

## **INDICE**

### **INTRODUZIONE**

## **CAPITOLO 1 IL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ**

**1.1 I principi di definizione dei report non finanziari**

**1.2 I bilanci di sostenibilità nel contesto attuale**

**1.3 La necessità di un maggiore orientamento agli investitori**

**1.4 L'assurance dei report non finanziari**

## **CAPITOLO 2 IL BILANCIO INTEGRATO**

**2.1 La logica della reportistica integrata**

**2.2 L'IIR - Framework**

**2.3 Il contenuto del report**

**2.4 L'Assurance del report integrato**

## **CAPITOLO 3 I REPORT DI SOSTENIBILITÀ DELLE SOCIETÀ' CALCISTICHE**

**3.1 La comunicazione non finanziaria nelle società di calcio**

**3.2 Il rapporto di sostenibilità dell'AC Milan**

**3.3 L'approccio alla sostenibilità della F.C. Juventus**

**3.4 Il bilancio di impatto dell'A.S. Roma**

### **CONCLUSIONI**

### **BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA**

## INTRODUZIONE

La reportistica non finanziaria da qualche decennio sta diventando un elemento essenziale per le imprese tradizionali, sempre più orientate alla creazione di profitto nel lungo periodo, le quali necessitano di uno strumento in grado di trasmettere all'esterno, ed in particolare ai principali stakeholder, l'idea che l'attività è svolta in maniera sostenibile, ossia nel rispetto dei principi etici, dei valori sociali e dell'ambiente. In ambito calcistico l'interesse verso i report non finanziari è cresciuto molto più recentemente soprattutto grazie ad una serie di impulsi esterni. La regolamentazione UEFA in materia di fair play finanziario rappresenta sicuramente il più generale di questi impulsi in quanto, nonostante in ultima analisi ponga dei vincoli di natura finanziaria, più volte sottolinea la necessità che anche le società calcistiche operino in maniera sostenibile e dimostrino la capacità di avere un equilibrio economico-finanziario nel lungo periodo. Questi nuovi vincoli hanno portato le società calcistiche a dover mutare repentinamente il loro approccio alle questioni di bilancio. Dall'approccio spesso estemporaneo che caratterizzava le gestioni passate si è dovuti passare ad un approccio strategico che ha portato con sé una serie di benefici. In particolar modo è stata stimolata l'individuazione di aree di business, diverse da quella agonistica, in cui cercare le risorse necessarie a sopperire ai finanziamenti che si accollavano agli azionisti di maggioranza per coprire le perdite. Le aree maggiormente interessate da queste nuove esigenze sono quelle relative al rapporto con i tifosi, oggi visti come veri e propri consumatori, e alla gestione dell'eventuale stadio di proprietà, fonte di cospicui introiti per la maggior parte dei principali club di calcio europei. Una seconda area di particolare interesse è quella relativa agli sponsor che da sempre hanno rappresentato una fonte finanziaria importante ma che oggi sono chiamati a sostenere in maniera più duratura e stabile i sodalizi calcistici. Non è un caso che nei bilanci delle società calcistiche difficilmente si incontri il termine sponsor che è di fatto stato sostituito da partner. L'esigenza di assicurarsi un

equilibrio di medio periodo rende opportuno, infatti, creare una partnership con gli sponsor ma questo può avvenire solo qualora vi sia una convergenza di valori, qualora essi siano coinvolti in qualche modo nella definizione della strategia aziendale, ovviamente in maniera esterna e non vincolante, e qualora abbiano la possibilità di verificare l'impegno concreto della società nel creare valore non solo per essa stessa. È anche indubbio che appare chiaro alle società che mostrarsi all'esterno come entità in grado di innovarsi, di rispettare le persone e l'ambiente e, più in generale di operare nel rispetto dei principi etici e sociali rappresenti una fonte di valore. In tal senso è sufficiente pensare ai danni economici che può subire una società calcistica, orientata ad espandersi oltre i confini nazionali, su cui cadono ombre di razzismo o, in termini di relazione con i finanziatori, qualora si dubiti del rispetto del fair play finanziario. A questo punto dovrebbe risultare chiaro perché il bilancio di sostenibilità rappresenti uno strumento particolarmente utile a cui non bisognerebbe rinunciare. Vale anche la pena di sottolineare come, in ultima istanza, la finalità sia sempre e comunque di natura finanziaria, ne consegue che un approccio verso una rendicontazione integrata sarebbe ancora più in grado di migliorare l'efficienza strategica e di mostrare la capacità di creazione di valore. Almeno in Italia le società calcistiche, probabilmente, non sono ancora pronte per una svolta così netta, tuttavia, la A.S. Roma con il suo bilancio di impatto si è posta come apripista per i tentativi di mostrare come i propri sforzi in attività non core possano trasformarsi in risultati economici.

Fatta questa premessa il seguente lavoro è stato organizzato in modo da individuare gli elementi salienti della reportistica non finanziaria e di quella integrata in modo da comprenderne la struttura, e soprattutto, la logica con cui gli stessi vanno costruiti. Nella parte finale sono invece analizzati i report non finanziari dell'A.S. Milan, della F.C. Juventus e dell'A.S. Roma per comprendere come le società italiane stiano affrontando i temi della sostenibilità. A tal fine si evidenzieranno le differenze in termini di report, i differenti gradi di maturazione degli stessi, il contributo decisivo che può essere apportato alla qualità del report dalla

collaborazione esterna di istituti di ricerca e universitari, e il ruolo, anche di stimolo, che società di revisione svolgono nel processo di redazione del documento.

# CAPITOLO 1 IL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

## 1.1 I principi di definizione dei report non finanziari

Con il passare del tempo la comunicazione di carattere sociale, ossia la divulgazione all'esterno del rispetto di principi etici, fattori ambientali ed uguaglianza sociale, ha subito una notevole evoluzione passando dall'essere un fattore di marketing, finalizzato ad ottenere un potenziale vantaggio competitivo, all'essere un elemento essenziale per la creazione di valore nel lungo termine per le aziende<sup>1</sup>. I temi della sostenibilità, se affrontati con il giusto impegno e la necessaria convinzione, possono essere in grado di generare all'interno delle aziende l'approccio che consente di garantirsi un percorso evolutivo congruo con le sfide che l'ambiente competitivo propone. Il concetto di sostenibilità e soprattutto il suo potenziale, possono essere compresi solamente se ne vengono delineati i principi fondamentali. Il primo, e probabilmente principale, di tali principi è l'approccio olistico allo sviluppo, si intende a tal proposito la comprensione che la sfida a cui si approccia l'impresa va affrontata con un approccio sistemico nel quale l'analisi del benessere sociale, dell'impatto ecologico ed ambientale e del contesto economico vanno considerati nella loro globalità.<sup>2</sup> Il secondo principio fondamentale, che guida il concetto di sostenibilità,

---

<sup>1</sup> F.Perrini, C. Vurro, Stakeholder Orientation and Corporate Reputation: A Quantitative Study on US Companies. In *Emerging Issues in Management*, n. 1, 2013. *"It is not by chance that responsible behavior is consistently emerging as a compelling factor in the public's evaluation of reputation. As a consequence, in an increasingly competitive market, managers are confronting themselves with balancing financial viability with solid corporate social responsibility commitment."*

<sup>2</sup> L'idea della necessità di un approccio olistico viene espressa nel migliore dei modi da Fritjof Capra *"La grande sorpresa della scienza del XX secolo consiste nel fatto che non è possibile comprendere i sistemi per mezzo dell'analisi. Le proprietà delle parti non sono proprietà intrinseche, ma possono essere comprese solo nel contesto dell'insieme più ampio... le proprietà delle parti possono essere studiate solo studiando l'organizzazione del tutto... Il pensiero sistemico è "contestuale", cioè l'opposto del pensiero analitico. Analisi significa smontare qualcosa per comprenderlo; pensiero sistemico significa porlo nel*

è incentrato sull'incertezza e sulla complessità. Si tratta della diretta derivazione dell'approccio sistemico che ha consentito di comprendere come le dinamiche ambientali, lungi dall'essere lineari e deterministiche, sono complesse e poco prevedibili. Questa considerazione impone di tener conto e controllare una situazione fisiologicamente incerta e complessa, operare in maniera sostenibile significa allora essere in grado di avere la giusta flessibilità, in termini operativi e strategici, per affrontare la complessità ambientale. Un altro aspetto cruciale è quello dell'orizzonte temporale rappresentato dal lungo periodo. La necessità di un approccio olistico impone di pianificare in un'ottica che va oltre gli scenari attuali, questo sembra un aspetto scontato della logica della sostenibilità, ma in realtà rappresenta uno degli aspetti maggiormente difficili da affrontare, in quanto estendere troppo l'orizzonte di analisi significherebbe sconfinare in scenari totalmente imprevedibili dove l'incertezza è assoluta, e l'approccio adottato privo di valore. Volendo fare, adesso, una rapida rassegna dell'evoluzione del concetto di responsabilità sociale, oggi comunemente mutato in sostenibilità proprio per accentuare l'idea di sopravvivenza all'interno di un ambiente dinamico, occorre partire dalla metà del secolo scorso quando cominciò a farsi luce che l'azienda non doveva essere un'istituzione orientata esclusivamente al profitto ma doveva tenere conto anche delle questioni di natura sociale che inevitabilmente risentivano del suo operato. Chiaramente in questa fase l'approccio al problema non era di natura strategica in quanto non erano ancora chiare le potenzialità di lungo periodo di un'immagine aziendale rispettosa del complesso delle aspettative dei propri stakeholder. Verso la fine degli anni settanta, grazie ai lavori di Carroll<sup>3</sup> emerse

---

contesto di un insieme più ampio." F. Capra. La rete della vita. Perché l'altruismo è alla base dell'evoluzione. Rizzoli editore 2001. Pag.40.

<sup>3</sup> *Corporate social responsibility (CSR) in its modern formulation has been an important and progressing topic since the 1950s. To be sure, evidences of businesses seeking to improve society, the community, or particular stakeholder groups may be traced back hundreds of years (Carroll et al. 2012). In this discussion, however, the emphasis will be placed on concepts and practices that have characterized the post-World War II era. Much of the literature addressing CSR and what it means began in the United*

per la prima volta il concetto di sostenibilità, in particolare lo studioso costruì una piramide delle priorità degli obiettivi che occorreva raggiungere nello svolgimento di un'attività economica. Seppur alla base della piramide erano posizionati gli obiettivi economici, apparirono per la prima volta in maniera esplicita anche una serie di obiettivi di natura etica e sociale. Il merito di Carroll è stato indubbiamente quello di aver compreso la forte connessione, soprattutto di lungo periodo tra gli obiettivi di natura strettamente finanziaria e quelli di natura sociale. I lavori di Carroll si inserivano, peraltro, nel più generale contesto in cui l'intera teoria dell'impresa abbracciava per la prima volta in maniera convinta la teoria del soddisfacimento degli stakeholder. Si tratta della nota teoria di Friedman<sup>4</sup> in cui si partiva dall'assunto che la sopravvivenza dell'azienda era determinata, anche, da alcuni soggetti esterni ad essa, definiti stakeholder primari, ed era ulteriormente influenzata ancora da altri attori esterni, definiti stakeholder secondari. Fissati questi principi emergeva allora con chiarezza la necessità, più che l'opportunità di creare relazioni stabili con essi. La creazione di queste relazioni, vista la palese situazione di asimmetria informativa, non poteva che passare attraverso una forma di comunicazione che andasse oltre la mera rendicontazione di natura finanziaria. Cominciarono in tal modo a svilupparsi e diffondersi i primi standard internazionali che da allora hanno sempre supportato le imprese nel tentativo di mostrare la congruità del proprio operare con i principi di responsabilità sociale. Ad oggi l'evoluzione di tali principi ha condotto ad una serie di standard che dovrebbero garantire una presentazione equilibrata e ragionevole della performance dell'impresa considerando lo scopo e l'esperienza dell'impresa, oltre

---

*States; however, evidences of its applications, often under different names, traditions, and rationales, has been appearing around the world. Today, Europe, Asia, Australia, Africa, South America, and many developing countries are increasingly embracing the idea in one form or another. Clearly, CSR is a concept that has endured and continues to grow in importance and impact.* In Archie B. Carroll, International Journal of Corporate Social Responsibility: "Carroll's pyramid of CSR: taking another look", 2016

<sup>4</sup> R. Edward Freeman, S. Ramakrishna Velamur e B. Moriarty, "Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR", 2006."

alle aspettative e agli interessi legittimi dei suoi stakeholder. Per raggiungere questi obiettivi un report di natura non finanziaria dovrebbe contenere informazioni ispirate ai seguenti principi: materialità (materiality); inclusività degli stakeholder (stakeholder inclusiveness); contesto di sostenibilità (sustainability context) e completezza (completeness)<sup>5</sup>. Illustrando tali principi in maniera dettagliata è possibile coglierne le differenze rispetto alla loro configurazione riferita ai financial report. Partendo dalla materialità, essa in generale si riferisce alla circostanza che le informazioni devono riferirsi ai temi che riflettono gli impatti significativi economici, ambientali e sociali, o che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder. In sostanza trovandosi di fronte ad una serie di temi da poter affrontare occorre effettuare una selezione includendo nel report solo quelli che verosimilmente sono in grado di influenzare le decisioni degli stakeholder. Affermare dunque che un argomento o un indicatore è dotato di materialità significa affermare che esso è abbastanza rilevante da meritare l'inclusione del report. Questo concetto è abbastanza facilmente applicabile ai report finanziari in quanto si estrinseca nella semplice considerazione che quella determinata informazione incide sulle decisioni economiche degli stakeholder. In ambito di report di sostenibilità le valutazioni circa la materialità diventano più complesse in quanto verificare che gli impatti economici, ambientali e sociali siano rilevanti non è semplice, anche perché come oramai dovrebbe essere chiaro la valutazione va fatta in un'ottica di lungo periodo. Per determinare se un'informazione è rilevante, è allora importante essere in grado di effettuare una valutazione complessa che tenga conto della mission aziendale e della modalità con cui viene affrontato l'ambiente competitivo, delle aspettative degli stakeholder e delle istanze di natura sociale<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Global Reporting Initiative, "GRI Application Levels", 2011.

<sup>6</sup> F.Balluchi K.Furlotti, Responsabilità sociale delle imprese. Un percorso verso lo sviluppo sostenibile, profili di governance e accountability. Giappichelli Torino 2017.



In sede di reporting è necessario mostrare il processo che ha portato alla individuazione delle informazioni ritenute prioritarie, e alla scala di importanza delle stesse. Ovviamente l'impresa è libera di fornire anche un'informativa aggiuntiva su temi di minore importanza che tuttavia essa ritiene che potrebbero suscitare l'interesse degli stakeholder.

Il secondo principio è l'inclusività degli stakeholder, per comprenderlo occorre partire dalla capacità dell'impresa di individuare i propri stakeholder e spiegare in che modo ha risposto alle loro ragionevoli aspettative e ai loro interessi<sup>7</sup>. Le problematiche connesse all'applicazione di questo principio sono essenzialmente due. La prima riguarda la necessità di trovare un giusto equilibrio tra gli stakeholder che ragionevolmente utilizzeranno il report e quelli che tendenzialmente non lo utilizzano ma che hanno un'importanza elevata. È inevitabile concentrare l'attenzione sulle istanze dei soggetti che utilizzeranno il report, ma trascurare la rendicontazione dell'attività finalizzata a soddisfare le istanze di soggetti importanti per la sopravvivenza dell'azienda significherebbe non dare la giusta immagine di come sono stati affrontati i principali temi della sostenibilità. Anche la seconda problematica attiene ad una questione di equilibrio, questa volta si tratta della circostanza in cui gli stakeholder abbiano aspettative contrastanti. In questa situazione occorre spiegare come si è agito e soprattutto perché partendo dal contrasto si è deciso di intraprendere quella determinata strada. L'inclusività degli stakeholder è un principio fondamentale perché aumenta la credibilità del report, oltre che la sua utilità, inoltre, garantisce un processo di apprendimento interno mediante il quale la conoscenza dell'ambiente migliora. Il terzo principio di definizione di un report non finanziario è rappresentato dal

---

<sup>7</sup> Per stakeholder si intendono quelle entità o persone che si può ragionevolmente prevedere siano interessate in modo significativo alle attività, ai prodotti e/o ai servizi dell'impresa, le cui azioni influenzano la capacità dell'impresa di implementare le proprie strategie e raggiungere i propri obiettivi. Tale definizione comprende le entità o le persone che, ai sensi della legge o delle convenzioni internazionali, hanno legittime pretese nei confronti dell'impresa, in F. Lenoci, "Nuovo bilancio integrato. Terminale della comunicazione finanziaria, sul business e sulla sostenibilità", IPSOA, 2014. P. 207

contesto di sostenibilità, ossia alla necessità di contestualizzare le informazioni sulla performance. Si tratta di mostrare in che modo l'impresa contribuisce al miglioramento o al peggioramento delle condizioni economiche, ambientali e sociali e dei rispettivi andamenti a livello locale, regionale o internazionale, per raggiungere questo obiettivo è necessario che il reporting presenti la propria performance tenendo conto del contesto. In buona sostanza la valutazione da parte degli stakeholder della performance individuale deve poter essere effettuata alla luce dei limiti, dei vincoli, delle opportunità e delle risorse che il contesto ambientale, in cui l'impresa opera, mette a disposizione. Per chiarire ulteriormente il concetto si può far riferimento al tema dei lavoratori, che è uno dei temi centrali nel bilancio di sostenibilità. È chiaro che le valutazioni in merito al salario o alle ore mensilmente lavorate non possono prescindere dalla valutazione delle caratteristiche che definiscono in maniera strutturale il mercato del lavoro del paese in cui si opera. Infine abbiamo la completezza che riguarda l'obiettivo, il perimetro e la tempistica del report<sup>8</sup>. Il concetto di "Obiettivo" si riferisce agli argomenti di sostenibilità ed in particolare alla circostanza che la somma degli argomenti e degli indicatori deve essere tale da riflettere gli impatti economici, ambientali e sociali significativi, oltre a permettere agli stakeholder di valutare la performance dell'impresa. Per "perimetro" si intende l'insieme di entità la cui performance è rappresentata nel reporting. Quando definisce il perimetro, l'impresa deve considerare i tipi di entità sulle quali esercita il controllo e l'influenza significativa. Per "tempistica" si intende la necessità che le informazioni selezionate siano complete con riferimento al periodo di tempo specificato nel reporting. Per quanto possibile, le attività, gli eventi e gli impatti devono essere presentati nel periodo di rendicontazione nel quale sono avvenuti. Ciò include la descrizione di attività con un minimo impatto nel breve termine che, tuttavia, è ragionevole prevedere avranno nel futuro prossimo un effetto

---

<sup>8</sup> M. Khan, G. Serafeim, A. Yoon. Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality *The Accounting Review*, Vol. 91, No. 6, pp. 1697-1724.

cumulativo, che potrebbe diventare inevitabile o irreversibile nel lungo termine. Quando si stimano gli impatti futuri, è necessario che le informazioni riportate siano basate su stime fondate che riflettono la probabile dimensione, natura e finalità degli impatti. Il concetto di completezza può essere anche utilizzato per garantire che i dati comprendono i risultati di tutti i siti inclusi nel perimetro del reporting e per stabilire se le informazioni presentate sono ragionevoli e adeguate.<sup>9</sup>

## **1.2 I bilanci di sostenibilità nel contesto attuale**

I report non finanziari rappresentano sempre più uno strumento per lo sviluppo sostenibile. L'interesse per questa tipologia di reportistica, come detto, si è accresciuto nel tempo fino alla recente emanazione delle linee guida sulla rendicontazione non finanziaria emanate il 5 luglio 2017 dalla Commissione Europea<sup>10</sup>. Queste linee guida sono destinate, o almeno lo sono nelle intenzioni della Commissione, destinate a produrre un approccio strategico e lungimirante in termini di organizzazione delle relazioni tra le imprese ed i propri stakeholder. Le linee guida, in ultima istanza, si propongono di indirizzare le imprese verso una divulgazione delle informazioni caratterizzate da materialità e dei contenuti veritieri ma allo stesso tempo equilibrati e comprensibili, esposti in maniera completa ma concisa. La presenza di questi nuovi regolamenti riferiti alle relazioni non finanziarie non rendono i report obbligatori, tuttavia al fine di

---

<sup>9</sup> F. Lenoci, "Nuovo bilancio integrato. Terminale della comunicazione finanziaria, sul business e sulla sostenibilità", IPSOA, 2014. P. 210

<sup>10</sup> Questi orientamenti sulla metodologia di comunicazione delle informazioni di carattere non finanziario sono previsti dall'art. 2 della Direttiva 2014/95/UE sulla rendicontazione di informazioni non finanziarie. Versione in lingua inglese: [www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2017/07/GUCE-linee-guida\\_inglese-1.pdf](http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2017/07/GUCE-linee-guida_inglese-1.pdf) Versione in lingua italiana: [www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2017/07/GUCE-linee-guida\\_italiano-1.pdf](http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2017/07/GUCE-linee-guida_italiano-1.pdf)

garantire una comunicazione trasparente in materia di questioni ambientali, sociali, relative ai dipendenti, al rispetto dei diritti umani ed all'impegno contro la corruzione, essi si presentano come uno strumento essenziale per raggiungere l'obiettivo di uno sviluppo sostenibile. L'impegno da parte dell'Unione Europea mostra inoltre come l'idea che la rendicontazione finanziaria rappresenti uno strumento di crescita e di creazione di valore nel lungo periodo possa essere oramai pacificamente accettata. In particolare l'idea dell'Unione Europea è che la rendicontazione non finanziaria possa garantire la stabilizzazione della crescita dell'Unione e contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile. Si può a tal fine far riferimento agli obiettivi comunitari di conseguimento dell'uguaglianza di genere e dell'emancipazione delle donne<sup>11</sup>. Ancora in tema di coerenza con gli obiettivi generali, la reportistica non finanziaria potrà anche contribuire ad incrementare l'impiego di risorse finanziarie dirette a ridurre le emissioni in linea con l'accordo sul clima di Parigi. Questa è la regione per cui molti governi stanno enfatizzando l'importanza delle informazioni di natura ambientale. In particolare l'Unione Europea è all'avanguardia in questo senso come dimostrato ad esempio dal fatto che ha obbligato le società pubbliche a divulgare tutta una serie di informazioni finanziarie, soprattutto riferite alla tutela dell'ambiente. Lo sviluppo non è comunque una peculiarità europea, basti pensare che nel 2013 sono stati emanati nel mondo oltre 180 regolamenti relativi alla divulgazione di report non finanziari.<sup>12</sup>

È fondamentale osservare che i report non finanziari sono diventati anche un riferimento fondamentale per gli investitori che considerano i rischi ambientali, sociali e di governance (ESG) delle importanti opportunità considerandoli fattori chiari per le performance finanziarie e per la creazione di valore nel lungo termine.

---

<sup>11</sup> È l'obiettivo numero cinque dei "Sustainable Development Goals" delle Nazioni Unite: "Goal 5 on achieving gender equality and empowerment of all women and girls" in [www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/)

<sup>12</sup> Direttiva UE sulla comunicazione sociale e ambientale delle grandi imprese. Rizzoli educational, 2015.

Proprio questo particolare interesse degli investitori dà la possibilità alle imprese di migliorare il proprio appeal attraverso strategie efficaci di comunicazione di questioni di natura non finanziaria. Molti investitori, sia istituzionali che individuali, sono infatti interessati quasi esclusivamente a società con forti credenziali di sostenibilità. Di questo si può avere conferma osservando un'indagine di Morgan Stanley del 2017<sup>13</sup> su investitori individuali dalla quale è risultato che circa il 75% di essi riteneva che i migliori investimenti a lungo termine fossero quelli in società dotate delle migliori pratiche di comunicazione ESG. Circa la metà degli investitori analizzati riteneva inoltre che queste società fossero più innovative.

Nonostante la notevole evoluzione è innegabile che ancora oggi la comunicazione finanziaria non abbia espresso tutte le proprie potenzialità e ciò sia ragionando nell'ottica delle società che nell'ottica degli investitori. Dal lato delle società è necessario continuare a migliorare le tecniche di rendicontazione, il problema è però probabilmente più incisivo se si osserva la questione dall'ottica degli investitori i quali, anche alla luce della loro diversità strutturale, formano richieste spesso carenti o incomplete.

Appare chiaro come un decisivo passo avanti in tema di reportistica non finanziaria potrebbe essere rappresentato da una maggiore e migliore connessione tra i dirigenti aziendali, i team di sostenibilità, gli analisti e gli investitori. Lo stimolo a questa maggiore connessione, che come detto potrebbe rappresentare un elemento fondamentale per lo sviluppo decisivo della reportistica non finanziaria, può derivare anche dall'osservazione che le aziende che forniscono sistematicamente informazioni ESG sono in linea di massima più efficienti, più performanti rispetto agli indici di riferimento e più innovative. Una conferma di quanto affermato può

---

<sup>13</sup> Morgan Stanley, Institute for sustainable investing. Sustainable value. Communicating ESG to 21st century investor.

provenire da uno studio della Harvard Business School del 2015<sup>14</sup> riferito ad oltre 2300 aziende. Lo studio ha rilevato come le imprese che maggiormente approfondono impegno nella sostenibilità, e lo fanno con un approccio strategico, presentano un miglior rapporto in termini di rendimento rispetto al rischio, una tendenziale crescita nelle vendite e nei margini ed un aumento del valore costante. È dunque chiaro che le imprese che non comunicano potrebbero subire pesanti ricadute, anche in termini finanziari, dovute alla perdita di reputazione ed al calo dell'interesse degli investitori.

### **1.3 La necessità di un maggiore orientamento agli investitori**

Una volta chiarito che saper riconoscere le opportunità, ma anche i rischi, connessi alle questioni relative alla sostenibilità e che questo può avere implicazioni finanziarie ed incidenza sulle performance aziendali, si può osservare come molte grandi società abbiano decisamente mirato verso l'approccio strategico alla questione approfondendo il problema della concreta individuazione dei fattori dotati di materialità<sup>15</sup> e di come essi siano in grado di influenzare il business sia di breve che di lungo periodo. In realtà ancora oggi anche le imprese che hanno un approccio strategico alla sostenibilità, hanno fatto riferimento di solito a framework esterni per avere indicazioni su quali siano le questioni che generano maggiori rischi ed opportunità. In tal senso il principale esempio di framework esterno considerato è il Sustainability accounting Standards Board (SaSB) che fornisce raccomandazioni su questioni che ha individuato come caratterizzate da materialità e standard di divulgazione in ben 79 settori.

---

<sup>14</sup> Serafeim G., "The fastest growing cause for shareholders is sustainability", Harvard Business Review, 2016.

<sup>15</sup> Linee Guida per il reporting di sostenibilità, Global Reporting Initiative: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Italian-G3.1-Final.pdf>, p. 8.

Identificare correttamente le questioni di sostenibilità essenziali per il successo aziendale dà la possibilità di esporre in maniera più strategica agli investitori quali siano i benefici della sostenibilità. Ciò consente di tornare sul tema della connessione tra vertici aziendali ed investitori. Il compito dei manager è infatti duplice oltre che delicato. Da un lato occorre infatti saper selezionare correttamente le questioni dotate di materialità e dall'altro riuscire a dimostrare agli investitori che queste questioni, efficacemente affrontate, sono in grado di creare valore. Questo spiega la necessità di usare veicoli di divulgazione efficienti ed a tal fine si può far riferimento alle nuove raccomandazioni del Financial Stability Board (FSB) che consente di veicolare all'esterno informazioni non finanziarie in modo trasparente e standardizzato.

La seconda questione che si è definita essenziale nell'attività dei manager aziendali è quella che comporta uno dei principali problemi della reportistica non finanziaria. Se da una parte infatti il management è convinto che la reportistica non finanziaria crei valore, dall'altra non è allo stesso modo diffusa l'idea che sia l'interesse degli investitori a rappresentare il motivo principale che spinge a perseguire la sostenibilità<sup>16</sup>. Questo particolare convinzione deriva, probabilmente dalla circostanza che si preferisce fornire informazioni su istanza degli investitori, piuttosto che informazioni spinte ad essi dall'azienda. È abbastanza diffusa invece l'idea che siano la riduzione dei rischi, l'interesse dei consumatori e le questioni reputazionali ad essere i veri fattori che spingono a migliorare la comunicazione non finanziaria. Il coinvolgimento degli stakeholder, che peraltro rappresenta uno dei principi da rispettare in materia di reportistica non finanziaria<sup>17</sup>, dovrebbe maggiormente includere gli investitori e dunque occorrerebbe concentrare gli sforzi sulla ricerca delle informazioni rilevanti ricercate dagli stessi e sul modo

---

<sup>16</sup> UN Global Compact-Accenture strategy. "CEO Study", 2016: <https://www.accenture.com/us-en/insight-un-global-compact-ceo-study>.

<sup>17</sup> Linee Guida per il reporting di sostenibilità, Global Reporting Initiative: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Italian-G3.1-Final.pdf>, p. 10.

migliore per fornirle. In caso contrario le società potrebbero perdere l'opportunità di incrementare l'interesse degli investitori nei loro confronti. Le società dovrebbero focalizzare maggiormente l'attenzione sull'esigenza degli investitori di essere in grado di percepire l'interesse societario sulle questioni, sui rischi e sulle opportunità delle problematiche ESG. Inoltre occorre mostrare di possedere sistemi di rilevazione uniformi ed affidabili nonché in grado di consentire la comparazione delle performance nel tempo e nello spazio. Oltre ad avere cadenza annuale deve anche soddisfare il principio della tempestività<sup>18</sup>. Proprio la comparabilità ha da sempre rappresentato un grosso ostacolo per lo sviluppo della reportistica non finanziaria. Contrariamente ai report di natura finanziaria, è difficile infatti che sia possibile un'effettiva comparazione tra le aziende in merito al raggiungimento degli obiettivi ESG. Il problema è ovviamente accentuato quando si ragiona di aziende di settori diversi. L'esigenza è quindi particolarmente avvertita dalle aziende che difatti mirano ad essere incluse in classifiche specializzate come ad esempio il Dow Jones Sustainability Index (DJSI)<sup>19</sup>. In ogni caso è probabile che il coordinamento tra le aziende favorirebbe il diffondersi di informazioni uniformi e comparabili<sup>20</sup>. Questa collaborazione, finalizzata alla comparabilità, esiste su alcuni aspetti come quello delle emissioni ma se si tratta di fare analisi comparative su argomenti come quello delle rappresentanze sindacali oppure su come l'impresa sta pianificando la successione nel lungo

---

<sup>18</sup> Linee Guida per il reporting di sostenibilità, Global Reporting Initiative: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Italian-G3.1-Final.pdf>, p. 16.

<sup>19</sup> Il Dow Jones Sustainability Index (DJSI) è sorto nel 1999 dalla collaborazione tra Dow Jones Index, Stoxx Limited e SAM. Rappresenta il primo indice che valuta le performance finanziarie delle compagnie mondiali che perseguono il rispetto di principi sostenibili. I manager che lavorano per DJSI sono attivi nella ricerca e gestione di portafogli sostenibili secondo parametri affidabili e obiettivi. L'indice viene rivisto annualmente a settembre e in più ogni quattro mesi per assicurarsi che la sua composizione rappresenti il 20% delle compagnie, sia del settore SAM che dell'universo STOXX Sustain, leader nella sostenibilità.

<sup>20</sup> Come ha confermato Stephen Byrd, membro del Morgan Stanley Equity Research per il Nord America, in [www.morganstanley.com/content/dam/msdotcom/ideas/investor-relations/1910712-Sustainable-Value-Communicating-ESG.pdf](http://www.morganstanley.com/content/dam/msdotcom/ideas/investor-relations/1910712-Sustainable-Value-Communicating-ESG.pdf), p. 6.



termine, la comparabilità è estremamente carente. A questo problema della comparabilità si aggiunge quello del disallineamento tra le tempistiche e dei sistemi di misurazione usati nella costruzione dei report di sostenibilità. In particolare la questione della tempistica può essere riferita ad una duplice problematica. Innanzitutto vi è il problema della divergenza con le informazioni finanziarie pubblicate con cadenza trimestrale. I report di sostenibilità difficilmente assumono una frequenza inferiore all'anno e questo comporta un'importante divergenza in quanto diventa difficile seguire l'evoluzione della performance finanziaria in parallelo con gli obiettivi di natura sociale. A questo va aggiunto che spesso i dati contenuti nei report sono esposti troppo lontani nel tempo rispetto al momento in cui sono stati rilevati.

#### **1.4 L'assurance dei report non finanziari**

Soprattutto in seguito ai numerosi scandali verificatisi nel corso degli anni, i report non finanziari sono spesso percepiti come strumenti di greenwashing o comunque come semplici strumenti di marketing. Queste percezioni inevitabilmente vanno a minare la potenzialità di questi strumenti di comunicazione e pregiudicano la loro capacità di segnalare l'impegno della società verso questioni di interesse etico e sociale. L'assurance dei report non finanziari rappresenta allora uno strumento indispensabile per conferire credibilità a questi documenti consentendogli di raggiungere i propri scopi. L'attività di revisione in questo particolare ambito assume connotati particolari per via delle caratteristiche dell'oggetto di revisione<sup>21</sup>. Contrariamente a quanto avviene per i bilanci di esercizio l'attività del revisore deve essere necessariamente meno formale e standardizzata e deve somigliare più ad una due diligence relativa a ciò che l'impresa sta facendo in tema di sostenibilità

---

<sup>21</sup> N. de Ruiter W. Van't Hoff. 5 reasons to consider assurance on your non-financial data. Sustainize, 2016.

piuttosto che ad una tradizionale attività di revisione. In ogni caso nel corso del tempo la qualità della revisione è indubbiamente migliorata per una serie di ragioni. In primo luogo si è avuto un progressivo miglioramento degli standard internazionali di cui si discuterà in maniera più puntuale in seguito. Inoltre le società di revisione hanno acquisito maggiore esperienza nel valutare la qualità delle informazioni non finanziarie, e in particolar modo riescono a dipendere sempre meno dagli esperti esterni che vengono chiamati spesso a valutare questioni che per loro natura non rientrano nelle competenze di un revisore, quali ad esempio la corretta misurazione di emissioni. Ricorrere ad esperti esterni comporta l'aumento del costo per il cliente e una riduzione della qualità dell'intera attività del revisore che si trova a doversi relazionare con soggetti che difficilmente comprendono l'effettivo senso della revisione di un documento societario. Infine col passare del tempo sono diventate sempre più chiare le istanze e le aspettative degli stakeholder e questo ha certamente facilitato il compito del revisore. Fatte queste premesse è possibile illustrare il contenuto dell'assurance, che dovrà dunque riguardare innanzitutto il rispetto dei postulati di redazione previsti dai relativi standard, la qualità e la completezza del documento, l'adeguatezza dei sistemi, dei processi e delle procedure mediante i quali il redattore è pervenuto alla stesura del documento, infine all'esistenza di adeguate competenze nel mettere a disposizione del revisore i dati e le informazioni che hanno portato alla determinazione delle performance aziendali<sup>22</sup>. Il punto di partenza è rappresentato dallo standard di riferimento, che per i documenti di natura non finanziaria è l'Isae 3000 che è obbligatorio per tutti i documenti emessi a partire dal 2005. Si tratta di uno standard emesso dall'International Auditing and Assurance Standard Board

---

<sup>22</sup> L'importanza della verifica dei processi emerge peraltro chiaramente dalla definizione del GRI in the external assurance of sustainability report. *“Assurance engagement – A process that results in the assurance provider expressing a conclusion about the evaluation or measurement of sustainability disclosures against reporting criteria. The assurance engagement may involve assessing not only the accuracy and reliability of what is disclosed, but also the processes for deciding what issues and data are disclosed”*.

(IAASB) che è un ente di diretta emanazione dell'International Federation of Accountants (IFAC) dal quale derivano i framework internazionali da applicare sia per la revisione degli strumenti di natura economico-finanziaria, rappresentati dall'International Standards on Auditing (ISA 100+), che per i documenti contenenti informazioni relative alla sostenibilità rappresentati dall'International Standards on Review and Engagement (ISRE 2000+). L'Isae 3000 fornisce la seguente definizione di un incarico di assurance: *“un incarico in cui un revisore esprime una conclusione finalizzata ad accrescere il grado di fiducia dell'utilizzatore inteso, diverso dal soggetto responsabile, circa l'esito della valutazione o della misurazione di una materia nei confronti dei criteri”*<sup>23</sup>. L'incarico è quindi chiaramente finalizzato a creare valore attraverso il miglioramento del grado di fiducia verso il documento. È interessante notare come a beneficiare dell'assurance non siano solo gli utenti ma anche i responsabili della redazione che possono trovare conferma della correttezza dei loro sistemi di rilevazione e di valutazione delle performance. Abbiamo dunque tre soggetti coinvolti nel processo di revisione, innanzitutto ci sono gli intended users, rappresentati dai beneficiari dell'attività di revisione e vanno tenuti costantemente al centro dell'attività svolta dal practitioner, che è la società di revisione, quando questi effettua la valutazione della correttezza e dell'adeguatezza del documento. Tali beneficiari sono sintetizzabili in cinque categorie di stakeholder, sia interni che esterni. Innanzitutto ci sono i clienti e gli utenti che, osservando il bilancio di sostenibilità, potrebbero aumentare il livello di stima rispetto all'azienda che dunque potrebbe fidelizzare il cliente, migliorando la propria reputazione. Discorso simile vale per le comunità locali e la collettività, trasmettendo le informazioni tipiche di un bilancio di sostenibilità l'impresa attenua l'ostilità del contesto sociale in cui opera, anzi sostituisce tale eventuale atteggiamento negativo con un aumento di fiducia che porta ad una piena legittimazione ad operare. In tal

---

<sup>23</sup> La definizione esatta contenuta nell'Isae 3000 è: “an engagement in which a practitioner expresses a conclusion designed to enhance the degree of confidence of the intended user other than the responsible party about the outcome of the evaluation or measurement of a subject matter against criteria”.

senso, è chiaro che si riesce anche a migliorare i rapporti istituzionali. Altro stakeholder esterno sono i fornitori e, più in generale, i partner con cui si instaurano rapporti negoziali, i bilanci di sostenibilità servono a migliorare la fiducia reciproca attraverso l'evidenza di una maggiore correttezza negoziale. Il report è utile anche per le risorse umane, in tal caso, numerosi sono i possibili vantaggi anche per l'azienda, la quale potrà contare su dipendenti più motivati, con maggior senso di appartenenza, inoltre per le stesse ragioni si riuscirà ad attrarre ulteriori risorse umane di qualità elevata. Infine soci e finanziatori possono utilizzare il report per valutare la fiducia da riporre nel management e quantificare in maniera migliore. Inoltre sono coinvolti il CdA, il management e, più in generale, tutti gli altri membri dell'azienda che partecipano alla redazione del report. Tali soggetti interni all'azienda sono definiti *responsible party*. Gli utilizzatori hanno la necessità di una duplice garanzia di indipendenza. La prima si riferisce ai redattori e la seconda al revisore, solo in questo modo potranno ritenere attendibile quanto contenuto nel documento. Un altro elemento che emerge dalla definizione dell'Isae 3000 è che l'oggetto di revisione sia chiaramente identificabile (*subject matter*), inoltre occorre che per redigere tale documento esistano specifici criteri di riferimento ossia che il redattore sia vincolato a seguire linee guida o postulati nella redazione delle diverse sezioni del report<sup>24</sup>. È inoltre necessario che le evidenze del documento abbiano tutte le seguenti caratteristiche: sufficienza, appropriatezza e materialità. Infine, come accade per ogni documento che ottiene un'attestazione positiva, occorre che sia possibile provare tutto quanto in esse contenuto. Il revisore una volta accertata la presenza di tutti questi elementi potrà procedere alla stesura della relazione finale che attesti l'attendibilità del report. In realtà, per i report non finanziari è necessario fare una distinzione fondamentale tra le due possibili tipologie di incarichi di assurance, i quali possono essere a sicurezza limitata (*limited assurance*) che condurranno ad un'attestazione che comporterà un

---

<sup>24</sup> F. Lenoci, "Nuovo bilancio integrato. Terminale della comunicazione finanziaria, sul business e sulla sostenibilità", IPSOA, 2014.

rischio accettabile ma comunque più alto degli incarichi a sicurezza ragionevole (reasonable assurance), i quali produrranno invece un'attestazione di un rischio a livello più basso rispetto all'ipotesi precedente<sup>25</sup>. In sostanza nel primo caso si andrà ad affermare che non è possibile ritenere che i principi di redazione non siano stati rispettati, mentre nel secondo caso il giudizio assume forma affermativa affermando che i principi di redazione sono stati correttamente adottati.

---

<sup>25</sup> Paris A., "I profili dell'assurance del rendiconto socio-ambientale", in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, nn. 11-12/2010.

## CAPITOLO 2 IL BILANCIO INTEGRATO

### 2.1 La logica della reportistica integrata

Il bilancio integrato rappresenta un documento di rendicontazione che contiene informazioni di natura finanziaria e non. Il termine integrato lascia subito comprendere come esso non rappresenti una somma di quanto contenuto nei bilanci di esercizio e di quanto esposto nei report di sostenibilità, bensì il tentativo di sintetizzare il contenuto dei due documenti in modo da aumentarne le potenzialità. È facile comprendere come sia soprattutto il report di sostenibilità a beneficiare della rendicontazione integrata in quanto i risultati raggiunti in termini di impatto sociale, ambientale e in termini di governance, riescono a trovare un più immediato riscontro nelle grandezze finanziarie palesando dunque più agevolmente la propria capacità di creare valore.<sup>26</sup> Il report integrato rappresenta inoltre la possibilità per il bilancio di sostenibilità di raggiungere una platea molto maggiore di soggetti in quanto chi è interessato alle informazioni finanziarie potrà facilmente estendere la propria analisi ad ulteriori aspetti, che se rappresentati in maniera chiara e sintetica, potranno risultare utili, questo ampliamento della platea si verifica perchè nonostante i temi etici, ambientali e sociali abbiano assunto grande rilevanza, il bilancio di sostenibilità è ancora molto meno utilizzato dagli stakeholder rispetto a quello d'esercizio. L'aumento del numero di utilizzatori del bilancio di sostenibilità non è l'unico vantaggio della reportistica integrata che può infatti comportare una lunga serie di benefici. Tra questi benefici alcuni hanno valore strategico.

Infatti elaborando un unico documento è possibile avere una visione più ampia dei risultati e degli impatti aziendali. Alla luce di questa considerazione il management

---

<sup>26</sup> F.Lenoci, Nuovo bilancio integrato. Terminale sulla comunicazione finanziaria, sul business e sulla sostenibilità. Milano, IPSOA, 2016. P.XII

è dunque chi per primo riesce a percepire il valore del report integrato in quanto avrà la possibilità di focalizzarsi sugli obiettivi caratterizzati da elevata materialità valutando non solo i parametri finanziari ma tutto il set di informazioni contenuto nel documento. I benefici interni non si esauriscono nella possibilità di avere una visione di più ampio respiro in quanto la reportistica integrata consente di aumentare la consapevolezza in merito al tema della sostenibilità e, in linea generale, migliora l'attività di gestione dei rischi. Numerosi sono i benefici, anche di natura economica, che possono derivare da questa maggiore attenzione a temi che non vengono trattati nel bilancio d'esercizio, ad esempio potrebbe essere stimolata la produzione di prodotti maggiormente rispettosi dell'ambiente, oggi molto apprezzati dai consumatori, o ottenere una riduzione dei costi operativi grazie all'esigenza di raggiungere gli obiettivi in termini di rispetto dell'ambiente e risparmio energetico.<sup>27</sup> Anche gli stakeholder ottengono vantaggi da questa forma di reportistica che, peraltro, in ultima istanza è finalizzata proprio al soddisfacimento del loro fabbisogno informativo. Grazie al bilancio integrato lo stakeholder sarà consapevole dello svolgimento dell'attività aziendale e della criticità che l'impresa affronta per raggiungere i propri obiettivi. Questa circostanza si traduce nella possibilità di valutare in maniera più adeguata le performance societarie, sia i termini di argomenti relativi alla sostenibilità e sia in termini finanziari<sup>28</sup>. Qualora il bilancio integrato riesca effettivamente a sintetizzare le informazioni del bilancio di esercizio e del bilancio di sostenibilità in modo da offrire un quadro completo ed esauriente dell'attività aziendale il suo

---

<sup>27</sup> Interessante è la seguente posizione: *“the acronym PEST — political/legal, economic, sociocultural and technological — is an easy way to remember areas of the external environment that should be assessed when deciding strategy and designing structure. Changes or stabilization in these areas impact businesses. For instance, a stable political environment won't require the adaptability that an unstable political environment will. A technological breakthrough, meanwhile, may demand a transformation in the way a company operates, suggesting that the structure must be flexible enough to accommodate the evolution”* in Sophie Johnson: External Environment & Organizational Structure disponibile su: <http://smallbusiness.chron.com/>

<sup>28</sup> <https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/bilancio-integrato.pdf>

valore, sia per gli stakeholder che per il management, sarà quindi certamente superiore alla somma dei valori dei documenti presentati disgiuntamente. Non è poi da sottovalutare il vantaggio di cui può godere l'intera organizzazione aziendale che, grazie al report integrato, si trova nella necessità di convergere verso valori condivisi e finalizzati al miglioramento dell'efficienza.<sup>29</sup> Se la reportistica integrata presenta tutti i pregi che sono stati appena esposti è indubbio che ad essa siano associate numerose criticità. Trattandosi di una forma di reportistica ancora abbastanza giovane è inevitabile che, col passare del tempo, queste problematiche trovino risposte sempre migliori e che il bilancio integrato consenta di mostrare in maniera sempre più efficace la capacità dell'azienda di creare valore. In ogni caso allo stato attuale alcune problematiche sono presenti ed è giusto farne menzione. Innanzitutto vi è la questione degli elevati costi che conseguono all'implementazione di un processo di informativo integrato.<sup>30</sup> La lievitazione dei costi è imputabile sia all'impiego di nuove risorse tecnologiche che all'impiego di risorse umane necessariamente specializzate che andranno coinvolte nel processo. Può capitare, allora, che il management sia riluttante ad affrontare questi ingenti costi iniziali, e anche i non trascurabili costi periodici di aggiornamento dei software e di formazione continua delle risorse umane. Questa è una delle ragioni per le quali è necessario far comprendere l'utilità del documento in modo che l'investimento in reportistica integrata sia valutato alla stregua di un normale investimento che va effettuato qualora il valore attuale dei benefici futuri attesi netti superi il costo iniziale. La lievitazione dei costi riguarda anche i processi già in essere, in particolare quelli di rilevazione e controllo dei dati. Nel capitolo precedente si è ampiamente discusso di come le informazioni di natura non finanziaria necessitino di tecniche di rilevazione, verifica ed elaborazione molto diverse rispetto alle informazioni di natura finanziaria. Questo concetto si

---

<sup>29</sup> G. Enderle, P. Murphy. *Ethical innovation in business and economy*. Edward Elgar publishing Limited. 2015.

<sup>30</sup> F. Lenoci, *Nuovo bilancio integrato. Terminale sulla comunicazione finanziaria, sul business e sulla sostenibilità*. Milano, IPSOA, 2016. P.265



amplifica ulteriormente quando si fa riferimento a un report non finanziario dove il sistema di controllo interno non dovrà solamente verificare l'attendibilità delle rilevazioni e dell'esposizione di svariate informazioni reperite con tecniche diverse, ma dovrà anche formulare un giudizio su come gli elementi di natura sociale, etica, organizzativa e ambientale vadano ad interconnettersi con i risultati economico-patrimoniali. Un rischio conseguente a questa crescente complessità è che i tempi di elaborazione del documento si allunghino con conseguente rallentamento del processo decisionale. Altre criticità saranno meglio chiarite nel prosieguo. Tuttavia per il momento è sufficiente segnalare il rischio di un'eccessiva complessità del documento e di un linguaggio "diverso" caratterizzante le diverse sezioni del documento. I criteri che portano all'individuazione della materialità dovranno dunque essere ancora più stringenti rispetto a quelli riferiti al bilancio d'esercizio e ai report di sostenibilità ed il principio guida dell'uniformità assume un valore essenziale al fine di conferire effettiva utilità al bilancio integrato.

## 2.2 L'IIR - Framework

L'International Integrated Report Council è partito dalla convinzione che la comunicazione circa la creazione del valore debba essere il passo necessario nell'evoluzione della reportistica aziendale. Nel dicembre 2013 l'IIRC ha emanato il framework per la redazione del bilancio integrato. Si tratta di un framework basato sui principi. La logica di un tale approccio al bilancio integrato va trovata nella necessità di avere il giusto equilibrio e la giusta flessibilità alla luce della variabilità delle circostanze in cui si trovano le diverse imprese. La necessità che si prova a soddisfare è quella di garantire allo stesso tempo informazioni pertinenti e comparabilità tra le imprese. Essendo in linea di principio assenti una serie di regole di misurazioni delle performance individuali o d'identificazione dei KPI o dei KRI, è necessario che un'impresa individui al proprio interno quali siano le tematiche rilevanti nonché il modo di comunicarle in maniera adeguata<sup>31</sup>. Scopo del framework è quello di generare un processo la cui finalità sia quella di comunicare, attraverso un report periodico, la creazione di valore nel tempo, attraverso un documento che sintetizzi come strategia, governance, performance e prospettive evolutive siano in grado di crearlo. La comunicazione deve essere significativa e trasparente.

Per una piena comprensione del framework è necessario capire a fondo i concetti fondamentali alla base dello stesso. Innanzitutto vi è il concetto di creazione di valore, di cui è responsabile chi è incaricato della governance. Creare valore significa infatti essere in grado di attuare la strategia aziendale, gestendone i rischi e cogliendo le opportunità. Inoltre occorre avere la capacità di ottimizzare le risorse impiegate e le relazioni. Questi due concetti vengono definiti nel framework con il termine "capitals". I capitals sono classificabili in molti modi e queste classificazioni servono a sottolineare come essi possano essere più o meno

---

<sup>31</sup> S.Zambon A.Gasperini A. M.Degl'Innocenti, "L'azione del WICI e i WICI-KPIs per il settore fashion e luxury", in Rivista Aiaf, n. 79/2011

importanti nelle singole imprese. Tuttavia ciò che conta davvero non è la semplice disponibilità delle diverse forme di capitali ma la capacità degli stessi di interagire in maniera virtuosa. Questa è la ragione di fondo per cui un report integrato è tendenzialmente preferibile, almeno in linea di principio, ad una serie di report separati. Ovviamente il primo capitale di cui fa menzione il framework è il capitale finanziario, rappresentato dai fondi disponibili per la produzione di beni o servizi ottenuti attraverso finanziamenti a titolo di capitale proprio, di capitale dei terzi o dal reinvestimento degli utili. Successivamente si fa menzione del capitale materiale ed infrastrutturale, dunque rappresentato dalle attività dell'impresa e delle sue infrastrutture. Vi sono poi il capitale umano che concerne le competenze, le capacità e le esperienze delle risorse umane a cui si aggiungono le motivazione delle stesse a migliorarsi ed innovare. Il capitale organizzativo è a sua volta rappresentato dagli "intangibles"<sup>32</sup>, ossia da elementi privi di materialità e spesso non mostrati nei report finanziari ma che sono una grande fonte di vantaggio competitivo. Una risorsa intangibile è infatti per definizione dotata di valore solo se non è imitabile o replicabile e dunque è in grado di essere fonte di vantaggio competitivo<sup>33</sup>. È chiaro allora che un report che vuole mostrare la capacità di creare valore nel corso del tempo, non può tacere sulla presenza di risorse intangibili, tra le quali vanno certamente ricomprese il know how e le procedure aziendali. Gli altri due capitals definiti nel framework sono tipicamente contenuti nei report non finanziari. Infatti si tratta del capitale naturale e del capitale sociale/relazionale. Siamo dunque nella logica che la tutela delle risorse naturali, la biodiversità, il

---

<sup>32</sup> C. Vurro, Corporate Sustainability, Intangible Assets Accumulation and Competitive Advantage Constraints. Milano 2010.

<sup>33</sup> Per il potenziale dell'informativa non finanziaria vedi F.Perrini, Management d'impresa e creazione di valore sostenibile: teorie e modelli. EGEA, 2013. " *In altre parole, le tematiche legate alla responsabilità socio-ambientale e alla sostenibilità possono non soltanto fornire nuovi spazi di mercato, ma stimolare la ricerca di fonti innovative di risorse difficilmente imitabili, quali conoscenze, competenze, reputazione, legittimità, a cui, in modo crescente, è legata la capacità delle imprese di assicurarsi quel differenziale competitivo tale da consentire loro di sopravvivere nel tempo, generando valore.*"

rispetto degli ecosistemi, la reputazione aziendale e la relazione con gli stakeholder, siano in grado di creare valore.<sup>34</sup>

Una volta definiti i concetti fondamentali il framework introduce i principi guida, il cui rispetto dovrebbe consentire di raggiungere gli obiettivi dello stesso. Il primo principio guida è definito “strategic focus and future orientation”. Esso concerne la necessità che il report fornisca una complessiva visione della strategia aziendale. Occorre dunque mostrare come tale strategia conduca, in linea generale, alla creazione di valore. Non si tratta di un principio guida meramente programmatico in quanto orientamento al futuro significa anche ad esempio mostrare come si intenda bilanciare gli interessi di breve, medio e lungo periodo oppure come gestire i diversi capitali per creare un modello di business in grado di conservare nel tempo il vantaggio competitivo.<sup>35</sup> Il secondo principio guida è quello della connettività delle informazioni. Probabilmente è il principio su cui maggiormente occorrerebbe soffermarci ed adoperarsi quando si va a redigere un report integrato in cui lo scopo è esporre tutte le relazioni tra fattori finanziari e non in grado di generare valore. La connettività riguarda numerosi aspetti e questa è la ragione per la quale solo impiegando risorse superiori rispetto alla somma di quelle da destinare ad un report non finanziario ed a uno di sostenibilità, si può pervenire ad un adeguato integrated report. Chiaramente anche la qualità delle informazioni fornite supera di gran lunga la somma dell'utilità dei report disgiunti. Tornando alla connettività, essa riguarda innanzitutto elementi di contenuto, ad esempio come si intende collegare le future performance ai futuri investimenti o come la strategia aziendale muterà in conseguenza del cambiamento dell'ambiente esterno o di performance diverse rispetto al passato. La connessione riguarda poi un elemento di natura temporale in quanto in questo report diventa decisivo illustrare cosa si crede che accadrà in

---

<sup>34</sup> Lorenzo Magrassi. GRI Sustainability reporting guidelines e IIRC Integrated reporting Framework. ODEC 2015

<sup>35</sup> Alberto Incollingo Le prime esperienze di bilancio integrato. Analisi e riflessioni. Giappichelli editore, Torino 2015.

futuro ma nel farlo non si può prescindere dalle esperienze e dai risultati passati e presenti. Vi sono poi le correlazioni di natura finanziaria che riguardano la capacità delle politiche ambientali, relazionali o reputazionali di tradursi in minori costi o maggiori ricavi. Abbiamo poi le correlazioni tra informazioni quantitative e qualitative, quelle sulla capacità del management di recepire le informazioni esterne oltre a qualsiasi altra connessione che si ritiene utile esporre per dare coerenza al documento. Il terzo principio guida è rappresentato dalla “stakeholder relationship” che si riferisce sia ad una generica panoramica in merito alle relazioni dell’impresa con i propri stakeholder ma anche al modo in cui l’impresa comprende, considera e risponde ai loro interessi. Si tratta di una generalizzazione del principio di inclusività degli stakeholder che parte dalla semplice considerazione che solo creando una relazione con gli stessi sarà possibile comprendere, non solo le loro aspettative ma anche come essi percepiscano il valore e prospettino il futuro. La ricettività degli stakeholder diventa allora essenziale per riconoscere rischi ed opportunità, per sviluppare le strategie, per gestire i rischi e per fornire risposte tempestive e caratterizzate da un orientamento strategico.<sup>36</sup> È evidente che il coinvolgimento degli stakeholder sarà tanto maggiore, soprattutto tanto più proficuo, tanto più il pensiero integrato si diffonde nel management. Vi è poi il principio guida della materialità, di cui si è abbondantemente discusso, che attiene alla circostanza che solo una tematica in grado di incidere sulla creazione di valore merita l’inclusione nel report. Il principio guida successivo riveste invece particolare importanza in quanto uno dei rischi della reportistica integrata è quello di scadere in un’eccessiva prolissità, tale da precludere l’utilità del documento. Allora, pur nel rispetto dei principi della completezza e della comparabilità, occorre che il report integrato risulti conciso. Questo principio incide soprattutto sulla determinazione della materialità ma va tenuto presente in ogni fase della stesura del report nel quale è opportuno limitare

---

<sup>36</sup> Lorenzo Magrassi. GRI Sustainability reporting guidelines e IIRC Integrated reporting Framework. ODEC 2015

le ripetizioni e preferire un linguaggio chiaro, possibilmente sintetico e soprattutto uniforme. Rispettando tutti questi principi guida il report dovrebbe essere caratterizzato da affidabilità, completezza e comparabilità.

### **2.3 Il contenuto del report**

Gli elementi di contenuto del report integrato sono numerosi e sono tutti connessi tra di loro. Il framework li elenca con una sequenza logica che è opportuno rispettare. Tuttavia, in linea di principio, l'ordine che andremo ad esporre potrebbe essere anche modificato se questo risulti in grado di migliorare l'esposizione delle interconnessioni tra informazioni finanziarie e non.<sup>37</sup> La prima parte del report integrato deve fornire una panoramica organizzativa e del contesto operativo, dunque occorre illustrare la mission, la vision, i principi etici, le attività svolte, i mercati serviti ed i prodotti e servizi offerti. Successivamente sarà opportuno fornire, in maniera sintetica, le principali informazioni quantitative riguardanti la società, come ad esempio la suddivisione del fatturato e dei dipendenti. Successivamente vanno forniti gli elementi significativi relativi al contesto sociale, ambientale, commerciale, politico e legale all'interno dei quali si svolge l'attività d'impresa. Si passa successivamente all'esposizione delle condizioni micro e macroeconomiche soffermandosi sui trend settoriali e sulla stabilità economica. Va poi riportata un'analisi del mercato, in termini di concorrenti, evoluzione della domanda, aspetti tecnologici, mutamenti demografici e sfide ambientali da affrontare. Dopo questa panoramica generale si passa ad illustrare la governance fornendo una descrizione della leadership aziendale evidenziando anche le caratteristiche salienti e le abilità del management. Proseguendo, occorrerà

---

<sup>37</sup> Alberto Incollingo Le prime esperienze di bilancio integrato. Analisi e riflessioni. Giappichelli editore, Torino 2015.

Lorenzo Magrassi. GRI Sustainability reporting guidelines e IIRC Integrated reporting Framework. ODEC 2015

mostrare come questi incaricati hanno contribuito ad implementare e monitorare le strategie dell'azienda, come hanno gestito i rischi e le relazioni con gli stakeholder ed osservato i principi etici. È opportuno anche spiegare come le retribuzioni e gli incentivi degli incaricati della governance siano connessi alla creazione del valore ed all'impiego di capitali. Il modello di business messo in atto dall'impresa per conseguire gli obiettivi strategici attraverso la trasformazione degli input in output è la terza parte del contenuto del bilancio integrato. Anche in questa fase è necessario esporre la connessione con gli altri punti del report come ad esempio le questioni ambientali o il rispetto dei valori umani. In questa fase l'utilizzo di grafici e brevi narrazioni potrebbe essere molto utile e quindi consigliato. Qualora si operi in diversi settori è plausibile che vi siano business model differenti che pertanto vanno singolarmente illustrati. Lo step successivo è quello di mostrare i rischi e le opportunità alla luce del principio di materialità. Solo a questo punto si può passare ad illustrare le performance, sia di natura finanziaria che di natura non finanziaria. In questo momento è naturale correre il rischio di usare due linguaggi profondamente diversi ed allora occorre trovare il modo di connettere le performance esposte oltre a cercare di proiettarle in maniera congiunta al futuro. Quando si fa riferimento al futuro va sempre tenuto presente ed esposto in maniera chiara il contesto operativo che l'impresa crede che andrà a fronteggiare ed il modo con cui si reagirà ad eventuali cambiamenti. Nel redigere il report è infine utile avere un approccio basato su quesiti, ossia nel presentare le singole parti del contenuto del documento bisognerebbe chiedersi se il report è in grado di rispondere ad una serie di domande come cosa fa l'impresa, come la governance supporta la creazione di valore, quali sono i rischi e le opportunità, quali sono le performance realizzate, se gli obiettivi strategici sono stati raggiunti, come si evolve l'ambiente, come ci si relaziona agli stakeholder etc.

## 1.4 L'Assurance del report integrato

Come per ogni documento societario destinato alla pubblicazione la revisione da parte di una società specializzata e indipendente è necessaria a conferire maggiore credibilità al documento. Negli ultimi anni l'IRC ha dedicato molte energie al fine di migliorare la revisione dei bilanci integrati. Può dirsi finalmente superato il problema di fondo della doppia assurance che aveva caratterizzato i primi anni della reportistica integrata. In passato, infatti, venivano revisionate in maniera separata, e con tecniche separate, le due parti del bilancio integrato. Questo oltre a lasciare di fatto parti del documento fuori dal processo di revisione,<sup>38</sup> violava la logica di fondo che guida la costruzione del documento ossia l'intenzione di connettere il report di sostenibilità al bilancio d'esercizio in modo da far comprendere come l'impegno societario verso i temi della sostenibilità sia in grado di creare valore nel breve ma soprattutto nel lungo periodo. Al superamento delle criticità iniziali hanno contribuito in maniera rilevante le società di revisione, in particolare le big four e gli enti nazionali di revisione di numerosi paesi del mondo che hanno fornito il loro contributo al miglioramento del processo di assurance. Seppur ad oggi non si è ancora pervenuti all'emanazione di un principio internazionale di revisione, alcuni concetti appaiono ben chiari. Innanzitutto la società di revisione più che pervenire a un giudizio positivo o negativo sul report dovrà pervenire ad una sorta di due diligence nella quale va a certificare l'impegno profuso dalla società nella redazione del documento. Pur nel rispetto delle logiche della revisione il valutatore dovrà dare un giudizio su come il processo che ha portato all'emanazione del report sia stato in grado di affrontare il complesso delle tematiche esposte. È chiaro che anche le società di revisione si trovano di fronte alle stesse difficoltà che rendono problematico il controllo interno. In particolare le società di revisione, chiaramente specializzate nell'analisi di documenti di natura finanziaria si trovano a dover affrontare una dinamica di rilevazione ed

---

<sup>38</sup> F. Lenoci, "Nuovo bilancio integrato. Terminale della comunicazione finanziaria, sul business e sulla sostenibilità", IPSOA, 2014.



elaborazione dati estremamente diversa e peraltro disomogenea da cliente a cliente. Queste problematiche comportano una lievitazione del costo dell'assurance sia perché occorre mettere in atto il processo conoscitivo delle peculiarità aziendali e sia perché spesso occorre rivolgersi ad esperti esterni. È possibile che questo costo tenda a ridursi nel tempo<sup>39</sup> visto che il personale interno riuscirà a maturare l'esperienza necessaria per evitare il ricorso ai soggetti esterni. In ogni caso l'operazione di revisione e il relativo costo dovrebbero essere determinati in funzione delle aspettative degli stakeholder. Quando gli stakeholder attribuiscono molto valore al bilancio integrato e quando l'azienda punta su questa forma di reportistica per ottenere un effettivo miglioramento delle proprie performance allora è opportuno richiedere un'assurance più approfondita e di conseguenza più costosa. È chiaro che i maggiori benefici che ci si attendono dal documento andranno a giustificare il maggior costo. Sempre in termini di qualità della revisione è poi particolarmente avvertita l'esigenza di disporre di personale qualificato, in tal senso è unanime la richiesta alle università di incrementare lo sforzo per la formazione di esperti in questioni relative alla reportistica integrata. Le questioni relative alla revisione del report integrato vanno comunque analizzate congiuntamente all'evoluzione dello stesso. Probabilmente la decisione di non forzare i tempi e dunque di non emanare ancora specifici standard internazionali deriva proprio dalla volontà di non definire standard di revisione di un documento che probabilmente non ha ancora raggiunto un grado di maturazione ideale. Da più parti<sup>40</sup> si sottolinea proprio il fatto che l'emanazione di principi internazionali non sarebbe ideale in una fase in cui ancora non è perfettamente chiaro cosa gli

---

<sup>39</sup> *The cost of assurance could be expected to decline over time as practitioners: accumulate experience; acquire new skills and need to rely less on specialists; eliminate any duplicative processes; have access to more guidance, research and training; better share information amongst peers; and, assuming demand increases, achieve economies of scale.* in Assurance on Overview of feedback and call to action July 2015

<sup>40</sup> *“ there is a need for innovation in the development of assurance on and it is, therefore, too early to lock in on all the features of assurance and other mechanisms that could be used to enhance credibility and trust.”*: in Assurance on Overview of feedback and call to action July 2015

stakeholder si aspettano da questo documento. Per il momento si può dunque ritenere sufficiente che le società di revisione procedano attraverso un processo finalizzato a verificare che i temi della sostenibilità e del rispetto dei principi etici caratterizzino l'operato del management, che tra le varie aree deputate alla redazione delle diverse sezioni del bilancio vi sia un grado di collaborazione e coordinamento in grado di condurre ad un report caratterizzato dalla uniformità, che l'analisi della materialità sia svolta correttamente in modo che tutte le questioni rilevanti siano affrontate e fedelmente riportate, che l'attività di base relativa alla rilevazione e all'elaborazione dei dati sia sufficiente a garantire che il report contenga elementi veritieri ed affidabili.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> A. Gurturk. Integrated report and sustainability related assurance. Effect current practice and future directions. Kassel university press. 2017

## **CAPITOLO 3 I REPORT DI SOSTENIBILITA' DELLE SOCIETA' CALCISTICHE**

### **3.1 La comunicazione non finanziaria nelle società di calcio**

Le maggiori società di calcio sono sempre più orientate verso l'integrazione della reportistica finanziaria con l'informativa inerente i temi della sostenibilità. La necessità di convergere verso questo nuovo approccio, orientato al medio lungo periodo, deriva dalla necessità di programmare in maniera strategica l'attività sociale in modo da assicurare il rispetto di una serie di parametri imposti a livello di federazione europea. Nel dettaglio si fa riferimento al concetto di fair play finanziario che è stato introdotto nel settembre 2009 dal Comitato Esecutivo UEFA che lo ha approvato all'unanimità con l'obiettivo dichiarato di migliorare l'efficienza del sistema calcistico. Tale progetto ha i seguenti obiettivi:

- Introdurre più disciplina e razionalità nelle finanze dei club calcistici;
- Ridurre la pressione su salari e trasferimenti e limitare gli effetti dell'inflazione;
- Incoraggiare i club a contare solo sui propri profitti;
- Incoraggiare investimenti a lungo termine sul settore giovanile e sulle infrastrutture;
- Tutelare la sostenibilità a lungo termine nel calcio europeo;
- Assicurare il tempestivo pagamento dei debiti da parte dei club.

Questi obiettivi mostrano come la UEFA cerchi di considerare il calcio come un ambiente sistemico in cui è necessario tenere sotto controllo i parametri di base che potrebbero minarne la stabilità, in particolare l'impatto che questi potrebbero avere sugli importi dei trasferimenti e sulle spese per salari.

L'introduzione del fair play finanziario derivò dalla constatazione che molti club continuavano a registrare ingenti perdite finanziarie, peraltro in continuo aumento. Questa situazione aveva creato forte instabilità e soprattutto conseguenze negative in relazione alla generazione dei profitti ed alla stessa gestione ordinaria delle società. Molti club avevano infatti registrato un netto calo di liquidità che aveva comportato, ad esempio, ritardi nei pagamenti ad altri club, ai dipendenti ed alle autorità sociali e fiscali.

Pertanto, come richiesto dall'intera famiglia del calcio, la UEFA introdusse misure adeguate per raggiungere gli obiettivi sopracitati. Tra questi, l'obbligo per i club di chiudere i bilanci in parità o in attivo in un determinato periodo. L'introduzione del fair play finanziario si basa dunque sul concetto di equilibrio finanziario e dunque sull'impossibilità per i club di trovarsi in una situazione in cui, sistematicamente, le uscite superino le entrate. Inoltre il rispetto del FPF impone l'obbligo del pagamento tempestivo dei dipendenti, tra questi ovviamente in primo luogo i calciatori, e l'obbligo di onerare i debiti associati ai trasferimenti di giocatori. I club a più alto rischio che non soddisfano alcuni indicatori devono anche fornire nei bilanci un piano strategico dettagliato che mostri l'effettiva volontà e possibilità di rientrare all'interno dei parametri stabiliti pena una serie di sanzioni che possono variare dalla semplice ammonizione fino all'esclusione dalla partecipazione alle competizioni continentali.

Le misure di FPF comprendono una valutazione pluriennale, ciò ha costretto le società calcistiche a migliorare la propria governance in modo da assicurarsi un approccio maggiormente strategico alle questioni finanziarie. L'introduzione ed il rispetto del fair play finanziario ha dunque rappresentato un decisivo passo avanti rispetto al vecchio criterio di licenze per club mediante il quale l'UEFA valutava la situazione finanziaria nel breve termine al fine di concedere l'autorizzazione alla partecipazione alle competizioni. Nel vecchio sistema peraltro erano gli organi di governo di ogni federazione affiliata a decidere in merito al rispetto dei requisiti necessari. Dal giugno 2012 invece il Comitato Esecutivo UEFA ha approvato la

formazione dell'Organo di controllo finanziario dei club (CFCB) per controllare l'applicazione del sistema di licenze per club e delle regole di fair play finanziario UEFA<sup>42</sup>.

Dalla disciplina del fair play finanziario emerge con chiarezza come il concetto di sostenibilità sia diventato centrale nella logica della gestione di una società calcistica che voglia affacciarsi nel panorama continentale. Le critiche al fair play finanziario, derivano da un'errata concezione della logica dello stesso, l'idea, pienamente condivisibile, è quella di evitare situazioni di eccessivo indebitamento tali da condurre le società al fallimento. Osserviamo dunque una trasposizione nel mondo del calcio delle consuete regole che disciplinano le società orientate al profitto. Accettare il complesso di norme relative al fair play finanziario significa assicurare che l'attività venga svolta in maniera sostenibile. È importante osservare come, nonostante i parametri siano di natura finanziaria, l'UEFA concentra l'attenzione sulla capacità di garantire un equilibrio di lungo periodo. Le c.d. voluntary disclosures sono un esempio di come sia possibile far accettare una situazione di temporaneo eccessivo indebitamento mostrando la capacità di rientrare nei parametri in futuro. L'unico modo per intraprendere un percorso in grado di assicurare stabilità finanziaria è quello di creare una relazione stabile con gli stakeholder, in particolar modo con gli sponsor e con i finanziatori. Il bilancio di sostenibilità delle società calcistiche ha proprio la finalità di consolidare questa relazione attraverso l'esplicazione delle modalità con le quali si intende operare in maniera sostenibile e una valutazione dell'impatto ossia del valore per gli stakeholder che dovrebbero creare le azioni strategiche. Sarebbe interessante anche effettuare lo step successivo ossia il passaggio alla rendicontazione integrata per provare a mostrare gli effetti finanziari delle scelte operate, questo potrebbe supportare i piani operativi grazie ad una maggiore chiarezza circa gli sviluppi futuri dell'attività.

---

<sup>42</sup> [www.uefa.com](http://www.uefa.com).

Una volta precisate le ragioni che hanno spinto le società di calcio a puntare sulla rendicontazione sociale, è possibile illustrare i principali elementi che risaltano dai report, i quali sono in parte diversi rispetto a quelli delle società tradizionali. Ovviamente minor risalto è dato agli impatti ambientali visto che in generale non vi sono i problemi delle emissioni e del consumo di acqua. In compenso alcuni aspetti risultano molto caratterizzanti. In tal senso si può pensare alla gestione dei vivai dalla quale emerge un'elevata responsabilità sociale. Molti sono gli aspetti da tener presente e bilanciare. Le società sportive si trovano a gestire numerosi giovani calciatori e devono allo stesso tempo migliorarne le prestazioni senza comportare deviazioni rispetto alla pratica ancora dilettantistica dello sport. Si tratta allora di contribuire alla formazione di giovani calciatori, sia per la finalità sociale rappresentata dalla promozione delle attività sportive, ma anche per garantirsi un parco calciatori che indubbiamente in futuro avrà un valore economico. Sempre in tema di sviluppo dei vivai occorre mostrare il rispetto dei principi etici ed in particolare l'estraneità ad ogni pratica di doping, in caso contrario si rischierebbe un enorme contraccolpo finanziario dovuto all'inevitabile distacco da parte degli stakeholder. Altra caratteristica dei bilanci di sostenibilità delle società di calcio riguarda la gestione degli impianti siano o meno di proprietà. La questione è molto rilevante in quanto mostrare come si riesce a gestire la sicurezza all'interno della struttura, o le questioni relative al raggiungimento dell'impianto significa aumentare le potenzialità in termini di fatturato. A queste caratteristiche specifiche si aggiunge poi la consueta parte relativa alla governance, al personale dipendente, all'inclusione sociale e così via.

Nonostante le ragioni che hanno portato le società calcistiche a scegliere di affiancare al bilancio d'esercizio un report di sostenibilità, siano simili, questi report presentano ancora sensibili differenze tra di loro ed una scarsa confrontabilità. Inoltre alcuni di essi risultano molto rispettosi degli standard internazionali mentre altri non assolvono ancora pienamente alla propria funzione. In altri ancora vi è un'eccessiva enfasi su alcuni particolari aspetti. Per illustrare la

situazione dei bilanci di sostenibilità delle società calcistiche italiane è allora opportuno analizzare più di un report. In questo lavoro la scelta è caduta su quelli pubblicati dalla AC Milan, dall'FC Juventus e dall'AS Roma.

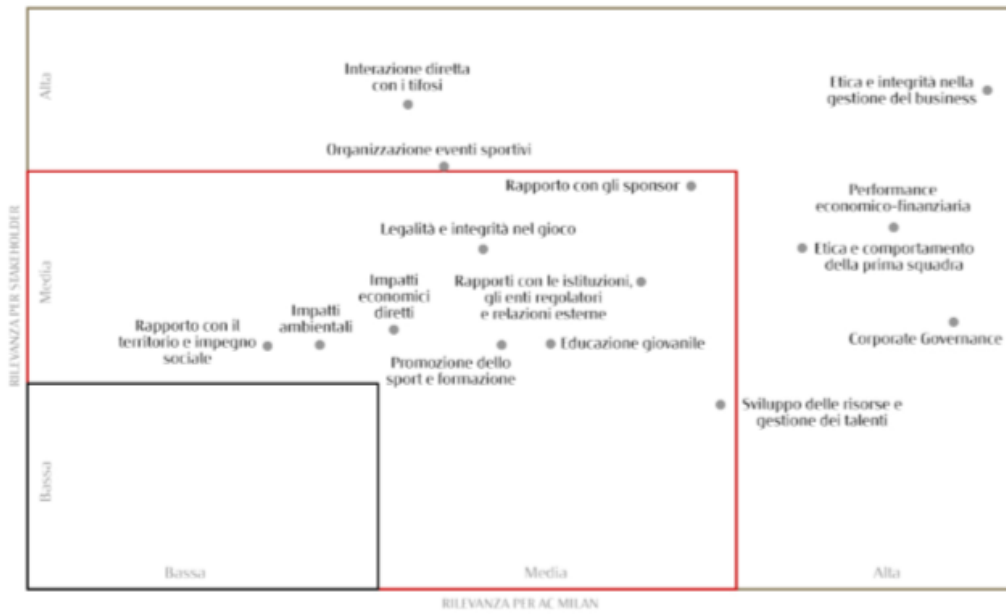
### **3.2 Il rapporto di sostenibilità dell'AC Milan<sup>43</sup>**

Il report di sostenibilità dell'AC Milan viene redatto annualmente nel rispetto degli standard internazionali secondo lo schema proposto dalla linee guida “G4 Sustainability Reporting Guidelines” integrate con l’ “Event Organizers Sector Disclosures” entrambi pubblicati dal Global Reporting Initiative(GRI). Ai fini della redazione del Rapporto di Sostenibilità, il Gruppo Milan ha prioritariamente, e correttamente, svolto un'analisi di materialità finalizzata alla definizione delle tematiche rilevanti per il Gruppo e i propri stakeholder. Al fine di pervenire alla mappatura degli stakeholder del Gruppo e di individuare le tematiche materiali, nonché le priorità, è stata svolta un'indagine interna. I principali stakeholder individuati sono rappresentati dagli azionisti, dai calciatori della Prima Squadra, dai calciatori Settore Giovanile, dalla collettività, e poi a seguire da dipendenti, tesserati e i collaboratori, famiglie dei calciatori del Settore Giovanile, fornitori, istituzioni sportive (UEFA, FIGC, ECA), Lega di Serie A, media, partner commerciali, Pubblica Amministrazione, scuole calcio, scuole e università e i tifosi. Nonostante una così vasta gamma di stakeholder solo quelli interni hanno contribuito a definire le tematiche di sostenibilità questo è un primo chiaro punto debole di questo report di sostenibilità che si auspica, come annunciato peraltro nel documento dalla società, sarà superato nelle prossime versioni del documento. Si riporta di seguito la matrice di materialità che consente di individuare le tematiche rilevanti e ovviamente gli stakeholder.

---

<sup>43</sup> Il presente paragrafo è frutto dell'analisi del rapporto di sostenibilità 2016 elaborato dalla A.C Juventus disponibile sul sito web della società e consultabile alla pagina <https://www.acmilan.com/it/club/rapporto-di-sostenibilita>

## Matrice di materialità del Gruppo Milan



Fonte: A.C. Milan. Rapporto di sostenibilità. 2015\2016. Pag. 8

Macro area	Tematica	Impatti interni	Impatti esterni
<b>Governance e integrità</b>	Etica e integrità nella gestione del business	Sì - Top management e dipendenti	Sì - Azionisti, Sponsor, Fornitori
	Corporate Governance	Sì - Gruppo Milan	No
	Rapporti con le istituzioni, gli enti regolatori e relazioni esterne	Sì - Gruppo Milan, Atleti	No
	Rapporto con gli sponsor	Sì - Gruppo Milan, Atleti	No
<b>Responsabilità economica</b>	Performance economico-finanziaria	Sì - Gruppo Milan	No
	Impatti economici indiretti	Sì - Gruppo Milan, Match day	Sì - Fornitori e Sponsor, Tifosi
<b>Responsabilità verso i tifosi</b>	Organizzazione eventi sportivi	Sì - Gruppo Milan	Sì - Lega Serie A
	Etica e comportamento della prima squadra	Sì - Atleti	No
	Interazione diretta con i tifosi	Sì - Gruppo Milan, Atleti	No
	Legalità e integrità nel gioco	Sì - Top management, Atleti	Sì - Lega Serie A, Tifosi



<b>Risorse Umane</b>	Sviluppo delle risorse e gestione dei talenti	Sì - Atleti Settore Giovanile, Staff	Sì - Famiglie degli atleti, Istituzioni scolastiche e universitarie
<b>Responsabilità sociale</b>	Rapporto con il territorio e impegno sociale	Sì - Gruppo Milan, Fondazione Milan	Sì - Tifosi
	Promozione dello sport e formazione	Sì - Gruppo Milan, Fondazione Milan	Sì - Istituzioni sportive
	Educazione giovanile	Sì - Gruppo Milan, Scuola di Formazione Milan, Fondazione Milan	Sì - Famiglie degli atleti Settore Giovanile, Istituzioni scolastiche
<b>Responsabilità ambientale</b>	Impatti ambientali	Sì - Gruppo Milan, Stadio	Sì - Tifosi

Fonte: A.C. Milan. Rapporto di sostenibilità. 2015\2016. Pag.9.

Dopo aver svolta l'analisi di materialità, il bilancio prosegue con una serie di statistiche riferite allo stakeholder rappresentato dai tifosi del quale viene illustrata la consistenza quantitativa soffermandosi anche in una classificazione in base al paese di residenza, alle fasce d'età ed al genere. In questa parte del documento si prova a mostrare come l'attività sia in grado di coinvolgere sempre maggiori tifosi e soprattutto come essa stia creando una base potenzialmente sempre più ampia attraverso l'allargamento verso il genere femminile o l'entrata in nuovi mercati. Sempre in merito ai tifosi, vengono illustrate tutte le attività finalizzate ad agevolarne la presenza nello stadio ed il coinvolgimento a trecentosessanta gradi nella vita del club.

Successivamente la relazione espone l'attività svolta dalla prima squadra ma poi passa in maniera, non a caso, molto più approfondita all'attività svolta dal settore giovanile. Già in precedenza era stato evidenziato come la corretta gestione di questo settore rappresenti uno dei principali obiettivi da raggiungere per una società di calcio e da rendicontare nel bilancio di sostenibilità. L'AC Milan indubbiamente dedica uno spazio ed un'attenzione adeguata a questa tematica. A tal proposito quasi metà del report si interessa all'esposizione della modalità di gestione dei giovani e dell'attività di promozione del calcio giovanile, in Italia e nel mondo. Ovviamente viene posto molto risalto ad eventi come la Milan

Academy, il Milan Junior Camp e la BPM Milan Cup. Tornando al settore giovanile l'A.C. Milan ha elaborato, un Piano Quinquennale presentato all'UEFA, elencando gli obiettivi per ciascuna delle Aree che interagiscono nella formazione del giocatore. Si tratta dell'Area Tecnico-Tattica, dell'Area Psicologica, dell'Area Atletica, dell'Area Sociale e dell'Area Formativa. Per ognuna di queste aree sono stati individuati gli obiettivi volti alla formazione del calciatore, del gruppo-squadra e degli staff. Gli obiettivi sono variabili in funzione delle categorie e quindi all'età dei giovani atleti. Ad esempio considerando i "Pulcini" gli obiettivi riguardano, il supporto dell'individuo nella fase di ambientamento in un Top Club e alla contestuale fase di distacco dai genitori, imparando a gestire sia la sfera della competizione che delle emozioni, oltre a fare propri valori quali la condivisione e il rispetto delle regole. Per quanto riguarda invece la Primavera tra i diversi obiettivi c'è quello di sostenere la "transizione", verso la prima squadra o, come più spesso accade ad una società dilettantistica. Un altro documento, indicante il programma di formazione del settore giovanile è stato presentato in F.I.G.C. tale programma di formazione è ispirato alla logica della partecipazione e della condivisione tra tutte le aree del settore giovanile in modo da fare in modo che ogni questione affrontata rappresenti un'opportunità di crescita e miglioramento per l'intero settore. Questa parte del report, sembra essere in grado di mostrare l'efficienza dell'attività del settore giovanile, ma anche la responsabilità verso le problematiche dei soggetti più giovani e la capacità di interagire con le federazioni, nazionale ed internazionale. Il messaggio che si intende veicolare all'esterno è la capacità di creare un percorso tecnico che abbia al centro gli atleti giovani e i loro bisogni. La metodologia applicata è di natura dinamica e consente di fornire risposte ed interventi congrui con le esigenze formative della società e allo stesso tempo rispettose delle esigenze degli atleti. In sintesi risposte specifiche e quindi differenziate, ma orientate verso lo specifico obiettivo formativo che coinvolge tutte le dimensioni implicate nell'attività sportiva praticata dunque quella tecnico-tattica, quella fisico-atletica, quella sanitaria, quella socio-relazionale, quella mentale e quella cognitiva. Nell'ottica di un eventuale bilancio integrato tutta

questa attività dovrebbe confluire nella sezione relativa al capitale umano e sarebbe interessante mostrare il riflesso di natura economico e finanziaria associato a questa intensa attività di valorizzazione dell'atleta.

La sezione successiva del bilancio è dedicata agli sponsor e qui si sottolinea la possibilità per essi di promuovere il loro brand nel mondo unendosi all'AC Milan.

La partnership è costruita su 6 pilastri:

**BRAND ASSOCIATION** associare il proprio marchio a quello di AC Milan e godere così del valore che esso rappresenta e dell'interesse che è capace di generare

**VISIBILITÀ** mostrare il proprio marchio, messaggio, prodotto all'interno dell'ecosistema Milan

**ESPERIENZE MILAN** avere accesso e vivere esperienze esclusive sia in occasione delle partite che in tutte le altre sedi Milan

**CONTENUTI** utilizzare asset Milan oltre a prodotti e contenuti multimediali per implementare la propria comunicazione e attività di promozione

**ACTIVATIONS** lo sponsor ha la possibilità di sviluppare relazioni con target specifici dell'audience Milan

**NETWORKING & SUPPORTO** favorire matching e collaborazioni tra i partner commerciali di AC Milan

È abbastanza singolare osservare come nel report vi sia spazio anche per segnalare l'impegno sociale dei propri sponsor. Il valore che il messaggio di responsabilità sociale assume è infatti dimostrato da una dettagliata esposizione, probabilmente superflua, delle attività di sostegno degli sponsor agli eventi di carattere sociale organizzati ed integralmente gestiti dall'AC Milan.

La sezione successiva del documento, intende mostrare l'intervento in ambito sociale che il club ha portato avanti mediante il lavoro di Fondazione Milan, che è una struttura interamente dedicata alla realizzazione di attività in ambito sociale. Il modello operativo della fondazione prevede programmi di intervento ognuno sviluppato in funzione di uno specifico target e dei suoi obiettivi. La seguente tabella riporta i quattro progetti con i rispettivi target.

	<b>SPORT FOR CHANGE</b>	<b>SPORT FOR ALL</b>	<b>SPORT FOR VALUES</b>	<b>EMERGENZA</b>
Obiettivi	Fare dello <b>Sport un motore di cambiamento</b> per lottare contro l'esclusione e la discriminazione sociale	Utilizzare lo Sport come <b>collante sociale</b> anche di fronte alla <b>disabilità</b>	<b>Promuovere i valori</b> dello Sport, del rispetto dell'altro e del fair play	Utilizzare lo Sport per <b>restituire ai bambini il diritto al gioco</b>
Target	<b>11-15 anni</b> Rischio dropout scolastico <b>15-24 anni</b> In conflitto con la legge	Diversamente abili	<b>4-18 anni</b> In maniera trasversale	<b>4-18 anni</b> In contesti di emergenza umanitaria
Metodo di Lavoro e Priorità	<b>Integrare ragazzi problematici</b> prevenendo o intervenendo sui <b>comportamenti devianti</b> e l' <b>esclusione sociale</b>	Promuovere l' <b>accesso</b> e il <b>sostegno della pratica sportiva</b> in contesti inclusivi per i ragazzi diversamente abili	Creare occasioni di <b>incontro e coinvolgimento dei giovani</b> nei loro contesti abituali	Dare sollievo ai minori coinvolti nelle emergenze, anche attraverso attività sportive e ludico-ricreative

Fonte: A.C. Milan. Rapporto di sostenibilità. 2015\2016. Pag. 46

A questo punto il report si avvia alla conclusione con i dati relativi all'impatto ambientale. Il rispetto dei GRI impone di rendicontare l'attività svolta in questo settore ma, come già specificato nel paragrafo precedente, i consumi e le emissioni delle società di calcio non sono fonte di grande interesse. Nonostante le manifestazioni di interesse e le dichiarazioni dell'impegno relativo alle questioni ambientali, le numerose tabelle riportate non mostrano, e non potrebbe essere diversamente, grandi risparmi in termini di consumo di metano, gasolio, elettricità ed acqua. I consumi appaiono infatti praticamente costanti nel tempo. Probabilmente questa parte del documento caratterizzata da scarso materialità sarebbe potuta essere più sintetica.

La penultima sezione, prima della sintesi finale si riferisce alla governace. Viene semplicemente illustrato l'organigramma e poi si fa un riferimento, al Sistema di Controllo Interno che ha come obiettivo e priorità il governo dell'azienda attraverso l'individuazione, la valutazione, il monitoraggio, la misurazione e la gestione di tutti i rischi d'impresa. Lo scopo è quello di garantire la compliance a leggi e regolamenti vigenti in materia contabile, al D. Lgs. 231/2001 per la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, al D. Lgs. 81/2008 in materia di igiene e sicurezza sul posto di lavoro, al D. Lgs. 196/2003 ossia al Codice in materia di protezione dei dati personali e alle normative degli organi sportivi federali e internazionali. Ultimo riferimento è fatto al Modello organizzativo per la prevenzione di reati aggiornato al 2015, che peraltro non ha riscontrato alcuna violazione del codice etico o di altre norma che avrebbero comportato la necessità di imporre sanzioni.

Infine viene illustrata la situazione relativa ai dipendenti. In questa parte del documento non si riscontrano dissimilarità con l'impostazione classica di questa sezione nei report di sostenibilità. Si espone dunque la consistenza del personale precisando che vengono rispettati tutti gli standard retributivi e contributivi, si afferma l'assenza di discriminazioni di genere, si sottolinea la possibilità di congedo parentale e che i dipendenti sono soggetti a formazione continua.

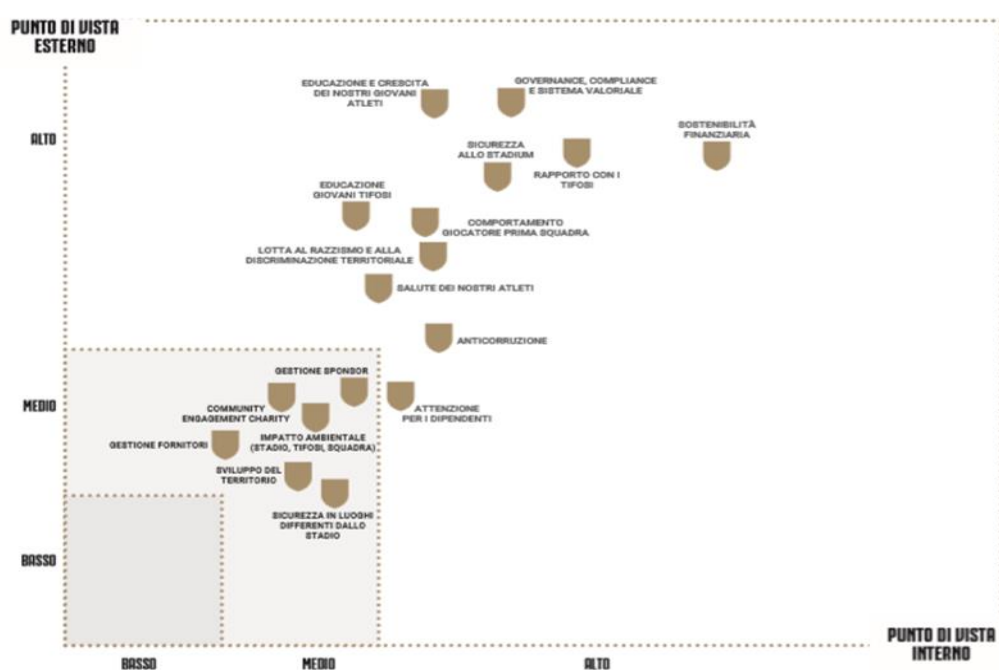
Il report di sostenibilità dell'A.C. Milan appare chiaramente separabile in due grosse parti, poco omogenee fra di loro. Una prima parte molto, forse troppo, puntuale e discorsiva in cui si definisce l'impegno sociale, soprattutto in materia di tutela dei giovani calciatori, e si sottolinea l'impegno sociale del club e dei suoi sponsor. La seconda parte, molto standardizzata, definisce invece la governance, l'impatto ambientale e la responsabilità verso i dipendenti attraverso la semplice elencazione di quanto richiesto dallo standard internazionale di riferimento.

Alla fine del report è riportata la sintesi degli indicatori GRI che risultano formalmente tutti rispettati. La lettura del report di sostenibilità dell'AC Milan

lascia intravedere molte lacune soprattutto se viene effettuato un confronto con i report di sostenibilità delle principali società quotate italiane. Pur avendo, come detto, trattato tutti gli argomenti previsti dagli standard internazionali sembra esserci una sproporzione eccessiva a favore delle questioni, pur essenziali, relative al settore giovanile. Molta parte del documento sembra poi avere natura promozionale come il largo spazio dedicato a Casa Milan ed a Mondo Milan. Inoltre sono dedicate solo poche righe al modo in cui la società affronta le tematiche relative alla gestione della sicurezza dello stadio. Ciò che effettivamente manca è però l'approccio, pur richiesto dagli standard internazionali, del tipo obiettivo prefissato, grado di raggiungimento dell'obiettivo, obiettivi per il futuro. In sostanza dal documento emerge l'impegno attuale del club in termini di impatto sociale ma non è possibile effettuare una valutazione su come vengano strategicamente affrontate le questioni e dunque manca la possibilità di prevedere come si evolverà l'impegno nel futuro. Non trattandosi di un documento integrato, mancano le relazioni con le variabili finanziarie, tuttavia l'assenza di programmazione in termini di obiettivi rende anche difficile provare a comprendere come l'impegno del club possa tradursi in azioni concrete future.

### 3.3 L'approccio alla sostenibilità della F.C. Juventus<sup>44</sup>

La F.C. Juventus ha definito un approccio alla sostenibilità funzionale ad ottenere un ritorno in termini di valore sia per sé che per i suoi stakeholder. Analizzando l'ultimo report disponibile si notano sensibili progressi rispetto alle versioni precedenti grazie ad una migliore definizione delle tematiche rilevanti e all'attività di coinvolgimento di stakeholder esterni, che hanno consentito di pervenire ad una matrice di materialità molto più utile rispetto al passato. La matrice è riportata di seguito:

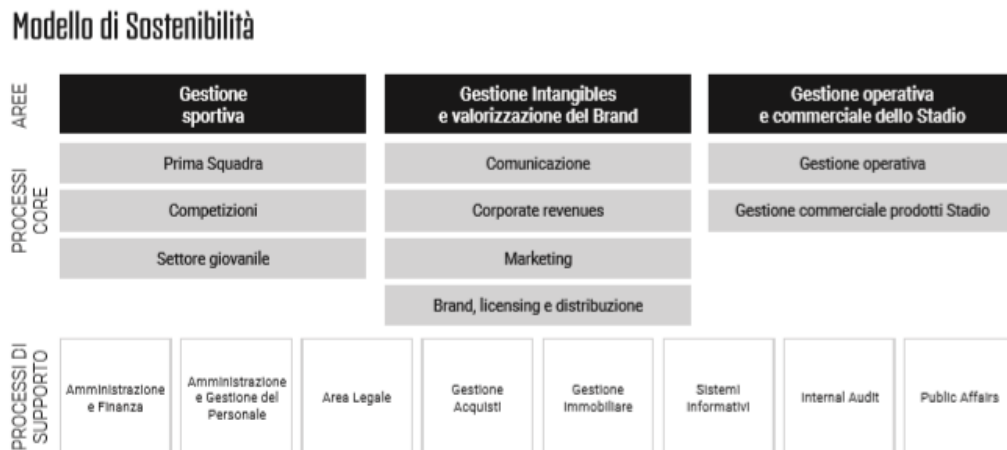


Fonte: F.C. Juventus. Bilancio di sostenibilità. 2016\2017 pag.22

Osservando la matrice appare evidente come venga attribuita elevata priorità ad una vasta gamma di fattori che in seguito si è cercato di analizzare. Il modello presentato dalla F.C. Juventus parte dalla definizione della catena del valore che lega le material issues, l'organizzazione della Società, i processi aziendali e i

<sup>44</sup> Il presente paragrafo è frutto dell'analisi del bilancio di sostenibilità 2016\2017 elaborato dalla F.C. Juventus disponibile sul sito web della società e consultabile alla pagina [http://www.juventus.com/media/native/csr/Sostenibilita%CC%80\\_17\\_ITA\\_web.pdf](http://www.juventus.com/media/native/csr/Sostenibilita%CC%80_17_ITA_web.pdf)

relativi responsabili. Questa impostazione ha consentito di identificare una serie di indicatori di performance specifici per ciascuna area/processo, che consentiranno di monitorare nel tempo i risultati ottenuti. La struttura del modello applicato può essere sintetizzata dalla seguente figura.



Fonte: F.C. Juventus. Bilancio di sostenibilità. 2016\2017 pag.9

Per ciascuno di questi processi sono stati successivamente definite la funzione aziendale di riferimento; gli aspetti che caratterizzano la correlazione tra business e sostenibilità; gli stakeholder di riferimento dell'area/processo; alcuni esempi di iniziative o progetti di sostenibilità in corso o potenzialmente interessanti da sviluppare; le forme di valore individuate, in termini di capitale impattato dalle iniziative/progetti indicati; i possibili indicatori da misurare per le iniziative individuate/ipotizzate ed infine output/outcome delle iniziative e progetti.

Definita questa impostazione la relazione si articola in dieci sezioni, tutte non eccessivamente ampie, all'interno delle quali vengono individuati gli aspetti rilevanti che la società ritiene in grado di creare valore. Le sezioni, sinteticamente possono essere schematizzate nel modo seguente:

**Innovarsi:** In questa sezione la società sportiva mostra le sue azioni rivolte ad una continua attività di sviluppo, chiaramente ove possibile in senso sostenibile. Si



espone dunque la svolta rappresentata dal cambiamento del brand che per oltre un secolo aveva contraddistinto la società. Successivamente si passa ad illustrare azioni di natura organizzativa come l'internalizzazione della gestione di quante più attività possibili, e progressi di natura tecnologica come l'utilizzo di nuovi sistemi applicativi relativi al recruiting e payroll, il nuovo sistema di gestione della tesoreria; i controlli automatici in luogo di quelli manuali e la dematerializzazione richiesta dall'archiviazione sostitutiva. Si è poi optato di includere in questa sezione tutta l'informativa relativa all'impatto ambientale mostrando l'incremento dell'utilizzo di materiali riciclabili, la sostituzione del vecchio impianto di illuminazione con 396 dispositivi a led installati sulla copertura e sulle passerelle tecniche. Al fine di rispettare le richieste del GRI sono stati anche, brevemente illustrati i consumi.

Educare i giovani allo sport: In questa seconda sezione del documento vengono espone le attività che consentono di formare il capitale umano rappresentato dai giovani calciatori, nel rispetto delle loro esigenze e associando l'educazione sportiva con quella di natura sociale, la lotta al razzismo e alla discriminazione territoriale son considerati come obiettivi il cui raggiungimento contribuisce alla creazione di valore.

Salute degli atleti: Collegato al tema precedente vi è quello, esteso alla prima squadra, dello svolgimento dell'attività sportiva in maniera da non pregiudicare in alcun modo la salute dei praticanti. L'obiettivo dichiarato è quello di cercare di migliorare la preparazione fisica dei giocatori, lavorando alla prevenzione degli infortuni e all'eventuale riatletizzazione post infortunio e rafforzando eventuali aspetti psicologici chiave per ottenere il successo in campo e nella vita. Più volte si sottolinea l'integrazione tra il settore medico e il sistema di gestione della qualità.

Soddisfazione dei tifosi e dei consumatori. Successivamente si passa a mostrare l'attività finalizzata a migliorare il grado di soddisfazione di uno dei principali

stakeholder delle società sportive ossia i tifosi. Si tratta di una parte delicata del documento in quanto è elevato il rischio di limitarsi alla mappatura dei tifosi a livello mondiale e ad esporre i successi sportivi. Nel report invece si possono osservare le attività del club finalizzate al coinvolgimento dei tifosi in particolare nel mese di marzo 2017 la Juventus ha scelto di promuovere un'indagine internazionale tra i propri tifosi per comprendere l'interconnessione tra sostenibilità e business e quindi valutare le soluzioni migliori in un mercato globale. Il tifoso è anche visto come consumatore e allora si espongono le modalità di accoglienza allo stadio e i risultati di un'indagine da cui emerge che tra le ragioni principali che guidano le loro scelte di acquisto, oltre alla passione per il Club e al gusto estetico, vi sono anche l'originalità dei prodotti (84%), la cura del cliente prima e dopo l'acquisto (80%) e i diritti umani (58%).

Sicurezza e continuità delle attività: La sicurezza in termini gestionali è intesa sia come prevenzione da tutto ciò che si può immaginare possa accadere, che siano essi incidenti che mettono in pericolo la sicurezza fisica delle persone, ma anche di malfunzionamenti che causano un'interruzione del servizio. La società mostra il proprio impegno su questo tema esponendo i dati circa le attività di manutenzione dello stadio, la formazione del personale addetto alla sicurezza e la presenza di diversi punti di pronto intervento.

Sviluppo di partnership di valore: Dal punto di vista finanziario gli sponsor rappresentano una fonte importantissima di risorse tuttavia, soprattutto se anche in essi esiste la cultura della sostenibilità, è possibile coniugare l'obiettivo primario di rispondere alle esigenze di business, con la ricerca di affinità che siano in grado di integrare i rispettivi valori promuovendo in maniera reciproca i rispettivi percorsi di crescita.

Ruolo attivo sul territorio: Per contribuire allo sviluppo del territorio, rafforzando sempre più il legame con lo stesso, la società ha aumentato la propria presenza in termini di infrastrutture, donazioni a fondo perduto, progetti educativi e formativi

per i giovani e nelle relazioni con partner locali, aumentando quindi inevitabilmente i propri impatti, diretti e indiretti, sul territorio.

Valore delle persone: L'Employee Value Proposition (EPV) che viene rappresentata nel report di sostenibilità, è centrata sulla creazione di un paradigma fortemente orientato al raggiungimento dei risultati, dove alle persone sia consentito di avere tutte le leve per poter contribuire al successo dell'azienda e al proprio. In questa sezione vengono illustrate le cifre relative al personale dipendente con la consueta divisione per ruoli e per genere, sottolineando il percorso di formazione e la massima tutela dei diritti.

Gestione etica e trasparente: Viene delineato il sistema di governance sottolineando il rispetto del codice etico, la trasparenza che contraddistingue l'attività del consiglio di amministrazione e la costante attenzione posta sul monitoraggio, sul controllo e sulla gestione dei rischi.

Sostenibilità finanziaria: La F.C. Juventus riporta i principali indicatori economici e finanziari, mostrando la crescita dei ricavi e del reddito e il miglioramento della situazione finanziaria netta. Si sottolinea il pieno rispetto di tutti i parametri del fair play finanziario.

Il report di sostenibilità della F.C. Juventus presenta chiaramente un grado di maturazione molto più elevato rispetto a quello dell'A.C. Milan. La superiorità in termini qualitativi emerge da subito, ed in particolar modo nella definizione della materialità a cui partecipano attivamente gli stakeholder. Anche in termini espositivi il bilancio della Juventus appare più chiaro, oltre che più completo. L'intera struttura del documento è omogenea e non vi sono parti trattate in maniera sproporzionata rispetto alle altre. Il concetto di creazione di valore è chiaro da subito quando vengono definiti i driver e le attività da intraprendere in ogni singola area di intervento. Tutti gli obiettivi della vengono presentati in maniera corretta ossia illustrando il valore previsto, il suo grado di raggiungimento, e il target

futuro. È molto probabile che il documento oggetto di analisi abbia beneficiato molto della circostanza che sia stato revisionato da una delle Big Four.

### **3.4 Il bilancio di impatto dell’A.S. Roma<sup>45</sup>**

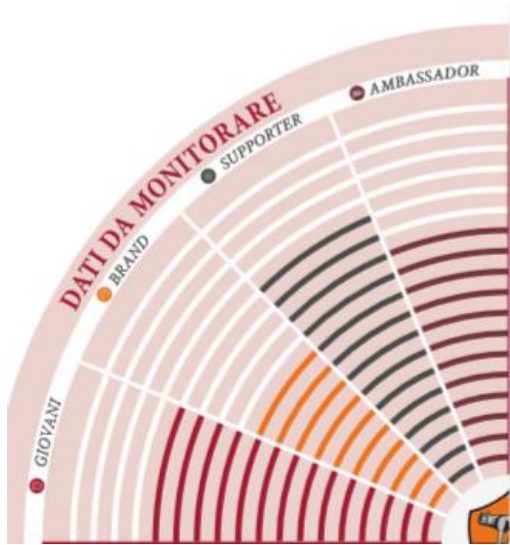
L’A.s. Roma è la prima società italiana ad aver intrapreso la strada della pubblicazione del bilancio d’impatto. Si tratta di un documento, non obbligatorio finalizzato a mostrare all’esterno, il ritorno in termini finanziari, dell’attività svolta in ambito sociale. Si tratta di un’evoluzione della reportistica non finanziaria, in quanto con questo report non ci si limita ad esporre le attività in grado di creare valore, ma si prova a quantificare l’impatto finanziario di queste scelte. Gli investimenti vengono dunque valutati in un contesto non solo finanziario, ma socio economico. Il bilancio d’impatto, può essere considerato come un documento integrativo del bilancio civilistico, e dunque rappresenta una forma di avvicinamento alla reportistica integrata, ancora non adottata da nessuna società calcistica italiana. La scelta di redigere un bilancio d’impatto, è probabilmente stata influenzata anche dal progetto Stadio della Roma, che avrà certamente un ritorno economico notevole, sull’intero territorio. Nel bilancio d’impatto, sono comunque presenti i principali elementi del bilancio di sostenibilità, ed in particolare quello delle società calcistiche. Si va dunque a sottolineare, l’attività nel settore giovanile e la creazione di un network con molteplici piccole associazioni sportive, che operano anche in contesti sociali complessi. Tutti gli stakeholder, sono stati coinvolti nella individuazione degli elementi di materialità, in quanto, solo in questo modo è stato possibile individuare i driver in grado di trasformare l’impegno sociale, in elementi quantitativi. Siamo di fronte dunque, ad uno strumento teso a valutare la capacità della società A.S. ROMA, di produrre

---

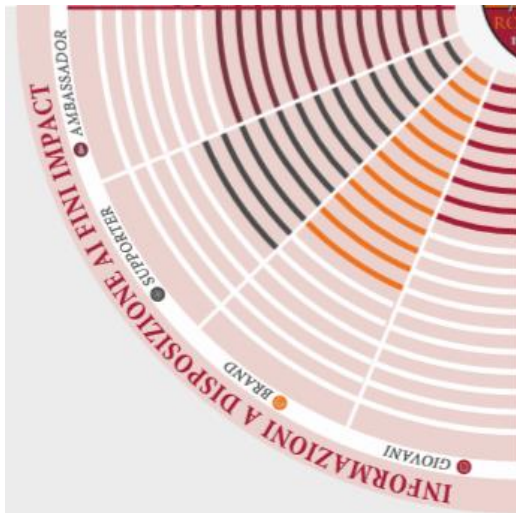
<sup>45</sup> Il presente paragrafo è frutto dell’analisi del bilancio d’impatto anno 2016 elaborato dalla A.S. Roma disponibile sul sito web della società e consultabile alla pagina <http://www.asroma.com/it/notizie/2017/03/il-bilancio-d-impatto-dell-as-roma-on-line-consultalo-qui>

esternalità positive nel contesto in cui opera. La produzione di tali esternalità, presuppone che le iniziative e i programmi intrapresi, permettano un miglioramento delle condizioni sociali, economiche ed ambientali. Per sviluppare il progetto, sono state selezionate 4 tematiche, ulteriori rispetto a quella rappresentata dall'attività agonistica. Le 4 attività sono rappresentate dal settore giovanile, dalla brand identity, da supporter, e siti ambassador. La scelta di queste attività, dovrebbe consentire, l'allineamento dell'organizzazione rispetto alla mission e alla vision aziendale, di testare un modello preliminare di valutazione basato solamente su 4 attività sensibili, e di comunicare come l'impatto esista, a prescindere dal core business. L'A.S. ROMA, ha svolto, per ognuna delle 4 aree ritenute rilevanti, un'analisi organizzativa e dei processi di coinvolgimento interno ed esterno, in modo da individuare le unità che svolgono le attività, e i destinatari interni ed esterni delle stesse. La redazione del bilancio d'impatto, ha dunque coinvolto tutte le funzioni aziendali, e questo rappresenta un ulteriore elemento che potrebbe risultare essenziale, qualora si dovesse decidere di fare l'ulteriore step verso la rendicontazione integrata. Il valore complessivo generato nel biennio oggetto del bilancio è prudenzialmente stimato tra i 10 e i 15 milioni di euro. L'impatto appare dunque molto considerevole, se si considera che, nella quantificazione dello stesso, non sono stati inclusi gli impatti associati alla costruzione dello stadio.

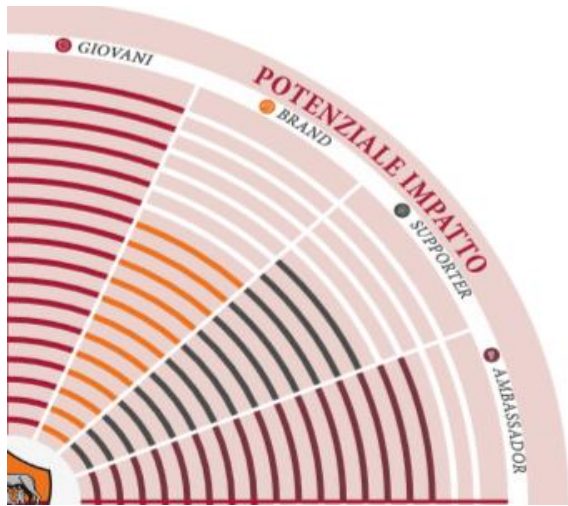
La parte più interessante del documento è certamente quella relativa alla quantificazione dell'impatto. A tal fine è stata elaborata una scala che va da un valore minimo di 1 ad un valore massimo di 20. Tale scala è stata applicata a quattro dimensioni diverse finalizzate a comprendere le informazioni necessarie, relative al monitoraggio delle variabili chiave e al loro potenziale impatto, e quelle disponibili. Può essere utile esporre i risultati, anche al fine di comprendere, le ulteriori potenzialità sviluppabili.



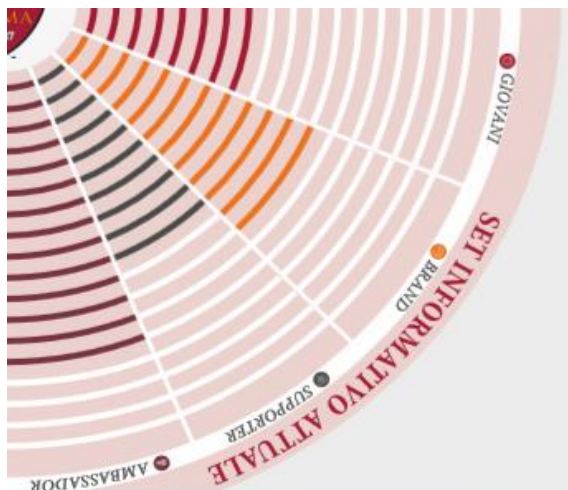
Fonte A.S. Roma bilancio d'impatto 2016. Pag. 54



Fonte A.S. Roma bilancio d'impatto 2016. Pag. 54



Fonte A.S. Roma bilancio d'impatto 2016. Pag. 55



Fonte A.S. Roma bilancio d'impatto 2016. Pag. 55

Osservando i grafici è facile comprendere come la logica sia stata quella di utilizzare i processi di controllo aziendale per raccogliere un set di informazioni da confrontare con le informazioni necessarie per la valorizzazione degli impatti. In questo modo è stato possibile capire la capacità di ciascuna business unit a generare impatti e di conseguenza è stata favorita la pianificazione strategica delle attività. Il parziale raggiungimento degli obiettivi in termini di raccolta di

informazioni non deve essere visto negativamente visto che l'esperienza è ancora lontana dalla sua fase di maturazione. Al contrario va sottolineato come tutte le funzioni coinvolte abbiano dimostrato di credere nella nuova metodologia adottata individuando una quantità soddisfacente di informazioni rilevanti. Lo step successivo è certamente quello di implementare un sistema di reporting che consenta un monitoraggio e una raccolta delle informazioni utili alla valutazione dell'impatto aziendale in un maggior numero di aree d'interesse.

Volendo, in estrema sintesi osservare l'impatto nelle aree analizzate, per quanto riguarda le attività del settore giovanile l'attenzione è stata concentrata sulla formazione scolastica in relazione alla quale i principali impatti sono rappresentati dalla costituzione del Liceo Scientifico Sportivo e dalla messa a disposizione di una piattaforma informatica di supporto alla didattica. In riferimento al brand le attività in grado di produrre forti impatti sociali sono state individuate nell'identificazione nei valori e nei ricordi dei tifosi. La costruzione dello stadio con l'annesso museo dedicato alla squadra e alla sua storia dovrebbe contribuire ad un'ulteriore valorizzazione dell'impatto. In riferimento ai supporter, il ritorno positivo è strettamente correlato con la partecipazione, la soddisfazione e la fidelizzazione anche per questa area, l'ipotesi di un futuro impianto di proprietà genererà un effetto moltiplicatore degli impatti già valutati, in quanto la limitata possibilità di avere un completo controllo di tutte le leve organizzative dello "Stadio Olimpico" crea una percezione negativa dell'operato societario tra i tifosi. Infine si sta puntando soprattutto sui social network per accrescere la visibilità e la diffusione del brand societario.



## Conclusioni

La quotazione in borsa di alcune delle principali società di calcio italiane, la normativa in materia di fair play finanziario e le grandi opportunità generate dalla possibilità di disporre di uno stadio di proprietà hanno portato i principali club italiani ad interessarsi alle questioni relative agli impatti sociali delle proprie attività. I report di sostenibilità delle società di calcio italiane sono relativamente giovani e molti di essi presentano ancora evidenti lacune, la loro analisi può risultare utile a comprenderne l'evoluzione oltre che ad evidenziare alcuni elementi caratteristici. L'analisi è stata svolta considerando i bilanci di sostenibilità dell'A.C. Milan, della F.C Juventus e il bilancio d'impatto dell'A.S. Roma. Partendo dal report di sostenibilità della società milanese, esso può essere considerato come un esempio di report sicuramente migliorabile come peraltro è auspicato nello stesso documento quando si prende atto che la costruzione della matrice di materialità è stata costruita senza coinvolgere gli stakeholder. Il report di sostenibilità dell'A.C. Milan appare chiaramente separabile in due grosse parti, poco omogenee fra di loro. Una prima parte molto, forse troppo, puntuale e discorsiva in cui si definisce l'impegno sociale, soprattutto in materia di tutela dei giovani calciatori, e si sottolinea l'impegno sociale del club e dei suoi sponsor. La seconda parte, molto standardizzata, definisce invece la governance, l'impatto ambientale e la responsabilità verso i dipendenti attraverso la semplice elencazione di quanto richiesto dallo standard internazionale di riferimento.

Alla fine del report è riportata la sintesi degli indicatori GRI che risultano formalmente tutti rispettati. La lettura del report di sostenibilità dell'AC Milan lascia intravedere molte lacune soprattutto se viene effettuato un confronto con i report di sostenibilità delle principali società quotate italiane. Pur avendo, come detto, trattato tutti gli argomenti previsti dagli standard internazionali sembra esserci una sproporzione eccessiva a favore delle questioni, pur essenziali, relative al settore giovanile. Molta parte del documento sembra poi avere natura promozionale come il largo spazio dedicato a Casa Milan ed a Mondo Milan.

Inoltre sono dedicate solo poche righe al modo in cui la società affronta le tematiche relative alla gestione della sicurezza dello stadio. Ciò che effettivamente manca è però l'approccio, pur richiesto dagli standard internazionali, del tipo obiettivo prefissato, grado di raggiungimento dell'obiettivo, obiettivi per il futuro. In sostanza dal documento emerge l'impegno attuale del club in termini di impatto sociale ma non è possibile effettuare una valutazione su come vengano strategicamente affrontate le questioni e dunque manca la possibilità di prevedere come si evolverà l'impegno nel futuro. Non trattandosi di un documento integrato, mancano le relazioni con le variabili finanziarie, tuttavia l'assenza di programmazione in termini di obiettivi rende anche difficile provare a comprendere come l'impegno del club possa tradursi in azioni concrete future.

Di qualità sicuramente superiore è il report di sostenibilità predisposto dalla Juventus. La superiorità in termini qualitativi emerge da subito, ed in particolar modo nella definizione della materialità a cui partecipano attivamente gli stakeholder. Anche in termini espositivi il bilancio della Juventus appare più chiaro, oltre che più completo. L'intera struttura del documento è omogenea e non vi sono parti trattate in maniera sproporzionata rispetto alle altre. Il concetto di creazione di valore è chiaro da subito quando vengono definiti i driver e le attività da intraprendere in ogni singola area di intervento. Tutti gli obiettivi della vengono presentati in maniera corretta ossia illustrando il valore previsto, il suo grado di raggiungimento, e il target futuro. È molto probabile che il documento oggetto di analisi abbia beneficiato molto della circostanza che sia stato revisionato da una delle Big Four. Chi conosce le potenzialità della reportistica integrata sicuramente può pensare che, pervenuti ad un livello così elevato di esposizione del tema della sostenibilità, si potrebbe provare a fare uno step ulteriore verso l'integrated report.

Infine si è analizzato il bilancio di impatto della A.S Roma, la cui trattazione non poteva mancare trattandosi del primo tentativo in Italia di esporre i risultati economici associati all'attività sociale. Il documento si presenta in maniera molto

lineare e coerente e certamente ha beneficiato del supporto di ItaliaCamp S.r.l. e del Centro di Ricerca Interuniversitario Governance & Sustainability dell'Università LUISS Guido Carli e dell'Università di Siena. Il tema della costruzione dello stadio di proprietà si ripropone abbastanza frequentemente ma non è considerato nella quantificazione degli impatti economici stimati per il biennio 2016\2017 in un range compreso tra 10 e 15 milioni di euro. La costruzione del documento è avvenuta con un approccio puntuale ma abbastanza prudente, infatti più volte si ribadisce la volontà di individuare driver di valore ulteriori rispetto ai 4 considerati rappresentati dai giovani calciatori, dalla diffusione del brand nel mondo, dalla relazione con i tifosi e dalla esportazione dei valori del territorio. Per ognuna di queste 4 attività viene documentata l'attività svolta e le ragioni per le quali esse creino impatto. La valutazione di questi ultimi è determinata valutando per ogni attività l'impatto potenziale e le informazioni che si posseggono, in relazione al livello informativo complessivo, per valutarlo. Nonostante il suo elevato valore comunicativo il documento specifica come esso non abbia ancora espresso le proprie potenzialità, in quanto ulteriormente perfezionabile grazie ad una attenta attività di reporting interno. Questa forma di rendicontazione rappresenta un passo importante di avvicinamento alla reportistica integrata che però, ad oggi, può ritenersi ancora non un obiettivo di brevissimo termine per le società di calcio italiane.

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Archie B. Carroll, International Journal of Corporate Social Responsibility: “Carroll’s pyramid of CSR: taking another look”, 2016
- F. Balluchi K. Furlotti, Responsabilità sociale delle imprese. Un percorso verso lo sviluppo sostenibile, profili di governance e accountability. Giappichelli Torino 2017.
- F. Capra. La rete della vita. Perché l’altruismo è alla base dell’evoluzione. Rizzoli editore 2001.
- G. Enderle. P. Murphy. Ethical innovation in business and economy. Edward Elgar publishing Limited. 2015.
- R. Edward Freeman, S. Ramakrishna Velamuri e B. Moriarty, “Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR”, 2006.”
- A. Gurturk. Integrated report and sustainability related assurance. Effect current practice and future directions. Kassel university press. 2017
- A. Incollingo, Le prime esperienze di bilancio integrato. Analisi e riflessioni. Giappichelli editore, Torino 2015.
- M. Khan, G. Serafeim, A. Yoon. Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality
- F. Lenoci, “Nuovo bilancio integrato. Terminale della comunicazione finanziaria, sul business e sulla sostenibilità”, IPSOA, 2014.
- S. Johnson: External Environment & Organizational Structure disponibile su: <http://smallbusiness.chron.com/>.
- L. Magrassi, GRI Sustainability reporting guidelines e IIRC Integrated reporting Framework. ODEC 2015.

Paris A., “I profili dell’assurance del rendiconto socio-ambientale”, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, nn. 11-12/2010.

F.Perrini, Management d’impresa e creazione di valore sostenibile: teorie e modelli. EGEA, 2013.

F.Perrini, C. Vurro, Stakeholder Orientation and Corporate Reputation: A Quantitative Study on US Companies. In Emerging Issues in Management, n. 1, 2013.

G. Serafeim, “The fastest growing cause for shareholders is sustainability”, Harvard Business Review, 2016.

N. de Ruiters W. Van’t Hoff. 5 reasons to consider assurance on your non-financial data. Sustainize, 2016.

C. Vurro, Corporate Sustainability, Intangible Assets Accumulation and Competitive Advantage Constraints. Milano 2010.

S.Zambon A.Gasperini A. M.Degl’Innocenti, “L’azione del WICI e i WICI-KPIs per il settore fashion e luxury”, in Rivista Aiaf, n. 79/2011

[www.uefa.com](http://www.uefa.com)

<https://www.acmilan.com/it/club/rapporto-di-sostenibilita>

[http://www.juventus.com/media/native/csr/Sostenibilita%CC%80\\_17\\_ITA\\_web.pdf](http://www.juventus.com/media/native/csr/Sostenibilita%CC%80_17_ITA_web.pdf)

<http://www.asroma.com/it/notizie/2017/03/il-bilancio-d-impatto-dell-as-roma-on-line-consultalo-qui>

<http://smallbusiness.chron.com/>

<https://www.globalreporting.org/resource/library/G3.1-Application-Levels.pdf>.

[www.improntaetica.org/wp Content/uploads/2017/07/GUCE-linee-guida\\_inglese-1.pdf](http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2017/07/GUCE-linee-guida_inglese-1.pdf)

[www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2017/07/GUCE-linee-guida\\_italiano-1.pdf](http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2017/07/GUCE-linee-guida_italiano-1.pdf)

[www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/)

[www.morganstanley.com/content/dam/msdotcom/ideas/investor-relations/1910712-Sustainable-Value-Communicating-ESG.pdf](http://www.morganstanley.com/content/dam/msdotcom/ideas/investor-relations/1910712-Sustainable-Value-Communicating-ESG.pdf)

<https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/bilancio-integrato.pdf>

<https://www.accenture.com/us-en/insight-un-global-compact-ceo-study>.

<https://www.globalreporting.org/resource/library/Italian-G3.1-Final.pdf>.

[www.morganstanley.com/content/dam/msdotcom/ideas/investor-relations/1910712-Sustainable-Value-Communicating-ESG.pdf](http://www.morganstanley.com/content/dam/msdotcom/ideas/investor-relations/1910712-Sustainable-Value-Communicating-ESG.pdf)

## Riassunto

Il concetto di sostenibilità può essere compreso solamente se ne vengono delineati i principi fondamentali. Il primo, e probabilmente principale, di tali principi è l'approccio olistico allo sviluppo, per tale si intende la comprensione che la sfida a cui si approccia l'impresa va affrontata in maniera sistemica ossia valutando in maniera simultanea il benessere sociale, l'impatto ecologico ed ambientale ed il contesto economico, i quali vanno dunque considerati nella loro globalità. Il secondo principio fondamentale, che guida il concetto di sostenibilità, è incentrato sull'incertezza e sulla complessità. Si tratta della diretta derivazione dell'approccio sistemico che ha consentito, nel tempo, di comprendere come le dinamiche ambientali, lungi dall'essere lineari e deterministiche, sono complesse e poco prevedibili. Questa considerazione impone di tener conto e controllare una situazione fisiologicamente incerta e complessa, operare in maniera sostenibile significa allora essere in grado di avere la giusta flessibilità, in termini operativi e strategici, per affrontare la complessità ambientale. Un altro aspetto cruciale è quello dell'orizzonte temporale rappresentato dal lungo periodo. La necessità di un approccio olistico impone di pianificare in un'ottica che va oltre gli scenari attuali, questo sembra un aspetto scontato della logica della sostenibilità, ma in realtà rappresenta uno degli aspetti maggiormente difficili da affrontare, in quanto estendere troppo l'orizzonte di analisi significherebbe sconfinare in scenari totalmente imprevedibili dove l'incertezza è assoluta, e l'approccio adottato privo di valore. Carroll è stato indubbiamente lo studioso che per primo ha avuto il merito di aver compreso la forte connessione, soprattutto di lungo periodo, tra gli obiettivi di natura strettamente finanziaria e quelli di natura sociale. I lavori di Carroll si inserivano, peraltro, nel più generale contesto in cui l'intera teoria dell'impresa abbracciava per la prima volta in maniera convinta la teoria del soddisfacimento degli stakeholder. Si tratta della nota teoria di Friedman in cui si partiva dall'assunto che la sopravvivenza dell'azienda era determinata, anche, da alcuni soggetti esterni ad essa, definiti stakeholder primari, ed era ulteriormente

influenzata ancora da altri attori esterni, definiti stakeholder secondari. Fissati questi principi emergeva allora con chiarezza la necessità, più che l'opportunità di creare relazioni stabili con essi. La creazione di queste relazioni, vista la palese situazione di asimmetria informativa, non poteva che passare attraverso una forma di comunicazione che andasse oltre la mera rendicontazione di natura finanziaria. I report non finanziari sono, in ultima istanza, finalizzati proprio a raggiungere l'obiettivo di creare un legame il più solido possibile con gli stakeholder. Per raggiungere questo obiettivo un report di natura non finanziaria dovrebbe contenere informazioni ispirate ai seguenti principi: materialità (materiality); inclusività degli stakeholder (stakeholder inclusiveness); contesto di sostenibilità (sustainability context) e completezza (completeness). L'interesse per questa tipologia di reportistica si è accresciuto nel tempo e con il tempo tale interesse ha interessato le principali istituzioni politiche ed economico. A tal proposito va segnalata l'emanazione delle linee guida sulla rendicontazione non finanziaria da parte della Commissione Europea. Queste linee guida sono destinate, o almeno lo sono nelle intenzioni della Commissione, a produrre un approccio strategico e lungimirante in termini di organizzazione delle relazioni tra le imprese ed i propri stakeholder. La presenza di questi nuovi regolamenti riferiti alle relazioni non finanziarie non rendono, almeno per ora, i report obbligatori, tuttavia al fine di garantire una comunicazione trasparente in materia di questioni ambientali, sociali, relative ai dipendenti, al rispetto dei diritti umani ed all'impegno contro la corruzione, essi si presentano come uno strumento essenziale per raggiungere l'obiettivo di uno sviluppo sostenibile. L'impegno da parte dell'Unione Europea mostra inoltre come l'idea che la rendicontazione finanziaria rappresenti uno strumento di crescita e di creazione di valore nel lungo periodo possa essere oramai pacificamente accettata. In particolare l'idea dell'Unione Europea è che la rendicontazione non finanziaria possa garantire la stabilizzazione della crescita dell'Unione e contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile. Si può a tal fine far riferimento agli obiettivi comunitari di conseguimento dell'uguaglianza di genere e dell'emancipazione delle donne. Ancora in tema di



coerenza con gli obiettivi generali, la reportistica non finanziaria potrà anche contribuire ad incrementare l'impiego di risorse finanziarie dirette a ridurre le emissioni in linea con l'accordo sul clima di Parigi. È fondamentale osservare che i report non finanziari sono diventati anche un riferimento fondamentale per gli investitori che considerano i rischi ambientali, sociali e di governance (ESG) delle importanti opportunità considerandoli fattori chiari per le performance finanziarie e per la creazione di valore nel lungo termine. Proprio questo particolare interesse degli investitori dà la possibilità alle imprese di migliorare il proprio appeal attraverso strategie efficaci di comunicazione di questioni di natura non finanziaria. Molti investitori, sia istituzionali che individuali, sono infatti interessati quasi esclusivamente a società con forti credenziali di sostenibilità. Una volta chiarito che saper riconoscere le opportunità, ma anche i rischi, connessi alle questioni relative alla sostenibilità e che questo può avere implicazioni finanziarie ed incidenza sulle performance aziendali, si può osservare come molte grandi società abbiano decisamente mirato verso l'approccio strategico alla questione approfondendo il problema della concreta individuazione dei fattori dotati di materialità e di come essi siano in grado di influenzare il business sia di breve che di lungo periodo. Va comunque sottolineato come ancora oggi le imprese che hanno un approccio strategico alla sostenibilità, fanno di solito riferimento a framework esterni per avere indicazioni su quali siano le questioni che generano maggiori rischi ed opportunità. In tal senso il principale esempio di framework esterno considerato è il Sustainability accounting Standards Board (SaSB) che fornisce raccomandazioni su questioni che ha individuato come caratterizzate da materialità e standard di divulgazione in ben 79 settori. Identificare correttamente le questioni di sostenibilità essenziali per il successo aziendale dà la possibilità di esporre in maniera più strategica agli investitori quali siano i benefici della sostenibilità. Ciò consente di tornare sul tema della connessione tra vertici aziendali ed investitori. Il compito dei manager è infatti duplice oltre che delicato. Da un lato occorre infatti saper selezionare correttamente le questioni dotate di materialità e dall'altro riuscire a dimostrare agli investitori che queste questioni,

efficacemente affrontate, sono in grado di creare valore. Questo spiega la necessità di usare veicoli di divulgazione efficienti ed a tal fine si può far riferimento alle nuove raccomandazioni del Financial Stability Board (FSB) che consente di veicolare all'esterno informazioni non finanziarie in modo trasparente e standardizzato. La seconda questione che si è definita essenziale nell'attività dei manager aziendali è quella che comporta uno dei principali problemi della reportistica non finanziaria. Se da una parte infatti il management è convinto che la reportistica non finanziaria crei valore, dall'altra non è allo stesso modo diffusa l'idea che sia l'interesse degli investitori a rappresentare il motivo principale che spinge a perseguire la sostenibilità. Questo particolare convinzione deriva, probabilmente dalla circostanza che si preferisce fornire informazioni su istanza degli investitori, piuttosto che informazioni spinte ad essi dall'azienda. È abbastanza diffusa invece l'idea che siano la riduzione dei rischi, l'interesse dei consumatori e le questioni reputazionali ad essere i veri fattori che spingono a migliorare la comunicazione non finanziaria. Il coinvolgimento degli stakeholder, che peraltro rappresenta uno dei principi da rispettare in materia di reportistica non finanziari, dovrebbe maggiormente includere gli investitori e dunque occorrerebbe concentrare gli sforzi sulla ricerca delle informazioni rilevanti ricercate dagli stessi e sul modo migliore per fornirle. In caso contrario le società potrebbero perdere l'opportunità di incrementare l'interesse degli investitori nei loro confronti. Le società dovrebbero, dunque, focalizzare maggiormente l'attenzione sull'esigenza degli investitori di essere in grado di percepire l'interesse societario sulle questioni, sui rischi e sulle opportunità delle problematiche ESG. La forte correlazione tra l'impegno sostenibile e i risultati di natura finanziaria non poteva che portare all'idea di elaborare un nuovo documento che potesse mostrare tale effettiva correlazione. Il bilancio integrato rappresenta proprio il documento di rendicontazione che contiene informazioni di natura finanziaria e non. Il termine integrato lascia subito comprendere come esso non rappresenti una somma di quanto contenuto nei bilanci di esercizio e di quanto esposto nei report di sostenibilità, bensì il tentativo di sintetizzare il contenuto dei due documenti in

modo da aumentarne le potenzialità. È facile comprendere come sia soprattutto il report di sostenibilità a beneficiare della rendicontazione integrata in quanto i risultati raggiunti in termini di impatto sociale, ambientale e in termini di governance, riescono a trovare un più immediato riscontro nelle grandezze finanziarie palesando dunque più agevolmente la propria capacità di creare valore. Il report integrato rappresenta inoltre la possibilità per il bilancio di sostenibilità di raggiungere una platea molto maggiore di soggetti in quanto chi è interessato alle informazioni finanziarie potrà facilmente estendere la propria analisi ad ulteriori aspetti, che se rappresentati in maniera chiara e sintetica, potranno risultare utili, questo ampliamento della platea si verifica perché nonostante i temi etici, ambientali e sociali abbiano assunto grande rilevanza, il bilancio di sostenibilità è ancora molto meno utilizzato dagli stakeholder rispetto a quello d'esercizio. L'aumento del numero di utilizzatori del bilancio di sostenibilità non è l'unico vantaggio della reportistica integrata che può infatti comportare una lunga serie di benefici. Tra questi benefici alcuni hanno valore strategico, infatti elaborando un unico documento è possibile avere una visione più ampia dei risultati e degli impatti aziendali. Alla luce di questa considerazione il management è dunque chi per primo riesce a percepire il valore del report integrato in quanto avrà la possibilità di focalizzarsi sugli obiettivi caratterizzati da elevata materialità valutando non solo i parametri finanziari ma tutto il set di informazioni contenuto nel documento. I benefici interni non si esauriscono nella possibilità di avere una visione di più ampio respiro in quanto la reportistica integrata consente di aumentare la consapevolezza in merito al tema della sostenibilità e, in linea generale, migliora l'attività di gestione dei rischi. Numerosi sono i benefici, anche di natura economica, che possono derivare da questa maggiore attenzione a temi che non vengono trattati nel bilancio d'esercizio, ad esempio potrebbe essere stimolata la produzione di prodotti maggiormente rispettosi dell'ambiente, oggi molto apprezzati dai consumatori, o ottenere una riduzione dei costi operativi grazie all'esigenza di raggiungere gli obiettivi in termini di rispetto dell'ambiente e risparmio energetico. Anche gli stakeholder ottengono vantaggi da questa forma

di reportistica, grazie al bilancio integrato lo stakeholder sarà consapevole dello svolgimento dell'attività aziendale e della criticità che l'impresa affronta per raggiungere i propri obiettivi. Questa circostanza si traduce nella possibilità di valutare in maniera più adeguata le performance societarie, sia in termini di argomenti relativi alla sostenibilità e sia in termini finanziari. Qualora il bilancio integrato riesca effettivamente a sintetizzare le informazioni del bilancio di esercizio e del bilancio di sostenibilità in modo da offrire un quadro completo ed esauriente dell'attività aziendale il suo valore, sia per gli stakeholder che per il management, sarà quindi certamente superiore alla somma dei valori dei documenti presentati disgiuntamente. Non è poi da sottovalutare il vantaggio di cui può godere l'intera organizzazione aziendale che, grazie al report integrato, si trova nella necessità di convergere verso valori condivisi e finalizzati al miglioramento dell'efficienza. Nel dicembre 2013 l'IIRC ha emanato il framework per la redazione del bilancio integrato. Si tratta di un framework basato sui principi. La logica di un tale approccio al bilancio integrato va trovata nella necessità di avere il giusto equilibrio e la giusta flessibilità alla luce della variabilità delle circostanze in cui si trovano le diverse imprese. La necessità che si prova a soddisfare è quella di garantire allo stesso tempo informazioni pertinenti e comparabilità tra le imprese. Essendo in linea di principio assenti una serie di regole di misurazioni delle performance individuali o d'identificazione dei KPI o dei KRI, è necessario che un'impresa individui al proprio interno quali siano le tematiche rilevanti nonché il modo di comunicarle in maniera adeguata. Scopo del framework è quello di generare un processo la cui finalità sia quella di comunicare, attraverso un report periodico, la creazione di valore nel tempo, attraverso un documento che sintetizzi come strategia, governance, performance e prospettive evolutive siano in grado di crearlo. La comunicazione deve essere significativa e trasparente. Per una piena comprensione del framework è necessario capire a fondo i concetti fondamentali alla base dello stesso. Innanzitutto vi è il concetto di creazione di valore, di cui è responsabile chi è incaricato della governance. Creare valore significa infatti essere in grado di attuare la strategia aziendale, gestendone

i rischi e cogliendo le opportunità. Inoltre occorre avere la capacità di ottimizzare le risorse impiegate e le relazioni. Questi due concetti vengono definiti nel framework con il termine “capitals”. I capitals sono classificabili in molti modi e queste classificazioni servono a sottolineare come essi possano essere più o meno importanti nelle singole imprese. Tuttavia ciò che conta davvero non è la semplice disponibilità delle diverse forme di capitali ma la capacità degli stessi di interagire in maniera virtuosa. Questa è la ragione di fondo per cui un report integrato è tendenzialmente preferibile, almeno in linea di principio, ad una serie di report separati. Ovviamente il primo capitale di cui fa menzione il framework è il capitale finanziario, rappresentato dai fondi disponibili per la produzione di beni o servizi ottenuti attraverso finanziamenti a titolo di capitale proprio, di capitale dei terzi o dal reinvestimento degli utili. Successivamente si fa menzione del capitale materiale ed infrastrutturale, dunque rappresentato dalle attività dell’impresa e delle sue infrastrutture. Vi sono poi il capitale umano che concerne le competenze, le capacità e le esperienze delle risorse umane a cui si aggiungono le motivazioni delle stesse a migliorarsi ed innovare. Il capitale organizzativo è a sua volta rappresentato dagli “intangibles”, ossia da elementi privi di materialità e spesso non mostrati nei report finanziari ma che sono una grande fonte di vantaggio competitivo. Una risorsa intangibile è infatti per definizione dotata di valore solo se non è imitabile o replicabile e dunque è in grado di essere fonte di vantaggio competitivo. È chiaro allora che un report che vuole mostrare la capacità di creare valore nel corso del tempo, non può tacere sulla presenza di risorse intangibili, tra le quali vanno certamente ricomprese il know how e le procedure aziendali. Gli altri due capitals definiti nel framework sono tipicamente contenuti nei report non finanziari. Infatti si tratta del capitale naturale e del capitale sociale/relazionale. Siamo dunque nella logica che la tutela delle risorse naturali, la biodiversità, il rispetto degli ecosistemi, la reputazione aziendale e la relazione con gli stakeholder, siano in grado di creare valore.

Come per ogni documento societario destinato alla pubblicazione la revisione da parte di una società specializzata e indipendente è necessaria a conferire maggiore credibilità al documento. Negli ultimi anni l'IRC ha dedicato molte energie al fine di migliorare la revisione dei bilanci integrati. Può dirsi finalmente superato il problema di fondo della doppia assurance che aveva caratterizzato i primi anni della reportistica integrata. In passato, infatti, venivano revisionate in maniera separata, e con tecniche separate, le due parti del bilancio integrato. Questo oltre a lasciare di fatto parti del documento fuori dal processo di revisione, violava la logica di fondo che guida la costruzione del documento ossia l'intenzione di connettere il report di sostenibilità al bilancio d'esercizio in modo da far comprendere come l'impegno societario verso i temi della sostenibilità sia in grado di creare valore nel breve ma soprattutto nel lungo periodo. Al superamento delle criticità iniziali hanno contribuito in maniera rilevante le società di revisione, in particolare le big four e gli enti nazionali di revisione di numerosi paesi del mondo che hanno fornito il loro contributo al miglioramento del processo di assurance. Seppur ad oggi non si è ancora pervenuti all'emanazione di un principio internazionale di revisione, alcuni concetti appaiono ben chiari. Innanzitutto la società di revisione più che pervenire a un giudizio positivo o negativo sul report dovrà pervenire ad una sorta di due diligence nella quale va a certificare l'impegno profuso dalla società nella redazione del documento. Pur nel rispetto delle logiche della revisione il valutatore dovrà dare un giudizio su come il processo che ha portato all'emanazione del report sia stato in grado di affrontare il complesso delle tematiche esposte. Anche le società di revisione si trovano di fronte alle stesse difficoltà che rendono problematico il controllo interno. In particolare le società di revisione, chiaramente specializzate nell'analisi di documenti di natura finanziaria si trovano a dover affrontare una dinamica di rilevazione ed elaborazione dati estremamente diversa e peraltro disomogenea da cliente a cliente. Queste problematiche comportano una lievitazione del costo dell'assurance sia perché occorre mettere in atto il processo conoscitivo delle peculiarità aziendali e sia perché spesso occorre rivolgersi ad esperti esterni. È possibile che questo costo

tenda a ridursi nel tempo visto che il personale interno riuscirà a maturare l'esperienza necessaria per evitare il ricorso ai soggetti esterni. In ogni caso l'operazione di revisione e il relativo costo dovrebbero essere determinati in funzione delle aspettative degli stakeholder. Quando gli stakeholder attribuiscono molto valore al bilancio integrato e quando l'azienda punta su questa forma di reportistica per ottenere un effettivo miglioramento delle proprie performance allora è opportuno richiedere un'assurance più approfondita e di conseguenza più costosa. È chiaro che i maggiori benefici che ci si attendono dal documento andranno a giustificare il maggior costo. Sempre in termini di qualità della revisione è poi particolarmente avvertita l'esigenza di disporre di personale qualificato, in tal senso è unanime la richiesta alle università di incrementare lo sforzo per la formazione di esperti in questioni relative alla reportistica integrata. Le questioni relative alla revisione del report integrato vanno comunque analizzate congiuntamente all'evoluzione dello stesso.

Le maggiori società di calcio sono sempre più orientate verso l'integrazione della reportistica finanziaria con l'informativa inerente i temi della sostenibilità. La necessità di convergere verso questo nuovo approccio, orientato al medio lungo periodo, deriva dalla necessità di programmare in maniera strategica l'attività sociale in modo da assicurare il rispetto di una serie di parametri imposti a livello di federazione europea. Tra questi, l'obbligo per i club di chiudere i bilanci in parità o in attivo in un determinato periodo. L'introduzione del fair play finanziario si basa proprio sul concetto di equilibrio finanziario e dunque sull'impossibilità per i club di trovarsi in una situazione in cui, sistematicamente, le uscite superino le entrate. Inoltre il rispetto del FPF impone l'obbligo del pagamento tempestivo dei dipendenti, tra questi ovviamente in primo luogo i calciatori, e l'obbligo di onerare i debiti associati ai trasferimenti di giocatori. Dalla disciplina del fair play finanziario emerge con chiarezza come il concetto di sostenibilità sia diventato centrale nella logica della gestione di una società calcistica che voglia affacciarsi nel panorama continentale. Le critiche al fair play finanziario, derivano da

un'errata concezione della logica dello stesso, l'idea, pienamente condivisibile, è quella di evitare situazioni di eccessivo indebitamento tali da condurre le società al fallimento. Osserviamo dunque una trasposizione nel mondo del calcio delle consuete regole che disciplinano le società orientate al profitto. Accettare il complesso di norme relative al fair play finanziario significa assicurare che l'attività venga svolta in maniera sostenibile. Nonostante le ragioni che hanno portato le società calcistiche a scegliere di affiancare al bilancio d'esercizio un report di sostenibilità, siano simili, questi report presentano ancora sensibili differenze tra di loro ed una scarsa confrontabilità. Inoltre alcuni di essi risultano molto rispettosi degli standard internazionali mentre altri non assolvono ancora pienamente alla propria funzione. In altri ancora vi è un'eccessiva enfasi su alcuni particolari aspetti. Per illustrare la situazione dei bilanci di sostenibilità delle società calcistiche italiane è allora opportuno analizzare più di un report. In questo lavoro la scelta è caduta su quelli pubblicati dalla AC Milan, dall'FC Juventus e dall'AS Roma. Il report di sostenibilità dell'AC Milan viene redatto annualmente nel rispetto degli standard internazionali secondo lo schema proposto dalla linee guida "G4 Sustainability Reporting Guidelines" integrate con l' "Event Organizers Sector Disclosures" entrambi pubblicati dal Global Reporting Initiative(GRI). Ai fini della redazione del Rapporto di Sostenibilità, il Gruppo Milan ha prioritariamente, e correttamente, svolto un'analisi di materialità finalizzata alla definizione delle tematiche rilevanti per il Gruppo e i propri stakeholder. Nonostante una vasta gamma di stakeholder considerati nella matrice di materialità, solo quelli interni hanno contribuito a definire le tematiche di sostenibilità questo è un primo chiaro punto debole di questo report di sostenibilità che si auspica, come annunciato peraltro nel documento dalla società, sarà superato nelle prossime versioni del documento. La relazione espone l'attività svolta dalla prima squadra ma poi passa in maniera, non a caso, molto più approfondita all'attività svolta dal settore giovanile. La corretta gestione di questo settore rappresenta uno dei principali obiettivi da raggiungere per una società di calcio e da rendicontare nel bilancio di sostenibilità. L'AC Milan dedica uno spazio ed



un'attenzione adeguata, a questa tematica. A tal proposito quasi metà del report si interessa all'esposizione della modalità di gestione dei giovani e dell'attività di promozione del calcio giovanile. Il messaggio che si intende veicolare all'esterno è la capacità di creare un percorso tecnico che abbia al centro gli atleti giovani e i loro bisogni. La metodologia applicata è di natura dinamica e consente di fornire risposte ed interventi congrui con le esigenze formative della società e allo stesso tempo rispettose delle esigenze degli atleti. In sintesi risposte specifiche e quindi differenziate, ma orientate verso lo specifico obiettivo formativo che coinvolge tutte le dimensioni implicate nell'attività sportiva praticata dunque quella tecnico-tattica, quella fisico-atletica, quella sanitaria, quella socio-relazionale, quella mentale e quella cognitiva. Nell'ottica di un eventuale bilancio integrato tutta questa attività dovrebbe confluire nella sezione relativa al capitale umano e sarebbe interessante mostrare il riflesso di natura economico e finanziaria associato a questa intensa attività di valorizzazione dell'atleta. Successivamente vengono trattati tutti gli argomenti previsti dagli standard internazionali ma sembra esserci una sproporzione eccessiva a favore delle questioni, pur essenziali, relative al settore giovanile. Molta parte del documento sembra poi avere natura promozionale come il largo spazio dedicato a Casa Milan ed a Mondo Milan. Inoltre sono dedicate solo poche righe al modo in cui la società affronta le tematiche relative alla gestione della sicurezza dello stadio. Ciò che effettivamente manca è però l'approccio, pur richiesto dagli standard internazionali, del tipo obiettivo prefissato, grado di raggiungimento dell'obiettivo, obiettivi per il futuro. In sostanza dal documento emerge l'impegno attuale del club in termini di impatto sociale ma non è possibile effettuare una valutazione su come vengano strategicamente affrontate le questioni e dunque manca la possibilità di prevedere come si evolverà l'impegno nel futuro. Non trattandosi di un documento integrato, mancano le relazioni con le variabili finanziarie, tuttavia l'assenza di programmazione in termini di obiettivi rende anche difficile provare a comprendere come l'impegno del club possa tradursi in azioni concrete future.

Passando alla F.C. Juventus, tale società ha definito un approccio alla sostenibilità funzionale ad ottenere un ritorno in termini di valore sia per sé che per i suoi stakeholder. Analizzando l'ultimo report disponibile si notano sensibili progressi rispetto alle versioni precedenti grazie ad una migliore definizione delle tematiche rilevanti e all'attività di coinvolgimento di stakeholder esterni, che hanno consentito di pervenire ad una matrice di materialità molto più utile rispetto al passato. Il modello presentato dalla F.C. Juventus parte dalla definizione della catena del valore che lega le material issues, l'organizzazione della Società, i processi aziendali e i relativi responsabili. Questa impostazione ha consentito di identificare una serie di indicatori di performance specifici per ciascuna area/processo, che consentiranno di monitorare nel tempo i risultati ottenuti. Per ciascuno dei processi sono state definite la funzione aziendale di riferimento; gli aspetti che caratterizzano la correlazione tra business e sostenibilità; gli stakeholder di riferimento dell'area/processo; alcuni esempi di iniziative o progetti di sostenibilità in corso o potenzialmente interessanti da sviluppare; le forme di valore individuate, in termini di capitale impattato dalle iniziative/progetti indicati; i possibili indicatori da misurare per le iniziative individuate/ipotizzate ed infine output/outcome delle iniziative e progetti. Definita questa impostazione la relazione si articola in dieci sezioni, tutte non eccessivamente ampie, all'interno delle quali vengono individuati gli aspetti rilevanti che la società ritiene in grado di creare valore. Il report di sostenibilità della F.C. Juventus presenta chiaramente un grado di maturazione molto più elevato rispetto a quello dell'A.C. Milan. La superiorità in termini qualitativi emerge da subito, ed in particolar modo nella definizione della materialità a cui partecipano attivamente gli stakeholder. Anche in termini espositivi il bilancio della Juventus appare più chiaro, oltre che più completo. L'intera struttura del documento è omogenea e non vi sono parti trattate in maniera sproporzionata rispetto alle altre. Il concetto di creazione di valore è chiaro da subito quando vengono definiti i driver e le attività da intraprendere in ogni singola area di intervento. Tutti gli obiettivi della vengono presentati in maniera corretta ossia illustrando il valore previsto, il suo grado di

raggiungimento, e il target futuro. È molto probabile che il documento oggetto di analisi abbia beneficiato molto della circostanza che sia stato revisionato da una delle Big Four.

L'A.s. Roma è la prima società italiana ad aver intrapreso la strada della pubblicazione del bilancio d'impatto. Si tratta di un documento, non obbligatorio finalizzato a mostrare all'esterno, il ritorno in termini finanziari, dell'attività svolta in ambito sociale. Si tratta di un'evoluzione della reportistica non finanziaria, e un passo avanti verso la reportistica integrata. La parte più interessante del documento è certamente quella relativa alla quantificazione dell'impatto. A tal fine è stata elaborata una scala che va da un valore minimo di 1 ad un valore massimo di 20. Tale scala è stata applicata a quattro dimensioni diverse finalizzate a comprendere le informazioni necessarie, relative al monitoraggio delle variabili chiave e al loro potenziale impatto, e quelle disponibili. Volendo, in estrema sintesi osservare l'impatto nelle aree analizzate, per quanto riguarda le attività del settore giovanile l'attenzione è stata concentrata sulla formazione scolastica in relazione alla quale i principali impatti sono rappresentati dalla costituzione del Liceo Scientifico Sportivo e dalla messa a disposizione di una piattaforma informatica di supporto alla didattica. In riferimento al brand le attività in grado di produrre forti impatti sociali sono state individuate nell'identificazione nei valori e nei ricordi dei tifosi. La costruzione dello stadio con l'annesso museo dedicato alla squadra e alla sua storia dovrebbe contribuire ad un'ulteriore valorizzazione dell'impatto. In riferimento ai supporter, il ritorno positivo è strettamente correlato con la partecipazione, la soddisfazione e la fidelizzazione anche per questa area, l'ipotesi di un futuro impianto di proprietà genererà un effetto moltiplicatore degli impatti già valutati, in quanto la limitata possibilità di avere un completo controllo di tutte le leve organizzative dello "Stadio Olimpico" crea una percezione negativa dell'operato societario tra i tifosi. Infine si sta puntando soprattutto sui social network per accrescere la visibilità e la diffusione del brand societario. Nonostante il suo elevato valore comunicativo il documento specifica come esso non abbia

ancora espresso le proprie potenzialità, in quanto ulteriormente perfezionabile grazie ad una attenta attività di reporting interno. Questa forma di rendicontazione rappresenta, come detto, un passo importante di avvicinamento alla reportistica integrata che però, ad oggi, può ritenersi ancora non un obiettivo di brevissimo termine per le società di calcio italiane.