



Libera Università degli Studi Sociali "Guido Carli"
DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT
Corso di Laurea Magistrale in GESTIONE D'IMPRESA

Tesi di laurea in
Management of Circular Economy

"I CRITERI ESG: COMMITMENT REALE ED ANNUNCIATO"

Prof. Pietro De Giovanni

RELATORE

Prof. Enzo Peruffo

CORRELATORE

Camilla Brusino

Matr.731621

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

I CRITERI ESG: COMMITMENT REALE ED ANNUNCIATO

Indice

Introduzione.....	3
1. Literature Review.....	6
1.1 Gap di Ricerca.....	13
2. La metodologia di ricerca.....	15
3. Risultati e discussione.....	17
4. Conclusioni.....	36
Bibliografia.....	39
Sitografia.....	41
Summary.....	48
Bibliografia e Sitografia Summary.....	53

Introduzione

Negli ultimi 150 anni (Reuter et al.,2018) la maggior parte dei prodotti che utilizziamo quotidianamente vengono realizzati secondo i principi dell'economia lineare: le materie prime vengono estratte, trasformate in prodotto ed infine gettato. Tale processo ripetuto con continuità è causa di danni ambientali. Ciò ha fatto crescere la consapevolezza e la necessità di modificare la tipologia di economia, attraverso attività di recupero che costituiscono il fondamento della cosiddetta economia circolare.

La sostenibilità, concetto fino a poco tempo fa ancora di non comune condivisione, col tempo è diventato un tema centrale. Lo sviluppo sostenibile coincide con il concetto della salvaguardia dell'ambiente e dà vita alla cosiddetta economia circolare. La *circular economy* è stata pensata come un'economia in grado di rigenerarsi da sola, cosicché i rifiuti diventino risorsa per gli altri, massimizzando l'utilità dei prodotti e delle sue componenti e recuperando i materiali una volta che i beni raggiungono la fine del loro ciclo di vita; inoltre, l'attuazione e l'implementazione di un'economia circolare permette di aumentare anche la competitività tra le aziende.

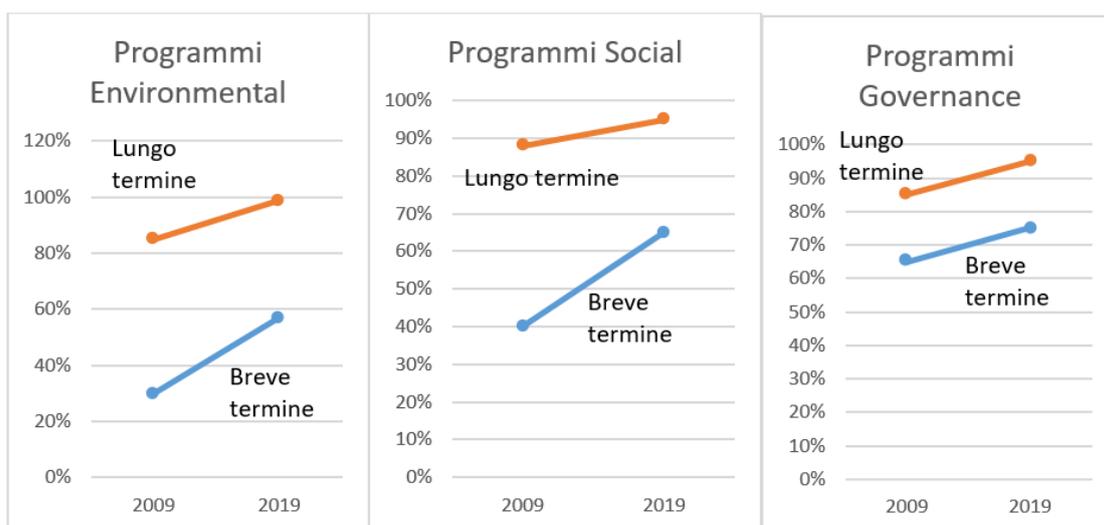
Dell'Olio attesta che la competizione diventerà sempre più complessa col il passare del tempo e ciò imporrà le imprese ad utilizzare strumenti e metodologie sostenibili per ottenere gli investimenti. Questo pensiero viene riportato e condiviso anche da Lisi (2013), il quale afferma che *“i principi dello sviluppo sostenibile non vanno considerati come vincoli esterni imposti da un mutato contesto socio-economico, (...) l'ottica della sostenibilità richiede di modificare strategia, assetti organizzativi, strumenti e misure, ma non solo: il passaggio richiesto alle imprese è molto più di ampia portata, poiché incide anche sul sistema valoriale.”*. Importante è anche il rapporto e la relazione che si va ad instaurare con il mercato finanziario, in particolare con le banche e con gli interlocutori e intermediari finanziari. L'EBA (*European Banking Authority*) a tale proposito ha realizzato un piano di azione basato sulla *Sustainable Finance* in cui ha definito una metodologia per includere i principi di sostenibilità ed i criteri ESG anche in ambito bancario e finanziario.

I criteri ESG (*Environmental, Social e Governance*) sono indicatori che permettono di analizzare l'attività di un emittente, sia corporate che governativo, non solo su aspetti finanziari, ma anche e soprattutto sotto il profilo ambientale, sociale e di buona governance. I suddetti criteri rappresentano sempre più una discriminante selettiva per continuare ad operare nel mercato di competenza, mantenendo il possibile vantaggio competitivo raggiunto o che l'azienda vuole raggiungere. Anche il rapporto con i mercati finanziari sta subendo importanti evoluzioni, portando gli investitori e gli istituti bancari a finanziare progetti di sviluppo sostenibile premiando le aziende che iniziano ad entrare o che sono già entrati nel circuito virtuoso degli anzidetti criteri ESG. Un'azienda che implementa nel proprio business tali criteri intravede dei benefici per lo svolgimento della propria attività, con una riduzione dei rischi e dei costi ed un incremento della propria competitività. Attualmente si cerca di incoraggiare le istituzioni finanziarie ad adottare, comprendere, misurare e monitorare gli aspetti ESG

dato che i dati relativi a quest'ultimi inciderà positivamente sulla quotazione delle azioni delle banche. Sládková Jitka e Co. (2021) hanno analizzato tutti i fondi sostenibili attivi in Europa, valutando le loro performance con analisi e statistiche descrittive, ed è emerso come gli investimenti in criteri ESG sembrano avere una performance migliore rispetto ad investimenti con focus differenti.

L'articolo della McKinsey Global Survey mostra ulteriori dati rilevanti sulla valutazione dei programmi ESG. Il sondaggio da loro elaborato ha coinvolto circa 558 partecipanti provenienti da una vasta gamma di settori, ha mostrato come l'83% degli intervistati si aspetta che l'integrazione dei criteri ESG contribuisca a dare maggiore valore per gli azionisti. Particolare è anche il confronto con il sondaggio effettuato nel 2009 in quanto è emerso come i leader aziendali affermino che focalizzarsi sull'implementazione di programmi ambientali, sociali e di governance crei maggior valore sia nel breve che nel lungo termine, con riferimento ai criteri di gestione esistenti attualmente. Come si evince dalla Figura 1.0, per ogni tipo di programma la percezione della creazione di valore è aumentata, soprattutto per i programmi *Social*.

Figura 1.0 Quota di intervistati che affermano che i criteri ESG creano valore in %



Fonte McKinsey Global Survey

In quest'elaborato verrà trattata una delle questioni fondamentali legati all'implementazione della *circular economy*: i criteri ESG e l'importanza della redazione di un bilancio di sostenibilità. I criteri ESG apportano valore aggiunto alla performance sia aziendale sia finanziaria di un'impresa e la testimonianza della loro applicazione è il report di sostenibilità. Il bilancio sostenibile è un documento che si rivolge a tutti gli *stakeholders* con l'obiettivo di comunicare i risultati e le attività intraprese per garantire lo sviluppo sostenibile.

L'elaborato si soffermerà sull'analisi del bilancio di sostenibilità evidenziandone i benefici ed i vantaggi che si ottengono dall'implementazione dei criteri ESG nel proprio

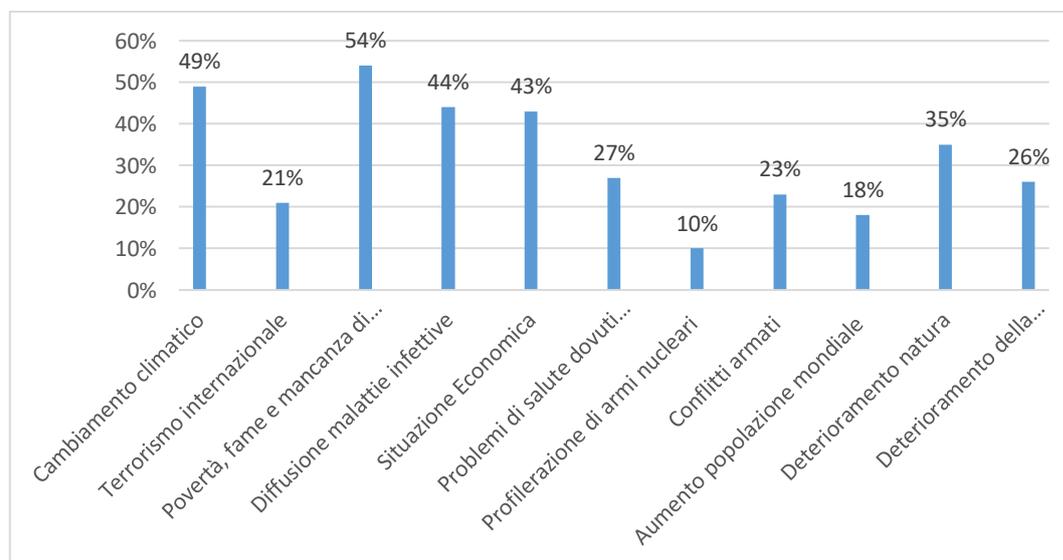
business aziendale, i principi utilizzati per la redazione del bilancio di sostenibilità e come percepire l'effettiva differenza tra il commitment reale e quello comunicato. Le società ogni giorno sono chiamate a prendere decisioni in modo da perfezionare il loro business non considerando spesso il loro impatto a livello ambientale: l'inquinamento, i cambiamenti climatici, l'esaurimento delle risorse naturali. Le aziende che, viceversa, hanno compreso l'importanza dei criteri ESG provvedono a divulgare le informazioni per poter attirare maggiori investimenti. Allo scopo verrà analizzata una società che svolge attività di gestione della raccolta, del trattamento e dello smaltimento dei rifiuti solidi urbani: ASIA Napoli. La società dal 2011 redige il cosiddetto bilancio di sostenibilità, ottimizzando i suoi risultati e le sue performance aziendali, incrementando gli investimenti e soddisfacendo le richieste da parte dei vari *stakeholders*.

I risultati evidenziano come l'applicazione e l'implementazione dei criteri ESG, tramite l'ausilio degli standard GRI, apportino valore aggiunto alla performance della società, non solo sotto l'aspetto economico, ma anche sotto l'aspetto ambientale e sociale, dimostrando come la comunicazione dell'impegno nel sostenibile riduca i rischi, sia operativi sia reputazionali, e attiri un numero elevato di investimenti da parte di numerosi *stakeholders*. Inoltre la società dimostra il suo impegno nella sostenibilità, comunicando dati ed azioni effettivamente intraprese.

1. Literature Review

I criteri ESG “*Environmental, Social and Governance*” (ESG) sono indicatori che permettono di analizzare attività di tipo sia governativo che corporate sotto il profilo ambientale, sociale e di buona governance. Si sono analizzate diverse fonti per comprendere meglio questi criteri, i vantaggi e le motivazioni che hanno spinto le aziende ad adottarli nelle loro strategie e quali potrebbero essere gli incentivi per quelle imprese che non effettuano investimenti in questo campo o hanno dubbi a riguardo. La riflessione è partita dalla frase di Buckminster Fuller “*You never change things by fighting the existing reality. To change something, build a new model that makes the existing model obsolete.*” che descrive l’attuale situazione che stiamo vivendo caratterizzata da una transizione verso un’economia di tipo circolare. Con il termine transizione s’intende quel passaggio da una condizione ad un’altra, e nel contesto ambientale, significa quel passaggio da un modello di produzione basato esclusivamente sul consumo ad un modello più sostenibile ed ecologico. La Commissione Europea, insieme al Parlamento Europeo e ad altre istituzioni e agenzie dell’UE, hanno condotto un sondaggio effettuato tra Settembre ed Ottobre del 2021 e con l’uso dell’*Eurobarometer* per comprendere quale sia il problema più importante e che suscita maggior timore: è emerso che il 91% dei cittadini europei intervistati, con un’età compresa tra i 15 ed i 24 anni, considera il cambiamento climatico un problema serio. Su un’ampia base d’indagine riguardante le problematiche ritenuti importanti da dover fronteggiare, il grafico sottostante ne dà una statistica complessiva.

Figura 1.1 *I problemi ritenuti gravi che il mondo deve affrontare*



Fonte https://data.europa.eu/data/datasets/s2273_95_1_513_eng?locale=it

Secondo una ricerca di mercato elaborata dalla società di consulenza Ipsos, è stato dimostrato che il 72% degli intervistati ritiene importante l’utilizzo del Recovery Fund per l’economia circolare, un programma europeo per garantire un sostegno ai

Paesi UE per raggiungere una ripresa economica. Lo stesso Edoardo Ronchi, Presidente della Fondazione per lo sviluppo sostenibile, nel suo libro *“La transizione alla Green Economy”* ha elaborato una riflessione basata sullo sviluppo sostenibile, evidenziando informazioni solide sui cambiamenti che apporterebbe questa transizione e sui fattori favorevoli legata ad essa, confermando come sia importante riuscire ad integrare nelle proprie strategie aziendali sistemi e procedure sostenibili. La globalizzazione e la maggior attenzione allo sviluppo sostenibile, portano sempre più gli *stakeholders*, sia nuovi che attuali, ad investire in aziende che mostrano importanza nell’integrare nel proprio business criteri ESG. È facile dire che la sostenibilità è importante, ma non è semplice capire come prendere decisioni su quest’argomento e come si articolano nelle funzioni e nelle strategie aziendali.

In questo contesto s’inserisce la nozione del *reporting* sostenibile: la possibilità per un’impresa di redigere il cosiddetto bilancio di sostenibilità. L’Unione Europea nel Libro Verde della Commissione (2001) dà una chiara definizione di bilancio di sostenibilità affermando che essa è come *“L’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.”*. Attraverso il report di sostenibilità, le aziende comunicano il loro impegno nell’investimento di attività che abbracciano parametri sociali, governance ed ambientali, permettendo di essere così più trasparenti sui rischi e sulle opportunità che affrontano: mostra una rappresentazione bilanciata, chiara e razionale della performance sostenibile di un’organizzazione. Il bilancio di sostenibilità è un documento rivolto a tutti gli *stakeholders* che comunica i risultati presi dalla società in ambito di Responsabilità d’Impresa (CSR). Le imprese ogni giorno prendono delle decisioni per migliorare il loro business aziendale ma spesso non tengono conto del loro impatto sull’ambiente circostante: il report si pone l’obiettivo di illustrare e garantire che le decisioni intraprese siano trasparenti e chiari sui temi di sostenibilità.

Markus J. Milne e Rob Gray (2013) analizzano quest’aspetto. Nel loro articolo criticano coloro che gestiscono il loro business esclusivamente sotto la performance economica. Per i due autori incorporare indicatori di performance ambientale, sociale e economica sta diventando sempre più un tema centrale nella vita di tutti i giorni per sostenere la vita in generale. Gli *stakeholders* richiedono più aziende sostenibili. Un’analisi su aziende appartenenti a diversi settori evidenzia, un miglioramento della gestione aziendale, anche e soprattutto a livello di gestione di fornitura dei prodotti quando vengono adottati criteri ESG (Tate et al.2010). Tuttavia, la maggior parte delle aziende sia ancora molto scettica nell’utilizzo di principi di rendicontazione sostenibili per migliorare la percezione della responsabilità ambientale, economica e sociale (Michelon et al.2015).

Ma la redazione di questo nuovo tipo di bilancio è ancora un concetto del tutto nuovo: poche, infatti, sono le imprese che effettivamente redigono questo report. L’integrazione di sistemi sostenibili e la redazione del bilancio di sostenibilità permettono di rendere le società più appetibili agli occhi degli *stakeholders* esterni,

creando portafogli meno volatili nel tempo e di comprendere quali imprese potrebbero rientrare in controversie. Adams Carol A. e McNicholas Patty (2007) hanno effettuato uno studio a riguardo, sostenendo come l'implementazione di criteri ESG e la decisione di redigere un bilancio di sostenibilità permetta di favorire il cambiamento all'interno dell'organizzazione e come questo crei una percezione positiva anche nei confronti degli *stakeholders*. La redazione del report sostenibile rappresenta quindi un vantaggio per quelle imprese che riescono a redigerlo in quanto esplicita il contributo della società al miglioramento delle condizioni economiche, ambientali e sociali.

Il primo a porre attenzione alla sostenibilità fu John Elkington, noto per aver introdotto il concetto della *Triple Bottom Line* (TBL). Egli sostenne l'integrazione di sistemi sostenibili, confermando le parole di Peter Senge: *“La sostenibilità non è un problema da risolvere, ma un futuro da creare.”* (Moore J., 2015). Numerosi ricercatori e gruppi aziendali stanno mostrando sempre di più la loro attenzione a tale integrazione vedendone la possibilità di ottenere maggiori profitti, come affermato anche da Darren Walker, Presidente della Fondazione Ford, il quale dice come *“è fondamentale che le aziende del 21° secolo si concentrino sulla generazione di valore a lungo termine per tutte le parti interessate (...) il che si tradurrà in prosperità e sostenibilità condivise sia per le imprese che per la società.”*. Cheng Beiting, Ioannou Ioannis e Serafeim George (2012) nel loro articolo esaminano l'impatto delle prestazioni ESG sulle strategie di responsabilità sociale d'impresa. Gli autori affermano che l'adozione, l'implementazione e l'attuazione di criteri sostenibili permetta di ridurre le asimmetrie informative ed i costi di agenzia. La conclusione a cui sono arrivati questi tre autori è che le strategie sostenibili influiscono sulle buone capacità dell'impresa, riducendo i vincoli patrimoniali in quanto coinvolgere il maggior numero di *stakeholders*, limita le probabilità di comportamenti opportunistici, migliora le entrate e la generazione di profitto grazie alla maggiore qualità dei rapporti sia con i clienti sia con i dipendenti.

Un altro articolo interessante studia la relazione tra l'implementazione dei criteri ESG e la performance finanziaria. Brooks Chris e Oikonomou Ioannis (2017) esaminano la divulgazione delle prestazioni sostenibili ed i loro effetti sul valore dell'impresa. L'aspetto della cosiddetta Responsabilità Sociale D'Impresa sta ricevendo molta attenzione, e ciò, secondo gli autori, influenza il processo d'integrazione ed il successo di un ipotetico accordo tra la società e gli *stakeholders*. Gli autori confermano l'impatto positivo che ha l'adozione dei criteri ESG sulla performance aziendale, sottolineando l'esistenza di un legame positivo tra tali prestazioni e la performance finanziaria.

Interessante per capire l'impatto delle prestazioni sostenibili sul settore bancario è l'articolo di Mozaffar Khan, George Serafeim e Aaron Yoon (2016) in cui hanno sviluppato una nuova mappatura analizzando e utilizzando le regressioni dei rendimenti azionario dei portafogli delle imprese per comprendere l'evoluzione dei dati sugli investimenti di sostenibilità. L'analisi ha testimoniato come le imprese che attestano di

avere delle buone prestazioni sulle questioni di sostenibilità superano quelle che presentano prestazioni scarse, suggerendo e dimostrando che gli investimenti in criteri ESG aumentano il valore per gli azionisti. Ciò è confermato anche dalla ricerca effettuata dalla McKinsey Global Survey da cui si evince che il 63% delle aziende intervistate pensa che l'attenzione posta nei confronti delle preoccupazioni ai temi ambientali, sociali e di governance non frena la creazione di valore, anzi permette di ottenere rendimenti azionari più elevanti, di ridurre il rischio ed i costi, minimizzando gli interventi sia legali che normativi, e ottimizzando gli investimenti, le spese di capitale, la produttività dei dipendenti, facilitando e velocizzando la crescita. La ricerca mostra ed evidenzia anche che le aziende che effettuano investimenti nei criteri ESG ottengono guadagni significativi a più lungo termine. Altre testimonianze e conferme a queste argomentazioni sono le ricerche effettuate da Paul LaCoursiere, responsabile globale degli investimenti ESG alla Janus Henderson Investors, il quale dimostra e conferma il trend in crescita della domanda relativa ai fondi sostenibili.

Quando si parla di contabilità per i criteri ESG s'intende un processo d'investimento socialmente responsabile, strettamente legato per cui alla CSR. Duuren, Plantinga e Scholtens (2014) studiano il modo in cui i professionisti tengono in considerazione i fattori ESG. Dimostrano, tramite un sondaggio, che l'adozione e l'implementazione di criteri sostenibili si sta estendendo sempre di più: infatti molti sono i gestori di fondi convenzionali che impiegano investimenti ESG nel proprio processo di business. Il sondaggio mette in evidenza una similitudine tra gli aspetti degli investimenti sostenibili e gli investimenti fondamentali: quando la società prende una serie di decisioni, alla base vi è una corretta ed ottimale pianificazione strategica e la medesima cosa succede quando s'implementano i criteri ESG, che al contrario potrebbe generare un grave impatto negativo sulla capacità dell'impresa di condurre la propria attività. Molti gestori di fondi ed investitori istituzionali reputano le prestazioni sostenibili fonte di informazioni più attendibile. Altro risultato cui sono pervenuti riguarda l'area geografica, evidenziando una differenza di percezione tra i gestori europei e quelli americani, in quanto quest'ultimi sembrano essere scettici rispetto ai primi, sottolineando – inoltre – come la sostenibilità risulti un valore importante in Europa e non ancora affermato nel Regno Unito per logiche commerciali che lo relazionano agli Stati Uniti.

Gli investimenti ESG giorno dopo giorno stanno diventando l'argomento più ricercato soprattutto a seguito della pandemia, che ha rallentato l'economia a livello globale: ripensare al valore della sostenibilità redigendo un bilancio su quest'ultima, come citato precedentemente da Preston e O'Bannon (1997), attrae maggiori investitori dato che mette in evidenza non solo l'importanza e l'attenzione dell'azienda ai problemi ambientali e sociali, ma anche di comprendere le azioni che vengono realizzate da partner e fornitori che collaborano con essa. Luigi Dell'Olio (2022) afferma che ogni mese nascono sempre più fondi che si riallacciano ai criteri ESG attraendo *stakeholders*. Secondo una ricerca di Accenture, il 59% dei leader di mercato attualmente stanno modificando le proprie *Mission, Vision e Purpose*, indirizzandole su azioni connesse ai criteri ESG ed inoltre è emerso che le aziende che dimostrano di avere una performance ESG elevata e costante nel tempo ottengono un rendimento totale

superiore quasi a 2,6 volte rispetto a quelle aziende che applicano tali prestazioni in modo moderato o non li considerano affatto. Dimostrare di rispettare e sostenere i criteri ESG, diminuisce il rischio percepito legato all'attività che si sta svolgendo e porta ad una riduzione anche dei tassi d'interesse.

L'articolo di Abrahamsson Sten, Isaksson Raine e Tosteby Jonas (2010) esamina i sistemi di gestione integrata come modello per affrontare i problemi e le preoccupazioni degli *stakeholder* nel contesto della responsabilità sociale d'impresa (*Corporate Social Responsibility – CSR*). Tramite un sondaggio su 435 organizzazioni elaborato da Bernardo M., Cassadesus M., Karapetrovic S. e Heras I. (2009) è stato dimostrato come la maggior parte di queste abbiano integrato (ai loro audit interni) certificazioni standard ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004, traendone grandi benefici in quanto entrambe le norme specificano determinati requisiti per realizzare un modello di “*sistema di gestione per qualità per le organizzazioni*” e “*sistemi di gestione ambientale*” per attuare e sviluppare politiche sostenibili. Questo approccio viene condiviso anche da Zutshi e Sohal (2015), che affermano come i sistemi di gestione della qualità, dell'ambiente, della salute e della sicurezza sul lavoro, la contabilità finanziaria formano i quattro pilastri principali all'interno di un'impresa ed è per questo imperativo integrare i singoli sistemi di gestione in un unico sistema per ottenere dei benefici complessivi derivanti dall'applicazione di ogni singolo sistema.

La richiesta da parte degli *stakeholders* di più informazioni sulle performance sia ambientali sia sociali insite nelle decisioni aziendali sta facendo in modo che il *reporting* di sostenibilità diventi essenziale. Robert Sroufe (2018) nel suo libro afferma che l'integrazione delle prestazioni ESG è l'obiettivo che devono perseguire tutte le società ed il bilancio di sostenibilità viene progettato per accelerare le relazioni che si instaurano tra le azioni di gestione, la creazione del valore e il raggiungimento di un futuro sostenibile. Come già detto più volte, l'attenzione e l'importanza a questi criteri sta crescendo nel corso del tempo in quanto permettono di generare maggiori profitti, come affermato anche da Darren Walker, Presidente della Fondazione Ford, il quale dice come “*è fondamentale che le aziende del 21° secolo si concentrino sulla generazione di valore a lungo termine per tutte le parti interessate (...) il che si tradurrà in prosperità e sostenibilità condivise sia per le imprese che per la società.*”.

Blacconiere e Patten (1994) documentano, tramite un'analisi, il comportamento degli investitori, affermando che quest'ultimi reagiscono in modo meno negativo nei confronti di quelle società che condividono più informazioni ambientali rispetto a quelle con meno dati. Ulteriori studi effettuati dimostrano questa relazione positiva tra l'applicazione dei criteri ESG ed il valore di mercato: è il caso della ricerca di Cormier e Magnan (2007) su tre paesi, la Francia, il Canada e la Germania, che impiegano diversi regimi di reporting ambientale analizzando le informazioni divulgate volontariamente dalle imprese. Il report di Aerts (2008), in collaborazione con Cormier e Magnan, analizza le informazioni divulgate riguardanti l'ambiente aziendale, i mercati finanziari e le pressioni pubbliche di aziende dell'Europa continentale e del Nord America e fornisce delle prove del fatto che una maggiore divulgazione e una maggiore implementazione di criteri ESG si traduce in previsioni di guadagno più

precise per gli analisti, aumento del valore dell'azienda e, contemporaneamente, una riduzione del rischio.

Nonostante ciò la letteratura presenta anche delle opinioni contrastanti. Schuler e Cording (2006) documentano che i manager che perseguono e praticano attività ESG trascurano i costi opportunità sacrificando quelle attività ritenute più redditizie per l'azienda, ottenendo in questo modo scarsi risultati sia a livello di governance sia a livello finanziario. Inoltre affermano che i manager investirebbero in questi criteri per propri interessi personali, non riuscendo a destinare le risorse al massimo uso produttivo. Per comprendere meglio queste divergenze, utile è l'articolo di Preston e O'Bannon (2007) dove affermano che la relazione positiva esiste grazie alle sinergie positive e ai finanziamenti disponibili, attirando così maggiori investitori che si aspettano un ritorno finanziario ed una performance aziendale migliore. Questa opinione viene confermata dal sondaggio effettuato dalla McKinsey: dirigenti e professionisti hanno mostrato il desiderio di migliorare la performance delle loro aziende applicando i parametri ESG, in grado di essere integrati con i dati finanziari, ottenere risultati efficienti e confrontabili, riducendo così la crescente pressione degli *stakeholders* – incentivati sempre di più ad investire in quelle società che dimostrano di creare più valore. Questi criteri fanno parte della cosiddetta rendicontazione non finanziaria e, pertanto, non seguono formati standard per quanto riguarda la divulgazione delle loro informazioni, ma vanno associati ad altri fattori, quali per esempio i sistemi politici del paese in cui l'azienda opera, informazioni sui dipendenti, sulla comunità.

Gli autori Feldmann, Chen e Tang (2015) hanno studiato ed esaminato il fenomeno della sostenibilità analizzando il rapporto tra i contenuti del *Global Reporting Initiative (GRI)* e la performance finanziaria. Dalle valutazioni statistiche effettuate su aziende manifatturiere in Svezia, Cina ed India, gli autori hanno confermato che non tutte le aziende riescono a realizzare una correlazione positiva tra le prestazioni sostenibili e quelle finanziarie. Probabilmente questa relazione negativa è legata ad un aumento della richiesta di costi operativi, per l'implementazione dei costi di gestione dei fattori ESG nel breve periodo. Ciò nonostante gli autori evidenziano come la maggior parte delle imprese analizzate mostrano un'interessante e forte relazione positiva tra l'implementazione dei criteri ESG e i risultati ottenuti dall'impresa.

Ulteriori dati importanti ci vengono forniti da Giovanna Michelon, Silvia Pilonato e Federica Ricceri (2015) le quali supportano i criteri sostenibili e tramite un'analisi evidenziano come la maggior parte delle aziende sia ancora molto scettica nell'utilizzo di principi di rendicontazione sostenibili per migliorare la percezione della responsabilità

Per la redazione del *reporting* sostenibile, secondo la letteratura, vari sono gli standard che possono essere utilizzati:

1. *Global Compact* delle Nazioni Unite, che incoraggia la promozione di un'economia sostenibile tramite la diffusione di dieci principi fondamentali che rispettano l'ambiente, i diritti umani e il mondo lavorativo;
2. Le linee guida *OCSE*, una serie di raccomandazioni e disposizioni per quelle imprese che decidono di perseguire la responsabilità sociale;
3. La *Social Accountability 8000*, standard di responsabilità sociale che si pone l'obiettivo di promuovere la tutela e la valorizzazione dei diritti umani, incrementando contemporaneamente le capacità competitive delle aziende;
4. Le linee guida *UNI ISO 26000*, che forniscono indicazioni su come attuare ed integrare i criteri ESG alla propria società;
5. Gli standard *Global Reporting Initiative (GRI)* volti a concedere alle imprese tutte le informazioni utili per aumentare la trasparenza sul proprio contributo allo sviluppo di un'economia sostenibile.

Secondo l'articolo di Mauri Daniela (2022), gli standard GRI sono quelli maggiormente diffusi e più utili per misurare lo stato di benessere sostenibile di un'impresa, in quanto sono interconnessi e facilmente aggiornabili in grado di raccogliere ed individuare i potenziali rischi che una società potrebbe affrontare e trasformarli in questo modo in opportunità e/o punti di forza. Anche le linee guida UNI ISO 26000 rappresentano uno strumento per comprendere l'impatto dei criteri ESG, adatto per identificare e coinvolgere gli *stakeholders*, sempre più interessati ed attratti dalle imprese che comunicare il loro impegno sostenibile.

I modelli di business rappresentano il metodo per fare l'impresa ed è il *framework* per creare e mantenere nel tempo le forme e le prestazioni dei valori creati dai criteri ESG. Secondo Robert Sroufe (2018), il punto focale per creare un ottimo modello di business è la cosiddetta "*formula del profitto*", come le imprese intendono creare valore. Ciò vale anche e soprattutto quando all'interno delle strategie di impresa vengono implementati criteri di sostenibilità, dal momento che il modello di business è caratterizzato da un alto grado d'integrità che relaziona i tre punti chiave di ogni azienda: il cliente, la proposta di valore e le capacità. L'integrazione ed il miglioramento del business di un'impresa sono strettamente correlati con l'attività svolta dal manager, in grado di operare al meglio delle sue capacità. Infatti, non basta semplicemente implementare i criteri di sostenibilità, serve anche un'ottima capacità e conoscenza strategica del manager dell'azienda di riuscire a combinare gli elementi tra di loro in modo da ottenere una performance aziendale superiore. Ciò si evince anche dall'analisi elaborata da Sroufe in "*Integrated Management: How Sustainability Creates Value for Any Business*", in quanto afferma che vi è un impatto positivo della correlazione tra i modelli di business e l'integrazione dei criteri ESG sulla performance aziendale.

L'integrazione di criteri sostenibili permette alle società di trarne un vantaggio rilevante: esempio utile è la visione avanzata da Paul Polman per Unilever, terza azienda di beni e consumo al mondo. Polman sta spostando da un paio di anni la sua attenzione sulla gestione integrata focalizzandosi sulla sostenibilità che copre sette degli obiettivi strategici per il 2020 (salute e igiene, gas serra, acqua, rifiuti, approvvigionamento sostenibile, nutrizione, e mezzi di sussistenza migliori). Il motivo di questo scostamento sta negli effetti positivi dell'applicazione dei criteri

ESG all'interno del business strategico dell'impresa: infatti i clienti comprendono e desiderano la sostenibilità, il che si riallaccia alla *Value Proposition* della società focalizzata sulla massimizzazione del valore e alla riduzione dell'inquinamento all'interno dei sistemi aziendali, confermando in questo modo l'impatto positivo dell'integrazione dei criteri ESG alla reputazione sostenibile dell'impresa. Questa visione rappresenta la conferma del fatto che la sostenibilità legata alle prestazioni ESG viene vista sia come un miglioramento contemporaneo dell'azienda e dell'ambiente che la circonda, ma anche un elemento essenziale per lo sviluppo ed il mantenimento nel lungo periodo di un vantaggio competitivo.

Negli ultimi anni, vari scandali economici che hanno riguardato le condizioni di lavoro in Asia portando al quasi fallimento reputazionale di grandi aziende come Wal-Mart, hanno spinto ad un maggiore preoccupazione e per cui maggiori analisi della gestione sostenibile della catena di fornitura. Tamayo-Torres, Gutierrez-Gutierrez e Ruiz-Moreno (2019) nel loro articolo hanno fatto emergere quest'argomentazione, analizzando dapprima le controversie e le pressioni relative all'applicazione e all'implementazione di prestazioni sostenibili, arrivando alla conclusione che l'adozione di criteri ESG porti ad un aumento del valore dell'impresa e ad una riduzione delle controversie che potrebbero emergere. La gestione della catena di approvvigionamento sostenibile è una specifica gestione aziendale volta a ridurre l'impatto ambientale dei cicli di produzione dei prodotti. Stefan Seuring e Martin Müller (Seuring S.&Müller M., 2008) effettuano un'analisi dell'impatto dei criteri ESG sulla catena di approvvigionamento. Gli autori hanno compreso i fattori che spingono le imprese a scegliere ed implementare le prestazioni sostenibili arrivando alla conclusione che il motivo principale è la più corretta e ottimale gestione dei rischi e la realizzazione di prodotti sostenibili con un impatto ambientale prossimo allo zero.

1.1 Gap di Ricerca

La letteratura analizzata fino ad ora, si è soffermata principalmente sullo studio dei benefici dell'applicazione di tali prestazioni sulla performance aziendale. Ma una cosa importante che non è stata riscontrata e analizzata è il motivo per cui le imprese attualmente sono spinte ad implementare nella propria strategia aziendale criteri ESG e perché gli *stakeholders* richiedono la comunicazione di tali ideali. Saranno pertanto analizzate le motivazioni che portano a questa importante scelta. Ma come capire se effettivamente le imprese applicano ed integrano le prestazioni ESG e quali sono le voci più utili per comprendere l'impatto che il report di sostenibilità ha sul business aziendale. La legittimità di tale osservazione è insita nel fatto che una concreta ed accorta applicazione di parametri sostenibili permette di minimizzare i rischi operativi e reputazionali. Dalla *literature review* emerge una tendenza ad enfatizzare sui benefici che si ottengono dall'integrazione di criteri sostenibili, ma ciò potrebbe spingere le imprese a comunicare dichiarazioni esagerate per massimizzare i risultati economici e minimizzare contemporaneamente i rischi ed i costi. Intendo per cui fare una ricerca in questo campo per indagare come comprendere la differenza tra il *commitment* comunicato e quello reale delle aziende.

Il bilancio di sostenibilità rappresenta un utile strumento per comunicare l'impegno delle imprese nelle attività ambientali, sociali e governative. Il report in questione è *“l'esito di un processo con cui l'amministrazione rende conto delle scelte, delle attività, dei risultati e dell'impiego di risorse in un dato periodo, in modo da consentire ai cittadini e ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato.”* (Ministero dell'Interno Italiano, 2007). A differenza del classico bilancio civilistico che prevede l'ausilio degli articoli del codice civile 2423 e seguenti, per il *reporting* di sostenibilità non esiste ancora un metodo unico e condiviso in tutto il mondo: parte della letteratura predilige l'utilizzo degli standard GRI, altri degli UNI ISO, ma nessuno effettivamente studia ed analizza l'utilità di tali principi. Indagherò per cui sul motivo per il quale la maggior parte delle aziende che adottano e redigono il bilancio di sostenibilità scelgono di usufruire gli standard GRI e se tali principi permettono di misurare l'impatto dei criteri ESG. Ulteriore aspetto di rilevanza è la prospettiva futura: attualmente a livello internazionale l'*European Financial Reporting Advisory Group* è stata incaricata di elaborare eventuali standard di rendicontazione non finanziaria diversi dai principi GRI. Come detto, i benefici che le imprese otterrebbero integrando prestazioni sostenibili potrebbe incentivarli a comunicare un *commitment* superiore rispetto a quello reale. S'indagherà per cui, considerando il lavoro assegnato all'*European Financial Reporting Advisory Group*, quali potrebbero essere i miglioramenti necessari ai principi usufruiti attualmente dalle aziende per redigere il bilancio di sostenibilità.

2. La metodologia di ricerca

Lo studio si pone l'obiettivo di analizzare i benefici derivanti dall'implementazione dei criteri ESG nel business aziendale di un'impresa. Per portare avanti lo studio si adotterà la metodologia del *single case study*, analizzando una società operante nel settore di raccolta e trattamento dei rifiuti. Tale metodologia è utile perché permette di analizzare un singolo caso di studio utile per evidenziare le domande di ricerca, in quanto si è scelto di analizzare una società che dal 2011 redige il cosiddetto bilancio di sostenibilità: dall'analisi del suddetto bilancio infatti sarà possibile comprendere gli effetti benefici dell'implementazione dei criteri ESG e della comunicazione ai diversi *stakeholders* dell'impegno e dell'attenzione nei confronti delle politiche sostenibili. Grazie a tale analisi, possiamo analizzare e comprendere a livello economico i benefici ed i vantaggi che una società otterrebbe dall'implementazione di prestazioni sostenibili nelle proprie strategie di business, qual è la differenza tra i commitment reale e quello comunicato e se i criteri ed i principi usufruiti sono adatti alla sua redazione.

L'analisi si focalizzerà sulla raccolta di dati messi a disposizione della società scelta. Per comprendere i benefici derivanti dall'applicazione delle prestazioni sostenibili, si analizzeranno i dati raccolti dal bilancio di sostenibilità della società, esaminando i risultati ottenuti e le iniziative intraprese. Tale analisi ci permette di esaminare i vantaggi che una società ottiene comunicando, verso l'interno e verso l'esterno le sue iniziative ed il suo impegno in politiche di sostenibilità. Spesso, però, ci possiamo trovare di fronte a situazioni in cui capita le imprese, per ottenere vantaggi sostenibili e maggiori investimenti, comunicano un commitment superiore rispetto a quello effettivo. Per analizzare quest'aspetto, si procederà all'esame delle opinioni dei cittadini, delle interviste e degli articoli di giornale relativi all'organizzazione scelta: si analizzeranno in questo modo le iniziative intraprese dalle società e quanto i cittadini sono soddisfatti dei servizi erogati, tramite una raccolta di informazioni derivanti dalle interviste effettuate e dalle notizie esaminate dagli articoli di giornale e dai vari siti web, compreso quello dell'azienda stessa. Tale metodologia ci permette di recepire l'impegno effettivo delle organizzazioni nelle politiche sostenibili e comprendere se quello che comunica rispecchia effettivamente le attività avviate in tema di sostenibilità. Per procedere al meglio a tali indagini e per comprendere gli aspetti rilevanti, s'intervisterà l'amministratore unico della società ASIA Napoli, Domenico Ruggiero, nominato dal sindaco attuale di Napoli, Gaetano Manfredi. Il Manager lavora da molti anni nel settore ambientale dimostrando il suo continuo impegno ed interesse nell'implementazione della *circular economy* garantendo una stabilità nella gestione ordinaria e straordinaria nel settore descritto.

Per redigere il bilancio di sostenibilità non esiste un metodo univoco come per il bilancio civilistico che prevede l'ausilio degli articoli del codice civile (2423 e seguenti). La maggior parte della letteratura predilige l'utilizzo dei *GRI Standard* del *Global Reporting Initiative*, ritenuti delle linee guida ottimali e la miglior *best practice* per comunicare il commitment sostenibile. Per constatare se effettivamente sono efficaci ed efficienti, si analizzeranno tali standard confrontandoli con due ulteriori

principi, l'AA1000, l'IR e gli UNI ISO 14000, esaminando i punti comuni, i punti di differenza ed eventuali e/o necessarie modifiche e miglioramenti che potrebbero essere apportati agli standard più usati (i GRI). Per poter portare avanti tale argomentazione, si usufruirà del bilancio di sostenibilità e dell'intervista effettuata all'amministratore unico della società scelta, in modo da comprendere l'efficacia degli standard GRI nella redazione del suddetto bilancio di sostenibilità.

La società scelta è ASIA Napoli S.p.A.: società in house, controllata e coordinata dal Comune di Napoli, incaricata di gestire la raccolta, il trattamento e lo smaltimento dei rifiuti solidi urbani. La società è stata scelta in quanto si occupa della pulizia urbana delle città, intraprendendo attività ed erogando servizi per soddisfare le richieste degli *stakeholders*, sempre più interessati a politiche sostenibili. ASIA Napoli S.p.A. è una delle più grandi aziende di servizi d'igiene ambientale operante in Italia meridionale. Costituita nel 2000, si occupa del prelievo, trasporto e smaltimento dei rifiuti solidi urbani differenziati e non, e dello spazzamento di parchi, giardini e strade urbane con l'obiettivo di mantenere pulita la città accontentando i cittadini che vi abitano. L'azienda dal 2011 redige il cosiddetto bilancio di sostenibilità, un documento rivolto a tutti gli *stakeholders* che comunica gli impegni ed i risultati presi in ambito ambientale, sociale e governativo. Il bilancio analizza i dati relativi a tre anni aziendali e viene redatto secondo i *GRI Standard* del *Global Reporting Initiative*. L'obiettivo che si pone la società è non solo di preservare il valore sia economico che patrimoniale dell'organizzazione, ma anche e soprattutto la cura dell'utente, la sicurezza e la salvaguardia dell'occupazione, la tutela e la valorizzazione dell'ambiente, garantendo allo stesso tempo un'alta qualità dei servizi offerti, l'immagine e la reputazione dell'azienda nei confronti degli *stakeholders*. L'analisi di questa società ci permette di comprendere i vantaggi che si ottengono dall'implementazione dei criteri ESG nel proprio business aziendale, evidenziando un aumento degli investimenti, del capitale umano ed una riduzione dei rischi operativi, ma soprattutto reputazionali, comunicando verso l'esterno il loro impegno nelle politiche sostenibili e soddisfacendo le richieste dei vari *stakeholders*.

3. Risultati e discussione

L'obiettivo di questa ricerca è mostrare come l'implementazione e l'applicazione dei criteri ESG apporti valore aggiunto alla performance sia aziendale che finanziaria di un'impresa, ma come poter capire se effettivamente un'azienda adotti tali prestazioni? Per tale domanda l'European Court of Auditors fornisce la definizione che segue, di per se stessa, oggettiva e comprendente – senza equivoci – i criteri applicativi:

“Il reporting di sostenibilità è la pratica di misurare, divulgare e rendere conto agli stakeholder interni ed esterni delle performance organizzative verso l'obiettivo dello sviluppo sostenibile. Implica la rendicontazione di come un'organizzazione considera le questioni di sostenibilità durante l'esecuzione delle sue operazioni e dei suoi impatti ambientali, sociali ed economici. Un report di sostenibilità presenta anche i valori e il modello di governance dell'organizzazione e dimostra il legame tra la sua strategia e il suo impegno per un'economia globale sostenibile”.

La società che verrà analizzata in questo contesto è ASIA Napoli S.p.A., la quale redige dal 2011 il bilancio di sostenibilità. Il suddetto bilancio, sul piano normativo è stato riconosciuto nel 2016 con l'entrata in vigore del Decreto Legislativo 254/2016 che impone alle aziende – definite nel citato decreto – di comunicare le proprie performance sia ambientali che sociali e l'importanza di tale decreto sta crescendo soprattutto negli ultimi anni, con decisione su base volontaria d'impresе, non ancora obbligate dalla normativa, a documentare il proprio impegno nell'applicazione dei criteri ESG con l'emissione del bilancio di sostenibilità. La necessità della redazione di questo nuovo bilancio è insita nella consapevole richiesta dei cittadini di, conoscere le implicazioni di un'attività a livello ambientale, auspicando sempre di più business aziendali improntati in maniera etica e con una maggiore attenzione alla società, alle persone e all'ambiente. Fare un reporting di sostenibilità permette alle imprese di essere “*accountable*”, di essere trasparenti nel comunicare il proprio operato.

Nella figura 3.1 vengono riportati gli aspetti centrali per la redazione del bilancio di sostenibilità, analisi condotta da ASIA Napoli tramite una matrice messa a disposizione dagli standard GRI: tale matrice permette di misurare la materialità che consiste nell'analisi di quanta influenza e rilevanza hanno certi argomenti per gli *stakeholders* a cui verranno comunicati i risultati. ASIA di Napoli, azienda specializzata in servizi d'igiene ambientale operante in Italia meridionale dal 1999, redige e pubblica annualmente il bilancio dal 2011, redatto considerando il triennio della società e approvato sempre dal Consiglio di Amministrazione e/o dall'amministratore unico. L'ultimo è stato approvato il 31 Marzo 2021 e distribuito, tramite apposita pubblicazione sul sito web, a tutti gli *stakeholder*. Importante è l'analisi della materialità che consiste nella valutazione degli aspetti che assumono maggior rilevanza, in questo caso, sostenibile sia per l'impresa che per gli *stakeholders*, e viene definita secondo principi standard di rendicontazione. Dagli elementi descritti nella figura sottostante, si procede all'analisi delle voci rilevanti risultanti dal bilancio civilistico della società.

Per comprendere gli effetti benefici derivanti dall'implementazione dei criteri ESG nelle strategie aziendali, si analizzerà il bilancio civilistico 2019 ed il bilancio di sostenibilità disponibile. Per procedere all'analisi si devono esaminare le seguenti voci, riportate in entrambi i bilanci:

- I ricavi ottenuti nel corso dell'esercizio e l'utile netto registrato, che ci permettono di esaminare la performance economica e finanziaria della società;
- Il capitale umano, analizzando l'attenzione che l'impresa pone nei confronti dei dipendenti in termini di retribuzioni, posti e sicurezza nel luogo di lavoro, comprendendo quanto siano soddisfatti gli stessi lavoratori;
- Gli investimenti e le attività in tema sostenibile, per ridurre l'impatto negativo ambientale che si potrebbe generare e quanto impegno ha l'organizzazione di soddisfare le richieste di tutti gli *stakeholders*.

Figura 3.1 *Aspetti rilevanti per il reporting di sostenibilità*

TEMA MATERIALE	MOTIVAZIONE
DIPENDENTI	
Formazione e sviluppo	Percorsi formativi sono orientati al miglioramento delle competenze interne
Retribuzioni ed incentivi	Le politiche di retribuzione ed incentivi sono nel pieno rispetto del CCNL di settore
Sicurezza sui luoghi di lavoro	L'azienda tutela e garantisce un ambiente di lavoro sano e sicuro ed assume l'impegno ad attuare strategie tese ad abbassare il tasso di infortuni
Gestione della diversità e welfare	Garantire pari opportunità e tutela delle diversità
RESPONSABILITA' AMBIENTALE	
Gestione sostenibile dei rifiuti	Aumento della raccolta differenziata, di riciclo e del recupero, riduzione in discarica ed iniziative per la prevenzione dei rifiuti
Riduzione delle emissioni	Riconversione ecologica delle flotte
FORNITORI	
Inserimento dei CAM nelle gare offerta economica vantaggiosa	Inserire criteri di sostenibilità nelle gare
COMUNITA' E TERRITORIO	
Educazione alla sostenibilità	Progetti di educazione ambientale, al fine di sensibilizzare il mondo scolastico ma anche la comunità territoriale

Fonte ASIA NAPOLI – Bilancio di Sostenibilità 2019

Figura 3.2 *Valore e costo della produzione*

	31/12/2020	31/12/2019
Valore della produzione	175.273.646	178.647.396
Costi della produzione	157.612.121	159.813.242
- costi per materie prime	8.391.629	7.525.261
- costi per servizi	53.779.319	51.690.412
- costi per godimento beni di terzi	1.330.511	1.367.486
- costi per il personale	93.262.787	97.707.784
- variazioni rimanenze	-280.577	288.118
- oneri diversi di gestione	1.128.452	1.234.181
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	17.661.525	18.834.154
<i>% su valore della produzione</i>	10,40%	10,50%
Ammortamenti	5.802.036	6.754.582
Accantonamenti e svalutazioni	5.360.136	1.319.468
MARGINE OPERATIVO NETTO (EBIT)	6.499.353	10.760.104
<i>% su valore della produzione</i>	4,00%	6,00%
Risultato della gestione finanziaria	-2.163.471	-4.530.343
Risultato della gestione straordinaria		
RISULTATO ANTE IMPOSTE	4.335.882	6.229.761
<i>% su valore della produzione</i>	2,80%	3,50%
Imposte sul reddito	117.783	678.124
RISULTATO NETTO	4.218.099	5.551.637
<i>% su valore della produzione</i>	2,40%	3,10%

Fonte Bilancio civilistico ASIA Napoli 2020

Dalla figura 3.2, nonostante il bilancio di esercizio civilistico nel 2020 registra un utile netto di 4.218.099€, con una riduzione di 1.333.538€ rispetto al 2019 (che registra un utile di 5.551.637 €), gli effetti benefici dell'applicazione dei criteri ESG si evincono dai dati inseriti nel bilancio di sostenibilità che mette a confronto il triennio 2019-2017.

Per comprendere la responsabilità economica derivante dall'applicazione dei criteri ESG, le voci da tenere in considerazione sono il margine operativo lordo (EBITDA), l'utile netto ed il valore della produzione. I ricavi e quindi il valore della produzione, registrati nel corso del 2019 si attestano a circa 178.674.396 di euro, rimasto quasi invariato rispetto a quello registrato nel 2018 (178.971.303 €). L'EBITDA ha un valore di circa 18 milioni di euro (-5 milioni rispetto al 2018) dovuto alla politica di accantonamento e svalutazione praticata nel 2018 (Figura 3.3). L'utile netto (Figura 3.4) registra invece una riduzione di 1.829.734 di euro. La diminuzione dell'utile netto sembrerebbe avvalorare un leggero peggioramento nella gestione, ma un'analisi più attenta evidenzia per la società un ottimo risultato per gli innumerevoli investimenti, per le gare pubbliche e per il numero di ordini effettuati nel corso del 2019, generando così un impatto positivo sul territorio (Figura 3.3).

Altri dati importanti da tenere in considerazione e che permettono di comprendere l'impatto positivo della società sono gli indici di redditività. Per redditività s'intende la capacità dei ricavi di coprire i costi e di remunerare il capitale di rischio e gli indicatori più rilevanti sono:

- il ROE (*Return On Equity*), che indica la redditività del capitale di un'azienda offrendo una visione sintetica dei risultati economici conseguiti, in altre parole indica in percentuale quanto profitto è stato generato sulla base del denaro investito nel capitale;
- il ROI (*Return On Investments*), che indica la redditività del capitale investito ovvero la capacità produrre reddito tramite il *core business* aziendale (attività caratteristica dell'azienda);
- il ROS (*Return On Sales*), molto utilizzato in sede di valutazione di un'azienda e di un potenziale investimento su un titolo azionario ed esprime la profittabilità operativa dell'azienda in relazione alle vendite effettuate in un determinato arco di tempo.

Vi è una relazione positiva tra il ROI ed il ROS, cioè un aumento del ROS determina un aumento del ROI: dal bilancio della società si evince come sia il ROS sia il ROI siano diminuiti tra il 2020 ed il 2019, ma una riduzione del ROS è determinato dall'aumento dei ricavi del servizio ambientale registrati nel 2020 pari a 171.288.073€ (169.472.929€ nel 2019).

Figura 3.3 *Ammortamenti e Svalutazioni*

Descrizione	Saldo al 31/12/2019	Saldo al 31/12/2018	Variazioni
Ammortamento imm.ni immateriali	342.342	312.892	29.450
Ammortamento imm.ni materiali	6.412.240	6.915.406	- 503.166
Altre svalutazioni immobilizzazioni		2.172.338	- 2.172.338
Svalutazione crediti	15.899	3.179.735	- 3.163.836
Totale	6.770.481	12.580.371	-5.809.890

Fonte Bilancio civilistico ASIA Napoli 2019

Figura 3.4 *Utile netto*

Risultato di esercizio	2019	2018	2017
Utile	5.551.637,00 €	7.381.371,00 €	779.972,00 €

Fonte Bilancio civilistico e Bilancio di sostenibilità, ASIA, 2019-2017

Figura 3.5 *Investimenti ASIA 31.12.2020*

Anno	2019	2018	2017
Investimenti totali	5.080.933	3.650.759	4.078.459
Investimenti in R&S	65.948	78.619	50.197
Investimenti nel servizio di raccolta dei RU	4.068.157	2.905.847	4.015.262

Fonte Bilancio di sostenibilità, ASIA Napoli 2019-2017

Ulteriori indici che confermano un miglioramento a livello economico-finanziario della società sono il margine di tesoreria, di disponibilità e di struttura.

Figura 3.6 *Indici di solidità*

Margini - Stato patrimoniale	2017	2018	2019
Margine di tesoreria	€ 18.317.679	€ 24.288.910	€ 32.332.022
Margine di disponibilità (CCN)	€ 19.593.808	€ 25.456.257	€ 33.211.250
Margine di struttura	-€ 14.915.605	-€ 1.600.719	€ 5.668.665

Fonte bilancio civilistico 2019, ASIA Napoli

Il margine di tesoreria misura la capacità di un'impresa di soddisfare i debiti a breve e medio termine mediante le disponibilità liquide. Il margine di disponibilità (CCN) misura la capacità di gestire l'attività operativa corrente di un'organizzazione. Il margine di struttura analizza invece la capacità dell'azienda di finanziarsi con il Patrimonio Netto. L'incremento del CCN e del margine di tesoreria evidenzia un miglioramento della situazione patrimoniale di ASIA Napoli. Il valore positivo del margine di disponibilità dimostra che l'organizzazione ha un equilibrio della situazione finanziaria-patrimoniale, disponendo di mezzi liquidi per far fronte agli impegni in scadenza in quel determinato periodo grazie ad un aumento del patrimonio netto. Il valore positivo dell'ultimo margine invece dimostra come, nel corso del tempo, la società è riuscita a finanziare interamente le immobilizzazioni, esprimendo un corretto equilibrio tra queste ultime ed il capitale.

Per quanto concerne il criterio *Social*, si va ad analizzare il capitale umano, inteso come l'insieme delle conoscenze, delle competenze e delle capacità di cui dispone l'azienda che vengono definite dal Codice Etico adottato da ASIA Napoli. I lavoratori rappresentano la maggior parte del capitale umano, e svolgono un ruolo centrale nella crescita e nello sviluppo dell'azienda. La società ha, a fine esercizio 2019, 1.994 dipendenti a tempo indeterminato, suddiviso in 1.894 uomini e 100 donne. Non son stati assunti nuovi dipendenti nel corso del 2019, registrando circa 39 avanzamenti di carriera, ma ci sono stati circa 118 cessazioni, segnalando un decremento del -2% dovuto principalmente al numero elevato di pensionamenti (67). L'unità relazioni sindacali è aumentata, assicurando la coerenza con gli obiettivi prefissati da ASIA

Napoli: infatti l'azienda promuove la partecipazione dei Lavoratori per la Sicurezza e l'Ambiente (RLSA) così da migliorare la sicurezza in ambito lavorativo e anche l'impegno e l'attenzione nei confronti dell'ambiente. Il livello di sindacalizzazione al 31 dicembre 2019 è pari al 78%, aumento dovuto all'attenzione della società nel migliorare le politiche del personale, i rapporti con il sindacato, il contenzioso del lavoro e l'attività della natura gestionale. La società si pone l'obiettivo di evitare qualsiasi forma di discriminazione, tutelando le diversità con la Carta delle pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro che prevede 10 impegni per contribuire alla lotta contro tutte le forme di distinzioni. Tutela contemporaneamente anche e soprattutto la sicurezza sul lavoro, assicurando un aumento della cultura della sicurezza attraverso corsi di formazione e stimolando un'evoluzione crescente per valutare tutti gli aspetti rilevanti alla sicurezza ambientale e lavorativa. Garantisce percorsi formativi, non solo sulla sicurezza, ma anche su altre categorie per migliorare le competenze interne erogando circa 8.043 ore di formazione, come si evince dalla figura 3.7.

Figura 3.7 Ore di formazioni per tematiche

ORE DI FORMAZIONE	2019
Sicurezza	4.788
Addestramento professionale	113
Manageriale	88
Specialistica	1.737
Anticorruzione	32
Sicurezza per cUB e Terme di Agnano	1.285
Totale	8.043

Fonte ASIA NAPOLI – Bilancio di Sostenibilità

L'impatto dei criteri ESG sul tema della responsabilità sociale, si comprende analizzando i dati riportati nel bilancio civilistico, in particolare quello dell'anno 2020: infatti, come si evince dalla Figura 3.8, si nota come vi è stato un aumento notevole nel numero di dipendenti, mostrando come implementando le prestazioni sostenibili si riesca a creare sostenibilità economica per nuove assunzioni. Infatti la società partecipa attualmente al Bando "Concorso assunzioni a tempo indeterminato", un piano triennale (2022-2024) dei fabbisogni del personale che riguarda l'assunzione di 970 nuovi dipendenti a tempo pieno ed indeterminato, dando spazio alle nuove generazioni e migliorando così il funzionamento dell'azienda e l'erogazione dei servizi.

Figura 3.8 Numero di dipendenti, anno 2020-2019

Organico	31/12/2020	31/12/2019	Variazioni
Dirigenti	5	5	-
Quadri	8	8	-
Impiegati	249	263	- 14
Operai	1.844	1.718	126
Totale	2106	1994	112

Fonte ASIA NAPOLI – Bilancio di esercizio chiuso al 31 dicembre 2020

Le attività svolte dalla società contribuiscono alla tutela dell'ambiente, al contenimento degli impatti e allo sviluppo sostenibile, nonostante la maggior parte dell'opinione pubblica considera le aziende che si occupano della gestione dei rifiuti soggetti che arrecano danni all'ambiente. La società contribuisce alla salvaguardia dell'ambiente attraverso la distribuzione di servizi essenziali, efficienti ed economici. Sotto quindi il criterio *environmental*, l'azienda ha effettuato nel corso del 2019, 1.177 investimenti in automezzi, investendo anche in automezzi che riducono le emissioni inquinanti derivanti dall'uso. Sono stati acquistati macchine operatrici a GPL, non essendo stato possibile per la città di Napoli passare a mezzi alimentati a metano, in quanto tale combustibile non è ancora utilizzato normalmente nella regione. Gli automezzi sono dotati di sistemi di telecontrollo (GPS) che garantiscono una gestione preventiva di eventuali anomalie e sicurezza del personale.

A livello d'impatto ambientale, va considerata la quantificazione delle emissioni di gas ad effetto serra generate dalla società. Per la misurazione di tali dati, la società ha fatto affidamento a *GHG Protocol Corporate Standard* che misura le emissioni legate ai consumi diretti (SCOPE1) e indirette (SCOPE2) di fonti energetiche. L'analisi (Figura 3.9) mostra un incremento dello SCOPE1 dal 2018 al 2019, mentre sono il lieve riduzione le SCOPE2, ridotte di circa 23% rispetto al 2018, dimostrando che la società debba impegnarsi maggiormente per migliorare quest'aspetto.

Figura 3.9 Emissioni Co2 consumi diretti ed indiretti

Tonnellate Co2 equivalenti	2019	2018	2017
SCOPE 1	11.054	10.632	10.586
SCOPE 2	780	1.013	996

Fonte Bilancio di sostenibilità 2019-2017, ASIA Napoli

ASIA Napoli assicura il prelievo e la pulizia del territorio, erogando servizi di spazzamento sia manuale che meccanico, cercando di ridurre la produzione dei rifiuti ed incentivando le raccolte differenziate. Nel 2019 l'azienda è riuscita a sviluppare ed incrementare i servizi di raccolta porta a porta, registrando un aumento della raccolta differenzia (Figura 3.10).

Figura 3.10 *Dati raccolta differenziata 2019-2017*

RIFIUTI DIFFERENZIATI TON/ANNO	2019	2018	2017
RD raccolti	182.958	182.053	173.036
Multi leggero	28.116	23.342	21.123
Vetro	20.097	17.459	15.959
Carta/Cartone	43.675	32.249	38.979
Frazione Organica	54.675	68.889	64.522
RAEE	726	1.279	1.403
Spazzamento stradale*	2.282	3.719	4.549
Ingombranti	27.029	24.699	22.664

Spazzamento stradale* dal 2017 rientra come frazione nel calcolo della raccolta differenziata.

Fonte Bilancio di sostenibilità 2019-2017, ASIA

Di notevole significato è la figura 3.11 in cui si nota il contributo e l'impegno della società nel prelievo dei rifiuti urbani città grazie all'erogazione di servizi ambientali e all'incentivazione delle raccolte differenziate. Secondo il Rapporto Rifiuti 2020 di ISPRA, la produzione pro capite RU è pari a 526 kg/ab*anno, superando la media nazione 2019 di circa 500 kg/ab*anno. Nel territorio, per garantire una tutela ambientale, sono presenti 10 isole ecologiche per la raccolta dei rifiuti inviati poi dei centri di recupero e/o di smaltimento.

Figura 3.11 *Kg raccolti per abitante di RD, anno 2019*

Provincia	Popolazione	RU
		(t)
CASERTA	922.171	415.118,4
BENEVENTO	274.080	98.198,7
NAPOLI	3.082.905	1.479.089,4
AVELLINO	413.926	147.045,6
SALERNO	1.092.779	455.714,1
CAMPANIA	5.785.861	2.595.166,1

Fonte Rapporto Rifiuti Urbani, 2020, ISPRA

La società dimostra il suo impegno nell'implementazione dei criteri ESG, comunicando tramite il bilancio di sostenibilità i suoi risultati ottenuti in modo chiaro e trasparente. L'organizzazione, dall'analisi, dimostra di aver raggiunto il suo obiettivo di difendere il valore economico e patrimoniale grazie al piano d'investimenti attuato, di creare più posti di lavoro e contribuendo all'aumento della raccolta differenziata. Ma l'impegno che comunica tramite il report è effettivamente l'impegno reale?

Per comprendere tale aspetto, si analizzano le opinioni dei cittadini, i servizi messi a disposizione dai responsabili della società, le attività e le iniziative intraprese nel corso del tempo.

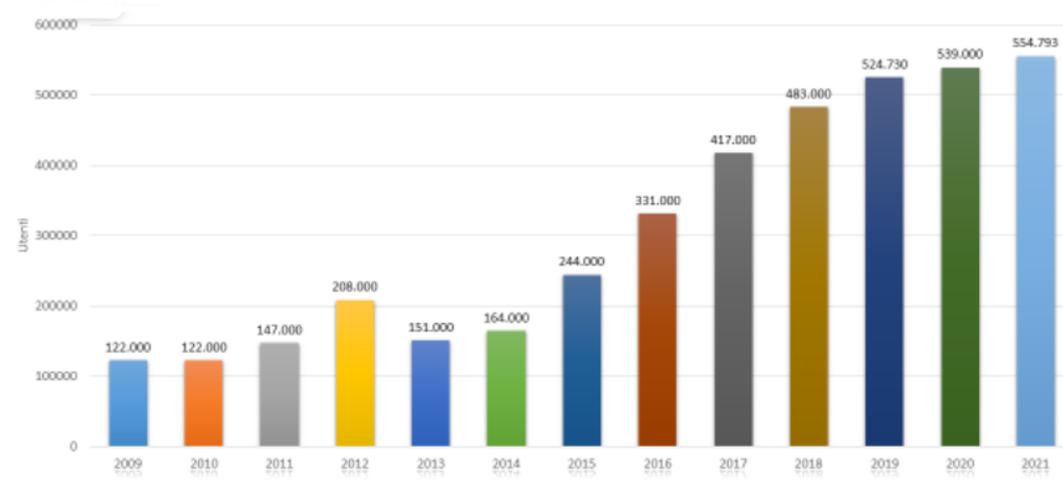
Nel 2018 la Repubblica intervistò l'ex Direttore Generale di ASIA, l'ingegnere Francesco Mascolo, sul problema dell'inciviltà di alcuni cittadini che danneggiano l'immagine dell'azienda ASIA, in quanto mostrerebbe un disimpegno della stessa nella pulizia della città. L'ingegnere dimostra il suo interesse nel voler garantire una corretta gestione delle attività, lavorando egli stesso sul luogo di lavoro. Infatti, secondo il suo punto di vista, per poter migliorare un'organizzazione, non basta solo lavorare sodo, ma bisogna stare sul campo, osservare, valutare e monitorare ciò che succede realmente sul territorio, in modo da comprendere effettivamente quali attività intraprendere per soddisfare e creare un legame più diretto con i cittadini, gli utenti ed i diversi *stakeholders* e per migliorare la performance aziendale. Ogni mattina raccoglie egli stesso, tramite l'unità mobile ingombranti ed elettrodomestici (RAEE), gli oggetti abbandonati o prenotati dagli stessi cittadini. In questo modo ASIA agevola ed aiuta quei cittadini che trovano difficoltà nel raggiungere i centri di raccolta. Con questa metodologia, vengono organizzati dei piani operativi che vengono attuati raggiungendo i risultati e gli obiettivi che si prefiggono: la metodologia *One-to-One* permette di creare un'immagine positiva relativa alla società, dal momento che, grazie a quest'iniziativa, i cittadini riconoscono il contributo dell'azienda, associando ad essa un'opinione positiva. La metodologia, definita anche *Porta a Porta*, ASIA si è impegnata nella distribuzione nel territorio degli appositi bidoni in cui inserire correttamente il materiale e alle famiglie degli appositi sacchi per la plastica ed i metalli (Figura 3.12). Il numero degli utenti è aumentato notevolmente nel corso del tempo, dimostrando come col passare degli anni, sempre più persone e famiglie apprezzano il servizio erogata dalla società (Figura 3.13).

Figura 3.12 Raccolta Differenziata Porta a Porta



Fonte ASIA Napoli

Figura 3.13 Numero di utenti servizi dal programma Porta a Porta, 2009-2021



Fonte <https://www.asianapoli.it/raccolta-differenziata/risultati-raccolta-differenziata.html>

Ma ASIA pone l'attenzione, secondo l'intervista a Mascolo, anche e soprattutto all'aspetto educativo, istruendo i cittadini alla raccolta differenzata. Infatti dal 2017 incentiva visite guidate presso il Parco Ecologico D'Acunto, soprattutto per i più piccoli in quanto, come confermato anche dall'Amministratore Unico di ASIA

Domenico Ruggiero, “*trasmettere le regole della raccolta differenziata attraverso i bambini agli adulti ed anche a quei turisti che non operano la differenziata, possa essere molto più incisivo rispetto ad una contravvenzione.*”. Nel 2019 infatti sono state realizzati circa 128 incontri, di cui 71 visite guidate presso il parco ecologico D’Acunto, 36 in scuole superiori e 92 per scuole elementari e medie. Nello stesso anno, è stato organizzato da ASIA un evento definito “Carta al Tesoro”, in cui i cittadini concorrenti si sono sfidati in una caccia al tesoro legata alla tematica del riciclo e della raccolta differenziata. Il gioco a squadre premia con una vincita di circa 1.500€ chi ne sa di più in materia del corretto riciclo di carta e cartone, incentivando i cittadini a comprendere come effettuare una corretta gestione dei rifiuti. L’evento ha riscosso così tanto successo che anche nel 2022 è stato riorganizzato.

Il suo contributo è stato evidente anche e soprattutto durante il periodo di pandemia che stiamo tuttora vivendo: infatti durante la pandemia del Covid-19, ASIA si sono impegnate nella raccolta dei rifiuti e nella sanificazione delle strade urbane. Ma nonostante ciò, anche l’azienda è stata toccata dalla pandemia: infatti nel 2020, Maria De Marco, ex Presidente di ASIA Napoli, dichiarò delle problematiche nella raccolta dei rifiuti urbani in alcune zone di Napoli di difficile accesso con i macchinari tradizionali, generando numerose segnalazioni. L’ex Presidente afferma che la crisi è legata alla riduzione di capitale umano a causa del Covid-19, ma anche e soprattutto all’inciviltà dei cittadini, perché ogni notte ASIA provvedeva, tramite l’utilizzo di Bobcat, alla raccolta, alla pulizia delle strade, alla sanificazione di “quello che sembra una discarica”, ma ogni mattina si presentava la stessa situazione. De Marco descrive la situazione non come una crisi, ma come “la tela di Penelope”: infatti è stata implementata la metodologia del *Porta a Porta* e maggiori progetti per educare i cittadini alla corretta gestione della differenziata. L’ex Presidente ha respinto, nello stesso anno, numerose critiche dovuto ai contenitori non raccolti e all’aumento dei rifiuti nelle strade urbane, ma afferma che il problema non è legata alle inefficienze nella gestione della società, ma all’inciviltà e alla non curanza delle regole dei cittadini. Addirittura, la Presidente si è trovata di fronte a situazioni d’irregolarità dovuto ai cittadini che, segnalando o prenotando la raccolta, usufruiscono ed inseriscono codici falsi del luogo in cui dovrebbe avvenire, effettuando in tal modo segnalazioni negative sull’operato dell’azienda. Lo stesso attuale sindaco di Napoli, Gaetano Manfredi, in un’intervista effettuata dalla Repubblica, dichiara che il problema è legato ai cittadini, non all’inefficienza dell’operato di ASIA Napoli: il sindaco afferma che molti addirittura non chiamano l’azienda per il ritiro degli ingombranti che vengono lasciati in mezzo alle strade. Ulteriore iniziativa è la messa a disposizione di telecamere per monitorare le azioni, la collaborazione sia con le forze dell’ordine sia con i cittadini stessi, i quali, grazie alle segnalazioni e ai video che mandano alla società, permettono d’individuare i trasgressori che compromettono l’immagine dell’azienda e della città.

La società per promuovere sempre di più la corretta pratica della Raccolta Differenziata, considerando l’incremento della digitalizzazione e testimoniato dallo

stesso Mascolo e dall'ex Presidente De Marco durante le interviste, ha messo a disposizione un APP, "*ASIA Napoli DifferenziaPureTu!*" che permette di consultare i calendari delle zone d'interessate per ottenere le informazioni su dove e come differenziare e di richiedere tempestivamente il ritiro di ingombranti o di effettuare una segnalazione direttamente all'azienda.

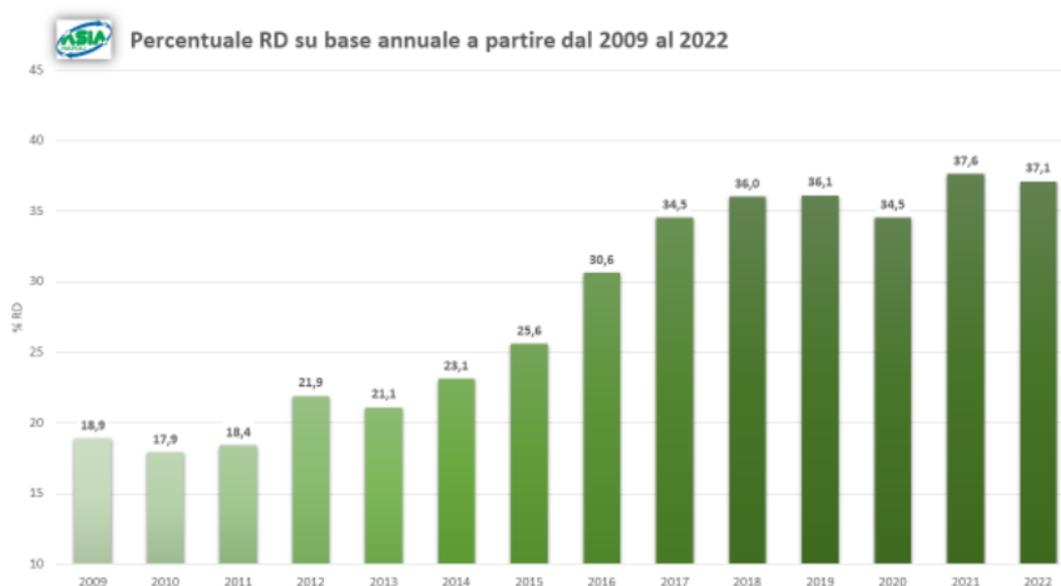
Per la salvaguardia dell'ambiente, la società pianifica senza sosta attività di pulizia del territorio cittadino, liberandolo dalle erbe infestanti le strade urbane garantendo anche attività e servizi di diserbo meccanico e chimico. Per arginare il problema della contaminazione degli oceani e dei mari dovuto all'elevata quantità di plastiche viene gettata, il comune di Napoli ha aderito al progetto "*Plastic Free Challenge*" che prevede azioni concrete per ridurre l'inquinamento nelle acque. Dal 2018 ASIA promuove il progetto "Recupero Farmaci Validi non scaduti", raccogliendo medicinali non scaduti e destinandoli ad enti non profit che li riutilizzeranno per l'assistenza alle fasce deboli della comunità: con quest'iniziativa la società vuole garantire un'ulteriore riduzione dello spreco e diffondere buone pratiche di prevenzione dei rifiuti.

Come detto in precedenza, dai dati emersi dal bilancio di sostenibilità, ASIA ha effettuato numerosi investimenti in automezzi, anche in macchine che riducono le emissioni inquinanti. Nel 2022, il sindaco Gaetano Manfredi e l'amministratore Domenico Ruggiero hanno intrapreso i primi test dei mezzi full electric per la raccolta dei rifiuti con l'obiettivo di rendere Napoli la prima smart city del Mediterraneo. Quest'iniziativa rappresenta un punto focale dell'attività dell'azienda, in quanto tali veicoli elettrici riducono i costi del gas e del gasolio, migliorando l'ambiente circostante. Infatti, come dice il Dott. Ruggiero, verrà usata energia verde autoprodotta dalla società, in modo da ridurre l'impatto ambientale ed economico derivante dal servizio erogato. Il progetto è stato testato e sta continuando ad essere testato sul campo, analizzando non tanto l'impatto ambientale in quanto i mezzi già rappresentano la massima efficienza in termini di emissioni e quest'esame lo si deve riscontrare nel lungo termine, ma la verifica si sofferma più sull'aspetto operativo, di come cambiavano le modalità di lavoro dei dipendenti. L'esame ha mostrato alcune problematiche, ovviamente risolvibili, determinate dal fatto che quando un soggetto crea ed usufruisce di quel mezzo ci sono difficoltà nel comprendere a pieno l'utilizzo di quel mezzo, come il funzionamento della sterzata, la frenata e dello strumento di raccolta di cassonetti situati ad un'altezza differente rispetto ai mezzi tradizionali.

Da quest'analisi si può comprendere l'impegno di ASIA Napoli nell'investire in criteri sostenibili, aumentando in questo modo l'interesse dei vari *stakeholders*, grazie ai progetti e agli eventi organizzati. Ciò viene dimostrato dai dati risultati che la società ha raggiunto in termini di percentuale sulla raccolta differenziata (figura 3.14): dal grafico di evidenza come, negli ultimi 13 anni, la RD sia aumentata notevolmente, soprattutto intorno agli anni 2017-2022, periodo in cui sono migliorate le attività ed i

servizi erogati alla comunità, fino a raggiungere attualmente una percentuale pari al 37,1%.

Figura 3.14 *Percentuale raccolta differenziata, 2009-2022*



Fonte <https://www.asianapoli.it/raccolta-differenziata/risultati-raccolta-differenziata.html>

Conferma ulteriore è l'intervista effettuata all'amministratore unico della società Domenico Ruggiero. Il Dott. Ruggiero da sempre è dedito ed innamorato alla natura e all'ambiente circostante, grazie alla cultura inculcata dalla famiglia di imprenditori agricoli. Tale passione, l'ha spinto a porre sempre attenzione agli aspetti, anche minimi, delle azioni quotidiane, frequentando gli studi d'ingegneria ambientale e, a soli 24 anni, ha intrapreso attività lavorative. È stato nominato amministratore unico di ASIA nel 2022 con l'obiettivo di migliorare gli impianti di trattamento dei cicli dei rifiuti, per recuperarli e realizzare nuovi prodotti.

L'amministratore ritiene necessario per qualsiasi organizzazione comunicare il suo impegno in politiche sostenibili, in quanto vi è una crescente richiesta di tale interesse sia dai consumatori sia dagli investitori, garantendo inoltre l'ottenimento di maggiori premialità in gare pubbliche e bandi. Tale comunicazione risulta fondamentale soprattutto per le aziende impegnate nella gestione del sostenibile, come ASIA, le cui azioni vengono considerate negative nei confronti dell'ambiente, arrecandogli più danni che contributi. Le comunicazioni che la società fa attraverso il bilancio di sostenibilità rappresentano dati reali delle attività che fa, dall'educazione della corretta gestione della raccolta differenziata alla riduzione dell'impatto ambientale derivante dai servizi erogati. Nonostante il report di sostenibilità permetta di ridurre i rischi operativi e reputazionali, la società redige tale bilancio per ridurre il rischio ambientale.

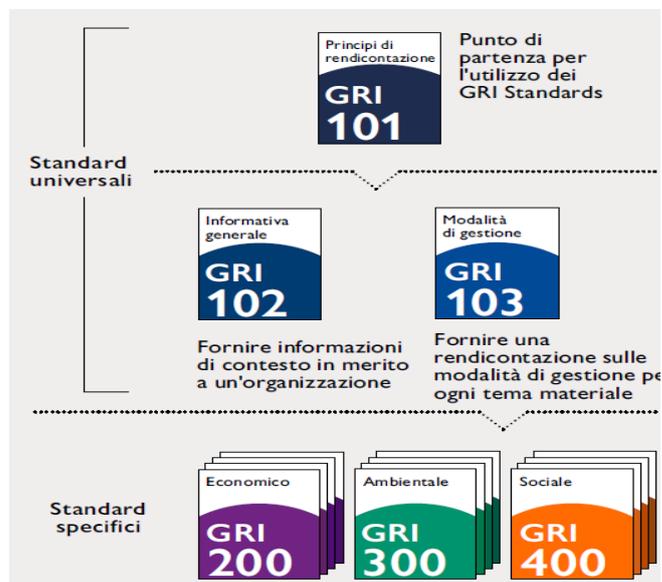
La società si pone l'obiettivo di continuare le iniziative già messe in atto, come l'attività *Porta a Porta* ed il monitoro dei comportamenti dei cittadini. ASIA, essendo un'azienda dinamica e direttamente collegata a come cambia la produzione dei rifiuti e le modalità di raccolta, migliora sempre ogni aspetto che ritiene debba essere oggetto di sviluppo ed innovazione, analizzando le opinioni dei cittadini i quali, molto spesso, propongono suggerimenti per migliorare gli aspetti ambientali. Per tale ragione, come testimoniando dall'amministratore unico della società, ASIA dal 2023 metterà in campo un cruscotto ambientale al servizio sia dei cittadini sia dei dipendenti della società sul sito web e sull'APP: su questo cruscotto ogni persona può contribuire a dare suggerimenti e consigli su come migliorare l'operato dell'azienda, i quali verranno analizzati e presi in considerazione dal Comitato Interno della società.

Il bilancio di sostenibilità è un documento redatto dalla società per comunicare e rendere pubbliche le scelte, le attività, le risorse utilizzate ed i risultati ottenuti in un periodo determinato (di solito si considera un triennio), in modo da poter consentire agli *stakeholders* di conoscere e di effettuare un giudizio positivo sulle missioni e sull'operato dell'impresa: in altre parole il report sostenibile è una fotografia chiara, veritiera e trasparente della società. A differenza del bilancio civilistico che viene redatto secondo dei principi descritti dagli articoli 2423 e seguenti del codice civile, per quello sostenibile non esiste ancora una legge che impone il metodo di redazione, ma sono stati designate delle linee guide.

Le linee guida più diffuse a livello globale sono quelle del *Global Reporting Initiative Standard* (GRI Standard) che definiscono il report di sostenibile un utile strumento per misurare, divulgare e rendere noto agli *stakeholders* sia interni sia esterni della performance organizzativa a livello di sviluppo sostenibile. L'obiettivo che si pone il GRI è quello di facilitare la promozione di *“un'economica mondiale sostenibile in cui le organizzazioni gestiscono in modo responsabile, e comunicano in modo trasparente le loro prestazioni ed i loro impatti economici, ambientali, sociali e di governance.”*

Attraverso questi principi le imprese possono valutare e misurare in maniera univoca, trasparente e chiara l'impatto positivo e l'interesse nei confronti dell'ecosistema. L'impronta sul pianeta da parte di una società non si misura solo dal punto di vista ambientale, ma considera anche gli aspetti sociali ed economici.

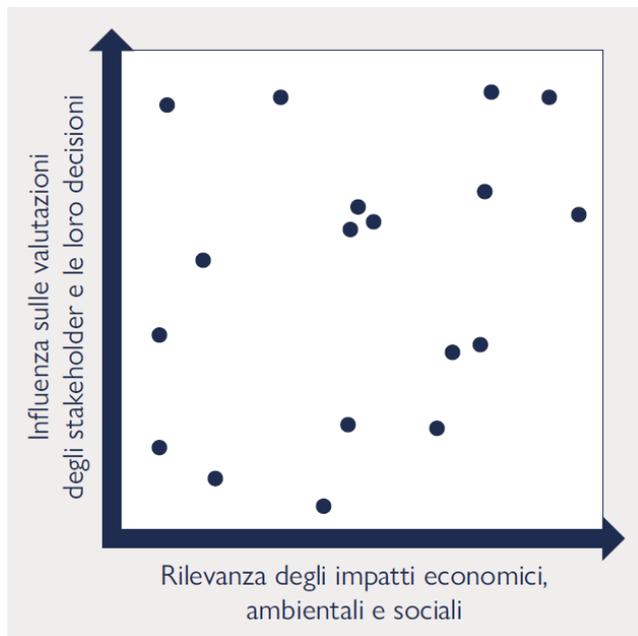
Figura 3.15 Panoramica sugli Standards GRI



Fonte <https://www.globalreporting.org/>

Per iniziare a redigere il bilancio di sostenibilità di alta qualità si fa riferimento, come si evince dalla figura 3.15, al GRI 101 che delinea i principi di rendicontazione e aiuta le imprese a comprendere quali contenuti deve includere per comunicare la sua responsabilità nel sostenibile. La società deve identificare innanzitutto i propri *stakeholders* ed esporre in che modo le proprie iniziative rispondano e soddisfano i loro interessi, comunicando i processi di coinvolgimento di quest'ultimi e come siano coerenti con i temi materiali inclusi nel report. Successivamente delinea le performance che essa ha raggiunto nel contesto della sostenibilità. Altro tema importante da includere nella parte iniziale del report è la materialità: la società deve valutare i temi rilevanti che possano influenzare le decisioni economiche di chi utilizzerà e analizzerà il report sostenibile.

Figura 3.16 *Rappresentazione visiva del calcolo dei temi prioritari*



Fonte GRI 101

La matrice raffigurata nella figura 3.16 mostra due dimensioni che permettono di valutare la materialità di un tema: più è elevata l'influenza sulle valutazioni degli *stakeholders*, più il tema preso in considerazione è rilevante ed importante. Tramite questa matrice le società riescono a studiare i fattori sia interni sia esterni che dovranno essere considerati nel report sostenibile.

Per l'applicazione, l'implementazione e l'analisi dei criteri *Environmental, Social e Governance* (ESG) si esaminano i GRI 200, 300 e 400 che considerano i temi economici, ambientali e sociali:

1. I GRI 200 fanno riferimento alla dimensione economico-finanziario analizzando gli impatti e le condizioni economiche della società;
2. I GRI 300 prendono in considerazione la dimensione ambientale dell'impresa analizzando la performance considerando gli investimenti, il materiale ed il rispetto delle norme in materia sostenibile;
3. I GRI 400 considerano la dimensione sociale, focalizzandosi sul rispetto della società nei confronti del personale a livello di pratiche di lavoro.

Oltre al GRI, possiamo riscontrare due ulteriori linee guida per la redazione del bilancio di sostenibilità: l'AA1000 e l'*Integrated Reporting* (IR), che forniscono, come i GRI, una serie di linee guida per la preparazione del report sostenibile. Ma per quale motivo vengono scelti proprio questi principi per redigere un bilancio di sostenibilità. Tutti gli standard elencati finora si pongono l'obiettivo di aiutare le imprese a comunicare il loro impegno ambientale ai diversi *stakeholders*. La fase più importante è la determinazione della materialità, cioè comprendere quali sono i

temi più rilevanti da esaminare. In questa fase il GRI, a differenza dell'AA1000 e dell'IR, procura una guida molto più generica delle aree da considerare lasciando ampia libertà al redattore del report. Per misurare la significatività il GRI risulta essere il più preciso: infatti l'AA1000 considera solo i criteri interni e l'IR analizza la probabilità che un evento negativo si verifichi e non quanto sia importante per gli *stakeholders*. Gli standard GRI valuta gli aspetti sia interni sia esterni, analizzando le tematiche anche e soprattutto a livello qualitativo. Ulteriore elemento di differenza ed elemento di vantaggio per i GRI riguarda la comunicazione e la revisione del calcolo della materialità: i GRI prevedono che il bilancio venga revisionato dai manager della società in modo che possa controllare successivamente l'intero processo e rendere più credibile il report. L'AA1000 prevede una revisione, ma non obbligatoria, per cui il bilancio viene comunicato senza certezza di effettiva credibilità dei dati raccolti. L'IR non prevede, invece, nessun tipo di revisione del processo, ma stabilisce una comunicazione diretta del report.

Dall'analisi effettuata, si percepisce l'importanza, l'utilità e l'affidabilità che le imprese hanno nei confronti degli standard GRI. Nel tempo sono diventati un punto di riferimento solido per il report sostenibile. Infatti i processi garantiscono maggiore trasparenza sui rischi e sulle opportunità che la società trarrebbe prendendo in considerazione determinate scelte strategiche. Ciò è dovuto grazie alla sua struttura modulare ed interconnessa che permette alle imprese di analizzare in modo libero, ma preciso gli aspetti più rilevanti per redigere il bilancio. Gli standard assicurano la veridicità e correttezza della redazione del report garantendo accuratezza, chiarezza e comparabilità, offrendo un manuale di facile comprensione per tutti gli *stakeholders*. Inoltre gli standard GRI non solo offrono linee guida per redigere il bilancio di sostenibilità, ma offrono anche le metodologie tecniche per l'implementazione e l'applicazione dei criteri ESG.

Gli standard GRI, come detto, sono composti da quattro serie di manuali, di cui tre sono standard specifici che coprono i tre aspetti dei criteri ESG: *Environmental*, *Social* e *Governance*. Per quanto concerne l'aspetto economico si fa riferimento ai GRI 200, che permette di misurare l'impatto positivo della performance aziendale. I GRI 200 delineano quali sono le informazioni economiche rilevanti da inserire nella redazione del bilancio di sostenibilità, come i ricavi derivanti dalle vendite e dagli investimenti finanziari, i costi operativi relativi agli acquisti di materiali e ai lavoratori, analizzando anche i salari ed i benefit concessi. Gli standard tracciano le modalità tramite cui la società può analizzare le implicazioni finanziarie e altri rischi ed opportunità legate alle scelte strategiche e anche in relazione ai cambiamenti climatici, che rappresentano dei rischi e delle opportunità per le organizzazioni che le rende direttamente o indirettamente responsabili.

I GRI 300 misurano l'impatto ambientale di un'organizzazione sui sistemi naturali, viventi e non, compresi il terreno, l'acqua, l'aria e gli ecosistemi. I presenti standard delineano le informazioni e le indicazioni di un'impresa legata ai materiali gestiti ed uso, al modo in cui usufruisce dell'energia, ai rifiuti prodotti e alle modalità tramite

cui la società limita le emissioni e gli scarichi idrici e dei rifiuti. I GRI 300 aiutano le imprese a comprendere come analizzare il loro impegno nei confronti delle problematiche ambientali e come poter soddisfare le richieste degli *stakeholders* interessati a questi temi.

Gli ultimi GRI specifici sono i GRI 400 usufruiti per misurare l'impatto sociale e governativo dell'impresa. Questi standard delineano le modalità tramite cui la società pone attenzione all'occupazione, alla diversità, alla libertà, alla salute e alla sicurezza richiesta a livello lavorativo. L'ambiente lavorativo è un aspetto importante che garantisce il successo stesso di un'organizzazione, influenzando il comportamento positivo dei dipendenti e la qualità dei servizi offerti. I GRI 400 permettono di riconoscere la soddisfazione dei lavoratori e quali potrebbero essere le modalità e le integrazioni da apportare per migliorarlo in caso di risultati negativi.

Come citato dalla letteratura, alcune organizzazioni per ottenere certificazioni in ambito ambientale usufruiscono delle norme ambientali UNI/ISO della serie 14000. Le norme ISO serie 14000 forniscono strumenti a livello manageriale alle imprese per controllare gli impatti sostenibili e le modalità di come migliorare le prestazioni. In questo contesto utile per l'analisi è la ISO 19011 che delinea le linee guida per l'audit dei sistemi di gestione ambientale, redigendo un programma di audit per aiutare coloro che gestiscono un report di sostenibilità. A differenza dei GRI, sia le norme ISO 14000 sia la ISO 19011 non forniscono informazioni sulle aree e sulle attività rilevanti su cui l'impresa dovrebbe porre maggiore attenzione.

Si dimostra che gli standard ideati dalla *Global Reporting Initiative* risultano, nonostante offrano una linea guida molto generica, efficaci ed efficienti nella misurazione degli impatti sostenibili adottati da un'impresa, grazie alle modifiche adottate nel corso del tempo, rendendoli una struttura modulare ed interconnessa facilmente comprensibile da tutti gli *stakeholders* a cui è rivolta.

La società ASIA usufruisce di tali standard, ritendendoli, come confermato dal Dott. Ruggiero, i principi migliori per comprendere e comunicare il loro impegno nelle politiche sostenibili. L'amministratore però suggerisce un miglioramento per tali standard: la modifica riguarda l'inserimento di un criterio di misurazione dell'impronta del Co2 prodotto quotidianamente dalle attività e dalle azioni intraprese e svolte, ritenendo che questo possa dare un maggiore impulso ed una maggiore rilevanza al bilancio di sostenibilità. Ulteriori modifiche che possono essere apportate per rendere tali standard migliori riguardano la matrice utilizzata per il calcolo della materialità: in particolare la miglior *best practices* consisterebbe nella combinazione delle caratteristiche degli standard GRI con quelli dei principi AA1000 e IR. Come detto, la matrice adottata dal GRI considera l'influenza sulle valutazioni degli *stakeholders* e la rilevanza economica, sociale ed ambientale, ma non dovrebbe considerare solo questi due aspetti. Infatti per essere utile la matrice dovrebbe tenere in considerazione l'incidenza dell'aspetto considerato sulla capacità di un'impresa di generare valore presente ma anche futuro e quanta importanza

attribuiscono a tali aspetti gli *stakeholders*: in questo modo la società può comprendere i temi materiali e non, e migliorare quelli che hanno una rilevanza maggiore.

4. Conclusioni

La sostenibilità, quale sintesi dei criteri ESG di cui si è discusso, sta sempre più acquisendo con tempo rilevanza, poiché cresce la consapevolezza e la necessità della salvaguardia dell'ambiente. La *circular economy*, un'economia capace di rigenerarsi da sola, massimizzando e recuperando i prodotti e le sue componenti costituisce la risposta idonea all'applicazione dei criteri di sostenibilità. Argomento principale di presente elaborato è l'implementazione dei criteri ESG, indicatori che permettono di analizzare l'attività di un'organizzazione su aspetti economici, sociali ed ambientali, comunicando ai vari *stakeholders* l'impegno in politiche sostenibili. Tale interesse ed eventuali attività vengono espressi tramite la redazione del bilancio di sostenibilità, un documento che ha come obiettivo quello di informare i soggetti esterni ed interni dei risultati e delle attività intraprese dalla società per lo sviluppo sostenibile.

L'elaborato si è focalizzato sull'analisi di una società, ASIA Napoli S.p.A., che redige dal 2011 il suddetto report, ottimizzando i tuoi risultati e le sue performance, incrementando gli investimenti e soddisfacendo le richieste da parte dei vari *stakeholders*. La società è controllata e coordinata dal Comune di Napoli, incaricata di gestire la raccolta, il trattamento e lo smaltimento dei rifiuti solidi urbani. La società è stata scelta in quanto si occupa della pulizia urbana delle città, ed erogando servizi per soddisfare le richieste degli *stakeholders*, sempre più interessati a politiche sostenibili.

L'analisi che è stata effettuata si è svolta nell'esaminare il bilancio di sostenibilità della società e sulle iniziative intraprese per dimostrare di voler raggiungere l'obiettivo di preservare il valore economico-patrimoniale dell'organizzazione, la cura e l'attenzione nei confronti degli utenti, la sicurezza e la salvaguardia dell'occupazione, la tutela e la valorizzazione dell'ambiente, garantendo un'alta qualità dei servizi offerti, l'immagine e la reputazione dell'azienda nei confronti degli *stakeholders*. I dati utili per l'analisi sono stati raccolti dal bilancio di sostenibilità, analizzando le voci rilevanti legati ai criteri ESG, dalle interviste, iniziative, articoli di giornale e siti web: questa raccolta di dati ci ha permesso di comprendere se effettivamente il commitment comunicato è quello reale. Inoltre per redigere il bilancio di sostenibilità non esiste un metodo univoco come per la redazione di quello civilistico: la maggior parte delle aziende predilige l'utilizzo dei *GRI Standard* del *Global Reporting Initiative*. A tal proposito è stata condotta un'analisi che mette a confronto i GRI con ulteriori principi per esaminare l'efficacia di tale standard.

Dall'analisi del bilancio di sostenibilità della società ASIA si evince come l'implementazione e l'applicazione dei criteri ESG nel proprio business aziendale ha permesso alla società di effettuare numerosi investimenti, tra i quali l'iniziativa per rendere Napoli la prima smart city del Mediterraneo, investendo in automezzi full electric per la raccolta dei rifiuti.

È fondamentale per le società comunicare il loro impegno nelle politiche sostenibili perché, come testimoniato dal Dott. Domenico Ruggiero, garantisce non solo un

incremento delle performance aziendale, ma aumenta il numero sia dei consumatori sia degli investitori sempre più interessati alla ricerca di organizzazioni impegnate nella sostenibilità e contemporaneamente aumenterebbe la premialità in gare pubbliche e bandi, facendo ampliare l'immagine positiva associata all'organizzazione stessa.

Per comprendere la differenza tra il commitment comunicato e quello reale, vari sono i dati raccolti tra investiste ed articoli di giornale: le iniziative intraprese dalla società sono numerose ed i risultati raggiunti grazie a queste attività (riduzione dei rischi ambientali, aumento della percezione positiva della società e maggiore attenzione degli stessi cittadini), dimostrando in questo modo che le attività descritte nel bilancio di sostenibilità le mette in atto, per garantire la salvaguardia dell'ambiente e per trasmettere un'immagine positiva dell'azienda. A testimonianza di ciò è l'attività svolta dall'ex Direttore Generale di ASIA, il quale ogni giorno girava per la città per ritirare quei rifiuti ingombranti segnati e prenotati dai cittadini del territorio, garantendo un'ottima pulizia delle strade urbane.

La società per incentivare i cittadini a comprendere la corretta gestione dei rifiuti ha realizzato un progetto denominato "Carta al Tesoro", una gara in cui viene premiato con una vincita pari a 1.500€ chi ne sa di più sul corretto riciclo di carta e cartone. L'evento ha riscosso così tanto successo che attualmente è stato riproposto. Numerosi sono i progetti in parchi ecologici e botanici con l'obiettivo di educare sia i più piccoli sia i più giovani, organizzando circa 128 incontri. L'obiettivo è educare soprattutto i più piccoli così che trasmettano le regole della corretta gestione della raccolta differenziata agli adulti, come condiviso anche dal Dott. Ruggiero.

Per quanto concerne il bilancio di sostenibilità, i principi maggiormente usufruiti sono gli Standard GRI che definiscono il report un utile strumento per le aziende che vogliono divulgare l'interesse e l'attenzione in politiche sostenibili. L'obiettivo di tali standard è quello di facilitare la promozione e la divulgazione di un'economica sostenibile in cui le organizzazioni gestione le attività in modo responsabile e ponendo attenzione all'ambiente circostante. Confrontando i GRI con ulteriori principi (AA1000, IR e UNI ISO 14000), si evince come i suddetti principi risultano i migliori in quanto, a differenza degli altri, valuta, nel calcolo della significatività di determinati temi, gli aspetti rilevanti ed importanti per gli *stakeholders* sia interni sia esterni. Inoltre elemento di differenza e di vantaggio per gli standard GRI è la revisione e la comunicazione del calcolo della materialità: infatti tali principi prevedono il controllo obbligatorio da parte dei manager dei dati elaborati dall'analisi. Confrontando i GRI con gli UNI ISO 14000 si dimostra come questi ultimi non offrono informazioni sulle aree e sulle attività importanti da considerare, ma fornisce solo strumenti per controllare gli impatti sostenibili e l'attuazione delle prestazioni verdi, ma solo a livello di audit, non monitorando le attività reali effettuate dalla società. Ciò non esclude i GRI a processi di modifiche e miglioramenti. Infatti la miglior *best practices* consisterebbe nella combinazione dei GRI con l'AA1000 e l'IR, e ciò viene confermato dal Dott. Ruggiero, che suggerisce anche l'inserimento di un criterio di misurazione dell'effettivo impatto delle emissioni di Co2 derivante dalle attività svolte ed erogate:

quest'unione e quest'incremento faciliterebbe la valutazione dei temi rilevanti per gli *stakeholders* ed una migliore attenzione alle attività da mettere in atto per comunicare il loro impegno in politiche sostenibili.

BIBLIOGRAFIA

Abrahamsson S., Isaksson R., & Tosteby J. (2010) “*Integrated Management Systems: advantages, problems and possibilities*”, Conference: 13th Toulon-Verona Conference, 1-12

Adams, Carol A. & McNicholas, Patty (2007) “*Making a difference: Sustainability reporting, accountability and organisational change*”, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 20(3), 382-401

Aerts W., Cormier D., & Magnan M. (2008) “*Corporate Environmental Disclosure, Financial Markets and the Media: An International Perspective*”, Ecological Economics, 64(3), 643-659

Beiting, C., Ioannis, I. & Serafeim, G., (2012) “*Corporate Social Responsibility and access to finance*”, Strategic Management Journal, 35(1), 1-23

Bernardo M., Cassadesus M., Karapetrovic S. & Heras I. (2009) “*Management systems integrated audits: An empirical study*”, 3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management

Blacconiere, W.G., & Patten, D.M. (1994) “*Environmental Disclosures, Regulatory Costs, and Changes in Firm Value*”, Journal of Accounting and Economic, 18(3), 357-377

Brooks, C. & Ioannis, O. (2017) “*The effects of Environmental, Social and Governance Disclosures and Performance on Firm Value: A Review of the Literature in Accounting and Finance*”, Forthcoming, British Accounting Review, 50(1), 1-15

Chen L., Tang O., Feldmann A. (2015) “*Applying GRI reports for investigation of environmental management practices and company performance in Sweden, China and India*”, Journal of Cleaner Production, 98, 36-46

Controllo di Gestione e Sostenibilità, Novembre 2021, IlSole24Ore

Cormier D., & Magnan M. (2007) “*The revisited contribution of environmental reporting to investors' valuation of firm's earnings: An international perspective*”, Ecological Economics, 62(3-4), 613-626

Di Lazzaro F. & Musco G., “*Analisi aziendale, metodi e strumenti*”, 2015

Dell’Olio, L., (2022) “*Attenzione ai criteri ESG: le piccole e medie imprese devono focalizzarsi sempre più su sostenibilità e competitività per restare agganciate alla ripresa.*”, Repubblica Affari&Finanza

Duuren van E., Plantinga A. & Scholtens B. (2014) “*ESG Integration and the Investment Management Process: Fundamental Investing Reinvented*”, Journal of Business Ethics, 139, 525-533

Giannini M., “*Sostenibilità e digitale, il connubio che darà forma al futuro*”, 2021

Global Reporting Initiative, “*Linee Guida per il reporting di sostenibilità, versione G 3.1*”, 2011, pag.42

Hervani A., Helms M.M., Sarkis J. (2005) “*Performance Measurement for Green Supply Chain Management*”, *Benchmarking: An International Journal*, 12(4)

I.E.Lisi (2013) *Il sistema di programmazione e controllo della sostenibilità socio-ambientale*”, ed. Franco Angeli

Khan M., Serafejm G., e Yoon A. (2015) “*Corporate Sustainability: First evidence on materiality*”, *The Accounting Review*, Harvard Business School Working Paper, No.15-073, 1697-1724

Mauri D. (2022) “*Un rendiconto sostenibile*”, Il Mulino, pp.353-366

Maxfield, Liu Wang (2020) “*Does sustainable investing reduce portfolio risk? A multilevel analysis*”, *European Financial Management*, 27(5), 959-980

Michelon, G., Pilonato, S. & Ricceri, F. (2015) “*CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical Analysis*”, *Critical Perspectives on Accounting*, Elsevier, 33(C), 59-78

Miglietta A. (2021) “*ESG, CSR, Shareholder value: non è il momento per un reset del capitalismo*”, ed. Franco Angeli

Milne, Markus J. & Gray, Rob (2013) “*W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting*”, *Journal of Business Ethics*, 118

Moore J. (2015) “*Capitalism in the Web of Life: Ecology and the Accumulation of Capital*”, *Human Ecology Review*, 23(1), 205-210

Preston L.E., & O’Bannon D.P. (1997) “*The Corporate Social-Financial Performance Relationship. A Typology and Analysis*”, *Business and Society*, 36(4)

Purba R., Diane H. (2005) “*Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?*”, *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 898-916

Schuler D.A., & Cording M. (2006) “*A Corporate Social Performance – Corporate Financial Performance Behavioral Model for Consumers*”, *The Academy of Management Review*, 31(3), 540-558

Seuring S., Müller M. (2008) “*From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*”, *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710

Shan Xu, Duchi Liu, Jianbai Huang (2015) “Corporate Social Responsibility, the cost of equity capital and ownership structure: An analysis of Chinese listed firms”, Australian Journal of Management, Australian School of Business, 40(2), 245-276

Sládková J., Kolomazníková D., Formánková S., Trenz O., Kolomazník J., e Faldík O. (2021), “Sustainable and Responsible investment funds in Europe”, Measuring Business Excellence, Vol.ahead-of-print No.ahead-of-print

Sroufe R. (2018) “*Integrated Management: How Sustainability Creates Value for Any Business*”, Emerald Publishing Limited

Tamayo-Torres, I., Gutierrez-Gutierrez, L. & Ruiz-Moreno, A. (2019) “*Boosting sustainability and financial performance: the role of supply chain controversies*”, International Journal of Production Research, 57(4), 1-16

Tate, Wendy L., Ellram, Lisa M. & Kirchoff, Jon F. (2010) “*Corporate social responsibility reports: a thematic analysis related to supply chain management*”, Journal of Supply Chain Management, 46(1), 19-44

Verhayden T., Eccles G.R., Fainer A. (2016) “*ESG for all? The impact of ESG Screening of Return, Risk and Diversification*”, Journal of Applied Corporate Finance, 28(2), 47-55

Zutshi A., & Sohal A.S. (2015) “*Integrated management system: The experiences of three Australian organisations*”, Journal of Manufacturing Technology Management, 16(2), 211-232

SITOGRAFIA

<https://www.accenture.com/it-it/insights/strategy/measuring-sustainability-creating-value>

<https://www.aiccre.it/ambiente-cresce-preoccupazione-tra-i-cittadini-europei/>

https://www.asianapoli.it/media/files/Asia_bilancio_2019_digital_new.pdf

<https://www.asianapoli.it/dettagli/comunicazione/329>

<https://www.asianapoli.it/dettagli/comunicazione/228>

<https://www.asianapoli.it/dettagli/comunicazione/181>

<https://asianapoli.portaletrasparenza.net/trasparenza/trasparenza/bilanci/bilancio-preventivo-e-consultivo.html>

<https://www.asianapoli.it/comunicazioni?year= &page=22>

<https://www.assolombarda.it/servizi/credito-e-mercati-finanziari/documenti/finanza-sostenibile-priorita-e-prospettive-per-la-crescita-e-lo-sviluppo-delle-imprese>

<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

https://cached.forges.forumpa.it/assets/Speeches/1840/771_marco_degiorgi.pdf

<https://www.catasto-rifiuti.isprambiente.it/index.php?pg=detComune&aa=2020®idb=15&nomereg=Campania&providb=063&nomeprov=Napoli®id=15063049&nomecom=NAPOLI&cerca=cerca&&p=1>

<https://case.edu/law/sites/case.edu.law/files/2020-10/Leet%20CLE%202020.pdf>

<https://www.certifico.com/ambiente/documenti-ambiente/257-documenti-riservati-ambiente/4439-le-norme-ambientali-uni-e-iso#:~:text=UNI%20EN%20ISO%2014007%3A2020&text=La%20norma%20fornisce%20alle%20organizzazioni,organizzazione%20opera%20o%20si%20trova.>

<https://consulenzaagricola.it/approfondimenti/597-approfondimenti-varie/13224-introduzione-all-economia-circolare-evoluzione-storica-e-pensiero-scientifico>

<http://coplexia.com/coplexia-conscience/you-never-change-things-by-fighting-the-existing-reality-to-change-something-build-a-new-model-that-makes-the-existing-model-obsolete/>

https://corrieredelmezzogiorno.corriere.it/napoli/cronaca/20_agosto_18/napoli-ancora-rifiuti-le-strade-ma-l-asia-c-gente-incivile-181f5ea6-e123-11ea-bb0e-32901c397891.shtml

<https://www.cribis.com/it/approfondimenti/gri-standard-per-la-rendicontazione/>

<https://www.cuoaspace.it/2018/06/gli-strumenti-di-accountability-da-rendicontazione-a-comunicazione-della-sostenibilita.html>

<https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/9887635/cheng.ioannou.serafeim-Corporate%20Social%20Responsibility%20and%20Access%20to%20Finance.pdf;sequence=1>

https://data.europa.eu/data/datasets/s2273_95_1_513_eng?locale=it

https://www.dt.mef.gov.it/it/attivita_istituzionali/rapporti_finanziari_internazionali/organismi_internazionali/ocse/

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_3156

https://ec.europa.eu/environment/pdf/circular-economy/new_circular_economy_action_plan.pdf

https://ec.europa.eu/environment/strategy/circular-economy-action-plan_it

<https://www.efrag.org/Activities/2010051123028442/Sustainability-reporting-standards-roadmap#>

<https://energit.it/che-cos-e-l-economia-circolare/#:~:text=I%20vantaggi%20dell'economia%20circolare,-Scopriamo%20i%20benefici&text=Riduzione%20delle%20emissioni%20di%20Co2,190.000%20%E2%80%93%20entro%20il%202030>

<https://www.esg360.it/digital-for-esg/da-circularity-una-prima-valutazione-di-sostenibilita-per-30-imprese-vincenti-del-programma-intesa-sanpaolo/>

<https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2554>

<https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2110>

<https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2257>

<https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2554>

<https://www.europarl.europa.eu/news/it/press-room/20220119IPR21314/il-futuro-dell-europa-i-cambiamenti-climatici-una-sfida-fondamentale-per-l-ue>

https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=LEGISSUM:green_paper#:~:text=Libri%20verdi%20sono%20documenti%20pubblicati,sulla%20base%20delle%20proposte%20presentate

<https://finance.uw.edu/sites/default/files/The%20Corporate%20Social-Financial%20Performance%20Relationship%20a%20Typology%20and%20Analysis.pdf>

https://finanzasostenibile.it/wp-content/uploads/2021/11/PMI-e-rendicontazione-di-sostenibilita_WEB.pdf

https://www.francoangeli.it/Area_PDFDemo/100.805_demo.pdf

<https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/i-dieci-principi/introduzione.html>

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

<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>

<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/resource-center/?g=14ab0f57-6343-4a67-ae0c-1fa454405140&id=8099>

<https://www.greenmedialab.com/circular-economy-report-2021-leconomia-circolare-conviene/>

<https://group.intesasanpaolo.com/it/sezione-editoriale/eventi-progetti/tutti-i-progetti/sostenibilita/2021/03/economia-circolare-vantaggi#:~:text=I%20benefici%20collettivi%20dell'economia%20circolare&text=La%20transizione%20verso%20un'economia,innovazione%20e%20alla%20crescita%20economica>

<https://hidrasocietabenefit.it/servizi-di-valore/strategia-3p-profit-people-planet/come-redigere-un-bilancio-di-sostenibilita/>

<https://ics.it/bilancio-di-sostenibilita-quali-sono-gli-standard-di-riferimento/>

https://www.informazionefiscale.it/IMG/pdf/2022_02_03_finanza_sostenibile.pdf

<https://www.ilsole24ore.com/art/pmi-e-sostenibilita-incentivi-spingere-rendiconti-green-ADg45CZ>

<https://www.ilsole24ore.com/art/esg-perche-pmi-devono-spingere-transizione-green-AEQHpeCB>

https://www.informazionefiscale.it/IMG/pdf/2022_02_03_finanza_sostenibile.pdf

<https://www.ipsoa.it/documents/impresa/contratti-dimpresa/quotidiano/2022/02/28/modelli-esg-cambiano-relazioni-imprese-stakeholder>

<https://iris.uniupo.it/retrieve/handle/11579/116071/86021/CAP.4.pdf>

<https://www.ishares.com/it/investitori-professionali/it/temi-d-investimento/investimenti-sostenibili/cosa-significa-esg?switchLocale=y&siteEntryPassthrough=true>

https://www.isprambiente.gov.it/files2020/pubblicazioni/rapporti/rapporriorifiutiurbani_ed-2020_n-331-1.pdf

https://www.isprambiente.gov.it/files2019/pubblicazioni/rapporti/RapportoRifiutiUrbani_VersioneIntegralen313_2019_agg17_12_2019.pdf

<https://www.janushenderson.com/it-it/investor/article/market-gps-investment-outlook-2022-esg/>

<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-020-04441-4>

<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/the-esg-premium-new-perspectives-on-value-and-performance>

https://www.mckinsey.com/~/_media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Five%20ways%20that%20ESG%20creates%20value/Five-ways-that-ESG-creates-value.ashx

<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Five%20ways%20that%20ESG%20creates%20value/Five-ways-that-ESG-creates-value.ashx>

<https://www.mediobancasgr.com/it/investimenti-sostenibili/processo-di-investimento-esg/criteri-esg#:~:text=I%20criteri%20%20E2%80%99CESG%20%20D%20%20acronimo,sociale%20e%20di%20buona%20governance>

<https://www.morningstar.it/it/news/216543/effetto-sfdr-sul-mercato-globale-dei-fondi.aspx>

<https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-ratings>

<https://www.osservatoriodnf.it/doc/rendicontazione-non-finanziaria.pdf>

<https://www.pltpuregreen.it/sostenibilita/>

<https://www.processfactory.it/il-reporting-di-sostenibilita/>

<https://www.processfactory.it/gri-universal-standards-2021-le-novita/>

<https://quifinanza.it/green/gri-standard-cosa-sono-indicatori/459501/#:~:text=L'importanza%20degli%20Standard%20GRI&text=Questi%20parametri%20permettono%20di%20raccogliere,opportunit%C3%A0%20o%20punti%20di%20forza>

http://www.riciclanews.it/primopiano/napoli-al-via-i-test-dei-primi-mezzi-full-electric-per-la-raccolta-dei-rifiuti_18872.html

<https://roma.repubblica.it/cronaca/2021/12/26/news/rifiuti-le-promesse-di-gualtieri-sulla-pulizia-di-natale-tutti-i-risultati-del-nostro-sondaggio-331707679/>

<http://www.robertoformato.it/wp-content/uploads/2016/11/02-Mitchell-Agle-Wood.-Toward-a-theory-of-stakeholder-identification-and-salience.pdf>

<https://www.rina.org/it/business/certification/compliance-social-accountability/social-responsibility-iso-26000#:~:text=Le%20Linee%20Guida%20ISO%2026000,con%20tutte%20le%20parti%20interessate.>

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616321023?casa_token=O1SAVmnXmJEAAAAA:GbDrVIQxWQJ0rcI227T-IFjAIWoWiBoAtZvE0qIowawjWzezihs7Mw--9YVWqDIExOoWAAuMw

<http://www.sa8000.info/>

<https://www.sbs.ox.ac.uk/research/centres-and-initiatives/oxford-initiative-aisdgs>

<http://www.sc.ehu.es/oewhesai/An%20emp%20JCP%202010.pdf>

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0890838917300574>

<https://simoneconcorsi.it/concorso-asia-napoli-2022/>

<https://sostenibilitadigitale.it/wp-content/uploads/2022/03/Comunicato-Stampa-07-Marzo-Decalogo-Sostenibilita-Digitale.pdf>

<https://sostenibilitadigitale.it/>

<http://store.uni.com/catalogo/uni-en-iso-9001-2000>

<http://store.uni.com/catalogo/uni-en-iso-14001-2004>

http://tesi.luiss.it/27957/1/704721_BONACINA%20RAZZANO_RICCAR.pdf

<http://www.ub.edu/prometheus21/articulos/obsprometheus/BOULDING.pdf>

<https://www.versounaekonomiacircolare.it/wp-content/uploads/2018/03/Tesi-di-Laurea-di-Alberto-Minelli.pdf>



Libera Università degli Studi Sociali "Guido Carli"
DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT
Corso di Laurea Magistrale in GESTIONE D'IMPRESA

Tesi di laurea in
Management of Circular Economy

"I CRITERI ESG: COMMITMENT REALE ED ANNUNCIATO"

Prof. Pietro De Giovanni

RELATORE

Prof. Enzo Peruffo

CORRELATORE

Camilla Bruscano

Matr.731621

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

SUMMARY

L'opinione pubblica ha espressa, a tutti i livelli, anche con imponenti manifestazioni il proprio dissenso verso i principi dettati da un'economica dedita al solo profitto, senza avere in alcuna considerazione la irreversibilità dei danni che ne potevano derivare al presente e, soprattutto, verso le generazioni future.

Questa sensibilità, supportata da illustri scienziati che hanno valutato a più riprese e secondi differenti prospettive la negatività estrema degli impatti a cui si faceva riferimenti, ha inevitabilmente smosso la politica verso un approccio più pragmatico e solerte sulla materia.

Vengono così consolidate le fondamenta di una necessaria transizione verso un'economica di tipo circolare, capace di rigenerare risorse cercando di azzerare gli sprechi.

La competitività delle aziende, appartenenti al medesimo settore merceologico, viene confrontata – a questo punto – non solo da un punto di vista finanziario ma anche di quanto le stesse siano permeate ed attuino i criteri di gestione ESG.

L'elaborato si soffermerà sull'analisi del bilancio di sostenibilità evidenziandone i benefici ed i vantaggi che si ottengono dall'implementazione dei criteri ESG nel proprio business aziendale, i principi utilizzati per la redazione del bilancio di sostenibilità e come percepire l'effettiva differenza tra il commitment reale e quello comunicato. Per ottenere dei risultati su tale tema, verrà analizzata una società che svolge attività di gestione della raccolta, del trattamento e dello smaltimento dei rifiuti solidi urbani: ASIA Napoli. La società dal 2011 redige il cosiddetto bilancio di sostenibilità, ottimizzando i suoi risultati e le sue performance aziendali, incrementando gli investimenti e soddisfacendo le richieste da parte dei vari *stakeholders*.

Il bilancio di sostenibilità rappresenta lo strumento per comunicare l'impegno delle imprese nelle attività ambientali, sociali e governative, quale "*esito di un processo con cui l'amministrazione rende conto delle scelte, delle attività, dei risultati e dell'impiego di risorse in un dato periodo, in modo da consentire ai cittadini e ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato.*" (Ministero dell'Interno Italiano, 2007). Ulteriore aspetto di rilevanza è il prospetto futuro: attualmente a livello internazionale l'*European Financial Reporting Advisory Group* è stata incaricata di elaborare eventuali standard di rendicontazione non finanziaria diversi dai principi GRI. Come detto, i benefici che le imprese otterrebbero integrando prestazioni sostenibili potrebbe incentivarli a comunicare un *commitment* superiore rispetto a quello reale. S'indagherà per cui, considerando il lavoro assegnato all'*European Financial Reporting Advisory Group*, quali potrebbero essere i miglioramenti necessari ai principi usufruiti attualmente dalle aziende per redigere il bilancio di sostenibilità.

La metodologia scelta è il *single case study*, analizzando una società operante nel settore di raccolta e trattamento dei rifiuti. La società scelta è ASIA Napoli S.p.A.: società in house, controllata e coordinata dal Comune di Napoli, incaricata di gestire la raccolta, il trattamento e lo smaltimento dei rifiuti solidi urbani. ASIA dal 2011 redige il bilancio di sostenibilità, comunicando gli impegni ed i risultati presi in ambito ambientale, sociale e governativo. Tale metodologia è utile perché permette di analizzare un singolo caso di studio utile per evidenziare le domande di ricerca, in quanto si è scelto di analizzare una società che dal 2011 redige il cosiddetto bilancio di sostenibilità: dall'analisi del suddetto bilancio infatti sarà possibile comprendere gli effetti benefici dell'implementazione dei criteri ESG e della comunicazione ai diversi *stakeholders* dell'impegno e dell'attenzione nei confronti delle politiche sostenibili. Grazie a tale analisi, possiamo analizzare e comprendere a livello economico i benefici ed i vantaggi che una società otterrebbe dall'implementazione di prestazioni sostenibili nelle proprie strategie di business.

L'analisi si focalizzerà sulla raccolta di dati messi a disposizione della società scelta, analizzando il bilancio di sostenibilità e le voci più rilevanti collegate ai criteri ESG. Spesso, però, ci possiamo trovare di fronte a situazioni in cui capita alle imprese, per ottenere vantaggi sostenibili e maggiori investimenti, comunicano un impegno superiore rispetto a quello effettivo. Per analizzare quest'aspetto, si procede alla verifica delle opinioni dei cittadini, delle interviste e degli articoli di giornale relativi all'organizzazione scelta: si analizzeranno in questo modo le iniziative intraprese dalle società e quanto i cittadini siano soddisfatti dei servizi erogati, tramite una raccolta di informazioni derivanti dalle interviste effettuate e dalle notizie esaminate dagli articoli di giornale e dai vari siti web, compreso quello dell'azienda stessa. Tale metodologia ci permette di recepire l'impegno effettivo delle organizzazioni nelle politiche sostenibili e comprendendo se quello che comunica rispecchia effettivamente le attività avviate in tema di sostenibilità. Inoltre s'intervisterà l'amministratore unico della società ASIA Napoli, Domenico Ruggiero, nominato dal sindaco attuale di Napoli, Gaetano Manfredi, in quanto lavora da molti anni nel settore ambientale dimostrando il suo continuo impegno ed interesse nell'implementazione della *circular economy*, garantendo una stabilità nella gestione ordinaria e straordinaria nel settore descritto.

Dall'analisi del bilancio di sostenibilità della società ASIA si evince come l'implementazione e l'applicazione dei criteri ESG nel proprio business aziendale ha permesso alla società di effettuare numerosi investimenti, soprattutto in macchinari. Infatti, come dimostrato dalle interviste, nel 2022 l'amministratore unico di ASIA, Domenico Ruggiero, insieme al sindaco attuale di Napoli, Gaetano Manfredi, hanno intrapreso un'iniziativa per rendere Napoli la prima smart city del Mediterraneo, investendo in automezzi full electric per la raccolta dei rifiuti capaci di usufruire di energia verde prodotta dalla società stessa.

È fondamentale per le società comunicare il loro impegno nelle politiche sostenibili perché, come testimoniato dal Dott. Domenico Ruggiero, garantisce non solo un incremento delle performance aziendale, ma aumenta il numero sia dei consumatori sia

degli investitori sempre più interessati alla ricerca di organizzazioni impegnate nella sostenibilità e contemporaneamente aumenterebbe la premialità in gare pubbliche e bandi, facendo ampliare l'immagine positiva associata all'organizzazione stessa.

Per comprendere la differenza tra il commitment comunicato e quello reale, vari sono i dati raccolti tra investiste ed articoli di giornale: le iniziative intraprese dalla società sono numerose, dimostrando in questo modo che le attività descritte nel bilancio di sostenibilità le mette in atto, per garantire la salvaguardia dell'ambiente e per trasmettere un'immagine positiva dell'azienda. A testimonianza di ciò è l'attività svolta dall'ex Direttore Generale di ASIA, il quale ogni giorno girava per la città per ritirare quei rifiuti ingombranti segnati e prenotati dai cittadini del territorio, garantendo un'ottima pulizia delle strade urbane.

La società per incentivare i cittadini a comprendere la corretta gestione dei rifiuti ha realizzato un progetto denominato "Carta al Tesoro", una gara in cui viene premiato con una vincita pari a 1.500€ chi ne sa di più sul corretto riciclo di carta e cartone. L'evento ha riscosso così tanto successo che attualmente è stato riproposto. Numerosi sono i progetti in parchi ecologici e botanici con l'obiettivo di educare sia i più piccoli sia i più giovani, organizzando circa 128 incontri. L'obiettivo è educare soprattutto i più piccoli così che trasmettano le regole della corretta gestione della raccolta differenziata agli adulti, come condiviso anche dal Dott. Ruggiero.

Situazione particolare è stata vissuta dall'ex Presidente Maria De Marco, la quale più volte ha respinto numerose critiche innalzate nei confronti dell'operato della società: le critiche riguardavano la mancata raccolta dei rifiuti in alcune zone di Napoli, di difficile accesso dai macchinari tradizionali e a causa della riduzione del numero dei dipendenti dovuto alla pandemia da Covid-19. Come spiega l'ex Presidente, l'azienda si adopera ogni notte alla pulizia delle strade urbane di tutte le zone di Napoli, ma il problema principale è l'inciviltà dei cittadini del territorio i quali il giorno ricreano la situazione. L'ex Presidente si è trovata di fronte a situazioni in cui i cittadini segnalavano una raccolta inserendo un codice falso, così successivamente da poter effettuare dichiarazioni negative sull'operato della società.

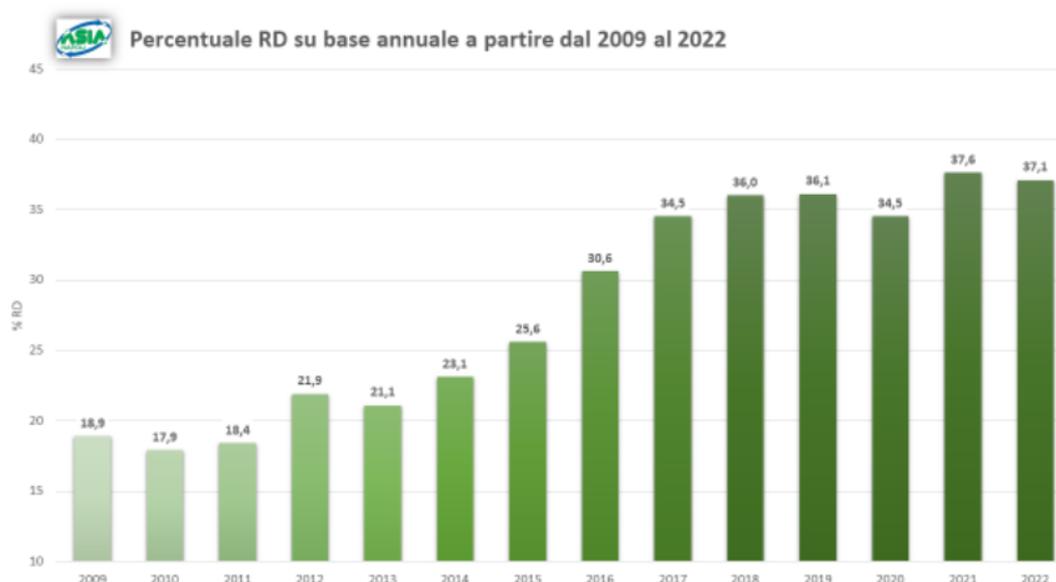
Per quanto concerne il bilancio di sostenibilità, i principi maggiormente usufruiti sono gli Standard GRI che definiscono il report un utile strumento per le aziende che vogliono divulgare l'interesse e l'attenzione in politiche sostenibili. L'obiettivo di tali standard è quello di facilitare la promozione e la divulgazione di un'economia sostenibile in cui le organizzazioni gestione le attività in modo responsabile e ponendo attenzione all'ambiente circostante. Confrontando i GRI con ulteriori principi (AA1000, IR e UNI ISO 14000), si evince come i suddetti principi risultano i migliori in quanto, a differenza degli altri, valuta, nel calcolo della significatività di determinati temi, gli aspetti rilevanti ed importanti per gli *stakeholders* sia interni sia esterni. Inoltre elemento di differenza e di vantaggio per gli standard GRI è la revisione e la comunicazione del calcolo della materialità: infatti tali principi prevedono il controllo obbligatorio da parte dei manager dei dati fuoriusciti dall'analisi. Confrontando i GRI

con gli UNI ISO 14000 si dimostra come questi ultimi non offrono informazioni sulle aree e sulle attività importanti da considerare, ma fornisce solo strumenti per controllare gli impatti sostenibili e l'attuazione delle prestazioni verdi, ma solo a livello di audit, non monitorando le attività veritiere effettuate dalla società. Ciò non esclude i GRI a processi di modifiche e miglioramenti. Infatti la miglior *best practies* consisterebbe nella combinazione dei GRI con l'AA1000 e l'IR, e ciò viene confermato dal Dott. Ruggiero, in quanto quest'unione faciliterebbe la valutazione dei temi rilevanti per gli *stakeholders* ed una migliore attenzione alle attività da mettere in atto per comunicare il loro impegno in politiche sostenibili.

È fondamentale per le società comunicare il loro impegno nelle politiche sostenibili e l'analisi effettuata dimostra che la società ASIA mette in atto quello che comunica nel bilancio di sostenibilità. Le iniziative che essa intraprende sono numerose e varie ed i risultati sono evidenti:

- L'attività di raccolta *Porta a Porta*, il cui numero di utenti serviti è cresciuto notevolmente nel corso degli anni (nel 2021 554.793 utenti) dimostrando un incremento dell'attenzione dei cittadini nei confronti della raccolta differenziata;
- Il progetto della "Carta al Tesoro" e la realizzazione dell'APP "*ASIA Napoli DifferenziaPureTu!*" incentivano i cittadini ad effettuare una corretta raccolta della differenziata, grazie alla possibilità di segnalare e prenotare le raccolte e alle premialità che essi possono riscuotere partecipando a tali eventi;
- I progetti e le visite guidate in parchi ecologici e botanici rivolte sia ai più giovani sia, e soprattutto, ai più piccoli, i quali trasmettono le regole e le informazioni sulla corretta gestione dei rifiuti agli adulti, e dimostrazione di ciò è l'aumento in percentuale dei dati sulla raccolta differenziata (figura 1);
- Gli investimenti in macchine a zero emissioni, per ridurre l'impatto ambientale derivante dall'utilizzo dei tradizionali mezzi di raccolta.

Figura 1 *Percentuale Raccolta Differenziata 2009-2022*



Fonte <https://www.asianapoli.it/raccolta-differenziata/risultati-raccolta-differenziata.html>

Nonostante l'amministratore attuale affermi che le opinioni ed i comportamenti della maggior parte dei cittadini siano positivi, sono evidenti le azioni di soggetti incivili che danneggiano l'immagine della società e della città. A tal proposito ASIA ha intrapreso attività di monitoraggio grazie all'utilizzo delle telecamere e alla collaborazione con le forze dell'ordine e con i cittadini che segnalano tali azioni, così da multare questi trasgressori.

Per quanto concerne invece l'utilizzo degli standard GRI, il confronto con i principi esistenti (AA1000, IR e UNI ISO 14000) dimostra come tali standard risultano essere più efficaci in quanto permettono una corretta analisi e misurazione dei temi più importanti comunicare l'impegno in politiche sostenibili da parte di un'organizzazione. ASIA, come testimoniato dallo stesso amministratore unico Domenico Ruggiero, usufruisce di tali standard ritenendoli i migliori, ma vi sono delle modifiche e dei miglioramenti che potrebbero essere apportati: l'amministratore, infatti, suggerisce l'inserimento di un criterio di misurazione per calcolare l'effettivo impatto delle emissioni derivanti dalle attività svolte. Infatti la società per misurare tale aspetto usufruisce di dei *Protocol Corporate Standard* i quali misurano le emissioni generate dai consumi diretti ed indiretti delle fonti energetiche. Ulteriori modifiche riguardano l'unificazione degli standard GRI con gli altri principi, garantendo la creazione di una linea guida più accurata e specifica nel calcolo della materialità, in quanto la matrice usata dovrebbe tenere in considerazione non solo l'influenza che un tema ha per gli *stakeholders*, ma anche quanta importanza essi attribuiscono al tema scelto: in questo modo l'organizzazione può comprendere meglio i temi materiali e non, migliorando così quelli che hanno una rilevanza ed un'importanza maggiore.

BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA

Abrahamsson S., Isaksson R., & Tosteby J. (2010) “*Integrated Management Systems: advantages, problems and possibilities*”, Conference: 13th Toulon-Verona Conference, 1-12

Adams, Carol A. & McNicholas, Patty (2007) “*Making a difference: Sustainability reporting, accountability and organisational change*”, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 20(3), 382-401

Blacconiere, W.G., & Patten, D.M. (1994) “*Environmental Disclosures, Regulatory Costs, and Changes in Firm Value*”, Journal of Accounting and Economic, 18(3), 357-377

Brooks, C. & Ioannis, O. (2017) “*The effects of Environmental, Social and Governance Disclosures and Performance on Firm Value: A Review of the Literature in Accounting and Finance*”, Forthcoming, British Accounting Review, 50(1), 1-15

Controllo di Gestione e Sostenibilità, Novembre 2021, IlSole24Ore

Global Reporting Initiative, “*Linee Guida per il reporting di sostenibilità, versione G 3.1*”, 2011, pag.42

Michelon, G., Pilonato, S. & Ricceri, F. (2015) “*CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical Analysis*”, Critical Perspectives on Accounting, Elsevier, 33(C), 59-78

Milne, Markus J. & Gray, Rob (2013) “*W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting*”, Journal of Business Ethics, 118

Sroufe R. (2018) “*Integrated Management: How Sustainability Creates Value for Any Business*”, Emerald Publishing Limited

<https://www.accenture.com/it-it/insights/strategy/measuring-sustainability-creating-value>

https://www.asianapoli.it/media/files/Asia_bilancio_2019_digital_new.pdf

<https://www.asianapoli.it/dettagli/comunicazione/329>

<https://www.asianapoli.it/dettagli/comunicazione/228>

<https://www.asianapoli.it/dettagli/comunicazione/181>

https://ec.europa.eu/environment/pdf/circular-economy/new_circular_economy_action_plan.pdf

<https://finance.uw.edu/sites/default/files/The%20Corporate%20Social-Financial%20Performance%20Relationship%20a%20Typology%20and%20Analysis.pdf>

<https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/i-dieci-principi/introduzione.html>

<http://www.robertoformato.it/wp-content/uploads/2016/11/02-Mitchell-Agle-Wood.-Toward-a-theory-of-stakeholder-identification-and-salience.pdf>