



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Programmazione e Controllo

**Il Total Impact Measurement and Management come leva strategica  
per lo sviluppo dell'Environmental Profit and Loss: il caso Kering  
Group**

RELATORE

Prof. Cristiano Busco

CANDIDATO

Camilla Capaldo

Matr. 695991

CORRELATORE

Prof.ssa Maria Federica Izzo

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

# INDICE

Introduzione .....	1
Capitolo 1.....	3
<b>1. Integrated Reporting: l'evoluzione della corporate reporting.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Il contesto in continua evoluzione .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 L'impresa come sistema economico aperto.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Il concetto di responsabilità sociale.....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Agenda 2030 .....</b>	<b>8</b>
<b>1.5 Comunicare la responsabilità di impresa.....</b>	<b>11</b>
<b>1.6 L'IIRC e la nascita del Framework.....</b>	<b>13</b>
<b>1.6.1 Il processo di creazione del valore.....</b>	<b>15</b>
<b>1.6.2 I Capitali .....</b>	<b>17</b>
<b>1.6.3 Le componenti del business model .....</b>	<b>21</b>
<b>1.6.4 Misurazione della performance.....</b>	<b>24</b>
<b>1.6.5 KPI – Key Performance Indicators.....</b>	<b>26</b>
<b>1.7 Integrated Performance Measurement System's Framework .....</b>	<b>29</b>
<b>1.8 Integrated Thinking .....</b>	<b>32</b>
Capitolo 2.....	38
<b>2. Total Impact Measurement and Management.....</b>	<b>38</b>
<b>2.1 Il Non-financial performance scorecard di PwC .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2 Il cambiamento del <i>business context</i> .....</b>	<b>40</b>
<b>2.3 Perché abbiamo bisogno del TIMM?.....</b>	<b>41</b>
<b>2.4 Cos'è il TIMM?.....</b>	<b>43</b>
<b>2.5 TIMM come supporto al processo di <i>decision making</i> .....</b>	<b>46</b>
<b>2.7 Fare del TIMM un <i>mainstream</i> .....</b>	<b>55</b>
<b>2.8 La crescente enfasi sugli stakeholders .....</b>	<b>58</b>
Capitolo 3.....	63
<b>3. Sviluppo e integrazione del Framework TIMM.....</b>	<b>63</b>
<b>3.1 Il ruolo del TIMM nel settore privato .....</b>	<b>63</b>

<b>3.2 Environmental Profit&amp;Loss: il caso Kering Group</b> .....	64
<b>3.2.1 Il Gruppo: Empowering imagination, approccio e strategia adottata</b> .....	64
<b>3.2.2 Lo sviluppo dell'Environmental Profit and Loss</b> .....	68
<b>3.2.3 Kering's 7 step process per lo sviluppo dell'EP&amp;L</b> .....	72
<b>3.3 La metodologia sviluppata da PwC per quantificare gli impatti ambientali</b> .....	85
<b>3.3.1 Air Pollution</b> .....	87
<b>3.3.2 GHG Emission</b> .....	91
<b>3.3.3 Land use e Biodiversity</b> .....	96
<b>3.3.4 Waste</b> .....	101
<b>3.3.5 Water Use</b> .....	107
<b>3.3.6 Water Pollution</b> .....	111
<b>3.4 Report finale</b> .....	115
<b>Conclusioni</b> .....	120
<b>Bibliografia e sitografia</b> .....	123



# Introduzione

Il presente lavoro ha come oggetto lo studio della metodologia di implementazione di un Environmental Profit and Loss all'interno di Gruppi societari (e non), ispirata al Framework Total Impact Measurement and Management (TIMM) sviluppato da PwC UK; il quale ha come obiettivo sviluppare un report finale che dia una visione olistica che non si basa più sull'idea di gerarchia del valore economico ma sull'eterarchia dei valori dove valore sociale ed ambientale sono presupposto e condizione per la creazione di quello economico.

La scelta di focalizzare il lavoro sulle tematiche di Sostenibilità e Integrated Report è dovuta alla crescente manifestazione di volontà da parte di grandi, piccole e medie imprese di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale ed etico. L'attenzione al territorio e alle comunità locali, attraverso la riduzione dell'impatto ambientale e il coinvolgimento dei dipendenti a supporto della cultura aziendale sono elementi necessari per una crescita responsabile verso le generazioni future.

L'obiettivo del mio studio è quello di mettere in evidenza, attraverso un'analisi accurata, gli impatti ambientali che possono essere generati da una società, in questo caso Kering Group, e dimostrare come quest'ultimi possono essere quantificati e di conseguenza ridotti seguendo le linee guida studiate e rese pubbliche da PwC UK.

Il primo capitolo si focalizza sul concetto di Integrated Reporting e Integrated Thinking, partendo da un'analisi generale del contesto in cui vivono le imprese ed in particolare si sofferma, sulla base delle linee guida dell'*International Integrated Reporting Council*, sui benefici derivanti da una corretta implementazione della rendicontazione integrata nelle stesse strategie aziendali.

Il secondo capitolo, si focalizza sulla necessità di “rendicontare” gli impatti ambientali e quindi renderli parte integrante del report di un'azienda. A tal proposito la società PwC UK ispirandosi ai principi IR ha sviluppato un Framework ***Total Impact Measurement Model (TIMM)***. Strumento di supporto e di *decision making*, affinché le aziende possano comprendere appieno i propri rischi, identificare le opportunità e mantenere un impatto positivo sulla società. Solo attraverso la valutazione di impatti sociali, ambientali ed economici, i leader aziendali saranno in grado di confrontare gli impatti totali delle loro strategie e scelte di investimento.

Il terzo capitolo, sulla base di ciò che è stato descritto e discusso nel primo e secondo capitolo, è incentrato sull'applicazione del Framework TIMM ad un gruppo societario, il caso analizzato è Kering Group. L'impegno di Kering nel campo della sostenibilità nasce da una profonda convinzione ed è fonte di ispirazione e innovazione. Il Gruppo ispirandosi ai principi guida sviluppati da PwC UK, ha ideato uno strumento innovativo per quantificare e valutare l'impatto ambientale delle sue attività: l'*EP&L (Environmental Profit & Loss)*. Il Gruppo ha condiviso questa metodologia - che rappresenta un passo fondamentale per permettere l'implementazione di modelli aziendali sostenibili - con altre aziende dell'industria del Lusso e di altri settori.

# Capitolo 1

## 1. Integrated Reporting: l'evoluzione della corporate reporting

### 1.1 Il contesto in continua evoluzione

Oggi l'impresa esce dai suoi confini tradizionali per affermarsi come attore sociale e non più esclusivamente come attore economico, offrendo così il proprio contributo al benessere della società. Si tratta di un vero e proprio cambiamento nella cultura d'impresa che intraprende la difficile strada verso l'affermazione della cultura della responsabilità sociale d'impresa, chiamata dalla società ad una partecipazione attiva alla soluzione delle sue problematiche e alla realizzazione di una missione integrativa alla sua logica di profitto. Si fa viva così la consapevolezza che l'agire dell'impresa non può esaurirsi nella produzione di beni e servizi ma deve estendersi fino a comprendere il soddisfacimento totale dei bisogni di tutti i suoi *stakeholders*. Questo perché si afferma sempre di più la visione secondo la quale le imprese sono parte integrante del contesto sociale, economico e politico in cui sono inserite e al quale devono, in qualche modo, rendere conto.

L'attività di un'impresa non può più misurarsi solo attraverso il calcolo del valore economico, ma necessita di un'integrazione con gli aspetti ambientali e sociali. È un chiaro messaggio rivolto agli imprenditori: occorre che essi contribuiscano alla creazione di valore sostenibile volontariamente, al progresso della società civile ed alla tutela dell'ambiente, integrando valutazioni sociali ed ecologiche nella trasformazione imprenditoriale e nei rapporti di governance con gli *stakeholders*.

Il concetto di sostenibilità si basa sulla definizione della Commissione Brundtland delle Nazioni Unite del 1987 in base alla quale “lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che consente la soddisfazione dei bisogni economici, ambientali e sociali delle attuali generazioni senza compromettere lo sviluppo delle generazioni future”.<sup>1</sup> Si considera pertanto sostenibile lo sviluppo in grado di coniugare la dimensione economica, ambientale e sociale di ogni attività umana, mantenendo il suo impatto all'interno della capacità economica e finanziaria del sistema in cui si realizza. Da un lato, le imprese, nello sviluppare le loro tipiche trasformazioni tecniche e

---

<sup>1</sup> Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA), 1999

manageriali, dovranno tenere presenti le condizioni che rispettano la sostenibilità<sup>2</sup> ; dall'altro, gli interlocutori sociali vorranno essere messi a conoscenza di tale responsabilità. Con l'evoluzione del concetto di *corporate governance* si è assistito al passaggio del focus dal profitto alla creazione di valore per gli *stakeholders*.

La massimizzazione dei risultati dell'impresa a beneficio di tutti gli interlocutori sociali e di tutte le forme di valore consumate, gestite e generate dall'azienda, implica il passaggio dalla nozione tradizionale di valore prodotto per gli *shareholders* a quella di valore sostenibile per l'ambiente sociale, politico e fisico. Emerge, quindi, per l'impresa l'esigenza di riconoscere valore al "governo" delle aspettative di tutti i portatori di interesse e di selezionare, sviluppare e gestire tutti gli aspetti volti al continuo miglioramento delle relazioni e degli scambi con gli *stakeholders*<sup>3</sup>. Solo la congiunta produzione di valore economico interno (ricavi, costi, rendimenti) e di valore economico esterno (qualità, valore, soddisfazione) consente all'impresa di generare e di mantenere elevate condizioni di teleonomia esogena, intesa come capacità di sopravvivenza nell'ambiente in cui l'impresa svolge la propria attività istituzionale e consegue gli obiettivi strumentali e ambientali. Non è sufficiente produrre profitto, ma deve essere un profitto conseguito bilanciando priorità di breve e necessità di lungo termine; solo così, infatti, le strategie di crescita dell'impresa coincideranno con le esigenze di uno sviluppo sostenibile, rispettoso, dei valori culturali e sociali fondamentali; *must* al quale le imprese devono adeguarsi. Insieme ai "requisiti minimi" che il legislatore pone per poter dare una "*true and fair view*" della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'impresa, sono necessari sempre più interventi integrati di comunicazione, che colmino quel gap informativo esistente tra le aspettative del mercato e la quantità di informazioni attualmente prodotte.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> *Ethics education: how to do it*, Max B.E. Clarkson, 1991, vol. 34 p.192

<sup>3</sup> *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications*, T. Donaldson and L. E. Preston, 1995, vol.20, n.1, pp.65-66.

<sup>4</sup> Stakeholder theory; paper Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development



## 1.2 L'impresa come sistema economico aperto

Ogni impresa può inoltre essere interpretata come un sistema sociale o socio-tecnico aperto, inserita in un macrosistema caratterizzato da un ambiente dal quale il sistema si differenzia per un confine e al quale è accoppiato strutturalmente tramite flussi di input e/o di output. L'approccio sistemico utilizzato permette di spiegare le relazioni impresa-ambiente: si considera infatti l'ordinamento economico dell'impresa come momento del sistema socio-economico costituito da tutti i titolari di interessi economici interni convergenti nell'impresa e questo a sua volta come momento di un sistema sociale di maggiore ampiezza.<sup>5</sup>

Per mantenere la propria teleonomia l'impresa, osservata come sistema aperto, è concepibile quale sistema di trasformazione che attua le seguenti trasformazioni:

- La trasformazione produttiva, è una trasformazione di utilità: volumi di fattori di produzione aventi una data utilità vengono trasformati in volumi di prodotti in grado di erogare un'utilità maggiore secondo regole di efficienza volte a massimizzare la produttività e la qualità.

- La trasformazione economica, è una trasformazione di valori: si cerca di massimizzare l'economicità mediante scelte di mercato che creino il massimo divario tra ricavi e costi di produzione, quindi il massimo risultato operativo;

- La trasformazione finanziaria con la quale l'impresa finanzia i processi economici con capitale a titolo di rischio e a titolo di debito formando il capitale investito nel quale è ottimizzato il livello della leva operativa tenendo conto del costo del capitale e del suo rendimento.

- La trasformazione manageriale con la quale gli obiettivi operativi e le informazioni interne ed esterne sono trasformate in decisioni volte a massimizzare l'efficienza;

- La trasformazione imprenditoriale con la quale le informazioni sono trasformate in strategie per modificare la posizione strategica dell'impresa e consentirle di rimanere vitale per un tempo indefinito in un ambiente etico, sociale, politico, del quale è parte e con il quale interagisce non solo attraverso un sistema di scambi monetari, finanziari ma anche attraverso flussi fisici, umani e di comunicazione con i quali producono conoscenza, fiducia e reputazione.

---

<sup>5</sup> Csr e reputazione nella creazione di valore sostenibile, Patrizia Gazzola, 2006

Ogni sistema ha una propria logica operativa che tende in primo luogo a soddisfare, nel non breve periodo, le proprie condizioni di esistenza. L'attitudine di un sistema aperto a mantenere il progetto strutturale nonostante la variazione dei componenti si definisce teleonomia.

Se consideriamo il valore strumentale dell'azienda possiamo renderci conto che non è ammissibile valutare la variazione di un subsistema, quale sistema economico dell'azienda, senza considerare il sistema globale di cui è parte, cioè senza valutare le linee di evoluzione del sistema sociale cui l'impresa è solo un momento.

Dobbiamo quindi considerare l'impresa con riguardo non solo al suo sistema socio-economico, ma anche come subsistema di un più vasto sistema sociale.

Con questo non si intende sottovalutare la necessità di conseguire correnti soddisfacenti di produzione economica in quanto l'economicità della gestione è un vincolo che indica la necessità di soddisfare strictu-sensu le condizioni di esistenza del sistema economico dell'impresa. Non dobbiamo dimenticare che la *mission* dell'impresa rimane certamente quella di realizzare beni utili al vivere dell'uomo, perseguendo livelli crescenti di qualità ed efficienza.

Allo stesso modo l'impresa deve tendere a soddisfare le condizioni di esistenza del sistema sociale di cui è momento, perchè solo la continuità e lo sviluppo del sistema sociale può permettere all'impresa, intesa in senso strettamente economico, di continuare la propria attività.

Si considera quindi il sistema economico come momento del sistema sociale che lo comprende.

Quando l'oggetto di valutazione è l'ambiente sociale in cui l'impresa agisce, l'operatore economico non è chiamato a compiere scelte basate su una ristretta logica economica, ma tende a correlare l'oggetto delle proprie decisioni ad alcuni elementi qualitativi che egli ritiene vantaggiosi per l'uomo stesso. In questo modo si compiono scelte politiche che ineriscono alla stessa vita sociale della collettività dei cittadini.

Dal momento che la maggior parte delle scelte economiche operate dalle aziende hanno riflessi notevoli per la comunità sociale, quando si prendono decisioni economiche si compiono necessariamente scelte politiche. Inoltre, le modifiche del macrosistema socio-economico si riflettono sul sistema aziendale che è parte del primo, e che i managers sono elettivamente chiamati a governare.

Proprio per queste interazioni, sia nel macrosistema socio-economico sia nelle organizzazioni aziendali il problema del consenso nelle scelte economiche si pone con insistenza sempre maggiore.

### 1.3 Il concetto di responsabilità sociale

Un comportamento socialmente responsabile può:

- contribuire a creare un ambiente di lavoro migliore, più sicuro e motivante, in linea con gli obiettivi aziendali dell'efficacia e dell'efficienza, aumentando la capacità dell'impresa di attrarre e mantenere personale qualificato e motivato;
- contribuire a rafforzare il *brand value*, attraverso lo sviluppo di un rapporto stabile e duraturo con i consumatori/clienti, basato sulla fiducia e la fedeltà alla marca;
- rappresentare un qualificante elemento di differenziazione, trasformando le minacce in opportunità, nel rispetto delle regole del mercato e della sensibilità dei consumatori in un quadro competitivo internazionale sempre più complesso e dinamico, dove forme di *dumping* sociale e ambientale creano disequilibri nella competitività delle imprese;
- migliorare la relazione con le istituzioni finanziarie, nell'ottica di un più facile accesso alle fonti di finanziamento in virtù della riduzione del profilo di rischio.<sup>6</sup>

Un comportamento socialmente responsabile presuppone la diffusione di una cultura d'impresa orientata al dialogo con gli *stakeholders*, con la finalità di creare un contesto improntato alla fiducia e al soddisfacimento dei reciproci bisogni.

Tutto ciò permette di dare all'impresa credibilità dell'impegno nei confronti degli *stakeholders*. Tale credibilità tende ad aumentare quanto più l'azienda è in grado di:

- definire con chiarezza gli obiettivi di fondo ed i valori di riferimento;
- presentare il contributo sociale e ambientale del *core business*;
- comunicare gli obiettivi in anticipo e fornire elementi di misurazione oggettiva dei risultati raggiunti.

---

<sup>6</sup> Beer S. (1981), *Brain of the Firm*, 2nd edition, Chichester, Wiley, New York.

In questo senso un comportamento socialmente responsabile dovrebbe permettere di rafforzare la reputazione dell'impresa riducendo i rischi di iniziative di boicottaggio da parte di organizzazioni terze.

I benefici derivanti da comportamenti socialmente responsabili ripagano le imprese degli sforzi sostenuti creando un vantaggio competitivo duraturo e l'attenzione alle istanze degli *stakeholders* consente di qualificare in maniera distintiva l'offerta di un'azienda nel mercato di riferimento.<sup>7</sup>

Esiste infatti un rapporto stretto tra le performance socio-ambientali e quelle economiche di un'azienda. Una buona gestione strategica ambientale dell'attività d'impresa permette di prevenire o limitare le pratiche inquinanti, quindi di evitare coinvolgimenti in scandali per danni provocati all'ambiente, per non accorta gestione dei rifiuti di produzione o per mancato rispetto di normative, eventualità che possono causare gravi e duraturi danni d'immagine. Una buona strategia ambientale consente anche, ispirandosi ai principi della sostenibilità delle attività economiche, di ottimizzare l'utilizzo delle risorse - materie prime ed energia - ed ottenere un significativo contenimento dei costi.<sup>8</sup>

Lo stesso discorso vale per le relazioni sociali che l'azienda intrattiene con vari gruppi di soggetti, primi fra tutti, i dipendenti. Riuscire a predisporre un luogo di lavoro sicuro e confortevole, avere una piattaforma contrattuale coerente e rispettosa dei diritti dei lavoratori, fissare percorsi di carriera chiari e adottare un piano di incentivi, sono tutti comportamenti che, migliorando il rapporto complessivo tra azienda e dipendenti, contribuiscono ad elevare la produttività e fedeltà del dipendente.

## **1.4 Agenda 2030**

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Prevede

---

<sup>7</sup> Carter, R. and Manaster B. (1990), *Initial Public Offerings and the Underwriter Reputation*, Journal of Finance, 45

<sup>8</sup> Clarkson M.B. (1995), *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1

17 obiettivi (SDGs) per lo sviluppo sostenibile per un totale di 169 traguardi. L'avvio ufficiale è coinciso con l'inizio del 2016 e andranno raggiunti entro il 2030. Gli Obiettivi per lo Sviluppo danno seguito ai risultati degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (Millennium Development Goals) che li hanno preceduti, e rappresentano obiettivi comuni su un insieme di questioni importanti per lo sviluppo: la lotta alla povertà, l'eliminazione della fame e il contrasto al cambiamento climatico, per citarne solo alcuni. 'Obiettivi comuni' significa che essi riguardano tutti i Paesi e tutti gli individui: nessuno ne è escluso.<sup>9</sup>



Figura 1.1: Obiettivi per lo sviluppo sostenibile<sup>10</sup>

<sup>9</sup> <https://www.unric.org/it/agenda-2030>

<sup>10</sup> <https://www.unric.org/it/agenda-2030>

Lo sviluppo sostenibile è definito come uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri bisogni. Per raggiungere uno sviluppo sostenibile è importante armonizzare tre elementi fondamentali: la crescita economica, l'inclusione sociale e la tutela dell'ambiente.

A seguito di un processo inclusivo di negoziati tra i governi, e sulla base della proposta del Gruppo di Lavoro Aperto sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, sono riportati gli obiettivi e i traguardi che sono stati concordati. Gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile e i traguardi sono interconnessi e indivisibili; sono di natura globale e universalmente applicabili, tenendo conto delle diverse realtà nazionali, delle capacità e dei livelli di sviluppo e nel rispetto delle politiche e delle priorità di ogni stato. Gli obiettivi sono definiti come ambiziosi e globali, ed ogni governo è libero di impostare i propri traguardi nazionali guidati dal livello globale di ambizione, ma tenendo conto delle circostanze nazionali. Ogni governo potrà inoltre decidere come questi obiettivi ambiziosi e globali debbano essere incorporati nei processi, nelle politiche, e nelle strategie di pianificazione nazionale. È importante riconoscere il legame tra sviluppo sostenibile e altri processi in corso, rilevanti in campo economico, sociale e ambientale. Nel decidere su questi obiettivi e traguardi, ci rendiamo conto che ogni paese deve affrontare sfide specifiche per raggiungere lo sviluppo sostenibile, e sottolineiamo le particolari sfide che affrontano i paesi più vulnerabili e, in particolare, i paesi africani, i paesi meno sviluppati, i paesi in via di sviluppo senza sbocco sul mare, i piccoli stati insulari in via di sviluppo così come le sfide specifiche dei paesi a reddito medio. Anche paesi in situazioni di conflitto necessitano di una particolare attenzione. Mancano dati di riferimento per diversi traguardi, ed è richiesto un maggiore sostegno per rafforzare la raccolta dei dati e lo sviluppo delle capacità negli stati membri, al fine di sviluppare standard nazionali e globali laddove ancora non esistono. La mission è fondata sull'impegno a risolvere la lacuna nella raccolta dei dati in modo da poter meglio misurare i progressi compiuti, in particolare per quegli obiettivi sottoelencati, dei quali non si hanno chiari traguardi in termini numerici. Incoraggiare gli sforzi in corso degli stati in altri ambiti per affrontare questioni chiave che rappresentano potenziali sfide alla realizzazione dell' Agenda, e rispettare i mandati indipendenti di questi processi. L'Agenda e la sua messa in pratica serve a sostenere, e non pregiudicare, i processi e le decisioni in essi contenuti. Riconoscere l'esistenza dei diversi approcci, visioni, modelli e strumenti disponibili per ogni paese, in conformità alle circostanze e priorità nazionali,

per conseguire uno sviluppo sostenibile; ribadire che il pianeta Terra e i suoi ecosistemi sono la nostra casa e che l'espressione "Madre Terra" è comune a molti paesi e regioni." <sup>11</sup>

## 1.5 Comunicare la responsabilità di impresa

Il concetto di accountability <sup>12</sup> si rivela nodale ai fini della comprensione della natura e della portata del *social accounting* e può essere sintetizzato come: "il dovere di fornire un account attraverso il riconoscimento di quelle azioni delle quali un soggetto è ritenuto responsabile".

Presuppone due responsabilità o doveri:

1. La responsabilità di intraprendere certe azioni (o di astenersi dal compierle);
2. La responsabilità di colui che "rendiconta" di fornire un resoconto di quelle azioni a colui che ha diritto di ricevere le informazioni.

Ne emerge lo stretto legame tra l'*accountability* e la responsabilità morale di spiegare agli interlocutori quanto si sta facendo per rispondere alle loro istanze. L'*accountability* si ricollega all'etica e in particolare alla definizione delle regole morali che ispirano il comportamento d'impresa.

La creazione di valore sociale dell'impresa è necessaria per mantenere efficace il processo di creazione di valori economici e finanziari.

Un'impresa che punta non solo sulla qualità del prodotto, ma anche sulla sicurezza dei dipendenti, sull'impatto sociale del suo operato e sull'utilizzo di procedure eticamente corrette, sta creando valore conquistando la fiducia dei lavoratori, del mercato e della collettività di riferimento <sup>13</sup>.

Nei mercati moderni di tipo liberistico, il concetto di trasparenza sta diventando sempre più un *must* al quale le imprese devono adeguarsi. Insieme ai "requisiti minimi" che il legislatore pone per poter dare una "*true and fair view*" della situazione patrimoniale, economica e finanziaria

---

<sup>11</sup> <https://ec.europa.eu> › European Commission

<sup>12</sup> La responsabilità, da parte degli amministratori che impiegano risorse finanziarie pubbliche, di rendicontarne l'uso sia sul piano della regolarità dei conti sia su quello dell'efficacia della gestione.

<sup>13</sup> Zadek, S., Pruzan, P., & Evans, R. (1997). *Building Corporate Accountability: Emerging Practice in Social and Ethical Accounting and Auditing*. Abingdon: Routledge.

dell'impresa, sono necessari sempre più interventi integrati di comunicazione, che colmino quel gap informativo esistente tra le aspettative del mercato e la quantità di informazioni attualmente prodotte.

Il bilancio aziendale, in quanto modello che tende a raffigurare mediante un sistema di valori le operazioni che ineriscono alla gestione dell'azienda– come ben evidenziato nelle linee guida “*Sustainability Reporting Guidelines*” del *Global Reporting Initiative*– non può per sua natura cogliere e rilevare i molti modi in cui le imprese esercitano la loro influenza sugli ecosistemi ambientali e sociali in cui operano, a cominciare dall'impiego di risorse umane, naturali e di capitale e creazione di valore. Il bilancio economico è un modello riferito al sistema economico dell'impresa. Tale sistema economico è costituito tipicamente da operazioni di scambio con altre aziende.

La Commissione Europea invita tutte le grandi imprese quotate al *Triple Bottom Line Reporting*<sup>14</sup> per comunicare agli azionisti le proprie *performance* economiche, sociali ed ambientali integrando la dimensione economica della propria gestione con quella sociale ed ambientale, a beneficio dei rapporti con i propri *stakeholders* e con i mercati.

La *prosperità economica*, la *qualità ambientale* e la *giustizia sociale* sono i pilastri su cui si fonda la creazione di valore aziendale secondo la “*triple bottom line*”.

Vi sono alcune condizioni per realizzare tale forma di sviluppo:

- una solida base di governance sorretta da una visione etica “compatibile” con i valori condivisi, esplicitati e accessibili agli *stakeholders*, circa la “persona” e l’“ambiente”;
- la revisione dei processi di gestione: la pianificazione, il monitoraggio e la rendicontazione come pure il progressivo coinvolgimento degli *stakeholders* in un dialogo partecipativo, contemperando posizioni anche contrapposte, in una sintesi dialettica in continuo divenire;
- l'identificazione e il coordinamento dei *drivers* di valore legati alla percezione di crescita sostenibile;
- il miglioramento della *performance* sociale e della *performance* ambientale dell'impresa, con il conseguente aumento della reputazione, costituiscono un fattore essenziale di legittimazione

---

<sup>14</sup> Elkington & Fennell, 1998



dell'impresa che accresce la fiducia dei diversi *stakeholders*, con un miglioramento delle condizioni economiche della produzione di valori<sup>15</sup>.

E' necessario un modello che non si riferisca solamente all'ordinamento economico del nostro istituto cioè al sistema economico, ma inerisca al complesso sistema sociale, di cui il sistema economico è solo un momento.

Lo strumento idoneo a monitorare, a rendicontare e a comunicare la gestione responsabile per lo sviluppo sostenibile è il **bilancio sociale**. Esso deve rendere chiare le relazioni tra decisioni, attività e responsabilità; i suoi principi ispiratori sono:

- trasparenza: obbligo di informare i portatori di interessi legittimi
- responsabilità dell'organizzazione per propri atti o omissioni
- *compliance*: rispetto di norme e principi di conformità alla legge ed alle politiche interne.<sup>16</sup>

## 1.6 L'IIRC e la nascita del Framework

Lo scopo del Framework consiste nel definire i Principi Guida e gli elementi che determinano il contenuto generale di un report integrato e nell'illustrare i concetti fondamentali di tali principi ed elementi. Il Framework:

- Identifica le informazioni che vanno inserite in un report integrato con l'intento di valutare la capacità dell'organizzazione di creare valore; esso, tuttavia, non definisce un *benchmark* per aspetti come la qualità della strategia di un'organizzazione o il livello delle sue *performance*
- Il Framework può essere applicato e adattato anche al settore pubblico e alle organizzazioni *not-for-profit*, nonostante sia principalmente destinato al settore privato e alle organizzazioni *for-profit* di ogni dimensione.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> The Environmental Communication Yearbook, Volume 1, Elkington & Kreander & Stibbard, 1999

<sup>16</sup> Paper: CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile, Patrizia Gazzola

<sup>17</sup> <http://integratedreporting.org/what-the-tool-for-better-reporting/>

Un report integrato è una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la *governance*, le *performance* e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera. L'obiettivo del Framework consiste nel definire i Principi Guida e i Contenuti che determinano il contenuto generale di un report integrato e nell'illustrarne i concetti fondamentali. Sebbene sia destinato soprattutto al settore privato e a società *for-profit* di ogni dimensione, il Framework può essere applicato e adattato secondo le necessità, anche al settore pubblico e alle organizzazioni *not-for profit*. Il Framework identifica le informazioni da inserire in un *report* integrato con l'intento di valutare la capacità dell'organizzazione di creare valore, senza tuttavia definire *benchmark* per aspetti come la qualità della strategia di un'organizzazione o il livello delle sue *performance*. Nel Framework, i riferimenti alla creazione di valore includono i casi in cui il valore resta invariato e quando si riduce, riguardano la creazione del valore nel tempo (nel breve, medio e lungo termine). Lo scopo principale di un report integrato consiste nel dimostrare ai fornitori di capitale finanziario come un'organizzazione è in grado di creare valore nel tempo. Pertanto, il report contiene informazioni rilevanti, sia di tipo finanziario sia di tipo non finanziario. Un report integrato offre riscontri a tutti gli *stakeholder* interessati alla capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo, quali i dipendenti, i clienti, i fornitori, i partner commerciali, le comunità locali, i legislatori, gli organismi di regolamentazione e i responsabili delle decisioni politiche; è un approccio basato su principi, il quale intende raggiungere un equilibrio tra flessibilità e requisiti, in modo da tenere conto delle numerose varianti introdotte dalle circostanze specifiche delle singole organizzazioni e, al contempo, garantire un livello di comparabilità fra organizzazioni sufficiente a soddisfare le esigenze derivanti dalla necessità di disporre di informazioni rilevanti.<sup>18</sup> Il Framework non prescrive di rappresentare indicatori chiave di performance (*KPI, Key Performance Indicator*), né di utilizzare specifici metodi di misurazione, né di rendicontare su singoli aspetti. Pertanto, i responsabili della preparazione e della presentazione del report integrato devono esaminare le circostanze specifiche dell'organizzazione al fine di identificare in modo pertinente gli aspetti più materiali. Le modalità di divulgazione di tali aspetti, inclusa l'adozione di metodi di misurazione e di modalità di rappresentazione generalmente accettati. Se le informazioni di un report integrato

---

<sup>18</sup> IIRC, 2013. Framework: 1.B: parr.1.3, 1.4

sono simili ad altre informazioni pubblicate dall'organizzazione, o si basano su queste altre, il report deve essere preparato sulla stessa base informativa o essere facilmente riconciliabile con le stesse.<sup>19</sup>

### 1.6.1 Il processo di creazione del valore

Un report integrato illustra il modo in cui un'organizzazione crea valore nel tempo. Il valore non viene unicamente creato all'interno o da una organizzazione individualmente. Esso è:

- influenzato dall'ambiente esterno;
- creato attraverso le relazioni con gli *stakeholder*;
- derivante da diverse fonti;

Il valore creato da un'organizzazione nel tempo si manifesta attraverso gli aumenti, le riduzioni o le trasformazioni dei capitali provocati dalle attività aziendali e dai relativi *output*. Tale valore presenta due aspetti interconnessi, il valore creato per:

- l'organizzazione stessa, che consente ai fornitori di capitale finanziario di conseguire ritorni economici;
- altre entità (ad esempio gli *stakeholder* e la società in generale).

La capacità di un'organizzazione di creare valore per sé è collegata alla capacità di creare valore per altre entità.<sup>20</sup> Tale aspetto si realizza attraverso un'ampia gamma di attività, interazioni e relazioni, che si vanno ad aggiungere a quelle attività, come ad esempio le vendite ai clienti, che hanno impatti diretti sulle variazioni del capitale finanziario. Alcuni esempi includono gli effetti del *business* dell'organizzazione e dei suoi *output* sulla soddisfazione dei clienti, la disponibilità dei fornitori a stringere accordi con l'organizzazione e i termini e le condizioni di tali accordi, le iniziative concordate tra i *business partner* e l'organizzazione, la reputazione dell'organizzazione, le condizioni imposte dalla legittimazione sociale che consente all'organizzazione di operare, le condizioni previste nei contratti di fornitura o da aspetti legali.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> IIRC, 2013. Framework: 1.A; par.: 1.2

<sup>20</sup> IIRC, 2013. Framework: 1.D.

<sup>21</sup> IIRC, 2013. Framework: 1.B, par.: 1.9.



Figura 1.2: Valore creato per l'impresa<sup>22</sup>

Quando tali interazioni, attività e relazioni influiscono significativamente sulla capacità dell'organizzazione di creare valore per sé, esse vengono incluse nel report integrato. Questo implica la necessità di considerare il livello di esternalizzazione degli impatti sui capitali (ad esempio i costi o gli altri impatti sui capitali non appartenenti all'organizzazione).<sup>23</sup>

Le esternalità possono essere positive o negative, ovvero possono determinare un incremento o una riduzione netta del valore insito nei capitali. Le esternalità possono, in ultima analisi, incrementare o ridurre il valore creato per l'organizzazione. I fornitori di capitale finanziario necessitano pertanto di informazioni sulle esternalità materiali, per valutarne gli impatti e allocare le risorse di conseguenza. Poiché il valore viene creato lungo orizzonti temporali diversi, per *stakeholder* diversi e attraverso capitali diversi, è improbabile che venga generato massimizzando un singolo capitale senza considerare gli altri.<sup>24</sup> Ad esempio, la massimizzazione del capitale finanziario (come il profitto) a scapito del capitale umano (ad esempio, attraverso politiche e pratiche inadeguate per la gestione delle risorse umane) difficilmente consente di massimizzare il valore nel lungo periodo.

---

<sup>22</sup> IIRC (2013, p.10)

<sup>23</sup> IIRC, 2013. Framework: 2.B, par.: 2.8.

<sup>24</sup> IIRC, 2013. Framework: 2.C, par.: 2.15.

## 1.6.2 I Capitali

Il successo di qualsiasi organizzazione dipende da vari tipi di capitale. Nel Framework vengono considerati i capitali di tipo finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale e relazionale e naturale anche se, la redazione di un report integrato non richiede necessariamente la suddivisione dei capitali in tali categorie. I capitali sono *stock* di valore che viene incrementato, ridotto o trasformato attraverso le attività e gli *output* di un'organizzazione.<sup>25</sup> Ad esempio, il capitale finanziario di un'organizzazione aumenta quando l'organizzazione genera profitto così come la qualità del capitale umano migliora con la specializzazione dei dipendenti. Lo *stock* complessivo dei capitali non è fisso nel tempo. Esiste un flusso costante fra i capitali e all'interno degli stessi, man mano che vengono incrementati, ridotti o trasformati. Se un'organizzazione migliora il proprio capitale umano attraverso la formazione dei dipendenti, i relativi costi di formazione ne riducono il capitale finanziario. Il risultato è che il capitale finanziario viene trasformato in capitale umano. Molte attività determinano incrementi, riduzioni o trasformazioni e coinvolgono una combinazione più ampia di capitali (o di componenti di un capitale; ad esempio l'acqua usata per coltivare foraggio che a sua volta costituisce alimentazione per il bestiame, che sono tutti componenti del capitale naturale). Anche se le organizzazioni mirano, in generale, a creare valore, ciò può comportare la diminuzione del valore contenuto in alcuni capitali, determinando una riduzione netta dello *stock* di capitali complessivo. In molti casi l'effetto risultante può essere un incremento o una perdita (o nessuna delle due nel caso in cui il valore si mantenga stabile) a seconda della prospettiva adottata; nell'esempio precedente, infatti, i dipendenti e il datore di lavoro possono attribuire un valore diverso alla formazione.<sup>26</sup> Nel Framework l'espressione "creazione di valore" include anche i casi in cui lo *stock* complessivo dei capitali resta invariato o diminuisce (ovvero quando il valore viene conservato o diminuito).

I capitali sono suddivisi e descritti:

1. **Capitale finanziario:** Insieme dei fondi che o un'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi o sono ottenuti tramite forme di finanziamento, quali

---

<sup>25</sup> IIRC, 2013. Summary of Significant Issues. Questions 5 e 6, p. 15

<sup>26</sup> IIRC, 2013. Framework: 2.C: par. 2.16.

l'indebitamento, l'equity, i prestiti obbligazionari oppure generati tramite l'attività operativa o dai risultati degli investimenti

2. **Capitale produttivo:** oggetti fisici fabbricati (in contrapposizione alle risorse fisiche naturali) che un'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi. Essi includono o edifici o macchinari, impianti e attrezzature, infrastrutture (quali strade, porti, ponti e impianti di trattamento di acqua e rifiuti). Il capitale produttivo viene spesso creato da altre organizzazioni, ma include beni prodotti dall'organizzazione che redige il report per la vendita o per uso interno.
3. **Capitale intellettuale:** beni immateriali corrispondenti al capitale organizzativo e al valore della conoscenza. Essi includono, o proprietà intellettuale, quali brevetti, *copyright*, *software*, diritti e licenze o capitale organizzativo, come conoscenze implicite, sistemi, procedure e protocolli.
4. **Capitale umano:** competenze, capacità ed esperienza delle persone e la loro motivazione ad innovare, che includono, condivisione e sostegno del modello di *governance*, dell'approccio di gestione dei rischi e dei valori etici dell'organizzazione o capacità di comprendere, sviluppare e implementare la strategia di un'organizzazione o lealtà e impegno per il miglioramento di processi, beni e servizi, inclusa la loro capacità di guidare, gestire e collaborare.
5. **Capitale sociale e relazionale:** istituzioni e relazioni all'interno di comunità, gruppi di *stakeholder* e altri *network*, nonché la capacità di condividere informazioni al fine di aumentare il benessere individuale e collettivo. Il capitale sociale e relazionale include regole condivise, comportamenti e valori comuni o relazioni con gli stakeholder chiave, nonché la fiducia e l'impegno che un'organizzazione ha sviluppato e si sforza di costruire e tutelare a vantaggio degli *stakeholder* esterni o beni immateriali associati al marchio e alla reputazione sviluppata dall'organizzazione o licenza di operare di un'organizzazione nel suo contesto sociale.
6. **Capitale naturale:** tutti i processi e le risorse ambientali, rinnovabili e non rinnovabili, che forniscono beni o servizi per il successo passato, presente e futuro di un'organizzazione. Esso include aria, acqua, terra, minerali e foreste, biodiversità e integrità dell'ecosistema.

Non tutti i capitali sono ugualmente rilevanti o applicabili in tutte le organizzazioni, sebbene la maggior parte delle organizzazioni interagisca in qualche modo con tutti i tipi di capitale, tali interazioni possono essere secondarie o così indirette da risultare irrilevanti ai fini della loro inclusione nel report.<sup>27</sup>

Ai fini del Framework, non è necessario che un report integrato utilizzi le categorie sopracitate o sia strutturato secondo la logica dei capitali. I capitali sono stati inclusi nel Framework soprattutto perché costituiscono un elemento della teoria alla base del concetto di valore, una linea guida per assicurare che l'organizzazione consideri tutte le forme di capitale che utilizza o impatta. Le organizzazioni possono suddividere i capitali in modo diverso. Ad esempio, le relazioni con gli *stakeholder* e i beni immateriali associati al marchio e alla reputazione possono essere considerati come capitali separati, come parte di altri capitali o come componenti comuni di altri tipi di capitale. Analogamente, alcune organizzazioni considerano come capitale intellettuale quello che comprende i capitali umano, "strutturale" e "relazionale". Indipendentemente dalla suddivisione dei capitali effettuata da un'organizzazione per i propri scopi, le categorie identificate devono essere utilizzate come linea guida per evitare che l'organizzazione ignori un capitale che utilizza o influenza.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> IIRC, 2013. Framework: 2.B: par. 2.8.

<sup>28</sup> IIRC, 2013. Framework: 2.B: par. 2.15

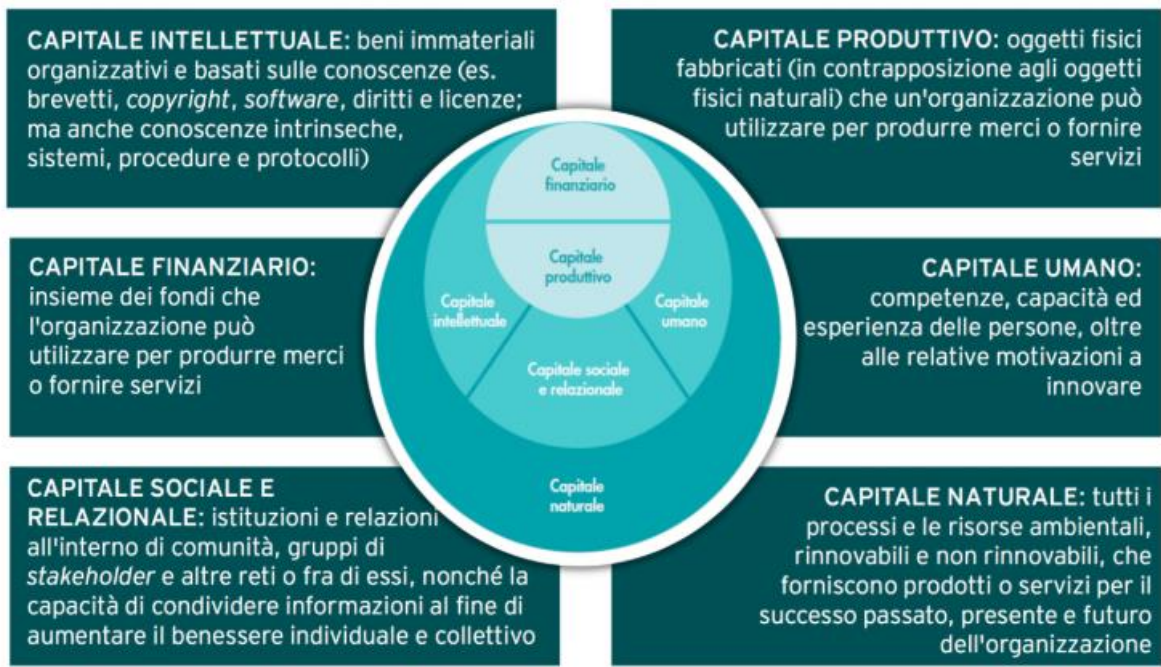


Figura 1.3: Le forme di capitale in un'impresa

L'ambiente esterno, che include le condizioni economiche, i cambiamenti tecnologici, le questioni sociali e le sfide ambientali, rappresenta il contesto in cui opera l'organizzazione. La *mission* e la *vision* riguardano l'intera organizzazione e definiscono lo scopo ed il fine di quest'ultima in termini chiari e concisi. La governance ha il compito di creare una struttura di supervisione appropriata, a supporto della capacità di creazione del valore dell'organizzazione. Il fulcro dell'organizzazione è costituito dal suo modello di business, che fa leva sui vari capitali e input e li converte in output (prodotti, servizi, sottoprodotti e scarti) attraverso le attività aziendali. Le attività e gli output dell'organizzazione producono *outcome* in termini di impatti sui capitali. La capacità del modello di business di adattarsi ai cambiamenti (ad esempio, nei livelli di disponibilità, qualità e accessibilità degli input) può influire sulla continuità dell'attività aziendale nel lungo termine. Le attività aziendali possono includere la pianificazione, la progettazione e la produzione di beni, oppure la fornitura di competenze e conoscenze specialistiche durante l'erogazione di servizi.<sup>29</sup> La promozione di una cultura dell'innovazione costituisce spesso un'attività chiave per l'ideazione di nuovi beni e nuovi servizi in grado di anticipare la domanda dei clienti, migliorando l'efficienza

<sup>29</sup> IRC, 2013. Framework: 2.C: par. 2.16.



e l'uso della tecnologia, sostituendo gli input in modo da minimizzare gli impatti sociali o ambientali avversi e trovando utilizzi alternativi per gli output.

### **1.6.3 Le componenti del business model**

La prima componente di un business model sono gli input, cioè i capitali dell'organizzazione utili a conseguire la *mission* aziendale. Ogni capitale contribuisce alla creazione del valore attraverso le attività realizzate dall'organizzazione. Secondo il Framework dell'IIRC, un'organizzazione ha sei categorie di capitali interconnessi fra loro. Non tutti i capitali sopra menzionati sono propri dell'organizzazione, ma ogni capitale è un input poiché costituisce o influenza il processo aziendale. C'è un flusso continuo di capitali tra l'ambiente esterno e l'organizzazione in cui tali capitali sono trasformati. Il valore di ciascun capitale è direttamente o indirettamente accumulato al fine di creare un nuovo valore per tutte le parti coinvolte.<sup>30</sup>

Attraverso le attività di business, gli input vengono convertiti in output; i risultati coincidono con l'offerta dell'organizzazione definita al fine di ottimizzare e massimizzare la creazione di valore. Generalmente, gli output variano nel tempo in relazione ai cambiamenti delle esigenze del cliente e in base alla capacità dell'organizzazione di innovare e adattare i suoi input. Ma gli outputs non rappresentano l'obiettivo finale del processo di produzione, poiché la loro realizzazione mira a generare risultati di valore. Gli outcome possono essere divisi in due categorie: tecnico-economici come prodotto e processo di innovazione e profittabilità della relazione con la clientela e; outcome psicosociali, ad esempio sentimenti di successo e di fiducia. I primi risultati sono più obiettivi dei secondi ma entrambi hanno un impatto sull'organizzazione.

---

<sup>30</sup> IIRC, 2013. Framework: 2.B: par. 2.8.

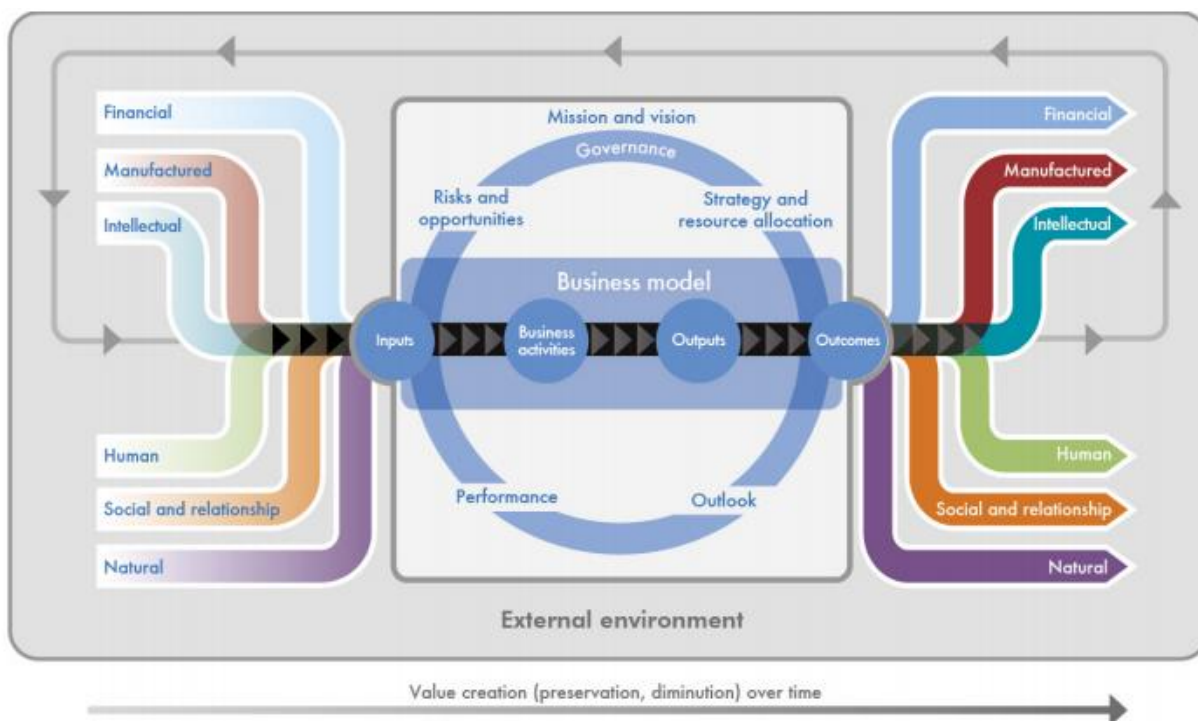


Figura 1.4: The International Integrated Report Framework<sup>31</sup>

Al fine di comprendere meglio la struttura del business model secondo il Framework IIRC, facciamo un esempio: consideriamo un produttore di auto. Gli input del suo modello di business possono essere tutte le materie prime utilizzate per produrre gli outputs, rappresentati dalle auto vendute sul mercato. Gli outcome che sono al passo con le altre “uscite”, possono essere divisi in quelli interni all’organizzazione, e quelli esterni correlati. I risultati per un consumatore possono essere mobilità, sicurezza, comfort; quelli invece che possono avere un impatto al di là del singolo consumatore possono includere impatti ambientali derivanti dalle emissioni delle auto o congestione nel traffico. Ogni componente della struttura del modello di business richiede specifiche informazioni nell’Integrated Report per supportare il processo di *decision making* e fornire elementi utili per lo sviluppo del business.<sup>32</sup> L’IR potrebbe aiutare a capire come un’organizzazione crea valore per i suoi stakeholder, quale sia il posizionamento nei vari segmenti di mercato e l’impatto che produce sui capitali nel breve, medio e lungo termine.

<sup>31</sup> IIRC 2013, p.10

<sup>32</sup> Integrated Reporting, concepts and cases that redefine corporate accountability, C.Busco, M.L. Frigo, A.Riccaboni, P. Quattrone, Springer pp. 115-118

Con riferimento specifico agli input, l'IR potrebbe fornire alcuni dati quantitativi o indicatori qualitativi finalizzati a misurare la disponibilità dei capitali, e il loro mutamento alla fine del processo aziendale. Questi indicatori dovrebbero variare secondo la particolare natura del capitale considerato e gli aspetti utili agli scopi dell'Integrated Report. Il business model è l'elemento centrale della strategia dell'organizzazione, ed è il punto di partenza per le decisioni, per la formalizzazione dei piani e le attività svolte per creare valore nel breve, medio e lungo termine. Il modello di business non è solo il punto di partenza per l'analisi di qualsiasi investitore, ma deve essere considerato l'elemento chiave, che interconnette strategia, governance e performance. Quindi gli input sono trasformati in output attraverso attività commerciali, sia le attività commerciali che i risultati genereranno una gamma di risultati che a loro volta influenzeranno le varie forme di capitale. L'IR gioca un ruolo fondamentale nel fornire non solo i valori effettivi di output e outcome ma anche valori passati e tendenze storiche. Tali dati dovrebbero essere confrontati con le aspettative del mercato, gli obiettivi strategici e/o altri parametri di riferimento.

Quindi il Framework IR descrive chiaramente una gestione integrata, globale, di pensiero integrato in cui il modello di business deve essere considerato come il nucleo. Tuttavia, il sistema si estende ben oltre il modello di business e persino si estende al di fuori dei confini dell'organizzazione, incorporando *vision* e *mission*, strategia e ambiente esterno. All'interno di questo sistema, la strategia dovrebbe definire come massimizzare le opportunità e attenuare o gestire i rischi e definire gli obiettivi a lungo termine e piani efficienti che dovrebbero essere in grado di raggiungere tali obiettivi. Piani di breve termine sono sviluppati al fine di attuare efficacemente la strategia attuale e il business model, che può essere visto come il sistema di toolkit operativo pensato per il perseguimento dell'obiettivo. È importante sottolineare come questo sistema sia altamente dinamico e non statico. È basato su un ciclo continuo di pianificazione, esecuzione, monitoraggio delle prestazioni, valutazione, revisione degli obiettivi strategici. Il processo di creazione del valore complessivo deve essere considerato come un elemento ciclico e basato su un sistema in cui "lo stock di capitali alla fine di un periodo diventa il capitale disponibile per essere utilizzati dal modello di business nel periodo successivo". Tutti questi elementi possono avere un'influenza diretta o indiretta sull'organizzazione, strategia e sulle politiche di breve, medio e lungo periodo; le prestazioni vengono continuamente valutate rispetto agli obiettivi strategici target. Ovviamente, questo può portare a cambiamenti nel modello di business o parte di esso, e/o potenzialmente per la strategia o organizzazione. I divari tra prestazioni effettive e obiettivi

desiderati dovrebbero essere analizzati in relazione all'intera catena di valore piuttosto che in riferimento esclusivo all'organizzazione. Ciò potrebbe a sua volta generare cambiamenti al modello di business complessivo, e modalità in cui è progettato, organizzato e gestito.

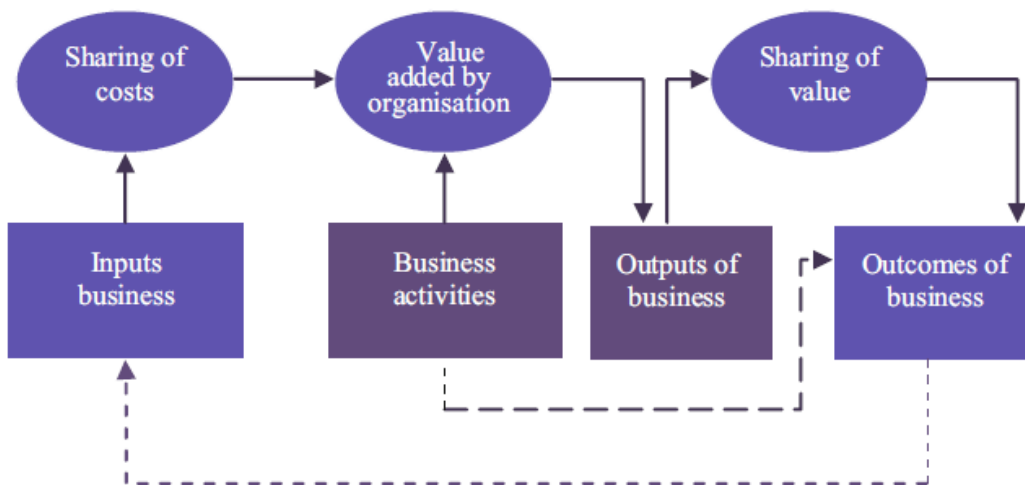


Figura 1.5: Integrating Business Model and Strategy

#### 1.6.4 Misurazione della performance

Gli investitori e le altre parti interessate devono capire come un'organizzazione crea e sostiene valore nel tempo. La descrizione di un modello di business aziendale spiega come vengono utilizzate le risorse e quali attività aggiungono valore, aumentano e trasformano le stesse in capitali. Fornisce inoltre informazioni su rischi e opportunità derivanti da capitali e fattori esterni, come le condizioni economiche, sociali e questioni ambientali, forze competitive e fattori tecnologici. L'IR ha l'obiettivo dichiarato di fornire una descrizione efficace e concisa della capacità dell'azienda di creare valore sostenibile attuale e futuro, presentando informazioni normalmente riportate in diversi documenti separati come un insieme coerente. È ampiamente riconosciuto che un insieme diversificato di risorse materiali e immateriali crea valore nel breve come nel medio e lungo termine, dovrebbe riportare sia i risultati finanziari che la “contabilità sociale e ambientale”, gli effetti del modello di business di una società, comprese le informazioni

sulla reputazione, sul posizionamento di mercato, innovazione, capacità e talento dei dipendenti, ecc.<sup>33</sup>

In breve, l'IR dovrebbe evidenziare l'importanza dei diversi capitali sia per la performance passata e sia per quella futura della società. Gli attori del mercato dei capitali chiedono sempre più chiarimenti sulla differenza tra la contabilità e il valore di mercato delle imprese, sottolineando il ruolo di aggiuntivo dati non finanziari.<sup>34</sup> Un sondaggio del Radley Yeldar commissionato dal GRI (2012) su un campione di investitori e analisti, rivela che l'80% degli intervistati ritiene che siano molto rilevanti le informazioni finanziarie, o almeno rilevanti per il processo decisionale di investimento, mostrando una chiara preferenza per fonti più complete di informazioni finanziarie e non finanziarie.

Questa evidenza empirica sostiene fortemente un approccio integrato, in particolare, la connessione di risultati finanziari e non finanziari. Inoltre, mentre l'informazione ambientale, sociale e di governance (ESG) è sempre più utilizzata dagli investitori per sviluppare la valutazione finanziaria associata a una società, molti investitori percepiscono le informazioni ESG come complesse, non integrate, difficili di accesso e difficile da confrontare. Secondo un'indagine di Radley Yeldar (2012), il 61% di un campione di analisti e investitori ha dichiarato che le informazioni sociali sono difficili da confrontare; inoltre, il 41% ritiene lo stesso per quanto riguarda l'informazione ambientale. Devinney (2009) sostiene che il legame tra performance sociali aziendali e finanza aziendale è molto complesso, influenzato da molte contingenze. Tuttavia, da un punto di vista strategico, le aziende che trascurano queste dimensioni sottovalutano i rischi e, allo stesso tempo, perdono opportunità. Di conseguenza, la misurazione dei fattori ESG diventa un chiaro problema emergente.

L'incapacità percepita dei contabili di misurare l'effetto di ESG sulla performance finanziaria è la barriera più comune nel loro ruolo in rendicontazione annuale. Rigore nella contabilità, raccolta e analisi dei dati ESG dovrebbe quindi incoraggiare l'incorporazione dei fattori ESG nelle informazioni di un'azienda, sia per scopi gestionali che di divulgazione esterna. Se i dati ESG e le

---

<sup>33</sup> IIRC 2013, Framework 2D, 2.16

<sup>34</sup> Anderson et al., 2005; IFAC 2008; Pozen Committee 2008

analisi effettuate rispettassero gli stessi standard internazionali dei dati finanziari, gli investitori sarebbero incoraggiati a prendere in considerazione questi fattori nel loro processo decisionale. L'uso di misure di performance non finanziarie può stabilire fiducia nella comunicazione agli stakeholder dei risultati aziendali, rendendo le informazioni di carattere non finanziario più valide piuttosto che apparentemente soggettive e non quantificabili.

### **1.6.5 KPI – Key Performance Indicators**

Gli indicatori chiave di prestazione (Key Performance indicator, KPI) costituiscono una parte importante delle informazioni necessarie per determinare e spiegare come un'organizzazione progredisce verso i suoi obiettivi di business, tuttavia molte persone sono confuse su ciò che costituisce esattamente un indicatore chiave di prestazione o KPI. Un indicatore chiave di prestazione è una misura quantificabile che una società utilizza per determinare in quale misura gli obiettivi prefissati operativi e strategici vengono raggiunti. Questo significa che diverse aziende hanno diversi KPI a seconda dei loro rispettivi criteri di performance o priorità. Allo stesso tempo, gli indicatori di solito seguono standard del settore.

Tali indicatori non devono necessariamente essere di natura finanziaria, ma sono importanti nell'indirizzare veicoli di marketing per la gestione. Senza questi indicatori e senza le indicazioni che essi forniscono alle imprese, è quasi impossibile per loro raggiungere il loro pieno potenziale.<sup>35</sup>

I KPI possono essere stabiliti in modo anche arbitrario, purché siano utili è necessario che soddisfino i seguenti requisiti:

1. *Quantificabilità*: i KPI possono essere presentate sotto forma di numeri.
2. *Praticità*: si integrano bene con gli attuali processi aziendali.
3. *Direzionalità*: contribuiscono a determinare se una società sta migliorando.
4. *Operatività*: possono essere messi in relazione al contesto pratico per misurare un cambiamento effettivo.

---

<sup>35</sup> Key performance indicators for measuring construction success Albert P.C. Chan

Un indicatore chiave di prestazione deve essere basato su dati legittimi e fornire un contesto che richiama gli obiettivi di business. I KPI devono essere definiti in modo tale che i fattori al di fuori del controllo di una società non possano interferire con la loro realizzazione. Un altro fattore chiave è che abbiano scadenze temporali predeterminate che dividano il processo analizzato in diversi check-point.

Le imprese dovrebbero adottare una serie di passaggi prima di scegliere i migliori indicatori di prestazione, tra cui:

1. aver ben definito i processi di business;
2. aver definito i requisiti per i processi di business;
3. avere a disposizione misurazioni qualitative e quantitative dei risultati.
4. aver determinato le varianti e aver regolato i processi per soddisfare gli obiettivi a breve termine.

Al momento di scegliere i giusti indicatori chiave di prestazione, una società dovrebbe iniziare esaminando i fattori che il management utilizza nella gestione del business. Poi è necessario considerare e stabilire se questi fattori aiutano a valutare il progresso della società contro le strategie indicate.

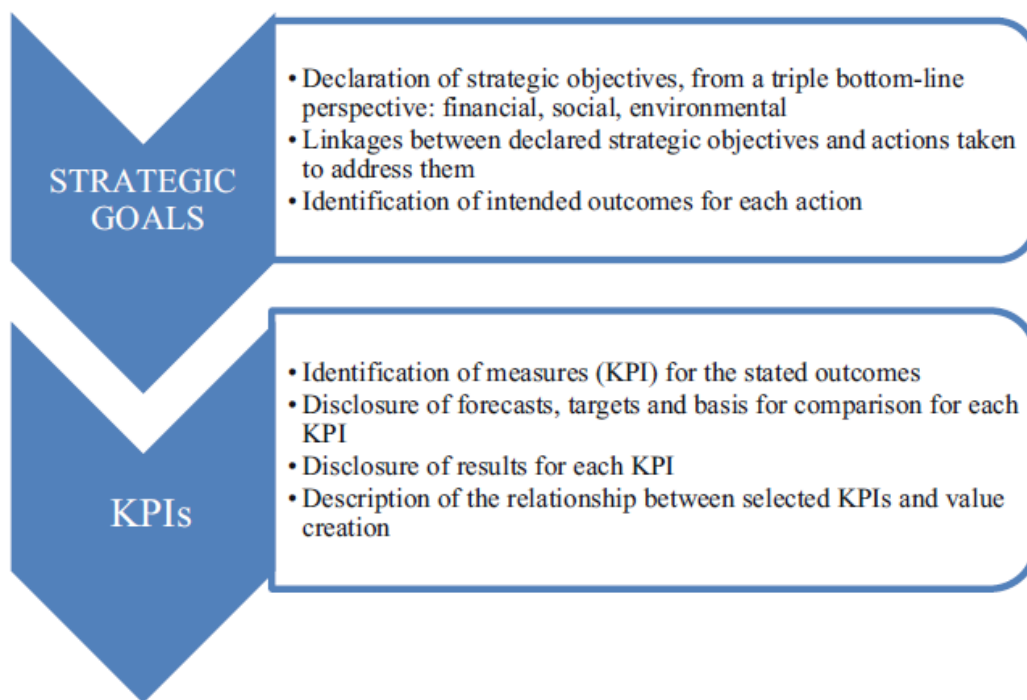


Figura 1.6: Processo di identificazione dei KPI

Inoltre, i KPI potrebbero migliorare la comparabilità dei risultati aziendali nel settore, se riflettono le metriche ampiamente accettate.<sup>36</sup> Un sondaggio di PricewaterhouseCoopers (2007b, pagina 21) segnala una forte domanda da parte degli investitori e analisti per dati sulle prestazioni specifici del settore. In particolare, chiedono standard internazionali da sviluppare per affrontare il problema della comparabilità dei dati, in termini di calcolo e presentazione. La Figura sopra riportata mostra il processo per l'identificazione dei KPI per i report annuali. Il flusso inizia con l'identificazione degli obiettivi strategici dell'azienda, tiene conto degli aspetti sia materiali che immateriali, dimensioni finanziarie e non finanziarie. Gli obiettivi strategici dovrebbero essere collegati alle aspettative di ciascuna categoria delle parti interessate. Un rapporto integrato dovrebbe fornire informazioni sulla qualità delle relazioni dell'organizzazione con i suoi stakeholder chiave e come e cosa misura che l'organizzazione comprende, tiene in considerazione e risponde ai loro legittimi bisogni, interessi.

<sup>36</sup> Cristiano\_Busco, Mark L. Frigo Angelo\_Riccaboni, Paolo\_Quattrone *Editors, Integrated Report, pp.128-134*



## 1.7 Integrated Performance Measurement System's Framework

La capacità di un'azienda di creare valore finanziario può essere misurata usando standard esistenti generalmente accettati; ma pochi approcci sono stati sviluppati per misurare e riportare la creazione di valore aziendale attraverso fattori immateriali, come la creazione della conoscenza e aumento delle competenze dei dipendenti, attività di supporto alla politica pubblica, rispetto dell'ambiente naturale, riduzione dei rifiuti e inquinamento ambientale, ecc. L'analisi svolta da Perrini fornisce un framework per la creazione di valore basato sui seguenti driver di valore: organizzazione, cliente, società, ambiente naturale, innovazione e corporate governance. Secondo questo modello, i driver di valore si trasformano in:

1. risultati relativi alle entrate (come opportunità di crescita, posizionamento, competitività, brand equity),
2. risultati relativi ai costi (cioè costo del lavoro, efficienza, costo del capitale, gestione del rischio).

Ferguson studia e analizza i metodi per rendere più espliciti i problemi circostanti la responsabilità aziendale e il valore finanziario, fornisce approcci per selezionare, misurare e valutare le prestazioni. Tuttavia, tali metodi, sono sviluppati per scopi interni, per supportare strategie, politiche e processi. Epstein e Wisner suggeriscono un framework basato sulla Balanced Scorecard per implementare il concetto di sostenibilità e misurarne gli effetti da una prospettiva multidimensionale. Le aziende possono adottare il framework a fini gestionali - per valutare e orientare la strategia e il loro comportamento, gli investitori e le altre parti interessate possono usarlo per leggere chiaramente e apprezzare la reale qualità della gestione e la capacità dell'azienda di creare valore.

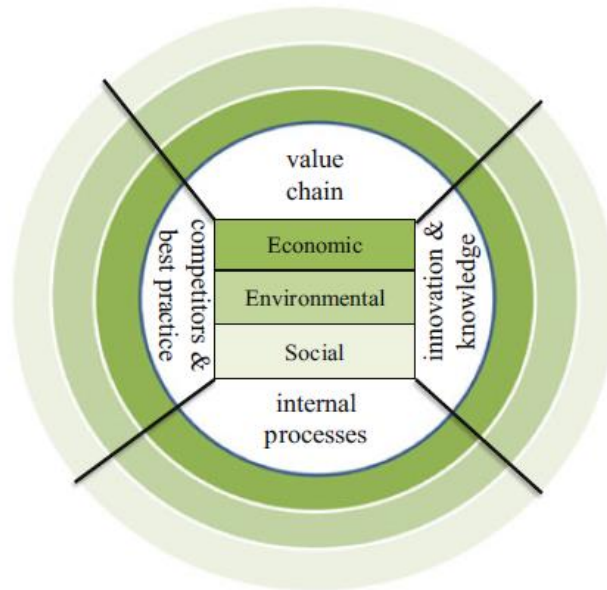


Figura 1.7: Le dimensioni di creazione di valore

La figura evidenzia quattro diverse dimensioni di creazione di valore (competitors e best practice, value chain, innovation e knowledge e internal process), che le società dovrebbero includere nel loro sistema integrato di gestione delle prestazioni, Integrated Performance Management System (IPMS), per valutare la loro capacità di creare valore. Ogni dimensione può essere osservata e gestita attraverso una triplice prospettiva: economica, ambientale e sociale (il triple bottom line). Inoltre, ogni dimensione coinvolge tutte le varie forme di capitale (umano, sociale e relazionale, naturale, intellettuale, prodotto, e finanziario) da cui dipende l'organizzazione. Il focus di questa sottodimensione è basato sulla catena di valore economica, sociale e performance ambientali. Aiuta a capire l'impatto sui capitali di:

- Come funziona il modello di business, le sue dinamiche e le relazioni chiave;
- La distribuzione del valore generato tra i vari attori della catena del valore, riflettendo sia il loro diverso livello di potere contrattuale, sia la percezione del diverso contenuto di valore all'interno di ciascuna attività;
- Le ragioni che spiegano la redditività delle aziende in diverse fasi della catena del valore, caratterizzata da specifici fattori competitivi e livelli di competizione;
- Opportunità per aumentare la collaborazione tra le aziende all'interno della value chain e per proteggere e rafforzare i rapporti con clienti e fornitori;

- Opportunità di ridurre l'impatto ambientale lungo la catena del valore (inquinamento a causa di trasporti, imballaggio, spreco di materiali, energia e altre risorse a causa di processi inefficienti e costi di transazione, ecc.);
- Opportunità di contribuire allo sviluppo di organizzazioni in specifiche aree geografiche (distretti, aree povere, paesi in via di sviluppo, ecc.) o con particolare rilevanza sociale.<sup>37</sup>

Nei mercati competitivi è essenziale offrire prodotti e servizi che vadano in contro le esigenze del cliente da una prospettiva multidimensionale. Quindi, l'identificazione dei valori più rilevanti agli occhi del cliente diventa essenziale. Successivamente, questi possono essere tradotti, in parametri e KPI, come indicatori della capacità dell'azienda di creare valore aumentando i suoi capitali attraverso:

- Coinvolgere i clienti;
- Fornire prodotti e servizi in linea con le aspettative dei clienti e in grado di generare valore per loro;
- Controllo del rischio finanziario in base alla possibilità che i clienti (o segmenti di clienti) non adempieranno ai loro obblighi finanziari;
- Costruire e proteggere il marchio aziendale;
- Mitigazione degli impatti ambientali di prodotti e servizi e, di conseguenza, garantire risparmio e riduzione degli sprechi;
- Stabilire relazioni, partnership e sinergie con clienti (ad esempio attraverso attività di formazione e / o consegna di materiali più sicuri /prodotti e servizi).

La catena di approvvigionamento è un driver importante per il vantaggio competitivo e per garantire performance sostenibile nel tempo. Il management può controllare e riportare:

- Prestazioni dei fornitori (o di gruppi di fornitori) in termini di tasso di difetti e qualità;
- La qualità del servizio, in termini di tempestività di consegna, consegne puntuali, ecc .;

---

<sup>37</sup>Pozen Committee (2008), Final report of the advisory committee on improvements to financial reporting to the United States Securities and Exchange Commission, US Securities and Exchange Commission. Washington, DC

- Il costo del processo di approvvigionamento in termini di costo totale di proprietà, che considera, oltre al costo di acquisto degli input ,costi delle attività di acquisto (emissione di ordini, ricevimento di merci, entrata ispezioni, ecc.), delle scorte di manutenzione (spazio fisico, costo del capitale, ispezione, ecc.) e altri aspetti qualitativi (come rifiuti, rilavorazione, resi);
- La sostenibilità dei fornitori, in termini di capacità di produrre da materiali riciclati;
- Le opportunità derivanti da relazioni più preziose e sinergiche e partnership con i fornitori;
- Le prestazioni dei diritti umani di fornitori significativi e il loro ruolo nel locale Comunità.

## 1.8 Integrated Thinking

I report aziendali, preparati e progettati per soddisfare le aspettative degli stakeholders, esterni ed interni, sono la fase finale dei cicli di pianificazione, misurazione e rendicontazione, i quali si svolgono periodicamente nella vita aziendale. Essi sintetizzano i processi di pianificazione strategica, operazioni di gestione e misurazione delle prestazioni. In questo contesto nel tentativo di offrire un conto della continua ricerca di competitività e crescita sostenibile con organizzazioni contemporanee, si prevede che le report annuali trasmettano informazioni approfondite, al di là dei tradizionali dati finanziari. Con il passare del tempo, questi report sono sempre più valorizzati data la possibilità di informare i lettori sul modo in cui lo scopo dell'organizzazione e il modello di business integrated si allineano alle opportunità di mercato e prestazioni sostenibili. Concetti, elementi e principi che caratterizzano il modo in cui le organizzazioni pianificano, misurano e riportano le loro performance annuali, nonché la rilevanza del reporting aziendale, sono stati tutti messi in discussione su una serie di aspetti, che vanno dal presunto contenuto orientato alla conformità, all'incapacità, di questo tipo di reportistica, di offrire informazioni lungimiranti sulla strategia aziendale, le prestazioni e il rischio.<sup>38</sup> Questa visione è peggiorata all'indomani della recente crisi finanziaria e scandali societari, in cui diversi commentatori e analisti hanno interpretato con fermezza il sistema economico globale come rotto e hanno visto le organizzazioni come una delle principali cause dei problemi sociali, ambientali ed economici. Questo ha portato

---

<sup>38</sup> Brugman O. (2010), Integrated Reporting Contributes to Embedding Sustainability in Core Business Activities - The landscape of Integrated Reporting. Reflections and next steps, Harvard Business School ebook, pp. 86-87

molti esperti, così come l'opinione pubblica, a criticare questi documenti fondamentali, diventando gradualmente meno adatti allo scopo e spesso non riuscendo a far luce sull'esecuzione della strategia.

Il lettore è interessato a conoscere concetti e pratiche utilizzate con le quali le organizzazioni contemporanee stanno affrontando la crescente pressione per allineare lo scopo dell'organizzazione e il modello di business inclusivo con le opportunità di mercato e performance sostenibili. In definitiva, se le organizzazioni intendono comunicare la propria - più o meno inclusiva - ricetta per la creazione di valore per i loro stakeholder, devono accertare la consapevolezza che si riflette nelle forme innovative di contabilità e riferire per gli stakeholder che analisti e commentatori stanno chiedendo.

L'Integrated Report è presentato come un processo basato sul "pensiero integrato", Integrated Thinking, che si traduce in un rapporto periodico e conciso, su come la strategia, governance, prestazioni e prospettive di un'organizzazione portano alla creazione di valore di breve, medio e lungo periodo. Integrated Thinking è un termine che si riferisce alle condizioni che favoriscono un processo decisionale inclusivo, basato sulla connettività e le interdipendenze di una gamma di fattori che influenzano la capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo.<sup>39</sup>

L'Integrated Thinking, essenziale per la produzione di un report integrato, richiede che ci sia una chiara collaborazione tra funzioni nell'azienda. Saper lavorare sia quando si disegna il business model, sia quando si pianifica e successivamente quando si esegue la strategia è il punto di partenza. La collaborazione e il dialogo tra diversi dipartimenti permette la realizzazione di innovazioni e l'elaborazione di una strategia complessiva migliore per l'azienda nel suo complesso (e che tiene conto delle esigenze di tutte le unità che fanno parte dell'organizzazione), incrementerà l'integrazione interna, per un'organizzazione più efficiente. Si sviluppa così un cambiamento culturale significativo, una nuova cultura di collaborazione tra i diversi reparti dell'azienda. E' importante infine sottolineare il fatto che la redazione dell'IR non è ancora obbligatoria per legge (ciò è vero nella maggioranza dei Paesi), ma le società che hanno deciso volontariamente di adottare questo strumento lo hanno fatto per via dei vantaggi che esso genera, e se/quando esso

---

<sup>39</sup> Integrated Thinking Report vol. 13 issue 3, CIMA, Global Academic Research Program

diventerà obbligatorio per legge, esse saranno meglio posizionate per soddisfare i requisiti di legge, avendo già a disposizione delle solide basi di partenza sulle quali lavorare.

La maggior chiarezza e qualità delle informazioni offerte permette all'azienda di avere una maggiore credibilità e un maggior coinvolgimento di tutti gli stakeholder. Si possono valutare le performance dell'azienda in maniera più completa ed avere quindi delle aspettative più realistiche riguardo alle prestazioni future dell'azienda.

I benefici derivanti dall'implementazione dell'IR sono rilevanti anche per l'azienda che decida di adottarli e possono principalmente essere suddivisi in:

- benefici interni;
- benefici esterni derivanti dal mercato.

<b>I BENEFICI DEL REPORT INTEGRATO</b>	
<b>BENEFICI INTERNI</b>	<b>BENEFICI ESTERNI</b>
<p>Migliori decisioni (strategiche);</p> <p>Orientamento al lungo termine e alla pianificazione di lungo;</p> <p>Introduzione del concetto di sostenibilità e variabili ESG nel <i>core business</i>;</p> <p>Migliore gestione e mitigazione del rischio;</p> <p>Maggior coinvolgimento del personale;</p> <p>Visione più olistica della strategia aziendale e delle performance da parte dei soggetti facenti parte dell'organizzazione;</p> <p>Maggior collaborazione tra funzioni (<i>Integrated Thinking</i>);</p> <p>Maggior consenso riguardo le metodologie per misurare la performance;</p> <p>Individuazione di come i sistemi di misurazione e di controllo possano essere migliorati;</p> <p>Rispondere più velocemente a nuove linee guida del <i>reporting</i>/cambiamenti nella normativa vigente.</p>	<p>Maggior chiarezza e trasparenza;</p> <p>Migliore sintesi (materialità informazioni);</p> <p>Unico documento;</p> <p>Maggior credibilità dell'azienda dovuta alla miglior informazione offerta;</p> <p>Maggior coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>;</p> <p>Inclusione anche di indici di sostenibilità ed esposizioni chiara riguardo le relazioni tra performance finanziarie e non;</p> <p>Soddisfare le aspettative dei consumatori, che considerano le questioni ambientali e sociali elementi importanti nel processo di acquisto;</p> <p>Miglioramento reputazione azienda.</p>

L'IR necessita di un grande impegno da parte dell'organizzazione nella sua interezza e comporta notevoli sforzi soprattutto nell'anno di prima realizzazione del report, in cui non sono ancora del tutto chiare le variabili che devono essere rappresentate.<sup>40</sup> Il management dell'azienda deve essere fortemente motivato verso questa iniziativa affinché essa abbia successo, e deve trasmettere questa motivazione a tutti i membri dell'organizzazione. Prima di poter pensare alla realizzazione dell'IR inoltre, se non sono mai stati realizzati report di sostenibilità nell'azienda, o comunque se non

<sup>40</sup> Adams C. A.(2013), Key materials, cit., pp. 57 e seguenti

vengono rivolte attenzioni a questioni riguardanti la CSR (Corporate Social Responsibility) bisognerebbe partire da questi elementi; quando l'azienda incomincerà ad avvalersi di questi strumenti, potrebbero rendersi necessari dei miglioramenti e rendere più fruibile il report integrato, garantire un maggior coinvolgimento di tutti gli stakeholder per poter individuare in modo più veloce ed efficace per renderlo uno strumento facilmente comprensibile e di facile attuazione.

Lo scopo principale di un report integrato consiste nel dimostrare ai fornitori di capitale finanziario come un'organizzazione è in grado di creare valore nel tempo. Un report integrato offre vantaggi a tutti gli stakeholder interessati alla capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo, tra cui i dipendenti, i clienti, i fornitori, i partner commerciali, le comunità locali, i legislatori, gli organismi di regolamentazione e i responsabili delle decisioni politiche. Il Framework Internazionale (Il Framework) adotta un approccio basato su principi. L'obiettivo consiste nel raggiungere un equilibrio tra flessibilità e requisiti, in modo da esaminare le numerose varianti introdotte dalle circostanze specifiche delle singole organizzazioni e, al contempo, garantire un livello di comparabilità fra organizzazioni sufficiente a soddisfare le esigenze di informazioni rilevanti. Piuttosto che stabilire specifici indicatori di performance, metodi di misurazione o indicare di quali singole questioni si debba fornire informazione, vengono presentati alcuni requisiti da applicare affinché un report integrato possa essere considerato conforme al Framework.

Un report integrato può essere redatto in quanto previsto da normative esistenti, ma può essere anche predisposto quale documento autonomo o come sezione di rilievo, distintiva e di facile comprensione di un altro report o di altra forma di comunicazione. Deve includere, a titolo transitorio e applicando l'approccio "*comply or explain*" ("rispetta o spiega"), una dichiarazione in cui i componenti la governance riconoscono la propria responsabilità in merito al report.

In conclusione, un report integrato intende fornire informazioni dettagliate sulle risorse utilizzate e sulle relazioni sulle quali un'organizzazione genera delle influenze, inoltre, mira a illustrare le modalità con cui un'organizzazione interagisce con l'ambiente esterno e quali sono i capitali impiegati per creare valore nel breve, medio e lungo termine. I capitali sono stock di valore che vengono incrementati, ridotti o trasformati dall'attività e dagli output dell'organizzazione. La capacità di un'organizzazione di creare valore per sé stessa consente ai fornitori di capitale finanziario di realizzare un ritorno economico. Tale capacità è associata al valore creato



dall'organizzazione per gli stakeholder e per la società in senso lato attraverso un'ampia gamma di attività, interazioni e relazioni. Quando queste ultime influiscono significativamente sulla capacità di creare valore per l'organizzazione stessa, esse vengono incluse nel report integrato. Quindi un report integrato è una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera (IIRC 2013). L'IR ha come scopo principale quello di dimostrare ai fornitori di capitale finanziario come un'organizzazione è in grado di creare valore nel tempo (IIRC 2013). L'IR, sul quale il dibattito è in forte espansione negli ultimi anni, è oggetto di analisi nell'ambito della letteratura accademica, della prassi professionale e di altri gruppi d'interesse. È di fondamentale importanza sottolineare come, secondo il framework dell'IIRC, l'IR è il risultato di un processo (reporting) che modella l'intero sistema di decision making aziendale; in quest'ottica, rappresenta una preziosa fonte di informazione per il vertice aziendale, che riuscirebbe a prendere decisioni più informate, tenendo quindi presenti gli impatti sia di breve sia di lungo periodo.

## Capitolo 2

### 2. Total Impact Measurement and Management

#### 2.1 Il Non-financial performance scorecard di PwC

*“Our purpose is to build trust in society and to solve important problems. It’s ambitious, but keeping it front of mind helps us to learn from our experiences and to get better at what we do”.*<sup>41</sup>

Questo è l’assunto base da cui parte PwC per pensare in maniera **integrata**. A partire dall’anno scorso è stato introdotto un nuovo *outcome-based responsible business framework*; e sono stati fissati dei *focus* su *key areas* il quale si ritiene che possano generare un impatto positivo per il business e la società in genere. Le principali *key areas* sono:

1. Lavorare con una *purpose* nel lavoro dei nostri clienti;
2. Essere un business giusto e fidato;
3. Diventare un business “circolare”;
4. Responsabilizzare le persone e la comunità in cui si lavora.

La società ha dato priorità a queste aree della “*materiality matrix*”, la quale è stata sviluppata sulla base di input degli stessi *stakeholders*. La matrice è allineata al modello di *business* e ai principali rischi dell’azienda, ed essa ha anche influenze sull’approccio di rendicontazione utilizzato. Gli *outcomes* riguardano anche i “*Sustainable Development Goals*” i quali sono rilevanti per l’attività svolta.

L’ Executive Board ha definito la *purpose* aziendale “*the heart of everything we do, informing the work we do for clients as well as how we run the business.*”

---

<sup>41</sup> [www.pwcannualreport.co.uk](http://www.pwcannualreport.co.uk)



Figura 2.1: Working with purpose<sup>42</sup>

Il Board si impegna a progettare, implementare e monitorare sistemi di controllo interni su informazioni rilevanti; garantire che le informazioni selezionate siano esenti da qualsiasi inesattezza materiale e scevra da elementi di frode o errore, e alla fine dell'intero processo di monitoraggio e controllo, si impegna nel redigere una relazione che sia indipendente, diffondendo la stessa a tutti membri di PwC. La relazione (che è presentata ogni anno online, sul sito della società) è redatta per riportare l'attività di *corporate sustainability performance* e per dimostrare a tutti gli *stakeholders* le attività svolta in materia di *governance* ottenendo una *sustainability assurance report*.

La stessa società conclude che ogni anno rispetta i principi dettati dal *Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW)*<sup>43</sup> *Code of Ethics* che comprende principi fondamentali quali: integrità, obiettività, riservatezza, competenza e professionalità. PwC UK ha

<sup>42</sup> Annual Report 2018

<sup>43</sup> Membro del Comitato consultivo degli organi contabili (CCAB) costituito nel 1974 dai principali organismi professionali di contabilità nel Regno Unito e in Irlanda.

un sistema di controllo della qualità, documentato da politiche e procedure di conformità, rifacendosi a esigenze etiche, professionali.

## **2.2 Il cambiamento del *business context***

Con l'evoluzione del *business context* è necessario adeguare ad esso anche i modelli di *business* per garantire e generare crescita nel tempo. Fondamentale è, quindi, la rivisitazione delle informazioni utilizzate e le decisioni da intraprendere per assicurare crescita nel lungo periodo. L'ambiente aziendale è cambiato molto nell'ultimo decennio, e si prospetta che esso continuerà a cambiare in futuro. I cambiamenti economici globali hanno portato un rallentamento del tasso di crescita economica, e studiosi hanno dimostrato che esso con il continuo mutare del contesto, sarà sempre più volatile. Allo stesso tempo si prevede che nel 2050, sette delle più grandi tredici economie emergenti avranno un risvolto positivo rispetto alle quattro attuali. Questo cambiamento porterà con sé la rapida crescita di una nuova classe media, in particolare in Cina e in India.<sup>44</sup> Il vantaggio competitivo basato su manodopera e materiali a basso costo diventerà solo un *tool* del passato; la battaglia globale sarà basata su **talento e accesso alla conoscenza**, le quali saranno sempre più le basi per la concorrenza. Con lo sviluppo continuo della tecnologia si cercherà di avere un accesso diretto ai consumatori, capire le nuove opportunità di investimento e creare quindi metodi alternativi agli affari tradizionali. Questa nuova *vision* permette alle piccole imprese di poter competere con quelle più grandi e ridurre i costi *cross-business*. Altro strumento per ridurre sempre meno il gap azienda-stakeholder è la vastità di informazioni disponibili in internet, garantendo sempre più affidabilità e trasparenza.

I valori nella società sono rivalutati, essi si basano su esperienze e relazioni, piuttosto che sul mero guadagno economico (profitti).<sup>45</sup> Le persone stanno acquisendo consapevolezza della minaccia che può portare una crescita economica "convenzionale", in virtù di questa nuova visione, i consumatori sono sempre più rispettosi dell'ambiente e della società, soprattutto i più giovani.

Gli stakeholders, quindi, stanno avendo un'influenza notevole sugli affari della società ed evidenziano la necessità di una maggiore apertura e di un comportamento responsabile da parte di

---

<sup>44</sup> Measuring and managing total impact: A new language for business decisions, PwC document

<sup>45</sup> [www.pwc.com/totalimpact](http://www.pwc.com/totalimpact)

tutte le società. Le decisioni di acquisto da parte dei consumatori stanno cambiando visione, esse non sono più basate semplicemente sul rapporto prezzo e qualità, ma sulla provenienza del prodotto e quanto esso sia “etico” con l’ambiente e il contesto in genere.

Questo contesto aziendale in evoluzione e, in particolare, i diversi bisogni e i valori di tutti gli *stakeholder*, esige una visione più ampia di crescita, che guardi oltre i soli rendimenti finanziari di breve termine.

### **2.3 Perché abbiamo bisogno del TIMM?**

Viviamo in un mondo di cambiamenti e sconvolgimenti significativi. Abbiamo una popolazione in continua crescita, in cerca di uno stile di vita migliore, ma il nostro pianeta ha risorse limitate, molte delle quali si stanno rapidamente esaurendo. Allo stesso tempo, le aspettative delle imprese sul ruolo che dovrebbero svolgere nella società, si sono spostate tra le parti interessate, includendo clienti, fornitori, dipendenti, governi e società in generale. Molti *business model* e *practices* non sono idonei per affrontare i nuovi requisiti che i settori richiedono ed hanno bisogno di trasformarsi, se l’obiettivo futuro è quello di conseguire profitti.

Questi continui mutamenti stanno influenzando il processo decisionale e il *reporting* aziendale, ma fino ad ora è stato difficile quantificare e monetizzare gli impatti sociali e ambientali, lasciandoli esclusi dalla contabilità tradizionale e dalle decisioni di ritorno sull’investimento. Misurare le *performance* sia finanziarie che non finanziarie consentirebbe ai CEO di identificare e gestire meglio i propri rischi. A tal proposito PwC UK ha sviluppato un *framework* TIMM in risposta a queste esigenze.

Questo cambiamento di prospettiva è *in fieri*, così come ha affermato il Prof Mervyn King SC, Chairman International Integrated Reporting Council:

*“The impact measurement and management framework developed by PwC is a huge step forward in assisting companies in thinking on an integrated basis and enabling them to do business in the 21<sup>st</sup> century. It also helps to change mindsets to take a holistic perspective and move towards Integrated Reporting. I urge all companies to start incorporating this type of thinking into their strategic business decisions”.*

Pertanto, è necessario avere una visione olistica e pensare in maniera “integrata” per garantire, promuovere e valorizzare competenze reali, formali e lo sviluppo della consapevolezza, mirando al raggiungimento di livelli sempre più profondi di quanto potrebbe fare l’intelletto.

Se la strategia aziendale è intesa nella sua accezione corretta, resta l’unico modo per raggiungere obiettivi importanti e di lungo periodo, rivestendo un’importanza cruciale per qualsiasi azienda o ente che aspiri all’eccellenza e al successo. Questo elemento, però, da solo non basta, è necessario applicarlo e svilupparlo. La maggior parte dei manager ammette che far leva su un unico aspetto raramente permette di realizzare cambiamenti sostanziali e, soprattutto, durevoli. La chiave di volta sta nell’integrazione e nell’equilibrio tra metodologie multiple. Non è possibile, infatti, sviluppare un unico programma di ottimizzazione delle *performance* a esclusione di tutti gli altri. Tutti sognano la cabina di comando con un solo quadrante e un semplice meccanismo di guida ma, purtroppo, non è così facile, così come non è semplice gestire un’organizzazione, un processo o una funzione; è necessario che vi sia equilibrio tra organizzazione e funzioni.

Questo contesto aziendale in evoluzione e, in particolare, i diversi bisogni di tutti gli *stakeholder*, richiede che ci sia una visione più ampia di “crescita”, che guardi oltre i rendimenti finanziari di breve termine, a favore di una visione inclusiva, duratura e responsabile di “*good growth*”.<sup>46</sup>

Il concetto di *good growth* espresso da Malcom Preston, Global Sustainability Leader PwC:

*“Good growth makes sound business sense as businesses perform better in a society that is stable, healthy and prosperous”*.<sup>47</sup>

La crescita aziendale per apportare benefici a tutti gli *stakeholders* ed essere ritenuta “buona” è necessario che sia:

---

<sup>46</sup> La contabilità patrimoniale e la valutazione dei servizi ecosistemici (WAVES) guarda oltre il convenzionale Sistema di contabilità nazionale (SNA) cercando di includere forme immateriali di ricchezza come quella umana e i benefici derivanti dai servizi ecosistemici.

<sup>47</sup> Measuring and managing total impact: a new language for business p.15

1. *Real*: l'espansione in mercati nuovi e non sfruttati guida la crescita "reale", in questo modo si fa innovazione e si forniscono nuove soluzioni per adeguarsi alle mutevoli esigenze ed aspirazioni delle persone;
2. *Inclusive*: condivide benefici combinando l'espansione nel *business* con miglioramenti della vita standard, e i risultati che contano per la qualità della vita delle persone (ad es. buona salute, posti di lavoro, supporto alla comunità, ecc..)
3. *Responsible*: la crescita responsabile considera l'*impatto* di fare affari piuttosto che solo profitti;
4. *Lasting*: la prospettiva di lungo termine è il "cuore" di una buona crescita.

Si può quindi ritenere che per le aziende stia diventando impossibile operare a "porte chiuse", la **trasparenza** è il motore per una conduzione degli affari con successo.

## 2.4 Cos'è il TIMM?

Il successo aziendale non può essere raggiunto attraverso uno stretto orientamento al ritorno degli azionisti di breve termine. Le aziende che vogliono eccellere devono capire in che modo le loro azioni contribuiscono alla buona crescita (*good growth*): una crescita reale, inclusiva, responsabile e duratura. Oggigiorno, capire come un'azienda può impattare sull'economia, ambiente e società in generale, è importante tanto quanto il calcolo del rendimento finanziario. Il TIMM model, ideato e implementato da PwC UK, attraverso analisi e indicatori è in grado di fornire tutte le informazioni necessarie per comprendere se l'azienda è competitiva nell'ambiente odierno. Un approccio *total impact*, per intraprendere decisioni strategiche, fornisce la prospettiva olistica di cui un'impresa ha bisogno per capire il rischio, identificare le opportunità e ottimizzare il suo contributo alla società. Dal 2010, PwC con la collaborazione di accademici, clienti e altri esperti ha iniziato a sviluppare il *framework* del **Total Impact Measurement and Management**, fino ad arrivare ad oggi ad essere identificato come un approccio leader per misurare e valutare l'impatto. I leader valutando gli impatti sociali, ambientali ed economici, e gestendo i *trade-off*, sono ora in grado di confrontare gli impatti totali delle loro strategie e delle scelte di investimento, e di

identificare le decisioni ottimali per la propria attività e i propri *stakeholders*. Quindi, il *Total Impact Measurement and Management* nasce dalla necessità di implementare un sistema di misurazione dei “parametri aziendali” più olistica<sup>48</sup>, tenendo conto dei *mega-trend* globali; consentendo al *management* di prendere delle decisioni basate su una serie più ampia di criteri rispetto a quelli tradizionali. La misura del successo aziendale va oltre gli indicatori puramente di carattere finanziario, e sta diventando necessario attribuire un “valore” alle attività sociali, ambientali ed economiche in modo che le decisioni e le strategie implementate siano ottimali e soddisfino le esigenze di tutti gli *stakeholders*. L’opportunità di cambiare *point of view* sul modo di fare “affari” è allineata agli MDGs (*the Millenium Development Goals*) fissati dall’ONU; ovvero gli otto obiettivi di sviluppo del millennio che tutti i 193 Stati membri sono stati impegnati a raggiungere entro l’anno 2015.

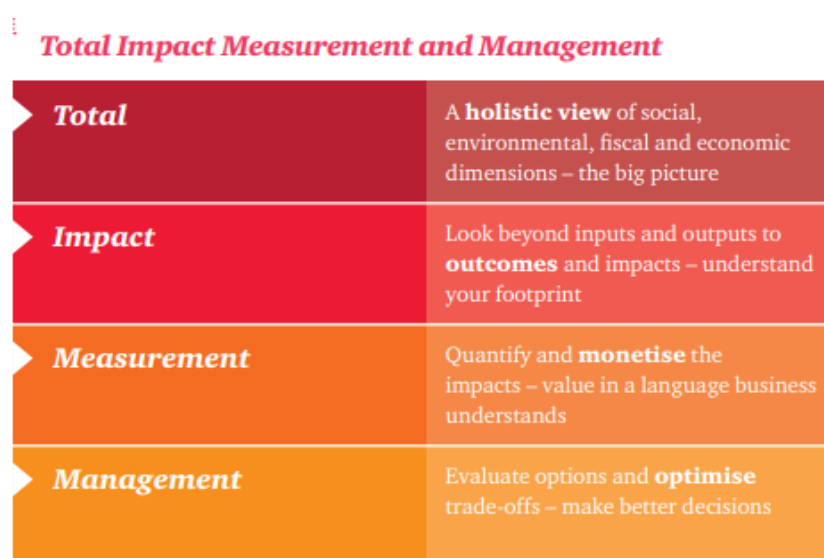


Figura 2.2: TIMM approach <sup>49</sup>

<sup>48</sup> L'IIRC sta sviluppando un Framework per consentire alle aziende di dimostrare i collegamenti tra strategia, governance e aspetti finanziari dell'organizzazione sociale, ambientale e contesto economico in cui opera.

<sup>49</sup> Measuring total impact: A new language for business decisions p. 17



Il TIMM aiuta i leader del settore pubblico e privato a capire in che modo le diverse attività contribuiscono all'economia, all'ambiente e alla società. Fornisce una valutazione più completa di come il valore viene generato (o potenzialmente distrutto) sia a breve che a lungo termine, aiutando i responsabili decisionali a considerare l'impatto netto delle proprie azioni, al di là dei risultati finanziari. La TIMM *wheel*, di seguito, mostra le attività di un'azienda al suo centro, circondata dagli *stakeholders* interessati al *business* (il cerchio grigio). Ogni impatto che l'azienda può generare è rappresentato all'esterno della "ruota". Secondo questo approccio gli impatti di un'azienda, si manifestano in tre modi:

1. **Direct impacts:** dalle attività dell'azienda;
2. **Indirect impacts:** un'azienda ha responsabilità per alcuni degli impatti delle organizzazioni nella sua catena di approvvigionamento, impatti associati alla produzione di consumi del business, per esempio;
3. **Induced impacts:** gli effetti della spesa dei dipendenti di un'azienda o dei fornitori in generale.

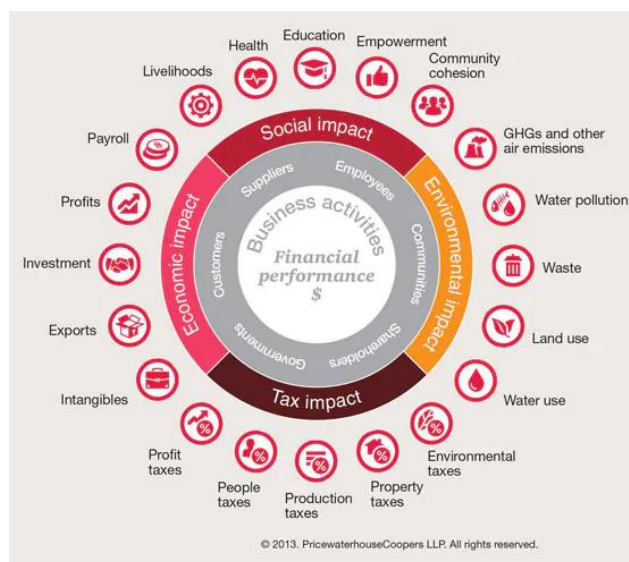


Figura 2.3: La TIMM "wheel"

Gli impatti, a loro volta, sono raggruppati in quattro aree, ciascuna comprendente cinque indicatori. Una volta calcolati, gli impatti sono rappresentati sulla ruota utilizzando barre di dimensioni proporzionate al valore di ciascun indicatore; di colore verde per gli impatti positivi e rosso per quelli negativi. Le 4 dimensioni chiave dell'impatto considerate all'interno del TIMM sono:

1. **Social:** incorpora gli effetti delle attività commerciali e imprenditoriali di un'organizzazione sulla società attraverso *outcomes*, come mezzi di sussistenza, salute, istruzione, poiché questa è l'area a cui si dà meno importanza in un *business*;
2. **Environmental:** l'impatto ambientale si riferisce all'impatto di un'organizzazione sulla società a causa delle emissioni di GHG, delle emissioni atmosferiche, dell'utilizzo del suolo, inquinamento dell'acqua e produzione di rifiuti;
3. **Tax:** l'impatto fiscale è il contributo complessivo di un'organizzazione alle finanze pubbliche; include le tasse sugli utili, sulle persone, sulla produzione e proprietà, nonché sulle tasse ambientali. Gli impatti fiscali sono separati e aggiuntivi rispetto agli impatti economici;<sup>50</sup>
4. **Economic:** si riferisce al contributo di un'organizzazione all'economia attraverso il "*gross value added*" (valore aggiunto lordo). Comprende le conseguenze degli impatti diretti, indiretti e indotti di cinque indicatori: profitti, buste paga, investimenti, beni immateriali, esportazioni.

## 2.5 TIMM come supporto al processo di *decision making*

Le aziende sanno che l'ambiente operativo odierno è sempre più complesso e dinamico. Per valorizzare le iniziative di "*good corporate citizenship*" (buona cittadinanza d'impresa), ed essere in grado di capire dove finisce il senso degli affari e inizia la filantropia, è stato ideato il TIMM per fornire un *framework* strutturato per l'intero processo di *decision making*. Un *key focus* per PwC è stato la ricerca di un approccio di misurazione per le imprese che colmi il gap tra *integrated*

---

<sup>50</sup> [pwc.com/tax](http://pwc.com/tax) 'Tax policy and administration'

*reporting e traditional management information*. La continua collaborazione con le varie imprese ha portato allo sviluppo di ciò che si ritiene sia più completo, equilibrato e quindi una valutazione più pertinente degli impatti delle imprese sulla società, ambiente ed economia. Il TIMM cerca di creare una visione olistica di come le attività di un'impresa influiscono su una vasta gamma di parti interessate e in che modo questi impatti a loro volta influenzano il *business*. Gli impatti emergono direttamente attraverso le azioni di un'impresa e indirettamente attraverso gli effetti delle azioni dei clienti sul mercato.<sup>51</sup>

Quindi, cosa distingue il TIMM dalle informazioni di gestione convenzionali e come cerca di rafforzare la base per le *decision making*? Il TIMM offre una serie di “*unique attributes*” (come mostrato in table1) i quali assegnano valore monetario a impatti aziendali, sia individuali che aggregati.

---

<sup>51</sup> PwC Measuring and managing total impact: A new language for business decisions, p.22-26

**Table 1: Key attributes of TIMM**

Attribute	Description
Measures value both to society and to the business	TIMM builds on existing measures of value, complementing these with the broader impacts of business on society – whether contribution to economic growth, tax payments, impacts on the environment and people.
Backward and forward looking	TIMM can be applied looking backwards to understand the value business has generated and looking forward to inform strategy and project-level decisions.
Flexible for different boundaries	As a framework for impact measurement and management TIMM can be applied at multiple levels. For example, to support assessment of specific projects, impacts in a country/region, a division, or across the entire enterprise. Equally, it can be applied to a whole value chain or specific elements, such as the supply chain.
Flexible to enable focus on material impacts	One size does not fit all. The framework enables businesses to select only their material impact areas. For example, the environmental impacts of land use may be not material for a professional service firm such as PwC, but are hugely significant for a brewer where key ingredients come from agricultural land.
Monetises impacts	By moving beyond more traditional measures of inputs and outputs to quantify and monetise outcomes and impacts, TIMM simplifies complex interdependencies by converting these into a language the boardroom is familiar with – money.
Accounts for attribution	Measuring impact means that TIMM takes into account consideration of what would have happened without the intervention of the business. This is important for assessing the unique value that is created by the way a business chooses to operate.
A balanced understanding of impact	By covering all the key elements of impact (economic, fiscal, social and environmental), TIMM supports a holistic view of value creation. In doing so it helps businesses avoid a natural tendency to focus on positive impacts.
Consistent information	Quantifying impacts across all the areas of TIMM in monetary terms enables comparison of impacts over time and between different strategic options. As more and more businesses adopt TIMM, stakeholders will be able to understand better the trade-offs businesses face and determine where partnerships will deliver mutual benefit.
Comparable information	Monetisation of all impacts also enables comparison across different types of impacts for the first time. For example, directly comparing between water use and GHG emissions, or between environmental impact and social impact. This enables trade-offs to be considered with hard numbers.
Produces decision ready/useful information	TIMM provides a strengthened basis for decision making, which seeks to bring information into line with today's more complex and uncertain business environment. It produces timely and reliable data that employs estimates and assumptions that are fit for purpose for business to make better informed decisions and engage stakeholders in meaningful discussions.

Source: PwC

Figura 2.4: Key attributes of TIMM<sup>52</sup>

Adottare il TIMM significa fornire un numero di benefici tangibili per un'azienda, aiutare a capire se una strategia porterà valore sostenibile per gli azionisti e dimostrare come un *business* crea valore per i suoi *stakeholders*. La volontà del TIMM di rafforzare il processo di *decision making* è stata approvata dai leader aziendali che hanno preso parte di un sondaggio sottoposto dalla stessa società. L'indagine ha identificato una propensione determinante da parte degli amministratori delegati, per questo approccio di tipo olistico. Oltre il 90% degli amministratori delegati ritiene che la misurazione totale dell'impatto avrebbe aiutato le imprese ad identificare e gestire di più i loro rischi in maniera efficace (vedi figura 8); più dell'80% <sup>53</sup> crede che si avrebbero più informazioni rispetto al *reporting* finanziario convenzionale e si avrà possibilità di identificare

<sup>52</sup> PwC/uk.com<sup>53</sup> Sono stati intervistati 187 CEO che rappresentano una sezione trasversale di settori, dimensioni aziendali e aree geografiche di tutto il mondo.

nuove opportunità di business. Comunicare con un *total impact* migliora la reputazione aziendale, ed è importante anche la percezione da parte del personale. Per garantire maggior interesse gli analisti dimostrano come la gestione del *total impact* offre rendimenti migliori, i quali non potrebbero aversi se non fosse stato applicato il TIMM (vedi figura 9).

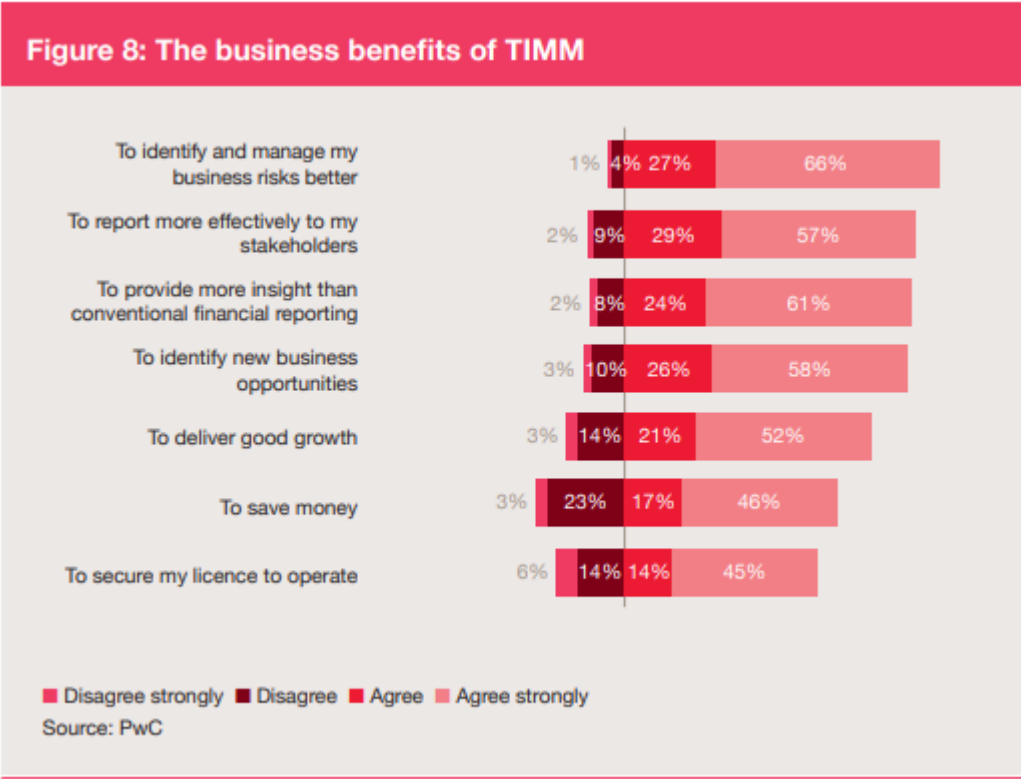


Figura 2.5: The benefits of TIMM

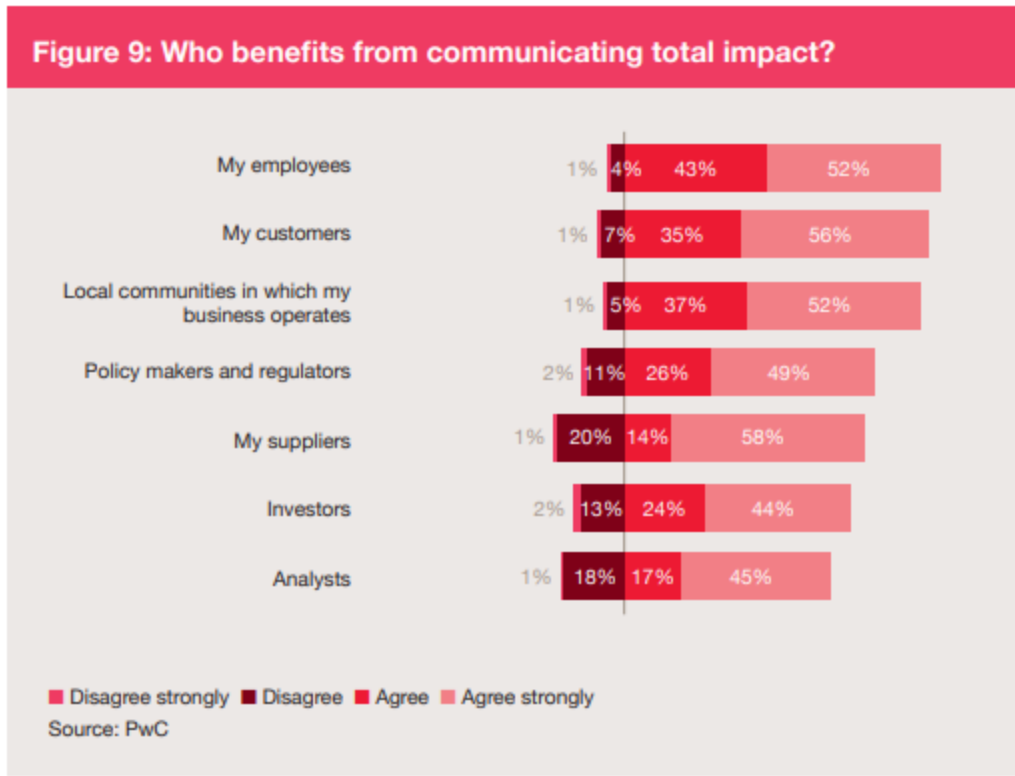


Figura 2.6: Who benefits from communicating total impact?

Il TIMM è progettato per assistere le imprese nel prendere decisioni in maniera più consapevole. Fornisce una visione olistica di come le attività del business diano valore alla *supply chain* e l'intera comunità in cui opera, anche attraverso il contributo che dà alle finanze pubbliche. Questo modello fornisce una completa valutazione di come le imprese generano, e potenzialmente distruggono, valore per gli azionisti e tutti gli *stakeholders*; esamina gli impatti che derivano direttamente dall'attività del *business* e indirettamente attraverso gli effetti sul mercato.

I 5 *key steps* per una corretta applicazione del TIMM sono:

5. **Define scope:** valutare la *long-term sustainability* delle strategie; determinare le giuste scelte di investimento e dimostrare che creano valore per tutte le parti interessate; definire la portata degli impatti da includere, per esempio i tempi, la geografia, le aree di *business* e le parti rilevanti della *value chain*.

6. ***Define dimensions of value***: determinare fino a che punto gli impatti si estendono lungo la catena del valore. Comprendere il *total value* attraverso la mappatura *end-to-end* per garantire che vengano presi tutti in considerazione. Determinare anche il *social, economic, enviromental e tax impacts* da ciascuna parte della catena del valore, come si presentano, quali metodologie possono e devono essere utilizzate e quali dati devono essere raccolti per applicarli.
7. ***Collecting existing data***: reperire tutte le informazioni necessarie, le quali sono disponibili all'interno di database;
8. ***Source new data***: qualsiasi altra informazione necessaria reperibile da fornitori o attraverso analisi in aree mirate;
9. ***Analyse data and value impact***: quantificare gli *outcomes* e i risultati per attribuire un valore finanziario agli impatti e monitorarli nel tempo. Ciò comporta l'utilizzo di tecniche come il processo di *modelling* per valutare gli impatti e monetizzare gli stessi.

Man mano che vengono effettuate più *impact evaluations*, il processo passa gradualmente dal prototipo al *business*. Ciò permette che le tecniche migliorino e i costi si abbassino; infatti una delle priorità per lo sviluppo del TIMM è “come ottenere fiducia nelle tecniche utilizzate e portarle nel *mainstream*”.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> PwC Measuring and managing total impact: A new language for business decisions p. 29



Figura 2.7: Applying TIMM – the five step process

## 2.6 Metodologie e strumenti a supporto del TIMM

Il TIMM utilizza una vasta gamma di metodologie e strumenti alcuni dei quali sono già ben definiti, altri si stanno sviluppando rapidamente.

Per quanto riguarda la misurazione dell'impatto fiscale complessivo, è stato già implementato un processo consolidato basato sulla metodologia TTC<sup>55</sup> (*Total Tax Contribution*), sviluppato nel 2004 e utilizzato attualmente da un gran numero di aziende per segnalare e analizzare i *tax payments*. Il TTC è basato su un approccio standardizzato, il quale valuta tutte le tasse che un'azienda paga e riscuote. Le tasse sostenute, *borne taxes*, rappresentano un costo per l'azienda, invece le imposte *collected* sono quelle generate dalle operazioni aziendali, ma non hanno alcun impatto sui risultati, ad esempio le vendite e le imposte sui salari. Questo modello può essere combinato con altri modelli *input-output* per stimare le tasse che un'impresa può avere lungo la *value chain*, oltre quelle che paga e riscuote direttamente.

L'analisi dell'impatto economico tradizionale valuta il contributo economico di un'impresa in termini di valore aggiunto ed *employment*. Questo tipo di analisi inizia con i dati finanziari (ad es. profitti e salari) e sono collegati a modelli economici che descrivono la struttura delle economie

<sup>55</sup> [pwc.com/tax](http://pwc.com/tax) 'Tax policy and administration



rilevanti (tabelle *input-output* o modelli di equilibrio generale) per stimare gli impatti diretti, indiretti e indotti del *business*. Le imprese possono anche generare impatti economici “più ampi” che si estendono oltre la *value chain* e nel tempo. Possono includere effetti di *spill-over* a seguito di attività di ricerca e sviluppo, sfruttamento di nuove tecnologie, miglioramento dell’*human capital*, miglioramento della struttura.

La misurazione dell’impatto ambientale riguarda le emissioni nell’aria, terra, acqua e utilizzo di risorse naturali. Questo tipo di analisi è diffuso già da tempo sia nel settore privato che pubblico. La metodologia utilizzata quantifica i cambiamenti nell’ecosistema risultanti dall’attività della *value chain* utilizzando dati aziendali (registri degli acquisti), informazioni pubbliche (database degli ecosistemi) e *modelling*. Sono utilizzate tecniche di *welfare economic* e ricerca accademica *peer-review* per valutare gli impatti che ne derivano sulla società. Questa metodologia quantifica i cambiamenti, li converte in impatti e assegna un valore in termini monetari.<sup>56</sup>

La misurazione dell’impatto sociale si concentra sulle conseguenze delle attività di *business* sui principali gruppi di *stakeholder* come dipendenti, clienti e comunità. Le attività commerciali possono generare impatti sociali; tra cui salute, istruzione, tenore di vita, ecc. Il miglioramento (o peggioramento) di questi risultati, porta a miglioramenti (o riduzioni) del benessere e più ampio valore sociale. Il metodo adottato prevede la creazione di percorsi di impatto per capire in che modo le attività commerciali causano impatti sociali e come questi possono produrre impatti sul benessere sociale. I nuovi approcci emergenti consentono di stimare il valore sociale associato alle attività di un’impresa utilizzando i dati nazionali sulla soddisfazione della vita in un numero significativo di paesi.

Il *framework* del TIMM offre un solido punto di partenza per valutare le decisioni e *performance* d’impresa. La prossima grande sfida è come portare la misurazione del *total impact* e la gestione dell’impatto nel *mainstream*; quindi diventa un elemento essenziale per gestire e comunicare dati aziendali a tutte le parti interessate. Questo significa sviluppare una chiara visione e comprensione di come il TIMM può realizzare appieno il suo potenziale e superare le barriere che hanno creato un gap tra *la businesses’ perception* del valore del *total impact approach*, e quante imprese l’hanno

---

<sup>56</sup> [www.pwc.co.uk/who-we-are/corporate-sustainability/assurance.html](http://www.pwc.co.uk/who-we-are/corporate-sustainability/assurance.html)

effettivamente adottato. Dal sondaggio ai CEO si è evinta una propensione da parte di quest'ultimi ad utilizzare il TIMM per valutare la strategia e le decisioni aziendali. Oltre il 90% ritiene che la misurazione del *total impact* aiuterebbe le imprese ad identificare e gestire i propri rischi in modo più efficace. Oltre l'80% ritiene che fornirebbe un quadro più chiaro rispetto ai report finanziari convenzionali e aiuta ad indentificare nuove opportunità di business. Anche se molte aziende prevedono i benefici di questo approccio, gli analisti ritengono che il TIMM possa avere un maggior potenziale in virtù del continuo cambiamento del contesto aziendale. Molti CEO percepiscono i potenziali benefici dell'approccio *total impact* rispetto ai modelli di reporting attuali.

Nel grafico sottostante (figura 14) è raffigurato come le quattro dimensioni dell'approccio di impatto totale sono attualmente incorporate nel processo decisionale di business e come è percepito all'esterno.

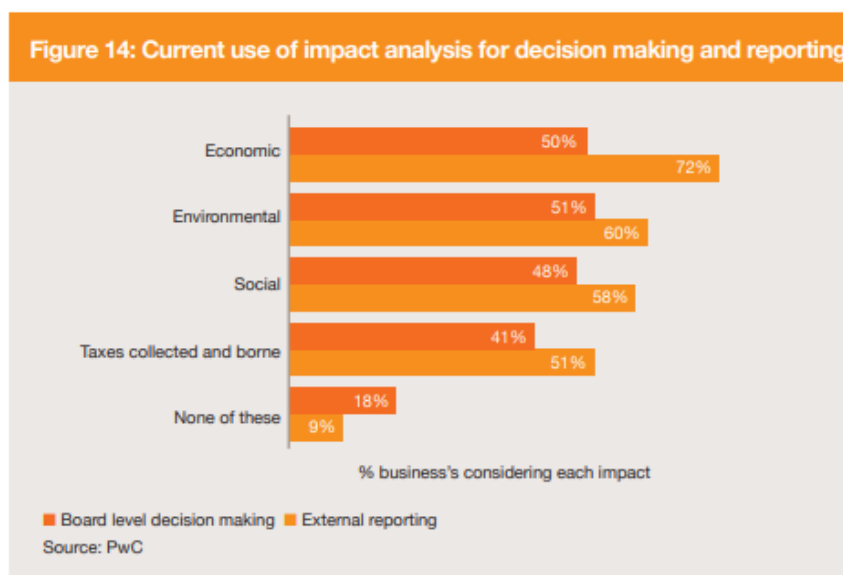


Figura 2.8: Current use of impact analysis for decision making and reporting

Con il total impact tutte le aziende avranno:

- Gli strumenti per una nuova base di creazione del valore che sia allineata con la “*good growth*”
- Tutti gli *stakeholders* collaborano per realizzare opportunità di riduzione di “attrito” nel *business* e facilitano la riuscita della cosiddetta *good growth*;
- Miglioramento della reputazione e migliore trasparenza sulla comunicazione degli impatti;

Questi benefici sono supportati da un unico set di dati di *total impact*, con differenti sfumature in base alle decisioni strategiche e di comunicazione esterna.

## 2.7 Fare del TIMM un *mainstream*

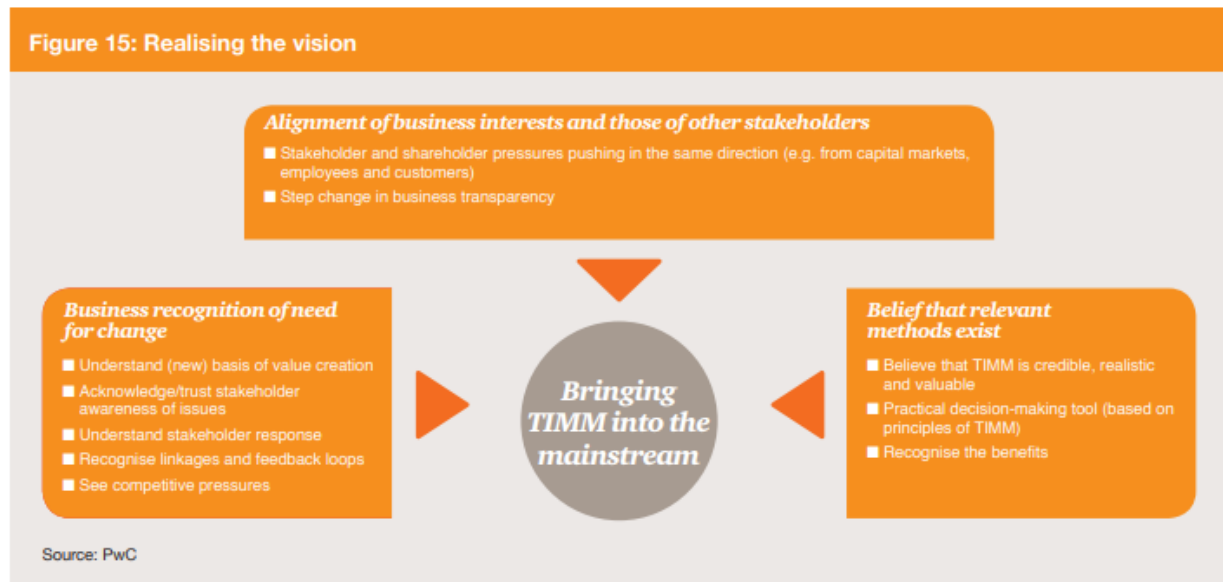
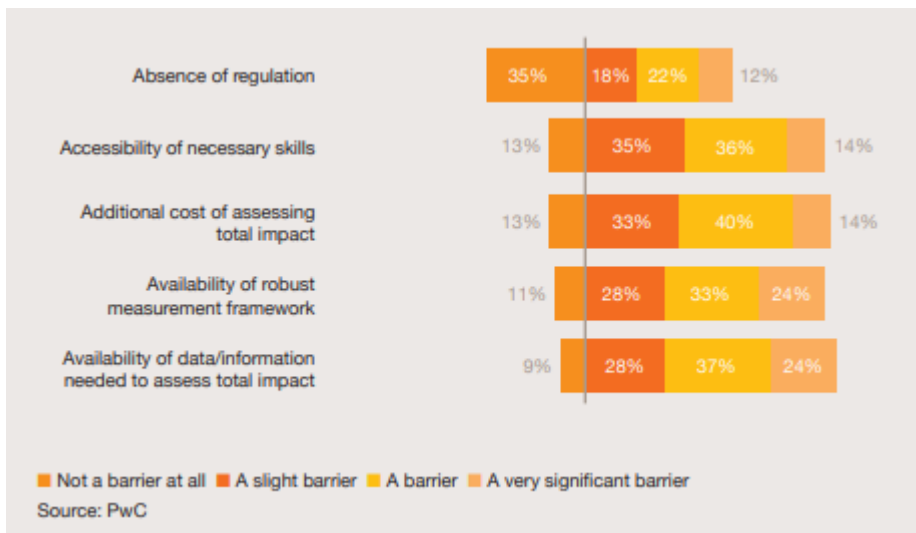


Figura 2.9: Realising the vision

Il total impact dovrà essere preso in considerazione se sarà in grado di supportare le decisioni aziendali e generare valore per le parti interessate. Potrà essere attuato solo se l’impresa a sua volta può misurare e comunicare i suoi impatti sulla società in modo significativo agli azionisti e tutte le parti interessate.

Per il successo sono necessarie due condizioni chiave: dobbiamo assicurarci che le misure di impatto siano sufficientemente coerenti da fornire un significativo confronto tra le aziende; in secondo luogo è necessario che lo “stimolo” sia imperativo di *business*, come lo sviluppo di nuovi prodotti, nuovi mercati, la creazione di *reputation* con tutte le parti interessate.<sup>57</sup>

Misurare e gestire l’impatto totale è ancora un concetto relativamente nuovo e molti CEO sono preoccupati per le sfide pratiche del TIMM. Tra i principali ostacoli che dovranno essere superati prima che l’approccio *total impact* sia effettivamente implementato nel processo di *decision making* aziendale c’è la percezione di mancanza dei dati e di altre informazioni necessarie per valutare il *total impact* e l’assenza di solidi quadri di misurazione dell’impatto.<sup>58</sup> È interessante notare che la mancanza di regolamentazione è vista come la barriera meno importante, ritenendo che se le altre potrebbero essere rimosse, la mancanza di regolamentazione non fermerebbe la misurazione del *total impact* che utilizzano molte imprese. Di seguito il sondaggio sottoposto ai CEO e le potenziali barriere individuate:



Per consentire alle aziende di rispondere ai cambiamenti del contesto in cui operano e realizzare nuove opportunità, il divario tra l’investimento in standard, persone e processi tecnologici, che

<sup>57</sup> PwC Measuring and managing total impact: A new language for business decisions p.32

<sup>58</sup> [www.pwc.co.uk/corporateresponsibility](http://www.pwc.co.uk/corporateresponsibility)

sono alla base della contabilità e dell'informativa finanziaria, e l'investimento in nuovi approcci di *report* come ad esempio l'*Integrated Report*, dovrà essere eliminato. Sia la natura che la portata di queste barriere per il processo decisionale suggeriscono un intervento per accelerare il processo di implementazione. Quindi, il quesito è: come procedere per fare del *total impact* un modello di riferimento per il processo di *decision making*?

È necessaria che ci sia la combinazione di:

- **Carrots:** le quali forniscono alle imprese un maggior incentivo a utilizzare l'approccio *total impact* per la misurazione e la gestione di quest'ultimo;
- **Enabler:** aiutano a ridurre i costi e aumentare la fiducia di quelle aziende che adottano il *total impact framework*;
- **Sticks:** che creano pressione sulle imprese per fare uso di *frameworks* di *total impact* se the carrots e enablers sono insufficienti.

L'adozione del *total impact framework* può essere incentivata attraverso una maggiore *awareness* della gamma di benefici che derivano per l'azienda dall'adozione di un approccio di *total impact* e dell'esistenza di un nuovo modo di pensare che fornisce dati utili per le decisioni. La *good growth* e l'*extra-value* che può essere raggiunto adottando questo approccio, incoraggeranno anche altre aziende *competitor* a adottarlo; può essere stesso un solo attore della *value chain* ad incentivare l'utilizzo di questo approccio il quale offre trasparenza. La pressione da parte delle aziende per comunicare il loro *total impact* aumenterà; la sua adozione comporterà un vantaggio se supportato da metodologie e quadri sviluppati in maniera credibile, così che possa fornire alle aziende la certezza che misurare l'impatto diventi pratico e realizzabile. È necessario sviluppare il *know how* di tutto il personale, accrescere le loro competenze e far assumere livelli di qualifica maggiori.

Gli analisti dovrebbero mettere al corrente come questo approccio possa apportare benefici al *business*, definiti *enablers*, i quali saranno in grado di ridurre le barriere all'adozione; le imprese saranno sempre più inclini nel dimostrare come la misurazione dell'impatto diventa più facilmente da comparare e misurare.

L'asse portante per incoraggiare il *business behaviour* è la regolamentazione la quale ha vantaggi e svantaggi. Ad esempio, nel Regno Unito con l'approvazione del "Clean Air Acts"<sup>59</sup> si è avuto

---

<sup>59</sup> <https://www.epa.gov/clean-air-act-overview>

un effetto decisivo sui livelli di inquinamento, riuscendo a ridurre le emissioni di smog, passando a una città a “gas naturale”. Molti CEOs ritengono sia fondamentale avere una regolamentazione come linea guida per il processo di implementazione dell’approccio TIMM.

La struttura, gli standard e strumenti su cui si basa il TIMM sono ancora in rapida evoluzione, e un’altra corrente di pensiero può vedere la regolamentazione come un limite che influenzerebbe il normale processo di evoluzione.

Concentrarsi su *carrots* ed *enablers* sarà fondamentale per integrare il TIMM nel *business* e ottenere anche informazioni di carattere finanziario; il quale può fornire informazioni significative per le parti interessate e incoraggiare le imprese ad adottare un approccio di tipo olistico e a lungo termine per il processo di *decision making*. È importante che ci siano investitori per dimostrare che questo approccio è legato al valore del *core business* per far sì che diventi un *mainstream*.

Quindi una misurazione efficace dell’impatto aiuta le aziende a prendere migliori decisioni, consentendo a queste di capire come le loro attività creano o distruggono, valore nel contesto economico, sociale, fiscale e ambientale. In questo modo si dà al *management* la possibilità di testare la propria strategia e prendere importanti decisioni, guidare l’azienda nell’assunzione di strategie basate su creazione di valore nel lungo termine.

## **2.8 La crescente enfasi sugli stakeholders**

Quando sono state definite le regole economiche per la prima volta, che governano le società private, le economie in relazione alla biosfera apparentemente limitata erano insignificanti. Oggi la situazione è decisamente mutata, le economie crescono in continuazione e sono richieste enormi quantità di risorse. Secondo diverse analisi scientifiche dal punto di vista ambientale, sono già stati superati di gran lunga i limiti ecologici, e si sta operando al di là della capacità di carico del nostro stesso pianeta. Nel nostro sistema economico, alcuni impatti ambientali sono esternalizzati, nel senso che, riguardano la società in genere, piuttosto che quelli direttamente coinvolti nella catena del valore. Attribuire un valore monetario a tutti gli impatti consente alle aziende di tener conto di

questi elementi nel processo decisionale, e fornire dei risultati migliori per l'ambiente e tutta la società.<sup>60</sup>

Alcuni modelli di *business* offrono già i benefici ambientali di pari passo con i rendimenti degli azionisti. L'*E P&L (environmental profit and loss)* è un ottimo mezzo per riconoscerli ed evidenziarli. Gli impatti ambientali associati alla catena di valore delle aziende tendono ad essere sempre negativi nel tempo. C'è sempre più crescente attenzione per l'applicazione della nuova legislazione nelle economie emergenti e crescente consapevolezza dai dipendenti. C'è pressione anche da parte dei consumatori, in relazione a prodotti (e produzione) che risulti essere dannosa per l'ambiente, e le nuove metodologie sul processo di *decision making*<sup>61</sup>, sono sempre più rivolti al cambiamento della strategia, della produzione e approvvigionamento. Tutte le grandi società che hanno causato danni all'ambiente hanno portato una sfiducia da parte degli azionisti, con un netto aumento dei costi nei bilanci. La valutazione monetaria degli impatti offre una serie di ulteriori vantaggi per le imprese:

- Semplificare molte metriche ambientali complesse in una singola unità consentendo la comparabilità, definire le priorità e impostare degli obiettivi;
- Migliorare la comprensione delle decisioni di alto livello e fornire un rafforzamento base per il dialogo con le parti interessate;
- Individuare opportunità materiali per ridurre gli impatti o sviluppare nuovi prodotti o servizi che siano "positivi" per l'ambiente;
- Collegare i diversi *team* e possessori di dati all'interno dell'azienda e ottenere nuove funzioni e decisioni che abbiano un impatto positivo sull'ambiente;
- Ampliare e approfondire la comprensione degli impatti ambientali lungo l'intera catena del valore
- Stabilizzare e migliorare il set di dati ambientali completi in un'ampia gamma di aree d'impatto.

Le aziende sono sottoposte a un controllo approfondito per dimostrare come prendere in considerazione gli interessi di gruppi più ampi di parti interessate. Oggigiorno le imprese

---

<sup>60</sup> <https://www.pwc.co.uk/sustainability-climate-change/assets/pdf/pwc-environmental-valuation-methodologies>

<sup>61</sup> <https://www.pwc.co.uk/timm>

definiscono in maniera chiara la loro *purpose* e utilizzano quest'ultima per dimostrare il valore che apportano alla società in generale e al loro impatto ambientale. Il 92% delle imprese ha allineato il proprio scopo al *core business*. La direttiva sulle relazioni non finanziarie dell'UE impone alle società di riferire in merito ad impatti sociali e ambientali delle loro attività. Le raccomandazioni della *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) incoraggiano le aziende a riferire su come il cambiamento ambientale influenzerà l'attività e le prestazioni.

La *purpose* di una azienda è l'obiettivo dichiarato che definisce la ragione di esistere della società. Le aziende spesso sono obbligate a fornire un ritorno finanziario ai loro azionisti, ma la *purpose* dovrebbe guardare oltre il profitto e focalizzare l'attenzione sul valore aggiunto che l'azienda crea per la società. La *purpose* è rivolta a fornire una guida per le parti interessate di una società; ad esempio lo scopo di PwC è "***to built trust in society and solve important problems***"<sup>62</sup>. Studi mostrano che, le aziende con uno scopo al di là del ritorno degli azionisti, tendono a guadagnare di più. Di fatto ricerche condotte su aziende *leader* nel XX secolo hanno rilevato che quelle orientate ad uno specifico scopo (*purpose*) ottengono vantaggi in termini di:

- Motivazione e fidelizzazione del personale;
- Assunzione del personale;
- Fedeltà del cliente;
- Chiarezza della focalizzazione strategica.

Una *purpose* per essere ben compresa ed interiorizzata da tutti dovrebbe essere concisa, andare oltre il solo profitto, spiegare come le attività del *core business* contribuiscono alla società, e quindi finalizzate ad attività filantropiche (*csr*), essere adottata e riconosciuta in tutto il *business*. Se una *purpose* è veramente parte di un'azienda, ci aspetteremo di trovarla in primo piano nella relazione annuale; infatti la maggior parte di coloro che evidenziano lo scopo aziendale hanno una dichiarazione ponderata e allineata al *core business*.

I dati non finanziari e gli indicatori di *performance* (*KPI*) sono sempre stati parte rilevante di un report di sostenibilità. Le metriche di rendimento, come ad es. le emissioni di CO<sub>2</sub>, sono un modo fondamentale per comunicare ciò che un'azienda ha fatto nel corso degli anni e quanto procede nell'ottica dei suoi obiettivi. La misurazione di impatto va oltre queste metriche comuni perché,

---

<sup>62</sup> <https://www.pwc.co.uk/sustainability-climate-change/assets/sse-accounting-for-triple-bottom-line-capital-projects>



ad esempio le emissioni di CO2, non spiegano l'impatto del cambiamento climatico sulle comunità globali e gli ecosistemi. Per convertire questo in impatto le aziende dovrebbero considerare il costo per l'ambiente, la salute umana e la società.

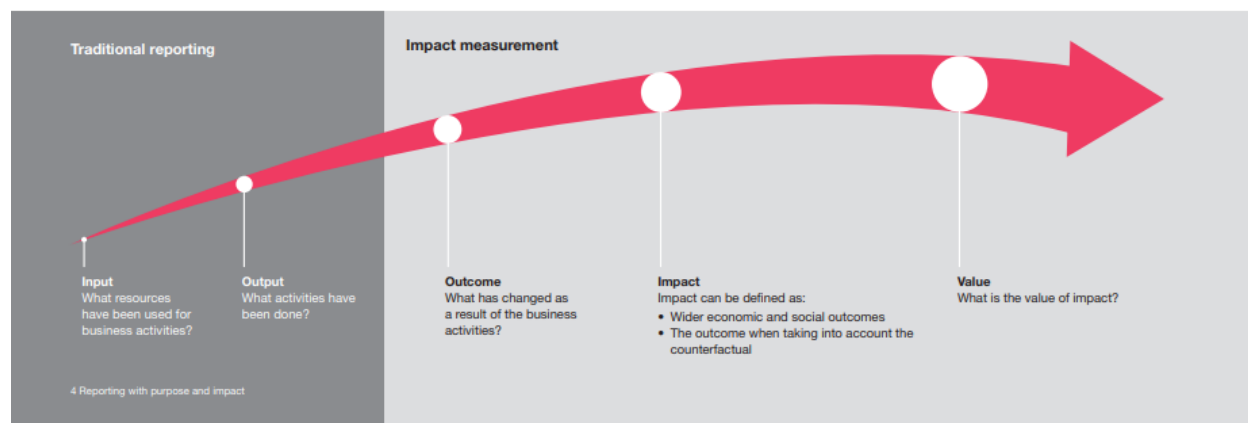


Figura 2.10: Impact measurement value generated

I cambiamenti del contesto influenzano il processo decisionale dell'azienda, ma se non si quantifica e non si monetizza in modo completo gli impatti sociali e ambientali, questi non possono essere inclusi e riportati nella contabilità tradizionale ed essere considerati elementi di ritorno sull'investimento. Dare importanza agli impatti aiuta le aziende a gestire al meglio i propri rischi, quantificare l'impatto aiuta le imprese ad avere un approccio strategico e guidato.

Fornire una panoramica delle attività chiave dell'organizzazione e dell'ambiente in cui si trova ad operare aiuta il lettore a individuare informazioni sulla sostenibilità in un contesto più ampio. È necessario comunicare uno scopo chiaro e conciso che spiega la *purpose* dell'azienda e crea un ritorno finanziario per gli azionisti; infatti creare un'ambizione condivisa è alla base del *business*. Identificare i KPI, sono rilevanti per la strategia di sostenibilità e definiscono una base su cui poter valutare la *performance*.

Quindi, la *Impact Measurement & Valuation* è l'applicazione della contabilità al capitale naturale e sociale per collocare un valore monetario degli impatti che un'azienda ha sulla società. Comprende i cambiamenti ambientali, ad esempio l'inquinamento atmosferico, e come questo influisce sulle persone. Comprende anche i cambiamenti relativi al benessere derivanti, ad esempio, dalla salute e sicurezza sul posto di lavoro. Dare un valore monetario al *total impact* comporta molti vantaggi, si può dare un linguaggio comune a tutto il *business world*, ed è più facile

confrontare tutti i tipi di impatto, consentendo di effettuare i *trade-off* con sicurezza. Ad esempio uno strumento utilizzato per fornire risultati di impatto globale di alto livello per i principali indicatori ambientali e socio-economici per paese e per settori è l' "*Impact Explorer*"<sup>63</sup>, il quale è utilizzato appunto per stimare i dati di *performance* ambientale, sociale, economico, con modelli di valutazione dell'impatto che PwC sta sviluppando da 7 anni come parte del suo *framework* TIMM. Esso misura e monetizza l'impatto delle operazioni globali e della catena di approvvigionamento completa. Fornisce informazioni su diverse dimensioni di impatto, e fa sì che ci sia un processo decisionale più informato, una migliore visibilità dei rischi e delle opportunità e un maggior coinvolgimento delle parti interessate. Richiede *input* semplici che sono disponibili nel *business*, comprese le metriche di sostenibilità tradizionali e i dati finanziari; questo è il primo passo per incorporare la misurazione dell'impatto e la valutazione nel *business* aziendale, utile per capire, al di là dei tradizionali parametri finanziari qual è il valore che crea per gli azionisti e la società in generale. Attraverso l'*Impact Explorer* si possono analizzare costi e benefici dell'azienda sulla società utilizzando elementi comparabili e unità coerenti. PwC ha sviluppato questo approccio per far sì che le imprese possano implementarlo nel proprio business e, che possano quantificare in qualche modo effettivamente l'entità dei propri impatti sull'ambiente e sul benessere della società.

---

<sup>63</sup> <https://www.pwc.co.uk/services/sustainability-climate-change/total-impact/impact-explorer.html>

## Capitolo 3

### 3. Sviluppo e integrazione del Framework TIMM

#### 3.1 Il ruolo del TIMM nel settore privato

Negli ultimi anni c'è stato un continuo interesse da parte delle aziende del settore privato, e non solo, nell'*impact measurement*; il quale ha la potenzialità di aiutare i *business* nel prendere delle decisioni che siano efficaci ed efficienti sia in termini di sostenibilità ambientale, sociale che economica. È essenziale che sia in grado di creare valore economico e generare profitti per tutti gli *shareholders*. Dà la possibilità all'azienda di testare la propria strategia e prendere importanti decisioni dal punto di vista degli investimenti, della *supply chain management* e non solo. I benefici “chiave” riguardano la capacità di identificare i rischi relativi al *business* e le opportunità derivanti da esso, analizzare il giusto *trade-off* tra rischi e opportunità e infine, sviluppare dei piani che siano in grado di generare il massimo valore per la società e il *business*. È necessario integrare la *stakeholder engagement*<sup>64</sup> fornendo una base strutturata e comparabile di *reporting* e comunicazione.

Uno dei primari obiettivi del Framework di PwC è quello di fare del *total impact measurement and management* elemento di riferimento per tutte le aziende, cercando di eliminare tutte le barriere e incrementare consapevolezza nell'adozione di modelli di riferimento strutturati e basati su “*Integrated thinking*”; intesa come nuova forma di *management*. Esso aiuta l'impresa ad assumere la consapevolezza della continua interazione esistente tra la componente finanziaria e non-finanziaria. Il primo nodo da sciogliere per ottenere questo risultato è all'interno dell'impresa, in essa deve essere creato un ambiente inclusivo in cui l'interdipendenza e la connessione tra i fattori sono la base dei processi di *decision-making*,

---

<sup>64</sup> Nella sua accezione più ampia, per *stakeholder engagement* si intende un processo sistematico di dialogo e di coinvolgimento degli *stakeholder*, che muove dalla comprensione dei loro bisogni ed è inteso alla soddisfazione delle loro aspettative. Perseguono finalità di *stakeholder engagement*, pertanto, tutte le organizzazioni che prendono in considerazione i diversi punti di vista degli *stakeholder* sia nella propria attività operativa che nella pianificazione strategica. Tale approccio al mercato, che viene definito *stakeholder-oriented*, coinvolge l'intera organizzazione e rappresenta un modo di interagire strutturato tra l'organizzazione e i suoi interlocutori principali.

*management e reporting*<sup>65</sup>. L'approccio TIMM è in continuo divenire e si basa sulla vasta letteratura e metodologie esistenti, ampliato con pensieri sviluppati da professionisti di PwC UK. È stato sviluppato questo framework per far sì che soddisfi le richieste e le esigenze dei clienti, e per garantire una buona crescita nel lungo periodo.

## **3.2 Environmental Profit&Loss: il caso Kering Group**

### **3.2.1 Il Gruppo: Empowering imagination, approccio e strategia adottata**



Figura 3.1: Slogan dell'azienda

Kering Group è un gruppo leader nel settore del lusso con sede a Parigi, che possiede marchi specializzati nella creazione, produzione e vendita di prodotti eccellenti, specialmente nel settore della pelletteria, calzature, abbigliamento, orologi e gioielleria. La società è stata fondata nel 1963, come Pinault S.A. fino al 1994, poi come Pinault-Printemps-Redoute dal 1994 al 2005, PPR dal 2005 al 2013 e infine Kering nel 2013. È quotata sul mercato Euronext Parigi dal 1988 e fa parte dell'indice CAC 40 dal 1995. La società è guidata da François-Henri Pinault dal 2005.

Nell'aprile 2012, Kering si impegna con un piano di 4 anni che punta a ridurre significativamente il suo impatto sull'ambiente. Il gruppo definisce una serie di obiettivi quantificabili sia sui problemi ambientali che su quelli sociali, e sviluppa l'Environmental Profit & Loss (E P&L) per misurare i suoi progressi. La società ha impostato il suo impegno per l'ecosostenibilità come progetto corale,

---

<sup>65</sup> Busco, C., Quattrone, P., (2017), "In Search of the "Perfect One": How accounting as a maieutic machine sustains inventions through generative "intensions"". *Management Accounting Research*.

che impegni non solo le numerose aziende del gruppo, ma anche i fornitori delle “microfiliera” che ruotano attorno al colosso francese, secondo al mondo nel settore del lusso.



Figura 3.2: Logo società

«Abbiamo promosso il programma *Clean by Design (Cbd)* sulla base dell’esperienza del *National Resource Defense Council (Nrdc)*, la più grande organizzazione per la difesa dell’ambiente degli Stati Uniti – spiega Géraldine Vallejo, Sustainability programme director di Kering –. I nostri fornitori sono prevalentemente in Italia: a partire dal 2014 abbiamo coinvolto tintorie, tessiture, stamperie e lanifici. Le aziende sono state sottoposte a un *audit* per analizzare processi e consumi, necessario a capire come migliorare l’efficienza nell’uso dell’energia e delle risorse». <sup>66</sup>.

Kering ha reso noti i propri obiettivi nell’ambito della sostenibilità da raggiungere nel 2025. Il gruppo, nel cui portafoglio ci sono brand quali Gucci, Stella McCartney, Bottega Veneta e Balenciaga, si impegna a perseguire la riduzione dell’impatto ambientale, a sostenere il *social welfare* (all’interno e all’esterno del gruppo) e a creare piattaforme innovative. In tale processo, il gruppo che fa capo a François-Henri Pinault, si impegna a promuovere un’economia a basse emissioni di carbonio e “a definire il futuro sostenibile del lusso”, come riportato in una nota rilasciata dall’azienda. <sup>67</sup> La strategia si estende all’intera *supply chain*, includendo la sostenibilità sin dalle prime fasi del processo creativo. La nuova strategia è stata il risultato di un confronto tra Kering, i CEO dei marchi di lusso, i relativi direttori creativi e i vari team, ed è in linea con gli

---

<sup>66</sup> *Lusso, sempre più green la filiera del gruppo Kering*, di Giulia Crivelli, il Sole 24 Ore, 22 giugno 2017

<sup>67</sup> *Kering, nuovi obiettivi sostenibili per il 2025*, su Pambianconews, 26 gennaio 2017

obiettivi per lo sviluppo sostenibile dell'Onu e con gli *Science-based Targets* (target ambientali frutto della collaborazione tra Cdp, Un Global Compact, Wri e Wwf).

## Empowering Imagination

It's enabling our Houses to continually push beyond their limits. By building an agile and integrated group that creates significant value, allowing our brands to pursue a long-term strategy. By providing our creative teams with the most sustainable and innovative raw materials and by ensuring the conditions needed for exceptional performance.

La strategia di sostenibilità adottata è basata sul concetto di “rafforzare l’immaginazione” mettendola al centro di tutto ciò che la società fa’. Affida le sedi a individui di talento unico e dà loro la totale libertà creativa, una garanzia di assunzione di rischi creativi e offrendo ai clienti esperienze uniche e autentiche che rispondono ai loro desideri di affermazione ed espressione di sé. In tal modo riesce a coltivare talenti e promuove una cultura dell’imprenditoria. Accompagna ciascuno dei dipendenti affinché raggiungano il loro pieno potenziale. Incoraggia la diversità, l’uguaglianza e l’equilibrio tra lavoro e vita privata, tutti elementi che sono fonte di creatività ed eccellenza, fornendo così un ambiente di lavoro stimolante e soddisfacente.

“*Impegnarsi per un lusso sostenibile e responsabile*”. Rende così lo sviluppo sostenibile centrale per la cultura e la strategia dell’azienda; difende la dignità delle donne e migliora le loro condizioni di vita. Stabilisce obiettivi ambiziosi in termini di responsabilità sociale e ambientale e fa’ tutto il

possibile per raggiungerli. Condivide i progressi per promuovere migliori pratiche e nuovi standard.<sup>68</sup>

La visione strategica di Kering è incentrata sull'autenticità e l'audacia e ha posto l'attenzione su cinque focus: *lusso, crescita, esperienza, persone e sostenibilità*.

“*Osiamo pensare diversamente mentre modelliamo coraggiosamente la nostra visione del lusso*”<sup>69</sup>. È l'assunto base da cui parte tutta la strategia della società basata su lusso creativo, autentico e sostenibile; offre contenuti creativi potenti e genuini e consente alle persone di affermare la propria individualità.

Dare un valore al modo in cui l'azienda influisce sull'economia, sull'ambiente e sulla società in generale è importante quanto il calcolo del rendimento finanziario. Complessivamente, questo misura l'impatto totale dell'azienda sulla società e fornisce le informazioni necessarie per poter competere nell'ambiente operativo odierno.

Un approccio a impatto totale nel prendere decisioni strategiche fornisce la prospettiva olistica di cui un'azienda ha bisogno per comprendere il rischio, identificare le opportunità e ottimizzare il suo contributo alla società.

Kering ha sviluppato un potente modello di business integrato la cui combinazione di agilità, equilibrio e responsabilità ha stimolato la rapida crescita delle sue sedi in tutto il mondo. Il Gruppo raggruppa e coordina tutte le funzioni che possono essere condivise tra le sue sedi, concentrandosi sull'essenziale: creazione, creazione di una storia genuina e stimolante, sviluppo e rinnovamento delle collezioni, relazioni con i clienti e processi di esecuzione eccellenti in ogni fase. Dare alle sue sedi lo spazio di cui hanno bisogno per prosperare ha portato a straordinari successi e ha aiutato il Gruppo a diventare uno dei principali attori nel mercato del lusso.

In un gruppo in cui l'immaginazione e il pensiero creativo sono fondamentali, dare ai dipendenti la possibilità di crescere e realizzare il loro pieno potenziale è fondamentale. Attraverso la sua audace politica in materia di risorse umane, il Gruppo presta particolare attenzione allo sviluppo professionale e alla soddisfazione delle donne e degli uomini che lavorano nelle sue sedi. Con la diversità, l'uguaglianza e la mobilità, la struttura delle risorse umane di Kering offre ai dipendenti gli strumenti e il supporto di cui hanno bisogno per avanzare ed esprimere la propria

---

<sup>68</sup> <https://www.kering.com/en/group/discover-kering/empowering-imagination/>

<sup>69</sup> <https://www.kering.com/en/group/discover-kering/our-strategy/>

creatività. Pertanto, non è più possibile concepire il lusso come tutt'altro che sostenibile e sensibile alla società e all'ambiente nel lungo termine.

Più che mai, Kering si preoccupa dell'impatto sul pianeta, sui cambiamenti climatici e sulle risorse naturali; collabora per il bene dei dipendenti, fornitori e clienti; e crea idee pionieristiche per salvaguardare il suo ricco patrimonio e dare potere alle generazioni future.<sup>70</sup> La *roadmap* di sostenibilità a tre pilastri del Gruppo, la strategia 2025, guiderà il ruolo e la responsabilità del Gruppo nella realizzazione del lusso di domani.

### **3.2.2 Lo sviluppo dell'Environmental Profit and Loss**

Le metriche finanziarie tradizionali non danno un quadro completo dell'impatto e quindi potrebbe significare che i rischi nelle operazioni o nella catena di fornitura sono nella peggiore delle ipotesi mancati e nella migliore delle ipotesi non quantificati correttamente.

Il gruppo Kering vuole assicurarsi di avere uno stretto controllo dell'impatto ambientale lungo tutta la catena di approvvigionamento. Michael Beutler, direttore delle operazioni di sostenibilità di Kering, discute con Malcolm Preston, leader della sostenibilità globale di PwC e Dan Schwarzmann, leader di clienti e mercati di PwC su come Kering deve adottare il framework di misurazione e gestione dell'impatto totale con i suoi EP&L e integrarlo nella sua attività. Il Gruppo ha scoperto che il 75% dell'impatto ambientale deriva dalla trasformazione delle materie prime nei suoi prodotti.

Si è reso conto che quando si tratta di Sostenibilità, guardare alle operazioni dà solo una visione della punta "dell'iceberg": per ridurre i rischi e gestire in modo più efficace, si deve andare più in profondità.

---

<sup>70</sup> Intervista a Michael Beutler, direttore delle operazioni di sostenibilità di Kering, su Milano Finanza, Class CNBC, 1.7.2015



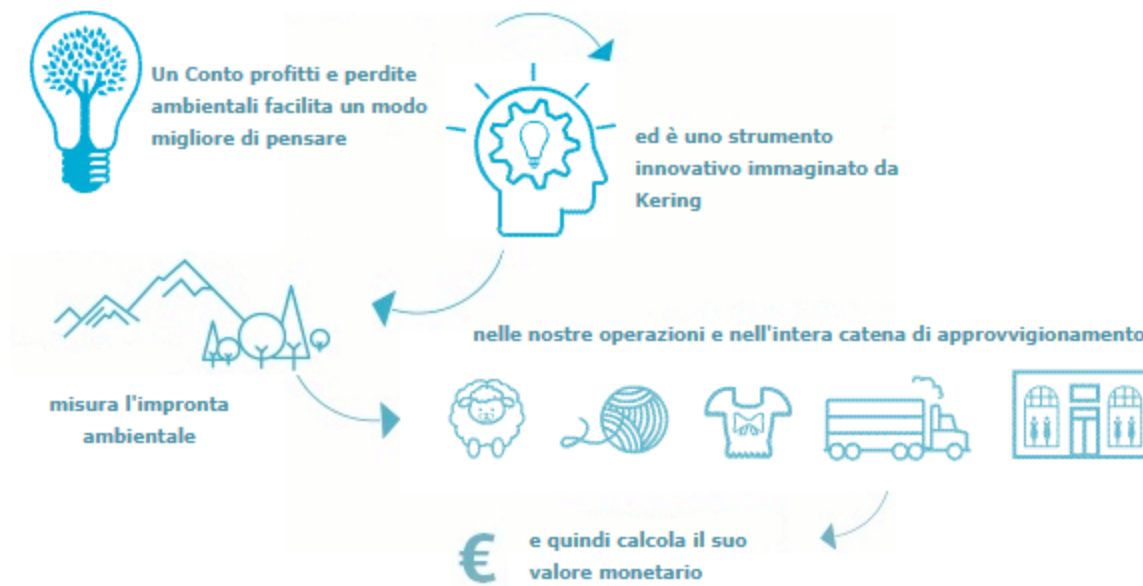


Figura 3.3: Processo di quantificazione monetaria degli impatti

Un EP&L guida il Gruppo nel prendere decisioni commerciali per ridurre in modo significativo l'impatto ambientale delle sue catene di approvvigionamento, processi di produzione e approvvigionamento di materie prime. Fornisce una comprensione completa e chiara delle attività del gruppo e del Board. Fa' luce sulle aree in cui Kering può implementare soluzioni per ridurre significativamente il suo impatto ambientale, sia nelle catene di approvvigionamento, nei processi di produzione e nell'approvvigionamento delle materie prime.<sup>71</sup>

L'EP&L viene applicato in tre fasi:

- *Quantificazione dell'impatto ambientale.* Le sei aree di impatto raggruppano 62 indicatori che coprono diversi tipi di emissioni e utilizzo di risorse;
- *La stima dei probabili cambiamenti ambientali* derivanti da queste emissioni o dall'uso delle risorse è stimata in base al contesto ambientale locale;

<sup>71</sup> <https://www.kering.com/en/sustainability/environmental-profit-loss/why-develop-an-ep-l/>

- *Valorizzare il cambiamento nel benessere.* Le conseguenze di questi cambiamenti ambientali per il benessere delle persone vengono quindi valutate in termini monetari. Questo approccio di valutazione è coerente con le raccomandazioni politiche della Commissione europea ed è sempre più utilizzato dai responsabili politici di tutto il mondo. Le metodologie di valutazione sono state sviluppate da PwC UK.<sup>72</sup>

Il lancio dell'EP&L all'interno del Gruppo è servito a implementare iniziative che riducono l'impatto ambientale di Kering e generano benefici tangibili a tutti i livelli dell'organizzazione.

La società ha ritenuto opportuno implementarlo per avere:

1. **Maggiore comprensione:** una migliore comprensione degli impatti principali e la traduzione in termini monetari è un mezzo per valutare luoghi, materiali, processi, prodotti e tecnologie.
2. **Scelte strategiche più chiare:** evidenziando le sfide e le opportunità ambientali, l'EP&L aiuta a redigere le linee guida, politiche e obiettivi misurabili per migliorare l'approvvigionamento delle materie prime.
3. **Rapporti rafforzati:** l'impegno dei principali fornitori (dai produttori di materie prime agli assemblatori di prodotti) rafforza e garantisce una collaborazione a lungo termine per superare le sfide ambientali.
4. **Maggiore trasparenza:** l'EP&L promuove il dialogo con le parti interessate del Gruppo per condividere le migliori pratiche e stabilire una comprensione reciproca delle priorità.
5. **Prestazioni migliorate:** una semplice presentazione degli impatti ambientali crea una comprensione più ampia all'interno del Gruppo. EP&L aiuta a far fronte ai fattori di cambiamento nelle catene di approvvigionamento di Kering e in particolare alle fluttuazioni della qualità e della disponibilità delle materie prime. Fornisce inoltre una base chiara per valutare le prestazioni dei progetti e degli investimenti ambientali di Kering.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> <https://kering-group.opendatasoft.com/pages/methodology/>

<sup>73</sup> <https://www.kering.com/en/sustainability/environmental-profit-loss/methodology/>

Dall'implementazione dell'EP&L si potranno identificare i principali fattori di impatto negli affari della società; di conseguenza aiuta a comprendere l'impatto delle decisioni quotidiane e a sviluppare politiche commerciali più solide per affrontare rischi e opportunità presentati dall'ambiente.

In sostanza l'EP&L misura le emissioni di carbonio, il consumo di acqua, l'inquinamento dell'aria e dell'acqua, l'uso del suolo e la produzione di rifiuti lungo l'intera catena di approvvigionamento, rendendo così visibili, quantificabili e comparabili i vari impatti ambientali delle attività del Gruppo. Questi impatti vengono poi convertiti in valori monetari per quantificare l'uso delle risorse naturali.

Kering può utilizzare l'EP&L per guidare la sua strategia di sostenibilità, migliorare i suoi processi e fornire fonti, scegliere le tecnologie più adatte e innovare nuove soluzioni.







		EMISSIONS AND RESOURCE USE	ENVIRONMENTAL CHANGE	CHANGE IN WELLBEING
AIR POLLUTION 		Emissions of pollutants (PM <sub>2.5</sub> , PM <sub>10</sub> , NOx, SOx, VOCs, NH <sub>3</sub> ) in kg	Increase in concentration of pollution	Respiratory disease, agricultural losses, reduced visibility
GREENHOUSE GAS EMISSIONS 		Emissions of greenhouse gases (CO <sub>2</sub> , N <sub>2</sub> O, CH <sub>4</sub> , CFC's etc) in kg	Climate change	Health impacts, economic losses, change in natural environment
LAND USE 		Area of tropical forest, temperate forest, inland wetland etc in hectares	Reduced ecosystem services	Health impacts, economic losses, reduced recreational and cultural benefits
WASTE 		Hazardous and non-hazardous waste in kg	Climate change, disamenity and contamination	Reduced enjoyment of local environment, decontamination costs
WATER CONSUMPTION 		Water consumption in m <sup>3</sup>	Increasing water scarcity	Malnutrition and disease
WATER POLLUTION 		Release of specific heavy metals, nutrients, toxic compounds in kg	Reduced water quality	Health impacts, eutrophication, economic losses

Figura 3.4: EP&L in formato interattivo su sito società

Gli impatti sono classificati in sei aree:

- **Inquinamento atmosferico (*air pollution*):** rilascio di sostanze inquinanti come anidride solforosa e nitrico, questi riducono la qualità dell'aria, con conseguenze negative sulla salute delle persone e nell'ambiente naturale.
- **Gas a effetto serra (*GHG*):** il nesso causale tra le emissioni di GHG e i cambiamenti nel clima globale sono ormai ben consolidati. Si prevede che gli impatti saranno di vasta portata e influenzeranno la nostra salute, economia e ambiente naturale.
- **Uso del suolo e biodiversità (*land use*):** le aree di terra “naturale” offrono risorse essenziali alla società, le quali regolano il nostro ambiente, forniscono beni e servizi a supporto dei mezzi di sussistenza, offrono opportunità di svago, di arricchimento culturale e spirituale. La conversione e il degrado delle aree naturali comporta una riduzione di questi servizi.
- **Rifiuti (*waste*):** lo smaltimento dei rifiuti può determinare una serie di impatti, tra cui il rilascio di GHG e altri inquinanti atmosferici, inquinamento nei corpi idrici e nei suoli.
- **Consumo di acqua:** il consumo di acqua aziendale può, in alcune circostanze, ridurre la disponibilità di acqua pulita per le comunità locali, con conseguente aumento del consumo di acqua sporca, con impatti associati sulla salute delle persone. Può anche aumentare la scarsità d'acqua per la produzione agricola e la qualità dell'ambiente naturale, con riduzioni associate nei servizi ecosistemici.
- **Inquinamento delle acque:** il rilascio di tossine nei corsi d'acqua può portare impatti sulla salute delle persone, se le sostanze inquinanti vengono ingerite tramite acqua potabile o mediante accumulo negli alimenti.<sup>74</sup>

### 3.2.3 Kering's 7 step process per lo sviluppo dell'EP&L

L'EP&L è un approccio *open source*. Kering condivide la metodologia adottata in modo che tutte le aziende possano utilizzarla come modello.

Innovazione, miglioramento dell'efficienza e, naturalmente, ridotto impatto ambientale: l'EP&L offre molti vantaggi; il Gruppo incoraggia tutte le aziende del settore, e altri, a utilizzare questa

---

<sup>74</sup> Valuing corporate environmental impacts PwC methodology document, [www.pwc.co.uk/naturalcapital](http://www.pwc.co.uk/naturalcapital)

metodologia, che è in continua evoluzione, per tenere conto degli avanzamenti che si hanno anno dopo anno. Kering, supportato da PwC, ha costruito l'EP&L, il quale è definito “strumento di gestione aziendale” a tutti gli effetti.

Il processo di formazione di questo particolare strumento di rendicontazione è basato su sette fasi; di cui le prime tre sono incentrate sul processo di pianificazione e le ultime quattro riguardano la raccolta dei dati e stima dei calcoli da inserire successivamente nel prospetto.

1. *Decidi cosa misurare:*

E' necessario identificare le parti dell'azienda da includere nell'ambito del proprio EP&L. Kering si è concentrato prima sui suoi marchi più grandi e ha scelto progetti chiave che coprivano il maggior numero possibile di unità lungo la catena di approvvigionamento. Successivamente ha separato la catena di approvvigionamento in livelli, lavorando all'indietro dalle operazioni e dalle vendite alla produzione di materie prime. Questo approccio strutturerà la misurazione e l'analisi degli impatti in un EP&L, i quali in questa primo step riguardano tutte le principali aree di impatto ambientale (GHG, consumo d'acqua, inquinamento idrico, inquinamento atmosferico, uso del suolo e rifiuti), identificati con 62 indicatori sub-ambientali ad esempio, arsenico, fosforo, NOx, SOx, particolato e rifiuti pericolosi.



Figura 3.5: La value chain di Kering

Nell'immagine è rappresentato il processo di produzione (input-output), in modo da rendere più semplice la comprensione di utilizzo/consumo di risorse e impatto sull'ambiente.

*Livello 0:* operazioni dirette (uffici, trasporti, deposito e negozi).

*Livello 1:* assemblaggio finale del prodotto finito (borsa, abbigliamento, gioielli, ecc.).

*Livello 2:* produzione degli articoli necessari per assemblare il prodotto finito (tessuto, bottoni, tacchi delle scarpe, ecc.).

*Livello 3:* lavorazione di materie prime in modo che possano essere utilizzate nelle nostre officine (pelle, filo, oro, ecc.).

*Livello 4:* produzione di materie prime (agricoltura, miniere, estrazione, ecc.).<sup>75</sup>

## 2. *Mappare la catena di approvvigionamento*

Per misurare gli impatti in questi passaggi, è utile tracciare chiaramente tutti i processi interconnessi all'interno della catena di approvvigionamento. Con una panoramica dell'attività fornita, sarà possibile determinare dove e come agire per rendere l'azienda più competitiva. Attraverso la descrizione del processo di produzione di ciascun prodotto (dalla produzione di materie prime all'assemblaggio del prodotto); l'identificazione dei fornitori e infine raccolta di dati sulle attività svolte.

La mappatura della catena di fornitura e dei processi di produzione aiuta a chiarire tutti i rischi e i fattori correlati.

---

<sup>75</sup> <https://www.kering.com/en/sustainability/environmental-profit-loss/methodology/>

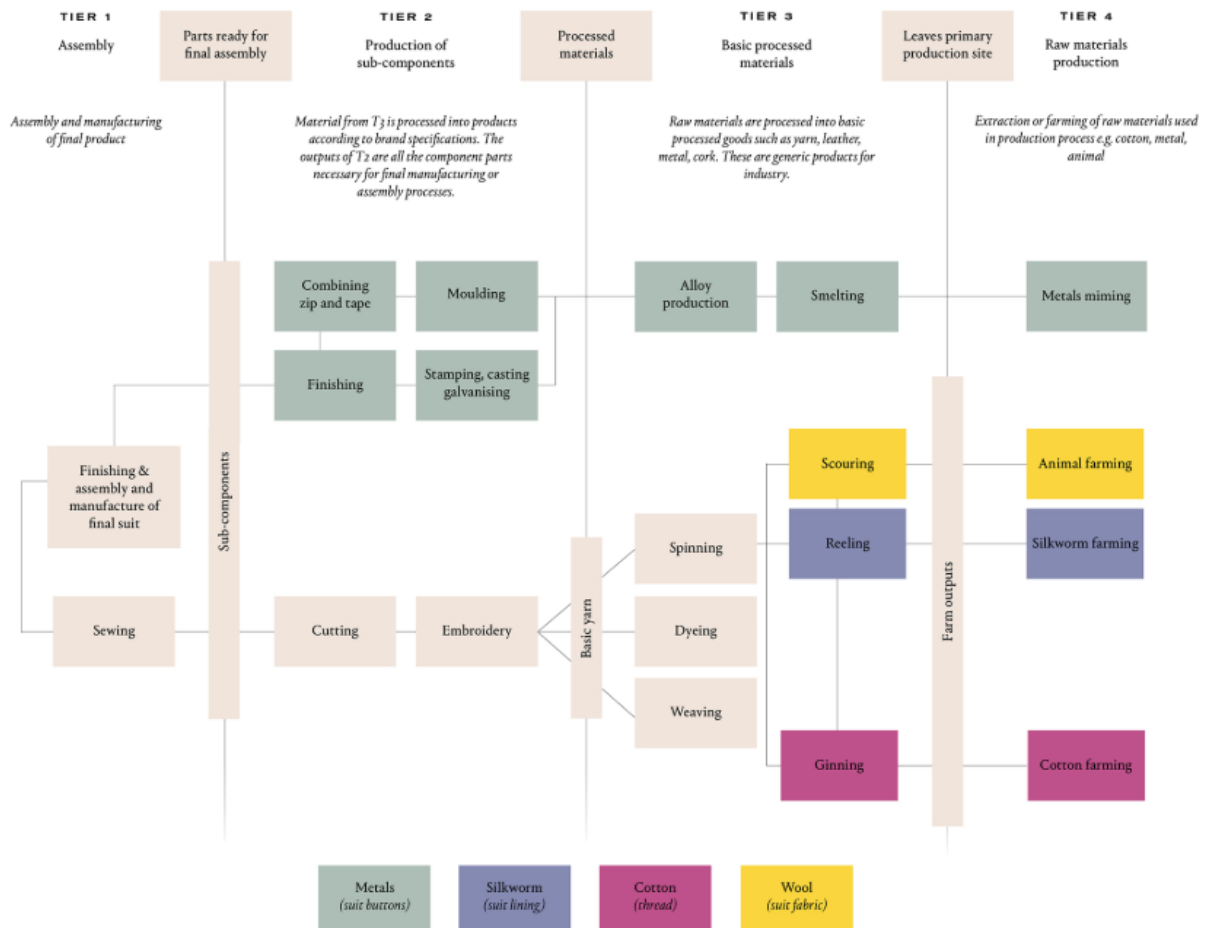


Figura 3.5: La mappatura della catena di approvvigionamento <sup>76</sup>

### 3. Identificare i dati prioritari:

Identificare i dati rilevanti per EP&L e definire un sistema per raccogliarli attraverso l'intera catena di approvvigionamento e successivamente classificare i dati: più precisi sono i dati, più facile sarà prendere decisioni. È necessario individuare gli impatti più significativi e concentrarsi sulla raccolta di dati; Kering utilizza cinque grandi tipi di dati:

- Dati primari da Kering e dai suoi marchi;
- Dati primari dalle indagini sui fornitori;
- Dati secondari di LCA, nazionali e statistiche del settore;

<sup>76</sup> Supply chain dal sito Kering

- Dati secondari dall'analisi del flusso di materiale; e,
- Dati secondari da modelli economici.

Al fine di supportare il processo decisionale aziendale, il conto economico si basa su altrettanti dati primari specifici dell'azienda. Non è fattibile o efficiente raccogliere dati da tutte le attività nella catena di approvvigionamento quindi è necessario colmare le lacune con dati di natura secondaria.

Ad esempio, per quantificare il consumo di materie prime ci si basa sul *LCA*<sup>77</sup>, cioè: analisi del ciclo di vita degli inventari (*LCA*); contiene stime delle emissioni e dell'utilizzo delle risorse associate a prodotti, materiali e processi particolari. Le unità sono in genere per peso o volume di materiale.

È importante notare che gli *LCA* non rappresentano necessariamente medie del settore, ma piuttosto i risultati di un'analisi specifica. È quindi importante capire l'adeguatezza della fonte.

Oppure ci si può basare anche su un altro tipo di analisi: *material flow analysis data, productivity modeling* e altri metodi di analisi fatti su “misura” per il caso in questione. L'analisi del flusso di materiale valuta l'utilizzo del materiale utilizzando un approccio di bilancio di massa per identificare *input*, conversione di materiali e *output*. Altre fonti di dati, come rapporti di settore e statistiche di governo, possono essere utilizzati nell'analisi su misura; ad esempio nella modellizzazione della produttività, in cui vengono calcolati gli impatti basati sull'efficienza della produzione in diverse località e con diverse tecnologie.<sup>78</sup>

Nella figura sottostante è mostrato come sono utilizzati i dati e le tecniche di stima, le quali sono diverse durante tutta la catena di approvvigionamento.

L'area colorata illustra i diversi tipi di dati utilizzati per stimare gli impatti tra i livelli nella catena di approvvigionamento. Le operazioni effettuate sono interamente convertite dai dati primari. I dati ricavati da valutazioni del ciclo di vita e altri ricercati su misura, compresa l'analisi del flusso di materiale, sono ampiamente utilizzati per stimare gli impatti delle materie prime. Il processo di input-output, estesa dal punto di vista ambientale, è utilizzato solo per stimare gli impatti di industrie a sostegno delle attività principali.

---

<sup>77</sup> Life Cycle Assessment inventory

<sup>78</sup> Description of data estimation methods, Kering document for Sustainability



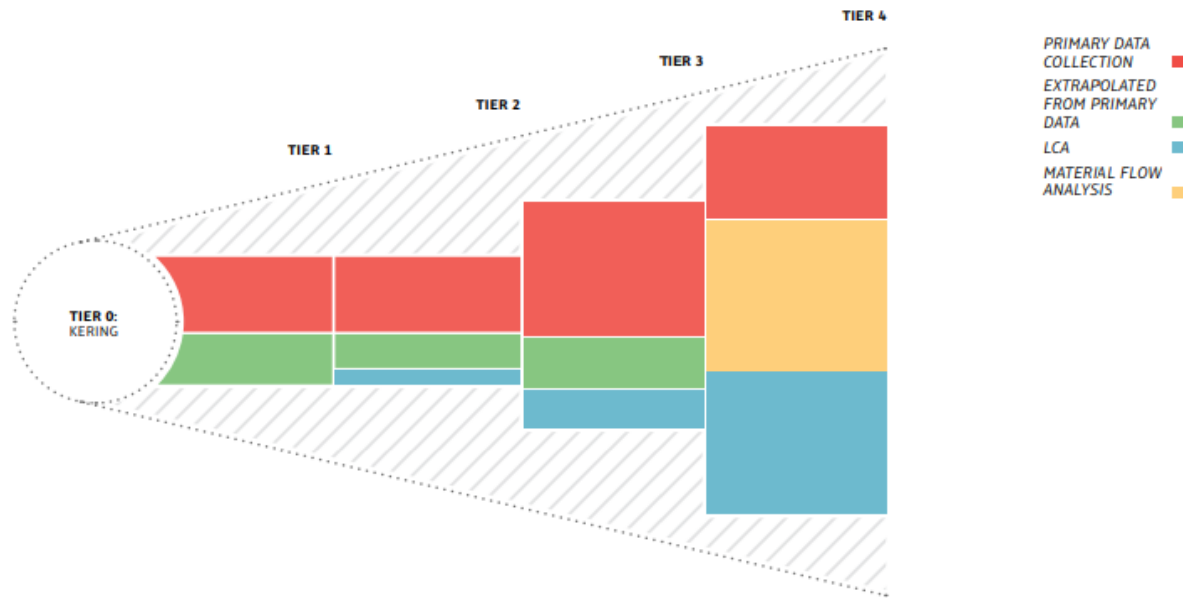


Figura 3.6: L'utilizzo dei dati dallo step 0 a 4

#### 4. Raccogliere dati primari:

Consiste nella raccolta di dati ambientali e non, di fornitori e di marchi. L'utilizzo di moduli preparati può facilitare questo passaggio, questa attività si basa sulla convalida dei dati raccolti ed estrapolazione da essi per gruppi di fornitori simili.

L'EP&L è uno strumento di gestione del cambiamento che aiuta i gestori della catena di approvvigionamento e i fornitori a pensare in modo "innovativo". Questo processo è un'opportunità per aumentare sia la consapevolezza dei partner sulla sostenibilità, sia l'impatto che tutti hanno sulla catena di approvvigionamento.

L'obiettivo principale in termini di volume di dati è su produzione e assemblaggio di livello 1 e 2 e concia e filatura di tessuti nel livello 3. È necessario disporre di una buona quantità di informazioni su questi processi da aggiornare periodicamente. L'attenzione della raccolta di dati si sposta anche verso il livello 4, soprattutto quando cerchiamo di identificare materie prime più sostenibili.

Una volta che una fase del processo è stata "targettizzata" per la raccolta di dati primari, il primo passo è identificare un campione di fornitori per cui raccogliere informazioni.

Attraverso questo campione, si mira a coprire almeno l'80% della produzione totale per ogni fase del processo. Laddove i fornitori all'interno di una fase del processo mostrano differenze

caratteristiche, ad esempio dimensioni o tipo di tecnologia impiegata, ci si deve assicurare che ogni sottogruppo sia rappresentato nel campione. I risultati del campione possono essere estrapolati per fornire gli impatti totali in base alla media tra fornitori, per ciascun indicatore, ponderati per produzione.<sup>79</sup> Supportare i fornitori attraverso il processo di raccolta dei dati è essenziale. È utile informare i fornitori dei tipi di dati necessari e costruire relazioni con essi. Durante tutto il processo di raccolta dei dati, c'è un elemento critico, la convalida dei dati la quale può essere interna o esterna.

La convalida interna confronta le risposte all'interno del campione, ad esempio l'uso di elettricità per unità di produzione. È prevista però una certa differenziazione perché, i fornitori di diverse dimensioni possono essere nello stesso campione, ma potrebbe essere necessario verificare gli *outlier*<sup>80</sup> e correggerli ove necessario.

La validazione esterna confronta la risposta media ponderata all'esistente conoscenza del settore, ad esempio *LCA* o tecnica documentazione. Questo passaggio è particolarmente importante per alcuni dati più difficili da misurare, come l'inquinamento delle acque.

Nella figura sottostante è riportato un esempio di convalida dei dati: consumo di elettricità per unità di produzione per diversi fornitori di scarpe di pelle.

---

<sup>79</sup> <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/696b4ae960166525/original/Kering-EP-Lf>

<sup>80</sup> Elementi esterni

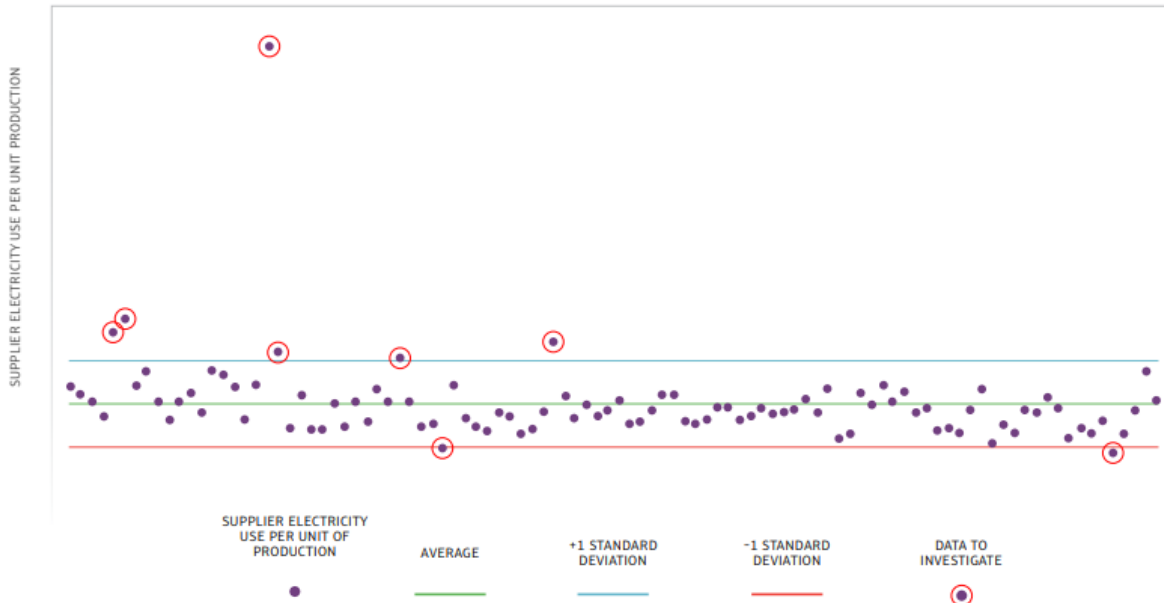


Figura 3.7: Grafico di dispersione sull'utilizzo dell'elettricità

##### 5. Raccogliere dati secondari:

Questa fase consiste nell'integrare i dati primari attingendo alle fonti esterne disponibili; esiste un numero crescente di tali fonti e in particolare di quelle che valutano i cicli di vita.

Momento caratteristico è la ricerca di *pool*; molte sfide sono comuni a tutti i settori e richiedono una collaborazione incrociata, e a tal proposito è consigliabile collaborare con un folto gruppo di scienziati, ONG, federazioni industriali e altre società. Infine, è possibile calcolare l'impronta ambientale utilizzando tutti i dati raccolti.

Le conoscenze disponibili possono essere portate alla luce lavorando con un'ampia gamma di parti interessate. Pertanto, i partner rilevanti devono essere identificati all'inizio per massimizzare il tasso di risposta e il volume dei dati raccolti.

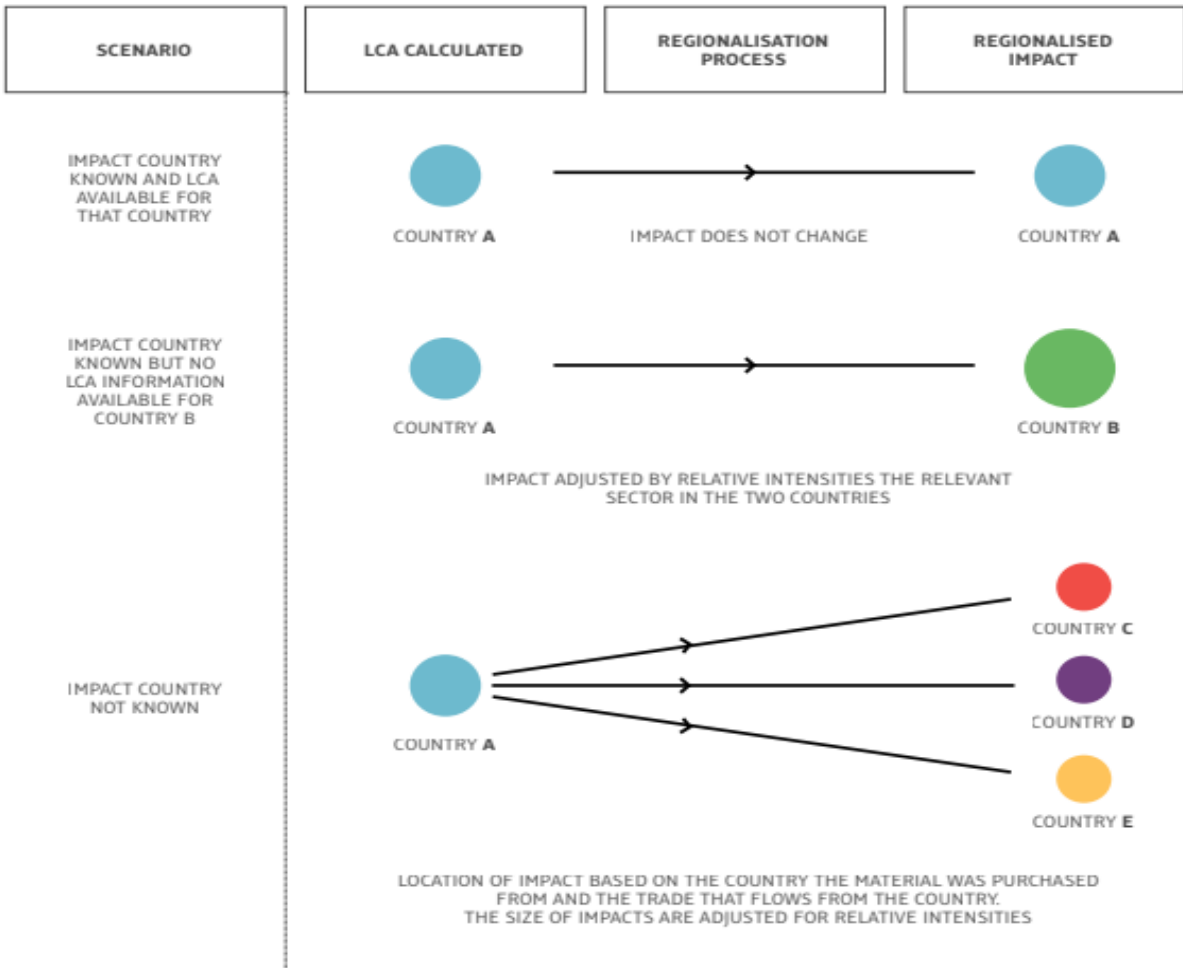
Dopo che i dati primari sono stati raccolti, vengono utilizzate tecniche secondarie di raccolta dei dati per integrare queste informazioni ottenute. In alcuni casi, sono necessari dati secondari per dare un senso ai dati primari; ad esempio la conversione dell'uso di carburante in emissioni di GHG. I dati secondari vengono anche utilizzati per stimare gli impatti in cui non sono stati raccolti dati primari.

L'analisi *LCA* è generalmente il metodo di stima preferito, in cui i dati primari non sono disponibili ma sono disponibili set di dati *LCA* appropriati. Tuttavia, i dati *LCA* di buona qualità non sono sempre disponibili per ogni località, pertanto bisogna regionalizzare studi *LCA* di un luogo per tener conto dell'intensità di impatto di altri luoghi. In particolare, è importante adeguarsi al diverso mix associato all'uso dell'elettricità, nonché alle diverse tecnologie e efficienze operative in luoghi diversi. Tenere conto di queste differenze consente un confronto affidabile dei risultati.<sup>81</sup>

Il grafico mostra un esempio di tre scenari di regionalizzazione. Nel primo scenario, non è richiesta alcuna regionalizzazione poiché *l'LCA* rappresenta il paese di interesse. Nel secondo, *l'LCA* ha sede nel Paese A, ma le attività dell'azienda si svolgono nel Paese B; qui si deve adeguare *l'LCA* per tenere conto delle differenze nell'intensità di impatto delle operazioni nelle località. Nel terzo scenario, la posizione delle attività è sconosciuta. Vengono quindi effettuate due regolazioni: per prima cosa si identificano le posizioni più probabili in base ai dati commerciali e di settore, quindi ci si deve adeguare alle differenze di intensità dell'impatto allo stesso modo del secondo scenario.

---

<sup>81</sup> Report sulla metodologia, Kering



Fonte: Report sulla metodologia, Kering p.10

6. *Determinare il valore monetario dei dati:*

Consiste nell'identificare i cambiamenti nell'ambiente e i costi sostenuti dal pubblico a causa del loro impatto e poi calcolare i coefficienti per convertire i dati in impatti sul benessere umano.

I coefficienti considereranno dove si verifica l'impatto per tenere conto delle differenze tra popolazioni urbane e rurali, paesi secchi e umidi e così via.

Questa fase è improntata sulla valutazione dell'impatto ambientale e le sue conseguenze per il benessere umano, sull'analisi di costi e benefici ambientali. Il valore monetario dell'impatto ambientale, è un dato significativo per le aziende, aiuta ad ampliare la discussione all'interno di un'organizzazione.<sup>82</sup>

<sup>82</sup> <https://www.kering.com/en/sustainability/environmental-profit-loss/methodology/>

In questa fase quindi è quantificata l'entità delle emissioni e l'uso delle risorse, ma è solo attraverso la valutazione che si possono comprendere le conseguenze di queste emissioni e l'uso delle risorse. Ad esempio, una tonnellata di inquinamento atmosferico emesso in un contesto urbano avrà un impatto molto maggiore di una tonnellata emessa in un ambiente rurale a causa dei livelli ambientali e della densità di popolazione più elevati. La valutazione tiene conto del contesto per stimare prima i probabili cambiamenti nell'ambiente, quindi identificare come questi cambiamenti influenzano le persone e, infine, valutare i cambiamenti associati in termini di benessere delle persone.

L'output di queste tre fasi nel calcolo è un "coefficiente" che descrive il probabile cambiamento del benessere delle persone, in caso di emissione o unità di utilizzo delle risorse, in un determinato luogo. I coefficienti di valutazione sono specifici di un tipo di emissione o di utilizzo delle risorse in un contesto e ubicazione specifici e sono espressi in euro per unità di emissione o utilizzo delle risorse (€ / kg, € / m<sup>3</sup>, € / ha ecc.).

#### 7. *Calcola e analizza i risultati:*

In questa fase si consolidano i risultati per ottenere una panoramica dell'impatto ambientale e umano. L'identificazione delle opportunità è solo l'inizio di ciò che l'EP&L può fare per un'azienda. I risultati dell'EP&L possono successivamente contribuire a migliorare anche le prestazioni di un'azienda. Fase finale è presentare e comunicare i risultati dell'EP&L.

Nel rilasciare il primo EP&L, Kering si è impegnato a rendere *open source* la metodologia e ad influenzare le altre parti interessate verso le pratiche contabili sul capitale naturale. Nel 2019, collegato ai risultati EP&L del Gruppo 2018, Kering ha fatto un importante passo in avanti nell'approvvigionamento grazie a una piattaforma digitale dedicata. Per celebrare la Giornata mondiale dell'ambiente il 5 giugno, Kering ha lanciato una piattaforma open source che consente a tutti di accedere a una versione interattiva dei risultati ottenuti. Attraverso la nuova piattaforma digitale EP&L, sono stati condivisi anche i set di dati aggregati sottostanti, inclusi gli indicatori chiave di prestazioni ambientali (*EKPI*)<sup>83</sup>. Questo livello di trasparenza consente un accesso senza precedenti alle informazioni sulla relazione tra impresa e risorse naturali su cui si basa l'azienda.

---

<sup>83</sup> Environmental key performance indicators

Di conseguenza, le parti interessate di Kering avranno una maggiore comprensione degli impatti su tutta la catena di fornitura. Inoltre, i set di dati forniscono dettagli sufficienti per consentire ad altri attori del lusso e della moda di avviare la propria analisi EP&L e iniziare il loro percorso di contabilità del capitale naturale, che offrirà nuove informazioni fondamentali sulla loro attività. Basandosi su questa piattaforma digitale, Kering sfrutterà i set di dati EP&L organizzando un Hackathon di 48 ore a ottobre 2019. Questo evento riunirà sviluppatori, studenti, esperti di tecnologia e sostenibilità, nonché rappresentanti di Kering, al fine di creare una nuova generazione di app e altre soluzioni digitali che forniranno trasparenza sull'impronta della moda. Una giuria selezionerà le prime tre iniziative e ai vincitori verranno assegnati premi in denaro. Inoltre, le migliori soluzioni identificate durante questo Hackathon saranno incubate e il loro sviluppo sarà finanziato da Kering con l'obiettivo di utilizzarlo all'interno del Gruppo e di condividerlo più ampiamente con l'industria del lusso e della moda.<sup>84</sup>

*"La condivisione dei dati di base di EP&L completerà la metodologia che abbiamo acquisito nel 2015 per aiutare ulteriormente le altre aziende a ottenere una maggiore trasparenza delle loro catene di approvvigionamento e chiarire il loro impatto sull'ambiente",. "La nostra Hackathon sfrutterà questi dati per innovare nuove soluzioni tecnologiche, che sicuramente ci supporteranno nel raggiungimento del nostro obiettivo di riduzione EP&L del 40%. Spero che ciò incoraggerà anche una più ampia adozione degli strumenti risultanti per facilitare la riduzione del lusso e dell'impatto della moda sull'ambiente e sulla biodiversità ."*<sup>85</sup>

Esempio di EP&L: le varie fasi della catena di valore suddivise per aree di impatto:

---

<sup>84</sup> Kering lancia EP&L digitale e hackathon per promuovere maggiore trasparenza e innovazione nella sostenibilità, 5 giugno 2019, sostenibilità, Kering.

<sup>85</sup> Marie-Claire Daveu, Chief Sustainability Officer e Head of international affari istituzionali, Kering, comunicato stampa piattaforma Kering EPL, 2019





































	TIER 0: STORES, WAREHOUSES, OFFICES	TIER 1: ASSEMBLY	TIER 2: MANUFACTURING	TIER 3: RAW MATERIAL PROCESSING	TIER 4: RAW MATERIAL PRODUCTION	TOTAL IN MILLIONS:
AIR EMISSIONS 						7% €36.4
GHGs 						34% €174
LAND USE 						32% €162.6
WASTE 						6% €31.7
WATER CONSUMPTION 						7% €38.5
WATER POLLUTION 						14% €71.1
TOTAL IN MILLIONS:	11% €58.7	6% €29.4	9% €48.3	10% €51.8	63% €326.1	100% €514.3

Figura 3.8: EP&L 2018 Kering



### 3.3 La metodologia sviluppata da PwC per quantificare gli impatti ambientali

Negli ultimi quattro anni Kering, supportato da PwC, si è basato sul Framework TIMM<sup>86</sup> per sviluppare il suo E P&L da utilizzare come strumento di gestione aziendale.

Esistono tre passaggi per stimare la portata degli impatti ambientali aziendali:

- Il primo passo è quantificare le emissioni ambientali o l'uso delle risorse in unità biofisiche (chilogrammi, litri, ettari ecc.).
- Il secondo passo è capire come le emissioni aziendali o l'uso delle risorse causino cambiamenti nell'ambiente naturale.
- Il passaggio finale consiste nel valutare gli impatti sulle persone associate a questi cambiamenti nell'ambiente.

Le relazioni ambientali tradizionali di solito si fermano al primo passo, fornendo una comprensione dell'entità delle emissioni e dell'utilizzo delle risorse; questa tipologia di P&L va a considerare anche le conseguenze di queste emissioni e l'utilizzo delle risorse per l'ambiente e le persone.

Le metodologie di valutazione E P&L si incentrano sulle ultime due fasi. Esiste una vasta gamma di metodi per misurare o stimare le quantità biofisiche delle emissioni o dell'uso delle risorse.<sup>87</sup>

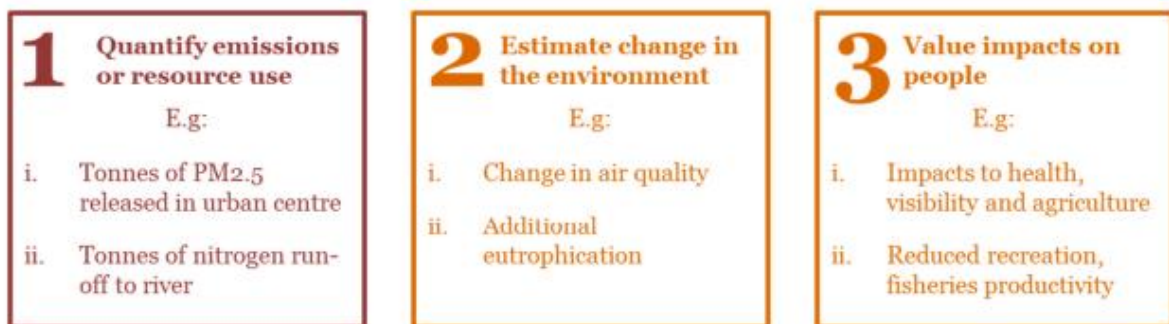


Figura 3.9: La metodologia di valutazione dell'EP&L

I principi metodologici da seguire sono:

<sup>86</sup> Vedi Capitolo 2

<sup>87</sup> Methodology paper PwC, p.15

- *Completezza*: ogni metodologia dovrebbe mirare a coprire oltre il 90% del valore degli impatti;
- *Coerenza*: applicare un quadro concettuale coerente basato sulla teoria dell'economia ambientale e del benessere; seguire un approccio coerente con *l'impatto* per comprendere l'incidenza; applicare ipotesi e set di dati comuni in diverse aree metodologiche.
- *Pratico e "adatto allo scopo"*: direttamente collegato alle metriche ambientali in modo che le aziende possono misurare facilmente; in grado di produrre risultati approssimativi basati su dati limitati; abbastanza sofisticato da produrre risultati più accurati in situazioni più ricche di dati.
- *Posizione specifica*: tenendo conto dell'enorme variazione spaziale nel valore dei servizi ecosistemici e degli impatti ambientali, gli approcci sono progettati per essere applicabili a posizione specifica, a livello di regione o paese, in base ai dati aziendali e contestuali. Per garantire coerenza nelle valutazioni su più scale, gli approcci sono progettati per essere "annidati" in modo tale che i risultati per una posizione specifica siano compatibili con i risultati prodotti su una scala più ampia.
- *I migliori approcci disponibili*: assimilare e sviluppare metodi esistenti (sottoposti a revisione) ovunque esistano e possano ragionevolmente essere adattati per l'applicazione degli impatti aziendali.
- *Trasparenza*: fornire chiarezza su fonti e metodi; evidenziare limiti e aree per l'ulteriore sviluppo.<sup>88</sup>

Tutte le metodologie di valutazione E P&L si basano sull'esistente corpus di pubblicazioni sottoposte a revisione, ma nessuna di essa è certificata. Dato che l'uso di E P&L come strumento continua ad evolversi, la sua idoneità a informare su decisioni aziendali specifiche deve essere valutata caso per caso. Tuttavia, lo scopo centrale di questa tipologia di conto economico è quello di fornire più informazioni sugli impatti ambientali. Esso consente il confronto e la definizione delle priorità tra le diverse aree di impatto e può essere utilizzato per comunicare i reali costi e benefici ambientali delle attività aziendali, esso può migliorare la comprensione dell'impatto

---

<sup>88</sup> Valuing corporate environmental impacts, pwc document, p.20

ambientale di un'azienda. In breve, aiuta a rispondere alla domanda essenziale: *quali dei miei impatti ambientali conta di più e dove?*

Una volta analizzati i risultati ambientali e l'impatto sulle persone si procede alla traduzione in valore monetario per misurare con precisione il costo dell'attività.

È importante dare un valore monetario agli impatti perché consente di confrontare le prestazioni ambientali in modo più semplice: i risultati sono più facili da leggere per i dirigenti e le parti interessate, mostra dove è meglio attuare iniziative, dove si stanno facendo progressi e come poter ridurre l'impronta aziendale.

### **3.3.1 Air Pollution**

L'inquinamento atmosferico, ad esempio i diossidi di zolfo, ecc., sono emessi da processi industriali, in particolare la combustione di fossili per il trasporto o la generazione di elettricità. Una volta emessi, gli inquinanti si disperdono nell'atmosfera e influiscono sulla salute delle persone.

La potenziale estensione delle conseguenze dell'emissione di inquinanti dipende fortemente dal clima e dalla distribuzione della popolazione in diversi luoghi. Al fine di utilizzare il conto economico per guidare il processo decisionale e di ridurre al minimo gli impatti, è importante che l'approccio alla valutazione dell'inquinamento atmosferico tenga conto dei fattori di variazione geografica.

La scienza e l'economia alla base della stima e della valutazione degli impatti dell'inquinamento atmosferico sono ben sviluppate. In effetti molti paesi hanno stime predefinite, i cosiddetti "costi di danneggiamento dell'inquinamento", da utilizzare nella valutazione delle politiche idonee.

Bisogna avere un approccio coerente a livello globale per consentire una differenziazione e un confronto affidabile.<sup>89</sup>

La soluzione di PwC è quella di utilizzare lo stesso modello per stimare gli impatti in località diverse, con dati di input specifici per località dettagliate.

A differenza delle emissioni di gas a effetto serra, che contribuiscono ai cambiamenti climatici su scala globale, gli impatti dell'inquinamento atmosferico sono principalmente locali o regionali;

---

<sup>89</sup> EP&L methodology paper, Kering, p.15

fattori locali o regionali, come le condizioni meteorologiche e la densità della popolazione, influenzano la gravità degli impatti degli inquinanti atmosferici.

L'inquinamento atmosferico può essere suddiviso in "inquinanti primari", che causano direttamente impatti negativi sull'ambiente e sulle persone, e "inquinanti secondari", che sono il risultato di reazioni tra inquinanti primari e altri gas, che comportano impatti negativi sull'ambiente e le persone.

Gli inquinanti primari e secondari più significativi (in termini di costo della società) sono: *Particulate matter (PM)*, *Volatile Organic Compounds (VOCs)*, *Sulphur dioxide (SO<sub>2</sub>)*, *Carbon monoxide (CO)*, *Sulphates (SO<sub>4</sub><sup>-</sup>) and nitrates (NO<sub>3</sub><sup>-</sup>)*, *Ammonium (NH<sub>4</sub>)*, *Ozone (O<sub>3</sub>)*.

L'emissione di inquinanti atmosferici aumenta la concentrazione nell'atmosfera; conseguenza di ciò è la riduzione della qualità dell'aria, provocando fenomeni secondari come lo smog e la pioggia acida. Questi risultati possono influenzare negativamente le persone in vari modi:

- *Salute umana*: le malattie respiratorie comportano costi sociali elevati a causa dell'inquinamento atmosferico. Questi danni comprendono un aumento di malattie croniche come l'asma e la bronchite e, in alcuni casi, la mortalità prematura per malattie cardiovascolari, malattie polmonari e cancro ai polmoni.
- *Visibilità*: le emissioni atmosferiche, in particolare PM e O<sub>3</sub>, contribuiscono a ridurre la visibilità attraverso la formazione di smog. La visibilità ridotta influisce anche sul godimento da parte delle persone dei siti ricreativi e dei quartieri in cui vivono.
- *Agricoltura*: i cambiamenti nella concentrazione atmosferica di alcuni gas possono influire negativamente sulla crescita delle colture, con conseguente riduzione delle rese. La pioggia acida può danneggiare direttamente le colture e può acidificare i suoli con impatti sulla crescita futura.
- *Foreste e legname*: i cambiamenti nella concentrazione atmosferica degli inquinanti atmosferici possono causare cambiamenti fisici visibili nella crescita degli alberi e influenzare anche il metabolismo a livello cellulare. Gli impatti prolungati possono avere gravi ripercussioni sulla salute delle foreste. Le piogge acide danneggiano direttamente foreste e terreni e causano riduzioni della produzione di legname.
- *Ambiente costruito*: i componenti acidi nell'aria e nella pioggia acida possono corrodere i materiali utilizzati nella costruzione (ad es. Calcare, alcuni metalli) e possono causare danni strutturali nel tempo.

- *Altri servizi ecosistemici*: la riduzione della qualità dell'aria e l'aumento dei danni causati dalle piogge acide alle foreste e ai corpi idrici possono portare a una riduzione del divertimento ricreativo dell'ambiente naturale.

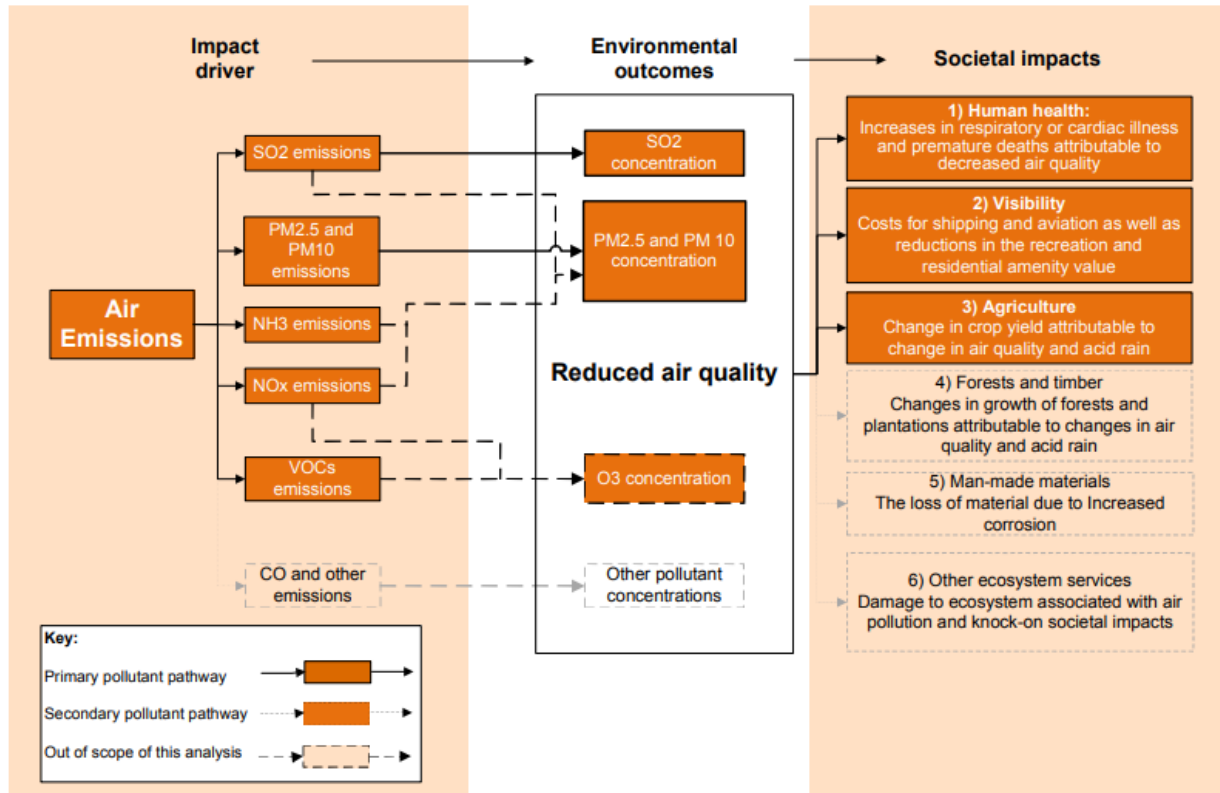


Figura 3.10: Impact pathways for air pollution

Un'innovazione di questo approccio è l'applicazione su misura di un modello di dispersione dell'inquinamento atmosferico per calcolare il modo in cui gli inquinanti si muovono e come le concentrazioni cambiano in un determinato luogo. Il modello utilizzato è il “*meso-scale three-layer forward trajectory Lagrangian Puff-transport model*”<sup>90</sup>.

Il processo di calcolo avviene in 4 fasi:

1-Identificare la fonte di emissione e impostare una griglia di dispersione standardizzata intorno alla posizione in esame, successivamente tracciare la densità della popolazione nella griglia e raccogliere dati meteorologici, tra cui velocità del vento, temperatura ecc..

<sup>90</sup> Modello sviluppato in Asia per calcolare la concentrazione di PM nell'aria in una particolare regione.

2- Utilizzare un modello di dispersione per stimare il modo in cui le sostanze inquinanti si muovono nell'aria:

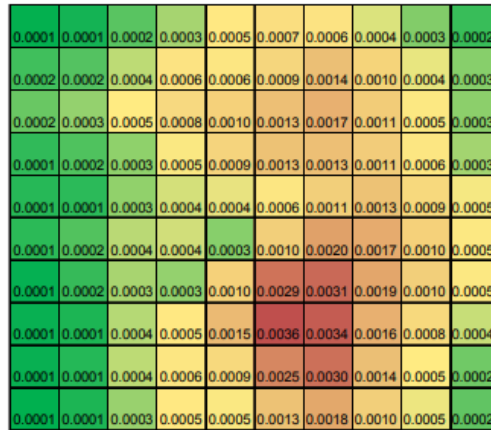


Figura 3.11: Mesoscale three-layer forward trajectory<sup>91</sup>

3- Stimare i problemi di salute che potranno aversi:

Il modello di dispersione combinato con la distribuzione della popolazione ci dice quante persone potrebbero essere esposte e a quale livello di inquinamento; la probabilità incrementale che la popolazione soffrirà di problemi di salute a causa delle emissioni.

4- Utilizzare il modello di dispersione per stimare il cambiamento di concentrazione:

I responsabili politici devono valutare l'impatto sulla salute al fine di dare priorità alla spesa pubblica ed esiste un metodo stabilito per farlo.

La quantificazione monetaria avviene attraverso il calcolo dell'impatto delle emissioni sulla società attraverso equazioni;

- Calcolo del costo sociale totale della mortalità per inquinamento atmosferico:

$$\text{VSL}^{92} \times \text{Change in mortality}$$

- Calcolo del costo sociale totale della morbidità dall'inquinamento atmosferico:

<sup>91</sup> Application of SIM-air modeling tools to assess air quality in Indian cities Author: Sarath K.Guttikunda, Atmospheric Environment Volume 62, December 2012, Pages 551-561

<sup>92</sup> Value of Statistical Life: è una stima di quante persone sono disposte a pagare per ridurre il rischio di morte. L'utilizzo di stime accurate del VSL consentirebbe alle agenzie di condurre analisi costi-benefici che identificano correttamente politiche efficienti progettate per proteggere le persone dai rischi e migliorare la salute.

WTP<sup>93</sup> x Change in morbidity

- Impatti sulla salute di inquinanti secondari:

$$\alpha + \beta_1 \ln(\text{population density}) + \beta_2 \ln(\text{median income}) + \beta_3 \ln(\text{ozone concentration})$$

Alfa e beta sono fattori di regressione;

La densità di popolazione è un indicatore del numero di persone che potrebbero essere in contatto con le sostanze inquinanti.

L'impatto economico per l'agricoltura è determinato dalla perdita della produzione agricola. Ciò viene misurato come la variazione della produzione causata da un aumento di una tonnellata del livello di inquinante rispetto a un livello di produzione di base, moltiplicato per il prezzo medio di mercato per le colture associate. L'approccio per trasferire i danni per tonnellata per NOx e VOC per l'agricoltura è di adeguare i costi sociali forniti da Muller (2012) per il RNL (PPP)<sup>94</sup> per tenere conto delle differenze nel potere d'acquisto.

<b>Pollutant</b>	<b>Societal cost (USD, 2011)</b>
NO <sub>x</sub>	28.67
VOC	14.96

*Source: Muller (2012)*

### 3.3.2 GHG Emission

Le emissioni di gas serra (GHG) sono composti atmosferici che assorbono e riemettono le radiazioni infrarosse emesse dalla superficie terrestre, dall'atmosfera e dalle nuvole. Questa proprietà provoca l'effetto serra, in cui il calore è intrappolato nella troposfera. Secondo il quinto report di valutazione del cambiamento climatico del gruppo intergovernativo di esperti sui cambiamenti climatici (IPCC)<sup>95</sup>, vi è un "alto consenso e molte prove" che le emissioni globali di

<sup>93</sup> Willingness To Pay: disponibilità a pagare da parte dei consumatori.

<sup>94</sup> Potere di acquisto delle persone

<sup>95</sup> <https://www.ipcc.ch/report/ar5/>

GHG continueranno a crescere nei prossimi decenni. Esso prevede che l'aumento delle temperature globali della superficie sarà compreso tra 2,6 e 4,8 gradi Celsius entro la fine del 21 ° secolo. Gli impatti fisici (e i conseguenti impatti sociali) di questo cambiamento climatico sono diversi; dall'innalzamento del livello del mare, all'aumento della temperatura terrestre.

Al fine di valutare gli impatti ambientali aziendali, bisogna capire in che modo le emissioni aziendali nell'atmosfera influiscono sull'uomo. Pertanto, è necessario definire percorsi di impatto che descrivono i collegamenti tra le attività aziendali, gli impatti ambientali di tali attività e i risultati sociali. Il quadro sviluppato da PwC e adottato da Kering Group è caratterizzato da tre elementi:

*1. Driver di impatto:*

Sono espressi in unità che possono essere misurate a livello aziendale, rappresentando emissioni nell'aria, terra o acqua o l'uso della terra o risorse idriche. Per i gas a effetto serra si considera il tipo e la quantità di emissioni di gas derivanti da diverse attività commerciali.

*2. Risultati ambientali:*

Descrivono i cambiamenti nell'ambiente a seguito dei mutamenti climatici, incluso l'innalzamento del livello del mare e l'aumento dell'incidenza di condizioni meteorologiche estreme.

*3. Impatti sulla società:*

Sono gli impatti reali sulle persone a seguito di cambiamenti nell'ambiente (risultati ambientali), gli impatti sulla salute umana, sulla produzione agricola o sulla terra e la cultura.



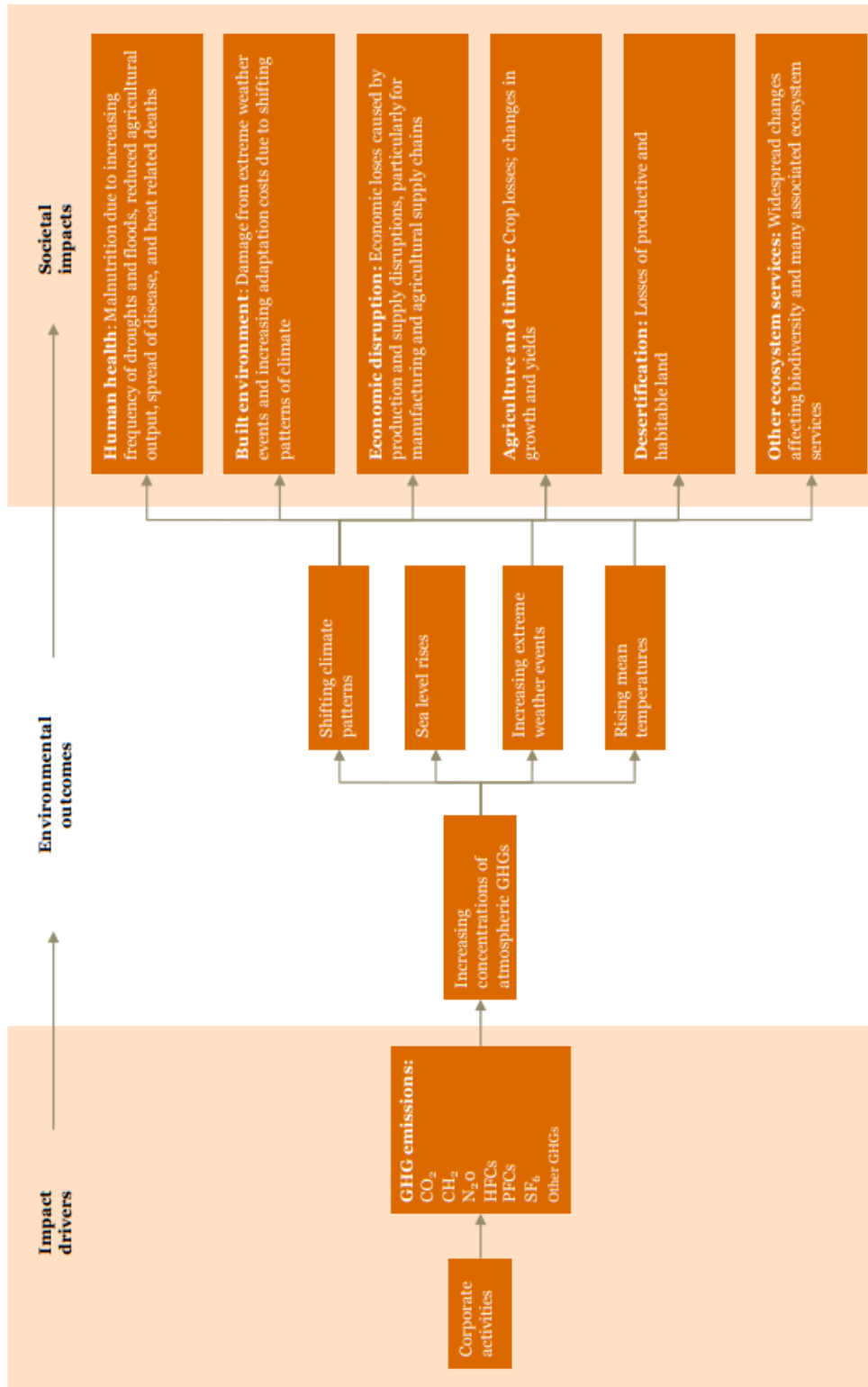


Figura 3.12: Impact pathways for GHG emissions

Il punto di partenza per ogni metodologia è ottenere i dati sulle emissioni. Essi possono provenire da una varietà di fonti, alcune delle quali (ad esempio, valutazione del ciclo di vita (LCA) o modellazione input-output estesa all'ambiente (EEIO)) sono soggette a metodologie distinte.

Al fine di aggregare costi e benefici che si accumulano nel tempo e attraverso le generazioni, come nel caso dei cambiamenti climatici, è bene ridimensionare i risultati utilizzando un fattore che descriva le preferenze sociali in diversi momenti. Gli economisti e i governi tendono a utilizzare un tasso di sconto sociale (SDR) piuttosto che uno di mercato, al fine di riflettere la società nel suo insieme e rendere conto dell'esistenza di imperfezioni del mercato. L'ampio consenso accademico utilizza un tasso definito dal modello *Ramsey* (Ramsey, 1928):

$$s = \rho + \mu g$$

Dove  $s$  è il tasso di sconto sociale (SDR),  $\rho$  è il tasso di preferenza temporale puro (PRTP),  $\mu$  è l'elasticità dell'utilità marginale rispetto al reddito e  $g$  è il tasso di crescita economica futura.

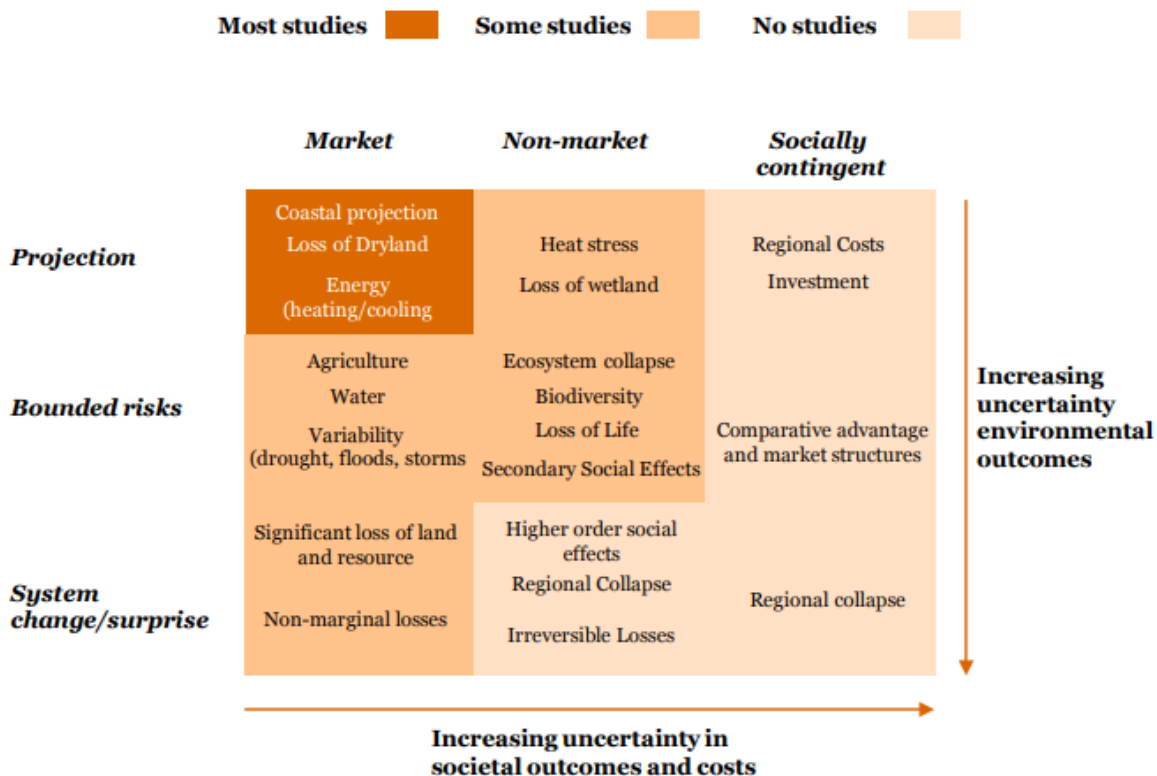


Figura 3.13: Costo sociale del carbonio, matrice di rischio

Nella matrice sono rappresentate le stime primarie dei danni che sono inclusi, e non, nella letteratura esistente. Da sinistra a destra sull'asse orizzontale, l'incertezza nella valutazione aumenta e, man mano che andiamo dall'alto in basso sull'asse verticale, aumenta l'incertezza nella previsione degli effetti fisici dei cambiamenti climatici. Un sottoinsieme di stime del SCC è stato selezionato in base a criteri di qualità e coerenza:

- Qualità dello studio: studi peer review selezionati;
- Tasso di sconto: stime selezionate con un tasso di preferenza temporale puro dello 0%;
- Trattamento dei valori anomali: stime escluse se maggiori di tre deviazioni standard dalla media;
- Età dello studio: dieci studi più recenti che soddisfano i criteri.<sup>96</sup>

Le stime SCC selezionate sono normalizzate in 4 passaggi:

- 1- sono ponderate per tenere conto del fatto che alcuni studi hanno stime multiple;
- 2- sono adeguate all'inflazione;
- 3- i tassi di crescita sono applicati per tenere conto del fatto che il SCC aumenta nel tempo man mano che aumenta lo stock di GHG e si avvicinano i peggiori impatti dei cambiamenti climatici.
- 4- Convertire le unità in modo che le stime siano espresse in dollaro/ tCO<sub>2</sub>e.

Una volta normalizzato il sottoinsieme delle stime SCC, si prende la media aritmetica e la mediana delle stime selezionate, in quanto tiene maggiormente conto delle stime molto elevate derivate da scenari climatici potenzialmente catastrofici e pertanto riflette un approccio precauzionale ai potenziali impatti dei cambiamenti climatici.

---

<sup>96</sup><https://www.pwc.co.uk/sustainability-climate-change/assets//pwc-environmental-valuation-methodologies>, pp.112-120

### 3.3.3 Land use e Biodiversity

L'obiettivo di questa metodologia è stimare il valore economico degli ecosistemi persi a causa della conversione e occupazione delle aree della terra. Questi valori sono associati ai benefici per l'uso che la società ottiene dagli ecosistemi, come il cibo e il carburante. In questa metodologia e in E P&L in generale, si cerca solo di valutare i benefici che le persone ricevono dalla biodiversità e dalle aree naturali.

Una considerazione importante per questa metodologia è la dimensione temporale, perché molte aree naturali sono state convertite nel tempo, e di conseguenza la proprietà di uso è cambiata molte volte. I servizi ecosistemici sono considerati flussi, i quali se la loro fornitura è ridotta, tale riduzione è avvertita ogni anno fino al ripristino del terreno. Questa metodologia quindi valorizza la riduzione del servizio ecosistemico nell'anno in corso, in relazione al suo stato naturale. Un approccio alternativo sarebbe quello di considerare il valore attuale netto (VAN) dei servizi dell'ecosistema persi nel momento in cui l'ecosistema naturale è stato convertito, e assegnare questo impatto totale a coloro che sono direttamente responsabili della conversione. Un altro approccio, adottato da alcuni regolamenti e organismi di certificazione, è quello di considerare gli impatti negativi dei terreni convertiti dopo una data predefinita.

Il primo approccio (la valutazione e l'attribuzione delle perdite annue all'attuale occupante) è più appropriato per il conto economico per tre importanti motivi:

Riflette il flusso di impatti che si creano a seguito dell'occupazione, ed essi dipendono anche dall'utilizzo pratico che l'attuale occupante sceglie di impiegare. Ad esempio, le inondazioni del Regno Unito nel 2013 sono state esacerbate dalla cattiva gestione del territorio che ha portato a una riduzione della ritenzione idrica dei terreni agricoli convertiti centinaia di anni fa. Ciò è conforme ai principi più ampi degli approcci di P&L.

Un altro importante motivo è l'incentivazione agli attuali occupanti del territorio di ridurre al minimo la perdita di servizi ecosistemici, ad esempio attraverso pratiche di gestione sostenibile del territorio; ed infine tale approccio evita di fare ipotesi altamente incerte sulla portata futura dei servizi ecosistemici persi o sulla data delle conversioni passate.

In questa metodologia, distinguiamo tra uso (occupazione) di terreni già convertiti e nuove conversioni di ecosistemi naturali

- *Usa di terreni precedentemente convertiti*: questa metodologia valuta la perdita di servizi ecosistemici nell'anno in corso e attribuisce questi impatti all'attuale occupante del terreno. Tutti i terreni precedentemente convertiti sono valutati allo stesso modo indipendentemente da quando è stato convertito. Questo perché all'interno di una determinata area, tutta la terra convertita contribuisce ugualmente al deficit prevalente nei servizi ecosistemici. Ad esempio, consideriamo due appezzamenti di un ettaro che in precedenza erano foreste naturali. Una parte è stata convertita due anni fa e l'altra 10 anni fa. Ogni appezzamento rappresenta un ettaro di servizi ecosistemici forestali che non vengono forniti nell'anno in corso; pertanto contribuiscono equamente al valore dei servizi ecosistemici persi, anche se sono stati convertiti in momenti diversi. La media dei valori marginali dei servizi ecosistemici persi a causa della crescente scarsità di ecosistemi (particolarmente evidente nel tempo) è quindi il valore appropriato per l'uso del suolo su terreni precedentemente convertiti.

- *Nuova conversione degli ecosistemi*: gli ecosistemi naturali che vengono convertiti nell'anno in corso dovrebbero essere valutati al valore marginale corrente. L'attuale valore marginale è superiore al valore medio nel tempo, il che rifletterà livelli storici di scarsità inferiori. Le aree di nuova conversione sono quindi trattate in modo diverso dall'uso di terreni precedentemente convertiti. Le nuove conversioni comportano un aumento della scarsità, quindi il costo marginale medio per ettaro dei servizi ecosistemici persi, che viene applicato alle terre convertite, aumenterà negli anni successivi se aumenta la scarsità. Un anno dopo la conversione, viene applicato il valore marginale medio (che aumenta a causa delle conversioni dell'anno precedente e dell'aumento della scarsità, presupponendo che non venga ripristinato). I risultati di E P&L per questi due tipi di uso del suolo possono essere mostrati separatamente o insieme.

Questo approccio è stato scelto perché:

1. Riflette il flusso di impatti creati a seguito dell'occupazione e dipendono dalle pratiche di gestione che l'attuale occupante sceglie di impiegare
2. Incentiva gli attuali occupanti del territorio a ridurre al minimo la perdita di servizi ecosistemici, ad esempio attraverso pratiche di gestione sostenibile del territorio.
3. Evita di fare ipotesi altamente incerte sulla portata futura dei servizi ecosistemici persi o sulla data delle conversioni passate.

Gli *impact driver* sono espressi in unità che possono essere misurate a livello aziendale, rappresentando un'emissione in aria, terra o acqua o l'uso di risorse terrestri o idriche; per l'utilizzo del suolo: la domanda di terra per l'agricoltura, altre materie prime e lo spazio di vita / lavoro da

parte delle imprese favorisce l'occupazione del territorio e la conversione degli ecosistemi naturali. *Risultati ambientali*: descrivono i cambiamenti effettivi nell'ambiente derivanti dal fattore di impatto (emissione o utilizzo delle risorse); per il suolo: la perdita di servizi ecosistemici. Ciò può includere la perdita quasi completa di servizi da un'area naturale se, ad esempio, una foresta viene convertita in un blocco di uffici o una perdita parziale se la foresta viene convertita in una piantagione di legname.<sup>97</sup>

*Impatti sulle persone*: impatti reali sulle persone a seguito di cambiamenti nell'ambiente (risultati ambientali); per il suolo: la gamma di impatti è piuttosto ampia a seconda dei tipi di servizi ecosistemici persi. Ad esempio, una ridotta resistenza alle alluvioni può provocare danni alla proprietà, una varietà di perdite economiche e impatti sulla salute e sulla vita.

Figure 1: Impact pathways for land use

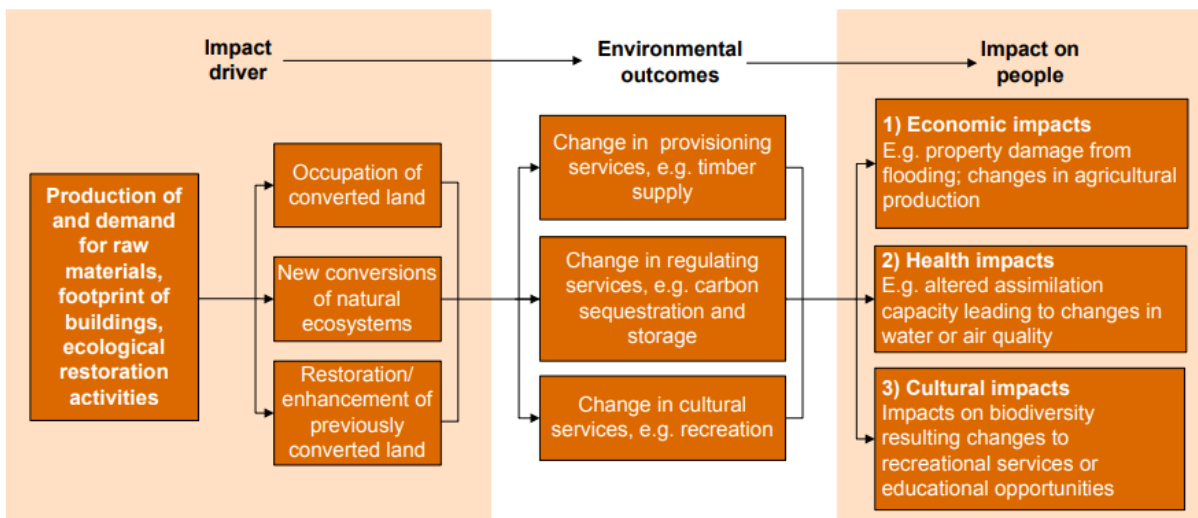


Figura 3.14: Impact pathways for land use

Ci sono 4 step per calcolare l'utilizzo del suolo. I primi due quantificano l'area di uso del suolo e identificano il tipo di ecosistema interessato. Il terzo consiste nello stimare l'entità del cambiamento del servizio ecosistemico. In caso di conversione della terra naturale e della sua successiva occupazione, l'entità degli impatti può essere determinata considerando come ciascuno influenza il cambiamento nell'utilizzo della terra; esso dipende dalla tipologia di terra convertita e

<sup>97</sup> Valuing corporate environmental impacts: Land use, PwC documenti, pp. 5-9

dal suo nuovo utilizzo. Ad esempio, la conversione della foresta tropicale in pascolo comporterà una perdita quasi completa dei servizi di regolazione del clima. Invece, la conversione in un sistema agroforestale comporterà solo una perdita parziale. Ci sono diversi impatti economici: es. alterata capacità di assimilazione che porta a cambiamenti nella qualità dell'acqua o dell'aria, occupazione di terreni convertiti, fornitura di legname, danni materiali causati da inondazioni; cambiamenti nella produzione agricola. Il quarto step valorizza la conseguenza del cambiamento dei servizi ecosistemici per la società su scala locale, regionale e globale. La metodologia di PwC si basa sulla letteratura disponibile, sulla valutazione dei servizi ecosistemici e sul database TEEB<sup>98</sup> pubblicamente disponibile, con studi più recenti, per sviluppare un database con oltre 1.500 stime individuali; sono utilizzati per stimare i valori per i servizi ecosistemici di diverse eco-regioni in contesti diversi, calcolando la media tra gli studi disponibili.

Il processo avviene calcolando la media globale delle stime nel database, e adattandolo successivamente al particolare contesto socioeconomico nei diversi paesi. L'approccio considera la media tra le eco-regioni migliori rispetto alla media delle stime per paese o regione perché:

1. Vi è più somiglianza in termini di servizi ecosistemici tra eco-regioni in paesi diversi che tra diverse eco-regioni nello stesso paese; e,
2. La copertura dei dati è insufficiente per fornire stime affidabili e comparabili per paese o regione. TEEB ha adottato un approccio simile, sottolineando la comunanza dei tipi di ecosistemi, piuttosto che i confini dei paesi che sono in gran parte arbitrari da una prospettiva ecologica.

Per calcolare l'estensione del cambiamento del servizio ecosistemico per l'eco-regione,  $l$ , utilizziamo i dati per l'uso corrente,  $u$ , relativi all'ecosistema tipico associato all'eco-regione in questione:

$$\textit{Extent of ecosystem service loss } (\%)_{el} = \frac{\textit{proxy for current land use (unit)}_{ul}}{\textit{expected proxy of natural (unit)}_{el}}$$

99

---

<sup>98</sup>The Economics of Ecosystems and Biodiversity (TEEB) è un'iniziativa globale incentrata sul "rendere visibili i valori della natura". Il suo obiettivo principale è integrare i valori della biodiversità e dei servizi ecosistemici nel processo decisionale a tutti i livelli

<sup>99</sup> PwC environmental evaluation methodologies for land use

Questa analisi calcola un valore medio al fine di fornire un'indicazione della tendenza centrale nella distribuzione dei valori dei servizi ecosistemici in una determinata eco-regione. Esistono notevoli variazioni ecologiche all'interno delle eco-regioni, variazioni nel modo in cui le società umane interagiscono (e quindi traggono valore da) ecosistemi. Non è quindi irragionevole aspettarsi variazioni significative nel campione di valori. Tuttavia, alcuni valori sono di molti ordini di grandezza superiori rispetto alla maggior parte e inclinano i risultati in modo sproporzionato (anche se viene utilizzata la mediana). Per adeguarsi alle specifiche socio-demografiche per paese, la metodologia cerca di riflettere la misura in cui le persone dipendono da servizi diversi in contesti diversi. Ad esempio, le comunità rurali tendono ad essere più dipendenti dai servizi ecosistemici (direttamente o indirettamente) e sono più vulnerabili se tali servizi fossero ridotti. Inoltre, il numero di beneficiari è importante; dove ci sono più persone il valore a rischio è più alto. Allo stesso modo, se queste persone sono più benestanti, avranno un WTP più elevato, in modo tale che l'impatto complessivo delle perdite sarà maggiore. Vi sono due aggiustamenti chiave applicati ai servizi locali e nazionali per trasferire le stime medie delle eco-regioni a diversi paesi:

1. Le rettifiche per il reddito sono applicate utilizzando gli indici RNL attuali. Ciò converte la cifra standardizzata del database dal potere d'acquisto statunitense al potere d'acquisto in valuta locale.
2. La proporzione della popolazione che vive nelle aree rurali, insieme alla concentrazione della popolazione urbana, viene utilizzata per adeguare i valori specifici per paese, in modo che i paesi con una percentuale più elevata di popolazione rurale abbiano stime di valutazione più elevate. Un fattore di aggiustamento della popolazione compreso tra 0 e 1 viene calcolato in base alla densità della popolazione a livello di paese e alla concentrazione della popolazione urbano-rurale, rispetto alla media globale. Questo adeguamento viene applicato come moltiplicatore di scala per ogni stima a livello nazionale dei servizi ecosistemici locali e regionali.

Per quantificare l'utilizzo del suolo:

$$\text{Economic share } (\%)_{ot} = \frac{\text{output value } (\$)_{ot}}{\text{total value of outputs from area}_t}$$

Per ripartire l'uso del terreno, la superficie totale richiesta viene quindi moltiplicata per la percentuale attribuibile alla materia prima in questione:



$$\text{Attributable area (ha)}_{ot} = \text{Area (ha)}_l \times \text{Economic share (\%)}_{ot}$$

100

La metodologia segue l'approccio ecosistemico valorizzando i servizi forniti dagli ecosistemi, piuttosto che i singoli componenti di uno specifico ecosistema. Questo è l'approccio più solido per la misurazione dei valori sociali relativi ai cambiamenti nell'utilizzo del suolo e al degrado degli ecosistemi. Tuttavia, si tratta di un approccio in evoluzione e questo sviluppo in corso è rilevante per una serie di aspetti importanti. I metodi per la valutazione dei servizi ecosistemici si stanno evolvendo rapidamente e la scelta del metodo può avere un impatto significativo sulla valutazione risultante; le difficoltà che gli ecologisti incontrano nel collegare i cambiamenti nella biodiversità con i cambiamenti nella fornitura di servizi ecosistemici, implica che attribuire valori precisi ai cambiamenti marginali della biodiversità rimane un po' lontano.

### 3.3.4 Waste

Lo smaltimento dei rifiuti può portare a una serie di risultati ambientali che incidono negativamente sul benessere umano, comportando in tal modo un costo per la società. La metodologia utilizzata riguarda gli impatti dello smaltimento dei rifiuti. Per lo smaltimento dei rifiuti, il tipo di rifiuto e il metodo di smaltimento sono fattori chiave che determinano il profilo dei risultati ambientali.

I rifiuti sono classificati come pericolosi o non pericolosi:

- *Rifiuti pericolosi*: particolarmente dannosi per l'ambiente o la salute umana, di solito riconoscibili attraverso l'inclusione in un elenco ufficiale da parte dell'autorità di regolamentazione competente.
- *Rifiuti non pericolosi*: copre tutti i tipi di rifiuti non classificati come pericolosi. Il tipo di rifiuto ha un'influenza significativa sui potenziali impatti, quindi in alcuni casi specifici viene utilizzata una classificazione più dettagliata per identificare i tipi di rifiuti, ad esempio i rifiuti organici e chimici delle operazioni di concia.

Il metodo di trattamento dei rifiuti influenza anche il tipo e la gravità dei risultati ambientali. La metodologia applicata riguarda solo le attività di incenerimento e discarica poiché le operazioni e

---

<sup>100</sup> PwC environmental valuation methodology for waste- document for natural capital.

catene di approvvigionamento di Kering non producono quantità significative di rifiuti che richiedono un trattamento specialistico alternativo.

- *Incenerimento*: combustione di rifiuti solidi; questo produce vari gas di combustione e ceneri. Il calore prodotto dall'incenerimento può essere recuperato per produrre elettricità.

- *Discarica*: lo smaltimento di rifiuti in aree appositamente designate. La presenza della discarica ha anche un impatto per i residenti nelle vicinanze. La qualità delle discariche varia notevolmente. Anche il trasporto di rifiuti al sito di trattamento crea impatti, come i gas a effetto serra e l'inquinamento atmosferico causato dalla combustione del carburante.

Lo smaltimento dei rifiuti può portare a una serie di risultati ambientali che comportano impatti sociali sfavorevoli. La presenza di siti di scarto può portare a una serie di cambiamenti estetici nell'ambiente che provocano fastidio alle persone nelle immediate vicinanze, tra cui intrusione visiva, odore, rumore e parassiti; il rilascio di liquido prodotto nelle discariche, principalmente a causa dell'infiltrazione delle precipitazioni anche crea un impatto negativo per l'ambiente.

Man mano che i rifiuti si rompono, i liquidi prodotti possono penetrare nella discarica e contaminare il suolo, il suolo locale e le acque superficiali. Ciò ha il potenziale di incidere sulla produzione agricola, nonché sulla salute degli ecosistemi e della popolazione locale. Lo smaltimento dei rifiuti in discarica e l'incenerimento contribuiscono ai cambiamenti climatici rilasciando GHG nell'atmosfera; la maggior parte dei gas a effetto serra degli inceneritori è sotto forma di biossido di carbonio (CO<sub>2</sub>) mentre quelli delle discariche sono metano (CH<sub>4</sub>). L'incenerimento può comportare anche rilasci di diossine e metalli pesanti, a seconda dei tipi di rifiuti inceneriti e della qualità del trattamento dei fumi. Gli impatti sulla salute di questi inquinanti speciali sono elevati. I singoli siti di gestione dei rifiuti possono occupare ampie aree e, se gestiti in modo inadeguato, possono contaminare il terreno che occupano e le aree circostanti.<sup>101</sup>

Gli impatti ambientali e sociali sono mostrati nel grafico di seguito:

---

<sup>101</sup> Valuing corporate environmental impacts: waste , PwC documenti, pp. 7-13

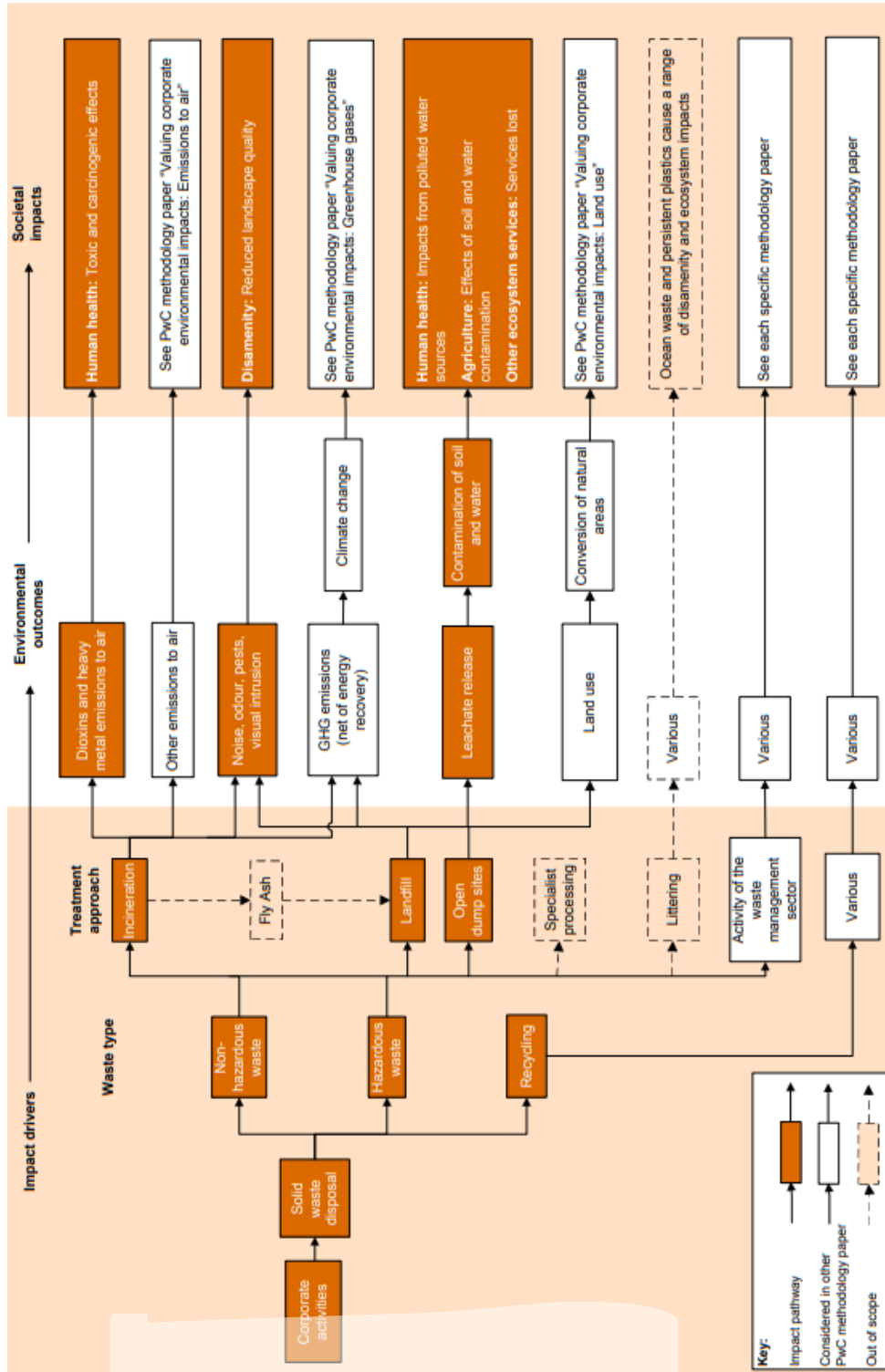


Figure 3.15: Impact pathways for waste

Per comprendere il valore dei risultati ambientali associati a ciascuno dei tipi di impatto, è necessario:

*Ottenere dati metrici ambientali:* il punto di partenza per ciascuna delle metodologie sono i dati sulle emissioni, i dati si basano sulla comprensione delle attività aziendali da cui derivano. Essi possono provenire da una varietà di fonti, alcune delle quali (ad esempio, valutazione del ciclo di vita (LCA) o modellizzazione input-output estesa all'ambiente (EEIO)) sono soggette a metodologie distinte.

*Quantificare i risultati ambientali:* i cambiamenti fisici nell'ambiente derivanti dalle emissioni aziendali.

*Stima degli impatti sociali:* stimare i costi sociali (impatto sulle persone) derivanti da cambiamenti ambientali che a loro volta sono il risultato di attività aziendali.<sup>102</sup>

Il primo passo è stimare la metrica ambientale, ovvero i flussi di rifiuti per composizione (pericolosa e non) e metodo di smaltimento (discarica e incenerimento). Questi possono essere stimati direttamente, utilizzando le informazioni fornite dalle aziende, o indirettamente attraverso tecniche come l'analisi LCA o EEIO. Quando viene adottato un approccio diretto, i dati sui rifiuti dovrebbero essere ripartiti in discarica e incenerimento utilizzando i dati effettivi ove disponibili. Altrimenti, è possibile utilizzare le tendenze generali a livello nazionale o subnazionale.

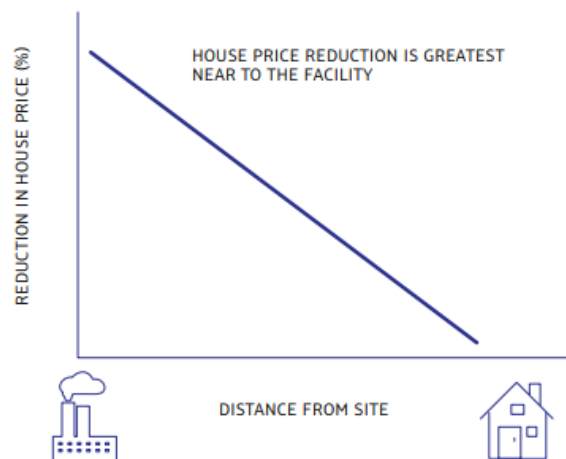


Figura 3.16: Il costo delle case rapportato alla distanza con le discariche

<sup>102</sup> Report di sostenibilità Kering, 2018 p.8

La metodologia per stimare il costo sociale dei risultati ambientali dello smaltimento dei rifiuti solidi dipende da:

- 1- Emissioni di gas serra da discariche e incenerimento: Stima del SCC<sup>103</sup>;
- 2- Impatto negativo da parte della società: i risultati ambientali (aumenti di odore, rumore e cambiamenti nella visibilità) e l'impatto sulla società sono valutati utilizzando un modello di prezzi edonistico che utilizza le informazioni sui prezzi da un mercato surrogato (in questo caso il mercato immobiliare) per misurare il valore implicito di un bene non commerciale (in questo caso la vita vicino a un sito di gestione dei rifiuti). È stata sviluppata una funzione di trasferimento edonistico multivariata basata su una meta-analisi di studi sui prezzi edonici tratti dalla letteratura accademica, la quale viene utilizzata per stimare il WTP, in base ai prezzi medi locali delle case, alla densità delle famiglie e al tasso di sconto del mercato immobiliare. Il costo sociale viene quindi espresso in termini di stima della tonnellata di rifiuti in base alla vita utile del sito e ai dati sul flusso di rifiuti. Le variabili utilizzate per la stima dei costi sono: coefficienti stimati dagli studi sui prezzi che descrivono il grado in cui i siti di smaltimento dei rifiuti influiscono sui prezzi delle case attorno al punto di smaltimento dei rifiuti. Prezzi delle abitazioni, densità abitativa (e quindi) delle famiglie attorno alle strutture di smaltimento dei rifiuti (utilizzando dati medi nazionali se non disponibili), flusso di rifiuti verso i siti, durata residua del sito di smaltimento, tasso di sconto del mercato immobiliare.
- 3- Impatto del rilascio del percolato (da discarica): gli impatti sulla società sono valutati identificando innanzitutto una stima del caso peggiore dei costi di bonifica del percolato come proxy per l'impatto sociale, e successivamente moltiplicando questa stima per il punteggio di rischio HARAS<sup>104</sup> (espresso come frazione tra 0 e 1). Si prende in considerazione la stima del costo di bonifica del percolato, nel peggior caso, per tonnellata di rifiuti in discarica e la parità del potere d'acquisto locale (PPP) relativa al paese da dove provengono le stime dei costi di bonifica del percolato. La selezione del caso peggiore equivale ai criteri del caso peggiore del modello HARAS (punteggio di rischio = 1000), si

---

<sup>103</sup> vedi paragrafo sulla metodologia PwC per valorizzare gli impatti ambientali aziendali: gas a effetto serra, GHG

<sup>104</sup> Hazard Rating Risk Score

deve ridimensionare il costo del danno peggiore in base a un fattore di rischio appropriato, perché gli impatti del percolato sono incerti per qualsiasi caso individuale.

- 4- Impatto dell'inquinamento atmosferico (dall'incenerimento): le emissioni di diossina e metalli pesanti sono calcolate utilizzando i fattori di emissione dell'incenerimento. Si calcola moltiplicando l'incidenza del cancro e la perdita di IQ ponderato per il costo sociale del cancro (valore della vita statistica (VSL) e del cancro non fatale) e del WTP per evitare la perdita di punti IQ. I valori di benessere associati agli impatti sulla salute, sull'agricoltura e sulla visibilità degli inquinanti atmosferici sono presi in considerazione nel documento sulla metodologia PwC degli impatti ambientali aziendali: emissioni nell'aria. Le stime VSL sono rappresentative della perdita di benessere associata agli endpoint sanitari.

I dati specifici sui rifiuti e i fattori di emissione dovrebbero essere utilizzati per stimare gli inquinanti atmosferici se i dati sono noti. Analogamente, se si conoscono le specifiche relative alle strutture per i rifiuti, è necessario utilizzare i fattori di emissione specifici.

Se queste informazioni non sono disponibili, sarà necessario applicare una stima generale delle emissioni nell'atmosfera derivante dall'incenerimento dei rifiuti. In realtà, la quantità di inquinanti atmosferici derivanti dall'incenerimento dei rifiuti varierà a seconda della composizione dei flussi di rifiuti (come il loro contenuto di azoto e zolfo). In assenza di migliori informazioni, sono stati forniti i fattori generali di emissione nell'aria per i rifiuti industriali di EMEP & EEA (2009):

<b>Pollutant</b>	<b>Value<sup>27</sup></b>	<b>Unit</b>	<b>Reference</b>
NO <sub>x</sub>	0.870	kg/Mg waste	European Commission (2006)
SO <sub>x</sub>	0.047	kg/Mg waste	European Commission (2006)
PM <sub>10</sub>	0.007	kg/Mg waste	US EPA (1996) applied on TSP
PM <sub>2.5</sub>	0.004	kg/Mg waste	US EPA (1996) applied on TSP

*Source: EMEP & EEA (2009a)*

### 3.3.5 Water Use

Tutte le attività aziendali dipendono direttamente e indirettamente dalla disponibilità di acqua. Il consumo di acqua è il volume di acqua che viene evaporata, incorporata in un prodotto o inquinata fino a che l'acqua diventa inutilizzabile. Il consumo di acqua riduce la quantità di acqua disponibile per altri usi che, a seconda del livello di concorrenza e del contesto socio-economico, possono avere conseguenze per l'ambiente e le persone. Tuttavia, dopo aver soddisfatto i bisogni di base, il valore marginale dell'acqua può essere quantificato. Ad esempio, possiamo distinguere tra il valore dell'acqua nei luoghi in cui la presenza è limitata e quelli in cui vi è abbondanza di approvvigionamento. La differenza negli impatti associati al consumo di acqua in queste località fornisce utili informazioni di gestione per le aziende che cercano di minimizzare i loro impatti negativi e l'esposizione ai rischi idrici nella catena del valore. Le aree in cui gli impatti sul consumo idrico limitato, sono caratterizzate da servizi igienico-sanitari inadeguati, infrastrutture di approvvigionamento idrico inadeguate, assistenza sanitaria pubblica basilare, povertà e alta malnutrizione. La responsabilità per gli impatti causati dal consumo di acqua è condivisa non solo con gli utenti aziendali ma con i consumatori e, soprattutto, con i governi locali e nazionali. La metodologia stima gli impatti del consumo idrico aziendale prendendo in considerazione il contesto locale. Gli impatti dell'inquinamento delle acque corporative non sono considerati nel report di PwC. Il documento fornisce un metodo per valutare gli impatti di specifici inquinanti dell'acqua che vengono emessi a seguito dell'attività aziendale.

Il consumo di acqua da parte delle aziende, in zone dove ciò implica una riduzione dell'acqua disponibile per altri utenti, potrebbe avere impatti sulla società e quindi la salute umana.

*Malnutrizione:* nelle aree scarse di acqua il consumo di acqua aziendale può ridurre l'acqua disponibile per gli utenti agricoli, riducendo i raccolti. Nelle aree dipendenti dalla produzione alimentare locale ciò può comportare un aumento della malnutrizione.

*Malattie infettive:* le quali sono trasmesse dall'acqua e una riduzione della disponibilità di acqua pulita può costringere le persone a utilizzare altre fonti d'acqua. A seconda della sua qualità, ciò può portare a casi di diarrea e altre malattie. Sebbene questo impatto sia associato all'acqua inquinata, il principale fattore di impatto aziendale è la riduzione della disponibilità di acqua pulita. Gli impatti associati al rilascio diretto di inquinanti nell'acqua da parte delle imprese sono considerati nell'inquinamento idrico.

*Esaurimento delle risorse:* alcune comunità dipendono dalle acque sotterranee e le utilizzano a un ritmo insostenibile che porta all'esaurimento di esse. Lo sfruttamento eccessivo delle risorse idriche non rinnovabili porterà a impatti futuri associati all'aumento della scarsità e del costo dell'approvvigionamento, a meno che non siano garantite altre fonti.

*Costi di sussidio per l'acqua:* i prezzi dell'acqua raramente riflettono il costo finanziario dell'approvvigionamento idrico ed è spesso sovvenzionato. L'uso aziendale aumenta quindi l'onere finanziario per i contribuenti.

*Costo economico opportunità dell'acqua:* dove esiste una concorrenza diretta per l'acqua e l'azienda che utilizza l'acqua non è l'utente economicamente più produttivo (basato sui vantaggi marginali privati e pubblici della produzione), esiste un costo opportunità dell'uso dell'acqua. Impatti ambientali del settore dell'approvvigionamento idrico: l'approvvigionamento idrico prima dell'uso da parte delle imprese richiede energia e materie prime, cui saranno associati altri impatti ambientali, inclusi gas a effetto serra (GHG), emissioni e rifiuti nell'aria, inquinamento idrico e uso del suolo. Come indicato sopra, l'entità e la gravità degli impatti derivanti dal consumo idrico aziendale dipendono fortemente dalle condizioni locali.<sup>105</sup>

---

<sup>105</sup> Valuing corporate environmental impacts: water use, PwC documenti, pp. 15-18



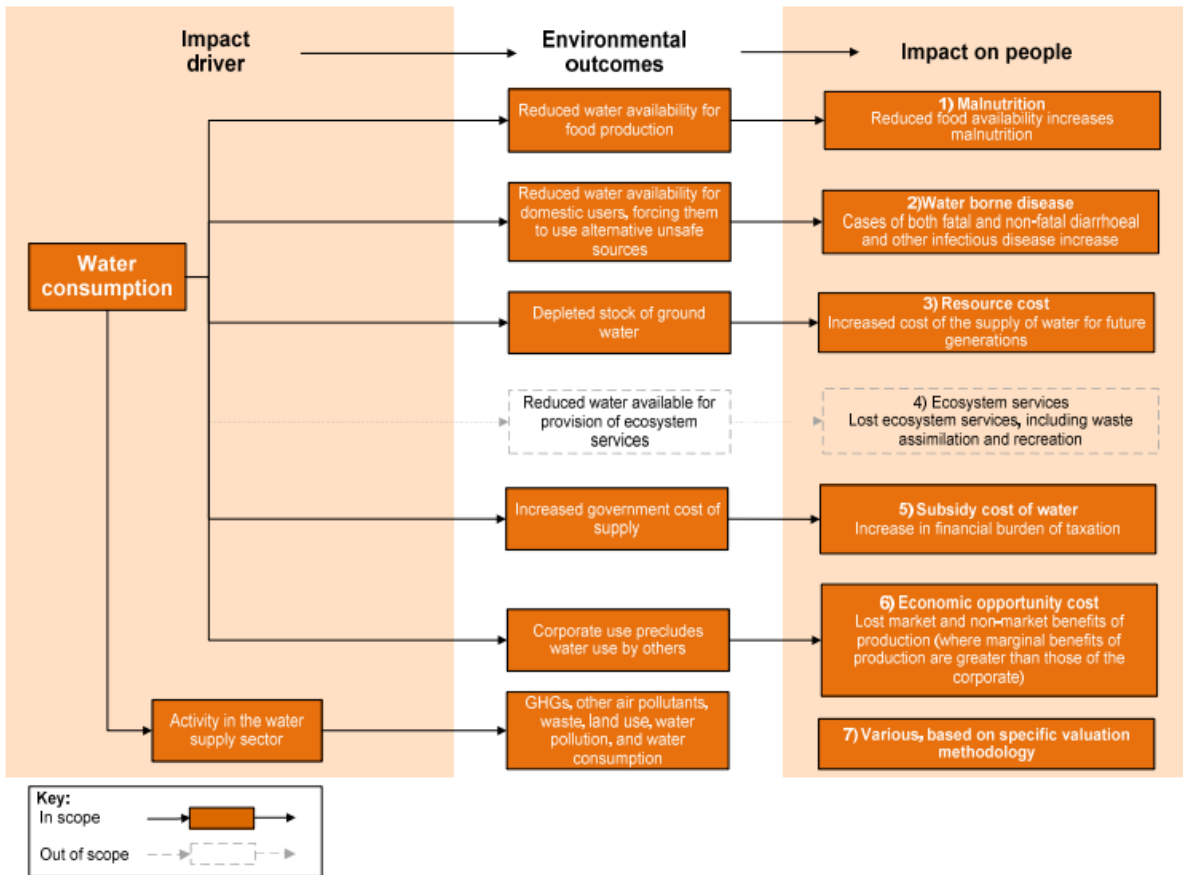


Figura 3.17: Impact pathways for water use

Per comprendere il valore degli impatti ambientali associati alle attività aziendali, è necessario: *Ottenere dati metrici ambientali:* il punto di partenza per ciascuna delle metodologie sono i dati sulle emissioni o sull'uso delle risorse. Questi dati metrici si basano sulla comprensione delle attività aziendali da cui derivano. I dati possono provenire da una varietà di fonti, alcune delle quali (ad esempio, valutazione del ciclo di vita (LCA) o modellizzazione input-output estesa all'ambiente (EEIO)) sono soggette a metodologie distinte.

*Quantificare i risultati ambientali:* quantificare i cambiamenti fisici nell'ambiente derivanti dalle emissioni aziendali o dall'uso delle risorse (come misurato dai dati metrici).

*Stima degli impatti sociali:* stimare l'impatto sociale (impatto sulle persone) derivante da cambiamenti ambientali che a loro volta sono il risultato di attività aziendali. Non è sempre necessario o appropriato che la valutazione economica dell'ambiente passi esplicitamente attraverso ciascuna di queste fasi. Un singolo passaggio metodologico può coprire alcuni o tutti i

passaggi contemporaneamente. Tuttavia, lo sviluppo di ciascuna metodologia di valutazione EP&L seguendo un percorso di impatto chiaramente definito aiuta a mantenere un nesso causale e garantire rigore, trasparenza e coerenza.

La riduzione dell'acqua dolce disponibile per l'agricoltura è calcolata a livello di bacino, considerando il volume del consumo idrico aziendale, il livello di stress idrico nel bacino specificato e il fabbisogno idrico per la produttività agricola. I valori degli anni di vita corretti per la disabilità (DALY)<sup>106</sup> vengono utilizzati per stimare gli impatti sul benessere per m3 del consumo di acqua. Gli impatti tendono a concentrarsi in aree dove c'è scarsità di acqua e dove le popolazioni locali dipendono dalla produzione agricola locale. Laddove entrambe queste condizioni non sono presenti, gli impatti tendono ad essere insignificanti.

Nella figura sottostante sono mostrati gli impatti sulla necessità di risorse idriche:

0-no water stress (blue) to 1 – extreme water stress (red)



3.18: Zone con maggiore scarsità di risorse idriche

Nei paesi con scarse infrastrutture idriche e in cui l'uso di acqua aziendale riduce l'acqua pulita disponibile per gli altri, le persone possono essere spinte a consumare acqua sporca con

---

<sup>106</sup> I DALY misurano il carico complessivo della malattia, combinando anni persi a causa di morte prematura (YLL) e anni "sani" persi a causa di malattia o disabilità (YLD). Il numero di anni sani persi viene calcolato moltiplicando il periodo di tempo in cui si verifica la malattia e una ponderazione della disabilità basata sulla gravità della malattia, come descritto nel rapporto di Prüss-Üstün et al. (2003) per l'OMS sulla valutazione dell'ambiente onere della malattia. YLL+YLD.

conseguenti impatti sulla salute, tra cui la diarrea e altre malattie infettive trasmesse dall'acqua. Per stimare gli impatti utilizziamo innanzitutto un modello econometrico per spiegare la variazione della prevalenza osservata della malattia trasmessa dall'acqua. L'obiettivo dell'analisi econometrica è identificare fino a che punto un cambiamento nella disponibilità di acqua pulita per uso domestico (bere, cucinare, lavare, servizi igienico-sanitari, ad esempio) influenzerebbe la prevalenza di malattie trasmesse dall'acqua. I risultati dell'analisi vengono quindi utilizzati per prevedere in che modo le malattie trasmesse dall'acqua si ridurrebbero se la parte dell'uso idrico aziendale che priva gli altri utenti di acqua fosse riassegnata all'utente domestico.

Il modello è impostato utilizzando dati a livello nazionale disponibili al pubblico. Tuttavia, le relazioni che si stimano possono essere applicate a un livello più specifico geograficamente se i dati sono disponibili. L'analisi di regressione quantitativa è utilizzata per spiegare la variazione del tasso pro capite di DALY osservato associato a malattie infettive trasmesse dall'acqua. Le variabili esplicative utilizzate sono state selezionate per spiegare i fattori socioeconomici della malattia trasmessa dall'acqua: prelievo idrico domestico, spesa sanitaria, prevalenza della denutrizione, efficacia del governo e livello di stress idrico. La relazione viene utilizzata per prevedere il calo della prevalenza delle malattie trasmesse dall'acqua se la quantità di acqua di cui le società privano gli utenti domestici (in base all'indice di stress idrico (WSI) dovesse essere riallocata agli utenti domestici. Dalla risultante modifica dei DALY, il valore procapite viene valutato e allocato sull'uso totale di acqua aziendale per dare un impatto sul benessere per m<sup>3</sup>.

In molte aree del mondo, le risorse idriche sotterranee vengono utilizzate a un ritmo insostenibile. L'entità degli impatti futuri dipenderà dal fatto che siano state realizzate infrastrutture per accedere a forniture alternative. L'approccio di PwC si basa sui dati disponibili sui tempi di esaurimento per stimare il deficit futuro dell'offerta. Data l'incertezza sugli impatti futuri, i costi di sostituzione sotto forma di desalinizzazione e costi di trasporto sono utilizzati come proxy per gli impatti sociali.

### **3.3.6 Water Pollution**

Gli impatti dell'inquinamento idrico sono principalmente locali o regionali e dipendono fortemente dall'ambiente fisico e dall'esposizione demografica locale. Ad esempio, la variazione della concentrazione di arsenico a seguito di un rilascio dipende dalle dimensioni del corpo idrico e dalla

portata. L'entità del suo successivo impatto sulle persone dipende dalla probabilità che le popolazioni locali entrino in contatto con l'acqua inquinata. Le categorie di inquinanti idrici più significative (in termini di costi sociali) sono suddivise in "inquinanti tossici", "inquinanti nutritivi", "agenti patogeni" e "termici".

Inquinanti tossici sono sostanze organiche e inorganiche, compresi metalli pesanti e composti chimici che possono persistere o causare cambiamenti indesiderati nell'ambiente naturale, accumularsi nella catena alimentare e causare effetti negativi sulla salute umana. Inquinanti nutritivi: sono azoto (N) e fosforo (P); entrambi elementi costitutivi di base di proteine vegetali e animali, che a concentrazioni elevate possono causare una serie di effetti negativi, tra cui fioriture di alghe che portano alla mancanza di ossigeno disponibile nell'acqua. Agenti patogeni: un'ampia classe di batteri, alcuni dei quali sono organismi nocivi che causano malattie, come l'*Escherichia coli* (*E. coli*) possono essere rilasciati o incoraggiati a crescere attraverso scarichi di acque reflue trattate in modo inadeguato, e infine inquinamento termico: lo scarico dell'acqua al di sopra o al di sotto della temperatura ambiente dei corpi idrici naturali può modificare l'equilibrio ecologico. Lo scarico di inquinanti riduce la qualità dell'acqua e causa fenomeni secondari come l'eutrofizzazione. Questi cambiamenti possono influenzare negativamente le persone in diversi modi:

*Impatti sulla salute umana:* l'accumulo di tossine nel corpo umano a causa dell'ingestione prolungata di acqua o cibo contaminati può causare malattie acute, cancro e una serie di altre condizioni.

*Valore ricreativo alterato:* l'arricchimento dei nutrienti delle acque può causare un'eccessiva crescita dei batteri che porta all'eutrofizzazione. Ciò può influire sulla salute a causa di fioriture tossiche, congestione idrica dovuta a crescita vegetativa eccessiva, aspetto sgradevole e / o odori sgradevoli.

*Valore delle proprietà:* l'eutrofizzazione dei corpi idrici può influire sul potenziale valore di vendita delle proprietà locali (Krysel et al. 2003). La letteratura suggerisce anche che la proprietà per il tempo libero e residenziale può essere svalutata fino al 20% a causa della costante scarsa qualità fisica dell'acqua (Wood e Handley, 1999).

*Stock ittici:* l'eutrofizzazione riduce il contenuto di ossigeno nell'acqua e può portare a perdite economiche dovute alla riduzione della resa dei pesci e ai cambiamenti nella composizione delle specie. Le perdite annue per la pesca commerciale e l'industria dei molluschi dovute

all'inquinamento da nutrienti sono stimate negli Stati Uniti (USA) a oltre \$ 40 milioni all'anno (Hoagland e Scatasta , 2006).

*Bestiame:* i cambiamenti nella concentrazione tossica di determinati prodotti chimici nell'acqua potabile possono avere un impatto negativo sulla salute del bestiame, con conseguente riduzione della produzione o della qualità della carne.

*Agricoltura:* i cambiamenti nella concentrazione tossica di determinati prodotti chimici nell'acqua irrigata possono influire negativamente sulla crescita delle colture, con conseguente riduzione delle rese.<sup>107</sup>

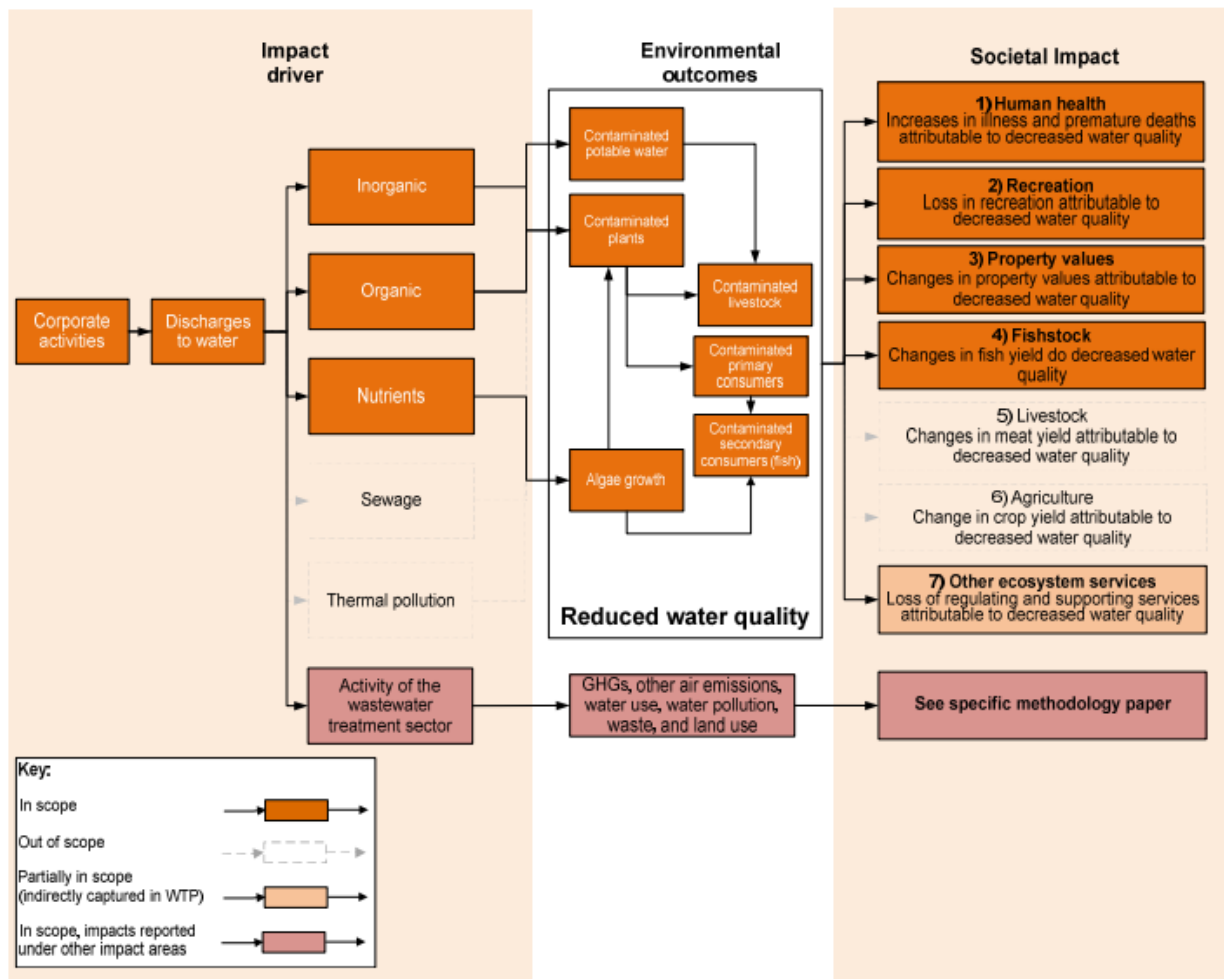


Figura 3.19: Impact pathways for water pollution

<sup>107</sup> Valuing corporate environmental impacts: water pollution, PwC documenti, pp. 10-14

Il punto di partenza per questa metodologia sono i dati sulla massa di inquinanti scaricati in acqua. Questi dati metrici si basano sulle attività aziendali da cui derivano. I dati possono provenire da una varietà di fonti che sono soggette alle proprie metodologie distinte, tra cui la valutazione del ciclo di vita (LCA) o la modellizzazione input-output estesa all'ambiente (EEIO). Il punto di partenza presunto per questa metodologia sono i dati metrici, step successivo consiste nel quantificare i risultati ambientali derivanti dalle emissioni di sostanze inquinanti aziendali e infine stima degli impatti sociali; si tratta di stimare i costi sociali (impatto sulle persone) derivanti da cambiamenti ambientali che a loro volta sono il risultato di attività aziendali.

Il modello utilizzato da Kering si è basato sul modello USEtox in due modi rilevanti: aumentando la specificità geografica utilizzando dati locali o di campagna e limitando il modello al solo indirizzamento delle emissioni nell'acqua. Queste modifiche non cambiano nessuno dei calcoli sottostanti del modello ma consentono di riflettere i diversi contesti delle nostre catene di approvvigionamento per consentire il confronto e facilitare il processo decisionale

L'output del modello è una stima del numero di impatti sulla salute, espresso in DALY; sono in genere utilizzati dagli economisti della salute e dai responsabili politici per comprendere la gravità relativa delle condizioni di salute. I valori monetari vengono applicati ai totali DALY in base alle stime WTP.

L'inquinamento nutrizionale porta ad un aumento della crescita delle alghe che provoca eutrofizzazione e una serie di effetti a catena sul benessere umano. Vengono prese in considerazione solo le emissioni di fosforo (P) nell'acqua dolce, ma vengono prese in considerazione sia le emissioni di nitrato (N) che di P per l'acqua marina. Per determinare il potenziale di eutrofizzazione di P in acqua dolce, si utilizzano i fattori di Helmes sulla base di avanzamento, ritenzione e uso dell'acqua, derivati per una griglia di  $0,5^\circ \times 0,5^\circ$  a livello globale. Non sono disponibili modelli equivalenti a quelli di Helmes per la modellizzazione dei potenziali di eutrofizzazione nelle acque marine. In assenza di un modello dettagliato, viene applicata una semplificazione per valutare l'eutrofizzazione nelle acque marine. Un kg di P ha un potenziale di eutrofizzazione sette volte maggiore di un kg di N in acqua marina. Questi pesi sono stati usati per valutare il potenziale di eutrofizzazione dei nutrienti nelle acque marine. Il contributo risultante all'eutrofizzazione è valutato sulla base di studi accademici sul WTP delle persone per evitare gli effetti dell'eutrofizzazione.

### 3.4 Report finale

L'analisi di "fiducia" è riassunta nella figura seguente. Indica la massima fiducia negli impatti associati alla pelle e alle fibre animali. Mostra anche che gli impatti determinati dalla produzione e dalla lavorazione dei metalli sono relativamente elevati, ma vi è una minore fiducia nel calcolo di tali impatti. Utilizzeremo questi risultati per indirizzare le aree in cui il processo di calcolo può essere migliorato, specialmente dove ci sono alti livelli di impatti associati.

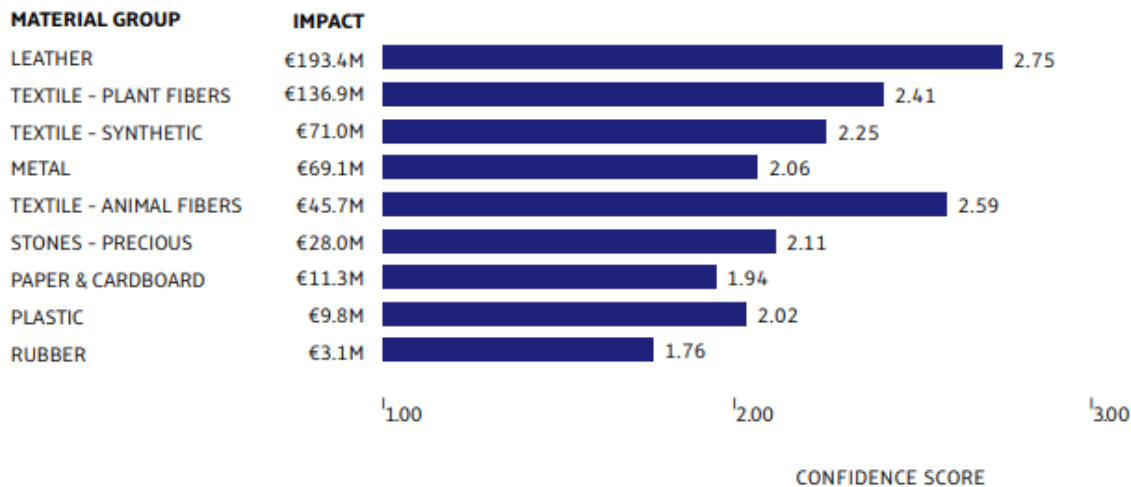


Figura 3.20: Grafico di quantificazione dell'utilizzo di materiali

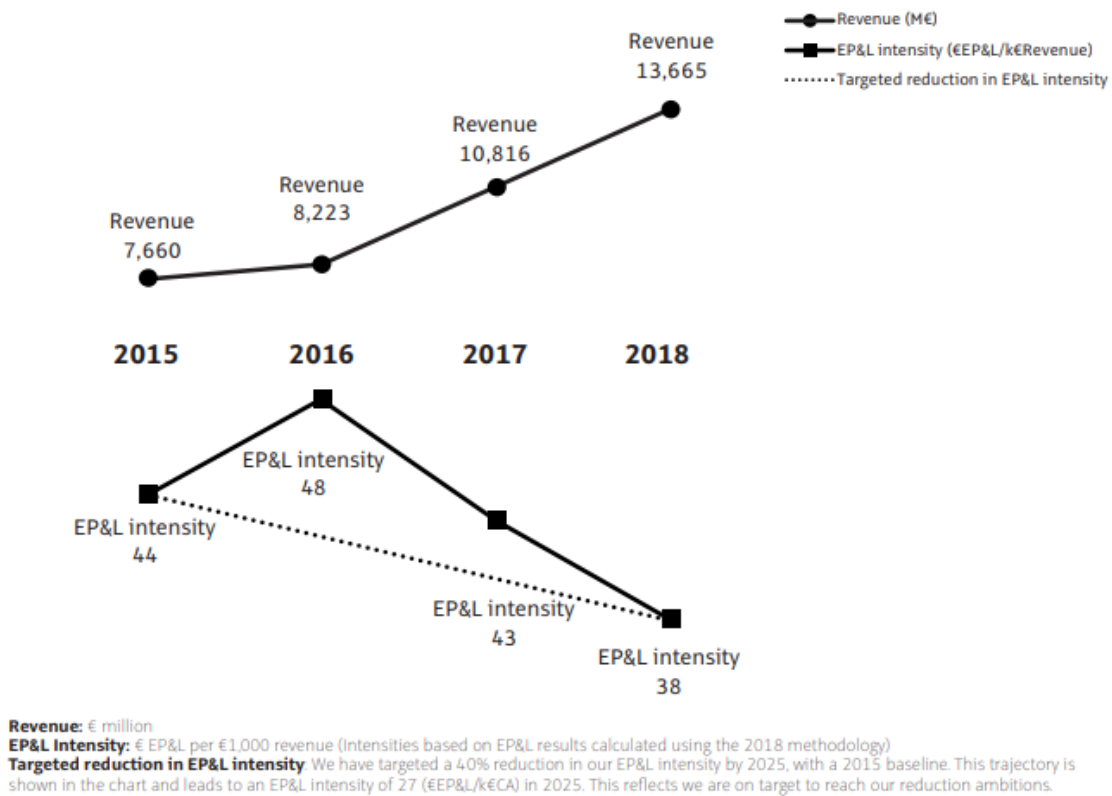
Dal 2012 Kering misura e monitora i progressi nel diventare più sostenibili come gruppo utilizzando il conto profitti e perdite ambientali (EP&L). Mentre continua a integrare i risultati di EP&L nelle decisioni e strategie operative quotidiane in generale, si sono avuti risultati positivi e se ne riconosce il valore intrinseco per aiutare a informare delle decisioni di approvvigionamento, di ricerca e sviluppo della produzione. Ci sono stati anche progressi tecnici attraverso un nuovo strumento di analisi e reporting basato su cloud che è ora fondamentale per il lancio e le analisi annuali di EP&L. L'ambizione è quella di garantire che l'EP & L sia "il migliore della categoria" e si continui a ulteriori miglioramenti nei prossimi anni.

Un altro aspetto è stato quello di focalizzare l'analisi e risultati EP&L in relazione ai marchi di lusso; ciò è dovuto principalmente al naturale allineamento dell'uso dell' EP&L con il recente profilo del Gruppo e la strategia di sostenibilità di Kering, "*Crafting Tomorrow's Luxury*", è un approccio a 360 ° all'interno delle operazioni e in tutta la catena di approvvigionamento, in base al

quale si sta continuando a ridurre gli impatti ambientali, sostenendo il benessere sociale all'interno e all'esterno del Gruppo e creando un gioco innovativo. Nell'ambito della strategia si sono delineati obiettivi quantificabili da raggiungere entro il 2025, sotto i tre temi: *CARE*, *COLLABORATE* e *CREATE*.

L'obiettivo è di ridurre l'impronta EP&L del 40% lungo la catena di approvvigionamento entro il 2025 e rispetto alla crescita, utilizzando una base di riferimento 2015.

Il gruppo nel 2018 ha ottenuto un risultato in EP&L 514 M €. Questo risultato rappresenta un aumento del 12% su una base pro-forma, ma una riduzione del 12% relativa alla crescita rispetto al 2017. Ciò riflette l'efficacia degli sforzi di sostenibilità del Gruppo, che si concentra sulle politiche di approvvigionamento responsabile e sul miglioramento dell'efficienza ambientale dei processi industriali cercando al contempo una gestione ottimale di siti e attività. Analizzando il quadro generale dei risultati EP&L del Gruppo, vediamo che siamo sulla buona strada del percorso di riduzione verso il nostro obiettivo EP&L 2025 del 40% nelle operazioni e nella catena di approvvigionamento, ottenendo una riduzione del 14% dell'intensità EP&L tra il 2015 e 2018.





Vediamo che gli impatti più significativi si generano nella catena di approvvigionamento (89%), e in particolare dalla produzione e dalla lavorazione delle materie prime che insieme rappresentano il 73% del totale. Le operazioni rappresentano solo l'11% degli impatti. In effetti, sfruttare i cambiamenti nella catena di approvvigionamento è un processo a lungo termine e in molti casi non produrrà risultati immediati. Tuttavia, con questa conoscenza acquisita dall' EP&L si sono spostati gli sforzi e stanno creando programmi per promuovere le migliori pratiche sostenibili e innovare nella catena di approvvigionamento.

Tra le materie prime utilizzate, la pelle continua a essere il principale fattore di impatto, seguita da fibre animali, come lana e cashmere, e metalli, come ottone e oro. Queste ultime due categorie di materiali offrono significative possibilità per sfruttare la riduzione e il cambiamento dell'impatto. Apportare in modo proattivo modifiche su piccola scala nelle opzioni di approvvigionamento, come la sostituzione di materiali con alternative riciclate, può comportare risparmi reali in termini di EP&L.<sup>108</sup>

---

<sup>108</sup> Environmental Profit and Loss, Kering, 2018

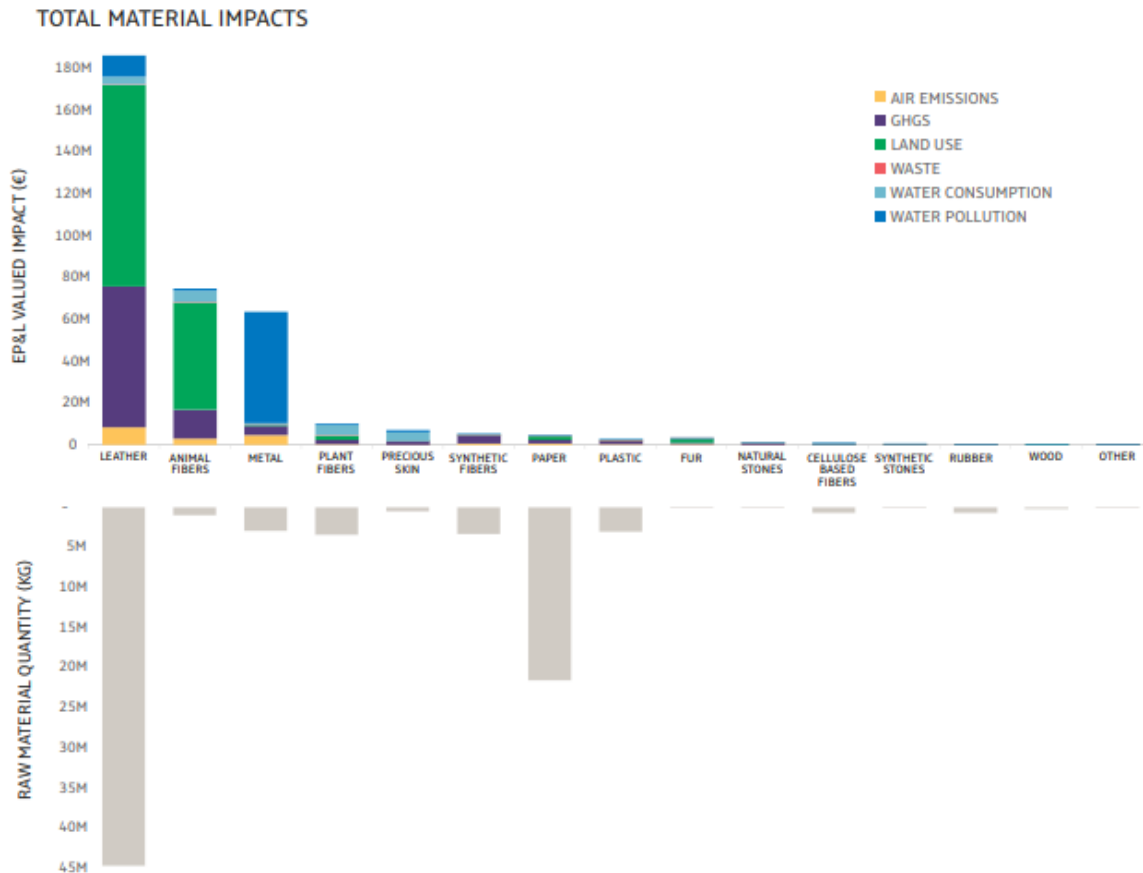
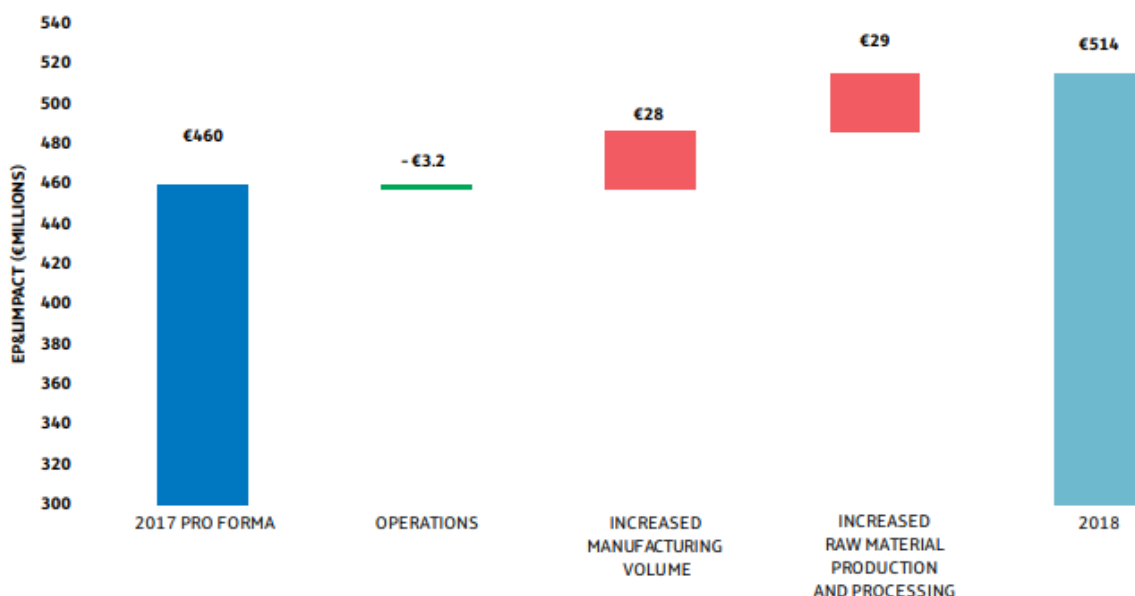


Figura 3.21: Total material impacts

Una priorità che sottolinea la strategia di sostenibilità 2025 continua a concentrarsi sulla riduzione degli impatti delle materie prime che sono utilizzati nella produzione. A supporto degli sforzi, Kering ha lanciato standard per materie prime e processi di produzione a gennaio 2018. Una versione aggiornata e più completa di questi standard Kering è stata rilasciata a gennaio 2019 e sono disponibili pubblicamente sul sito Web di Kering. Sono il frutto della ricerca di diversi anni, sia internamente che in collaborazione con esperti esterni e ONG, e fondati su principi e ricerche riconosciuti a livello internazionale. Laddove non esistessero normative, Kering ha definito gli standard di sostenibilità che stabiliscono un livello elevato e sono applicabili in tutto il settore del lusso. Il continuo impegno verso le pratiche rigenerative attraverso le catene di approvvigionamento della pelle e la nuova partnership che è stata istituita con il Savory Institute sarà una risorsa chiave per ridurre impatti ambientali legati all'uso della pelle e delle fibre di origine animale e creerà risultati positivi in termini di sostegno del suolo sano, mitigazione delle emissioni di carbonio e conservazione della biodiversità.



Il grafico mostra i principali fattori di cambiamento tra il 2018 e il 2017. L'aumento percepito è dovuto alla crescita del business e ai successivi maggiori acquisti e approvvigionamenti di materie prime, che hanno anche portato a un aumento degli impatti sulla produzione. Detto questo, Kering è stata comunque in grado di mostrare una riduzione di impatto delle operazioni grazie all'uso di energia rinnovabile e ai programmi di efficienza energetica nei negozi, uffici e magazzini. Sebbene ci sia stato un aumento su base pro-forma, c'è stata una riduzione del 12% rispetto a questa crescita e rispetto al 2017. Ciò riflette l'efficacia degli sforzi di sostenibilità del Gruppo anche nelle sue catene di approvvigionamento.

## Conclusioni

Nel corso del tempo si è avuto un vero e proprio cambiamento nel concetto di “cultura d’impresa”, la quale intraprende la difficile strada verso l’affermazione della cultura della responsabilità sociale, chiamata dalla società ad una partecipazione attiva alla soluzione delle sue problematiche e alla realizzazione di una missione integrativa alla logica di profitto. Si fa viva così la consapevolezza che l’agire dell’impresa non può esaurirsi nella produzione di beni e servizi ma deve estendersi fino a comprendere il soddisfacimento totale dei bisogni di tutti i suoi *stakeholders*. Questo perché si afferma sempre di più la visione secondo la quale le imprese sono parte integrante del contesto sociale, economico e politico in cui sono inserite e al quale devono, in qualche modo, “rendere conto”. Emerge, quindi, per l’impresa l’esigenza di riconoscere valore al “governo” delle aspettative di tutti i portatori di interesse e di selezionare, sviluppare e gestire tutti gli aspetti volti al continuo miglioramento delle relazioni e degli scambi con gli *stakeholders*.

Lo sviluppo sostenibile è definito come uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri bisogni. Per raggiungere tale obiettivo è importante armonizzare tre elementi fondamentali: *la crescita economica, l’inclusione sociale e la tutela dell’ambiente*.

In virtù di questa nuova visione del concetto di impresa, ha preso piede la “reportistica integrata”, intesa come comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la *governance*, le *performance* e le prospettive di un’organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera. L’obiettivo del Framework consiste nel definire i Principi Guida e i Contenuti che determinano il contenuto generale di un report integrato e nell’illustrarne i concetti fondamentali. Esso identifica le informazioni da inserire in un *report* integrato con l’intento di fornire una descrizione efficace e concisa della capacità dell’azienda di creare valore sostenibile attuale e futuro, presentando informazioni normalmente riportate in diversi documenti separati come un insieme coerente. Questi continui mutamenti stanno influenzando il processo decisionale e il *reporting* aziendale, ma fino ad ora è stato difficile quantificare e monetizzare gli impatti sociali e ambientali, lasciandoli esclusi dalla contabilità tradizionale e dalle decisioni di ritorno sull’investimento. Misurare le *performance* sia finanziarie che non finanziarie consentirebbe ai CEO di identificare e gestire meglio i propri rischi. A tal proposito PwC UK ha sviluppato un

*framework* TIMM in risposta a queste esigenze. È necessario avere una visione olistica e pensare in maniera “integrata” per garantire, promuovere e valorizzare competenze reali, formali e lo sviluppo della consapevolezza, mirando al raggiungimento di livelli sempre più profondi di quanto potrebbe fare l’intelletto.

Il TIMM model, ideato e implementato da PwC UK, attraverso analisi e indicatori è in grado di fornire tutte le informazioni necessarie per comprendere se l’azienda è competitiva nell’ambiente odierno. Dal 2010, PwC con la collaborazione di accademici, clienti e altri esperti ha iniziato a sviluppare il *framework* del ***Total Impact Measurement and Management***, fino ad arrivare ad oggi ad essere identificato come un approccio leader per misurare e valutare l’impatto. I leader valutando gli impatti sociali, ambientali ed economici, e gestendo i *trade-off*, sono ora in grado di confrontare gli impatti totali delle loro strategie e delle scelte di investimento, e di identificare le decisioni ottimali per la propria attività e i propri *stakeholders*.

Quindi, il ***Total Impact Measurement and Management*** nasce dalla necessità di implementare un sistema di misurazione dei “parametri aziendali” più olistica, tenendo conto dei *mega-trend* globali; consentendo al management di prendere delle decisioni basate su una serie più ampia di criteri rispetto a quelli tradizionali. Kering è stato il primo gruppo societario a contabilizzare gli impatti ambientali seguendo le linee guida del Framework TIMM di PwC. Sulla base della sua visione strategica incentrata sull'autenticità e l'audacia, Kering, ha posto l’attenzione su cinque focus: *lusso, crescita, esperienza, persone e sostenibilità*. Il gruppo vuole assicurarsi di avere uno stretto controllo dell’impatto ambientale lungo tutta la catena di approvvigionamento. Michael Beutler, direttore delle operazioni di sostenibilità di Kering, ha discusso con Malcolm Preston, leader della sostenibilità globale di PwC e Dan Schwarzmann, leader di clienti e mercati di PwC su come Kering ha adottato il framework di misurazione e gestione dell’impatto totale con i suoi EP&L e come lo ha integrato nella sua attività. Kering Group ha scoperto che il 75% dell’impatto ambientale derivava dalla trasformazione delle materie prime nei suoi prodotti.

Un EP&L guida il Gruppo nel prendere decisioni riducendo in modo significativo l’impatto ambientale nelle sue catene di approvvigionamento, processi di produzione e approvvigionamento di materie prime; fornisce una comprensione completa e chiara delle attività del gruppo e del Board. Fa’ luce sulle aree in cui il gruppo può implementare soluzioni per ridurre

significativamente il suo impatto ambientale, sia nelle catene di approvvigionamento, che nei processi di produzione e nell'approvvigionamento delle materie prime. Il lancio di un EP&L all'interno del Gruppo è servito a implementare iniziative che riducono l'impatto ambientale di Kering e generano benefici tangibili a tutti i livelli dell'organizzazione.

Il gruppo ha monetizzato 514M € nel 2018 in termini di impatto. Questo rappresenta una riduzione del 12% rispetto al 2017. Ciò riflette l'efficacia degli sforzi di sostenibilità del Gruppo, che si concentra principalmente sulle politiche di approvvigionamento responsabile e sul miglioramento dell'efficienza ambientale dei processi industriali, cercando al contempo una gestione ottimale di siti e attività. Analizzando il quadro generale dei risultati EP&L del Gruppo, vediamo che la società è sulla buona strada del percorso di riduzione verso l'obiettivo EP&L 2025 del 40% nelle operazioni e attraverso la catena di approvvigionamento, ottenendo una riduzione del 14% dell'intensità EP&L tra il 2015 e 2018.

## Bibliografia e sitografia

Adams C. A.(2013), Sustainability reporting and performance management: Challenges and benefits cit., pp. 57 e seguenti

Anderson et al., 2005; IFAC 2008; Pozen Committee 2008

Beer S. (1981), *Brain of the Firm*, 2nd edition, Chichester, Wiley, New York.

Brugman O. (2010), Integrated Reporting Contributes to Embedding Sustainability in Core Business Activities - The landscape of Integrated Reporting. Reflections and next steps, Harvard Business School ebook, pp. 86-87

Busco, C., Quattrone, P., (2017), “In Search of the “Perfect One”: How accounting as a maieutic machine sustains inventions through generative “intensions””. *Management Accounting Research*.

Carter, R. and Manaster B. (1990), *Initial Public Offerings and the Underwriter Reputation*, *Journal of Finance*, 45

Clarkson M.B. (1995), *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1

Cristiano\_Busco, Mark L. Frigo Angelo\_Riccaboni, Paolo\_Quattrone *Editors, Integrated Report*, pp.128-134

Patrizia Gazzola, 2006, *Csr e reputazione nella creazione di valore sostenibile*,

*Description of data estimation methods*, Kering document for Sustainability

Elkington & Fennell, 1998, *Partners for sustainability*

*Environmental Profit and Loss*, Kering, 2018

Max B.E. Clarkson, 1991, *Ethics education: how to do it*, vol. 34 p.192

<http://integratedreporting.org/what-the-tool-for-better-reporting/>

<https://ec.europa.eu> › European Commission

<https://keringcorporate.dam.kering.com/m/696b4ae960166525/original/Kering-EP-Lf>

<https://kering-group.opendatasoft.com/pages/methodology/>

<https://www.epa.gov/clean-air-act-overview>

<https://www.ipcc.ch/report/ar5/>

<https://www.kering.com/en/group/discover-kering/empowering-imagination/>

<https://www.kering.com/en/sustainability/environmental-profit-loss/why-develop-an-ep-l/>

<https://www.kering.com/en/sustainability/environmental-profit-loss/methodology/>

<https://www.pwc.co.uk/sustainability-climate-change/assets//pwc-environmental-valuation-methodologies>,

<https://www.pwc.co.uk/sustainability-climate-change/assets/pdf/pwc-environmental-valuation-methodologies>

<https://www.pwc.co.uk/sustainability-climate-change/assets/sse-accounting-for-triple-bottom-line-capital-projects>

<https://www.pwc.co.uk/timm>

<https://www.unric.org/it/agenda-2030>

IIRC, 2013. Framework: 1.A, 1.B, 1.C, 1.D, 2.B, 2.C

IIRC, 2013. Summary of Significant Issues. Questions 5 e 6, p. 15

Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA), 1999



C.Busco, M.L. Frigo, A.Riccaboni, P. Quattrone, *Integrated Reporting, concepts and cases that redefine corporate accountability*, Springer pp. 115-118

*Integrated Thinking Report* vol. 13 issue 3, CIMA, Global Academic Research Program

Intervista a Michael Beutler, direttore delle operazioni di sostenibilità di Kering, su Milano Finanza, Class CNCB, 1.7.2015

*Kering lancia EP&L digitale e hackathon per promuovere maggiore trasparenza e innovazione nella sostenibilità*, 5 giugno 2019, sostenibilità, Kering.

*Kering, nuovi obiettivi sostenibili per il 2025*, su Pambianconews, 26 gennaio 2017

Key performance indicators for measuring construction success Albert P.C. Chan

*Lusso, sempre più green la filiera del gruppo Kering*, di Giulia Crivelli, il Sole 24 Ore, 22 giugno 2017

Marie-Claire Daveu, Chief Sustainability Officer e Head of international affari istituzionali, Kering, comunicato stampa piattaforma Kering EPL, 2019

*Measuring and managing total impact: A new language for business decisions*, PwC website document

Melè, D. 2008. 'Corporate Social Responsibility Theories' in Crane, A., McWilliams, A.,

Matten,D., Moon, J., e Siegel, D. S. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility.

New York: Oxford University Press.

Methodology paper Pwc, p.15

Paper: CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile, Patrizia Gazzola

Pozen Committee (2008), *Final report of the advisory committee on improvements to financial reporting to the United States Securities and Exchange Commission*, US Securities and Exchange Commission. Washington, DC

[www.pwc.com/tax](http://www.pwc.com/tax) 'Tax policy and administration'

Report di sostenibilità Kering, 2018 p.8

Report sulla metodologia, Kering

Rochlin S., Grant B. (2010), *Integrating Integrated Reporting - The landscape of Integrated Reporting. Reflections and next steps*, Harvard Business School e-book, pp. 78-80

Kramer M.R, Stakeholder theory; paper *Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development*, 2008.

The Environmental Communication Yearbook, Volume 1, Elkington & Kreander & Stibbard, 1999

*The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications*, T. Donaldson and L. E. Preston, 1995, vol.20, n.1, pp.65-66.

Valuing corporate environmental impacts PwC methodology document,

Valuing corporate environmental impacts: Land use, PwC document, pp. 5-9

Valuing corporate environmental impacts: waste , PwC document, pp. 7-13

Valuing corporate environmental impacts: water use, PwC document, pp. 15-18

[www.pwc.co.uk/corporateresponsibility](http://www.pwc.co.uk/corporateresponsibility)

[www.pwc.co.uk/naturalcapital](http://www.pwc.co.uk/naturalcapital)

[www.pwc.co.uk/who-we-are/corporate-sustainability/assurance.html](http://www.pwc.co.uk/who-we-are/corporate-sustainability/assurance.html)

[www.pwc.com/totalimpact](http://www.pwc.com/totalimpact)

[www.pwcannualreport.co.uk](http://www.pwcannualreport.co.uk)

Zadek, S., Pruzan, P., & Evans, R. (1997). *Building Corporate Accountability: Emerging Practice in Social and Ethical Accounting and Auditing*. Abingdon: Routledge





Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Programmazione e Controllo

**Il Total Impact Measurement and Management come leva strategica  
per lo sviluppo dell'Environmental Profit and Loss: il caso Kering  
Group**

RELATORE

Prof. Cristiano Busco

CANDIDATO

Camilla Capaldo

Matr. 695991

CORRELATORE

Prof.ssa Maria Federica Izzo

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

## Indice

Introduzione .....	130
Capitolo 1.....	131
<b>Integrated Reporting: l'evoluzione della corporate reporting</b> .....	131
Capitolo 2.....	136
<b>Total Impact Measurement and Management</b> .....	136
Capitolo 3.....	141
<b>Sviluppo e integrazione del Framework TIMM: il caso Kering Group</b> .....	141

## Introduzione

Il presente lavoro ha come oggetto lo studio della metodologia di implementazione di un Environmental Profit and Loss all'interno di Gruppi societari (e non), ispirata al Framework Total Impact Measurement and Management (TIMM) sviluppato da PwC UK; il quale ha come obiettivo sviluppare un report finale che dia una visione olistica che non si basa più sull'idea di gerarchia del valore economico ma sull'eterarchia dei valori dove valore sociale ed ambientale sono presupposto e condizione per la creazione di quello economico.

La scelta di focalizzare il lavoro sulle tematiche di Sostenibilità e Integrated Report è dovuta alla crescente manifestazione di volontà da parte di grandi, piccole e medie imprese di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale ed etico. L'attenzione al **territorio** e alle **comunità locali**, attraverso la riduzione dell'**impatto ambientale** e il **coinvolgimento dei dipendenti** a supporto della **cultura aziendale** sono elementi necessari per una crescita responsabile verso le generazioni future.

L'obiettivo del mio studio è quello di mettere in evidenza, attraverso un'analisi accurata, gli impatti ambientali che possono essere generati da una società, in questo caso Kering Group, e dimostrare come quest'ultimi possono essere quantificati e di conseguenza ridotti seguendo le linee guida studiate e rese pubbliche da PwC UK.

Il primo capitolo si focalizza sul concetto di Integrated Reporting e Integrated Thinking, partendo da un'analisi generale del contesto in cui vivono le imprese ed in particolare si sofferma, sulla base delle linee guida dell'*International Integrated Reporting Council*, sui benefici derivanti da una corretta implementazione della rendicontazione integrata nelle stesse strategie aziendali.

Il secondo capitolo, si focalizza sulla necessità di “rendere conto” gli impatti ambientali e quindi renderli parte integrante del report di un'azienda. A tal proposito la società PwC UK ispirandosi ai principi IR ha sviluppato un Framework *Total Impact Measurement Model (TIMM)*. Strumento di supporto e di *decision making*, affinché le aziende possano comprendere appieno i propri rischi, identificare le opportunità e mantenere un impatto positivo sulla società. Solo attraverso la valutazione di impatti sociali, ambientali ed economici, i leader aziendali saranno in grado di confrontare gli impatti totali delle loro strategie e scelte di investimento.

Il terzo capitolo, sulla base di ciò che è stato descritto e discusso nel primo e secondo capitolo, è incentrato sull'applicazione del Framework TIMM ad un gruppo societario, il caso analizzato è Kering Group. L'impegno di Kering nel campo della sostenibilità nasce da una profonda convinzione ed è fonte di ispirazione e innovazione. Il Gruppo ispirandosi ai principi guida sviluppati da PwC UK, ha ideato uno strumento innovativo per quantificare e valutare l'impatto ambientale delle sue attività: l'*EP&L (Environmental Profit & Loss)*. Il Gruppo ha condiviso questa metodologia - che rappresenta un passo fondamentale per permettere l'implementazione di modelli aziendali sostenibili - con altre aziende dell'industria del Lusso e di altri settori.

## **Capitolo 1**

### **Integrated Reporting: l'evoluzione della corporate reporting**

Oggi l'impresa esce dai suoi confini tradizionali per affermarsi come attore sociale e non più esclusivamente come attore economico, offrendo così il proprio contributo al benessere della società. Si tratta di un vero e proprio cambiamento nella cultura d'impresa che intraprende la difficile strada verso l'affermazione della cultura della responsabilità sociale d'impresa, chiamata dalla società ad una partecipazione attiva alla soluzione delle sue problematiche e alla realizzazione di una missione integrativa alla sua logica di profitto. Si fa viva così la

consapevolezza che l'agire dell'impresa non può esaurirsi nella produzione di beni e servizi ma deve estendersi fino a comprendere il soddisfacimento totale dei bisogni di tutti i suoi *stakeholders*. Questo perché si afferma sempre di più la visione secondo la quale le imprese sono parte integrante del contesto sociale, economico e politico in cui sono inserite e al quale devono, in qualche modo, rendere conto. L'attività di un'impresa non può più misurarsi solo attraverso il calcolo del valore economico, ma necessita di un'integrazione con gli aspetti ambientali e sociali. È un chiaro messaggio rivolto agli imprenditori: occorre che essi contribuiscano alla creazione di valore sostenibile volontariamente, al progresso della società civile ed alla tutela dell'ambiente, integrando valutazioni sociali ed ecologiche nella trasformazione imprenditoriale e nei rapporti di governance con gli *stakeholders*.

Ogni impresa può inoltre essere interpretata come un sistema sociale o socio-tecnico aperto, inserita in un macrosistema caratterizzato da un ambiente dal quale il sistema si differenzia per un confine e al quale è accoppiato strutturalmente tramite flussi di input e/o di output. L'approccio sistemico utilizzato permette di spiegare le relazioni impresa-ambiente: si considera infatti l'ordinamento economico dell'impresa come momento del sistema socio-economico costituito da tutti i titolari di interessi economici interni convergenti nell'impresa e questo a sua volta come momento di un sistema sociale di maggiore ampiezza. Un comportamento socialmente responsabile può:

- contribuire a creare un ambiente di lavoro migliore, più sicuro e motivante, in linea con gli obiettivi aziendali dell'efficacia e dell'efficienza, aumentando la capacità dell'impresa di attrarre e mantenere personale qualificato e motivato;
- contribuire a rafforzare il *brand value*, attraverso lo sviluppo di un rapporto stabile e duraturo con i consumatori/clienti, basato sulla fiducia e la fedeltà alla marca;
- rappresentare un qualificante elemento di differenziazione, trasformando le minacce in opportunità, nel rispetto delle regole del mercato e della sensibilità dei consumatori in un quadro competitivo internazionale sempre più complesso e dinamico, dove forme di *dumping* sociale e ambientale creano disequilibri nella competitività delle imprese;
- migliorare la relazione con le istituzioni finanziarie, nell'ottica di un più facile accesso alle fonti di finanziamento in virtù della riduzione del profilo di rischio.



Un comportamento socialmente responsabile presuppone la diffusione di una cultura d'impresa orientata al dialogo con gli *stakeholders*, con la finalità di creare un contesto improntato sulla fiducia e soddisfacimento dei reciproci bisogni.

Tutto ciò permette di dare all'impresa credibilità dell'impegno nei confronti degli *stakeholders*. Tale credibilità tende ad aumentare quanto più l'azienda è in grado di:

- definire con chiarezza gli obiettivi di fondo ed i valori di riferimento;
- presentare il contributo sociale e ambientale del *core business*;
- comunicare gli obiettivi in anticipo e fornire elementi di misurazione oggettiva dei risultati raggiunti.

Esiste infatti un rapporto stretto tra le performance socio-ambientali e quelle economiche di un'azienda. Una buona gestione strategica ambientale dell'attività d'impresa permette di prevenire o limitare le pratiche inquinanti, quindi di evitare coinvolgimenti in scandali per danni provocati all'ambiente, per non accorta gestione dei rifiuti di produzione o per mancato rispetto di normative, eventualità che possono causare gravi e duraturi danni d'immagine. Una buona strategia ambientale consente anche, ispirandosi ai principi della sostenibilità delle attività economiche, di ottimizzare l'utilizzo delle risorse - materie prime ed energia - ed ottenere un significativo contenimento dei costi. Il concetto di *accountability* si rivela nodale ai fini della comprensione della natura e della portata del *social accounting* e può essere sintetizzato come: “*il dovere di fornire un account attraverso il riconoscimento di quelle azioni delle quali un soggetto è ritenuto responsabile*”.

Presuppone due responsabilità o doveri:

1. La responsabilità di intraprendere certe azioni (o di astenersi dal compierle);
2. La responsabilità di colui che “rendiconta” di fornire un resoconto di quelle azioni a colui che ha diritto di ricevere le informazioni.

Lo scopo del Framework consiste nel definire i Principi Guida e gli elementi che determinano il contenuto generale di un report integrato e nell'illustrare i concetti fondamentali di tali principi ed elementi. Il Framework:

- Identifica le informazioni che vanno inserite in un report integrato con l'intento di valutare la capacità dell'organizzazione di creare valore; esso, tuttavia, non definisce un *benchmark* per aspetti come la qualità della strategia di un'organizzazione o il livello delle sue *performance*
- Il Framework può essere applicato e adattato anche al settore pubblico e alle organizzazioni *not-for-profit*, nonostante sia principalmente destinato al settore privato e alle organizzazioni *for-profit* di ogni dimensione. Un report integrato è una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la *governance*, le *performance* e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera. L'obiettivo del Framework consiste nel definire i Principi Guida e i Contenuti che determinano il contenuto generale di un report integrato e nell'illustrarne i concetti fondamentali. Sebbene sia destinato soprattutto al settore privato e a società *for-profit* di ogni dimensione, il Framework può essere applicato e adattato secondo le necessità, anche al settore pubblico e alle organizzazioni *not-for profit*.

Ne emerge lo stretto legame tra l'*accountability* e la responsabilità morale di spiegare agli interlocutori quanto si sta facendo per rispondere alle loro istanze. L'*accountability* si ricollega all'etica e in particolare alla definizione delle regole morali che ispirano il comportamento d'impresa.

La prima componente di un business model sono gli inputs, cioè i capitali dell'organizzazione utili a conseguire la mission aziendale. Ogni capitale contribuisce alla creazione del valore attraverso le attività realizzate dall'organizzazione. Secondo il Framework dell'IIRC, un'organizzazione ha sei categorie di capitali interconnessi fra loro. Non tutti i capitali sopra menzionati sono propri dell'organizzazione, ma ogni capitale è un input poiché costituisce o influenza il processo aziendale. C'è un flusso continuo di capitali tra l'ambiente esterno e l'organizzazione in cui tali capitali sono trasformati. Il valore di ciascun capitale è direttamente o indirettamente accumulato al fine di creare un nuovo valore per tutte le parti coinvolte. Attraverso le attività di business, gli input vengono convertiti in output; i risultati coincidono con l'offerta dell'organizzazione definita al fine di ottimizzare e massimizzare la creazione di valore. Generalmente, gli outputs variano nel tempo in relazione ai cambiamenti delle esigenze del cliente e in base alla capacità dell'organizzazione di innovare e adattare i suoi input. Ma gli outputs non rappresentano l'obiettivo finale del processo di produzione, poiché la loro realizzazione mira a generare risultati di valore. Gli outcomes possono essere divisi in due categorie: tecnico-economici come prodotto

e processo di innovazione e profittabilità della relazione con la clientela e; outcomes psicosociali, ad esempio sentimenti di successo e di fiducia. I primi risultati sono più obiettivi dei secondi ma entrambi hanno un impatto sull'organizzazione. Quindi il Framework IR descrive chiaramente una gestione integrata, globale, di pensiero integrato in cui il modello di business deve essere considerato come il nucleo. Tuttavia, il sistema si estende ben oltre il modello di business e persino si estende al di fuori dei confini dell'organizzazione, incorporando vision e mission, strategia e ambiente esterno. All'interno di questo sistema, la strategia dovrebbe definire come massimizzare le opportunità e attenuare o gestire i rischi e definire gli obiettivi a lungo termine e piani efficienti che dovrebbero essere in grado di raggiungere tali obiettivi.

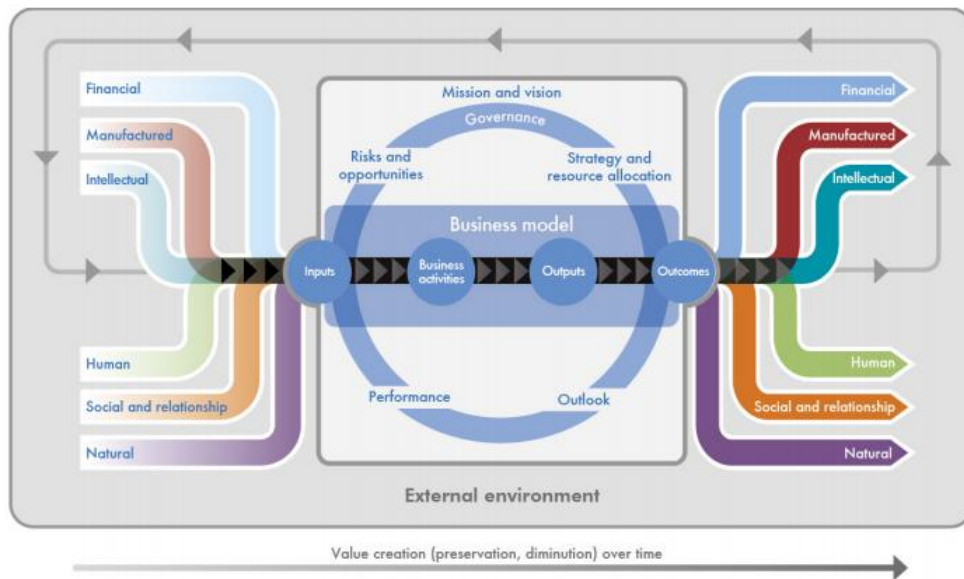


Figura 1.1: The International Integrated Report Framework

L'Integrated Report è presentato come un processo basato sul "pensiero integrato", Integrated Thinking, che si traduce in un rapporto periodico e conciso, su come la strategia, governance, prestazioni e prospettive di un'organizzazione portano alla creazione di valore di breve, medio e lungo periodo. Integrated Thinking è un termine che si riferisce alle condizioni che favoriscono un processo decisionale inclusivo, basato sulla connettività e le interdipendenze di una gamma di fattori che influenzano la capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo.

L'Integrated Thinking, essenziale per la produzione di un report integrato, richiede che ci sia una chiara collaborazione tra funzioni nell'azienda. Saper lavorare sia quando si disegna il business model, sia quando si pianifica e successivamente quando si esegue la strategia è il punto di partenza. La collaborazione e il dialogo tra diversi dipartimenti permette la realizzazione di innovazioni e l'elaborazione di una strategia complessiva migliore per l'azienda nel suo complesso (e che tiene conto delle esigenze di tutte le unità che fanno parte dell'organizzazione), incrementerà l'integrazione interna, per un'organizzazione più efficiente. Si sviluppa così un cambiamento culturale significativo, una nuova cultura di collaborazione tra i diversi reparti dell'azienda. E' importante infine sottolineare il fatto che la redazione dell'IR non è ancora obbligatoria per legge (ciò è vero nella maggioranza dei Paesi), ma le società che hanno deciso volontariamente di adottare questo strumento lo hanno fatto per via dei vantaggi che esso genera, e se/quando esso diventerà obbligatorio per legge, esse saranno meglio posizionate per soddisfare i requisiti di legge, avendo già a disposizione delle solide basi di partenza sulle quali lavorare.

## Capitolo 2

### Total Impact Measurement and Management

*“Our purpose is to build trust in society and to solve important problems. It's ambitious, but keeping it front of mind helps us to learn from our experiences and to get better at what we do”.*

Questo è l'assunto base da cui parte PwC per pensare in maniera **integrata**. A partire dall'anno scorso è stato introdotto un nuovo *outcome-based responsible business framework*; e sono stati fissati dei *focus* su *key areas* il quale si ritiene che possano generare un impatto positivo per il business e la società in genere. Le principali *key areas* sono:

- Lavorare con una *purpose* nel lavoro dei nostri clienti;
- Essere un business giusto e fidato;
- Diventare un business “circolare”;
- Responsabilizzare le persone e la comunità in cui si lavora.

La società ha dato priorità a queste aree della “*materiality matrix*”, la quale è stata sviluppata sulla base di input degli stessi *stakeholders*. La matrice è allineata al modello di *business* e ai principali

rischi dell'azienda, ed essa ha anche influenze sull'approccio di rendicontazione utilizzato. Gli *outcomes* riguardano anche i “*Sustainable Development Goals*” i quali sono rilevanti per l'attività svolta.

L' Executive Board ha definito la *purpose* aziendale “*the heart of everything we do, informing the work we do for clients as well as how we run the business.*”

Il Board si impegna a progettare, implementare e monitorare sistemi di controllo interni su informazioni rilevanti; garantire che le informazioni selezionate siano esenti da qualsiasi inesattezza materiale e scevra da elementi di frode o errore, e alla fine dell'intero processo di monitoraggio e controllo, si impegna nel redigere una relazione che sia indipendente, diffondendo la stessa a tutti membri di PwC. La relazione (che è presentata ogni anno online, sul sito della società) è redatta per riportare l'attività di *corporate sustainability performance* e per dimostrare a tutti gli *stakeholders* le attività svolta in materia di *governance* ottenendo una *sustainability assurance report*.

Con l'evoluzione del *business context* è necessario adeguare ad esso anche i modelli di *business* per garantire e generare crescita nel tempo. Fondamentale è, quindi, la rivisitazione delle informazioni utilizzate e le decisioni da intraprendere per assicurare crescita nel lungo periodo. L'ambiente aziendale è cambiato molto nell'ultimo decennio, e si prospetta che esso continuerà a cambiare in futuro. I cambiamenti economici globali hanno portato un rallentamento del tasso di crescita economica, e studiosi hanno dimostrato che esso con il continuo mutare del contesto, sarà sempre più volatile. Allo stesso tempo si prevede che nel 2050, sette delle più grandi tredici economie emergenti avranno un risvolto positivo rispetto alle quattro attuali. Questo cambiamento porterà con sé la rapida crescita di una nuova classe media, in particolare in Cina e in India. Il vantaggio competitivo basato su manodopera e materiali a basso costo diventerà solo un *tool* del passato; la battaglia globale sarà basata su **talento e accesso alla conoscenza**, le quali saranno sempre più le basi per la concorrenza.

Viviamo in un mondo di cambiamenti e sconvolgimenti significativi. Abbiamo una popolazione in continua crescita, in cerca di uno stile di vita migliore, ma il nostro pianeta ha risorse limitate, molte delle quali si stanno rapidamente esaurendo. Allo stesso tempo, le aspettative delle imprese sul ruolo che dovrebbero svolgere nella società, si sono spostate tra le parti interessate, includendo clienti, fornitori, dipendenti, governi e società in generale. Molti *business model e practices* non

sono idonei per affrontare i nuovi requisiti che i settori richiedono ed hanno bisogno di trasformarsi, se l'obiettivo futuro è quello di conseguire profitti.

Questi continui mutamenti stanno influenzando il processo decisionale e il *reporting* aziendale, ma fino ad ora è stato difficile quantificare e monetizzare gli impatti sociali e ambientali, lasciandoli esclusi dalla contabilità tradizionale e dalle decisioni di ritorno sull'investimento. Misurare le *performance* sia finanziarie che non finanziarie consentirebbe ai CEO di identificare e gestire meglio i propri rischi. A tal proposito PwC UK ha sviluppato un *framework* TIMM in risposta a queste esigenze.

Il TIMM model, ideato e implementato da PwC UK, attraverso analisi e indicatori è in grado di fornire tutte le informazioni necessarie per comprendere se l'azienda è competitiva nell'ambiente odierno. Un approccio *total impact*, per intraprendere decisioni strategiche, fornisce la prospettiva olistica di cui un'impresa ha bisogno per capire il rischio, identificare le opportunità e ottimizzare il suo contributo alla società. Dal 2010, PwC con la collaborazione di accademici, clienti e altri esperti ha iniziato a sviluppare il *framework* del ***Total Impact Measurement and Management***, fino ad arrivare ad oggi ad essere identificato come un approccio leader per misurare e valutare l'impatto. I leader valutando gli impatti sociali, ambientali ed economici, e gestendo i *trade-off*, sono ora in grado di confrontare gli impatti totali delle loro strategie e delle scelte di investimento, e di identificare le decisioni ottimali per la propria attività e i propri *stakeholders*. Quindi, il ***Total Impact Measurement and Management*** nasce dalla necessità di implementare un sistema di misurazione dei "parametri aziendali" più olistica, tenendo conto dei *mega-trend* globali; consentendo al *management* di prendere delle decisioni basate su una serie più ampia di criteri rispetto a quelli tradizionali. La misura del successo aziendale va oltre gli indicatori puramente di carattere finanziario, e sta diventando necessario attribuire un "valore" alle attività sociali, ambientali ed economiche in modo che le decisioni e le strategie implementate siano ottimali e soddisfino le esigenze di tutti gli *stakeholders*. L'opportunità di cambiare *point of view* sul modo di fare "affari" è allineata agli MDGs (*the Millenium Development Goals*) fissati dall'ONU; ovvero gli otto obiettivi di sviluppo del millennio che tutti i 193 Stati membri sono stati impegnati a raggiungere entro l'anno 2015. La TIMM *wheel*, di seguito, mostra le attività di un'azienda al suo centro, circondata dagli *stakeholders* interessati al *business* (il cerchio grigio). Ogni impatto che l'azienda può generare è rappresentato all'esterno della "ruota".

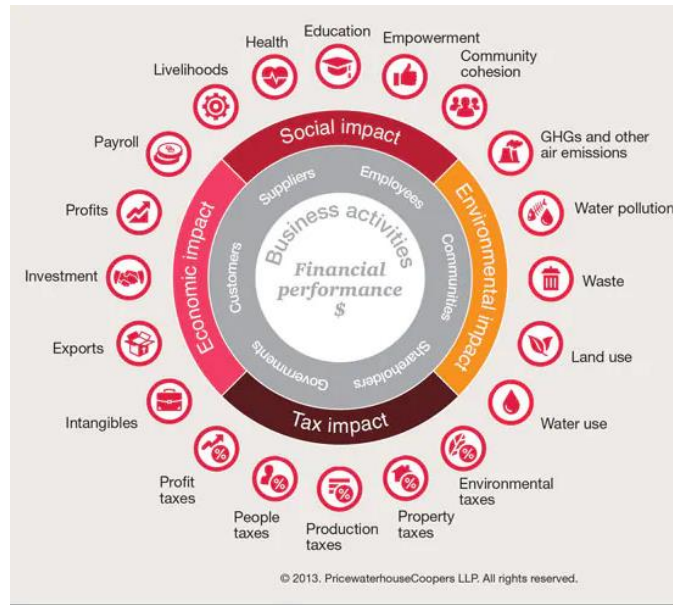


Figura 2.1: La TIMM “wheel”

Gli impatti, a loro volta, sono raggruppati in quattro aree, ciascuna comprendente cinque indicatori. Una volta calcolati, gli impatti sono rappresentati sulla ruota utilizzando barre di dimensioni proporzionate al valore di ciascun indicatore; di colore verde per gli impatti positivi e rosso per quelli negativi. Le 4 dimensioni chiave dell’impatto considerate all’interno del TIMM sono:

**Social:** incorpora gli effetti delle attività commerciali e imprenditoriali di un’organizzazione sulla società attraverso *outcomes*, come mezzi di sussistenza, salute, istruzione, poiché questa è l’area a cui si dà meno importanza in un *business*;

**Environmental:** l’impatto ambientale si riferisce all’impatto di un’organizzazione sulla società a causa delle emissioni di GHG, delle emissioni atmosferiche, dell’utilizzo del suolo, inquinamento dell’acqua e produzione di rifiuti;

**Tax:** l’impatto fiscale è il contributo complessivo di un’organizzazione alle finanze pubbliche; include le tasse sugli utili, sulle persone, sulla produzione e proprietà, nonché sulle tasse ambientali. Gli impatti fiscali sono separati e aggiuntivi rispetto agli impatti economici;

**Economic:** si riferisce al contributo di un'organizzazione all'economia attraverso il “*gross value added*” (valore aggiunto lordo). Comprende le conseguenze degli impatti diretti, indiretti e indotti di cinque indicatori: profitti, buste paga, investimenti, beni immateriali, esportazioni.

Adottare il TIMM significa fornire un numero di benefici tangibili per un'azienda, aiutare a capire se una strategia porterà valore sostenibile per gli azionisti e dimostrare come un *business* crea valore per i suoi *stakeholders*. La volontà del TIMM di rafforzare il processo di *decision making* è stata approvata dai leader aziendali che hanno preso parte di un sondaggio sottoposto dalla stessa società. L'indagine ha identificato una propensione determinante da parte degli amministratori delegati, per questo approccio di tipo olistico. Il TIMM è progettato per assistere le imprese nel prendere decisioni in maniera più consapevole. Fornisce una visione olistica di come le attività del business diano valore alla *supply chain* e l'intera comunità in cui opera, anche attraverso il contributo che dà alle finanze pubbliche. Questo modello fornisce una completa valutazione di come le imprese generano, e potenzialmente distruggono, valore per gli azionisti e tutti gli *stakeholders*; esamina gli impatti che derivano direttamente dall'attività del *business* e indirettamente attraverso gli effetti sul mercato. Il *framework* del TIMM offre un solido punto di partenza per valutare le decisioni e *performance* d'impresa. La prossima grande sfida è come portare la misurazione del *total impact* e la gestione dell'impatto nel *mainstream*; quindi diventa un elemento essenziale per gestire e comunicare dati aziendali a tutte le parti interessate. Questo significa sviluppare una chiara visione e comprensione di come il TIMM può realizzare appieno il suo potenziale e superare le barriere che hanno creato un gap tra *la businesses' perception* del valore del *total impact approach*, e quante imprese l'hanno effettivamente adottato. Dal sondaggio ai CEO si è evinta una propensione da parte di quest'ultimi ad utilizzare il TIMM per valutare la strategia e le decisioni aziendali. Oltre il 90% ritiene che la misurazione del *total impact* aiuterebbe le imprese ad identificare e gestire i propri rischi in modo più efficace. Oltre l'80% ritiene che fornirebbe un quadro più chiaro rispetto ai report finanziari convenzionali e aiuta ad indentificare nuove opportunità di business. Anche se molte aziende prevedono i benefici di questo approccio, gli analisti ritengono che il TIMM possa avere un maggior potenziale in virtù del continuo cambiamento del contesto aziendale. Molti CEO percepiscono i potenziali benefici dell'approccio *total impact* rispetto ai modelli di reporting attuali.



Per il successo sono necessarie due condizioni chiave: dobbiamo assicurarci che le misure di impatto siano sufficientemente coerenti da fornire un significativo confronto tra le aziende; in secondo luogo è necessario che lo “stimolo” sia imperativo di *business*, come lo sviluppo di nuovi prodotti, nuovi mercati, la creazione di *reputation* con tutte le parti interessate.

Misurare e gestire l’impatto totale è ancora un concetto relativamente nuovo e molti CEO sono preoccupati per le sfide pratiche del TIMM. Tra i principali ostacoli che dovranno essere superati prima che l’approccio *total impact* sia effettivamente implementato nel processo di *decision making* aziendale c’è la percezione di mancanza dei dati e di altre informazioni necessarie per valutare il *total impact* e l’assenza di solidi quadri di misurazione dell’impatto. È interessante notare che la mancanza di regolamentazione è vista come la barriera meno importante, ritenendo che se le altre potrebbero essere rimosse, la mancanza di regolamentazione non fermerebbe la misurazione del *total impact* che utilizzano molte imprese.

### Capitolo 3

#### **Sviluppo e integrazione del Framework TIMM: il caso Kering Group**

La strategia di sostenibilità adottata è basata sul concetto di “rafforzare l’immaginazione” mettendola al centro di tutto ciò che la società fa’. Affida le sedi a individui di talento unico e dà loro la totale libertà creativa, una garanzia di assunzione di rischi creativi e offrendo ai clienti esperienze uniche e autentiche che rispondono ai loro desideri di affermazione ed espressione di sé. In tal modo riesce a coltivare talenti e promuove una cultura dell’imprenditoria. Accompagna ciascuno dei dipendenti affinché raggiungano il loro pieno potenziale. Incoraggia la diversità, l’uguaglianza e l’equilibrio tra lavoro e vita privata, tutti elementi che sono fonte di creatività ed eccellenza, fornendo così un ambiente di lavoro stimolante e soddisfacente. “*Impegnarsi per un lusso sostenibile e responsabile*”. Rende così lo sviluppo sostenibile centrale per la cultura e la strategia dell’azienda; difende la dignità delle donne e migliora le loro condizioni di vita. Stabilisce obiettivi ambiziosi in termini di responsabilità sociale e ambientale e fa’ tutto il possibile per raggiungerli.

Dare un valore al modo in cui l'azienda influisce sull'economia, sull'ambiente e sulla società in generale è importante quanto il calcolo del rendimento finanziario. Complessivamente, questo misura l'impatto totale dell'azienda sulla società e fornisce le informazioni necessarie per poter competere nell'ambiente operativo odierno.

Un approccio a impatto totale nel prendere decisioni strategiche fornisce la prospettiva olistica di cui un'azienda ha bisogno per comprendere il rischio, identificare le opportunità e ottimizzare il suo contributo alla società.

Kering ha sviluppato un potente modello di business integrato la cui combinazione di agilità, equilibrio e responsabilità ha stimolato la rapida crescita delle sue sedi in tutto il mondo. Il gruppo vuole assicurarsi di avere uno stretto controllo dell'impatto ambientale lungo tutta la catena di approvvigionamento. Michael Beutler, direttore delle operazioni di sostenibilità di Kering, discute con Malcolm Preston, leader della sostenibilità globale di PwC e Dan Schwarzmann, leader di clienti e mercati di PwC su come Kering deve adottare il framework di misurazione e gestione dell'impatto totale con i suoi EP&L e integrarlo nella sua attività. Kering Group ha scoperto che il 75% dell'impatto ambientale deriva dalla trasformazione delle materie prime nei suoi prodotti.

Si è reso conto che quando si tratta di Sostenibilità, guardare alle operazioni dà solo una visione della punta "dell'iceberg": per ridurre i rischi e gestire in modo più efficace, si deve andare più in profondità.

Un EP&L guida il Gruppo nel prendere decisioni commerciali per ridurre in modo significativo l'impatto ambientale delle sue catene di approvvigionamento, processi di produzione e approvvigionamento di materie prime. Fornisce una comprensione completa e chiara delle attività del gruppo e del Board. Fa' luce sulle aree in cui Kering può implementare soluzioni per ridurre significativamente il suo impatto ambientale, sia nelle catene di approvvigionamento, nei processi di produzione e nell'approvvigionamento delle materie prime.

L'EP&L viene applicato in tre fasi:

- *Quantificazione dell'impatto ambientale.* Le sei aree di impatto raggruppano 62 indicatori che coprono diversi tipi di emissioni e utilizzo di risorse;
- *La stima dei probabili cambiamenti ambientali* derivanti da queste emissioni o dall'uso delle risorse è stimata in base al contesto ambientale locale;

- *Valorizzare il cambiamento nel benessere.* Le conseguenze di questi cambiamenti ambientali per il benessere delle persone vengono quindi valutate in termini monetari. Questo approccio di valutazione è coerente con le raccomandazioni politiche della Commissione europea ed è sempre più utilizzato dai responsabili politici di tutto il mondo. Le metodologie di valutazione sono state sviluppate da PwC UK.

Il lancio dell'EP&L all'interno del Gruppo è servito a implementare iniziative che riducono l'impatto ambientale di Kering e generano benefici tangibili a tutti i livelli dell'organizzazione. Dall'implementazione dell'EP&L si potranno identificare i principali fattori di impatto negli affari della società; di conseguenza aiuta a comprendere l'impatto delle decisioni quotidiane e a sviluppare politiche commerciali più solide per affrontare rischi e opportunità presentati dall'ambiente.

Gli impatti sono classificati in sei aree:

- **Inquinamento atmosferico (*air pollution*):** rilascio di sostanze inquinanti come anidride solforosa e nitrico, questi riducono la qualità dell'aria, con conseguenze negative sulla salute delle persone e nell'ambiente naturale.
- **Gas a effetto serra (*GHG*):** il nesso causale tra le emissioni di GHG e i cambiamenti nel clima globale sono ormai ben consolidati. Si prevede che gli impatti saranno di vasta portata e influenzeranno la nostra salute, economia e ambiente naturale.
- **Uso del suolo e biodiversità (*land use*):** le aree di terra "naturale" offrono risorse essenziali alla società, le quali regolano il nostro ambiente, forniscono beni e servizi a supporto dei mezzi di sussistenza, offrono opportunità di svago, di arricchimento culturale e spirituale. La conversione e il degrado delle aree naturali comporta una riduzione di questi servizi.
- **Rifiuti (*waste*):** lo smaltimento dei rifiuti può determinare una serie di impatti, tra cui il rilascio di GHG e altri inquinanti atmosferici, inquinamento nei corpi idrici e nei suoli.
- **Consumo di acqua:** il consumo di acqua aziendale può, in alcune circostanze, ridurre la disponibilità di acqua pulita per le comunità locali, con conseguente aumento del consumo di acqua sporca, con impatti associati sulla salute delle persone. Può anche aumentare la scarsità d'acqua per la produzione agricola e la qualità dell'ambiente naturale, con riduzioni associate nei servizi ecosistemici.

- **Inquinamento delle acque:** il rilascio di tossine nei corsi d'acqua può portare impatti sulla salute delle persone, se le sostanze inquinanti vengono ingerite tramite acqua potabile o mediante accumulo negli alimenti.

L'EP&L è un approccio *open source*. Kering condivide la metodologia adottata in modo che tutte le aziende possano utilizzarla come modello. Innovazione, miglioramento dell'efficienza e, naturalmente, ridotto impatto ambientale: l'EP&L offre molti vantaggi. Il Gruppo incoraggia tutte le aziende del settore, e altri, a utilizzare questa metodologia, che è in continua evoluzione, per tenere conto degli avanzamenti che si hanno anno dopo anno. Kering, supportato da PwC UK, ha costruito l'EP&L, il quale è definito “strumento di gestione aziendale” a tutti gli effetti.

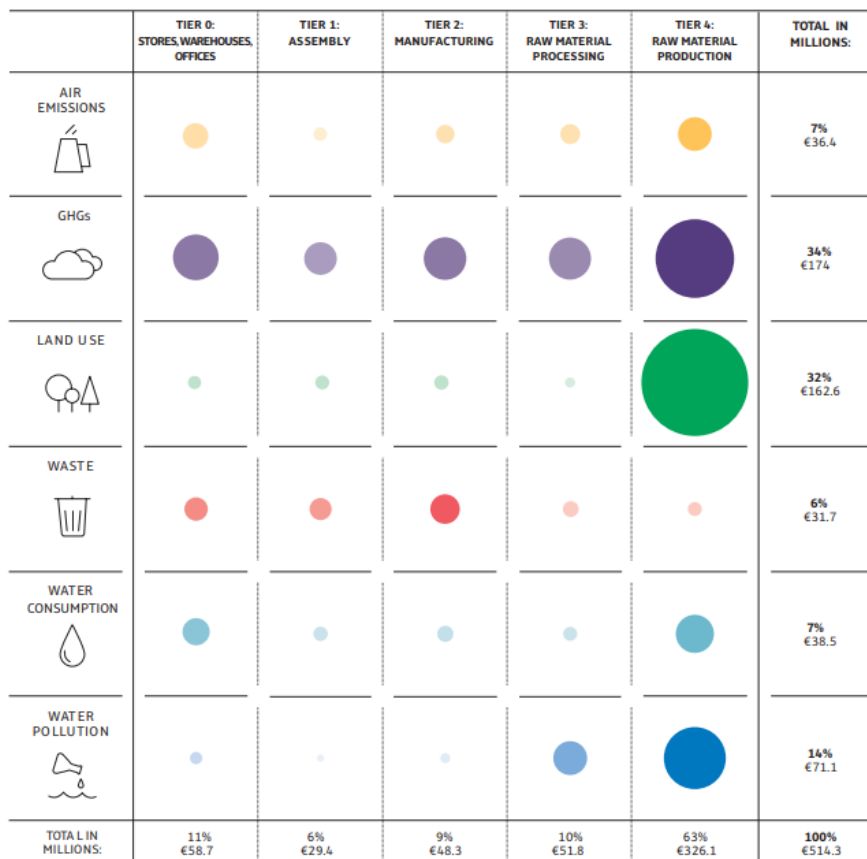


Figura 3.1: E P&L 2018 Kering

Il processo di formazione di questo particolare strumento di rendicontazione è basato su sette fasi; di cui le prime tre sono incentrate sul processo di pianificazione e le ultime quattro riguardano la raccolta dei dati e stima dei calcoli da inserire successivamente nel prospetto.

Le relazioni ambientali tradizionali di solito si fermano al primo passo, fornendo una comprensione dell'entità delle emissioni e dell'utilizzo delle risorse; questa tipologia di P&L va a considerare anche le conseguenze di queste emissioni e l'utilizzo delle risorse per l'ambiente e le persone.

Le metodologie di valutazione E P&L si incentrano sulle ultime due fasi. Esiste una vasta gamma di metodi per misurare o stimare le quantità biofisiche delle emissioni o dell'uso delle risorse. Tutte le metodologie di valutazione E P&L si basano sull'esistente corpus di pubblicazioni sottoposte a revisione, ma nessuna di essa è certificata. Dato che l'uso di E P&L come strumento continua ad evolversi, la sua idoneità a informare su decisioni aziendali specifiche deve essere valutata caso per caso. Tuttavia, lo scopo centrale di questa tipologia di conto economico è quello di fornire più informazioni sugli impatti ambientali. Esso consente il confronto e la definizione delle priorità tra le diverse aree di impatto e può essere utilizzato per comunicare i reali costi e benefici ambientali delle attività aziendali, può migliorare la comprensione dell'impatto ambientale di un'azienda. In breve, aiuta a rispondere alla domanda essenziale: *quali dei miei impatti ambientali conta di più e dove?*

Una volta analizzati i risultati ambientali e l'impatto sulle persone si procede alla traduzione in valore monetario per misurare con precisione il costo dell'attività.

È importante dare un valore monetario agli impatti perché consente di confrontare le prestazioni ambientali in modo più semplice: i risultati sono più facili da leggere per i dirigenti e le parti interessate, mostra dove è meglio attuare iniziative, dove si stanno facendo progressi e come poter ridurre l'impronta aziendale.

Un EP&L guida il Gruppo nel prendere decisioni riducendo in modo significativo l'impatto ambientale nelle sue catene di approvvigionamento, processi di produzione e approvvigionamento di materie prime; fornisce una comprensione completa e chiara delle attività del gruppo e del Board. Fa' luce sulle aree in cui il gruppo può implementare soluzioni per ridurre significativamente il suo impatto ambientale, sia nelle catene di approvvigionamento, che nei processi di produzione e approvvigionamento delle materie prime. Il lancio di un EP&L all'interno del Gruppo è servito a implementare iniziative che riducono l'impatto ambientale di Kering e generano benefici tangibili a tutti i livelli dell'organizzazione.

Il gruppo ha monetizzato 514M € nel 2018 in termini di impatto. Questo rappresenta una riduzione del 12% rispetto al 2017. Ciò riflette l'efficacia degli sforzi di sostenibilità del Gruppo, che si concentra principalmente sulle politiche di approvvigionamento responsabile e sul miglioramento dell'efficienza ambientale dei processi industriali, cercando al contempo una gestione ottimale di siti e attività. Analizzando il quadro generale dei risultati EP&L del Gruppo, vediamo che la società è sulla buona strada del percorso di riduzione verso l'obiettivo EP&L 2025 del 40% nelle operazioni e attraverso la catena di approvvigionamento, ottenendo una riduzione del 14% dell'intensità EP&L tra il 2015 e 2018.