento in poi, lo sviluppo e gli aggiornamenti sono stati continui e costanti. Le tappe principali sono state: G2 (2002), G3 (2006), G3.1 (2011), G4 (2013) e lo sviluppo degli Standard (2016). Ad oggi il sistema che continua a venir applicato è quello degli Standard, sviluppato nel 2016. La rottura nella nomenclatura evidenzia come il sistema sia stato soggetto ad una profonda riorganizzazione. Lo stesso documento è stato soggetto di interventi di modifica; ovvero con l'aggiunta di standard riguardanti le tasse e i rifiuti, pubblicati nel 2019 e 2020.

In tempi recenti l'organizzazione si è concentrata sullo sviluppo di un aggiornamento. La sua pubblicazione è stata promossa nel 2021 ma per poter applicare i nuovi regolamenti, sarà necessario attendere sino al 2023. Questo per permettere a tutti di recepire correttamente i regolamenti contenuti.

Il vero punto di svolta nella vita degli standard, però, si realizza nel 2002. In quest'anno, infatti, l'organizzazione viene formalmente riconosciuta come organismo indipendente e collaborante al programma delle Nazioni Unite per l'ambiente (UNEP). Attraverso questa legittimazione a livello internazionale, il sistema di rendicontazione è riuscito a raggiungere un alto livello di popolarità. L'effetto principale è stata l'apertura della prima sede nel continente europeo, in particolare ad Amsterdam. Da qui l'esplosione del fenomeno ha riguardato quasi tutti i continenti: Africa (Sudafrica); America (Brasile, Colombia e Stati Uniti); ed Asia (Cina, India e Singapore).

Il livello di popolarità di cui godono oggi gli standard si deve anche all'ampia e capillare articolazione a livello mondiale.

II. Tratti generali

La caratteristica tipizzante lo strumento GRI dagli altri è la struttura impiegata; essa, infatti, è stata concepita come un sistema a blocchi capace di integrare nell'informativa soltanto le informazioni strettamente necessarie. Quanto appena citato, affonda le sue radici nella definizione delle tematiche materiali; le quali garantiscono un alto livello di versatilità, nonché flessibilità in termini di applicazione dimensionale, geografica e di attività tipicamente svolta. In questo modo, la fattibilità della redazione viene garantita per ogni tipologia di impresa.

Le fondamenta su cui si regge il sistema dei GRI standards, sono rintracciabili in due quesiti principali: *Come Costruire il Report* e *Come Inserire i Dati nel Report*. Da qui, oltre che avviare l'analisi, si articola l'impalcatura interna dello strumento: gli standards. essi, infatti risultano essere quattro: 100, 200, 300 e 400.

Al fine di produrre delle risposte ai quesiti cardine, vengono impiegati in concerto: i principi guida e i protocolli tecnici. I primi contengono le indicazioni generali ai fini della compilazione, definizione e comprensione delle indicazioni attraverso un glossario. I secondi, invece, permettono l'integrazione fra le linee guida ed i Supplementi di Settore. Un esempio è la definizione del perimetro di azione della DNF.

Alla seconda domanda è possibile rispondere attraverso l'applicazione dei Supplementi di Settore. Essi permettono l'interazione di molti fattori, fra cui: le linee guida di interpretazione, le informative

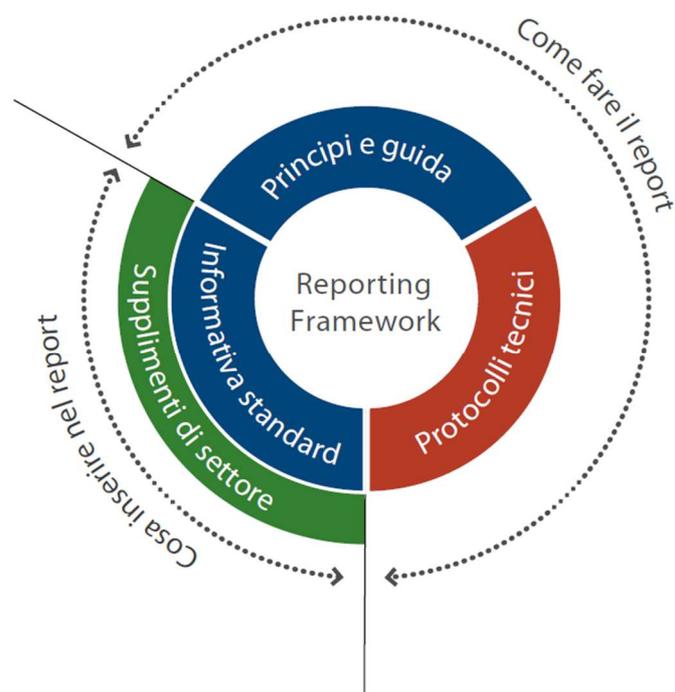


Figura 4

Fonte: GRI Linee Guida per il reporting di sostenibilità

standard nonché quelle definite ad hoc per il settore in cui l'impresa opera.

La rappresentazione grafica permette di comprendere in modo puntuale quanto appena rappresentato a parole.

La serie 100 contiene i così detti: “*Standard Universali*”. Una prima definizione deriva già dalla nomenclatura; essa, infatti, include le indicazioni fondamentali su come impiegare le indicazioni per strutturare un report. Lo stesso standard viene diviso in tre sottocategorie GRI: 101, 102 e 103; rispettivamente: *Principi di Rendicontazione, Informativa Generale e Modalità di Gestione*.

Prima di iniziare con la valutazione e le modalità di applicazione degli standards in analisi, è necessario produrre delle indicazioni riguardo la struttura che li accomuna. L'organizzazione, infatti si articola nel seguente modo:

- a. Disclosure:
indicazioni riguardanti il numero e il titolo dell'informativa in analisi;
- b. Requisiti di Rendicontazione:
indicazioni sul contenuto che deve necessariamente venir inserito al fine di definire il contesto in cui i punti successivi dovranno operare;
- c. Raccomandazioni per la Rendicontazione:
come suggerisce la dicitura iniziale, vi rientrano le linee di condotta il cui inserimento viene consigliato ma non imposto;
- d. Guidance:
indicazioni che permettono di contestualizzare e comprendere i contenuti, nonché spiegazioni ed esempi utili ad applicare e comprendere più a fondo le indicazioni di cui sopra.

In aderenza al principio per cui la forma può essere sostanza, non è possibile omettere di indicare quali sono le tecniche di applicazione pratica dei GRI. Gli approcci previsti sono principalmente due: *Approccio “Completo” e l'Approccio “Limitato”*.

La fonte di entrambi gli approcci è comune: GRI 100. Essi, infatti, definiscono quelle che sono le caratteristiche imprescindibili che un report deve avere, al fine di poter venir definito conforme agli Standards in analisi.

Una volta definito questo primo passaggio, il passo successivo può venir compiuto in due diverse direzioni. Il tracciato chiamato “Completo”, prevede vengano impiegati tutti gli standard a disposizione in modo unitario ed organico. Così facendo, si ottiene una Dichiarazione Non Finanziaria conforme agli standards GRI.

Il tragitto, dunque, porta all’identificazione delle migliori pratiche utilizzabili (GRI 102), in concerto alle Tematiche Materiali (GRI 103); avendo sempre a mente la struttura dell’impresa in analisi. Una volta che si dispone dei mezzi, nonché delle modalità con le quali affrontare il tragitto, si passa alla sostanza del reporting: l’applicazione degli standard specifici (GRI 200, 300, 400).

Se, invece, si decide di ridurre la distanza da percorrere (Approccio “Limitato”), gli Standard permettono di saltare una tappa dei GRI 100. Segnatamente i GRI 102. Così facendo, una volta applicate le revisioni imprescindibili, si concede molto più spazio alla ricerca e identificazione delle tematiche materiali.

Il risultato finale, perciò, sarà meno preciso e puntuale ma non meno corretto rispetto al sistema “Completo”.

Come appena evidenziato, gli elementi comuni ad entrambi i sistemi di rendicontazione sono: il GRI 101 e 103. Da qui si può già notare come l’analisi di materialità abbia la funzione di guidare il redigente nel percorso.

GRI 101

Al fine di restituire una valutazione che sia ordinata e coerente, è opportuno partire con la rappresentazione dei GRI 101. Come anticipato dalla nomenclatura, il loro scopo è quello di fornire le indicazioni generali ai fini della costruzione di un rendiconto a norma dei GRI. In termini generali, gli argomenti trattati dallo standard in questione sono:

1. L'evidenziazione dei requisiti caratteristici del report, le modalità di impiego degli standards, nonché le indicazioni fondamentali e di maggior importanza;
2. Le indicazioni a carattere specifico per orientare i redigenti in fase di redazione della Dichiarazione Non Finanziaria;
3. Le indicazioni a carattere particolare utili ai fruitori che hanno la necessità di rendicontare informazioni specifiche.

Scendendo più nel particolare è opportuno porre l'attenzione sulle sezioni che sostengono lo standard in questione. Esse sono: il *Principi di Rendicontazione*, il *Processo di Base* e le *Modalità di Applicazione*.

La funzione assolta dai *Principi di Rendicontazione* consiste nel garantire il raggiungimento di un alto livello di sostenibilità del report, in modo facile e senza spendere molte energie. Le indicazioni vengono raccolte in nozioni essenziali e, a loro volta, divise in due macrocategorie che si differenziano dalla definizione: del contenuto e della qualità del report. La mancata applicazione di queste nozioni non permette di ottenere la dichiarazione di conformità da parte del GRI.

Le indicazioni contenute nella seconda categoria guidano il redigente nell'operare le scelte. Così facendo, viene garantita, oltre ad un costante livello di qualità per tutti i report, la capacità di adottare azioni idonee o effettuare valutazioni realistiche per gli stakeholders.

Gli assiomi a garanzia del raggiungimento di quanto appena descritto, sono: *Accuratezza delle Informazioni Fornite; Equilibrio; Chiarezza; Comparabilità; Affidabilità e Puntualità*. Senza scendere nel dettaglio, si può notare come il filo rosso che le accomuna tutte, sia la costruzione di una relazione il cui contenuto, oltre che affidabile, sia univoco e veritiero.

Partendo dalle finalità essenziali, i contenuti hanno la funzione di assistere il redigente nell'organizzazione dei contenuti da includere nel report. Nonostante sia possibile operare, al fine della loro definizione, qualche valutazione in più; vengono comunque delineate delle indicazioni generali, quali: *il Livello con cui gli Stakeholders vengono Inclusi nella Redazione; Il contesto di Sostenibilità; la Materialità e la Completezza.*

Per poter effettuare una valutazione ancor più dettagliata, i GRI intervengono fornendo una definizione puntuale di interesse: qualsiasi oggetto giuridico a cui venga attribuito valore da parte di un individuo o influenzabile dalle attività di una organizzazione. Una volta identificate, viene promossa la definizione di un benchmark valido; ovvero delle indicazioni utili per la formulazione di una graduatoria. Di questa, le prime posizioni vengono occupate dalle decisioni i cui risvolti, possono intaccare negativamente i diritti umani dei portatori d'interesse che gravitano intorno all'impresa; ovvero sugli interessi che possono essere influenzati negativamente dalle attività dell'organizzazione.

A norma delle indicazioni contenute nello standard in analisi, la categoria degli stakeholders risulta estesa. Vengono infatti inclusi: i portatori d'interesse diretti; i soggetti operanti per le società partecipanti alla catena di approvvigionamento dell'impresa, nonostante non abbiano rapporti diretti con la prima; tutti i soggetti in grado di esprimere il proprio punto di vista in ambito di ESGs come, ad esempio: le generazioni future; nonché i soggetti i cui interessi potrebbero venir influenzati dalle politiche aziendali. Dopo aver segnato il perimetro attraverso la loro identificazione, è opportuno che vengano categorizzati e identificati coloro i quali vengono ritenuti "rilevanti".

Queste modalità di identificazione permettono di disporre di formulare una visione di medio lungo periodo, senza però perdere di vista il qui ed ora.

Di concerto, i GRI richiedono che il rapporto fra sostenibilità e strategia sia tanto chiaro, quanto il contesto in cui le informazioni vengono comunicate. Ecco che la previsione dell'informativa *Contesto di Sostenibilità*, vengono presentate le performance di sostenibilità praticate dall'organizzazione. Il tutto deve venir svolto in modo *Chiaro* senza poter lasciare spazio a dati equivoci.

Come ci sarà occasione di approfondire nel prosieguo della trattazione, il tema dell'evidenziazione delle tematiche rilevanti, risulta essere particolarmente importante per i redattori delle dichiarazioni in analisi. Tanto è vero che la *Materialità* è un tema che, oltre ad essere oggetto di una approfondita analisi in uno standard a parte, viene ripreso

in molti altri. La valutazione puntuale, come già suggerito, verrà effettuata nei paragrafi successivi.

Va inoltre segnalato che in questa specifica sezione, definisce quelle che sono le possibili modalità con le quali un report può venir costruito. Segnatamente si parla di prospettiva Core e Comprehensive.

La prima, definisce la possibilità di fornire soltanto le informazioni minime utili a comprendere: la natura dell'organizzazione, gli argomenti rilevanti individuati per mezzo dello svolgimento dell'analisi di materialità; nonché le modalità di gestione degli impatti derivanti.

A quanto appena descritto, può venir scelto di aggiungere ulteriori informazioni a supporto del fruitore. Per mezzo della modalità Comprehensive, infatti, oltre alle minime informazioni previste dalla modalità Core, viene richiesta l'esposizione di informazioni aggiuntive inerenti: la strategia, l'etica, l'integrità e la governance dell'organizzazione. A questo si aggiunge la richiesta di un resoconto più dettagliato degli impatti prodotti; ovvero la fornitura di maggiori dettagli e specifiche riguardo ogni tema materiale coperto dal framework.

GRI 102

L'applicazione degli standard, come già anticipato, può seguire due iter paralleli ma differenti. Siamo arrivati ora alla valutazione del punto che distingue un metodo dall'altro: GRI102. Proprio per il fatto che la sua applicazione risulta non strettamente necessaria, l'argomento verrà eviscerato per macroaree.

Partendo dal presupposto che lo standard in questione ha l'obiettivo di tratteggiare il contesto in cui l'impresa opera, le informazioni appariranno a sei principali sottogruppi:

- 1. Profilo dell'Organizzazione;*
- 2. Strategia;*
- 3. Etica ed Integrità;*
- 4. Governance;*
- 5. Coinvolgimento degli Stakeholders;*
- 6. Pratiche di Rendicontazione.*

Per facilitare l'esplicitazione delle informazioni e permettere la stesura di un documento conforme, ogni categoria contiene delle indicazioni tecniche e specifiche che, in totale, risultano essere 56.

Il contenuto generale del punto numero uno ha l'obiettivo di presentare l'impresa specificando: generalità; ambito in cui opera; principi guida dell'attività; nonché le iniziative sociali cui prende parte. Già dalla sola descrizione è facile intuire quali possano essere le informazioni contenute nel documento.

La seconda sezione, invece, contiene informazioni utili alla definizione e comprensione della strategia adottata dall'impresa in ambito di sostenibilità. La finalità ultima è quella di contestualizzare quelle che saranno i contenuti successivi inseriti nel Report. A livello di ulteriore approfondimento delle informazioni da inserire, si sviluppano due zone di fuoco: Dichiarazione di un Alto Dirigente; e Impatti chiave, Rischi e Opportunità.

I primi richiedono che venga inserita una dichiarazione redatta da parte del più alto dirigente relativamente alla rilevanza che il tema della sostenibilità ricopre a livello organizzativo e strategico. I secondi, invece, possiamo dire che viene richiesto l'inserimento di una descrizione dei principali impatti, rischi e opportunità della politica adottata.

Le informative contenute nelle indicazioni al punto tre, piuttosto, si riferiscono alle modalità con le quali l'impresa stringe rapporti con i propri stakeholders. In particolare, le informazioni che devono venir inserite devono: da un lato evidenziare i valori, principi standard e norme di comportamento; mentre dall'altro, portare in evidenza i meccanismi implementati per far notare le criticità in relazione a questioni critiche e le modalità di risoluzione delle medesime.

Il maggior dettaglio impiegato per l'enucleazione delle tematiche sopra esposte viene impiegato per il tema della Governance. Il contenuto dell'informativa ha l'obiettivo di offrire una panoramica: sulla struttura della governance; la sua composizione; e le mansioni attribuite al massimo organo di governo, siano esse caratteristiche all'ambito della sostenibilità che estranee.

Per poter arrivare a formulare una analisi puntuale e specifica di quelle che sono i sistemi di decision making, i GRI ritengono opportuno che venga presentata la struttura della governance e le modalità con le quali gli organi in questione vengono nominati. Dopodiché vengono previste delle informative utili alla valutazione delle performance del medesimo organo, effettuate in sincrono con i regolamenti che ne limitano i comportamenti, e con il sistema di retribuzione. Per ultimo, viene poi richiesta una comunicazione puntuale sulle attività svolte e le criticità incontrate nello svolgimento.

Il tema del Coinvolgimento degli Stakeholders viene riproposto anche in questo standard, sintomo dell'alto livello di interesse che il sistema GRI attribuisce loro. Le informative richieste in questa sezione passano dalle modalità di selezione, all'elencazione dei gruppi di stakeholders, includendo gli accordi di contrattazione collettiva con loro stipulati; arrivando fino alle modalità con le quali vengono coinvolti dalle politiche aziendali e le eventuali criticità riscontrate.

Per concludere, le informazioni richieste a cappello dello standard in analisi sono le Pratiche di Rendicontazione. Attraverso le informative in questione, viene prodotta una panoramica generale del processo di definizione dei contenuti, fra i quali spicca l'individuazione dei temi materiali e il suo perimetro di azione. In definitiva, potremmo dire che contengono le indicazioni sulla strutturazione del report, tale da permettere di richiedere l'Assurance esterna.

Le pratiche appena citate, si aprono con l'elencazione dei soggetti inclusi nel Consolidato e proseguono con la *Definizione Del Contenuto del Report e dei Temi Perimetrali*. Il

contenuto ha carattere burocratico o, per meglio dire, tende ad includere tutte le informazioni che potrebbero risultare utili per la fornitura di dati generali procedurali. A questi vengono associati dati caratterizzanti la Assurance Esterna; ovvero sia una spiegazione puntuale delle informazioni che vanno fornite nel caso in cui l'Assurance venga effettuata esternamente e le modalità non siano state allegate al reporting.

Come è stato possibile cogliere dal contenuto dello standard appena analizzato, l'attenzione che viene concentrata sull'elaborazione e l'esposizione dei dati riguardanti la materialità viene ritenuta cardine del sistema GRI.

GRI Specifici

Una volta applicate e implementate le indicazioni su cui si è sinora ragionato, sarà possibile procedere con l'applicazione degli standard specifici; ovvero GRI 200, 300 e 400.

L'identificazione delle tematiche che saranno oggetto di analisi puntuale e mirata, deriva dall'analisi di materialità che viene svolta in ottemperanza alle indicazioni contenute nei GRI 101 e 103. Così facendo, vengono identificate le tematiche rilevanti che entreranno a far parte dei *Topic-Specific Standards*. Il loro impiego ha la finalità di rendicontare informazioni riguardo gli impatti che le scelte adottate da una organizzazione hanno sulle tematiche a carattere Economico, Sociale e Ambientale

La struttura del contenuto è univoca per ognuno dei tre standard. Particolare attenzione va però prestata alla strutturazione della "Background Context"; ovvero un'introduzione che permette al redigente di comprendere il contenuto e le finalità delle indicazioni che dovrà applicare; nonché le problematiche ad esso correlate. La struttura a incastro impiegata nell'articolazione degli standard precedenti, si realizza anche in questa ultima fase. In particolare, è opportuno evidenziare come, una volta definito il contenuto del GRI 200 e 300, le fila dell'argomentazione vengono tratte attraverso la strutturazione del 400. Quest'ultimo, infatti, risulta essere il più denso di contenuti e valutazioni.

Andando con ordine, però, è opportuno scendere nel dettaglio di quello che è lo standard che si occupa di informare riguardo le Performance Economiche. Il contenuto si pone come target principale, quello di evidenziare le modalità con le quali l'impresa crea ricchezza e come la distribuisce. Si cerca, infatti, di delineare un profilo economico generale dell'organizzazione, utile al fine di appiattare le informazioni fornite rendendole così confrontabili con i dati riguardanti le performance in questione.

Lo standard in analisi trova appoggio su sei informative: *Performance Economiche*, *Presenza sul Mercato*, *Impatti Economici*, *Pratiche di Approvvigionamento*, *Approccio Anticorruzione e Anticoncorrenziale*.

Il primo pilastro richiede che vengano fornite le indicazioni riguardo quello che è stato l'andamento dei risultati raggiunti durante l'annualità. In particolare, richiede vengano evidenziate le implicazioni che il conseguimento dei target hanno avuto in ambito ambientale, dare evidenza dei piani previdenziali adottati in favore dei dipendenti,

nonché del supporto finanziario ottenuto da organi intergovernativi, ma soprattutto del valore economico generato e distribuito.

Su quest'ultimo punto, è opportuno fare un approfondimento. In particolare, dare una definizione di ciò che si intende per Valore Economico Generato e Distribuito. Come è facile intuire, la prima voce accoglie i ricavi, mentre la seconda la distribuzione degli stessi attraverso: la remunerazione dei collaboratori (Salari, Stipendi e Benefit) e dei fornitori di capitale; degli investimenti effettuati per finanziare operazioni sociali; nonché dei costi operativi. Nonostante le indicazioni richiedano che entrambe i valori vengano divisi per Paese, cosicché sia possibile godere di una visione completa; l'applicazione di questa pratica resta comunque facoltativa. Il saldo fra i due valori genera il Valore Economico Trattenuto, ovvero quello non distribuito e impiegabile dall'impresa.

Sulla medesima linea, si articola il secondo pilastro: Market Presence. Valutando, infatti, la posizione che l'impresa occupa nel mercato, si possono trarre informazioni particolarmente importanti riguardo le modalità con le quali l'organizzazione, oltre ad impegnarsi per sviluppare la rete economica locale, si impegna a rafforzare la comunità in cui opera. Il contenuto delle informative che ne discendono, richiedono vengano fornite specificazioni riguardo il rapporto fra il salario somministrato dall'impresa ai nuovi entranti e quello medio registrato nella zona in cui opera, nonché l'incidenza della presenza territoriale in posizioni rilevanti nell'organigramma dell'impresa.

In questo modo si cerca di valutare la qualità della vita lavorativa in termini primariamente economici.

Parallelamente, corre il terzo pilastro, ovvero quello che si riferisce agli impatti economici indiretti. Essi vengono definiti come una conseguenza aggiuntiva derivante dagli effetti che le transazioni finanziarie dirette, oltre che i flussi monetari, hanno prodotto sugli stakeholders. La trattazione di questa tematica affonda le origini nella capacità di creare sviluppo e benessere all'interno della comunità in cui l'impresa si cala.

Anche in questa fattispecie, le informative richieste sono due: quantificare l'utilità che lo sviluppo e l'impatto di investimenti infrastrutturali possono generare sulla collettività intera; nonché i principali impatti economici indiretti.

Mantenendo la stessa linea, gli standard, richiedono che vengano chiarite le pratiche di approvvigionamento tipiche del redigente. La capacità dell'impresa di trasmettere il valore, infatti, non si realizza solo nel livello di benessere economico dei propri neoassunti, ma si concretizza nella capacità della stessa, di riuscire a creare una rete di approvvigionamento locale. Garantendo, così, uno sviluppo del sistema sociale ed economico tutto. A questo fine, risulta però necessario che l'impresa definisca: il concetto di "Locale" e di "Sedi Operative Significative".

L'analisi dello standard in questione si esaurisce con le informative riguardo l'Anticorruzione e i comportamenti Anticoncorrenziali.

La corruzione è un fenomeno umano, trasversale a tutti i livelli sociali e i settori economici. L'impiego di questo strumento genera un numero di esternalità negative particolarmente elevato, una su tutte: accelera la diffusione della povertà nei paesi in cui dilaga, acuendo incentivando la disparità fra le classi sociali e intaccando la democrazia e i diritti umani. Proprio per l'importanza sociale del tema, i GRI hanno destinato un'intera informativa volta a identificare quali possono essere le indicazioni da fornire ai terzi.

Sono giunti all'identificazione di tre categorie: *Operazioni Volte all'Identificazione dei Rischi in Materia di Corruzione; Iniziative di Comunicazione e Formazione Volte a Ridurre il Rischio di Corruzione ed Elencazione di Eventuali Incidenti Legati al Fenomeno Avvenuti nell'Esercizio.*

L'importanza di comunicare ai propri collaboratori, interni ed esterni, quali sono le politiche di lotta al fenomeno corruttivo, nonché di evidenziare le politiche che lo disincentivano; ha l'obiettivo di educare per mitigare il rischio che il fenomeno si presenti. Lo stesso obiettivo viene perseguito mediante la pubblicazione di una relazione che miri a evidenziare eventuali eventi corruttivi e le azioni adottate in risposta, al fine di dare l'esempio e disincentivare il ripetersi di questo fenomeno.

In conclusione, a questo standard è stata aggiunta un'informativa riguardo i comportamenti anticoncorrenziali tenuti dall'impresa. Relazionando in questo senso, l'impresa fornisce informazioni riguardo le condotte adottate nell'operare sul mercato, nonché riguardo i comportamenti che possono alterare il corretto funzionamento del mercato; ovvero gli impatti che possono derivare dall'implementazione di queste politiche.

Il Terzo Standard viene dedicato alla redazione dell'informativa riguardante le ripercussioni che, le azioni adottate dall'impresa, hanno sull'Ambiente. Le dinamiche sulle quali è necessario relazionare sono:

- La tipologia di materiali, impiegati sia nella fase di produzione che in quella di imballo;
- Le modalità di approvvigionamento e le quantità di energia impiegate entro e fuori il perimetro dell'impresa;
- L'integrazione della biodiversità nel processo decisionale interno: viene dunque richiesta evidenza delle eventuali fasi di valutazione interne utili all'adozione delle decisioni;
- Il valore dei prelievi da fonti idriche e la valorizzazione dell'abbattimento degli sprechi attraverso il riciclo e riutilizzo delle medesime;
- La valorizzazione delle emissioni, nonché della produzione di scarichi e rifiuti. Il tutto va relazionato alle norme e regolamenti vigenti in materia ambientale;
- La valutazione dei fornitori secondo criteri ambientali per sottolineare la qualità dei collaboratori o, viceversa, eventuali inefficienze nella catena del valore.

Così facendo, viene garantita la facoltà di relazionare rispetto ad argomenti ambientali. Come segnalato, le evidenze tratte dall'applicazione di questo standard e quello precedente, confluiscono nella redazione del successivo; ovvero il 400. La capacità dell'impresa di riuscire a impiegare materiali di riciclo o limitare l'impiego di risorse energetiche, può produrre delle esternalità positive nel contesto Socio-Economico in cui si cala. Non di meno, la relazione della fattispecie opposta, permette di evidenziare le problematiche ambientali e indurre l'ente ad adottare politiche che riescano ad invertire il trend in questione.

Lo standard che conclude la redazione del reporting è il 400, e si impegna ad affrontare ciò che chiama *Social Topics*. Nonostante la struttura sia la medesima delle altre informative, in questa vengono convogliati i risultati ottenuti nella redazione sin ora effettuata. Quanto ad ora prodotto, infatti, oltre a generare informative legate strettamente all'argomento analizzato, forniscono una base sulla quale strutturare il

contenuto dell'informativa in analisi. La motivazione va ricercata nel fatto che la trasversalità degli argomenti sociali, contiene tutte le altre.

La trattazione di questi argomenti, porta alla valutazione puntuale degli effetti che l'applicazione delle politiche imprenditoriali hanno sulla società di cui è parte. Idealmente, infatti, il contenuto di questa sezione potrebbe venir diviso in tre categorie inerenti: occupazione, rispetto del prossimo ed integrazione dell'impresa nel tessuto sociale in cui si cala.

La prima di queste sezioni, accoglie le discolorure che riguardano il lato dei dipendenti. A sua volta, si compone di cinque sezioni: Occupazione, Relazioni Sindacali, Salute e Sicurezza sul Luogo di Lavoro, Formazione ed Educazione, Diversità e Pari Opportunità, Libertà di Associazione e Contrattazione Collettiva, nonché Pratiche di Sicurezza. La similitudine che relaziona lo standard 300 alla prima parte di quello in analisi è: la valutazione dell'ambiente lavorativo con le stesse modalità con cui viene valutato l'impatto Ambientale.

In termini puntuali, quanto appena affermato può venir rappresentato nella forma di una prima Introduzione nella quale vengano fornite indicazioni rispetto: le modalità di occupazione dei collaboratori di nuova assunzione, e i vantaggi offerti a chi opera in regime di tempo pieno; i periodi di preavviso necessari per procedere con aggiustamenti operativi; fornire informazioni sulle modalità con le quali vengono prodotti i dati relativi agli infortuni e ai lavoratori più a rischio; nonché le modalità con le quali vengono trattate e affrontate le tematiche riguardanti salute e sicurezza attraverso i contratti e gli accordi interni. Similmente, sarà opportuno comunicare all'esterno eventuali problematiche legate alla Libertà di Associazione e Contrattazione Collettiva. In questi casi sarà opportuno valutare puntualmente il rispetto delle libertà di contrattazione e associazione garantite ai collaboratori. Vi rientrano in questa categoria le informative inerenti alle politiche di formazione, più nello specifico la cadenza e le tempistiche con le quali vengono proposte e accettate le politiche per lo sviluppo e il miglioramento delle capacità degli impiegati.

La medesima area accoglie, oltre alle informative inerenti all'integrazione di personale caratterizzato da diversità sia in ambito di governance che come parte del personale, anche l'evidenziazione del rapporto fra le retribuzioni delle donne e quelle degli uomini.

A questo si aggiungono le pratiche di sicurezza implementate e comunicate agli operatori per evitare di incorrere in infortuni. Il tutto nel pieno rispetto dei diritti umani.

Entro la seconda categoria, ovvero le *Disclosure Finalizzate* alla costruzione di una informativa valida ai fini della GRI, vanno inseriti i dati riguardanti l'integrazione dell'impresa nel tessuto sociale in cui si cala. Vengono, infatti, coinvolte le raccolte di dati relative: in primis in garanzia al non impiego di lavoro minorile, forzato o obbligatorio; oltreché alla tutela delle comunità locali o delle popolazioni indigene che popolano l'area in cui si articola la produzione. Più nello specifico si richiede che vengano presentate ed eviscerate le tematiche che possono impattare su questo stesso ambito. Vi rientra, inoltre, la rendicontazione riguardo eventuali episodi discriminatori, e le modalità con le quali sono stati risolti.

Entrambe le disclosure si sviluppano in un'ottica di tutela dei diritti dell'uomo. Per garantire la rappresentazione di un quadro completo, gli standards hanno previsto l'inserimento di un'informativa dedicata.

In questo ambito rientrano tutte le informative ritenute rilevanti, legate alla tutela della sicurezza del consumatore attraverso indici di non conformità e della sua salute anche attraverso la fornitura di dati completi al fruitore, per evitare che vengano tratti in inganno in modo fraudolento. Similmente, viene prevista un'informativa riguardo la relazione sull'impiego dei dati sensibili raccolti, valorizzando così la privacy del consumatore. Vi rientrano, inoltre, il corretto impiego dei contributi pubblici ottenuti e alla tutela del consumatore.

III. Materiality: definizione e determinazione

Come ampiamente dibattuto, il tema della materialità ricopre una posizione dominante nel percorso di rendicontazione a norma dei GRI; tanto è vero che una sezione dello standard 100 viene dedicata all'approfondimento del tema.

Il percorso di valutazione e relazione rispetto al tema oggetto di analisi parte, però, dal GRI 101. In particolare, la trattazione della tematica viene avviata dalla definizione di rilevanza che, in termini tecnici, si rifà alla definizione tipicamente formulata dalla letteratura scientifica. Particolare attenzione viene focalizzata sulla definizione del concetto di impatto. Gli standard chiariscono che, per la nozione appena presentata, si intendono i risvolti che le politiche a carattere economico, ambientale e sociale attuate dal redigente hanno sul medesimo campo; siano essi positivi o negativi.

Il percorso di individuazione e attribuzione della rilevanza, comincia con la scelta del parametro corretto. Nonostante esistano molti metodi, il più comunemente impiegato è quello degli "impatti significativi". Con questo strumento, viene richiesto a soggetti qualificati che vengano identificati gli argomenti ritenuti rilevanti. L'esperienza può infatti evidenziare quali sono gli aspetti di maggior importanza per l'impresa.

Una volta stabiliti quelli che sono gli argomenti rilevanti; sarà necessario produrre una relazione che li analizzi. A questo proposito, gli standard in questione, si sono espressi presentando la necessità di organizzarli secondo una scala di importanza. Vengono così impiegati strumenti di valutazione: interna ed esterna. Fra i primi rientrano la missione e la strategia competitiva adottata dall'impresa. I risultati raccolti vengono incrociati con le valutazioni date dagli stakeholders.

Come già menzionato, al fine di ordinare i temi d'interesse, devono venir impiegati strumenti di valutazione. La valorizzazione del livello di rilevanza avverrà conseguentemente all'applicazione degli strumenti appena indicati. Una volta che si dispone del peso in questione, però, non sarà possibile relazionarlo ad alcuna scala offerta dallo standard. Viene, così, lasciato via libera alle imprese di fissare una soglia minima d'interesse.

Per non rimanere sguarniti di strumenti di controllo, il regolamento degli standard prevede che la valutazione, nonché la definizione dei criteri, debba: essere sostenuta da documentazioni complete; nonché comunicata in modo chiaro e compiuto.

Nonostante lo sforzo richiesto all'impresa sia importante, il risultato derivante va confrontato con quello ottenuto dalla raccolta dei punti di vista degli stakeholders. Il loro parere, infatti, vincola all'inserimento di una certa tematica da loro ritenuta rilevante. Così facendo, oltre a garantire che un punto di vista esterno sia tutelato, si assicura imparzialità ed efficienza nell'individuazione delle tematiche rilevanti.

Quanto osservato viene poi convogliato in una matrice a doppia entrata. Attraverso questo tipo di rappresentazione grafica, viene garantita la possibilità di relazionare le risultanze ottenute. La riproduzione visuale di cui si è appena trattato, prende il nome di Matrice di Materialità. Va evidenziato che lo strumento riportato alla Figura 5, non è una peculiarità sviluppata dal sistema GRI, ma viene impiegato trasversalmente da molti standard presenti sul mercato. Il suo comune impiego trova giustificazione nella natura dello strumento. Esso, infatti, permette di fornire un'informazione immediatamente comprensibile anche ai fruitori non tecnici.

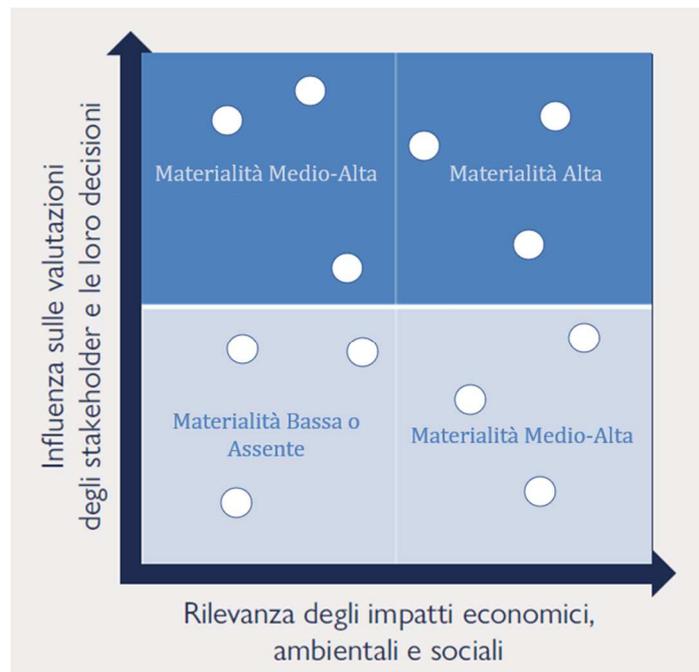


Figura 5

Matrice di Rappresentazione & Prioritizzazione dei temi materiali

Come accennato, la mancata valorizzazione di un target fisso, richiede che intervenga la soggettività del redigente. La ricerca, dunque, va effettuata in modo completo e totalizzate. Perciò viene avanzata la necessità di prevedere che la numerosità dei temi trattati, sia tale da restituire al fruitore finale una visione totalizzante delle politiche d'impresa adottate nel periodo in analisi. Per poter realizzare quanto appena descritto, risulta fondamentale la necessità di evidenziare i confini delle politiche societarie adottate.

Come accennato, per essere efficiente e riconosciuta dallo standard, la reportistica deve venir redatta seguendo una linea comune. Interviene quindi il GRI 102 che, con l'informativa 47, fornisce una serie di raccomandazioni utili al fine di prioritizzare le tematiche ritenute rilevanti. Attraverso la sua implementazione, si otterrà una rappresentazione corretta e ordinata di quelle che sono le questioni chiave.

Come chiaramente evidenziato dalla *Figura 5*, ai fini dell'inclusione delle tematiche nell'alveo della materialità, si prevede che vengano ordinate secondo precisi parametri. Per non dover produrre tante regole quanti sono i casi, lo standard lascia libertà all'impresa di evidenziare quelle che possono essere le regole per loro migliori.

Una volta attribuiti i punteggi, i risultati vengono ordinati in tre sottocategorie:

- Livello di priorità basso:

è sufficiente che la tematica venga trattata a norma delle di quelle che sono le indicazioni normative. Nel caso in cui sia particolarmente basso si potrebbe decidere di escluderli dall'analisi;

- Livello di priorità medio:

l'analisi va prodotta in modo completo;

- Livello di priorità alto:

data l'importanza della tematica, l'argomento va approfondito con dovizia di particolari.

Una volta fornite le indicazioni generali riguardo la trattazione della materialità, il tema viene approfondito nel GRI 103. Questo standard si articola in tre categorie principali: Spiegazione del Tema materiale e identificazione del perimetro d'azione; Modalità di Gestione delle sue Componenti e Valutazione delle Modalità di Gestione.

Come ci si potrebbe attendere, il primo paragrafo dello standard in analisi si apre con la definizione del tema della materialità. Il contenuto ricalca quelle che sono le indicazioni classicamente fornite della dottrina. La prima nota proposta dallo standard, prevede che vengano identificati gli impatti delle politiche adottate e se ne rendiconti nel merito. Fra le tematiche analizzate, rientrano tanto le politiche adottate dall'impresa redigente, quanto quelle adottate da operatori terzi. Più chiaramente, in questo gruppo rientrano tutte le imprese che operano nella catena del valore in cui la società in analisi sta

operando. L'allargamento della base su cui costruire il reporting trova giustificazione nel fatto che le politiche d'impresa influenzano il comportamento delle altre società che prendono parte alla catena del valore. Questo genere di ascendenza rende in parte responsabile, per le esternalità prodotte, l'impresa rendicontatrice.

Una volta assolte le indicazioni precedenti, vengono definite le modalità di gestione delle tematiche rilevanti. Segnatamente, il criterio in analisi prevede che per ciascuno degli argomenti in questione, venga data una spiegazione chiara rispetto le finalità, nonché le modalità, di gestione dei singoli temi.

Al fine di poter essere a norma con le richieste del GRI, l'impresa è tenuta ad integrare quanto già discusso con delle note rispetto le spese sostenute per: limitare, sanare o ridurre il rischio del realizzarsi di impatti negativi.

Vanno inoltre ricomprese le valutazioni effettuate rispetto ai sistemi per la gestione dei reclami. L'importanza attribuita dallo standard allo strumento permette di ottenere delle reportistiche maggiormente efficienti rispetto l'identificazione e la risoluzione di eventuali impatti negativi; nonché la fornitura di informazioni rispetto l'efficacia della modalità di gestione dell'organizzazione. Questo strumento può venir implementato tanto internamente quanto da un soggetto esterno.

L'informativa che conclude lo standard, si concentra sulla valutazione delle modalità di gestione attuate. Nello specifico, si richiede vengano valutate la qualità delle modalità di gestione implementate, i risultati ottenuti applicando le politiche adottate e rispetto qualsiasi adeguamento frattanto avvenuto.

c. Integrated Reporting <IR>

I. Di cosa si tratta

L'*Integrated Reporting* è un complemento di mezzo utile alla strutturazione di un sistema di rendicontazione. Nasce dalla volontà di fornire alle imprese volenterose di comunicare informazioni non prettamente finanziarie, uno strumento flessibile e non di contorno rispetto al reporting tipicamente inteso. Più nello specifico, l'obiettivo della nota società di consulenza e revisione Pricewaterhouse Coopers (ideatrice del sistema) era quello di convogliare in un unico documento ogni tipo di informazione utile agli investitori.

Nel 1999 la società appena citata, infatti, elabora "*ValueReporting Framework*"; una forma embrionale dello standard che conosciamo oggi. La redazione delle linee guida contenute trovava fondamento nelle informazioni trasversali a tutti i settori: panoramica del mercato, strategia e struttura, gestione del valore e performance; il tutto supportato da misure di performance rilevanti.

Con l'avvento del nuovo millennio si è assistito al varo dello standard in questione. Nel 2002, infatti, l'avventura applicativa delle indicazioni per la reportistica inizia con Novo Nordisk. Più nello specifico, il primo Report Integrato aziendale è stato formulato da Novozymes, società appartenente al gruppo guidato dall'impresa sopra citata. Sempre nello stesso anno, il sistema ha trovato impiego anche presso la controllante.

La derivazione applicativa ha avuto come conseguenza principale l'attrazione dell'attenzione di un ente scientifico: *Business Impact Review Group*. Nel 2003, attraverso la pubblicazione "*Indicators That Count*", sono stati raccolti e analizzati i report prodotti da 20 diverse imprese. Le relazioni analizzate condividevano i risultati raccolti nell'implementazione di indicatori impattanti: il luogo di lavoro, la comunità, l'ambiente e il mercato. Nonostante la recente introduzione, il "*Corporate Reporting Framework*" è riuscito ad inserirsi nella rosa delle linee guida a maggior rilevanza.

Data la natura e il target di riferimento fissati; ovvero i fornitori di capitale in primis e gli stakeholders, di conseguenza, nel 2004 nasce una collaborazione fra *Enhanced Business Reporting Consortium*²³ e l'*International Integrated Reporting Council*. La collaborazione

²³ Iniziativa collaborativa, guidata dal mercato, che offre agli utenti e ai fornitori di capitale l'opportunità di lavorare insieme nell'interesse pubblico per migliorare la qualità delle informazioni fornite ai mercati dei capitali.

mirava a fornire un quadro di riferimento volontario e globale per la presentazione delle componenti non finanziarie delle relazioni aziendali, compresi gli indicatori chiave di performance. Il tutto per riuscire a fornire ai fruitori un set informativo completo rispetto le prestazioni correnti e future dell'impresa. Dopo circa un biennio dalla pubblicazione di questo sistema di rendicontazione, l'embrione di <IR> riceve il primo riconoscimento ufficiale.

Di lì, l'attenzione al tema della creazione di un sistema di reportistica che riuscisse ad integrare in un solo documento, informative a diversa natura, esplose. Per questo scopo, sono state attivate collaborazioni con importanti esponenti della dottrina; nonché workshops con l'obiettivo di implementare un sistema che riuscisse a raggiungere il risultato desiderato.

Nel mezzo del turbinio delle idee per l'articolazione di un sistema completo, il governo del Sud Africa richiede alle imprese di produrre un Report che riesca a rappresentare in modo completo ed integrato l'attività finanziaria ed extra-finanziaria adottata dall'impresa (KING III²⁴). Le indicazioni governative prevedono la facoltà di adempiere alle richieste: sia attraverso la produzione di un singolo documento; che di una coppia. In ogni caso la pubblicazione deve essere simultanea. Per la prima volta si tratta di unire, alla documentazione tipicamente richiesta, informazioni a diversa natura; in più si apre alla possibilità di condensare le informazioni in un unico documento.

L'ultimo passo, prima dell'ufficializzazione delle linee guida, è stata la partecipazione all'*International Corporate Governance Network (ICGN)*. In questa situazione è stata presentata una dichiarazione illustrante le ragioni dell'integrazione delle informazioni non finanziarie nelle relazioni annuali. I parametri principali per la definizione degli elementi a supporto sono stati: la capacità di mitigare e valutare la qualità del management nell'affrontare il rischio.

La svolta arriva nel 2010; anno in cui entra in vigore il sistema di rendicontazione <IR>.

²⁴ Il King Code fornisce una serie di standard di riferimento che le aziende devono rispettare: nei loro documenti pubblici e nelle loro pratiche commerciali; nonché come le aziende dovrebbero operare. Può essere utile per standardizzare i settori e rendere un'economia più attraente per gli investitori stranieri.

In Sudafrica viene istituito un comitato multi-organizzato per il Reporting Integrato (IRC). L'obiettivo è quello di sviluppare, con l'aiuto del SAICA²⁵, delle linee guida per la redazione del reporting integrato; segnatamente, articolare un quadro di riferimento per un Report Integrato per le società quotate.

Per poter proporre il proprio prodotto ai possibili fruitori, l'IIRC (*Integrated Reporting Committee*) aveva bisogno di proporsi al mondo. Per questo nomina ufficialmente il suo consiglio direttivo. Le posizioni apicali di questo organo vengono ricoperte da illustri membri della dottrina e da una delegazione della Famiglia Reale Britannica. Questo tipo di strutturazione ha il doppio fine di: garantire un sostegno di alto livello alla proposta in termini teorici; e comunicare su larga scala la loro pubblicazione attraverso l'inclusione di soggetti altamente popolari come delegazione Reale Britannica.

Ad un anno di distanza dalla definizione delle linee guida in questione, nella città olandese di Rotterdam, sono stati resi pubblici gli obiettivi raggiunti dal Programma Pilota di Rendicontazione Integrata. Al congresso, sono stati evidenziati gli obiettivi raggiunti dagli IIRC in collaborazione con la Rete di: Investitori che hanno finanziato il processo (25) e di Imprese che vi hanno aderito (80).

Per mezzo di quanto ottenuto dalla valutazione dei dati raccolti, è stato redatto *l'Emerging Integrated Reporting Database*: un documento che raccoglie gli estratti dai report che illustrano le pratiche emergenti nei Principi Guida e negli Elementi di Contenuto.

Nel novembre 2012 l'IIRC ha pubblicato un Prototipo dell'International IR Framework, passo intermedio volto a: dimostrare i progressi compiuti nella definizione dei concetti e dei principi chiave alla base dell'IR; e a sostenere la capacità delle organizzazioni di produrre un report integrato. L'attività in questione ha suscitato particolare interesse nel modo scientifico; tanto che la rivista *Black Sun*²⁶ ha scritto un articolo a riguardo.

Grazie al rapido sviluppo del Programma Pilota, nell'aprile del 2013 l'IIRC pubblica le prime bozze dell'International IR Framework; destinate a diventare definitive nei 90 giorni successivi. Questo periodo di tempo è stato utile per raccogliere ed elaborare i commenti e i suggerimenti raccolti fra gli stakeholders al fine di migliorare il Framework.

²⁵ L'Istituto sudafricano dei Dottori Commercialisti: è il principale organismo di contabilità del Sudafrica. Viene inoltre riconosciuto come uno dei principali istituti di contabilità del mondo.

²⁶ Fondata 25 anni fa, con sede a Londra e uffici a Singapore, *Black Sun* è un'azienda leader a livello internazionale nella comunicazione con gli stakeholder.

La più recente collaborazione che ha coinvolto l'IIRC riguarda il 2021. In questo periodo, si consolida l'unione tra l'ente promotore degli <IR> e il Sustainability Accounting Standards Board (SASB)²⁷ per la formulazione del: Value Reporting Foundation (VRF)²⁸ e del Climate Disclosure Standards²⁹.

²⁷ Linee guida per la redazione della Dichiarazione Non Finanziaria.

²⁸ Organizzazione non profit il cui scopo è offrire una serie completa di risorse progettate per aiutare le imprese e gli investitori a sviluppare una comprensione condivisa del valore d'impresa: come viene creato, conservato o eroso nel tempo.

²⁹ Framework concepito per aiutare le organizzazioni a preparare e presentare le informazioni ambientali nei principali report a beneficio degli investitori. Esso consente agli investitori di valutare la relazione tra specifiche questioni ambientali e la strategia, le prestazioni e le prospettive dell'organizzazione.

II. Tratti generali

Il sistema di Reportistica Integrato si pone come obiettivo principale l'analisi e la valutazione delle modalità con le quali l'impresa: redige il report e crea valore nel Breve, Medio e Lungo Periodo. Gli aspetti che maggiormente vengono favoriti nell'inserimento entro il perimetro del bilancio sono: la *Sinteticità*, il *Pensare Integrato* nonché *Comparabilità e Stabilità*.

Un errore in cui si può incorrere è associare la *Sinteticità* a concetti come: superficialità o riduzione del volume dei dati con l'obiettivo di fornire informazioni fuorvianti. Al contrario, va concepita come la volontà di generare una documentazione valida e non ridondante, in altre parole: fruibile da molti.

Similmente, l'attributo del *Pensare Integrato* permette di valutare simultaneamente le relazioni intessute con le unità operative al fine di cogliere in modo preciso e puntuale le difficoltà in cui l'impresa può incorrere. Una volta comprese, sarà possibile integrare, i sistemi informativi a supporto delle attività di reporting svolte a livello interno ed esterno, con un maggior livello di efficienza.

In ultima analisi, attraverso un predefinito sistema di indicatori e metodi di misurazione viene garantito, contemporaneamente ad un alto livello di flessibilità, univocità nella produzione dei dati. Tutto questo, è reso possibile dalla facoltà di impiegare dati a carattere qualitativo e quantitativo. Viene così garantita la capacità di comunicare le modalità di creazione del valore in modo fra loro comparabile.

Con riferimento alla creazione di valore, cui si è fatto cenno pocanzi, il sistema dell'<IR> identifica due aspetti principalmente esemplificativi: la dettagliata rappresentazione delle risorse utilizzate e le relazioni che permettono all'impresa di generare influenze; nonché le modalità con le quali l'impresa interagisce con l'ambiente esterno e le modalità con cui gli impieghi di capitale nel Breve, Medio e Lungo Periodo vengono influenzati.

Per poter comprendere a pieno quanto appena rappresentato è opportuno dare una definizione univoca di capitale. Il sistema dell'Integrated Reporting lo definisce come una quantità stock di valore che, nel tempo, subisce delle trasformazioni principalmente dovute allo svolgimento dell'attività tipica.

Segnatamente, le principali tipologie di capitale riscontrabili possono essere:

a. Finanziario:

Risorse che un'organizzazione ha a disposizione ai fini dello svolgimento della propria attività tipica; nonché come proventi risultanti dagli investimenti o dal livello di indebitamento;

b. Produttivo:

Insieme di beni tangibili utili all'organizzazione per generare valore. Si distinguono dalle *risorse fisiche* dal fatto che vengono impiegati per lo svolgimento dell'attività tipica ma non utilizzate per lo stesso scopo;

c. Intellettuale:

Riguarda beni immateriali utili allo svolgimento dell'attività tipica. Vi rientra anche il capitale organizzativo; ovvero l'insieme di operazioni che mirano a sviluppare un sistema di efficienza produttiva;

d. Umano:

Abilità conoscenze ed esperienza possedute dal personale che permettono di riformare le regole che guidano il mondo e apportare l'innovazione;

e. Sociale e Relazionale:

Capacità dell'organizzazione di trasferire le conoscenze e le competenze con l'obiettivo di migliorarle e ammodernarle;

f. Naturale:

Processi e risorse ambientali, siano esse rinnovabili e non, che permettano di produrre.

L'impiego di questa elencazione permette all'impresa di migliorare se stessa e, di riflesso, l'ambiente in cui opera generando valore anche per i terzi.

Dato che: ai fini dell'incremento del valore che l'informazione contenuta nel report deve fornire ai terzi, viene garantita al così redigente piena autonomia nella scelta delle categorie da inserire, di modo che venga favorita così l'evidenziazione della connettività delle informazioni.

Come presentato all'inizio del paragrafo, il sistema di rendicontazione in analisi per natura ha l'obiettivo di comunicare con i fornitori di capitale. Essi, dunque, sono interessati a definire le modalità e i risultati delle variazioni del capitale limitatamente all'ambito dell'impresa; senza, perciò, interessarsi ai riverberi che gli stessi possono avere sui terzi. Nonostante questo, viene definito un sistema di rendicontazione che tiene in considerazione anche le trasformazioni dell'ammontare di capitale indotte: tanto dai terzi; quanto dalle relazioni che la stessa impresa costruisce con gli stakeholders.

L'obiettivo finale dell'impresa è quello di generare una variazione positiva nello stock di capitale a disposizione. Va da sé, però, che durante lo svolgimento di una qualsiasi attività, le trasformazioni che intervengono possono: influire su due o più tipologie di capitale in modo antipodico; oppure, più semplicemente, maturare variazioni a segno opposto. In particolar modo, per poter ottenere dei vantaggi entro un certo perimetro di capitale sarà necessario sacrificare una parte del valore nelle disponibilità di un'altra tipologia di capitale. Più nello specifico, si tratta di ricercare un equilibrio fra un risultato obiettivo e le conseguenze che il suo raggiungimento possono avere.

In alcuni casi, nonostante il risultato possa essere chiaro ed evidente, le trasformazioni di capitale possono non esserlo. Questo è dovuto al fatto che la soggettività che entra in campo in sede di valutazione del trade-off ottenuto, può generare opinioni opposte. Va perciò effettuata una valutazione che consideri il conteso e l'ambiente in cui le variazioni sono occorse. Così facendo, viene data la possibilità al fruitore di immedesimarsi nelle scelte attuate dal decisore e comprendere a fondo le motivazioni a sostegno di uno scenario anziché di un altro.

Gli elementi che principalmente incidono nella trasformazione del capitale sono: *l'Ambiente Esterno*, la *Visione* e la *Missione* dell'Impresa, la *Governance*, lo *Svolgimento di un'Attività Tipica* e la *Raccolta degli Outcomes*.

Le influenze che derivano dall'Ambiente in cui l'impresa opera, possono essere riassunti: nelle contingenze economiche che l'impresa sta vivendo, che ha superato o che si

prospettano; i cambiamenti tecnologici in via di realizzazione; nonché le questioni socio-ambientali in vigore.

Il secondo target può venir riassunto nello scopo, nonché fine, dell'impresa. Per poter essere pienamente comprensibile e attuabile, deve venir chiaramente rappresentato.

Per definizione, il compito della governance è quello di creare una struttura di supervisione adeguata, e votata a garantire la creazione di valore. Questo, al fine di riuscire a gestire in modo puntuale i capitali sui quali le attività e gli output hanno effetto.

Il percorso per l'ottenimento del prodotto finito, parte dall'immissione nel processo degli input che, attraverso lo svolgimento dell'attività tipica, vengono convertiti in output. Adattando un noto claim pubblicitario: la qualità del processo produttivo è nulla senza l'organizzazione. Ecco che attraverso l'impiego di un corretto sistema di pianificazione, progettazione e applicazione di competenze tecniche, è possibile comprendere a fondo quelle che sono le esigenze del cliente, e rispondere di conseguenza.

Infine, una volta valutati i rischi e le opportunità tenendo a riferimento con l'obiettivo di generare vantaggi, vengono raccolti gli outcomes; ovvero le conseguenze interne o esterne influenzanti i capitali, tanto in senso positivo, quanto negativo.

Il focus del framework viene poi spostato sull'evidenziazione dei suoi *Principi Guida*. Essi hanno come obiettivo principale, quello di fornire le indicazioni sostanziali per la generazione di un report integrato che sia allo stesso tempo valido e funzionale.

L'elencazione si apre con la *Strategia dell'Organizzazione* e come la medesima condiziona la capacità dell'impresa di creare valore. In altri termini vengono illustrate le modalità con le quali si riescono a raggiungere gli obiettivi strategici mediate la messa a disposizione dei capitali.

Viene inoltre evidenziato il livello di importanza che ricopre la *Connettività delle Informazioni*. L'obiettivo principale di questo postulato resta quello di dover "rappresentare la combinazione, le correlazioni e le dipendenze fra i fattori che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo"³⁰. In altre parole, viene intesa la capacità dell'impresa di implementare, oltre che la capacità di formulare una valutazione integrata delle proprie attività, l'abilità di intersecare i dati ottenuti. In questo

³⁰ IR Framework pagina 26.

modo, viene garantito un livello di analisi più approfondito, facendo conseguentemente emergere valutazioni maggiormente puntuali.

Come detto, attraverso l'applicazione di questo principio, è possibile: conoscere le interdipendenze e le evoluzioni che i vari tipi di capitale hanno avuto nel passato; comprendere quelle che si stanno realizzando nel presente; e proiettarle nel futuro. Va ben specificato che il contenuto può avere sia natura finanziaria che non. Per di più, nel caso in cui si tratti della seconda fattispecie, può rientrare sia nella sfera quantitativa che qualitativa. L'importante è che venga evidenziato il riscontro con quella che è la struttura informativa del sistema in analisi.

Durante il percorso fin qui seguito, si è posta particolare attenzione alle relazioni che l'impresa intesse con i terzi. L'<IR>, come gli altri standard, pone particolare attenzione a questo tema. Viene infatti richiesto che si riporti, rispetto le *Relazioni* che l'impresa instaura con gli *Stakeholders*. Si richiede, inoltre, venga rappresentata la partecipazione dei terzi alla vita dell'impresa, dato il valore che gli stessi possono generare in seno alla redigente. A questo fine, viene richiesto un loro coinvolgimento durante lo svolgimento delle attività tipicamente quotidiane; nonché in particolari momenti della vita dell'impresa. Il tutto deve essere caratterizzato da un elevato livello di trasparenza che si concretizza soprattutto in un costante dialogo con i portatori di interesse.

L'analisi dei principi fondamentali prosegue con la *Materialità*, tema cui si rimanda al paragrafo successivo.

Una volta definiti gli argomenti fulcro della trattazione, gli <IR> hanno ritenuto di particolare importanza, dare delle indicazioni sulle modalità espositive da adottare al fine di raggiungere un livello espositivo funzionale.

L'analisi di questi strumenti di rendicontazione inizia con l'*Affidabilità*. Nel raggio d'azione di questo sostantivo, i creatori del framework hanno voluto accogliere: l'*Obiettività* che il redigente deve tenere per permettere di formulare una dichiarazione coerente e non fallace; nonché la specificazione che non devono esser presenti *Errori Materiali*. Attraverso l'unione di queste due caratteristiche, è possibile ottenere una fedele rappresentazione dei fatti. Il risultato in questione, però, viene raggiunto attraverso una mediazione di più elementi, quali: efficaci sistemi di rendicontazione interna; e un costante coinvolgimento degli Stakeholders.

Ritornando agli attributi principalmente caratterizzanti l'*Affidabilità*, va specificato che: nelle fattispecie in cui non sia possibile ottenere dati affidabili, o la normativa sia particolarmente restrittiva; è necessario che il redigente si soffermi sull'analisi di quelli che sono i motivi che hanno portato ad assumere una particolare decisione; nonché la specificazione delle fonti che hanno permesso di ottenere i dati inseriti. In questo modo, viene garantita trasparenza verso i fruitori che possono così formulare delle valutazioni complete e coerenti.

Sulla stessa linea, viene richiesto che vengano presentati i sistemi che hanno permesso la generazione del dato riportato, soprattutto se deriva da particolari stime. L'obiettivo di questa decisione è evitare la commissione di errori rilevanti. Al fine di abbattere il rischio di incorrervi, il framework dà delle indicazioni riguardo l'implementazione di sistemi di controllo.

Il report deve poi essere caratterizzato da *Obiettività e Completezza*.

La prima si raggiunge attraverso un'imparziale selezione dei dati che andranno riportati in modo "puro" e non artefatto. Il sistema, dunque, non deve influenzare l'informazione che si vuole trasmettere. Quanto appena descritto, si può raggiungere attraverso l'eliminazione di valutazioni soggettive dei dati, oltreché per mezzo dell'attribuzione a ciascuno dello stesso peso ad ogni variazione nei capitali.

La seconda, invece, prescrive che vengano ricomprese tutte le informazioni che possano avvantaggiare il fruitore nella comprensione del report, nonostante la raccolta possa risultare lunga e costosa. L'unica eccezione garantita al redigente riguarda l'impiego di variabili, la cui pubblicazione possa inficiare il vantaggio competitivo acquisito.

Per concludere, affinché il report sia leggibile e interpretabile, deve essere caratterizzato da: *Coerenza, Comparabilità e Sinteticità*. A norma di queste prescrizioni, le metriche di definizione del sistema di rendicontazione e di definizione delle tematiche materiali devono essere costanti nel tempo. Particolare attenzione va portata nel segnalare le motivazioni alla base delle modifiche apportate al modello. Questa valutazione deve riguardare tanto le informazioni quantitative quanto quelle qualitative, cosicché da garantire un elevato livello di confrontabilità. Allo stesso fine, viene richiesto che i dati siano presentati in modo sintetico, purché non a discapito della completezza.

Viene così conclusa la sezione in cui gli <IR> si interessano della definizione dei tratti generali caratterizzanti il report. La fase successiva ha l'obiettivo di spostare l'attenzione sulle modalità di definizione del contenuto.

Per mezzo di una serie di domande, il sistema dell'Integrated Reporting pone i temi che devono essere oggetto del contenuto del rendiconto. Attraverso questo sistema, si cerca di garantire massima comprensione e piena aderenza alle richieste contenuto.

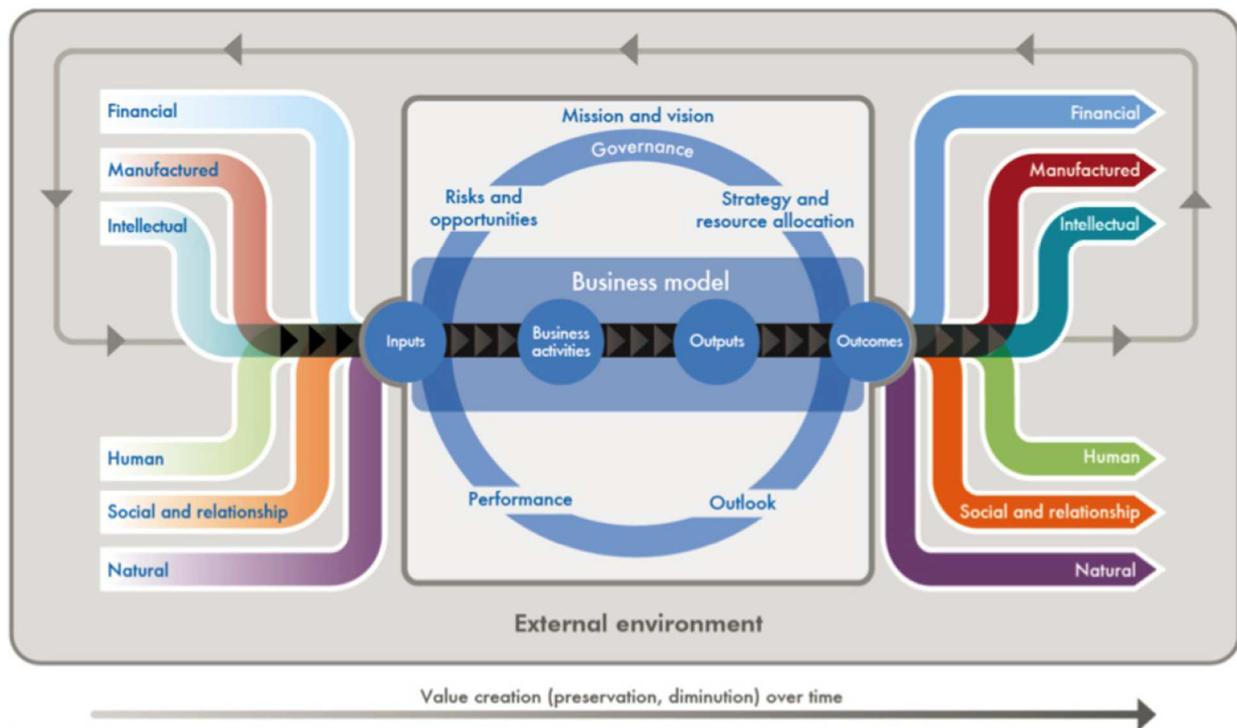


Figura 6

Fonte: 1315_MaterialityinIR_Doc_4a_Interactive

La prima indicazione richiede si presenti l'organizzazione e l'ambiente in cui opera. In particolare, vanno identificati: *Scopo, Missione e Visione dell'Impresa*. L'obiettivo resta quello di identificare le questioni riguardanti: l'organizzazione; le informazioni quantitative chiave e i fattori influenti sull'ambiente esterno. Riguardo quest'ultimo aspetto, ci si riferisce alla valutazione di aspetti riguardanti l'impresa tanto direttamente quanto indirettamente. Come, ad esempio, il contesto sia esso: legale, commerciale, sociale, ambientale e politico.

Il secondo parametro di interesse, ai fini della definizione del contenuto del report, è la governance; ovvero come la struttura di gestione sostiene la capacità dell'impresa di creare valore nel tempo. I principali strumenti che permettono di assolvere questa

necessità sono: la definizione di un sistema di leadership eterogeneo favorente l'inclusività; l'integrazione nel processo decisionale di parametri quali la cultura, l'etica ed altri valori, con l'obiettivo di migliorare il processo decisionale; la definizione di un sistema specifico di misurazione dell'integrazione di parametri non strettamente finanziari in fase deliberativa; la promozione e conservazione dell'innovazione.

Al fine di produrre un report integrato completo, è necessario che venga definito ogni *Modello di Business* dell'impresa. Per mezzo di questa locuzione, si fa riferimento al sistema adottato dall'organizzazione per trasformare, attraverso percorsi organizzativi, gli Input in Output; oltreché valutare il raggiungimento dei Target prefissati.

Andando con ordine, è necessario definire quello che rientra in una categoria piuttosto che in un'altra. Entro il perimetro degli Input vengono considerati i fattori produttivi più importanti, con l'obiettivo di presentare le correlazioni fra gli stessi e i capitali impiegati. Vanno messe in risalto le complessità e i trade-off dell'impegno di taluni rispetto a talaltri.

Come ben noto a qualsiasi individuo (sia esso anche sguarnito di competenze tecniche), ai fini della trasformazione, gli input vanno modificati con attività aziendali. Nell'alveo di queste, rientrano le modalità con le quali l'impresa si distingue sul mercato, le dipendenze dal progetto di business e le modalità con le quali l'apparato organizzativo affronta il bisogno dipendente. Il tutto, affiancato ad un processo di progettazione del modello plastico al cambiamento, permette di presentare gli strumenti principali su cui l'impresa si poggia. Per effetto dell'applicazione di quanto appena descritto, i fattori produttivi iniziali vengono trasformati in Output finali.

Viene precisata la differenza fra Output e Outcomes. I primi dipendono direttamente dallo svolgimento dell'attività tipica; mentre, i secondi, riguardano gli effetti indirettamente correlati allo svolgimento dell'attività svolta (ovvero i Target raggiunti). Con particolare riferimento a quest'ultimo, è necessario che vengano descritti tanto gli aspetti positivi, derivanti dallo svolgimento dell'attività, quanto quelli negativi.

Il framework prosegue evidenziando come il Report debba fornire una rappresentazione tanto delle opportunità; quanto dei rischi influenti sulla capacità dell'impresa di creare valore nel breve, medio e lungo periodo. Nello specifico, si richiede che ci si focalizzi sulle difficoltà legate alla disponibilità delle varie tipologie di capitale. Viene segnalato che la necessità di fornire informazioni, prescinde dalla probabilità che l'evento in considerazione si realizzi; ovvero la decisione di esporre una tematica, deve dipendere

soltanto dalle conseguenze derivanti dalla sua realizzazione. Il tutto sempre in ottica di tutela degli stakeholders.

Quali sono gli obiettivi dell'impresa? Quali sono le modalità con le quali si intende raggiungerli? Con questi quesiti si apre un'ulteriore tema: la strategia allocativa delle risorse.

Gli <IR> identificano quattro fasi utili per trovare una soluzione all'interrogativo di cui sopra:

- g. Definizione degli obiettivi strategici;
- h. Modalità adottate per raggiungere il target;
- i. Definizione dei piani di allocazione che si intende utilizzare;
- j. Definire chiaramente le modalità impiegate per la misurazione degli obiettivi e dei risultati.

Ad eccezione del primo, ogni valore viene influenzato da variabili che l'impresa non può controllare come, ad esempio, l'ambiente esterno. In questa situazione, dunque, il ruolo dell'innovazione e della raccolta di informazioni messe a disposizione degli stakeholders, se ben impiegati, permettono di fornire un vantaggio competitivo consistente; in termini di definizione di un sistema: tanto organizzativo quanto allocativo del rischio, molto più che valido.

Una volta definito quanto discusso, il sistema propone delle modalità di misurazione dei risultati raggiunti. Dato che la natura dell'informativa consiste nel relazionare rispetto a diversi fattori, i cui risultati siano misurabili sia in termini quantitativi che qualitativi, viene proposto l'impiego del sistema dei KPI³¹. Per mezzo di ben definiti *Indicatori Chiave di Performance*, è possibile unire misure Economiche a misure Extra-Economiche evidenziando il collegamento che esiste fra le categorie di Capitale tipicamente finanziarie e quelle non.

Attraverso l'uso di questi strumenti, l'organizzazione redigente riesce a delineare in modo più o meno focalizzato (in base alla qualità caratterizzante lo strumento impiegato), il futuro che le si prospetta innanzi. La qualità della previsione, come per ogni altro aspetto

³¹ Key Performance Indicator o indicatore chiave di prestazione (ICP); è un indice dell'andamento di un processo aziendale.

della vita, migliora al migliorare della qualità del livello delle informazioni raccolte. Questo comporta la necessità di trovare un profondo radicamento nella realtà e nelle dinamiche che la regolano.

Nonostante siano caratterizzati da un alto livello di chiarezza, forniscono delle indicazioni precise solo nel caso in cui: l'applicazione dell'analisi generi informazioni a conferma del risultato ottenuto dall'esercizio dell'analisi di materialità svolta; nonché gli strumenti utilizzati siano coerenti con gli indicatori impiegati ai fini interni, rendendoli così spendibili nella quotidianità, sfruttandone la possibilità di compararli con i risultati ottenuti.

Una valutazione simile può venir operata a livello di informativa sui Capitali. Nel caso in cui l'impiego di strumenti di misurazione quantitativa nelle variazioni occorse non sia possibile, perché difficoltosa o irrilevante, si richiede vengano comunque fornite informazioni a carattere qualitativo. Esse hanno come obiettivo principale quello di illustrare i movimenti di maggior interesse; evidenziando in modo chiaro quelle che sono state le variazioni o le trasformazioni del valore del capitale occorse durante il periodo gestorio.

Come ultimo punto viene definita la base di preparazione e presentazione del report. Le informazioni ivi contenute hanno l'obiettivo di fornire una risposta al quesito: *Quali sono gli aspetti da includere nella valutazione e come vengono valutati.*

La sezione in analisi si basa su tre pilastri: la rappresentazione in termini essenziali del processo impiegato per l'articolazione della materialità; la definizione e le modalità con le quali viene identificato il perimetro del reporting; nonché una breve presentazione dei framework impiegati in misura significativa e dei metodi utilizzati.

Al fine di riuscire a formulare una sintesi riguardo lo strumento della materialità, è necessario che vengano qualificati nel merito i soggetti che hanno potere decisionale. Gli ideatori, richiedono venga chiarito il ruolo assunto dagli individui che dispongono di un ruolo chiave: sia in ambito di governance che in materia di identificazione e definizione delle questioni materiali.

Similmente, viene richiesta che l'organizzazione fornisca un memorandum esponente il processo di valutazione delle questioni rilevanti, ancorché dell'importanza loro attribuita.

Per coerenza espositiva il terzo contenuto chiave richiede vengano presentati i metodi adottati e impiegati per quantificare e valutare le questioni materiali incluse nel report. Nel caso in cui questo genere di informazioni sia già ricompreso in altra documentazione, il metodo di rendicontazione deve mantenere la medesima linea per evitare incomprensioni o errori valutativi.

Con riguardo al secondo aspetto, invece, si fa riferimento alle modalità con le quali le opportunità e i rischi collegati al rapporto che l'organizzazione mantiene, e con gli stakeholders e con i terzi, rientranti nel perimetro di rendicontazione definito. Per garantire massima chiarezza viene richiesto che, alle informazioni appena elencate, si aggiungano le problematiche a natura pratica, che possono limitare la natura e la portata dell'informazione. Si evidenzia come la presentazione possa non essere puntuale e specifica. Questo può essere dovuto al fatto che non sia sempre possibile prevedere ogni possibile rischio in cui l'impresa può incorrere. Viene comunque evidenziato che la parte consistente del paragrafo riguarda la messa a disposizione delle possibili politiche da adottare per contrastare questi rischi.

A conclusione del framework, l'organizzazione evidenzia alcune indicazioni generali per la stesura del documento. *Le caratteristiche che gli Indicatori Chiave di Performance devono avere, nonché le informazioni a carattere qualitativo riguardanti i capitali di cui non è possibile fornire informazioni quantitative*; al fine di migliorare la comprensione dell'elaborato, sono state già valutate durante la trattazione delle varie criticità presentate.

Delle tematiche restanti, la valutazione può partire dalle *Interdipendenze*; ovvero le linee guida che richiedono di focalizzare particolare attenzione nell'evidenziare le connessioni considerate al fine di definire il perimetro del report. Particolare meticolosità viene richiesta riguardo la trattazione del tema delle variazioni del capitale nel tempo. Le indicazioni, infatti, prevedono di dedicare spazio all'analisi di specifici argomenti, per ogni tipologia di capitale; quali: il già nominato livello di connessione dei capitali, di cui si è trattato all'inizio del paragrafo; la proporzionalità di impiego di capitali, propri e di terzi; e la struttura temporale nella quale le variazioni si realizzano.

Per essere chiari, il primo punto evidenzia gli "*spostamenti*" nell'ammontare delle diverse tipologie di capitale. Essi, vanno evidenziati con l'obiettivo di portare all'attenzione dei fruitori ogni spostamento e compensazione; oltretutto le proporzioni con le quali le varie

categorie sono costruite. Vanno inoltre evidenziati le tempistiche con cui occorrono le variazioni nell'ammontare del capitale. Segnatamente, chiarire eventuali dinamiche che richiedono tempistiche di rientro particolarmente lunghe o difficoltose.

Rispetto a questo argomento, le linee guida chiariscono che l'orizzonte temporale da considerare, deve rispecchiare il ciclo aziendale; non è perciò confrontabile con quello previsto da altri sistemi di reportistica, poiché più lungo. La decisione permette sufficiente flessibilità per le variazioni per cui ci si prospettano periodi particolarmente lunghi. Ad ogni modo, si chiarisce che, nel caso in cui la decisione ricada sulla valutazione di tempistiche particolarmente lunghe, la possibilità di fornire dati quantitativi viene meno a causa della difficile previsione. Si concede, perciò, di offrire dati a natura qualitativa. Il rovescio della medaglia, dunque, resta l'aumento dell'incertezza legata alle variazioni. Essa, infatti, si riflette sulla minor qualità dei dati offerti.

In conclusione, si consiglia di prestare particolare attenzione alle dinamiche di aggregazione e disaggregazione delle informazioni. Viene infatti evidenziato come l'equilibrio sia difficile da trovare e, una volta identificato, particolarmente precario e faticoso da mantenere. Questa affermazione, infatti, viene supportata dal fatto che: all'aumentare del livello di aggregazione dei dati, l'output finale sia caratterizzato da un basso livello di qualità; mentre la disaggregazione forzata, porti al frastagliamento dei dati. In questo modo non è possibile restituire un'informazione effettivamente utile. Per questo motivo, nonché per consentire omogeneità e continuità nella rappresentazione dei dati, a questo fine possono venir impiegate le aggregazioni utilizzate dai responsabili di governance e impiegate a livello di formulazione di reportistica finanziaria.

III. Materiality: Definizione e Determinazione

La centralità del tema dell'analisi di materialità è un parametro condiviso da ogni linea guida. Anche agli <IR>, dunque, definiscono questo strumento come di particolare importanza e prevedono l'impiego della matrice di materialità con la finalità di massimizzare le capacità espositive.

L'analisi del tema si apre con la definizione di quello che, a norma delle indicazioni contenute nel framework, dovrà venir ricompreso nell'alveo delle tematiche rilevanti; ovverosia si definisce materiale: qualsiasi argomento capace di influire sulla capacità dell'impresa di generare valore nel breve, medio e lungo periodo.

Una volta definito il fenomeno, l'analisi si apre con l'articolazione del processo di determinazione delle tematiche che vi appartengono. Le principali fasi sono:

- a. Identificazione degli aspetti rilevanti relazionandoli alla loro capacità di creare valore;
- b. Valutazione del livello di importanza in base agli effetti che si potrebbero realizzare;
- c. Definire i dati da fornire in modo che siano chiari e completi;
- d. Assegnazione di un livello di priorità ad ognuna in modo da favorire la focalizzazione dell'attenzione del lettore su quelle di maggior rilevanza.

Un aspetto, al fine di poter essere definito materiale, deve possedere alcune caratteristiche, quali: la capacità di generare valore; deve essere oggetto di discussione da parte degli organismi di governance; nonché, vanno incluse tutte quelle questioni la cui trattazione possa risultare facile nel breve termine ma, se non sottoposta a controllo, potrebbe tramutarsi in una perdita di opportunità o in una difficoltà nel medio-lungo periodo.

Come detto, l'obiettivo finale degli IIRC è quello di formulare un report che contenga riesca a prendere il posto di quello correntemente impiegato. Nel merito dell'analisi di materialità, le difficoltà principali sono riferibili alle diverse normative da considerare. Esse, infatti, mirano a produrre una reportistica a carattere finanziario e sono in continuo mutamento.

Ecco che il sistema degli <IR>, interviene fornendo un'elencazione di caratteristiche che possono essere di aiuto nell'orientamento: *scopo, fruitori e ambito*.

Lo *scopo* mira a fornire una spiegazione ai fornitori di capitale finanziario, rispetto le modalità con le quali l'organizzazione crea valore.

Per *fruitori*, si intendono i portatori di interesse e l'intero mercato. Ad essi, infatti, vanno fornite indicazioni rispetto alla capacità dell'impresa di creare valore.

Nell'alveo dell'*ambito*, vengono ricomprese: strategia, governance, performance e prospettive generanti valore.

Una volta fissato il livello di rilevanza, va chiarita la posizione di materialità. Il framework informa che le argomentazioni devono essere sottoposte ad una valutazione precisa e puntuale. Vi rientrano, infatti, tutte le questioni i cui effetti potenziali possano influenzare, in misura sostanziale, la generazione di valore nel tempo. Nonostante questa richiesta, viene specificato che il livello di informazioni che è necessario fornire sia, al tempo stesso, specifico ed essenziale. In questo modo, infatti, viene mantenuto uno standard di chiarezza elevato, senza che il documento venga appesantito con ridondanze.

Viene poi chiarito che, nel caso in cui una tematica sia caratterizzata da un elevato livello di rilevanza e, simultaneamente, di incertezza; a tutela del redigente è possibile escluderla dalla valutazione. A scanso di equivoci viene comunque richiesto che, intorno a queste tematiche, si articoli una discussione rispetto:

- a. La descrizione delle incertezze;
- b. Il raggio di azione che la mancata realizzazione delle ipotesi in analisi può generare;
- c. Definizione dell'intervallo di fiducia associato all'incertezza, ovvero il livello di indeterminatezza che circonda la tematica.

Il terzo attributo chiave di cui il reporting deve essere in possesso è: l'impiego di dati unitari e completi in fase di articolazione del documento. Questa fase deve svolgersi entro il perimetro di rendicontazione definito. Così facendo, si dispone di una visione grandangolare sui rischi e le opportunità; nonché riguardo gli Outcomes. Il tutto in adesione ai punti di vista e le prospettive degli Stakeholders.

Viene inoltre specificato che, al fine di ottenere valori omogenei e confrontabili, le tematiche non devono necessariamente venir trattate unitariamente. La generazione di sezioni ad hoc, infatti, favorisce l'integrazione delle argomentazioni e produce un sistema di rendicontazione efficiente e chiaro.

L'ultimo aspetto significativo, riguarda la *prioritizzazione* delle questioni rientranti nell'alveo della materialità. Così facendo è possibile operare delle scelte che valutino l'effettiva portata delle tematiche in analisi. Più nello specifico, ci si focalizza su un set di attività strettamente importanti, cosicché da: garantire efficienza decisionale e, di conseguenza, devolvere le energie all'assunzione di decisioni particolarmente importanti e non marginali; nonché migliorare l'allocazione del capitale e fornire dati ad immediata comprensibilità.

Il tutto, al fine di comprendere le aspettative degli stakeholders chiave e prospettare il futuro dell'organizzazione.

Con particolare riferimento alle performance prospettiche, non si rende necessario una valutazione sempre quantitativa ma, in certi frangenti, è sufficiente una qualitativa. La giustificazione va ricercata nella valutazione del: periodo di tempo in cui si ritiene di formulare la scelta e la rilevanza dei risultati che la stessa può generare.

A conclusione della trattazione di questo argomento il framework, per non lasciare nulla al caso, raccomanda che il tema della materialità venga trattato mantenendo un corretto livello di continuità. Questo ammonimento ha l'obiettivo di mantenere una corretta confrontabilità fra diverse annualità. Quanto appena formulato, non va però inteso come una spinta immobilistica. Nonostante le indicazioni non prevedono delle tempistiche per l'aggiornamento dell'elenco, sta al redigente capire quando e se è giunto il momento di intervenire aggiornando il set di argomenti.

3. Confronto fra le linee guida analizzate

Questo capitolo ha l'obiettivo di determinare quale, fra le linee guida sopra esposte, può risultare la più efficace ai fini della redazione di una reportistica non finanziaria per le PMI.

La struttura dell'analisi si sviluppa su tre fasi: esposizione delle maggiori differenze tipizzanti le diverse linee guida; rappresentazione dei diversi punti di vista rivolti alle modalità di redazione dell'analisi di materialità; e, infine, osservazione dei dati raccolti e delineazione del sistema che più si addice alle PMI.

Trarre le fila

Tutte le indicazioni fornite da AA1000, GRI e IR hanno come principale obiettivo quello di analizzare ed eviscerare le tipologie di valore a disposizione senza, quindi, focalizzarsi su una sola. Questa politica permette di formulare una relazione aderente alla definizione di triple bottom line; ovvero fornire un punto di vista su ognuno dei tre valori fondamentali: Ambientale, Sociale ed Economico.

Una volta chiarito questo concetto, la trattazione prosegue valutando gli aspetti che, in breve, possono restituirci una panoramica completa: *Fine, Fruitori e Obiettivi*. Per loro tramite, infatti, si è in grado di comprendere le principali differenze senza dover entrare nel particolare.

Obiettivi

In questa categoria, si vogliono definire le differenze in ambito di oggetto del report derivante dall'applicazione delle linee guida.

Partendo dal framework articolato dall'ente gestore dell'AccountAbility, possiamo comodamente affermare che il loro obiettivo è quello di rispondere alle esigenze informative degli stakeholders. Il target appena descritto, non si può che raggiungere per mezzo del massimo livello di coinvolgimento dei portatori di interesse in questione. In

questo modo si giunge ad un risultato completo e coerente, nonché consequenziale, con il *Fine* precedentemente definito.

Un'operazione simile viene svolta dai GRI. Essi, però, hanno come target la definizione delle aree d'interesse rispetto alle quali relazionare; cosicché da poter fornire dati ed informazioni puntuali rispetto le tematiche scottanti dell'impresa. Le indicazioni contenute, non si limitano alla ricerca e definizione dei temi caldi sui quali riportare; ma suggeriscono degli indicatori che permettono di dare la misura, ai terzi interessati, dell'andamento per comprendere al meglio le dinamiche dell'impresa.

Di opposta visione sono gli <IR>. Essi, infatti, data la loro natura, mirano a offrire una panoramica completa riguardo le modalità con le quali l'impresa genera valore nel tempo. In particolare, il tema principalmente oggetto di reportistica consta: nell'evidenziare le variazioni nell'ammontare delle diverse tipologie di capitale, indicate dalla linea guida medesima.

Fruitori

Come per il *Tema*, anche la materia dei *Fruitori* presenta delle similitudini fra le diverse linee guida; in particolare fra i GRI e gli AA.

I primi, mirano a generare un'informativa rivolta ai principali portatori d'interesse gravitanti intorno all'organizzazione. Il report, dunque, rivolge la sua attenzione ad un selezionato gruppo di stakeholders; ovvero quelli con i quali si realizzano le maggiori interazioni.

Simili, solo le indicazioni fornite dagli AccountAbility. In virtù del principio di inclusione, questo standard mira a coinvolgere nella vita d'impresa tutti gli stakeholders dell'organizzazione; ovvero i portatori d'interesse gravitanti intorno all'impresa ad ogni suo livello. Ne deriva, dunque, che il report sia loro rivolto.

A differenza di quanto appena presentato ci sono le linee guida <IR>. Esse, infatti, chiariscono in modo definitivo che il target cui si rivolgono sono i prestatori di capitale finanziario. Proprio su questa differenza si incardina la maggior propensione alla

comprensione e valutazione del futuro. Rispetto alle altre linee guida, infatti, la disamina degli effetti futuri delle politiche adottate risulta essere un concetto di particolare rilievo.

La ragione va ricercata nel fatto che i soggetti cui il documento è rivolto, ritengono che questo aspetto della vita dell'impresa sia un paradigma imprescindibile per riuscire a comprendere a pieno le dinamiche dell'organizzazione.

Modalità di comunicazione

Come già specificato, le tre linee guida condividono lo scopo di generare un report in grado di integrare informazioni a natura diversa. Nonostante il fine sia comune, le modalità di raggiungerlo divergono in due rami: produzione di un report a supporto e di uno univoco.

La prima via viene condivisa da GRI e AA1000. Entrambi, infatti, non hanno particolari velleità di intervenire a gamba tesa nell'idea correntemente condivisa di report; ma, piuttosto, hanno l'obiettivo di generare una relazione da associare alla reportistica correntemente impiegata.

La seconda, invece, viene intrapresa dagli <IR>. Essi, infatti, hanno come target, la definizione di una struttura di report univoca, contenente tutte le informazioni utili alla comprensione delle performance aziendali, che permetta di soppiantare il report comunemente inteso. Quanto affermato in chiusura del periodo precedente, non rientra fra le ambizioni utopiche che un framework può avere, ma è un target fissato dagli IIRC stessi. Segnatamente, infatti, lo scopo finale è quello di soppiantare il reporting conosciuto e venir impiegato come nuovo strumento comunemente condiviso.

Ad ulteriore sintesi la tabella di cui sotto evidenzia in modo essenziale quelle che sono le caratteristiche principali delle linee guida presentate.

Tabella 3

	AA1000	GRI	IR
Obiettivo	Soddisfare le esigenze informative di tutti gli stakeholders.	Identificare quali sono le aree di principale interesse, e trovare gli strumenti adatti alla formulazione di una reportistica valida.	Rappresentare le modalità con le quali l'impresa genera valore nel tempo.
Fruitori	Tutti gli stakeholders dell'organizzazione (principio di inclusione).	I principali stakeholders dell'organizzazione.	I prestatori di capitale finanziario.
Modalità di comunicazione	Formulare un report da associare alla reportistica comunemente intesa.	Formulare un report da associare alla reportistica comunemente intesa.	Diventare la struttura di reporting unica e disponibile per tutti.

Analisi di materialità a confronto

Al fine di perseguire l'obiettivo finale del progetto, ovvero definire quale fra le linee guida analizzate si presta maggiormente alla produzione di una Dichiarazione Non Finanziaria per le Imprese di Piccole e Medie Dimensioni, è opportuno che i tre framework considerati vengano confrontati con le indicazioni fornite per la redazione della reportistica finanziaria.

Le caratteristiche che permettono agli AA1000 di identificare le tematiche a maggior rilevanza si possono ricercare nella definizione di seguito:

“Materiality relates to identifying and prioritising the most relevant sustainability topics, taking into account the effect each topic has on an organisation and its stakeholders. A material topic is a topic that will substantively influence and impact the assessments, decisions, actions and performance of an organisation and/or its stakeholders in the short, medium and/or long term.”³²

Riassumendo: vanno identificate le tematiche inerenti la sostenibilità, che abbiano la capacità di incidere su diversi aspetti della vita dell'organizzazione (Decisioni, Valutazioni, Azioni e Performance) e degli stakeholders; nonché prioritizzarli al fine di garantire un peso equo in relazione all'importanza ricoperta dalla tematica.

Quanto appena presentato, trova delle parziali corrispondenza con le indicazioni fornite dagli IAS. Come già discusso, l'obiettivo delle indicazioni appena citate, resta quello di fornire una struttura utile alla formulazione di un report a prospettive financial. Date queste premesse, il tema che distingue le indicazioni fornite dalla linea guida AA100 da quelle fornite dagli Standard di Contabilità Internazionale, sono i fruitori. I primi, hanno come target l'intera gamma di stakeholders dell'organizzazione; mentre i secondi hanno l'obiettivo di formulare una informazione che si rivolga prettamente ai fornitori di capitale correnti e futuri.

³² AA1000 Accountability Principles, 2018

Applicando le medesime modalità di analisi, possiamo ora alla comparazione dei GRI. Le caratteristiche che un'analisi di materialità deve possedere, per poter essere in linea con le indicazioni contenute nelle linee guida in parola, sono:

1. Le tematiche scelte devono rispecchiare gli impatti significativi dell'organizzazione in ambito Sociale, Ambientale ed Economico;
2. Gli argomenti scelti devono poter influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni dei portatori di interesse.

La definizione appena fornita deve trovare applicazione, su espressa previsione delle indicazioni in questione: tanto riguardo gli aspetti da rendicontare, quanto all'uso degli indicatori di performance scelti.

Il sistema dei GRI ha previsto di condurre la ricerca delle tematiche materiali, impiegando quello che è lo strumento della significatività. Questo aspetto rappresenta un punto di contatto di notevole importanza con le indicazioni fornite dall'Organismo Internazionale di Contabilità.

Nonostante ciò, il punto in cui i due sistemi non si intersecano sono le circostanze in cui gli impatti si manifestano. Mantenendo un occhio attento fisso solo sugli effetti, le cause possono venir perse di vista, lasciando quindi scoperto un aspetto importante dell'iter di rendicontazione.

Un ulteriore punto sul quale anche queste linee guida si differenziano dalle indicazioni contenute negli IAS, sono i fruitori finali. Nonostante, come ampiamente dibattuto, il target di queste ultime linee guida sia molto meno ampio, la popolazione interessata mantiene delle differenze rispetto quella prevista dai Principi Contabili Internazionali.

Il sistema di rendicontazione previsto dagli IIRC, prevede che una questione si possa ritenere materiale, nel solo caso in cui posseda un livello di rilevanza e di significatività tali da poter suggestionare le valutazioni: tanto dei più alti organi di governo dell'organizzazione, quanto degli utilizzatori; con particolare riferimento alle aspettative di generazione di valore dell'organizzazione.

Come può facilmente saltare all'occhio da una breve analisi, il sistema in questione condivide molta parte degli attributi previsti ai fini di rendicontazione degli aspetti financial. In particolare, vengono espressamente previsti gli aspetti di rilevanza e significatività.

Va però specificato che il sistema in analisi concentra la sua attenzione sulla generazione di valore da parte dell'organizzazione, lasciando gli altri aspetti in secondo piano. Questo per dire che le indicazioni formulate dalle altre linee guida, mirano a fornire una panoramica completa della vita dell'organizzazione, mentre queste ultime focalizzano la loro attenzione su un parametro in particolare.

La valutazione di questa osservazione sta negli occhi del soggetto che deve decidere quale strumento impiegare. A tendere, infatti, il sistema dell'Integrated Report si avvicina al financial report correntemente impiegato, lasciandosi però sfuggire il contenuto dell'area sulla quale si presta meno attenzione.

Un ultimo attributo, condiviso con le indicazioni fornite dai più alti organismi di contabilità, è la dimensione User. Esse, infatti, sono sovrapponibili poiché interessano gli stessi fruitori.

Per concludere, si osserva che il punto di partenza dal quale comincia l'articolazione dell'analisi di materialità è comune e condiviso da tutte le linee guida considerate. Si parla, in particolare, della concezione di Material; ovvero aspetti che influenzano o condizionano (a seconda dei punti di vista) le decisioni, valutazione e azioni dei principali fruitori del report.

A parere di chi scrive, il framework che media i punti di vista è quello elaborato dai GRI. Esso, infatti, pur mantenendo una visione aperta a tematiche non strettamente inerenti alla generazione di valore, impiega alcuni dei principi fulcro della previsione contabile.

Valutazione delle problematiche applicative in fase di produzione dell'analisi di materialità

Come ampiamente dibattuto nei capitoli precedenti, l'analisi di materialità risulta essere il principale strumento utile a formulare un report ben strutturato. Per suo tramite, infatti, si raggiunge l'identificazione di quelle che sono le tematiche rilevanti su cui l'organizzazione redigente deve prestare maggior attenzione durante lo svolgimento della sua attività tipica.

In coda alla comparazione delle indicazioni in questione con quelle prodotte dai più alti Organismi di Contabilità, ci si pone l'obiettivo di vagliare quali siano le principali problematiche applicative del concetto di Materialità.

A supporto della rilevazione di queste questioni, verranno impiegate le osservazioni formulate da un gruppo di tecnici nel 2016 entro la trattazione "*L'Analisi di Materialità: Implementazione, impatti e futuri sviluppi*"³³.

Lo studio appena citato è stato condotto con l'obiettivo di rilevare quali problematiche possono occorrere nella fase di articolazione dell'analisi di Materialità. Il progetto, nonostante non si focalizzi sulle Piccole e Medie Imprese, può essere importante al fine di comprendere su quali altre tematiche è necessario concentrarsi.

La prima questione che viene posta è *L'assenza di criteri utili all'identificazione degli stakeholders e delle unità organizzative da coinvolgere*. Gli autori notano che la tendenza comune è quella di coinvolgere soltanto i cosiddetti Stakeholders Primari; ovvero: lavoratori, clienti e fornitori.

Una delle osservazioni più frequenti dei soggetti che vedono con diffidenza l'applicazione della reportistica non finanziaria alle PMI, è il limitato numero di stakeholders con cui l'impresa mantiene i rapporti. Il punto di contatto che questo problema genera, sia in seno alle imprese di ridotte che di maggiori dimensioni, nonostante i termini usati siano diversi, è sostanzialmente il medesimo.

³³ L'ANALISI DI MATERIALITÀ Implementazione, impatti e futuri sviluppi, 2016, Stefania Bertolini, Mario Molteni, Matteo Pedrini, ALTIS Alta Scuola di Impresa e Società.

Entrambe le categorie di organizzazioni hanno rapporti con: le comunità del territorio in cui affondano le proprie radici; le istituzioni pubbliche con le quali si instaurano dialoghi in modo costante e continuativo; oltreché i fornitori di capitale finanziario. Questi gruppi di soggetti hanno la possibilità di fornire informazioni utili al fine di indentificare eventuali problematiche, cosicché da operare un miglioramento a livello di comunità.

La seconda questione posta dai ricercatori riguarda la *Difficoltà nell'identificare i temi oggetto di valutazione*. La versione delle linee guida a disposizione al momento della pubblicazione dello studio, non permettono di identificare gli argomenti rilevanti a causa della tecnicità con la quale il tema veniva affrontato. L'unico sistema che, in questo senso, risultava essere maggiormente chiaro sono i GRI.

Come visto durante il cammino di analisi e comparazione finora percorso, le evoluzioni dei framework si sono svolte prediligendo: la comprensibilità e la riduzione del livello tecnico con il quale le indicazioni pratiche vengono fornite. Nonostante il minuzioso lavoro, restano tuttora delle zone d'ombra fra le quali non è facile identificare quali tematiche possono venir ritenute rilevanti o meno.

Questa sorta di problematica non riguarda soltanto l'impresa che sta redigendo il report; ma l'intero settore economico. Nel caso in cui un'organizzazione: non sia in grado di identificare tutte le tematiche rilevanti, oppure ne identifichi solo una parte; il danno viene arrecato a tutto il sistema, poiché il report non può venir comparato e, a sua volta, non può venir impiegato come strumento di comparazione.

La difficoltà in questione può trovare un punto di svolta nella ricerca di ulteriori indicazioni in fonti diverse da quelle tecniche, quali: regolamenti di settore; risultati ottenuti da valutazioni esterne; e, ultimo ma non meno importante, suggerimenti forniti da stakeholders e investitori. L'impiego di questi strumenti, oltre che dare delle indicazioni puntuali, può fornire dei dati che, in forza della loro natura generale, le linee guida non possono dare.

Uno degli strumenti migliori a questo fine resta il confronto. Lo studio fa emergere la difficoltà con la quale molte imprese si relazionano con stakeholders o enti terzi. Il fenomeno in questione si definisce come "*Autoreferenzialità*"; ovvero le imprese si occupano della stesura dell'analisi di materialità, senza però confrontare e validare i risultati ottenuti; o, peggio, ricercando le tematiche oggetto di valutazione soltanto fra popolazioni a loro vicine.

L'abitudine con la quale questa politica viene adottata, porta alla generazione di report: non condivisi e di cui i destinatari non possono far altro che accettare i risultati derivanti. I dirigenti che sono riusciti a cogliere questa problematica, come dimostrato dalla ricerca, si sono affidati alla valutazione di consulenti esterni. La loro presenza, infatti, viene percepita come sinonimo di validazione del lavoro svolto e, quindi, riduzione della possibilità di incorrere in questo tipo di rischi.

Il medesimo ente di ricerca ha prodotto, nel novembre 2021, uno studio riguardo le modalità di rendicontazione impiegate dalle PMI (*PMI italiane e rendicontazione di sostenibilità*). La popolazione studiata si compone di 105 imprese, operanti prevalentemente nella zona del Nord Italia, di dimensioni mediamente piccole (fatturato: pari o inferiore ai €10mln; numero di addetti: pari o inferiore a 50).

Il tema dell'analisi di Materialità viene osservato nel contesto della produzione di una Reportistica non Finanziaria. Da questa analisi emerge che solo il 70% delle organizzazioni redigenti il documento di cui sopra, ha promosso l'applicazione di una analisi di Materialità. Fra queste una piccola parte (4%) non ha visto il coinvolgimento di alcun gruppo di stakeholders; di conseguenza il restante 96% ha cercato di sollecitare a partecipare alla discussione alcuni dei portatori d'interesse a loro legati.

Fra tutti, gli stakeholders coinvolti, il gruppo maggiormente intervistato restano i dipendenti (91%). A questi seguono i Fornitori e i Clienti Industriali. Le categorie successive (Finanziatori, Comunità Locali, Consumatori Finali e, ad esempio, Istituzioni Pubbliche) sono state interpellate da meno della metà delle redigenti.

Questo valore è sintomo di una continua mancanza di interazione fra l'organizzazione e il mondo che la circonda; nonché della tendenza aperturista delle imprese verso punti di vista nuovi di cui nessuno aveva mai chiesto conto.

L'ulteriore osservazione che lo studio ha evidenziato è la *Generale carenza di cultura* che circonda *l'Analisi di Materialità*. L'evoluzione del concetto di Materialità (in ambito contabile), per un periodo non proprio breve, si è fossilizzata sulla ricerca delle tematiche rilevanti attraverso un sistema puramente quantitativo. Così facendo, il processo di definizione veniva spersonalizzato e, di conseguenza, l'output derivante percepito come non proprio del redigente del documento.

Nonostante i tempi siano cambiati e, con loro, il sistema di definizione delle tematiche in questione, la percezione dell'argomento è rimasta invariata. Il problema continua ad esistere anche in fase di redazione della reportistica non finanziaria. Molte imprese, anche caratterizzate da strutture complesse, percepiscono il processo di definizione dei temi rilevanti come: complesso e non utile alle dinamiche interne. La verità è che il medesimo studio ha confermato che, una volta impiegato lo strumento in questione, i risultati hanno evidenziato delle aree cui prima non veniva attribuito sufficiente interesse.

Su questo frangente le linee guida GRI dedicano gran parte del loro lavoro. Uno dei loro obiettivi, infatti, resta quello di tenere in continuo aggiornamento l'elenco delle tematiche che li caratterizzano, per fornire uno spunto di riflessione sempre puntuale e aggiornato, ai soggetti che intendono impiegare lo strumento per generare una rendicontazione a carattere non finanziario.

La necessità, dunque, di riuscire nell'esercizio di formulare un elenco di tematiche materiali è importante, ma lo è altrettanto: la capacità di *Produrre un'Unica Analisi nel caso di Organizzazioni Complesse*; nonché *Definire una Metodologia di Prioritizzazione dei Temi*.

Il primo ordine di problemi può venir meglio compreso se interpretato come: la necessità di riassumere *in un unico report le Tematiche individuate da Imprese Appartenenti allo stesso gruppo, ma operanti in settori e aree geografiche diverse*. Nonostante la ricerca di una possibile soluzione sia complessa; è possibile migliorare lo stato delle cose utilizzando un sistema di regole condiviso fra le organizzazioni appartenenti a certi settori o mercati.

Il secondo, invece, deriva dall'incapacità di molte imprese di attribuire un giusto livello di priorità ai temi evidenziati.

Come noto, al fine di prioritizzare gli argomenti, è necessario che venga attribuito ad ognuno di loro un punteggio, generando così una scala valoriale. Essa è per definizione soggettiva e, di conseguenza, non consente di effettuare alcuna comparazione.

Di conseguenza un sistema che si basa soltanto su parametri soggettivi, non rende il risultato non confrontabile verso l'esterno né, tantomeno, verso i periodi precedenti. Questo è dovuto al fatto che potrebbe impiegare strumenti di valutazione totalmente inattendibili.

La soluzione avanzata dagli studiosi è che, a livello di settore, vengano date delle indicazioni riguardo degli strumenti quantitativi da impiegare, che poi vengano mediati dall'utilizzo di leve qualitative similmente condivise dal mercato. Così facendo, si riesce a definire un punto di partenza comune, per poi lasciare spazio alla soggettività del redattore, pur mantenendo un sentiero condiviso.

Lo studio, cui si è fatto riferimento finora, si conclude con la valutazione degli impatti prodotti dalla ricerca.

L'impiego di questo strumento di analisi, infatti, permette di identificare quali sono le tematiche sulle quali è possibile introdurre un cambiamento meditato, soprattutto per effetto delle informazioni ottenute dallo svolgimento dell'analisi.

Allo stesso modo, l'obiettivo dello studio era quello di evidenziare l'importanza che la redazione di una Analisi di Materialità può rappresentare, e farne da bandiera nella fase di divulgazione verso le organizzazioni che guardano allo strumento in questione con ancora troppo scetticismo.

Quanto appena descritto appartiene a tutte le imprese, a prescindere dalla loro dimensione. La problematica, come spiegato anche dal CFO di SantaLucia Mobili³⁴, resta la non comprensione dello strumento e dei benefici che il medesimo può apportare al sistema economico nel suo complesso.

La rappresentazione appena fornita ha un valore maggiore se applicata a tematiche di cui non si tende a rendicontare nella forma canonica. Con particolare riferimento agli argomenti inerenti all'ambiente o la società, infatti, senza l'impiego di un processo di analisi di materialità coerente, l'organizzazione non potrà mai sapere se esistono delle tematiche sulle quali è possibile raggiungere un miglioramento.

A sostegno di questa affermazione si possono avanzare i dati prodotti dall'analisi sinora citata. In particolare, è stato evidenziato che quasi la totalità delle imprese che hanno implementato lo strumento dell'analisi di materialità, hanno *prestato maggiore attenzione* a tematiche che nelle precedenti rendicontazioni non erano state sufficientemente approfondite.

³⁴ Impresa di cui si analizzerà la Dichiarazione Non Finanziaria nel prossimo capitolo.

Un ulteriore sinonimo di efficienza applicativa viene riscontrato nella capacità di influenzare la percezione degli Indicatori di Performance Chiave sino a quel momento utilizzati. In particolare, tre organizzazioni su quattro (fra quelle parte della popolazione analizzata), una volta valutati i risultati della ricerca, hanno rivisto i KPI in uso aggiornandoli o incrementandone il numero.

L'analisi si conclude con l'osservazione del fatto che la formulazione di questo tipo analisi, proprio per il fatto che accende l'attenzione su aspetti fino a quel momento trascurati, genera il migliore degli impatti a livello di politiche in ambito di sostenibilità; più precisamente nel campo ambientale.

Con riferimento all'ambito sociale, la percezione del rischio c'è ma, a mancare, è la loro inclusione in fase di gestione nell'alveo dei sistemi che li regolano.

Una valutazione più recente, formulata dalla medesima associazione già citata in precedenza (*PMI italiane e rendicontazione di sostenibilità*), ha registrato un'inversione di tendenza nel merito; ovvero una maggior attenzione rivolta all'ambito sociale. In particolare, i temi maggiormente discussi sono riferibili alle macrocategorie: Gestione delle Risorse umane, Diversità e Inclusione e Supporto delle Comunità Locali.

Una delle cause che possono avervi concorso è l'alta partecipazione dei dipendenti nella fase di definizione dell'Analisi di Materialità.

Questo a riprova che l'inserimento di una Analisi di Materialità ben strutturata a livello di reportistica non strettamente finanziaria, permette di comprendere non solo gli altrui punti di vista; ma utilizzarli come leva per favorire il cambiamento e il miglioramento.

Osservazioni finali

Il percorso di comprensione ed interiorizzazione delle indicazioni inerenti al tema della materialità, evidenziato dai vari frameworks, si conclude qui.

L'attività che residua riguarda l'evidenziazione quale fra i framework analizzati, alla luce di quanto finora detto, può risultare la migliore ai fini dell'applicazione al campo delle Piccole e Medie Imprese Italiane.

Un buon punto di partenza, per riuscire a formulare quanto appena richiesto, è la definizione della frequenza con la quale le varie linee guida vengono applicate dalle imprese che si occupano di riportare nel merito di questioni non tipicamente finanziarie.

Un recente studio condotto da Deloitte, in collaborazione con l'Università di Pavia, ha evidenziato come sul podio dei framework maggiormente utilizzati si posizioni: il sistema ideato dal Global Reporting Initiative, passando da un tasso di impiego del 67% nel 2018 ad un 73% nel 2021; al secondo posto si posizionano le linee guida definite dall'Integrated Reporting Committee e, al gruppo meno impiegato residuante, appartengono le indicazioni fornite dagli AA1000.

La prima ragione a sostegno di quanto appena affermato è la poliedricità caratterizzante il sistema dei GRI. La sua struttura caleidoscopica, infatti, riesce a limitare quelli che sono i danni derivanti dalla realizzazione della problematica avanzata da Molteni, Pedrini e Bertolini ovvero: *la complessità nell'identificare le tematiche rilevanti*.

Come ampiamente dibattuto anche in altra sede, infatti, l'identificazione di macrotemi su cui ragionare (seppur non settorializzati per mercato di riferimento) riesce a stabilire un percorso, seppur indicativo, per prendere la mano e comprendere a fondo le questioni e le eventuali problematiche correlate. Ciò, risulta altrettanto efficace nella fase successiva; ovvero di articolazione di un sistema rodato e già metabolizzato. La principale ragione si può trovare nel continuo aggiornamento e adeguamento delle argomentazioni proposte.

Questo è un punto che, rispetto alle altre linee guida, rende unico e maggiormente duttile il sistema GRI. A questo proposito è utile evidenziare che anche lo standard AA1000 e l'IR forniscono delle indicazioni puntuali, ma nell'impiego da parte di un novizio possono risultare troppo tecniche e poco chiare. I secondi, in particolare, richiedono la presenza di

un sistema ben strutturato, soprattutto in termini di governance; non facilmente riscontrabile nel comparto di imprese a dimensioni Piccole e Media.

Un'ulteriore argomentazione a favore dell'impiego del sistema GRI, a discapito di altri, è la definizione dell'area cui i fruitori appartengono. Come già discusso, il tema dell'identificazione degli stakeholders risulta essere particolarmente spinoso. D'altro canto, però, sapere a chi è indirizzato il contenuto del report, può aiutare nell'orientarsi all'interno del gruppo di soggetti con cui l'organizzazione intrattiene dei rapporti.

Su questo fronte, il sistema AA1000 non aiuta molto. Per loro stessa ammissione, infatti, il sistema mira a identificare fra i fruitori, tutti gli stakeholders dell'impresa. In questo modo, non viene fornito alcun aiuto ai soggetti che intendono formulare una reportistica.

Il problema opposto, invece, si realizza con il sistema dell'Integrated Report. Essi, infatti, limitano il raggio d'azione del documento ad una ristrettissima cerchia di soggetti. La ragione è da ricercarsi nello scopo principale del documento, ovvero la capacità dell'impresa di creare valore nel tempo.

Al centro, si posizionano i GRI. Essi, infatti, definiscono una cerchia di stakeholders che rappresentano un'indicazione, più o meno precisa, di quelli che potrebbero essere i portatori di interesse le cui opinioni potrebbero essere di buon aiuto per l'identificazione e il miglioramento di tematiche non ancora analizzate.

In fase di analisi del tema della materialità in ambito dei framework, e in particolare di quello di cui sopra, si è affermato che il parametro della significatività si intende applicato tanto alle tematiche rilevanti quanto ai KPI.

Nonostante questo, va però evidenziato che le linee guida che prevedono delle indicazioni più complete rispetto alle modalità di applicazione degli indicatori in questione, sono gli IR. Essi, infatti, prevedono in modo preciso e puntuale la presenza di un sistema di ordinamento delle tematiche efficace ed efficiente.

Rispetto questo argomento, dunque, la fissazione dell'obiettivo di creare valore nel tempo, permette di rendere il sistema molto più orientato alla puntuale analisi delle tematiche rispetto agli altri.

A conclusione, la difficoltà riscontrata dalle diverse organizzazioni di formulare con regolarità un'analisi di materialità completa, resta un argomento spinoso. Nessun report

ha la capacità di intervenire nel merito sostituendosi alla volontà precisa; ma se fosse vero che la costanza crea l'abitudine, allora la semplicità nell'applicazione potrebbe "dare il LA" alla diffusione su larga scala dell'applicazione dell'analisi di materialità.

4. Il caso SantaLucia Mobili S.p.A.

PMI: chi sono e come riconoscerle

Come diffusamente discusso nei capitoli precedenti, la redazione della Dichiarazione Non Finanziaria risulta obbligatoria per i soli Enti di Interesse Pubblico che dispongano di certi parametri quantitativi. Con la proposta di riforma³⁵, la Commissione Europea ha suggerito di estendere l'obbligo a tutte le Società Quotate.

Questa previsione tende ad incrementare il numero di imprese interessate dalle circa 200 di oggi a diverse migliaia. Già questo dato in sé stesso riesce a rappresentare quella che è la situazione dell'economia italiana: una filiera composta per la gran parte da PMI e microimprese. Entrando nello specifico, la distribuzione del valore aggiunto prodotto su suolo nazionale, si può distribuire nella seguente misura³⁶:

- 36,0% viene generato da gruppi multinazionali ed esteri;
- 75,5% viene generato da Piccole e Medie Imprese;
- 31,9% viene generato Micro-Imprese.

Si può dunque dire che una riforma in questo senso garantirebbe maggiore equità in materia di adempimenti.

La modalità con le quali le imprese vengono inserite nella corretta categoria di appartenenza sono previste dal D.L. 3/2015. Questa norma è stata introdotta sulla base delle Raccomandazioni della Commissione 2003/61/CE.

I parametri di interesse sono tre: Numero di Soggetti Occupati (o Effettivi); Ricavi realizzati e il Totale di Bilancio. È necessario evidenziare che, a differenza della soglia relativa agli occupati, il parametro del fatturato realizzato è alternativo a quello del Totale del Bilancio. Al fine di identificare in quale categoria rientra l'impresa, sarà sufficiente soddisfare alternativamente il secondo o il terzo parametro e, dunque non entrambi.

Le soglie d'interesse vengono riassunte nella Tabella 3³⁷.

³⁵ Proposta di Direttiva Europea n. 2021/0104 datata 21 aprile 2021.

³⁶ Fonte: Report ISTAT "RISULTATI ECONOMICI DELLE UNITA' LOCALI DI IMPRESE E MULTINAZIONALI | ANNO 2019" 29 dicembre 2021 (<https://www.istat.it/it/files//2021/12/risultati-economici-unita-locali-impres-multinazionali-2019.pdf>).

³⁷ Guida dell'Utente alla definizione di PMI, Commissione Europea, settembre 2019.

Tabella 4

	Tipologia d'impresa		
	MICRO	PICCOLE	MEDIE
Individui impiegati	<10	$10 \leq x < 50$	$50 \leq x < 250$
Ricavi Totali	≤€2 mln	≤€10 mln	≤€50 mln
Totale di bilancio	≤€2 mln	≤€10 mln	≤€43 mln

Questa distinzione, oltre ad avere una finalità formale, ha un'utilità sostanziale ai fini dell'adempimento di obblighi ridotti per queste ultime.

SantaLucia Mobili: Evoluzione, Linee di Prodotto e Società

Evoluzione

SantaLucia Mobili S.p.A. è un'impresa operante nel settore del mobile; più precisamente nel campo dell'arredamento d'interni e dell'hotellerie. La sede legale e operativa dell'organizzazione coincidono, e si trova nel comune di Prata di Pordenone (PN), zona appartenente al Distretto del Mobile Livenza³⁸.

La storia di SantaLucia Mobili nasce sull'onda del boom economico. Nel 1965, infatti, sei soci unirono le loro forze per offrire un prodotto di qualità, in un mercato in espansione. Come oggi, il settore di riferimento era l'arredo, ma con particolare focus sulla produzione di camerette.

Dopo un inizio periglioso dovuto ad un importante alluvione che rese inagibile il piccolo laboratorio iniziale; i soci decidono di acquistare il terreno su cui tuttora si trova la sede produttiva. Anche grazie a questa politica d'investimento, l'anno successivo lo stabilimento viene risparmiato dalla tragica alluvione del 1966.

Sempre in quel periodo, la base sociale si allarga, passando da sei a sette soci.

Con gli anni, il mercato è stato ampliato estendendo l'offerta alla zona giorno; più nello specifico in sistemi componibili. L'evoluzione è stata spinta dalla voglia di innovare, tenendo sempre a mente le origini artigiane che caratterizzano: tanto l'organizzazione quanto il territorio.

Durante il periodo degli anni '70 del secolo scorso, il marchio SantaLucia Mobili si consolida e, nel decennio successivo, realizza l'espansione verso il mercato Arabo.

Con l'avvento degli anni '90, la Francia aprì le porte al marchio Made in Italy. Nonostante l'appetibilità del mercato, nel 1993 questa decisione si rivelò tragica. A causa di un momento di crisi, infatti, l'impresa perde l'intero mercato francese che pesava per il 60% del fatturato globale. Si dà così inizio al primo periodo di crisi vissuto da SantaLucia Mobili.

³⁸ Area Industriale istituita dalla Regione Friuli-Venezia Giulia, accogliente tutte le imprese operanti nel settore del mobile locate in 19 comuni appartenenti all'ex Provincia di Pordenone.

La situazione si risolve attraverso l'adozione di politiche votate: alla riaffermazione del marchio nel mercato interno; e alla conquista del mercato statunitense.

Il primo target venne raggiunto, garantendo tutt'ora una conoscenza del marchio a livello nazionale; la seconda, invece, si realizza solo in parte, attraverso la sua affermazione per un periodo breve ma caratterizzato da intense forniture.

Con l'avvento del nuovo millennio, l'impresa ha deciso di allargare il sito produttivo originario incrementando, oltre all'area produttiva, lo spazio dedicato agli uffici e allo showroom interno. Sempre nel primo decennio del 2000, a breve distanza dalla sede principale, viene costruito il secondo sito produttivo.

In tempi recenti, la qualità del prodotto viene ufficializzata dall'ottenimento delle certificazioni: ISO 90001:2015 e CRIBIS D&B.

La prima, si occupa di certificare la buona gestione per processi e mira a soddisfare a pieno il cliente; nonché l'efficacia ed efficienza dei risultati al fine di migliorare la possibilità di realizzare successo per le aziende sul mercato.

Il secondo, invece, si basa sull'indicatore dinamico e in costante aggiornamento: "Cribis D&B Rating". il suo obiettivo resta quello di fornire informazioni riguardo l'affidabilità commerciale attribuita ad un'azienda.

Mercato e Linee di prodotto Offerte

L'esperienza sviluppata in questo mezzo secolo di attività ha ora portato alla segmentazione della produzione in tre linee: Pratico, Homy e Ikona.

Attraverso questa decisione, l'organizzazione mira a fornire il prodotto adatto alle specifiche esigenze dell'utente; in modo tale che riesca a comprenderlo e ad apprezzarlo al meglio.

La linea *Pratico*, ricerca la tendenza e mira a soddisfare i fruitori che apprezzano maggiormente il connubio: design essenziale e rapidità nella consegna.

I prodotti *Homy*, invece, mirano a conquistare un target che apprezza la possibilità di personalizzare, rendendo così unici, i prodotti d'arredamento.

Ogni prodotto appartenente ai gruppi appena citati che: sia caratterizzato da un alto impatto visivo, e sia stato particolarmente apprezzato sul mercato, oltre che quanto progettato ad hoc; rientra nella linea *Ikona*. Essa, infatti, accoglie tutti i complementi d'arredo che, grazie all'imprinting SLM, riescono a diventare un punto di riferimento nel mobilio domestico.

La vendita dei prodotti appartenenti a queste linee ha generato, nel 2021, un giro d'affari che si attesta a circa €23.77 milioni. A conferma del fatto che l'organizzazione appartiene al comparto delle Piccole e Medie Imprese, si registra che: il numero di unità lavorative occupate è 148; mentre il Totale di Bilancio si posiziona intorno ai €26.20 milioni. A norma dalle indicazioni fornite dalla Commissione Europea nel 2019, si conferma il rispetto delle suddette soglie.

Le vendite si sono sviluppate su scala globale, includendo: Canada, Stati Uniti d'America, Perù, Arabia Saudita, India, Cina, Russia, Mitteleuropa ed Europa del Sud.

I dati circa i fatturati prodotti, restituiscono un'informazione chiara di ripresa dell'impresa dopo il drammatico periodo di stop legato alla pandemia di Covid-19. Sinonimo della grande fiducia nel futuro, è stato il coraggio di mettersi in gioco come pionieri nella formulazione di DNF.

Contesto Sociale

Attualmente la compagine sociale si compone di 13 membri, 6 dei quali sono i fondatori.

La peculiarità tipizzante il marchio SantaLucia Mobili è il suo radicamento nel territorio. A evidenza di questa osservazione si denota che, nonostante l'impresa abbia vissuto: sia periodi di crisi che di sviluppo, l'impianto produttivo non è mai stato spostato dall'insediamento originale; ad eccezione di un ampliamento sito ad un paio di chilometri dallo stabilimento storico.

L'organizzazione ha realizzato intese con diverse organizzazioni, quali: Cluster Legno Arredo Casa FVG, Italian Habit e Unione Industriali. I primi due organismi mirano a sviluppare rapporti fra le imprese appartenenti al settore (non solo friulane) con l'obiettivo di generare sinergie, tanto in termini di collaborazione, quanto in termini

industriali. Similmente il secondo ente si occupa di realizzare una rete d'impresе a prescindere dal settore di riferimento.

Un ulteriore, e forse più importante, sintomo dell'attaccamento al territorio è riconducibile alla storia del marchio. I fondatori, infatti, decisero di saldare questo rapporto battezzando l'impresa con il nome della Santa Patrona del comune del pordenonese. Il livello di importanza è tale da venir inserito entro il perimetro dei Valori identificati dall'organizzazione stessa.

DNF 2020

Fra gli obiettivi sottostanti la definizione della Dichiarazione Non Finanziaria formulata da SantaLucia Mobili, oltre al progetto pionieristico per il settore, c'è la volontà di rendicontare rispetto l'iniziativa "To Do Future. Verso il cambiamento sostenibile". L'obiettivo di questo piano trova fondamento su due pilastri:

1. La formulazione di un sistema organizzativo basato sui 17 SDGs fissati dall'ONU;
2. La formulazione di un progetto di Lean Transformation.



Figura 7

Con particolare riferimento a quest'ultima iniziativa si tratta di un progetto che, basandosi sui principi della Responsabilità

Sociale e delle 3P (*Profitto, Persone e Pianeta*), mira a riformulare l'idea di impresa comunemente condivisa, investendo sull'efficiamento dei processi. Il percorso in parola è stato intrapreso nel 2012, e da quel momento l'organizzazione ha rilevato un miglioramento, tanto nei flussi di cassa, quanto in quelli di magazzino. Ad oggi, infatti, questa politica costituisce uno dei pilastri fondamentali del piano strategico.

In forza del miglioramento dei processi appena descritti, si tende a responsabilizzare tutte le principali funzioni aziendali, in modo da spingerle alla collaborazione e alla creazione di sinergie volte al raggiungimento di obiettivi condivisi. Questo si riverbera sul miglior

Fonte: Bilancio di Sostenibilità Santa Lucia Mobili SpA 2020

impiego di risorse Umane ed Energetiche, generando così un beneficio a vantaggio della comunità tutta.

Dopo questa specificazione, il documento prosegue con la definizione delle Note Metodologiche adottate per la redazione del report. Dato che la relazione in analisi è una novità per l'organizzazione, la medesima ha deciso di utilizzare: tanto le risorse interne; quanto un appoggio esterno fornito da Hydra srl sb, società specializzata nel campo dello sviluppo di processi di Sviluppo Sostenibile.

La decisione di condividere il percorso di formulazione della dichiarazione in analisi deriva dalla volontà di produrre un documento il cui contenuto sia riconosciuto come valido dalla comunità, in forza di un appoggio tecnico fornito in fase di redazione.

Il sistema di linee guida scelto per la strutturazione del report sono i GRI. Da un colloquio sostenuto con il Sig. Galli, CFO dell'impresa, la scelta è stata operata in ottemperanza alle indicazioni fornite dalla società di consulenza citata.

Il contenuto procede con la presentazione della gerarchia interna. Come per molte imprese, il principale organo di comando è il Presidente. Da questa figura dipende direttamente il Consiglio di Amministrazione.

Al fine di includere totalmente gli ideali di sostenibilità e cultura dello sviluppo, cardine dell'iniziativa "To Do Future", fra gli organi di comando è stata inserita una nuova posizione: *Team di Sostenibilità*. L'istituzione appena citata, si compone: sia dai Consiglieri di Amministrazione; che dai responsabili delle funzioni strategiche dell'organizzazione (: Acquisti, Commerciale, Marketing, Operations, IT e Tesoreria).

Come già accennato la principale funzione dell'organo, oltre al potere decisionale di cui dispone, è la divulgazione e l'integrazione del tema della sostenibilità tra le principali aree caratterizzanti la vita dell'impresa.

Per l'annualità 2020, il più alto ruolo decisionale è occupato da una donna; mentre fra i Consiglieri di Amministrazione, un terzo della popolazione appartiene al genere femminile. Entro il perimetro del team di sostenibilità, un membro su cinque è donna.

Il progetto procede con la presentazione del contenuto del Codice Etico. Esso, mette in evidenza i principi e le norme che guidano l'impresa nell'adozione delle decisioni. Questo costruito è tanto utile in fase di assunzione di decisioni rilevanti; quanto per la gestione

ordinaria dell'impresa. A evidenza di ciò, il report specifica che il concetto di Fare Etico, incarnato dal documento, oltre ad essere condiviso da tutti gli stakeholders, rappresenta i pilastri sui quali l'organizzazione gestisce i rapporti con loro.

In quest'ottica, vengono presentati: Vision, Mission, Purpose e i comportamenti da adottare per rendere realizzabili gli elementi appena citati. Per riuscire a dare un'idea completa di quello di cui si sta trattando va chiarito il significato sottostante i concetti in questione.

Segnatamente, nel 2001, il Dr. Hamel definisce il concetto di Mission come "l'identità profonda e immutabile dell'impresa, l'obiettivo complessivo della sua strategia, e rappresenta quindi lo scopo che informa il modello di business". SantaLucia Mobili, dà vita a questa definizione, attraverso la locuzione "L'Azienda che vale, perché Tu vali". L'obiettivo di questo concetto è quello di trasferire il messaggio della centralità dell'individuo al contesto dell'organizzazione.

Similmente, nel 1985, Bennis e Naunus evidenziano come per Vision si intende una rappresentazione chiara di un "futuro realistico, credibile e attraente per l'organizzazione". Più nello specifico, attraverso questo strumento, il leader costruisce un "un ponte di grandissima importanza tra il presente e il futuro". L'organizzazione in analisi, una volta adattate alle sue esigenze il concetto in questione, ne dà struttura per mezzo del concetto "Pensiamo, progettiamo e fabbrichiamo mobili per vestire con cura le nostre case e quelle dei nostri clienti".

Il terzo tema analizzato e valutato dall'organizzazione è la Brand Porpouse. Il concetto che sostiene questo tema è l'esposizione delle motivazioni che spingono l'impresa a continuare ad operare nel mercato. Quella del mobilificio pratese, è la costruzione di un modello organizzativo contaminato dal mondo della sostenibilità.

Per non lasciare i concetti appena presentati dei meri slogan, l'organizzazione ha evidenziato quali sono i valori, e di conseguenza i relativi comportamenti, da attuare.

Il primo e già citato, sono le radici. Le origini artigiane e la vicinanza alle comunità locali restano dei pilastri per lo sviluppo e la crescita dell'impresa nel suo complesso.

In linea con questo fondamentale concetto c'è l'Ospitalità. Fra le ambizioni principali dell'impresa c'è quella di mantenere un ambiente familiare, assimilabile a quello che

caratterizzava le origini dell'impresa, nel quale lo spendersi ha l'obiettivo di generare un beneficio alla collettività, e non solo all'individuo.

Mantenere la voglia di crescere, ricordando da dove si è partiti, è un concetto che ispira il valore dell'Ascolto. Un ambiente conosciuto e amichevole ha, fra le caratteristiche principali, quella di essere propenso all'Ascolto. Tutte le funzioni, infatti, sono accessibili al dialogo nella massima Semplicità purché Sincero.

Una comunicazione Semplice, infatti, riduce le distanze fra le posizioni e aumenta la possibilità di ottenere feedback costruttivi.

Sempre su questa lunghezza d'onda, viene considerato il concetto di Kaizen. Con questo termine giapponese, coniato in tempi recenti, si vuole rappresentare un continuo cambiamento, in ottica di ricerca del meglio. SantaLucia Mobili se ne è appropriata calandolo nel contesto in cui opera: un cambiamento su base quotidiana, volge sempre al meglio e permette il coinvolgimento di molti, e non solo della classe dirigente.

L'identificazione dei valori fondamentali si conclude con la Responsabilità Diffusa. Con questa locuzione, l'organizzazione evidenzia la massima responsabilità di ogni collaboratore per la mansione che svolge, aiuta a comunicare l'esigenza di versare il massimo impegno nell'operato svolto, generando aspettative propulsive per futuro.

Al fine di riuscire ad identificare i principali portatori di interesse che intrattengono rapporti con l'organizzazione, SantaLucia Mobili ha deciso di avviare un processo di Stakeholders Engagement. Le fasi seguite per la definizione di questo processo trovano rappresentazione alla figura 8. Per mezzo di questo strumento si è riusciti: in una prima fase a mappare gli stakeholders dell'impresa; per poi individuare e comprendere tanto i loro bisogni quanto le loro aspettative.

Attraverso l'applicazione di quanto in parola, si è cercato di risalire alla definizione di quelli che sono i portatori di interesse e dei livelli di priorità loro attribuiti. Più nello specifico, quanto lo stakeholder: dipende dell'organizzazione e in che misura riesce a influenzare l'attività svolta.

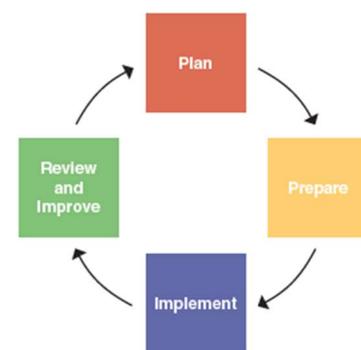


Figura 8

Fonte: Bilancio di Sostenibilità Santa Lucia Mobili SpA 2020

GRI tecnici impiegati e modalità di utilizzo delle linee guida generali

La società di consulenza che ha assistito il mobilificio pordenonese nella redazione del report, come già anticipato, ha convenuto di utilizzare il sistema di rendicontazione definito dai GRI.

Segnatamente, si è deciso di optare per una struttura Core; che, nello specifico, mira a fornire al fruitore le informazioni minime utili alla comprensione: della natura dell'organizzazione; delle tematiche rilevanti; oltreché delle modalità di gestione degli impatti.

A questo scopo, come già discusso, la prima parte ha l'obiettivo di analizzare tutte quelle tematiche che mirano a fornire informazioni generali riguardo l'intera organizzazione.

Il report presenta tutte le attività e le informazioni che i GRI richiedono vengano presentate, senza però darne una chiara esplicitazione se non alla fine del documento. In questa sezione, infatti, viene definito un *Indice dei Contenuti GRI*. Per mezzo di questo strumento, viene permesso al fruitore di identificare facilmente quali indicatori sono stati impiegati e dove l'analisi va ricercata.

L'elencazione dei temi trattati si apre con l'informativa generale prevista dalle indicazioni del GRI 102. Gran parte del contenuto di questa sezione, ricalca quanto presentato nel capitolo precedente. In particolare, vengono date le indicazioni utili ad identificare la posizione di macro temi come il Profilo dell'Organizzazione, le Strategie, l'Etica e Integrità, la definizione della struttura di Governance adottata, il livello di Coinvolgimento degli Stakeholders e le Pratiche di Rendicontazione utilizzate.

Un argomento non trattato, su cui è possibile produrre alcune valutazioni, sono le Informazioni sui Dipendenti. Questo tema viene analizzato entro il perimetro dell'informativa inerente al profilo dell'organizzazione; in particolare al sotto capitolo 102-08.

SantaLucia Mobili struttura l'analisi del tema, evidenziando dapprima la distribuzione delle maestranze in base: al genere, alle categorie professionali d'appartenenza e alle fasce d'età.

Procede, poi, con la rappresentazione delle politiche adottate per la gestione delle risorse umane. Questo tema risulta particolarmente caro all'organizzazione dato che tuttora, gran parte della forza lavoro impiegata proviene dalla comunità locale. Inoltre, anche secondo la filosofia *Lean* (cardine del processo decisionale dell'organizzazione), le risorse umane vengono ritenute il vero motore aziendale per il miglioramento: dal top management agli operai. In quest'ottica, l'impresa concentra le energie:

1. Favorendo momenti di incontro, promuovendo lo spirito di squadra e, di riflesso, la collaborazione su piani diversi;
2. Considerando le maestranze delle risorse strategiche. In ottica di impresa, significa favorire la crescita professionale attraverso processi di formazione, con l'obiettivo di occupare soggetti sempre aggiornati e, allo stesso tempo, fidelizzarli;
3. Incrementando i livelli di tutela degli operatori sul loro posto di lavoro, producendo analisi in materia di sicurezza sul lavoro e, nel merito, valutando tanto indicatori di frequenza quanto di gravità, per non rischiare di perdere alcuna informazione utile.

Conclusa la parte preliminare del report, si procede con le sezioni "Triple Bottom Line"; ovvero, partendo da tematiche a carattere economico, si procede con l'analisi di argomenti inerenti all'ambiente e la società.

La sezione in cui viene analizzata la generazione del valore economico, si basa sulle indicazioni fornite dal G.B.S.³⁹. Per mezzo, dunque, di una riclassificazione di bilancio,

³⁹ *Gruppo di studio per il Bilancio di Sostenibilità*. Organizzazione nata nel 1998 con l'obiettivo di formulare una guida rispetto i fini e le procedure utili alla redazione di un report di sostenibilità. La sua natura consente una facile integrazione con gli AA1000 e i GRI; pur mantenendo dei caratteri distintivi. Questa associazione si compone di un gruppo di professionisti, appartenenti tanto al mondo accademico quanto a quello della consulenza. La peculiarità del sistema in parola è il fatto che focalizza molta parte delle attenzioni sull'identificazione di una struttura e del contenuto minimo, al fine di riuscire a validare il documento e renderlo comparabile: tanto nello spazio quanto nel tempo. Il raggiungimento di quanto appena definito passa per l'identificazione di un contenuto minimo a garanzia di completezza del documento, attraverso una strutturazione a tre livelli:

1. Definizione dell'identità aziendale;
2. Esposizione delle modalità di produzione e distribuzione del valore aggiunto creato;
3. Relazione sociale.

In particolare, il secondo livello risulta utile al fine di assicurare il contenuto del Bilancio a dati contabili; dando così concretezza alle assunzioni raccolte nel report.

l'organizzazione ha rappresentato le modalità di formazione e distribuzione del Valore Aggiunto Globale per l'annualità 2020.

La struttura di definizione del Valore Aggiunto Globale si costruisce: sottraendo dai Ricavi derivanti dallo svolgimento dell'Attività Tipica; i Costi riferiti alla stessa area.

Particolare attenzione viene poi destinata alle modalità di distribuzione del Valore in questione. Come da *Figura 9*, si può notare che oltre il 97% dello stesso viene dedicato alla Remunerazione del Personale. Non vi sono distribuzioni di dividendi a favore della proprietà per l'annualità d'interesse.

Va segnalato, che entro il perimetro di valutazione di questo Tema rientrano valutazioni legate all'analisi di materialità oggetto di studio nel prossimo capitolo.

Come previsto dal concetto di Triple Bottom Line, all'approfondimento di temi a carattere economico, succedono le valutazioni delle politiche adottate in ambito Socio-Ambientale.

In particolare, come discusso nel capitolo dedicato ai GRI, le indicazioni specifiche del framework che si occupano dell'analisi degli argomenti ambientali sono contenute nei GRI 300.

Ognuno dei temi evidenziati, viene analizzato mediante la medesima struttura: spiegazione dell'argomento materiale e del relativo perimetro (GRI 103-1); rappresentazione delle modalità di gestione e delle relative componenti (GRI 103-2); valutazione delle modalità di gestione (GRI 103-3); e analisi tecnica mediante l'applicazione della voce migliore prevista dai GRI 300.

MOBILIFICIO SANTA LUCIA SPA	
DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO	2020
A) Remunerazione del personale	4.839.036
Personale dipendente	4.839.036
a) remunerazioni dirette	3.484.194
b) remunerazioni indirette	1.354.842
c) quote di riparto del reddito	-
B) Remunerazione della Pubblica Amministrazione	(280.704)
Imposte dirette	(266.704)
Imposte indirette	
- sovvenzioni in c/esercizio	(14.000)
C) Remunerazione del capitale di credito	301.005
Oneri per capitali	301.005
D) Remunerazione del capitale di rischio	-
Dividendi (utili distribuiti alla proprietà)	-
E) Remunerazione dell'azienda	104.245
+/- Variazioni di riserve	(357.051)
(Ammortamenti)	461.296
Remunerazione comunità locale e ambiente	8.500
Liberalità esterne e sponsorizzazioni	8.500
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO	4.963.582

Figura 9

Fonte: Bilancio di Sostenibilità Santa Lucia Mobili SpA 2020

A seguito della redazione dell'analisi di materialità, i temi ambientali ritenuti rilevanti sono tre:

1. Materiali: fornire evidenza dei Materiali Utilizzati per Peso e Volume (GRI 301-1);
2. Energia: fornisce evidenza, tanto del tipo di energia consumata, quanto delle sue destinazioni (GRI 302-1). Particolare attenzione viene dedicata alla rappresentazione delle politiche volte alla riduzione delle emissioni;
3. Scarichi idrici e rifiuti: fornisce evidenza dei Rifiuti prodotti per tipo, peso e metodo di smaltimento (GRI 306-2). Viene data rappresentazione, ai fini della produzione di un confronto, dei dati raccolti nell'anno in analisi e in quello precedente, previa divisione dei medesimi fra Rifiuti a carattere Pericoloso e Non Pericoloso.

A conclusione di questo capitolo, vengono discussi gli indicatori inerenti alle Tematiche Sociali, appartenenti al GRI 400. Anche questa sezione, come la 200 e 300, appartiene ai GRI Specifici. Proprio come gli argomenti trattati nelle sedi appena specificate, anche in questa, la trattazione segue la struttura condivisa che parte dalle indicazioni riguardanti l'analisi di materialità contenute nel GRI 103.

Gli argomenti ritenuti rilevanti sui quali il report si sofferma maggiormente, viene recepito dal GRI 403 e riguarda la Salute e Sicurezza sul Lavoro. Come anticipato in precedenza, il tema della valutazione e della tutela del personale nell'incorrere in possibili rischi legati all'attività svolta, è un argomento particolarmente vivo e sentito dall'organizzazione. Il report, perciò, tratta diversi argomenti previsti dai GRI 403 (Salute e Sicurezza sul Lavoro), fra i quali: Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (GRI 403-1); Identificazione dei Pericoli, Valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti (GRI 403-2); Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro (GRI 403-5); e Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro all'interno delle relazioni commerciali (GRI 403-7).

La trattazione di questi argomenti mira a fornire evidenza del livello di interesse che l'impresa rivolge al tema del benessere dei lavoratori entro il perimetro dell'impresa. Questo concetto si allarga al livello di tutela della sicurezza dei clienti. Viene infatti dedicato uno spazio al fine di esporre le politiche adottate con l'obiettivo di Valutare gli impatti sulla salute e sicurezza per categorie di prodotto e servizi (GRI 416-1) offerti

dall'impresa. In particolare, il focus riguarda: sia la qualità dei materiali impiegati in fase di produzione, sia i processi impiegati. A supporto di quanto appena descritto, vengono fornite le evidenze derivanti dall'ottenimento di certificazioni che garantiscono, tanto la sostenibilità quanto la qualità delle materie prime impiegate in fase di produzione.

Sulla stessa linea, si sviluppa l'approfondimento del tema legato alla formazione. Le informazioni fornite, si basano sul framework previsto dal GRI 404-1. Come già largamente spiegato, l'organizzazione mira a formare i dipendenti: tanto per poter contare su personale altamente qualificato, quanto per creare un legame di fiducia e approvazione che miri a garantire un alto livello di benessere.

In aggiunta agli argomenti appena citati, per mezzo dell'analisi di materialità, sono stati individuati altri argomenti rilevanti non specificatamente trattati da alcun indicatore formulato dai GRI.

Nello specifico sono: Partnership Strategiche; Benessere; Circular Economy; e R&D Innovazione Sostenibile.

Il primo tema, mira a presentare tutti i legami che l'organizzazione ha costruito nel corso del tempo con l'obiettivo di apprendere nuovi strumenti e migliorare quelli di cui dispone già. Oltre a quanto già citato nel capitolo precedente, l'impresa ha stretto degli accordi con la sede pordenonese dell'Istituto ISIA Roma Design⁴⁰. Attraverso questa particolare collaborazione, SantaLucia Mobili collabora alla Pordenone Design Week e promuove il percorso per la formazione di Tecnici Superiori specializzati in Industry 4.0 calata nel settore del legno.

Oltre ai partenariati tecnici, l'impresa ha stretto rapporti con organizzazioni a sostegno del territorio pordenonese. In particolare, si tratta del supporto economico fornito alla società di pallavolo di Prata e al Festival Nazionale Arti Musiche Creative Indipendenti che si tiene a Villa Varda (Brugnera PN); oltre che il supporto allo sviluppo di piccole realtà di consortili come la Cooperativa sociale Il Giglio S.c.a.r.l. O.N.L.U.S. di Porcia. Attraverso il commissionamento a quest'ultima di lavorazioni in conto lavoro, SantaLucia Mobili fornisce occupazione a soggetti disabili, con l'obiettivo di valorizzare le potenzialità di autonomia oltreché cognitive; cercando di migliorare le condizioni di soggetti in difficoltà.

⁴⁰ Primo Istituto Universitario di Design a livello pubblico in Italia con sede a Roma.

Il concetto di innovazione viene ritenuto centrale non soltanto in sede di definizione di quello che è il sistema produttivo; ma soprattutto in fase di sviluppo dei prodotti e gestione dei materiali.

L'organizzazione, infatti, sta lavorando sulla transizione ad un'economia circolare attraverso: l'impiego di materie prime e lo sviluppo del prodotto.

Al momento l'organizzazione sta concentrandosi sulla costruzione di un sistema di prototipazione che impieghi l'uso di stampanti a tre dimensioni, anziché la costruzione fisica del prodotto. Inoltre, viene preferito l'impiego di materiali riciclabili, quali alluminio e vetro, ai fini della produzione.

Analisi di materialità e valutazione dei risultati ottenuti

Quanto osservato nel capitolo precedente, trova totale appoggio sulla definizione dei temi Materiali. Senza il processo di identificazione degli argomenti rilevanti, non sarebbe infatti possibile applicare alcune delle specifiche indicazioni contenute nel framework prodotto dall'organizzazione Global Reporting Initiative.

Proprio come presentato dal report in questione, questo esercizio di ordinamento e identificazione delle tematiche ritenute di ragguardevole importanza, vuole raggiungere gli obiettivi di: evidenziare le aree di interesse comune su cui focalizzare la propria azione; oltreché evidenziare i temi sui quali discutere in fase di definizione degli indicatori di GRI.

Il processo attivato a tal fine può venir condensato in due fasi principali:

1. Identificazione degli argomenti effettivamente rilevanti;
2. Categorizzare i temi, in modo da riuscire a prioritizzarli più efficacemente possibile.

La prima fase, per SantaLucia Mobili, passa: tanto per una valutazione di elementi che la caratterizzano; quanto per l'interiorizzazione delle indicazioni fornite dall'ONU per gettare le pietre che condurranno ad un futuro più sostenibile.

Il mobilificio, infatti, ha dapprima definito gli aspetti guardando: al passato (le origini dell'impresa); al presente (il territorio che ha sempre fatto parte della sua esistenza); E al futuro (voglia di innovazione e dinamicità). L'elenco formulato viene inoltre integrato con quelli che sono gli argomenti inerenti alla sostenibilità di maggior interesse per le concorrenti a livello Nazionale ed Europeo.

Di concerto, proprio per mantenere una panoramica completa verso il futuro, sono stati considerati anche gli elementi contenuti negli SDGs formulati dalle Nazioni Unite, oltre che le indicazioni contenute fornite dal framework ideato dai GRI.

Una volta definiti gli argomenti rilevanti, è opportuno ordinarli, al fine di ottenere una graduatoria che permetta di presentarli in modo utile e strutturato di modo che venga dato risalto, in fase di definizione delle politiche, a quelli di maggior interesse.

Per questo scopo il mobilificio, dopo aver formulato una graduatoria soggettiva dei temi identificati, ha prodotto un questionario da sottoporre agli stakeholders. In questo modo si mira a ottenere, oltre che un diverso punto di vista, una relazione e condivisione dei temi che costituiranno le politiche che verranno intraprese dall'organizzazione.

Il questionario impiegato per relazionare l'organizzazione ai suoi portatori di interesse è stato formulato con l'aiuto della società di consulenza Hidra. Il documento si compone di 22 quesiti suddivisi in 3 macroaree (Governance, Persone e Pianeta), a cui gli stakeholders sono stati chiamati a fornire una valutazione. Il rating impiegato prevedeva una valutazione da 1 a 10, in base alla rilevanza percepita dal tema. Di seguito la *Tabella 5*, inserita fra le istruzioni per la redazione del questionario, rappresenta il significato del range dei voti esprimibili.

Tabella 5

Ordine di rilevanza	Significato
1 - Non molto rilevante: l'argomento descritto non è rilevante e non presenta particolari impatti economici, ambientali o sociali	Non è necessario che SantaLucia Mobili si preoccupi di questo problema
5 - Mediamente rilevante. Il problema è di scarsa importanza e ha un impatto economico, ambientale o sociale minimo	Potrebbe essere utile prendere in considerazione l'argomento e monitorarlo periodicamente, è facoltativo avere una gestione attiva
10 - Estremamente rilevante. La questione è di grande importanza e ha impatti economici, ambientali o sociali molto significativi ed è strettamente legata allo scopo di SantaLucia Mobili nell'implementazione di strategie di innovazione sostenibile	Per SantaLucia Mobili è fondamentale definire obiettivi su questo argomento, avere una gestione attiva, monitorarlo e riferire i risultati raggiunti all'interno della strategia aziendale

Una volta conclusa la sezione che fornisce le informazioni generali, inizia quanto dedicato alla risposta ai quesiti posti.

Il miglior sistema per riuscire a comprendere a pieno i dati ottenuti, si realizza per mezzo della contestuale: lettura dei quesiti e posizionamento dei risultati entro il perimetro della Matrice di Materialità rappresentata nel report.

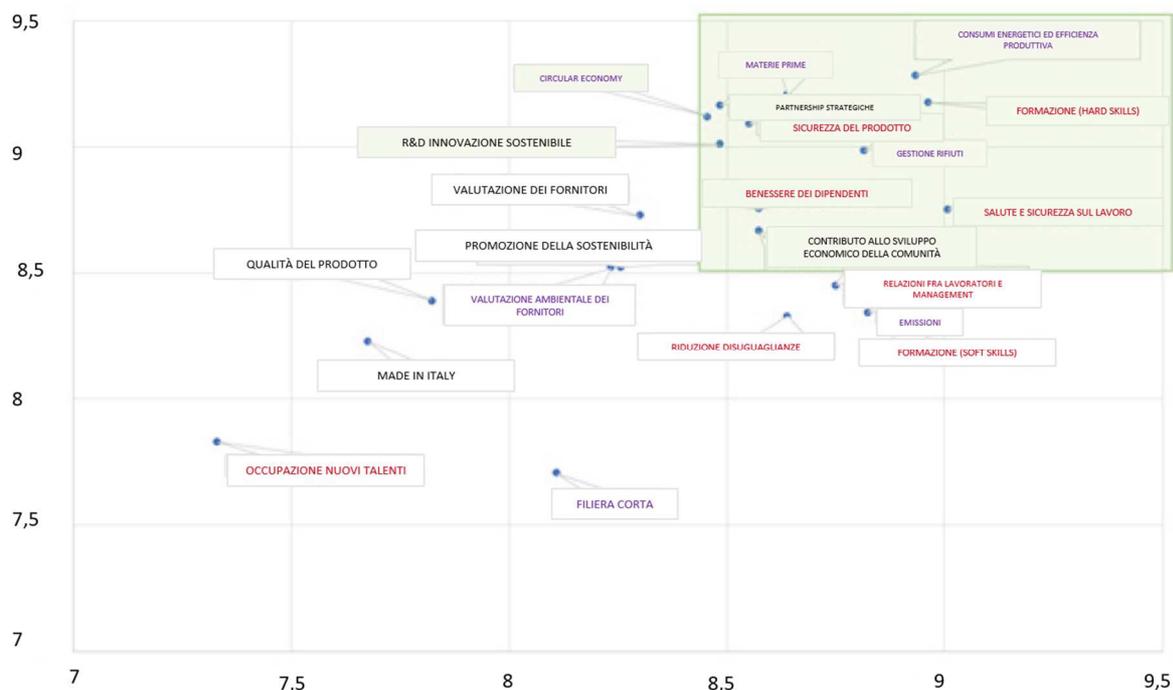


Figura 10

Fonte: Bilancio di Sostenibilità Santa Lucia Mobili SpA 2020

Come anticipato, i macro-argomenti oggetto di questionario sono Gestione (Governance), Società (People) e Ambiente (Planet).

La rappresentazione di cui alla *Figura 10*, mette in relazione le risposte raccolte dall'organizzazione presso i Terzi (Asse Orizzontale) e Internamente (Asse Verticale). Partendo dall'origine degli assi, un tema acquista valore (per una delle due parti) se occupa una posizione tanto più alta entro l'area della matrice. Di conseguenza, nel caso in cui entrambi i gruppi concordino sulla rilevanza di una certa tematica, la posizione occupata nella matrice tenderà ad essere nella sezione in alto a sinistra della stessa. La sezione cui viene attribuito maggior interesse viene qui rappresentata con un diverso colore, proprio per evidenziarne la rilevanza.

Per cercare di garantire una migliore qualità espositiva, ad ogni macro-tema è stato attribuito un diverso colore: alla Governance il *Viola*; alla Società il *Rosso*; mentre all'Ambiente il *Nero*. In questo modo, l'informazione visiva assiste il fruitore nel comprendere il livello di importanza generalmente attribuito ad un macro-tema.

L'area Verde è popolata da undici argomenti, di cui: tre appartengono all'area della Governance, quattro a quella della Società ed altrettanti a quella dell'Ambiente. È inoltre

evidente che tendenzialmente, gli Stakeholders Esterni attribuiscono maggiore importanza alle tematiche sociali rispetto a quella attribuita dagli Interni. È possibile fare il ragionamento opposto riguardo l'argomento Governance. Il tema dell'ambiente, invece, trova equa distribuzione fra i due gruppi di intervistati.

L'argomento che mette maggiormente d'accordo i due gruppi è la *Formazione* delle maestranze; e in particolare l'incremento delle loro *hard skills*; ovvero le competenze tecniche specifiche degli impiegati. Di seguito vengono, *l'Efficienza Produttiva e la Riduzione dei Consumi*; *la Salute e Sicurezza sul Lavoro*; *Gestione dei Rifiuti* efficiente; *Approvvigionamento di Materie Prime* che rendono il prodotto *Sicuro*, attraverso: una rete di *Partnership Strategiche* ottimizzate e favorevoli un processo di *Economia Circolare*, e un continuo processo di *Innovazione*; il tutto dando un *Favorendo lo Sviluppo Economico della Comunità* e favorendo il *Benessere dei Dipendenti*.

Gli argomenti che vi compaiono con maggior frequenza si riferiscono alla categoria People e Planet. Da qui ne deriva che la Governance viene ritenuta di minor significatività rispetto agli altri macrotemi.

Il modulo in parola è stato distribuito in maniera uniforme fra gli stakeholders dell'impresa. Questi, però, non hanno dimostrato particolare interesse e attrattività verso la questione. Il gruppo più attivo è stato quello dei portatori d'interesse interni, e fra loro, i più giovani hanno partecipato maggiormente dimostrando particolare interesse.

A detta del CFO Jacopo Galli, che ha seguito da vicino l'evoluzione del report, le motivazioni a sostegno dello scarso livello di interessamento, soprattutto fra i soggetti esterni all'organizzazione, va principalmente ricercato in due motivazioni: la scarsa comprensione dello strumento da parte di molti; oltreché l'abuso del tema della sostenibilità.

Il secondo elemento, in diversi casi, è la causa che innesca il disinteresse a comprendere gli elementi caratterizzanti il documento. Il fenomeno di cui si tratta, viene definito come "green-washing"; ovvero il costante impiego del tema della sostenibilità, al fine di rendere un prodotto più appetibile, ha reso molti individui impermeabili alle questioni e, di conseguenza, disinteressate.

Bibliografia

- Aerts W, Cormier D. (2009), "Media legitimacy and corporate environmental communication", *Accounting, Organizations and Society*, pag. 1-27
- Agrawal A, Knoeber C. (1996), "Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders". *Journal of Finance Quantitative Analysis*, pag. 377-397
- Ahmad H. Jumah (2009), "The implication of materiality concept on accounting practices and decision making", *Inter Metro Business Journal*, vol.5, No.1
- Bernstein L.A.(1967), "The Concept of Materiality", *The Accounting Review*
- Chastney J.G.(1975), "The role of the "true and fair view" concept in 1975", *Accountants Weekly*, pag. 14
- Chewning Jr. E.G., J.L. Higgs (2002), "What Materiality Really Mean?", *Wiley periodicals*, pag.62
- Dohr J. L.(1950), "Materiality - What does it mean in Accounting?", *The Journal of Accounting*, Vol. 90, pag.56
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2018), "Rilevanza (e materialità) nella disclosure non finanziaria"
- Forum Per la Finanza Sostenibile, ALTIS, (2021) "PMI italiane e rendicontazione di sostenibilità"
- Luison Carlo (2019), *EVOLUZIONE DELLA RENDICONTAZIONE NON FINANZIARIA GRI Standards - Global Reporting Initiative & <IR> Integrated Reporting Framework*
- ALTIS Alta Scuola Impresa e Società (2021), "Rendicontazione di sostenibilità per le PMI: stato dell'arte, benefici e criticità"
- Caregnani Giovanni Maria (2019), "La Materiality nel Contesto IAS/IFRS: Finalmente un Punto Fermo?", *Rivista dei Dottori Commercialisti*, Vol. 70, pag.629-655

Buscarini Cristiana, Cerroni Fabio, Scarnecchia Livia (2021) “Il ruolo delle matrici di “Materialità” e di “Performance” per il controllo della sostenibilità”

Propersi Adriano (2007), “Il Bilancio Sociale nelle Piccole e Medie Imprese”, Fondazione dei Dottori Commercialisti di Milano Scuola di Alta Formazione

Gruppo Tecnico RSI Confindustria - GBS, Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale - Piccola Industria (2020), “Linee guida per “la rendicontazione di sostenibilità per le PMI””

EQUITA – ALTIS (2019), Sostenibilità: una valutazione su misura per le PMI Come valorizzare le condotte ESG delle aziende di piccole e medie dimensioni”

ISTAT (2021), “RISULTATI ECONOMICI DELLE UNITA’ LOCALI DI IMPRESE E MULTINAZIONALI | ANNO 2019”

Fasan Marco e Bianchi Stefano (2017), “Lo stato dell’arte del corporate reporting: Integrated Reporting”, Università Ca’ Foscari Venezia

Organismo Italiano di Business Reporting (O.I.B.R.) (2017), “Il Reporting Integrato delle PMI: Linee guida operative e casi di studio”

Bertolini Stefania, Molteni Mario, Pedrini Matteo, ALTIS Alta Scuola di Impresa e Società, Mario Molteni (2016), “L’ANALISI DI MATERIALITÀ Implementazione, impatti e futuri sviluppi”

Commissione Europea, 2019, “Guida dell’Utente alla definizione di PMI”.

Molteni Mario e Pedrini Matteo (2016), “Analisi di Materialità in Azienda Problemi di Implementazione”, Sviluppo e Organizzazione, pag.55-61

SantaLucia Mobili (2021), “Bilancio_Sostenibilità_Santalucia-Mobili”

Sitografia

IFRS, www.ifrs.org

IIRC, www.theiirc.org

ONU, <https://unric.org>

AA1000, <https://www.accountability.org/standards/>

GRI, <https://www.globalreporting.org/>

IR, <https://www.integratedreporting.org/>

PWC, <https://www.pwc.com/>

DELOITTE, <https://www2.deloitte.com/it/it.html>

Ringrazio il relatore per la disponibilità.

Il management di SantaLucia Mobili S.p.A. per la disponibilità e la voglia di mettersi in gioco dimostrata .

Ringrazio la mia famiglia che, nonostante me stesso, con tenacia mi ha supportato.

Fra loro, ci sono alcune menzioni speciali: Elda, per avermi insegnato che ogni problema va valutato in prospettiva e non nel momento in cui lo si vive; Laura per avermi insegnato che essere un ragioniere è uno stile di vita, e non una semplice professione; Davide per avermi tirato per i piedi in diverse situazioni; Paola, per la sua gentilezza e ingenuità; e infine, ma non per importanza, a Francesca aka EuGenia, per la sua empatia e ingenuità, che la rendono una sorella assolutamente invidiabile.

Alla mia seconda famiglia, quella composta dagli amici di una vita. Con loro, oltre che parte del mio percorso universitario, ho condiviso momenti di vita indimenticabili. Devo loro molto di quello che sono oggi.

Cito tutti i compagni di studi senza i quali questo percorso sarebbe stato secco e incolore.

Tutti i colleghi incontrati in questo ultimo periodo. Fra loro il Management e i compagni di lavoro conosciuti in Savio Macchine Tessili S.p.A. che, nonostante gli impegni di studio, mi hanno comunque dato un'occasione.