
RELATORE

CANDIDATO

Sommario

Introduzione

Capitolo 1:

literature review: la crescente rilevanza attribuita alle performance non finanziarie e alla sostenibilità

1.1 Gli *Intangible Assets* come importante strumento nel panorama aziendale attuale

1.2 Le qualità fondamentali richieste al Corporate Reporting

1.3 Framework normativo ESG: Significato, criteri, e perché sta acquisendo sempre maggiore importanza

1.4 L'attenzione dell'Unione Europea alle tematiche di innovazione e di sostenibilità

1.4.1 La direttiva 2014/95/UE

1.4.2 L'Agenda 2030

1.4.3 La proposta della commissione europea del *New Corporate Sustainability Reporting Directive*

1.5 L'impegno dell'Italia a promuovere l'evoluzione sostenibile

Capitolo 2:

L'Integrated Reporting e L'integrated Thinking nella creazione di valore per l'organizzazione e per le altre entità

2.1 L'utilizzo del report integrato

2.1.1 La creazione di valore per l'organizzazione e per altre entità

2.1.2 Obiettivi

2.1.3. Scopo e destinatari dell'IR

2.2 Principi guida per l'elaborazione di un report integrato

2.2.1 Focus strategico e orientamento al futuro

2.2.2 Interconnessione delle informazioni

2.2.3 Relazione con gli stakeholder

2.2.4 Coerenza e compatibilità

2.3 Elementi del contenuto

2.3.1 Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno

2.3.2 Governance

2.3.3 Modello di business

2.3.4 Rischi e opportunità

2.3.5 Obiettivi strategici e impieghi dei vari capitali

2.3.6 Performance

2.3.7 Prospettive

2.4 Il processo di creazione del valore

2.5 Il circolo virtuoso del pensiero integrato

Capitolo 3

Il pensiero integrato come strumento per il raggiungimento del successo sostenibile: i casi Pirelli ed Enel.

3.1 Il caso Pirelli

3.1.1 Il profilo aziendale di Pirelli

3.1.2 La governance di Pirelli

3.1.3 L'Integrated Thinking di Pirelli

3.1.4 Il modello di creazione di valore di Pirelli

3.1.5 Successo sostenibile di Pirelli

3.1.6 Dal *purpose* all'impatto

3.2 Il caso Enel

3.2.1 Il profilo aziendale di Enel

3.2.2 La governance di Enel

3.2.3 L'Integrated Thinking di ENEL

3.2.4 Il modello di creazione di valore di Enel

3.2.5 Successo sostenibile di Enel

Conclusioni

Bibliografia

Introduzione

A fronte del crescente valore attribuito da parte della maggioranza delle organizzazioni al perseguimento di un successo sostenibile, consistente nell'interesse da parte degli organi di amministrazione nella creazione di *long-term value* a beneficio sia degli *shareholder* sia dei portatori di interesse dell'organizzazione, risulta impellente la necessità di adottare un sistema di rendicontazione che sia in grado di integrare le tematiche sostenibili e i *driver* di creazione di *long-term value*: l'Integrated Reporting. Più nello specifico, il raggiungimento del successo sostenibile sembrerebbe subordinato all'adozione dell'integrated thinking, che, tramite l'adozione di una logica *multi-capital*, è promotore di tale obiettivo. Il che implica la scelta di processi gestionali che valorizzino la connettività tra le risorse impiegate dall'organizzazione ed elementi quali la strategia, le prospettive future, le performance e le modalità di reportistica dell'impresa.¹

Pertanto, il presente elaborato si pone l'obiettivo di analizzare nello specifico le motivazioni che sussistono alla base dell'impellente evoluzione dei sistemi di reportistica, alla luce del crescente valore attribuito ai cosiddetti *intangibles* e dell'integrazione tra risultati di tipo economico-finanziario e quelli che invece sono di matrice finanziaria, con l'obiettivo di comprendere pienamente quanto lo scopo finale di un'organizzazione risieda nella creazione di valore a lungo termine per i numerosi portatori di interesse e nella ricerca continua di un successo sostenibile. Tale elaborato è supportato dall'analisi di due casi aziendali: Pirelli S.p.A e Enel S.p.A.

Il primo capitolo si focalizza su una dettagliata *literature review*, con l'obiettivo primario di analizzare il contesto in cui attualmente le organizzazioni operano e delle risorse di cui dispongono. Per l'appunto la rilevanza sempre maggiore ricoperta da *asset* relativamente nuovi come quelli intangibili ha reso necessaria l'intraprendenza dell'obiettivo da parte del Corporate Reporting, di rispondere prontamente alla continua evoluzione dell'ambiente e dei modelli di business. Data la presenza di una vasta gamma di *framework* di rendicontazione e di rilevazione aziendale, è necessaria l'individuazione di uno standardizzato e che sia globalmente riconosciuto. L'analisi prosegue poi con la definizione della rilevanza ormai riconosciuta alle performance non finanziaria e alla sostenibilità, con l'obiettivo di comprendere a pieno le motivazioni alla base della necessità delle imprese di adottare un approccio sostenibile e volto alla creazione di valore di lungo periodo

¹ Krumpelman T., Busco C., Sofra E., Malafronte I. (2021), "*Integrated Thinking: A Virtuous Loop - The business case for a continuous journey towards multi-capital integration*", Value Reporting Foundation, Integrated Thinking Principles, giugno 2021

per gli azionisti e per la i molteplici stakeholder con cui le aziende sono portate a interfacciarsi quotidianamente.

Il secondo capitolo si incentra sulla nuova accezione di valore per le imprese e di processo di creazione di valore come elemento in grado di apportare benefici economici e sociali. Dal bisogno di comprendere e valorizzare a pieno tale concetto, nasce anche la necessità di adottare un sistema che sia in grado di rilevare e rendicontare entrambi gli aspetti, evidenziandoli parimenti. Lo strumento maggiormente affine a tali qualità è pertanto l'Integrated Reporting, il quale, tramite l'utilizzo dell'Integrated Thinking, è il *framework* che maggiormente è in grado di integrare informazioni di carattere finanziario a informazioni non finanziarie, perseguendo il successo sostenibile e rendicontando tutte le tipologie di capitali di cui l'impresa usufruisce, con l'obiettivo anche, attraverso lo strumento de pensiero integrato, di individuare tutti gli aspetti che portano alla creazione di valore di un lungo termine di un'azienda.

Il terzo capitolo è incentrato sull'analisi di due casi aziendali (Pirelli S.p.A e Enel S.p.A), esempi di due imprese che hanno con successo adottato il *framework* del Report Integrato, con l'obiettivo di dimostrare l'efficienza e l'efficacia dello strumento del pensiero integrato nella creazione di valore di lungo termine e nel perseguimento del successo sostenibile. Con il supporto delle informazioni, qualitative e quantitative, presenti nei rispettivi bilanci e delle testimonianze dei CEO e membri del Board delle aziende, traspare l'indissolubile interconnessione esistente tra il *purpose*, la strategia, l'innovazione e l'impatto.

Capitolo 1

Literal Review: la crescente rilevanza attribuita alle performance non finanziarie e alla sostenibilità

1.1 Gli *Intangible Assets* come importante strumento nel panorama aziendale attuale

Contestualmente alla progressiva e inarrestabile conquista degli sviluppi tecnologici e digitali in ogni aspetto della vita sociale ed economica, le organizzazioni hanno colto la crucialità nel creare, distribuire, e raccogliere valore attraverso lo sfruttamento delle risorse intangibili, quali proprietà intellettuale, le risorse, le competenze tecnologiche, il *value* del marchio, la reputazione aziendale, le relazioni con i vari stakeholder e la creatività, come chiave per il successo.¹

Per l'appunto, con il termine *intangible assets*² si fa riferimento a tutte quelle risorse che non hanno un riscontro fisico o finanziario, ma che risultano ormai essere fondamentali e imprescindibili per il raggiungimento di risultati aziendali sostenibili nel tempo.

E' dunque compito del Corporate Reporting di assolvere alla sfida di rendicontare in modo chiaro e veritiero fino a che punto il raggiungimento dei propri obiettivi strategici sia stato possibile e quali siano le prestazioni ricavate, anche dal punto di vista dell'utilizzo che viene fatto delle risorse di cui si dispone e dell'impatto che ne deriva. Sfida che risulta acquisire sempre più rilevanza in risposta alla progressiva trasformazione del contesto sociale ed economico e, conseguentemente, al perfezionamento dei modelli di business, riducendo le probabilità che i numerosi *intangible assets* passino ingiustamente inosservati all'interno di un sistema che potrebbe non essere in grado di valutarne il valore e conseguentemente l'impatto.³ Risulta dunque evidente l'obiettivo richiesto al corporate reporting nel definire nuove metodologie di valutazione aziendali in grado di misurarne il valore.

1. "Il futuro del Corporate Reporting: Unpacking Corporate's Long-Term Sustainable Value Creation journey", EY-Luiss, 2020

2. L'OECD (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico), spiega che una risorsa intangibile è qualcosa di non fisico e non è un'attività finanziaria, tuttavia, può essere posseduto e controllato. (*Addressing the tax challenges of the digitale economy, Action 1- 2015 Final report*, OECD, 2015)

3. "Il futuro del Corporate Reporting: Unpacking Corporate's Long-Term Sustainable Value Creation journey", EY-Luiss, 2020

Tale esigenza sembrerebbe essere perfino più evidente con le integrali modifiche nelle abitudini dei consumatori conseguentemente all'inizio della pandemia da COVID-19. La quale ha portato a un aumento nell'uso di risorse intangibili quali tecnologie, informazione, comunicazione e digitalizzazione.

Come naturale conseguenza di ciò, i capital providers dispongono di informazioni sulle aziende molto differenti rispetto al passato:

- in primis, nelle aziende si nota la presenza di meno *collateral* (asset fissi), più asset liquidi, maggior capitale umano mobile e un minor finanziamento tramite debito;
- infatti, le aziende beneficiano maggiormente dai *sophisticated investors* che dai *general public investors*: i mercati di *private equity* e *private debt* stanno diventando prevalenti ed è richiesta una maggiore supervisione e governance del debito;
- vi è poi l'esigenza di modelli di *accounting* più flessibili, che possano soddisfare le richieste e le necessità di *sophisticated investors* e *capital providers*.⁴

Per l'appunto, è proprio partendo da questo fattore che si deduce la centralità delle regole e delle procedure di *accounting* di evolversi con l'ambiente circostante. Infatti, mentre il cambiamento all'interno delle aziende è avvenuto, il modello di contabilità è rimasto invariato e non riesce a riconoscere il valore delle risorse intangibili; motivo per cui risulta inevitabile che ciò crei una sostanziale differenza tra capitalizzazione di mercato e valore di bilancio. Ad esempio, attualmente circa la metà della capitalizzazione di mercato risulta non essere contabilizzata, invisibile e molto ostica da valutare attraverso i consueti e quasi obsoleti studi aziendali, tale discorso è valido anche per il consuntivo dei *driver* che consentono l'analisi dell'acquisizione degli obiettivi di creazione di *long-term value*.⁵

Conseguentemente è ragionevole desumere che, ad oggi, il valore di mercato di una azienda sia pari al suo valore contabile più un *quid* non facilmente misurabile. Numeri studi e ricerche hanno portato all'evidenza che tale valore nascosto risulti essere legato alle attività intangibili. Ovvero

3. "Il futuro del Corporate Reporting: Unpacking Corporate's Long-Term Sustainable Value Creation journey", EY-Luiss, 2020

⁴Zimmermann G. (2015), The role of accounting in the twenty first century firm, Accounting & Business Research, 45:4, 485-509

⁵"Il futuro del Corporate Reporting: Unpacking Corporate's Long-Term Sustainable Value Creation journey", EY-Luiss, 2020

risorse che generano valore all'interno dell'organizzazione ma che trovano uno scarso riscontro nelle attuali pratiche di rendicontazione.⁶ Pertanto, a causa dell'incapacità delle imprese di valutare le risorse intangibili, il valore dell'azienda generato dall'investimento negli *intangibles* è solo osservabile dagli stakeholders indirettamente. E, parimenti, sono solo reperibili informazioni indirette sulla gestione di questi beni da parte del Management. Una delle avversità potrebbe essere riscontrata in un unico approccio da parte di tutte le aziende, dovuto probabilmente alla vasta gamma di beni intangibili. Una valida soluzione potrebbe essere fornita dalla volontà delle organizzazioni di cooperare e cercare un unico metodo di riconoscimento e, di conseguenza, di valutazione dei beni intangibili che si vuole palesare.⁷

Recenti studi hanno evidenziato l'importanza dei manager nel fungere da collegamento funzionale per la misurazione, la gestione e il reporting dei beni intangibili. Risulta infatti fondamentale che le organizzazioni attribuiscono la giusta importanza alla conoscenza che le parti interessate forniscono agli intangibili, in quanto il conferimento di maggiore rilevanza può portare a una migliore rendicontazione e, di conseguenza, gestione degli stessi. Infatti, la sola informazione qualitativa potrebbe non essere in grado di calcolare i ritorni esatti sulla spesa dell'organizzazione, ma può essere utile in un'ottica di comprendere se valga continuare le azioni intraprese fino a quel momento.⁸

È pertanto per tutte queste motivazioni che risulta essere sempre più incisivo e rilevante un cambiamento verso una rendicontazione non finanziaria obbligatoria, e ad oggi, risultano essere già numerose le proposte per far sì che questo cambiamento avvenga e che siano definiti standard globali di rendicontazione non finanziaria.⁹

⁶Le attività intangibili iscritte in bilancio alla voce Immobilizzazioni Immateriali sono per lo più valutate in un'ottica di costi¹¹ “*The unbalanced balance sheet: Making intangibles count*”, PwC, 11 febbraio 2021

⁷“*The unbalanced balance sheet: Making intangibles count*”, PwC, 11 febbraio 2021

⁸Sharma S., Dharni K. (8 May 2020), “*Measurement and reporting of intangible assets: orientation of Indian practitioners*”, Indian Institute of Management Calcutta 2020

⁹Lev B., Gu F. (2016), *The End of Accounting and the Path Forward for Investors and Managers*, John Wiley & Sons, Inc.

1.2 Le qualità fondamentali richieste al Corporate Reporting

L'orizzonte della reportistica aziendale è strettamente connesso al *purpose* e alla *mission* aziendale, elementi fondamentali nell'individuazione e nella creazione di un valore sostenibile nel lungo periodo come obiettivi chiave per l'esplicitazione della vision dell'organizzazione e l'implementazione di strategie sostenibili.¹⁰

Al fine di comprendere il processo di *value creation* di ogni azienda, è necessario che il sistema di reporting presenti elementi quali:

1. Le tipologie di capitali su cui si basa;
2. Quali sono gli elementi dell'ambiente esterno rilevanti per la sua *mission* e *vision*;
3. Come l'ambiente e la relazione con i propri stakeholder influisca nella sua capacità di creare valore
4. Quali sono i rischi e quali le opportunità¹¹

In tale panorama il *purpose* aziendale viene ridefinito come creazione di un valore condiviso e non più come solo profitto in sé. Motivo per cui viene accolta la *Stakeholder Theory* di Freeman, la quale pone come obiettivo delle aziende quello di soddisfare le esigenze di tutti gli stakeholder, a discapito della *Shareholder Theory*, formulata da Milton Friedman, la quale rifiutava la visione di un'organizzazione che si assumesse responsabilità sociali diverse da quelle di accrescere il valore finanziario per gli azionisti.¹² Pertanto risulterebbe che il modo per le imprese di creare profitto sia quello di servire tutti gli stakeholder, assecondando un dovere morale, etico e finanziario nei loro confronti. Infatti gli stakeholder, i quali risultano essere una platea innegabilmente più estesa e diversificata rispetto a quello precedentemente pronosticato di soli shareholder, hanno interessi e bisogni diversi e sono tutti meritevoli di essere soddisfatti nel ricevere dalle organizzazioni le informazioni pretese.

¹⁰ ¹⁶ “Il futuro del Corporate Reporting: Unpacking Corporate’s Long-Term Sustainable Value Creation journey”, EY-Luiss, 2020

¹¹ Adams C., Cohen E., Baraka D. (2017), Better Corporate Reporting, Greenleaf Publishing, Taylor and Francis Group, Chapter 4

¹² Friedman M. (1970), “The social responsibility of business is to increase its profits”, New York Times, 13 settembre 1970, p.17

Infatti, è inevitabile che sia la qualità che la quantità delle informazioni è aumentata e continua ad espandere i propri confini oltre quelli stabiliti dal Financial Reporting, vengono infatti incluse informazioni riguardanti l'impatto sociale e ambientale delle attività dell'impresa.

La necessità di una *disclosure* non finanziaria sta portando un numero crescente di aziende all'adozione del *framework* dell'Integrated Reporting.¹⁴ il quale permette il raggiungimento di un'immagine dell'impresa qualitativamente e quantitativamente completa, attraverso la connessione di informazioni finanziarie non.

L'*International Reporting Council* (IIRC) individua nell'IR due obiettivi principali:

1. Migliorare la qualità delle informazioni disponibili per i *capital providers* esterni per permettere un'allocatione di capitale più efficiente;
2. Sostenere lo strumento di integrated thinking (IT) interno, il processo di decisionale e le attività dell'impresa maggiormente focalizzate sulla creazione di valore per l'azienda sostenibile nel tempo¹⁵.

La peculiarità del Report Integrato risiede nel concetto di connettività, nel creare interdipendenze tra performance economico finanziare e quelle non economico finanziare, dimostrando agli investitori, e più in generale agli stakeholder, come un'organizzazione possa creare valore sostenibile nel tempo.¹⁶

Aspetto che risulterebbe acquisire un'importanza sempre maggiore per la generazione di un profitto a lungo termine, e che sia socialmente ed economicamente sostenibile. Il che potrebbe risultare nella condivisione degli obiettivi dell'impresa da parte anche degli stakeholder.

¹³Freeman R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing

¹⁴L'IR fornisce informazioni concise sulle modalità con cui gli obiettivi strategici dell'impresa, il governo aziendale e le prestazioni permettano la produzione di *long-term value* (IIRC 2013, p.7) e ha il vantaggio di comprendere sia informazioni di carattere finanziario che informazioni di tipo non-finanziario in un unico documento. L'IR applica 7 principi guida, 9 concetti e 6 capitali che sono principalmente incentrati a rendere maggiormente connesso ed efficiente il processo di reporting e sull'adozione L'Integrated Thinking considera tutte le interdipendenze che possono esistere tra i tanti fattori che incidono sulla capacità di un'impresa di creare valore nel corso del tempo, includendo:

- le risorse di cui l'impresa usufruisce o sui quali ha effetti concreti in termini di impatto e le interconnessioni;
- l'abilità di un'azienda di essere in grado di soddisfare le esigenze e gli interessi degli stakeholder;
- in che modo l'impresa implementa nuovi modelli di business e i propri obiettivi strategici per rispondere all'ambiente esterno, ai rischi e alle opportunità;
- gli elementi che promuovono le attività, le performance (finanziarie e non-finanziarie) e i risultati dell'organizzazione in termini di capitali presenti, passati e futuri. (IIRC 2013, "*Il framework <IR> internazionale*")

¹⁵IIRC (2013), "*Il framework <IR> internazionale*", p.5

¹⁶"*Il futuro del Corporate Reporting: Unpacking Corporate's Long-Term Sustainable Value Creation journey*", EY-Luiss, 2020

1.2 Framework normativo ESG: Significato, criteri, e perché sta acquisendo sempre maggiore importanza

Nell'attuale panorama aziendale e sociale sembrerebbe evidente la crescente attenzione delle imprese e degli stakeholder tutti verso l'impegno delle imprese in termini di sostenibilità ambientale, sociale e di Governance. In risposta a tale esigenza il Framework normativo ESG, acronimo che comprende tre termini molto chiari: Environmental, Social, e Governance si pone l'obiettivo di ricondurre a una serie di criteri di misurazione e di standard di tali attività. ¹⁷Ciascuno dei tre elementi compresi nell'ESG, comprendono un numero di criteri che devono essere considerati, sia da investitori guidati da interessi socialmente responsabili che da compagnie che puntano ad adottare posizione operative affini agli standard del *framework* ESG. Analizzando nello specifico i criteri per ciascun elemento del *framework*:

ESG- Environmental: I criteri ambientali includono l'utilizzo di fonti di energia rinnovabili, il programma di gestione dei rifiuti e le generali attitudini dell'impresa nei confronti dei problemi di cambiamenti climatici.

ESG- Social: Il criterio sociale ricopre una vasta gamma di potenziali problematiche. Tra cui retribuzione eque per gli impiegati, i benefici aggiuntivi di cui essi sono provvisti, politiche aziendali circa inclusioni e diversità.

ESG- Governance: Nel contesto del *Framework* ESG, il termine Governance fa riferimento a come è gestita l'impresa dagli uffici esecutivi. Infatti, si pone l'obiettivo di misurare l'effettiva modalità di attenzione che il management pone agli interessi dei vari stakeholder.¹⁸

Il fatto che i criteri ESG permettano di rilevare precisamente e puntualmente, grazie a dei criteri di valutazione *benchmark* e complessivamente riconosciuti, è ciò che li rende importanti. Per l'appunto sono fondamentali in quanto permettono di riportare a principi di rilevazione fattuali tutte le azioni dell'impresa comprese nel *framework* normativo.

¹⁷<https://www.esg360.it/environmental/esg-tutto-quello-che-ce-da-sapere-per-orientarsi-su-environmental-social-governance/>

¹⁸<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/esg-environmental-social-governance>

Per diverso tempo, infatti, la dedizione dal punto di vista sociale, ambientale e le diligenti prassi di governance di una impresa sono state una decisione arbitraria e indipendente per ciascuna organizzazione, così come la loro rappresentazione e relativa comunicazione.¹⁹

1.3 L'attenzione dell'Unione Europea alle tematiche di innovazione e di sostenibilità

L'Unione Europea (UE) si è dimostrata molto attenta alle tematiche di innovazione e sostenibilità, e lo ha fatto attraverso numerose iniziative che mirano al raggiungimento di obiettivi sempre più ambiziosi sia in ambito sociale, con la prospettiva di consegnare ai posteri un mondo migliore.

Per l'appunto, nel 1987, nel rapporto della Commissione di Burtland, viene sottolineata una visione del progresso fortemente connessa al rispetto dell'ambiente, delle risorse naturali e dello sviluppo sostenibile inteso come *“soddisfacimento dei bisogni della generazione attuale senza compromettere la capacità di quelle future di rispondere ai loro”*.²⁰

A seguito del Trattato di Amsterdam (1997), L'Unione Europea riconosce lo sviluppo sostenibile come valore fondamentale e onnicomprensivo.²¹ Tale sviluppo permetterebbe infatti l'integrazione tra le dimensioni economiche, sociali e ambientali, permettendo alle organizzazioni e agli stakeholder di godere di strategie sostenibili nel lungo periodo.

Per il periodo compreso tra il 2001 e il 2010 viene elaborata, durante il Consiglio Europeo di Helsinki del 1999 la prima Strategia per lo Sviluppo Sostenibile (SDS, *Sustainable Development Strategy*).

Tale strategia mirava all'inclusione dello sviluppo sostenibile nel piano dell'UE in modo da consentire una visione di lungo termine basata sull'integrazione di politiche sociali e

¹⁹<https://www.esg360.it/environmental/esg-tutto-quello-che-ce-da-sapere-per-orientarsi-su-environmental-social-governance/>

²⁰ <https://euractiv.it/section/europea-parlano-i-fatti/linksdossier/le-politiche-di-sviluppo-sostenibile-allinterno-dellunione-europea/>

²¹ <https://euractiv.it/section/europea-parlano-i-fatti/linksdossier/le-politiche-di-sviluppo-sostenibile-allinterno-dellunione-europea/>

ambientali per sostenere la relativa performance economica.²²

Tale strategia mirava all'inclusione dello sviluppo sostenibile nel piano dell'UE in modo da consentire una visione di lungo termine basata sull'integrazione di politiche sociali e ambientali per sostenere la relativa performance economica.²³

L'obiettivo dell'UE è quello di conseguire la neutralità climatica entro il 2050 e incentivare le organizzazioni all'accoglimento di tale *purpose* sostenibile, aumentando il proprio *engagement* nella transizione sostenibile.

A concreto sostegno e messa in atto della propensione ed interesse dell'Unione Europea circa le tematiche di innovazione e sostenibilità sono state elaborate direttive e proposte che aiutassero le imprese a muoversi verso una nuova direzione dal punto di vista sia di *purpose* sostenibile, sia di comunicazione delle informazioni relative ad *asset* intangibili. Nello specifico si annoverano La direttiva 2014/95/UE, la proposta della commissione europea del *New Corporate Sustainability Reporting Directive* e L'Agenda 2030.

1.4.1 La direttiva 2014/95/UE

Il 22 Ottobre 2015 è stata pubblicata nella gazzetta ufficiale una direttiva di estremo rilievo per l'Unione Europea, la direttiva 2014/95/UE. Nata per modificare le linee di condotta previste fino al quel momento riguardo la comunicazione di informazioni non finanziarie (DNF), così come quelle concernenti la diversità nel Consiglio di Amministrazione (CdA) da parte di organizzazioni di diverse dimensioni.²⁴ Essa richiede per l'appunto alle grandi imprese, considerate tali quelle con un numero di dipendenti superiore a 500, di fornire informazioni non finanziarie aggiornate sulle prestazioni, la posizione e l'impatto della propria attività, in modo da agevolare la comunicazione dei fatti non finanziari agli investitori e agli stakeholder. ²⁵Tali organizzazioni sono chiamate a fornire una attenta valutazione del proprio modello societario, delle politiche, dei risultati e dei rischi, includendo informazioni che concernono l'impatto ambientale della azienda,

²²<https://euractiv.it/section/europea-parlano-i-fatti/linksdossier/le-politiche-di-sviluppo-sostenibile-allinterno-dellunione-europea/>

²³<https://123dok.org/article/regolamentazione-verso-report-integrato-europa-direttiva-ue.zx50rovv>

²⁴<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/LSU/?uri=celex%3A32014L0095>

²⁵<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/LSU/?uri=celex%3A32014L0095>

gli aspetti sociali e riguardanti il capitale umano, e la lotta alla corruzione.

E' inoltre previsto che anche in caso di assenza di solo alcuni dei principi prescritti nella direttiva, ne debbano essere illustrati i motivi.

La Direttiva 2014/95/UE nasce con scopi che potrebbero essere considerati onorevoli, in quanto ha proprio lo scopo di introdurre nell'anatomia di ciascuna impresa comportamenti virtuosi, volti ad aumentare la trasparenza delle organizzazioni nei confronti di tutti gli stakeholder in ambiti a cui essi, e gli investitori, sembrerebbero dare sempre più importanza. Ed è proprio grazie a tale trasparenza nella comunicazione di informazioni non finanziarie che le imprese punterebbero ad aumentare la fiducia che viene riposta in esse.

1.4.2 L'Agenda 2030

A settembre del 2015 i leader mondiali, in sede del summit dell'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU), si sono posti degli obiettivi di breve e lungo termini di sviluppo sostenibile con lo scopo di estirpare l'indigenza, tutelare la Terra, assicurare la conservazione e la protezione dei diritti umani assicurando la prosperità, adottando il documento delle Nazioni Unite intitolato “*Trasformare il nostro mondo: Agenda 2030 per uno sviluppo sostenibile*”²⁶.

Nella definizione del *framework*, costituito da 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals*, SDGs) e conseguenti 169 sotto-obiettivi, ha svolto un ruolo protagonista l'UE. Tali sotto-obiettivi mirano all'eradicazione della povertà, alla lotta contro le disuguaglianze e alla battaglia per il cambiamento climatico, integrando le aree economiche, sociali e ambientali.²⁷

Essi sono raggruppati in cinque obiettivi fondamentali (5P) quali: persone, pianeta, prosperità, pace e partnership.²⁸ Tali obiettivi verranno analizzati nello specifico nell'ambito della dedizione dell'Italia nell'implementare il progresso sostenibile.

²⁶<https://www.eesc.europa.eu/it/policies/policy-areas/sustainable-development>

²⁷The 17 goals (2015), United Nations, Department of Economics and Social Affairs

²⁸<https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>



Figura 1: I 17 SDGs

L'adozione dell'Agenda 2030 comporta inoltre una differente gestione delle disparità economiche, sociali e ambientali, affrontando tali temi in maniera integrata e universale, coerentemente con la morale europea in termini di correttezza sociale, governance democratica, economia sociale di mercato e tutela dell'ambiente. Nello specifico le azioni che L'UE si è posta di sviluppare entro il 2030 sono:

1. L'inclusione degli obiettivi di sviluppo sostenibile in ogni le attività e politica europea;
2. i rendiconti sistematici sugli sviluppi; principalmente con lo scopo di monitorare l'avanzamento delle politiche adottate;
3. e infine la progettazione di una piattaforma multilaterale per discutere sia le politiche che i progressi e gli obiettivi raggiunti proprio in merito a esse.²⁹

Qualora tali obiettivi venissero raggiunti si creerebbero pertanto le condizioni per un radicale cambiamento sotto i più importanti aspetti concernenti la sostenibilità: l'aspetto economico, sociale ed ambientale.

²⁸<https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>

²⁹<https://euractiv.it/section/europa-parlano-i-fatti/linksdossier/le-politiche-di-sviluppo-sostenibile- allinterno-dellunione-europea/>

1.4.3 La proposta della commissione europea del *New Corporate Sustainability Reporting Directive*

Il 21 Aprile 2021 la Commissione Europea ha proposto una nuova Direttiva chiamata *Corporate Sustainability Reporting* con l'obiettivo di modificare la Dichiarazione non Finanziaria (NRFD). Uno degli aspetti fondamentali di tale Direttiva è il fatto che mira a portare il reporting di sostenibilità al medesimo livello del reporting finanziario.

Per l'appunto le imprese avranno il compito di rendicontare informazioni riguardo numerosi aspetti di carattere ambientale, sociale di governance che concernono le loro attività di impresa. Dovranno inoltre rendere conto della modalità di pianificazione, creazione e condivisione del valore, degli obiettivi strategici e dei pericoli a cui sono esposte sul fattore sostenibilità, con un particolare focus sugli *asset* intangibili.³⁰

La Direttiva includerebbe tutte gradi aziende e quelle quotate, passando da un numero di 11000 aziende soggette agli attuali requisiti, a circa 49000 imprese dovute a seguire gli standard di reporting non finanziari.³¹

La Direttiva ha l'obiettivo di garantire agli stakeholder il reperimento di informazioni affidabili, necessarie e comparabili su tematiche di sostenibilità. Nel tentativo, date le evidenti difficoltà che vengono quotidianamente riscontrate a causa della presenza di *framework* eterogenei, di rendere coerente il processo di rendicontazione per le varie imprese, e di conseguenza di semplificarlo.

1.5 L'impegno dell'Italia a promuovere l'evoluzione sostenibile

L'Italia si allinea con quanto stabilito dall'UE in tema di promozione di iniziative aziendali sostenibili.

Per l'appunto l'Italia utilizza la Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile (SNSvS) 2017-2030 proprio al fine di garantire l'attuazione dell'Agenda 2030. La SNSvS si fonda su un approccio

³⁰<https://www.yourgroup.it/practice/csr-sustainability/la-nuova-proposta-di-direttiva-sul-reporting-di-sostenibilita-corporate-sustainability-reporting-directive/>

³¹ <https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-a-european-green-deal/file-review-of-the-non-financial-reporting-directive/05-2021>

basato su cinque aree di competenza, ovvero le “5P” dello sviluppo sostenibile presenti nell’Agenda 2030: Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e Partnership.

È pertanto consono, al fine di una comprensione profonda di questo particolare strumento, entrare nel dettaglio di ciascuna area di competenza facente riferimento alle cosiddette “5P”.

Nello specifico:

1. **Persone:** con la prima P si definisce lo scopo di sradicare l’indigenza e ridurre la discriminazione sociale, rendere disponibili a chiunque percorsi ragionati per il raggiungimento della salute e del benessere e il raggiungimento dell’uguaglianza di genere, con lo scopo primario di incrementare la qualità delle condizioni per lo sviluppo del capitale umano
2. **Pianeta:** qui si vuole assicurare una gestione sostenibile delle risorse naturali, contrastando la perdita di biodiversità e tutelando i beni ambientali e culturali;
3. **Prosperità:** affermare modelli sostenibili di produzione e consumo, in modo tale da aumentare il tasso di occupazione e formazione di qualità;
4. **Pace:** con l’obiettivo di rendere quanto più possibile una società al cui interno sia esclusa la violenza e che promuova l’inclusività;
5. **Partnership:** intervenire nelle varie aree in maniera integrata³².

Con lo scopo di promulgare, sia a livello pubblico che privato, la centralità dell’Agenda 2030 nello sviluppo sostenibile, è stata istituita l’Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile (ASviS). Essa si occupa anche di eseguire un rapporto per controllare che l’Italia non perda il passo rispetto agli SDGs suggerendo inoltre soluzioni pratiche per portare a termine strategie che permettano lo sviluppo economico e sociale del paese.³³

L’Italia ha confermato il recepimento della Direttiva 2014/95/UE promulgata dal Parlamento Europeo contenente la “*comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni*”, attraverso il Decreto Legislativo 254/2016 (D. LGS 254/2016). Tale decreto si pone l’obiettivo di incrementare i correnti parametri di trasparenza delle informazioni non finanziarie e ad integrare tematiche di carattere economico, sociale e di governance nello sviluppo di strategie aziendali di lungo periodo.

³² <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>

Il decreto peraltro pone in primo piano alcuni temi per il reporting non finanziario tra cui la tutela ambientale, i dipendenti, il rispetto dei diritti umani e la lotta alla corruzione.³⁴ Dunque è proprio grazie all'importanza che viene riposta in queste tematiche, che, tramite il decreto, lo Stato vuole promuovere un cambiamento nell'anatomia delle aziende; modelli aziendali in cui gli aspetti legati allo sviluppo sostenibile e il ruolo degli *intangibles* non siano più posti in secondo piano.

Per cui, attraverso l'emanazione di questo decreto, non solo le imprese acquisirebbero una maggiore consapevolezza delle tematiche ESG e sentirebbero il dovere, oltre che la necessità, di adeguarsi agli strumenti che gli permettano un più efficiente reporting non finanziario, l'emanazione di questo strumento svolgerebbe un ruolo chiave nel passaggio del concepimento dell'azienda da solo strumento per la creazione di profitto, a mezzo per la creazione di valore a lungo termine per tutti gli *stakeholder*.³⁵

³³ “L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile” (2020), Rapporto ASviS2020

³⁴ Cirone S. (2017), Il D. Lgs. n.254/2016: il ruolo del report integrato, 30 novembre 2017

³⁵ Cirone S. (2017), Il D. Lgs. n.254/2016: il ruolo del report integrato, 30 novembre 2017

Capitolo 2:

L'Integrated Reporting e L'integrated Thinking nella creazione di valore per l'organizzazione e per le altre entità

2.1 L'utilizzo del report integrato

Un report integrato definisce le strategie e le migliori vie per la creazione di valore sostenibile. E' importante però tenere conto del fatto che il valore non viene creato esclusivamente dall'organizzazione attraverso il suo operato e in modo solitario, esso subisce infatti l'influenza della relazione con l'ambiente in cui è immerso e dei rapporti costruiti con i vari stakeholder. Pertanto, un report integrato mira alla migliore fornitura di informazioni su aspetti estremamente rilevanti tra cui l'ambiente esterno, di cui l'organizzazione subisce l'influenza, quali siano i capitali e i rapporti sfruttati e influenzati dall'organizzazione, e in quale misura e attraverso quali canali l'impresa si relazioni con l'ambiente esterno e le risorse che possiede per creare valore di breve, medio e lungo termine.³⁶

2.1.1 La creazione di valore per l'organizzazione e per altre entità

Il valore che un'azienda ha costruito in attività si palesa in diverse modalità, tra cui gli aumenti, le riduzioni o la trasformazione delle risorse causate dal *business* e dal conseguente prodotto. Tale valore presenta due conetti strettamente interdipendenti tra cui: il valore creato per l'organizzazione stessa, che consente agli investitori di ottenere un ritorno economico, e quello per le altre entità con cui l'impresa si interfaccia quali, ad esempio, gli stakeholder la società in generale.

E' evidente che per i fornitori di capitali finanziari l'interesse principale è riposto nel valore che l'organizzazione crea per sé stessa, anche se questo non esclude il riguardo nella creazione di valore per le altre entità, qualora questo influisca sulla capacità dell'impresa di consentirgli un profitto, o se tale aspetto rientra nel quadro di uno scopo sociale dichiarato e definito programmato dall'azienda, in grado di influire sul percepito della stessa.³⁷ Peraltro, l'ampliamento della gamma di fattori da considerare e degli attori coinvolti nel processo di *decision making*, conseguente all'adozione

³⁶ EY- Il Futuro del Corporate Reporting 2020

³⁷ www.theiirc.org

dell'IT, ha un rilevante effetto sui modelli di business e sulle strategie aziendali, permettendo loro di adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente esterno e garantendo la redditività a lungo termine.³⁸

E' fondamentale comprendere che l'abilità di un'impresa di creare *long-term value* per sé dipende strettamente dalla sua competenza nel creare valore per le altre entità con cui essa si interfaccia. Come mostra la figura 2 infatti, tale concetto si sviluppa grazie all'implementazione di numerose attività, relazioni e interazioni, che hanno effetti differenti sulle fluttuazioni del capitale finanziario.

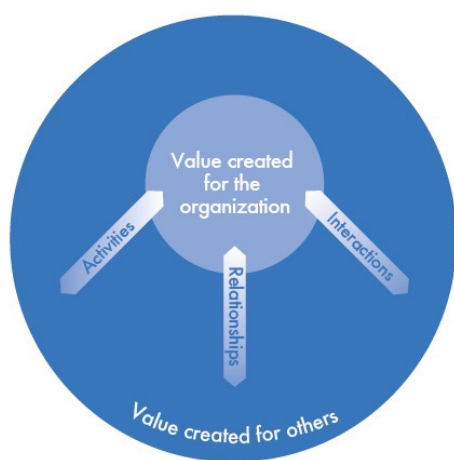


Figura 2

Quindi le attività, interazioni e relazioni che contribuiscono alla creazione di valore per l'organizzazione stessa, sono integrate all'interno dell'IR. Chiaramente ciò comporta il bisogno di considerare il livello di esternalizzazione degli impatti sui capitali.

2.1.2 Obiettivi

Il reporting integrato pone tra i suoi principali obiettivi il miglioramento, dal punto di vista qualitativo, delle informazioni fornite agli investitori per permettere a questi di compiere investimenti efficienti e più consapevoli. Punta alla promozione di una modalità di fare reporting che faccia sì che vengano toccati numerosi elementi che inficiano in modo decisivo sulla abilità dell'impresa di creare un valore sostenibile nel lungo periodo. Spinge fortemente sull'importanza che le imprese dovrebbero riporre nel consolidare l'"*accountability*" e la

³⁸Busco C., Granà F., Izzo M. F. (2018), Sustainable Development Goals and Integrated Reporting, G. Giappichelli Editore, Routledge Taylor and Francis Group, pp. 26-27

³⁹Il Framework <IR> Internazionale, pagina 11.

responsabilità che esse assumono nel management del capitale finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale e naturale e, conseguentemente, agevolare la capacità di comprendere l'esistenza di una interconnessione tra queste forme di capitale. In ultimo luogo ha come scopo quello di rafforzare il pensiero integrato e tutto quel processo decisionale destinato alla creazione di valore sostenibile anche nel lungo periodo.⁴⁰

Tendenza comune a diverse aziende sembrerebbe infatti quello di comunicare i KPI non finanziari separatamente dal report, senza riporre troppa attenzione all'importanza che assumano per l'impresa e per il contesto in cui operano. Per l'appunto una comunicazione non troppo esaustiva circa l'interconnessione tra tali fattori e le performance finanziarie e non dell'impresa, non consentirebbe una presentazione globale dell'azienda che sarebbe invece stata possibile in maniera olistica.⁴¹

L'*Integrated Reporting*, fornisce a tutte quelle aziende e organizzazioni che decidano approcciare la reportistica integrata una guida basata sui principi. Infatti, risulta essere uno strumento fondamentale per consentire la spinta delle imprese verso tale iniziativa, stimolando l'innovazione nelle modalità di fare reporting a livello globale. Si prevede per l'appunto che, con il decorrere del tempo, tale modalità di reportistica aziendale si imporrà come standard. Eliminando dunque tutti quei documenti statici e che, privi di una evidente connessione ed interdipendenza tra di loro risultano alla fine, essere privi di coesione.⁴²

Il Report Integrato consiste dunque in un avvicinamento innovativo alle solite modalità di reportistica, mostrando la connessione tra strategia, *governance*, performance finanziaria e contesto sociale, ambientale ed economico nel quale l'azienda opera.⁴³

Pertanto, è logico confermare che tra gli obiettivi principali di un report integrato vi è proprio quello di fornire una chiave di lettura agli *stakeholder* per una corretta interpretazione delle informazioni, con lo scopo ultimo di mostrare il valore creato dall'impresa nel breve, medio e lungo periodo.

⁴⁰ www.theiirc.org

⁴¹ Eccles, Krzus, "*The Integrated Reporting Movement*"

⁴² www.theiirc.org

⁴³ www.snam.it/sostenibilita

Ciò consentirebbe infatti una allocazione delle risorse maggiormente consapevole, produttiva ed efficiente.

2.1.3. Scopo e destinatari dell'IR

Tra le caratteristiche principali di un report integrato annoveriamo la presenza di informazioni, rilevanti per varie entità e portatori di interessi di diversa natura, sia di tipo finanziario sia di tipo non finanziario. Lo scopo principale di tale modalità di reportistica risiederebbe dunque nel dimostrare ai fornitori di capitale finanziario, la capacità, dell'impresa, di creazione di un valore che sia sostenibile nel tempo.⁴⁴

In una ricerca offerta al Comitato Scientifico della conferenza *9th International Forum on Knowledge Assets and Dynamics IFKAD 2014* che si tenne a Matera dall'11 al 13 giugno 2014, venne esaminato l'impatto dell'impiego della reportistica integrata ai fini interni. Questo richiede ovviamente una transizione da una comunicazione esterna a una comunicazione interna, nel quale gli *stakeholder* sono i principali interlocutori. L'accentramento del focus sulla creazione di un valore sostenibile nel tempo per gli investitori viene fatto valere su una moltitudine di portatori di interessi quali *investor relations*, *senior management*, aziende controllate e dipendenti.⁴⁵ Pertanto la rendicontazione integrata fornisce il vantaggio non indifferente di agire come documento sia interno sia esterno. In particolare, fornisce la possibilità di creare collegamenti funzionali fra le varie tipologie di capitali, come il capitale finanziario, materiale, umano, intellettuale, sociale, naturale e relazionale e i KPIs, ovvero i *Key Performance Indicators*. Tali indicatori forniscono una visione olistica delle performance interne all'impresa e all'esterno dell'organizzazione, in grado inoltre di favorire una comunicazione interna nitida e rendere più efficienti possibili le azioni compiute dalla *Governance* per il raggiungimento degli obiettivi strategici.⁴⁶

Per l'appunto, mantenendo il focus dell'analisi sui benefici che derivano dall'implementazione del report integrato ai fini interni, è possibile notare:

1. La quasi completa eliminazione delle barriere interne dovute ai dipartimenti aziendali,
2. un forte incentivo alla condivisione delle informazioni aziendali,
3. la possibilità di offrire una trasparente descrizione del Business Model,

⁴⁴www.theiirc.org

⁴⁵<https://www.capitale-intellettuale.it/2015/06/05/il-reporting-integrato-per-la-comunicazione-interna-ed-esterna/>

⁴⁶ Gasperini, 2013.

4. una chiara comunicazione ai fornitori di capitale finanziario circa il processo di creazione del valore e
5. la creazione, attraverso l'unione delle *Corporate Social Priorities* con le *Business Priorities*, di un valore comunemente condiviso.⁴⁷

E' dunque evidente la traslazione del focus della reportistica, da una visione strettamente legata alla sola comunicazione degli aspetti finanziari, a una prospettiva integrata, la cui attenzione è legata anche al concetto di responsabilità d'impresa, di sostenibilità e di comunicazione chiara e coerente, con il fine ultimo di agevolare gli stakeholder in una efficiente e consapevole allocazione delle risorse.

Infine, nella Figura 3 vengono riportate le *Main Issues* di un'intervista che è stata rivolta a dei soggetti responsabili della redazione dell'*Integrated Report*. Queste problematiche consistono in uno schema proposto agli intervistati al fine di rendere coerenti ed omogenei i dati di tipo qualitativo e i dati di tipo quantitativo ricavati durante le interviste:⁴⁸

Utilizzo Integrated Report	Issue
Report Esterno	Breve presentazione dell'azienda
	breve descrizione delle modalità di redazione del report ai fini esterni ed eventuale indicazione delle motivazioni di adesione al Pilot Program di IIRC
	commenti riguardo all'<IR> Framework dell'IIRC (December 2013)
	segnalazioni di criticità e aspetti da migliorare nell'ambito della redazione dell'IR
	benefici attesi e/o verificati post-adozione dell'Integrated Reporting
Report Interno	motivazioni dell'utilizzo anche ai fini interni dell'IR e data di riferimento
	modalità di design e di implementazione dell'IR come report interno con particolare riferimento alle risorse intangibili
	aree di utilizzo nell'ambito della Human Resource Management con particolare riferimento alla modalità di remunerazione delle performance
	aree di utilizzo nell'ambito del processo di Risk Management
	impatto dell'IR sul processo interno di decision-making
	livello di accettazione del report da parte del management e del personale
	benefici misurati e/o attesi dell'utilizzo dell'IR ai fini interni
	esistenza o meno di non financial KPIs al fine di misurare il raggiungimento di determinati management targets e in generale di valutare la creazione di valore
	modalità di integrazione e/o correlazione con l'IR ai fini esterni (si chiede di indicare se esiste una distinzione fra le due tipologie di report);
impatto dell'utilizzo dell'IR sul sistema di controlli interni e sull'attività di assurance da parte degli Internal Auditor	

Figura 3

⁴⁷ Tilly, 2013, IAA, 2013; Steefe, 2013; Sinclair, 2013

⁴⁸ Gasperini A., "Il vero Bilancio Integrato – Storie di creazione del valore a breve, medio e lungo termine", Ipsos Wolters Kluwer, maggio 2013.

2.2 Principi guida per l'elaborazione di un report integrato

Si potrebbe affermare che il Reporting Integrato risulti essere un processo complesso che permette l'integrazione e una maggiore completezza della rendicontazione aziendale, sviluppando dunque una più efficiente ed efficace comunicazione delle performance finanziarie e non.

Vista pertanto l'importanza che viene, giustamente, attribuita a tale modalità di reportistica, è necessaria una certa standardizzazione che, da una parte agevoli le imprese nell'elaborazione dei rendiconti, e dell'altra permetta ai vari stakeholder la possibilità di trovarsi di fronte a una reportistica quanto più oggettiva e assoggettabile a confronti con altre imprese. Per permettere ciò, vengono forniti dei Principi Guida che forniscono indicazioni sull'oggetto del documento e in che modo le informazioni in esso contenute devono essere esposte. Più precisamente tali Principi Guida includono il focus strategico e l'orientamento al futuro, la connettività delle informazioni, la relazione con gli *stakeholder*, la materialità, la sinteticità, l'attendibilità e completezza delle informazioni e, infine, la coerenza e la compatibilità.⁴⁹

2.2.1 Focus strategico e orientamento al futuro

Entrando dunque nel vivo dei principi guida, per quanto riguarda il focus strategico e l'orientamento al futuro, *“un report integrato deve fornire informazioni dettagliate sulla strategia dell'organizzazione e su come tale strategia influisce sulla capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine e sull'uso dei capitali e sugli impatti su questi ultimi”*⁵⁰. L'applicazione del principio sopra riportato non è circoscritta alla strategia o alla allocazione delle risorse, bensì comprende anche la scelta e la presentazione di una più ampia gamma di contenuti. Può infatti riguardare:

1. opportunità o rischi evidenti e significativi che potrebbero derivare dal posizionamento all'interno del mercato o dal modello di business dell'organizzazione,
2. Una analisi della relazione tra performance passate e future, delle modalità di organizzazione e bilanciamento degli obiettivi di breve, medio e lungo termine e, infine,
3. L'abilità dell'impresa di elaborare le esperienze vissute e sfruttarle a proprio vantaggio nella determinazione degli obiettivi futuri.

⁴⁹ Il Framework <IR> Internazionale, pagina 16

⁵⁰ www.pwc.com

La presentazione, l'analisi e lo sviluppo delle questioni sopraindicate permetterebbe infatti una gestione di impresa volta ad elaborare le esperienze passate in modo tale da coniugarle alle risorse attuali, con il fine ultimo di sviluppare strategie e obiettivi futuri. Che siano essi di breve, medio o lungo periodo, infatti, la capacità dell'impresa di stabilire dei *goals* realizzabili consentirebbe un orientamento al futuro strategico. Ciò darebbe all'impresa la capacità di compiere scelte più strategicamente consapevoli in quanto precedentemente stabilito l'obiettivo da raggiungere.

2.2.2 Interconnessione delle informazioni

Tra i fattori fondamentali per la distinzione tra una rendicontazione finanziaria di impostazione "classica" e una rendicontazione integrata si trova anche la capacità dell'impresa di dare valore a quegli aspetti che non sono finanziari. Tuttavia, risulta fondamentale che i fattori riportati, che sono dunque quelli che influenzano l'abilità dell'impresa di creare valore di lungo termine, risultino correlati e che subiscano un'influenza reciproca.

Ciò che è fondamentale tenere a mente è che la capacità dell'impresa di creare un report integrato che sfrutti la connettività delle informazioni parta a monte. Ovvero dal fatto che esso incorpori il pensiero integrato nelle proprie attività e che applichi il concetto di connettività delle informazioni, a partire dalla gestione aziendale. Il sistema di reportistica integrato deve pertanto rappresentare la sommatoria, la connessione e le interdipendenze tra i fattori di un'impresa che le consentono di creare il *long-term value*. Questo principio è una diretta manifestazione del pensiero integrato, processo alla base della stipulazione e della elaborazione del report integrato.⁵¹

Il *framework* individua e descrive sette forme di connettività delle informazioni che si riscontrano in un bilancio integrato. Tali forme sono:

- Il Contenuto: il report integrato vuole connettere il Contenuto in quadro più ampio e generale, in modo tale da avere una visione che permetta di riflettere sulle interazioni, che siano dinamiche o sistemiche, delle attività dell'organizzazione nella sua interezza.
- Il passato, il presente e il futuro: un'analisi di questo tipo, svolta proprio dall'organizzazione sulle proprie attività inerenti al periodo passato-presente, permettono

⁵¹ Mertins, K., Kohl, H., & Orth, R. (2012, September). Integrated reporting and integrated thinking— a resource oriented perspective. In EIASM Proceedings, 8th Interdisciplinary Workshop on "Intangibles, Intellectual Capital & Extra-Financial Information", Grenoble, France.

di mettere in luce i collegamenti sussistenti tra gli esercizi passati e quelli attuali, facendo poi previsioni per il futuro. Ciò permette anche all'impresa di indagare sulla qualità e credibilità nella gestione aziendale.

- I Capitali: questa forma comprende le interdipendenze tra le sei forme di capitali che possono essere rappresentate e in che modo le oscillazioni nella disponibilità e nella accessibilità, influenzino l'abilità dell'impresa di creare valore.
- Informazioni finanziarie e non finanziarie come le previsioni di aumento di fatturato, sviluppo di *know-how*, nuove opportunità di impresa legate a politiche di natura ambientale o l'aumento del fatturato proveniente dalle relazioni stabili e di lungo termine con clienti fidelizzati, grazie alla soddisfazione delle esperienze passate e alla reputazione da cui l'azienda è preceduta.
- Informazioni di tipo gestionale, manageriale e informazioni presentate esternamente: è infatti fondamentale che i criteri di tipo quantitativo all'interno di un sistema di reportistica integrata siano consequenziali con quelli utilizzati internamente.
- Informazioni quantitative e qualitative: in una accurata rappresentazione della destrezza di un'organizzazione di creare valore, è necessario che all'interno di una rendicontazione integrata siano presenti informazioni di entrambe le nature in quanto ciascuna di esse fornisce un contesto in cui inserire le altre. Una modalità efficace per collegare le informazioni quantitative con quelle qualitative è quello di includere dei KPI.
- Informazioni introdotte nel report integrato, informazioni contenute in altre comunicazioni sociali e da altre fonti: dal momento che tutte le informazioni contenute non sono analizzate e utilizzate in maniera individuale o isolata, ma inserite in un contesto più ampio insieme ad altre provenienti da diverse fonti, è importante che esse siano coerenti e confrontabili in modo da agevolarne la comprensione globale da parte degli *stakeholder*.⁵²

2.2.3 Relazione con gli *stakeholder*

Il principio della relazione con gli *stakeholder* stabilisce che un report integrato debba presentare informazioni sull'essenza e sulla qualità delle relazioni che intrattiene con i vari *stakeholder*, e spiegare come gli interessi legittimi di queste parti siano prima compresi poi affrontati.⁵³

⁵² Il Framework <IR> Internazionale, pagina 16.

⁵³ Donaldson, T., & Preston, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91. 1995.

Questo principio guida risulta fondamentale dal momento in cui sottolinea l'importanza delle relazioni con gli *stakeholder*, in quanto il valore dell'organizzazione non viene creato in modo isolato, bensì anche attraverso la relazione e il rapporto con gli altri. Gli *stakeholder*, infatti, sono fondamentali per avere un quadro delle questioni che ritengono importanti, come quelli economici, ambientali e sociali. I quali impattano notevolmente sulla abilità dell'impresa di creare valore di lungo periodo. Tali aspetti risultano cruciali dal momento in cui possono aiutare l'impresa a comprendere a pieno come i portatori di interesse percepiscono il valore, identificare le tendenze che stanno assumendo una importanza crescente ma non ancora portate alla attenzione di un pubblico più ampio, identificare e gestire i rischi e le opportunità, lo sviluppo e la valutazione delle strategie da implementare.

Maggiore è l'integrazione nel modello di business del pensiero integrato, maggiore sarà la probabilità che vengano tenuto in considerazione gli interessi degli *stakeholder* nella scelta degli obiettivi strategici e nelle attività di routine. Tra l'altro il coinvolgimento dei portatori di interesse avviene in ogni caso con una certa regolarità, attraverso, ad esempio, le comunicazioni quotidiane con clienti e fornitori o il coinvolgimento nell'ambito della pianificazione strategica. L'IR permette di migliorare la trasparenza e la responsabilità dell'impresa, fornendo informazioni su come i bisogni e gli interessi delle parti siano tenuti in considerazioni prima nelle decisioni, poi nelle azioni e nelle comunicazioni continue.⁵⁴

Il fatto che le imprese inseriscano nella propria anatomia gestionale un senso di profonda responsabilità e trasparenza, di dover render conto ai proprietari dei capitali di cui usufruiscono e alle persone le cui azioni come azienda influiscono nella vita quotidiana, consente dalla parte degli *stakeholder* la creazione di resilienza e fiducia, di responsabilità e aumenta il *commitment* nei confronti degli *stakeholder*. Inoltre, un mercato in cui tutte le aziende sono trasparenti nei loro obiettivi finanziari e non; dunque, nel valore che vogliono creare nel lungo periodo, permette a un numero maggiore di persone di persone la comprensione e la condivisione degli interessi di cui entrerebbero a far parte.

Dalla parte dell'impresa, invece, può essere utile in una ottica di instaurazione di vera fiducia e lealtà da parte dipendenti, assumendo, nel frattempo, un maggiore senso di dedizione nei confronti degli impegni assunti in quanto essa dovrà render conto agli *stakeholder* del proprio operato.

⁵⁴ Il Framework <IR> Internazionale, pagina 17-18.

2.2.4 Coerenza e comparabilità

Le informazioni comprese in un bilancio integrato è importante che siano disposte congruemente negli anni e in modo tale da permettere un agevole paragone con altre organizzazioni.

Partendo dal Principio Guida della coerenza, si afferma che esso richieda che ci sia un nesso logico capace di collegare gli atti contabili, preventivi e consuntivi, che siano di carattere finanziario o non, che siano descrittivi o qualitativi, di breve, medio o lungo periodo. La coerenza implica, infatti, che i documenti contabili di ogni amministrazione siano tra loro collegati e che siano strumentali al perseguimento dei medesimi obiettivi.⁵⁵

Inoltre, devono essere applicati i medesimi criteri di rendicontazione da un periodo al successivo, a meno che non sia necessario apportare modifiche in quest'ultimi per migliorare la qualità delle informazioni riportate. Qualora tali modifiche avvengano bisognerà spiegarne prima il motivo, poi, se avventi, gli eventuali effetti.

Per quanto riguarda invece il criterio della comparabilità, è importante tenere in considerazione che le strutture dei conti non risultino comparabili solo dal punto di vista formale. Bensì che l'omogeneità e la correttezza, che appunto agevolano e permettono l'applicazione di tale principio, vengano applicati anche negli oggetti in analisi.

È evidente che le informazioni particolari presentate all'interno di un report integrato varino da una impresa all'altra, in quanto a variare sono i valori che si vogliono creare e le modalità in cui le organizzazioni vogliono raggiungere questi obiettivi. Ciononostante, attraverso l'utilizzo del Principio Guida degli elementi del Contenuto, che è applicabile a qualunque impresa, è possibile garantire un livello almeno standard che consenta un'adeguata comparabilità fra le organizzazioni. Vi sono però altri metodi efficaci per una comparabilità migliore, sia del report integrato stesso sia delle informazioni specifiche in esso contenuto o a cui è collegato, tra cui: l'utilizzo di dati standardizzati, settoriali o territoriali; la presentazione delle informazioni sotto forma di indici; e infine, l'utilizzo di indicatori quantitativi di cui di solito altre organizzazioni usufruiscono per attività simili, specialmente se esistono definizioni standardizzate definite da un'impresa indipendente. Ciononostante, gli indicatori a cui si sta facendo riferimento non vengono poi inclusi all'interno del report integrato definitivo, a patto che non siano di fondamentale importanza per determinate circostanze specifiche dell'organizzazione e che vengano effettivamente utilizzati da quest'ultima.⁵⁶

⁵⁶ Il Framework <IR> Internazionale, pagina 23.

Inoltre, con lo scopo di agevolare e migliorare la comparabilità tra i report integrati delle varie organizzazioni, le imprese di varie dimensioni, specialmente le PMI, hanno la facoltà di utilizzare non solo dei *benchmark* di settore o regionali, bensì anche indici o tassi rilevanti per le imprese e indicatori quantitativi che sono comunemente impiegati da altre organizzazioni con dimensioni differenti dall'impresa presa in analisi.⁵⁶ Il che permetterebbe di aggirare il vincolo del confronto tra imprese con differenze dimensionali, con lo scopo di agevolare notevolmente il confronto tra fattori che lo *stakeholder* riterrebbe importanti al fine di compiere una scelta consapevole ed essere quanto più convinto di quali delle imprese comparate si avvicini maggiormente ai propri obiettivi etici, morali, finanziari e non finanziari.

2.3 Elementi del contenuto

Successivamente alla analisi dei vari Principi Guida stilati dal *Framework* dell'International Integrated Reporting Council per una corretta e standardizzata stesura del bilancio integrato, è importante passare alla fase successiva, che comprende l'indagine di quelli che sono gli elementi di contenuto di questa innovativa modalità di reportistica. Includendo quindi quelle che sono le informazioni da comprendere all'interno del documento, tenendo però in considerazione la relazione con la tipologia di organizzazione che redige il bilancio.

Un report integrato include infatti otto elementi di Contenuto, tra cui la presentazione dell'organizzazione dell'ambiente esterno, la governance, il modello di business, rischi e opportunità, strategie e allocazione delle risorse, performance, prospettive, base di preparazione e presentazione, e, infine, indicazioni generali sul reporting. A tal proposito, è fondamentale sottolineare alcuni concetti basilari circa gli elementi di contenuto. Tra cui il fatto che essi devono essere strettamente legati fra loro, concetto che verrà in modo più esaustivo analizzato successivamente, questo risulta essere uno dei motivi per cui nel modo più assoluto la presenza di uno degli elementi non esclude l'altro, in quanto essi sono tra di loro complementari. Inoltre, gli elementi di contenuto non devono essere necessariamente presentati nell'ordine mostrato dal *framework* Internazionale dell'Integrated Reporting Council, esso non si pone infatti l'obiettivo di fornire una struttura standardizzata per i vari report integrati. Da qui si evince dunque il ruolo attivo ricoperto dal redattore nella stesura di tale documento.

⁵⁵ https://www.astrid-online.it/static/upload/protected/Alle/Allegati_decreto_legislativo_REV-1-.pdf

⁵⁶ https://www.fondazioneoibr.it/wp-content/uploads/2020/07/OIBR_GUIDA-PMI_ITA-finale1.pdf

Infatti, la chiarezza e la correttezza dei collegamenti tra i vari elementi risiedono proprio nella capacità di analisi del responsabile di tale compito, in linea con le sue competenze e il suo giudizio professionale.⁵⁷

2.3.1 Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno

L'elemento di contenuto inerente all'esposizione dell'impresa e dell'ambiente esterno illustra in primo luogo ciò che l'organizzazione fa, poi l'ambiente in cui essa opera. Quindi si dovrà rispondere in modo esaustivo principalmente a due domande: "di cosa si occupa l'azienda? In che circostanze si muove?".

Entrando più nel concreto di ciò che si ricerca da questo elemento di contenuto, partendo per comodità esplicativa dalla "presentazione dell'organizzazione" per poi passare alla "presentazione dell'ambiente esterno"; è importante ribadire che un report integrato debba identificare in modo chiaro ed esaustivo la *mission* e la *vision* dell'organizzazione a cui si fa riferimento, con lo scopo di fornire un contesto essenziale che permetta di identificare quelli aspetti non finanziari importanti per la creazione di valore dell'organizzazione. Per l'appunto, facendo riferimento strettamente all'organizzazione, vi sono cinque concetti fondamentali da esplicitare nel report tra cui:

1. La cultura, l'etica e i valori a cui aspira l'organizzazione e che ricerca quotidianamente. Aspetti estremamente rilevanti specialmente dal punto di vista di un potenziale *stakeholder* particolarmente attento nel fatto che le imprese con cui si interfaccia rispettino le sue morali.
2. La struttura operativa e l'assetto proprietario. Fondamentali nella comprensione di quelle che saranno le strategie di business nel futuro.
3. Le attività principali di cui si occupa l'organizzazione e i mercati in cui essa opera.
4. Il quadro dei *competitors* e il posizionamento nel mercato, valutando tutti quei fattori che potrebbero minare la posizione raggiunta come il rischio di nuove forme di concorrenza e i prodotti o servizi sostituivi che si potrebbero insidiare e la libertà nella trattativa di consumatori e fornitori.
5. Il posizionamento all'interno della catena di valore.

Vi sono poi una serie di informazioni quantitative da tenere in considerazione soprattutto per la rilevanza che gli viene attribuita in eventuali cambiamenti significativi tra i vari periodi. Tra i quali si ricordano la quantità di lavoratori, il ricavato e le zone in cui l'impresa è in attività.

⁵⁷ <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

Da prestare particolare attenzione anche ad aspetti che più di altri hanno un impatto sull'ambiente in cui l'impresa opera, e di conseguenza la risposta da essa fornita.

In riferimento, invece, all'ambiente esterno, è particolarmente importante tenere sotto controllo alcuni fattori che incidono sull'impresa in quanto operano da input che l'impresa poi interiorizzerà ed elaborerà. Tra cui vi sono aspetti che includono il contesto legale, commerciale, sociale, ambientale e politico, essi risultano essere fondamentali in quanto hanno la capacità di incidere sostanzialmente ed incisivamente nell'abilità dell'organizzazione di sviluppare valore nel breve, medio e lungo termine.⁵⁸

2.3.2 Governance

L'elemento di contenuto concernente la governance dell'organizzazione deve illustrare in quale maniera e in quali misure la struttura di governance dell'organizzazione contribuisce alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine. Un report integrato fornisce infatti indicazioni precise sulle modalità in cui determinati questioni salienti si colleghino all'abilità dell'impresa di creare valore.

Infatti, tra i numerosi aspetti da tenere in considerazione (sono principalmente sette) vi sono: per primo, si oserebbe dire anche per importanza, quello della struttura della *leadership*. Essa dovrà infatti essere illustrata puntualizzando la presenza di eventuali vincoli normativi nel suo sviluppo, la competenza dei dirigenti, oltre che possibili e cruciali questioni che riguardano la diversità.⁵⁹ Quello del *diversity management* (DM) risulta infatti essere un tema estremamente attuale e che forse più di altri è in grado di creare una risonanza, positiva o negativa, maggiore rispetto ad altre questioni salienti. Motivo per cui, sia per le motivazioni pocanzi illustrate, che per raggiungere un'impresa inclusiva; quindi, in grado di creare un valore sostenibile per una varietà di portatori di interessi, è un aspetto a cui andrebbe prestata particolare attenzione. Altre questioni importanti sono i singoli procedimenti di cui si usufruisce per l'acquisizione di scelte inerenti alla strategia aziendale e per monitorare la morale e l'etica, che sono tra gli elementi che delimitano la cultura, la propensione al rischio e le modalità per far fronte alle problematiche di integrità ed etiche dell'organizzazione, le modalità in cui la Governance influenza le decisioni strategiche

⁵⁸ Il Framework <IR> Internazionale, pagina 25

⁵⁹ Circa la centralità della diversità in ambito gestionale, cfr. Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. How diversity can drive innovation. Harvard Business Review, 91(12), 30-30. 20

dell'organizzazione e, di conseguenza, l'orientamento generale. Da non trascurare vi sono poi le modalità, e in quale misura la morale e il codice comportamentale dell'impresa riecheggino sull'uso delle risorse di cui si dispone e sui rapporti con gli *stakeholder* chiave, studiandone poi gli effetti che ne derivano sull'impresa stessa e sui vari portatori di interessi. Vi sono poi le iniziative intraprese per consentire l'innovazione dell'impresa nel proprio assetto e nell'output, che vanno analizzate congiuntamente al collegamento che si instaura fra retribuzioni e incentivi e, di conseguenza, la creazione di valore nel breve, medio e lungo termine.

. 2.3.3 Modello di business

Per quanto riguarda questo elemento di contenuto, il relatore del report integrato in questione dovrà assicurarsi di rispondere in modo esaustivo a quale sia il modello di business dell'organizzazione.

Questo consiste nelle attività svolte da questa per trasformare gli *input* in *output*, e conseguentemente gli effetti generati da tali trasformazioni nella creazione di valore.

Nell'illustrazione dei modelli di business si potrebbe pertanto affermare che vi sono quattro parole chiave riassuntive di questo elemento di contenuto, ovvero: *input*, attività, *output*, impatti. La crucialità di queste parole chiave è pertanto il motivo dell'attenzione dedicata dal *Framework* nella descrizione nel dettaglio di ciascuna di esse, con lo scopo principale di agevolarne l'utilizzo. Per quanto concerne gli *input*, è necessario che il bilancio integrato mostri l'interconnessione di quest'ultimi con i capitali di cui l'organizzazione dispone e da cui dipende.⁶⁰ Questa direttiva non dipende dal fatto che le risorse prese in considerazione siano o meno di proprietà in quanto non di rilevanza sostanziale, ciò su cui ci si dovrà soffermare infatti è se questi influiscano realmente sulla creazione del valore. Per quanto riguarda invece le attività di business, un report integrato dovrà illustrare vari elementi, tra cui: con che strategie l'organizzazione si distingue sul mercato, ad esempio se utilizza una differenziazione del prodotto, la segmentazione del mercato e il marketing, dovrà poi includere la misura in cui il modello di business dipende dalla possibilità di generare profitto oltre la vendita iniziale, e, infine, il modo in cui l'organizzazione affronta la necessità di innovazione e in che modo il modello di business è stato adattato al cambiamento di strategie in vista di vari cambiamenti esterni ed interni all'organizzazione. In relazione agli *output*, un report integrato dovrebbe descrivere quali siano i prodotti o servizi chiave dell'organizzazione, ma non solo. Infatti, per gli *stakeholders* di un'impresa, a ricoprire un ruolo primario non sono solo i prodotti o servizi forniti dall'organizzazione, bensì anche altre esternalità prodotte, come possono

⁶⁰ Viene in questo testo valorizzato il concetto di "Connettività delle informazioni". Cfr. Incollingo, A. (2015). Le prime esperienze di bilancio integrato: Analisi e riflessioni (Vol. 21). G Giappichelli Editore.

essere scarti o sottoprodotti come le emissioni inquinanti. Basti prendere ad esempio un'impresa che produce energia nucleare. Ebbene, gli *stakeholders* saranno sicuramente all'ammontare di energia nucleare che essa produce, ma allo stesso tempo anche all'inquinamento prodotto e alle eventuali esternalità negative previste. Questo cruciale aspetto ci porta infatti proprio all'ultima parola chiave compresa nell'elemento di contenuto che descrive il modello di business: gli impatti. E' importante che un report integrato descriva tutti gli impatti principali dell'impresa: interni ed esterni, positivi e negativi. Più nello specifico per quanto concerne gli impatti interni, si vuole comunicare il morale generale dei dipendenti, di quale reputazione l'organizzazione gode, il fatturato e il flusso di cassa, mentre per quelli esterni si vogliono rendere noti aspetti quali livello di soddisfazione dei clienti, la fidelizzazione dei clienti al marchio, e vari ed eventuali effetti sociali ed ambientali prodotti. Entrando invece nel dettaglio della qualità degli impatti prodotti, in riferimento a quelli positivi sono quelli che si traducono in una creazione di valore mentre viene generato un aumento netto dei capitali, quelli negativi invece, sono l'opposto, cioè avviene una riduzione dei capitali contestualmente a una riduzione del valore.⁶¹ E' importante ricordare per quanto concerne la valutazione e di conseguenza la rendicontazione degli impatti, che affinché venga considerato nel bilancio integrato, un'informazione deve essere sufficientemente rilevante per quanto riguarda l'impatto che potrebbe avere nella capacità dell'impresa di creare valore. Tuttavia, la valutazione della portata dell'impatto non deve necessariamente comportare una quantificazione dell'impatto, infatti è spesso altrettanto valida, a seconda dell'aspetto preso in considerazione una valutazione qualitativa.⁶²

Per completare l'analisi dell'elemento di contenuto concernente i modelli di business, qualora l'impresa, per via di propri business implicate in settori diversi o per via di diversi output nello stesso settore, decida di utilizzare modelli di business distinti, è necessario che li rappresenti in maniera chiara e distinta all'interno del documento in modo da favorirne la chiarezza.

In conclusione, è utile la segnalazione di uno studio prodotto da tre ricercatori italiani che coinvolgeva le prime imprese che decisero di adottare il bilancio integrato.⁶³

⁶¹ I Framework <IR> Internazionale, pagina 26.

⁶² <http://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2018/06/sammarco-liotta-scognamiglio-testa-vitale.pdf>

⁶³ Lai, A., Melloni, G., & Stacchezzini, R. (2013, September). Disclosing Business Model in the "Integrated Report": Evidence From European Early Adopters. In AIDEA Bicentenary Conference, Lecce (pp. 19-21).

Pubblicarono infatti nel 2013 uno studio il cui scopo era la dimostrazione dell'efficacia nel rappresentare i *business models* delle aziende che adottano il sistema di reportistica integrata, rispetto a modelli tradizionali e quasi obsoleti. Dai risultati di tale analisi sono scaturiti riscontri positivi per questa aggiornata modalità di reporting per quanto concerne una sana pubblicità dei modelli aziendali.

2.3.4 Rischi e opportunità

Il quarto elemento di contenuto da prendere in considerazione concerne i rischi e le opportunità. Ci chiediamo dunque quali siano le opportunità e/o rischi che impattano considerevolmente sull'abilità dell'organizzazione di produrre valore nel tempo, e, soprattutto, in che modo vengono amministrati dalla Governance. Infatti, in un primo momento il report integrato si occupa dell'identificazione dei rischi e delle opportunità. Per il raggiungimento di tal obiettivo, è utile palesare le origini di ciascuno di questi elementi, che siano interne, esterne o una combinazione delle due. Tra le origini esterne sono incluse quelle generati da fattori esogeni, dall'ambiente esterno che circonda l'impresa, mentre le origini interne concernono invece quelle generate dalle attività aziendali dell'impresa. Si passa poi al secondo step della gestione dei rischi e delle opportunità: la valutazione. Infatti, è necessario esplicitare il modo in cui l'organizzazione valuta la probabilità che il rischio e l'opportunità si concretizzino, e conseguentemente quali effetti porterebbe. È importante che nell'ambito di tale valutazione vengano quindi incluse le circostanze specifiche che agevolino la concretizzazione e che esse si avverino. Ovviamente sarebbe impensabile pretendere di avere informazioni vere al cento per cento su tale aspetto, e sarebbe più corretto tenere in considerazione che esse siano soggette a un certo margine di incertezza. In ultima istanza si identificano le singole fasi volte alla limitazione delle minacce maggiori, o al contrario per massimizzare la creazione di valore dalle opportunità che l'organizzazione incontra. Infine, coerentemente con il principio guida inerente alla materialità, è importante che un IR includa la gestione dell'impresa di tutti i tipi di alea che si possano presentare. In modo tale da garantire la capacità nel continuo dell'impresa di produrre *long-term value*.

Il modo in cui l'impresa identifica, valuta e gestisce i rischi e le opportunità che gli si presentano è un indicatore estremamente importante della gestione aziendale e gli *stakeholders* saranno sicuramente preoccupati per tali aspetti in quanto con grandissima probabilità il modo di contenimento e gestione si rifletterà su di loro. Motivo per cui è importante identificare gli obiettivi strategici in relazione ai rischi e alle opportunità, le strategie, le politiche, i target e i KPI associati.

2.3.5 Strategia e allocazione delle risorse

L'elemento di contenuto inerente alla strategia e alla allocazione delle risorse deve analizzare gli obiettivi strategici dell'impresa e in che modo e in che modo debbano essere raggiunti.

Relativamente a questo elemento di contenuto, infatti compito del report integrato identificare fondamentalmente quattro aspetti tra cui: i *goals* che l'impresa si impone di raggiungere nei diversi periodi, così come le strategie che ha già precedentemente utilizzato o che ha intenzione di adottare per raggiungere i punti citati, i disegni precedentemente adottati per l'allocazione delle risorse ed implementare la strategia e, infine, in che modo l'impresa misura gli obiettivi e risultati che aveva previsto sul breve, medio e lungo termine.

In questa circostanza, sono inoltre generalmente delineati tre aspetti che successivamente verranno analizzati da vicino: il nesso esistente fra strategia e piani di allocazioni delle risorse con le informazioni riportate nell'elemento di contenuto, per il principio della "Connettività delle informazioni", quali sono gli elementi che distinguono e forniscono un vantaggio competitivo all'impresa consentendole di creare un valore sostenibile e, infine, gli elementi, le caratteristiche e risultati principali che sono risultati dal coinvolgimento degli *stakeholder* e che l'impresa ha sfruttato per formulare strategie e i piani di allocazioni delle risorse.

Entrando nello specifico dei concetti pocanzi analizzati, relativamente al primo dei tre, viene descritto in che modo le strategie e l'intenzione dietro l'utilizzo dei capitali sono strettamente connessi al modo in cui l'impresa ha intenzione di creare valore e come questo può essere aggiustato per migliorare le strategie che erano state previste, e per fornire una visione quanto più completa della capacità dell'organizzazione di adattarsi al cambiamento, e in che modo questi siano influenzati dall'ambiente esterno e dai rischi e dalle opportunità che sono messi a fronteggiare.

Relativamente al fattore dell'adattamento al cambiamento, risulta essere estremamente importate in una visione globale estremamente dinamica ed in continua evoluzione e in cui le imprese, oggi più che mai devono dotarsi di una certa flessibilità per poter sopravvivere e creare valore.

Rispetto invece al secondo aspetto, concernente i fattori distintivi, devono essere descritti; il ruolo ricoperto dall'innovazione e quanto questa incida nella scelta degli obiettivi strategici dell'impresa, il modo in cui l'impresa accresce e sa usufruire al massimo delle capacità il capitale intellettuale di cui dispone, e, in ultima istanza, viene descritta la misura in cui l'attenzione agli aspetti inerenti alla sostenibilità siano state inserite nella formulazione degli obiettivi strategici con il fine di creare un beneficio.

2.3.6 Performance

Il sesto elemento di contenuto è quello inerente alle performance. Un report integrato deve fornire informazioni esaustive riguardo alla misura in cui l'azienda ha conseguito i *goals* precedentemente stabiliti inerenti al tempo preso in considerazione e quali siano gli effetti provocati dal perseguimento degli obiettivi prefissati sui capitali dell'impresa, positivi o negativi che siano.

È compito di colui che redige il report integrato includere tutte quelle informazioni, qualitative e quantitative rilevanti, inerenti alle performance. Ciò include indicatori quantitativi che illustrino il significato dei target, dei rischi e delle opportunità, utilizzati per illustrare gli impatti, i modi e le criteri utilizzati per calcolarli. Dovranno poi essere inclusi gli effetti prodotti dall'organizzazione sui capitali, così come la forza delle relazioni con i principali portatori d'interesse dell'impresa e in quale misura l'organizzazione esaudisce le loro esigenze, ed essendo il report integrato un documento il cui obiettivo è quello di non solo riportare le informazioni strettamente finanziarie, bensì anche quelle che non lo sono, ma che ricoprono uno spazio rilevante tra ciò che i portatori di interesse ritengono importante per loro, e tutti quelli aspetti che vanno oltre il flusso di cassa, è possibile evincere come questi aspetti sia importante che vengano inclusi all'interno di tale documento di reportistica. L'ultima tra le informazioni quantitative e qualitative, è quella che riguarda il collegamento fra le performance passate e attuali, e tra quelle attuali con le prospettive future dell'organizzazione. Ciò permetterebbe infatti di monitorare e analizzare l'andamento delle performance in relazione agli obiettivi originariamente prefissati.

Una rilevazione completa delle performance consentirebbe inoltre un approccio comunicativo migliore verso gli stakeholder dell'organizzazione e un migliorato approccio gestionale, il che ottimizzerebbe il processo di *decision making*.⁶⁴

Ricopre un'importanza centrale anche il fatto che per evidenziare la connessione esistente fra le prestazioni di tipo monetarie e quelle riguardanti altre risorse, vengono utilizzati i KPI⁶⁵ che congiungono misura economico-finanziarie con altri fattori, o con una illustrazione illustrativa delle conseguenze dal punto di vista economico-finanziario degli impatti rilevanti prodotti su altre risorse.

⁶⁴ <https://www.bilanciarsi.it/report-integrato/la-rendicontazione-integrata/>

⁶⁵ Bartolini, M., Santini, F., & Silvi, R. (2013). Performance measurement and capitals. In *Integrated reporting* (pp. 127-145). Springer International Publishing.

Può infine essere rilevante nel fornire un quadro completo nella discussione sulle performance, inserire quelle casistiche particolari in cui la regolamentazione esterna genera poi un impatto importante sugli *outcome* delle aziende, ad esempio nel caso in cui avviene una limitazione del fatturato a seguito di criteri di tariffazione imposti dalla legge.

2.3.7 Prospettive

Un report integrato deve poter fornire risposte adeguate a domande del tipo: a quali tipologie di *challenges* sarà sottoposto il management? E in che modo ciò può impattare nel modo dell'organizzazione di creare valore e nelle prestazioni a venire?

Possiamo ancora una volta notare in questo elemento di contenuto, un riferimento implicito al principio della "Connettività delle informazioni". Infatti, il concetto principale di questo elemento di contenuto è quello delle incertezze, le quali a loro volta sono connesse alla strategia, al modello di business e alla performance in quanto in grado di influire direttamente e indirettamente su di esse.

Il report integrato generalmente porta alla luce tutti quei cambiamenti che sono previsti nel tempo, e a seguito di un'analisi approfondita che verrà poi esposta in modo chiara e trasparente, fornisce le informazioni relative alle previsioni sull'ambiente esterno che l'organizzazione dovrà affrontare nel breve, medio e lungo periodo, i possibili effetti sull'organizzazione e gli strumenti che sono al momento a disposizione dell'impresa che le permetterebbero di fronteggiare le sfide e le incertezze cruciali che si potrebbero verificare.

E' di fondamentale importanza porre la giusta attenzione sul fatto che le aspettative e le intenzioni dichiarate dall'organizzazioni abbiano un forte legame alla realtà e che non siano solo utopici. Queste dovranno prendere in considerazione la capacità dell'organizzazione di usufruire al massimo delle opportunità a sua disposizione, e devono essere inoltre messe in conto una valutazione ancorata alla realtà circa il panorama competitivo, il posizionamento dell'organizzazione nel mercato e i rischi che deve fronteggiare. Nell'ambito di una discussione delle possibili conseguenze, incluse quelle riguardanti le performance economico-finanziarie, vengono generalmente esaminati due aspetti principali. Il primo riguarda il conteso esterno, le minacce e le opportunità, non tralasciando un'analisi accurata del modo in cui i aspetti pocanzi citati possono influire sul perseguimento da parte dell'organizzazione degli obiettivi strategici. Il secondo invece, prevede l'esame della disponibilità, della qualità e della accessibilità dei capitali di cui l'impresa usufruisce o sui quali ha influenza, come ad esempio la disponibilità costante di lavoratori qualificati e di

risorse naturali, esplicando la modalità in cui vengono gestite dalla governance le relazioni chiave e il motivo per cui siano così rilevanti in un'ottica di creazione di valore sostenibile nel tempo.

Un *integrated report* può inoltre comprendere vari fattori come indicatori di base, KPI, obiettivi e informazioni rilevanti provenienti da fonti esterni. Se si nota che tra le prospettive dell'impresa sono compresi pronostici, è solitamente preferibile stilare un riassunto delle ipotesi associate. Da qui, per effettuare una valutazione nel modo più appropriato possibile delle prospettive correnti, si usa fare un confronto tra le performance effettive e gli obiettivi precedentemente presi in considerazione. È chiaramente poi compito di chi redige il report integrato fare in modo che le informazioni sulle prospettive dell'organizzazione incluse tengano conto dei requisiti legali e normativi che le vengono applicate.⁶⁶

2.4 Il processo di creazione del valore

Una volta identificati gli elementi di contenuto necessari per redigere un report integrato completo, chiaro e in cui siano chiari le modalità in cui l'impresa intende creare valore nel breve, medio e lungo periodo è fondamentale addentrarsi maggiormente nel processo in sé che porta alla creazione di valore e alla nuova accezione che le viene attribuita.

Contestualmente alla metamorfosi evolutiva che ha coinvolto recentemente l'ambiente in cui le aziende operano e i beni, tangibili e intangibili, di cui sono dotate, è una conseguenza quasi diretta che anche il valore delle stesse sia sottoposto a un continuo mutamento. E poiché nell'ultimo secolo, grazie a una mostrata propensione alla presenza di servizi e software, si è assistito ad un graduale ma tangibile passaggio da una produzione più meccanica del valore ad una più informatica. Pertanto, lo *shift* nel concepire il concetto di valore ha portato conseguentemente ad un vero e proprio cambiamento anche nel processo di creazione dello stesso.⁶⁷ Basterebbe iniziare anche solo a ragionare su quanto sia cambiata la considerazione delle variabili puramente finanziarie e quantitative, in favore di quelle qualitative. Infatti, tali variabili risultavano essere in passato quasi completamente trascurabili. Tuttavia, la situazione è cambiata recentemente in quanto è stato riconosciuto il valore di quest'ultime in un contesto in cui le aziende e gli *stakeholder* sono

⁶⁶ Il Framework <IR> Internazionale, pagina 29.

⁶⁷ *Creazione di valore e Sustainable Business Model: approccio strategico alla sostenibilità*, Corporate Reporting Forum, ottobre 2020

sempre più interessate a tematiche di sostenibilità nel tentativo di creare valore a lungo termine, e, in tale contesto, soprattutto variabili qualitative risulterebbero essere particolarmente impattanti.

In una più innovativa concezione di creazione di valore, inteso come miglioramento costante dell'organizzazione e dei processi,⁶⁸ la catena di valore di Porter⁶⁹ in questo contesto risulta essere obsoleto come metodo di valutazione del valore, in quanto risulta essere in linea solo con la definizione classica del valore, secondo cui l'impresa lo stia creando solo nel momento in cui i ricavi siano superiori ai costi. Infatti, nell'accezione di creazione del valore a cui si fa riferimento in questa analisi, risulta essere più coerente l'approccio di Kaplan e Norton, che considera il legame tra i principali *intangibles* (tecnologia, innovazione, capacità gestionale, relazioni con il capitale umano, rapporto con i consumatori, con la comunità, la proprietà intellettuale e il valore del brand) e la creazione di valore come uno dei pilastri fondamentali nello sviluppo della strategia aziendale⁷⁰ e, conseguentemente nel suo perseguimento.

In un'ottica di ricerca delle migliori modalità per permettere una diffusione omogenea di modelli di business che tendono alla ricerca di processi di produzione di *long-term value*, con il fine ultimo soprattutto di soddisfare le esigenze dei vari *stakeholder*, sarebbe necessario rendere più universalmente condivisa la visione di valore come "bene comune". Ebbene, un modello di business di questo tipo, volto appunto al soddisfacimento degli interesse degli *stakeholder*, dovrebbe essere minuziosamente strutturato in modo tale da coinvolgere tutte le tipologie di capitali, oltre a quello meramente finanziario, di cui l'azienda dispone, e dovrebbero al contempo permettere una verifica dei comportamenti e delle attività dei soggetti aziendali tramite processi di *disclosure* e di reporting, che hanno lo scopo di portare in evidenza la coerenza o l'eventuale discrepanza esistente tra le attività effettivamente realizzate e comportamenti esplicitati, coerentemente con gli obiettivi di politica sociale ed economica condivisi in ambito internazionale.⁷¹

⁶⁸ "Creazione di valore e Sustainable Business Model: approccio strategico alla sostenibilità", Corporate Reporting Forum, ottobre 2020

⁶⁹ Porter M. E. (1985), *Competitive advantage – creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York

⁷⁰ Robert S. Kaplan, David P. Norton (1992) "The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance", in *Harvard Business Review*; Robert S. Kaplan, David P. Norton (1996), "*Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*", Kindle edition

⁷¹ "Creazione di valore e Sustainable Business Model: approccio strategico alla sostenibilità", Corporate Reporting Forum, ottobre 2020

Pertanto, per garantire un completo supporto nel cammino che dalla *compliance* arriva al progetto per la creazione di valore a lungo termine, le imprese devono essere in grado di individuare obiettivi raggiungibili che siano stati definiti nel Piano Strategico, scrittura che illustra in modo completo le intenzioni dell'impresa per ciò che concerne la strategia, gli obiettivi economici e finanziari, e le azioni che verranno messe in atto per raggiungere ciò che è stato prefissato. Dovranno poi essere concordati i principali KPI, i quali devono essere misurati periodicamente, il tutto assicurando la massima trasparenza dei processi sia a livello interno che esterno all'organizzazione.⁷²

Ebbene, la creazione di questo valore condiviso, definito *Corporate Shared Value* (CSV), prevede l'inclusione di pratiche standardizzate di sostenibilità nella strategia complessiva dell'organizzazione, con lo scopo di creare un mezzo per la creazione di valore sia economico sia sociale. Il CSV prevede infatti l'abilità di produrre un valore economico attraverso dei sistemi che permettono all'impresa di giovare contemporaneamente alla società in generale, in modo da ricongiungere il raggiungimento di obiettivi economico finanziari con lo sviluppo sociale.⁷³ È stato, finora, possibile individuare tre possibili modalità per ottenere il CSV:

1. riprogettare e aggiornare i prodotti e i servizi valutandone eventuali rischi e opportunità legati alla produzione e all'erogazione di quanto già offerto fino a quel momento, con lo scopo di migliorare il servizio offerto ai mercati di riferimento, o eventualmente accedere in altri non ancora esplorati;
2. Implementare e aggiornare l'efficienza della *value chain* migliorando qualitativamente gli articoli e lo svolgimento dei processi, facendo in modo di ridurre i costi di produzione delle capitali utilizzati e potenziare le fasi di distribuzione per creare un vantaggio economico e sociale;
3. per guadagnare un vantaggio competitivo solido e sostenere contemporaneamente lo sviluppo sociale, si può sostenere lo sviluppo di *cluster* locali con cui l'organizzazione instaura relazioni, ad esempio, tramite l'aggiornamento delle infrastrutture, il supporto ai fornitori locali e il sostegno alle comunità di riferimento.⁷⁴

⁷² “Creazione di valore e Sustainable Business Model: approccio strategico alla sostenibilità”, Corporate Reporting Forum, ottobre 202

⁷³ Porter M. E., Kramer M. R. (2011), “Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and Unleash a wave of innovation and growth”, Harvard Business Review 89 (1/2): 62-89.

⁷⁴ Porter M. E., Kramer M. R. (2011), “Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth”, Harvard Business Review 89 (1/2): 62-89

Per rafforzare il sistema di gestione e controllo di rischi e opportunità, precedentemente citati tra gli elementi di contenuto da far rientrare nel report integrato, è inoltre fondamentale valutare il *Corporate Shared Value* in modo adeguato, e solo allora fare in modo di comunicarlo efficacemente e senza possibilità di fraintendimenti ai vari stakeholder. A tal proposito i seguenti aspetti hanno assunto una rilevanza sempre maggiore:

1. In primo luogo, la governance, nella sua accezione di precisa assegnazione dei compiti, in modo da descrivere gli specifici compiti in relazione allo sviluppo di obiettivi, politiche e strategie di CSV;
2. I KPIs, ovvero i *key performance indicators*, intesi come strumento per monitorare le performance sociali, ambientali ed economiche;
3. Lo *stakeholder engagement*, utilizzato come strumento per indagare sulle aspettative delle diverse parti interessate;
4. L'attività di reporting, intesa come rilevazione e comunicazione delle informazioni che consente di definire in modo chiaro, trasparente ed efficace il processo gestionale nella sua interezza, esaminando anche possibili aspetti ed ambiti di miglioramento e sviluppo organizzativo e gestionale.⁷⁵

Un focus particolare viene poi posto su quest'ultimo punto, in quanto l'adozione di un reporting condiviso può essere determinante nell'identificazione degli indici e dei contesti di azione strategica che permettano poi all'organizzazione creare un valore condiviso per il business e per la società. Per il business con un focus sui fattori critici di successo che permetterebbero una creazione di valore economico nel lungo periodo; e per la società stressando sulle leve di creazione di valore per la società, il che permetterebbe di elaborare un modello che supporti le aziende nell'individuare il potenziale di business su cui focalizzarsi in modo tale da creare il cosiddetto "*Shared Value*", facendo in modo di includere le tematiche di interesse sociale nelle strategie a beneficio sia della competitività dell'impresa stessa su un lungo termine, che del benessere della società.⁷⁶

Ebbene, il *framework* dell'Integrated Reporting, combinato con l'utilizzo dell'Integrated Thinking

⁷⁵ "Creazione di valore e Sustainable Business Model: approccio strategico alla sostenibilità", Corporate Reporting Forum, ottobre 2020

⁷⁶ "Creazione di valore e Sustainable Business Model: approccio strategico alla sostenibilità", Corporate Reporting Forum, ottobre 2020

e degli aspetti finanziari e non finanziari dell'azienda, considerando poi tutti i capitali di cui essa dispone, fa in modo di recepire tutti gli aspetti che portano alla creazione di valore di lungo termine di un'impresa.

2.5 Il circolo virtuoso del pensiero integrato

Le imprese che più di altre riescono a raggiungere risultati migliori, sono quelle che nel prendere decisioni strategiche si basano su una forma mentis che prevede il pensiero integrato, con la logica del *multi-capital*, in cui ci si basa su informazioni interconnesse tra i vari capitali, che siano naturali, sociali e relazionali, umani, produttivi, intellettuali e finanziari. Questo tipo di processo logico e decisionale, basato su un pensiero integrato, consente di aumentare la trasparenza e la chiarezza dell'impresa, permettendo al contempo di proiettarsi verso il futuro in un'ottica più consapevole. Questo innovativo modo di creare valore riconosce che la relazione tra *input*, *output* e risultati è circolare: il valore creato influenza decisamente l'ambiente esterno, sia in maniera positiva sia negativa, e al contempo influenza gli *input* utilizzati dall'impresa stessa per la creazione del valore.⁷⁷

Nel contesto del pensiero integrato è fondamentale valutare i capitali non come entità distinte, bensì nei loro risultati in maniera integrata, in modo tale da comprendere in che modo e in che misura si influenzano a vicenda. Le aziende che decidono di operare utilizzando l'ormai ampiamente riconosciuto strumento dell'*Integrated Thinking*, si trovano coinvolte in un "*continuous journey, iterative cycle*", vale a dire un ciclo che viene valutato ed esaminato attraverso un reporting capace di coglierne i miglioramenti continui.⁷⁸

Il ciclo del pensiero integrato e del reporting integrato risulta essere un elemento fondamentale nella stabilità e nella sostenibilità finanziaria dell'impresa, permettendo inoltre un'efficiente e produttiva allocazione del capitale. Tant'è che nell'attuazione del pensiero integrato, l'obiettivo dell'impresa non si limita al raggiungimento di risultati finanziari stabili, bensì anche ad allocare le giuste risorse, a fornire un'adeguata formazione al capitale umano, un adeguato capitale produttivo, l'accesso al capitale intellettuale e spiegare la correlazione tra loro esistenti. Pertanto, l'ampliamento della gamma di fattori da considerare e degli attori coinvolti nel processo

⁷⁷ Integrated Thinking & Strategy State of play report (2020), IR https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-Play-Report_2020.pdf

⁷⁸ Krumpelman T., Busco C., Sofra E., Malafrente I. (2021), "*Integrated Thinking: A Virtuous Loop - The business case for a continuous journey towards multi-capital integration*", Value Reporting Foundation, Integrated Thinking Principles, giugno 2021

di *decision making*, conseguente all'adozione dell'IT, ha un effetto rilevante sui modelli di business e sulle strategie aziendali, il che permette loro di adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente esterno e garantire la redditività a lungo termine.⁷⁹

Il pensiero integrato è la considerazione della connessione tra le varie unità operative e funzionali di un'organizzazione e i capitali che essa utilizza o influenza. Alla base di esso vi è la logica di connettere la performance con il *purpose* e comporta l'identificazione, l'esecuzione e il monitoraggio di decisioni e strategie aziendali volte a creare un valore durevole nel tempo.⁸⁰

Con lo scopo di capire quale sia il percorso del pensiero integrato inteso come ciclo in continua evoluzione, l'*Integrated Thinking & Strategy Group*,⁸¹ in uno studio passato che ha poi condotto alla redazione del report *Integrated Thinking: A Virtuous Loop - The business case for a continuous journey towards multi-capital integration*,⁸² ha posto l'attenzione su un campione di 11 aziende⁸² pioniere nell'utilizzo dello strumento dell'IT, il che ha portato all'elaborazione di strumenti concreti che possano aiutare le organizzazioni ad analizzare e evidenziare nel modo più trasparente possibile il proprio percorso di pensiero integrato.⁸³ In particolare lo studio si focalizza su come le imprese applichino il pensiero integrato in cinque aree chiave, e quali sistemi e processi utilizzino:

1. *Cultura e purpose* – in questa area l'obiettivo era di indagare:

- La connessione tra il *purpose* aziendale e il processo di creazione del valore, con lo scopo di misurare il grado di consapevolezza dell'impresa nelle relazioni tra il *purpose* teorico stabilito in precedenza e l'effettivo processo di creazione del valore che si innesca.

⁷⁹ Busco C., Granà F., Izzo M. F. (2018), *Sustainable Development Goals and Integrated Reporting*, G. Giappichelli Editore, Routledge Taylor and Francis Group, pp. 26-27

⁸⁰ Busco C., Granà F., Quattrone P. (2017), *Integrated thinking: Aligning purpose and the business model to market opportunities and sustainable performance*, CIMA.

⁸¹ L'*Integrated Thinking & Strategy Group* dell'IIRC (un gruppo di interesse della Value Reporting Foundation's <IR> Business Network) è composto da oltre 50 organizzazioni a livello globale che si sono riunite per condividere il pensiero sullo sviluppo della strategia *multi-capital*, imparare dai leader mondiali e co-creare una visione comune del pensiero integrato, così da aiutare a costruire imprese resilienti e adatte al futuro

⁸² 1. ABN AMRO; 2. Snam; 3. Royal Schiphol Group; 4. ING; 5. Novo Nordisk; 6. NN Group; 7. Leonardo; 8. Munich Airport; 9. Enel; 10. Generali; 11. Solvay.

⁸³ Krumpelman T., Busco C., Sofra E., Malafrente I. (2021), *Integrated Thinking: A Virtuous Loop - The business case for a continuous journey towards multi-capital integration*, Value Reporting Foundation, *Integrated Thinking Principles*, Giugno 2021

-il legame tra la cultura aziendale e il *purpose* aziendale, analizzando a fondo le pratiche olistiche delle imprese e la diffusione del *purpose*.

- la misura in cui la cultura dell'organizzazione in sé ha permesso l'introduzione del pensiero integrato all'interno dell'organizzazione.

2. *Strategia e modelli di business*- con l'obiettivo di indagare:

- come un approccio dall'alto alla creazione di valore supporta la strategia e il modello di business delle organizzazioni, rilevano il grado in cui *output* e i risultati dell'organizzazione sono valutati in base ai capitali utilizzati per produrli;

- quale sia il confine che delimita la scelta da parte di alcune imprese di adottare una strategia integrata piuttosto che una strategia di sostenibilità separata

3. *Governance e rischio*- per valutare:

-il ruolo giocato dal CdA, il Management e i diversi comitati all'interno del Board nell'istituire e promuovere il passaggio ad una logica di tipo *multi-capita*

-la misura secondo cui una comprensione completa del processo di creazione del valore influisce sulla definizione di questioni materiali e le loro implicazioni finanziarie

-il percepito dell'impresa del legame che si va a formare tra il processo di creazione del valore e la gestione del rischio d'impresa

4. *Processi e pratiche*- con lo scopo di analizzare:

- se per incorporare l'approccio *multi-capital* in diverse aree gestionali, le organizzazioni abbiano implementato processi e piani di gestione;

- se tali processi comprendono l'organizzazione nella sua interezza e se creano una collaborazione inter-funzionale

5. *Gestione delle prestazioni*- per osservare:

- se le imprese hanno indicatori che in modo indiretto o diretto siano in grado di monitorare e promuovere l'efficacia del processo di trasformazione *multi-capital*

-se le organizzazioni hanno adottato strumenti per agevolare e favorire una trasformazione *multi-capital* nei processi di *decision making*.⁸⁴

Lo studio si pone dunque lo scopo di fruire da linea guida per tutte quelle imprese volenterose di intraprendere il percorso verso il pensiero integrato, seguendo l'esempio di aziende leader che lo hanno in precedenza già testato e spianato.

Pertanto, è possibile concludere affermando che l'IT e l'IR sono complementari in quanto solo assieme sono in grado di fornire alle imprese gli strumenti e i processi adatti alla creazione di cicli virtuosi che permettano loro il raggiungimento di risultati finanziari e non finanziari appaganti. Dando vita, grazie anche all'integrazione e alla connessione dei capitali ad un'organizzazione che sia in grado di creare valore per sé stessa e per i numerosi portatori di interesse con cui le imprese, oggi più che mai, devono interfacciarsi.

⁸⁴ Krumpelman T., Busco C., Sofra E., Malafrente I. (2021), "*Integrated Thinking: A Virtuous Loop - The business case for a continuous journey towards multi-capital integration*," Value Reporting Foundation, Integrated Thinking Principles, Giugno 2021

Capitolo 3

Il pensiero integrato come strumento per il raggiungimento del successo sostenibile: i casi Pirelli ed Enel.

3.1 Il caso Pirelli

La Pirelli S.P.A è una società multinazionale con sede in Italia, che in particolare negli ultimi anni si è impegnata nel raggiungimento di obiettivi di sostenibilità, dal punto di vista sociale, economico e ambientale. In questa parte dell'elaborato di tesi si esaminerà il caso pratico della Pirelli S.P.A., la quale si è posta un duplice obiettivo: di implementare la reportistica aziendale, includendo gli aspetti non finanziari, e di raggiungere un successo sostenibile. Si indagherà, pertanto, come tramite l'evoluzione della definizione di *purpose*, *mission* e strategia, l'impresa abbia implementato lo strumento del pensiero integrato per raggiungere gli obiettivi che si era prefissata.

3.1.1 Il profilo aziendale di Pirelli

Fondata nel 1872, Pirelli è un'azienda che opera nel settore dei pneumatici e vanta delle forti e profonde radici italiane. È globalmente riconosciuta per l'utilizzo di tecnologie all'avanguardia, la capacità di innovazione e, più di qualsiasi altro fattore, per la qualità dei prodotti.

Attualmente l'azienda possiede diciotto stabilimenti produttivi in dodici paesi e detiene una presenza commerciale in oltre centosessanta paesi, per un fatturato pari a circa 5,3 miliardi di euro (dati del 2021). Ciò concorre a renderla tra i principali produttori di pneumatici e servizi a essi collegati. E' inoltre l'unico interamente dedicato al mercato *Consumer*, che comprende pneumatici per auto, moto e biciclette.

Pirelli è inoltre una *Pure Consumer Tyre Company*, focalizzata principalmente sul mercato dei pneumatici *High Value*⁸⁵ e sullo sviluppo di prodotti che garantiscano il raggiungimento di massimi livelli in termini di prestazioni, sicurezza e silenziosità.

⁸⁵In particolare, all'interno del segmento *High Value* vi sono: :

1) pneumatici Auto,

2) pneumatici Auto, definiti *Specialties* e *Super Specialties*, che rispondono a specifici bisogni dei clienti

3) pneumatici Moto, Auto, a struttura convenzionale da competizione

All'interno dell'industria degli pneumatici, Pirelli compete con i cosiddetti produttori "tier 1", caratterizzata da un più elevata qualità degli articoli e da un prezzo di vendita maggiore rispetto alla media e da numerosi prodotti offerti.

Nel tempo, Pirelli si è focalizzata principalmente nell'implementazione di pneumatici che possedessero delle specifiche caratteristiche tecniche associate generalmente a un implementato livello di performance, a tecnologia avanzata e alti livelli di sicurezza. La gamma Pirelli comprende nel suo portafoglio pneumatici innovativi per auto, moto e biciclette, oltre che un portafoglio crescente di pneumatici che rispondono a esigenze insorgenti di applicazioni particolari o di personalizzazione da parte del consumatore. Tra questi particolari innovazioni all'interno del portafoglio prodotti di Pirelli è presente anche il Cyber™ Tyre, uno dei risultati delle più recenti attività di innovazione tecnologica dell'azienda di pneumatici, che grazie alla sensoristica all'interno dello pneumatico, contribuirà a rendere disponibili informazioni fondamentali per favorire una prestazione migliore e garantire una sicurezza maggiore di guida dei veicoli.

La dedizione e l'interesse di Pirelli nel fornire il miglior prodotto possibile si evince già dalla fase di sviluppo dell'articolo, e non viene certamente ignorato dal consumatore finale. Infatti, per i prodotti *High Value*, ciò si concretizza tramite l'utilizzo di collaborazioni ormai consolidate con prestigiose Case Auto e Moto, che permettono all'impresa di sviluppare pneumatici che si abbinano nel migliore dei modi alle peculiarità delle automobili per i quali sono progettati. Si tratta di vere e proprie soluzioni su misura in grado di soddisfare le richieste specifiche del singolo consumatore, anche dei più esigenti. Il che sembrerebbe agevolare l'impresa alle specifiche esigenze del consumatore e, conseguentemente, migliorare la probabilità che sia soddisfatto.

3.1.2 La governance di Pirelli

La relazione sulla governance societaria, in linea con il *format* proposto da Borsa Italiana, contiene informazioni cruciali circa la società, la sua struttura di governance (con particolare attenzione agli organi sociali e alla loro composizione, la durata in carica e il funzionamento), gli asset proprietari, i sistemi di controllo interno e il *risk management*.

I principi cui la governance di Pirelli è ispirata sono conformi alle *best practices* internazionali e ai principi del Codice di Corporate Governance. All'art. 3.3 nello statuto di Pirelli è infatti statuito che "la corporate governance di Pirelli sarà improntata alle migliori prassi internazionali". Pirelli è trainata da una forte propensione all'innovazione e all'aggiornamento e dalla capacità di anticipare

le trasformazioni industriali, migliorarne la qualità e gli effetti durevoli in ambito ambientale e sociale, attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti e soluzioni nel settore “*green economy*”.

La *corporate governance* Pirelli è attualmente riconosciuta a livello internazionale grazie specialmente al perseguimento, nel fare impresa, del miglior bilanciamento tra ingaggiamento di coscienziosità individuale e *team working*. L’azienda è inoltre in continua ricerca di creazione di valore a favore di tutti gli *stakeholder*.

Pirelli è esternamente devota a principi come lealtà e correttezza, nell’agire nel massimo del rispetto della professionalità nelle relazioni istituite dentro e fuori all’organizzazione. Alla trasparenza, che consiste nella rendicontazione veritiera e precisa dei risultati economico-finanziari raggiunti dall’impresa e l’incoraggiamento al cambiamento accettando differenti punti di vista e favorendo uno scambio reciproco di informazioni a tutti i livelli dell’organizzazione.

Un altro aspetto che risulta essere di estrema importanza nella Governace di Pirelli è poi quello della crescita sostenibile, che consiste in una modalità di fare impresa volta a uno sviluppo responsabile e consapevole nel lungo periodo, prendendo piena coscienza del legame indissolubile esistente tra la dimensione economica, sociale e ambientale. Prendendo in considerazione gli effetti che una decisione su uno degli aspetti possa avere sugli altri. Crescita sostenibile per Pirelli vuol dire anche la ricerca della leadership nel *research and development* di tecnologie e prodotti “verdi”, coniugando dunque alla creazione di valore, il progresso della società e considerazione degli interessi degli *stakeholder*. Nella Governance Pirelli, vi è inoltre una forte responsabilità e tensione ai risultati, ciò vuol dire che si tende con caparbità ai risultati, e ci vi è un forte imppegno personale nella definizione dei programmi, nel loro sviluppo e nel produrre risultati concreti. Ulteriore punto chiave è quello dell’eccellenza professionale, nell’azienda si dispone di un forte *know-how* tecnico, il che viene utilizzato come leva per essere i primi. A tal proposito, la governance di Pirelli stressa notevolmente il concetto di innovazioni. Vi è per l’appunto un forte desiderio a essere primi a immaginare nuovi prodotti e soluzioni per perseguire l’eccellenza senza accettare lo standard attuale come sufficiente. Infine, è forte il concetto di integrazione e di essere consapevoli come anche l’assunzione di una singola attitudine faccia parte di un quadro più ampio di relazioni e connessioni, in cui è fondamentale cooperare trasversalmente all’interno delle funzioni aziendali e nelle diverse realtà geografiche in direzione di un unico obiettivo. Tutto ciò al fine di incrementare l’efficienza e incoraggiare il cambiamento e l’innovazione, mantenendo al minimo gli sforzi e le risorse necessarie.⁸⁶

⁸⁶ <https://corporate.pirelli.com/corporate/it-it/governance/governance>

3.1.3 L'Integrated Thinking di Pirelli

Con lo scopo di implementare l'integrazione, all'interno del report integrato, tra informazioni finanziarie e non finanziarie, di migliorarne la comunicazione agli *stakeholder* e di accrescere lo spazio appartenente alla sostenibilità nell'attività aziendale, è efficace utilizzare uno strumento: il pensiero integrato. Quest'ultimo permetterebbe infatti una visione globale e unitaria del business e realizzare il *purpose* che la società si è prefissato. L'approccio dell'*integrated thinking* considera tutti i capitali a disposizione dell'impresa come fulcro della strategia d'impresa, con l'obiettivo di creare un valore sostenibile nel lungo periodo.

Per comprendere a pieno il reale impegno di Pirelli nel redigere un report integrato, in cui le informazioni che riguardino anche aspetti relativi alla sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'impresa, siano effettivamente messi in risalto e valorizzati, è utile notare immediatamente che nel marzo 2021, Pirelli ha pubblicato il piano di sostenibilità relativo agli anni 2021-2022, con *vision* al 2025 e 2030, integrandolo efficientemente con il piano industriale dell'azienda. E' importante inoltre tenere a mente che i target di Piano tenuti in considerazioni sono stati delineati, coerentemente al principio della materialità, previsto dal *framework* del report integrato, degli impatti sociali e ambientali di Pirelli e con l'obiettivo di fornire un sostegno degli obiettivi riguardanti lo sviluppo sostenibile 2030 delle Nazioni Unite.

Inoltre, come precedentemente citato, il pensiero integrato prevede l'unione di informazioni che non sono prettamente finanziarie, dunque ne prevederebbe l'inclusione, e che l'impresa abbia una particolare attenzione e cura per tali aspetti. A tal proposito, nel Piano, a ricoprire un ruolo centrale è il capitale umano. Pirelli ha infatti integrata una forte cultura della sicurezza sul lavoro, e si concentra su una conduzione del capitale aggiornata del capitale umano. Inoltre, gli obiettivi ESG sono previsti come parte integrante dei piani di incentivazione a breve e lungo termine. Quest'ultimi risultano per l'appunto essere degli *enabler* di propulsione positiva per il raggiungimento agevole degli obiettivi di sostenibilità dell'azienda.

A proposito di pensiero integrato, il bilancio integrato Pirelli 2021, fornisce una prospettiva globale del complesso procedimento alla base della creazione di valore per i numerosi portatori di interesse dell'azienda, derivante principalmente dalla gestione integrata di tutte le tipologie di capitali: finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale e relazionale.

Tra gli *asset* produttivi dell'azienda è inclusa anche una struttura produttiva diversificata a livello geografico, con 18 stabilimenti in 12 paesi, in 4 continenti, ed è amministrato in un'ottica di efficienza e rispetto dell'ambiente. Infatti, gli obiettivi prefissati sono quelli di ridurre il prelievo di acqua, dei consumi energetici, delle emissioni di CO2 e di incrementare il recupero e il riciclo dei rifiuti.

Per contribuire poi in maniera sostanziale al miglioramento dell'efficienza ambientale, durante la durata dell'intero ciclo di vita del prodotto offerto dall'impresa, vengono utilizzate le attività di ricerca e sviluppo. Ciò include le materie prime innovative, il processo, la distribuzione, l'utilizzo del prodotto, fino alla fine della vita dello pneumatico.

A stressare ulteriormente l'interesse e la cura di Pirelli in uno sviluppo, sicuramente all'avanguardia e competitivo, ma altrettanto sostenibile e attento alla salvaguardia dell'ambiente, vi è stato un investimento in ricerca e sviluppo di somme contingenti. Nel 2021 ha infatti investito 240,4 milioni di euro, cifra che corrisponde a circa il 4,5 per cento delle vendite in ricerca e sviluppo. Di tale somma, circa 225,1 milioni di euro sono stati indirizzati a alle attività cosiddette *High Value*. A loro volta, il 63,7% del totale fatturato *car tyre*. Restringendo poi ulteriormente l'analisi dei prodotti limitatamente a quelli *High Value*, la percentuale di prodotti *Eco & Safety Performance* aumenta di quasi il 5 per cento, arrivando a 68,4%.

Fondamentale è inoltre, relativamente al pensare integrato dell'azienda, la dedizione reale di ricerca e sviluppo su materiali innovativi che siano sostenibili, in quanto rinnovabili e riciclati. Il che conduce questa analisi a un nuovo punto cruciale del gruppo Pirelli: il concepimento di un pneumatico contenente il 94% di materiali di origine non fossile. Ciò le ha permesso di equipaggiare la Volvo Recharging Concept.

Infatti, per Pirelli, l'innovazione e la sostenibilità dei materiali utilizzati per la produzione degli pneumatici, comprende una particolare attenzione alle persone e alla biodiversità. Ciò le permette inoltre di alimentare il capitale intellettuale che possiede, che fa affidamento su numerosi brevetti attualmente attivi concernenti aggiornamenti di articoli, processi e materiali, e un marchio riconosciuto, anche grazie alla fama relativa all'impatto sociale, ambientale ed economico.

Pertanto, è proprio per questo che Pirelli è stata riconosciuta con diversi premi nel 2021, tra cui:

- Le tre stelle dell'*environmental accreditation programme*, promosso dalla federazione internazionale dell'automobile. È un premio nell'ambito motosport e sostenibilità, ed è stato l'unico produttore di pneumatici a riceverlo.
- La conferma della posizione di leadership ESG da parte dei principali indici e iniziative di sostenibilità. Ha infatti ottenuto il premio "*S&P Global Gold Class*" nell'ambito del *sustainability yearbook* nel 2022.⁸⁶

3.1.4 Il modello di creazione di valore di Pirelli

La sostenibilità e la Corporate Governance in Pirelli costituiscono due asset fondamentali che dirigono e integrano la creazione di valore e il raggiungimento degli obiettivi precedentemente stabiliti nel piano industriale.⁸⁸

Inoltre, il ruolo dell'impresa nell'ambito economico e sociale è strettamente connesso con l'abilità di creare valore con un approccio *multi-stakeholder*. Il che consiste nella ricerca di una crescita sostenibile nel breve e nel lungo periodo, basata principalmente sulla possibilità di bilanciamento degli interessi e delle aspettative di tutti coloro con cui l'impresa si interfaccia. Tra cui:

- Gli *shareholder*, gli investitori e la comunità finanziaria
- La clientela, poiché la loro soddisfazione è il pilastro del modo di fare impresa del Gruppo
- I collaboratori, che costituiscono la fonte di *knowledge* e il vero motore di Pirelli
- I fornitori, con i quali risulta essere particolarmente importante condividere un approccio quanto più responsabile
- I concorrenti, poiché un confronto che sia al contempo competitivo ma leale, si conclude in un miglioramento del servizio a beneficio del consumatore.
- Il contesto limitrofo, le istituzioni, gli enti governativi e non e le comunità.

Al fine di questa analisi è stato importante revisionare i principali portatori di interesse in quanto le relazioni che si vanno a instaurare tra gli *stakeholder*, sono analizzate nel dettaglio con l'obiettivo di gestire efficacemente le relazioni con gli stessi e di creare valore sostenibile e condiviso.

⁸⁷ <https://corporate.pirelli.com/corporate/it-it/sostenibilita/reportistica>, report integrato del 2021. Pagina 51.

⁸⁸ <https://www.pirelli.com/corporate/it/channel/sustainability/2010/11/16/la-creazione-di-valore-attraverso-la-sostenibilita%E2%80%99/>

Nella seguente figura (sfig.4) sono riportate le principali e più importanti aree e modalità con cui Pirelli si occupa della creazione e del ritorno di valore legato alla moltitudine di differenti portatori di interessi.

MASSIMIZZAZIONE DEL FLUSSO DI VALORE DALL'AZIENDA VERSO I PORTATORI DI INTERESSE E VICEVERSA

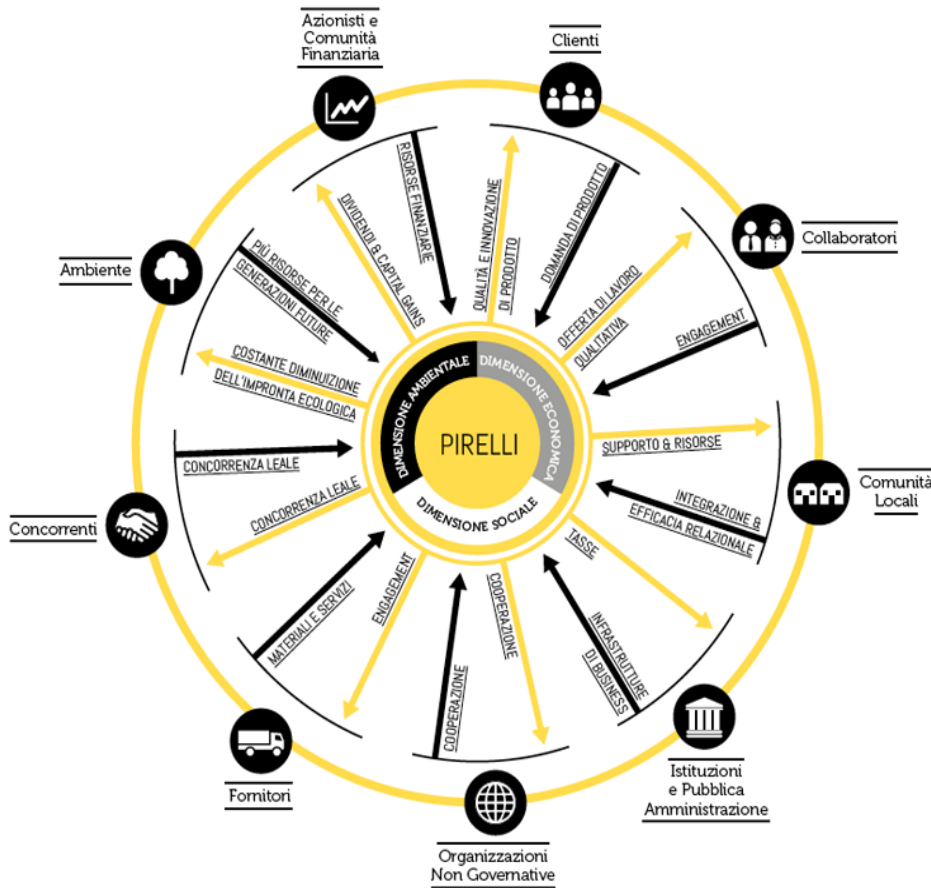


Figura 4

Analizzando la figura sopra riportata, in cui è illustrato il modello di massimizzazione del valore verso i portatori di interesse e dai portatori di interesse all'impresa, è possibile infatti notare che:

- gli azionisti e la comunità finanziaria forniscono risorse finanziarie all'impresa, mentre quest'ultima offre dividendi e capital gain;
- i clienti domandano il prodotto e l'impresa fornisce qualità e innovazione del prodotto
- i collaboratori contribuiscono al flusso di creazione di valore con l'*engagement* mentre Pirelli in cambio da un'offerta di lavoro qualitativa;
- mentre le comunità locali assicurano integrano ed efficacia relazionale, l'impresa da indietro supporto e risorse;
- così come mentre le istituzioni e la pubblica amministrazione concedono infrastrutture di business, gli viene fatto tornare il valore ceduto sotto forme di contributi, di tasse.

- Tra organizzazioni non governative e Pirelli vi è poi uno scambio di cooperazione da parte di entrambi;
- Per quanto concerne invece i fornitori, essi forniscono materiali e servizi, ricevendo in cambio dall'impresa *engagement*;
- Tra i concorrenti e l'impresa vi è poi uno scambio reciproco di concorrenza leale;
- E, infine, l'ambiente fornisce più risorse per le generazioni future mentre l'organizzazione promette una costante diminuzione dell'impronta ecologica.

Tale flusso, di interazione, tra i portatori di interesse e l'impresa rende pertanto evidente quanto lo *stakeholder engagement* sia fondamentale per una efficiente creazione di valore. Che sia soprattutto sostenibile e duratura nel tempo.

Infatti, il dialogo, l'interazione e l'*engagement* sono misurati sulle necessità di consultazione dei diversi gruppi di *stakeholder*. Una volta ricevuti i riscontri, questi sono fondamentali per influenzare la strategia di sviluppo stabilita nel Piano di Sostenibilità, il quale è a sua volta incluso all'interno del Piano Industriale.⁸⁹

3.1.5 Successo sostenibile di Pirelli

Il nuovo e aggiornato Codice di Corporate Governance 2020 per le società italiane quotate in Borsa, in vigore già da inizio del 2021, ha introdotto, come priorità per il Top Management il concetto di successo sostenibile, chiamando così anche il Board a integrare il Piano Strategico, il modello di business, le pratiche e i processi, la gestione del rischio e le politiche di remunerazione con lo scopo di realizzare la produzione di *long-term value*.

All'interno del Gruppo, le azioni e le iniziative che vengono messe in atto per raggiungere un successo sostenibile attraverso la creazione di *long-term value*, passa principalmente attraverso lo strumento del pensiero integrato. Pertanto, è necessario tenere in considerazione tutti gli aspetti del pensiero strategico con l'obiettivo di garantire la produzione di un *value* che sia duraturo per gli shareholder, e per i portatori di interesse in generale.

⁸⁹ <http://annual-sustainability-report-2013.pirelli.it/it/generazione-valore-sostenibile/stakeholder-engagement#.YxkCiexBw6Es>

Infatti, è utile notare come non si parli esclusivamente di generare profitto per gli azionisti, bensì viene dato spazio e attenzione alla creazione di valore per tutti i portatori di interesse con cui l'impresa si interfaccia. Ma l'impresa, per essere in grado di fare ciò deve essere in grado di raggiungere risultati sostenibili, e ciò può avvenire grazie all'utilizzo del pensiero integrato.

Altro aspetto fondamentale al fine di rendere quanto più stabili le basi per la realizzazione di un successo sostenibile, è quello della governance.

A tal proposito, Pirelli ha tre principi su cui fonda il suo Corporate Governance tra cui:

- La centralità del consiglio di Amministrazione nel definire le strategie e nella supervisione della gestione aziendale;
- Un produttivo procedimento per il *risk management*;
- E, infine, un solido sistema di compensazione del top management fortemente legata alla creazione di valore nel lungo periodo.

Tali principi, focali per la solidità del successo sostenibile, sono stati ribaditi dal presidente di Pirelli & C., Marco Tronchetti Provera, durante la presentazione del Piano industriale inerente agli anni 2011-2013.

Per ciò che concerne, il secondo principio della Corporate Governance di Pirelli, relativo al controllo delle minacce, Pirelli ha fatto in modo che la governance di coloro che possano in qualche modo intromettersi o ostacolare il perseguimento agevole degli scopi principali del Gruppo venisse inclusa nelle fasi di elaborazioni del piano industriale.⁹⁰

Inoltre, per quanto riguarda il successo sostenibile di Pirelli, è possibile asserire che il pensiero integrato è pervasivo a tutti i livelli aziendali. Ogni area ha una interazione particolare e costante con le altre. Il che agevola notevolmente il flusso di informazioni internamente all'azienda incrementandone l'organicità.

Infine, Pirelli ha recentemente ottenuto un importante riconoscimento. Il che le ha permesso di guadagnarsi il titolo di "*Leader di Sostenibilità nel settore Automobiles & components degli indici Dow Jones World e Europe, nell'ambito della revisione degli indici Dow Jones Sustainability*". Per perseguire il suo obiettivo di successo sostenibile, l'impresa segue le direttive del Piano di Sostenibilità 2017-2020 che pone alcuni target al 2025 e impegna le società nell'interazione con i

portatori di interesse, e su tematiche relative alla responsabilità ambientale, sociale e di governance (ESG).⁹¹

3.1.6 Dal *purpose* all'impatto

Analizzando il percorso di Pirelli attraverso la lente del pensiero integrato, si nota un circolo virtuoso che connette il *purpose* dell'impresa alla determinazione di impatto, con una forte interconnessione tra il *purpose*, la strategia, l'innovazione e l'impatto che ne consegue. Infatti vi sono principalmente due concetti basilari nella creazione di valore a lungo termine: l'innovazione e la sostenibilità. Nell'esaminare dunque l'impatto prodotto dall'impresa, è utile basarsi sul modello sviluppato dal Prof. Busco, nella figura sotto sotto riportata. (figura 5)⁹²

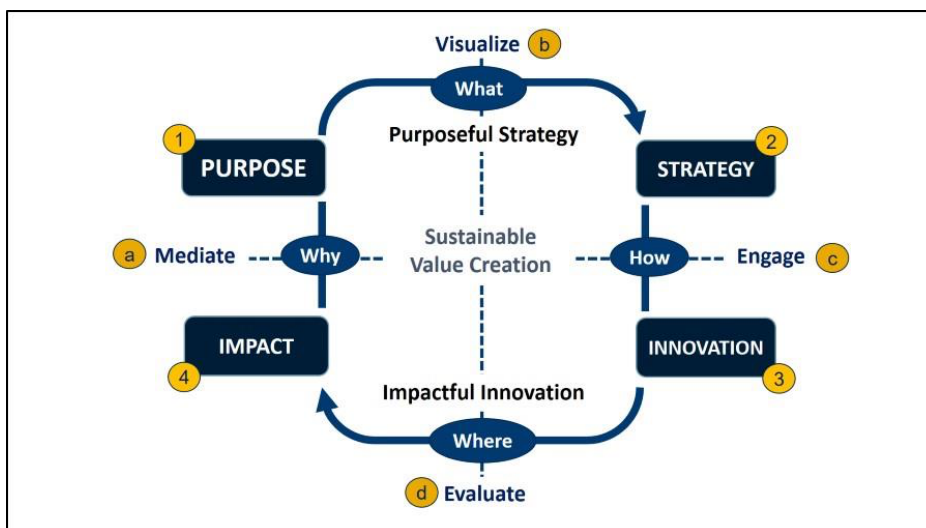


Figura 5

A proposito dell'impresa analizzata in questo caso, il *purpose* di Pirelli è “*Constantly pushing innovation in a cultured, sustainable and considerate manner*”⁹³ Il che sembrerebbe racchiudere perfettamente qual sia l'obiettivo di Pirelli e quale impatto voglia produrre. È infatti evidente l'interconnessione tra la ricerca di innovazione ed evoluzione tecnologica e l'attenzione alle tematiche di sostenibilità.

⁹⁰<https://www.pirelli.com/corporate/it/channel/sustainability/page/94/?channel=SustainabilityChannel&type=SustainabilityChannel>

⁹¹ <https://www.borsaitaliana.it/finanza-sostenibile/news/message/pirelli.htm>

⁹² Busco C., (2022), Working paper “Purpose to impact”, CIMA Report

⁹³ <https://corporate.pirelli.com/corporate/en-ww/aboutus/aboutus>

Per ciò, il gruppo lavora in un'ottica di innovazione che però è imprescindibilmente legata alla creazione di valore e, pertanto, alla sostenibilità su una programmazione di lungo periodo.

3.2 Il caso Enel

La società Enel S.p.A., così come Pirelli, fa parte del gruppo di aziende selezionate dall' *Integrated thinking & strategy group* per la redazione del report "*Integrated Thinking: A Virtuous Loop - The business case for a continuous journey towards multi-capital integration*".

L'analisi che verrà svolta su Enel sarà speculare a quella eseguita su Pirelli, e si concentrerà sulla connessione tra il *purpose*, la strategia, l'innovazione e il relativo impatto dell'azienda su aspetti fondamentali relativamente alla questione della sostenibilità, tra cui la società e l'ambiente in cui opera, utilizzando anche come strumento il pensiero integrato.

3.2.1 Il profilo aziendale di Enel

Enel è dal 1962 la più grande azienda elettrica d'Italia. È una società multinazionale energetica integrata nelle industrie dell'elettricità con un focus su Europa e America Latina. Le divisioni della società sono piuttosto vaste e includono generazione, scambio, infrastrutture, e reti, Upstream Gas ed energie rinnovabili. Attualmente la società possiede impianti di produzione di diverse tipologie in circa dieci paesi.⁹⁴

Enel vanta di essere cresciuta a pari passo con il paese, portando energia nel territorio, contribuendo per tanto, in modo considerevole al suo sviluppo economico e sociale.

Attualmente Enel risulta essere tra i principali operatori nel mondo nel settore elettrico e della produzione di fonti rinnovabili. Offre servizi di diverso tipo che spaziano da soluzioni per i consumi domestici e domotica, fino mobilità elettrica, pubblica e privata. Opera in 31 paesi in 5 diversi continenti, servendo una platea di oltre 75 milioni di utenze nel mondo.

Enel è un'impresa estremamente aperta all'esterno, flessibile ai cambiamenti, innovativa, aggiornata e impegnata nella transizione energetica verso un modello di sviluppo sostenibile.

⁹⁴ <https://it.investing.com/equities/enel-company-profile#:~:text=Enel%20Profilo%20Aziendale&text=Enel%20%2D%20SpA%20%20C3%A8%20una%20societ%C3%A0,Est%20Energie%20Rinnovabili%20e%20Altro.>

Uno sviluppo che tenga in considerazione dimensioni diventate imprescindibili come quelle sociale, ambientale e di governance mentre mantiene lo sguardo fisso sul futuro e all'innovazione. Enel ricerca, infatti, un modo di fare business che le permetta di continuare a offrire il servizio dell'energia alle persone salvaguardando l'ambiente, il pianeta, e gli *stakeholder* con cui si interfaccia quotidianamente.

Infatti, quasi la metà dell'energia elettrica prodotta da Enel è priva di emissioni di anidride carbonica, il che rende l'azienda uno dei principali produttori di energia da fonti rinnovabili.

La presenza del Gruppo in Europa è piuttosto articolare ed è tra i maggiori fornitori di energia delle Americhe, e produce elettrica anche in Marocco e Sudafrica. L'impegno di Enel è infatti quello espandersi maggiormente a livello geografico, in modo tale da consentire a un numero sempre crescente di persone di fare di più. Sono infatti ancora più di un miliardo le persone prive di un accesso all'elettricità. Motivo per cui è stato elaborato il programma Enabling Electricity, con cui, tramite una collaborazione con tali comunità al fine di fornire elettricità sicura e sostenibile, si fondano le basi per un decisivo e definitivo miglioramento della loro vita quotidiana.

Enel è anche leader nella digitalizzazione delle reti nei mercati emergenti, con lo scopo di facilitare la diffusione di contatori, dati e città intelligenti, a livello globale.

Inoltre, tra le priorità del Gruppo vi è anche lo sviluppo in ambito internazionale, in cui ha iniziato a muovere i primi passi nel 2001. Tale rotta è stata intrapresa con l'obiettivo di portare avanti le operazioni prefissate dell'impresa. Ma per fare ciò è stato necessario puntare su dei principi strategici fondamentali: sostenibilità, innovazione e creazione di valore condiviso. Implementare tali aspetti permette infatti all'organizzazione di costruire delle basi solide per potersi globalizzare.

3.2.2 La governance di Enel

Il modello di corporate governance di Enel aderisce ai principi contenuti nel Codice italiano di corporate governance pubblicato il 31 Gennaio 200, il cosiddetto "Codice di corporate governance". Enel vi ha aderito da marzo del 2021, e il codice è ispirato alle *best practice* internazionali.

Infatti, il sistema di corporate governance adottato dall'impresa è orientato al perseguimento del successo sostenibile, con lo scopo di progettare e costituire *long-term value* per gli azionisti, con la consapevolezza dell'impatto positivo che il raggiungimento di tale obiettivo causerebbe dal punto di vista sociale ed ambientale.

Enel è infatti anche estremamente attenta e curante degli interessi degli stakeholder.⁹⁵

Coerentemente con quanto previsto dalla legge italiana in materia di S.p.A, la governance dell'impresa si costituisce:

- Di un consiglio di amministrazione, il cui ruolo è quello di assicurarsi di provvedere alla corretta conduzione dell'impresa istituita all'interno, tra cui comitati consiliari con funzioni istruttorie, propositive e consultive, nonché un comitato per le operazioni con parti correlate che si occupa delle funzioni previste dalla normativa vigente e dalla procedura aziendale.
- Di un collegio sindacale, con lo scopo di vigilare circa il rispetto della legge e dello statuto, e del rispetto dei principi di corretta amministrazione nello svolgimento delle attività sociali, sulla revisione legale dei conti consolidati e sulla modalità concreta per attuare delle regole di governo societario previsto dal codice di corporate governance
- Dall'assemblea dei soci, competente di prendere decisioni, in sede ordinaria e straordinaria, in merito alla nomina e alla revoca dei membri del consiglio di amministrazione e del collegio sindacali, e circa i relativi compensi ed eventuali azioni di responsabilità.

Alla successiva figura, viene illustrato lo schema dell'organizzazione della società:⁹⁶

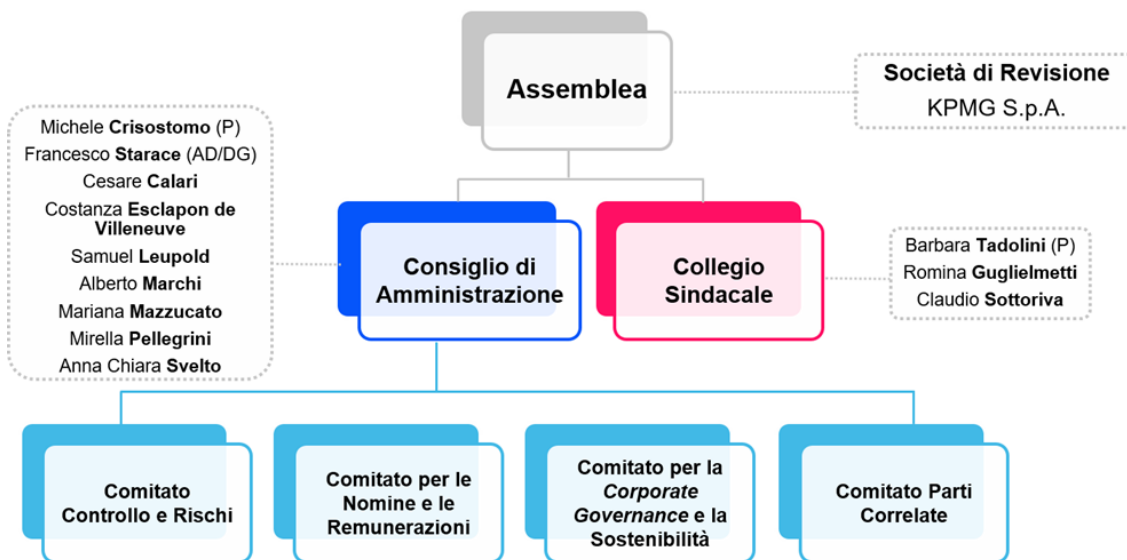


Figura 6.

⁹⁵ Il Codice di *Corporate Governance* reso disponibile sul sito internet di Borsa Italiana : <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf>.

⁹⁶ relazione-corporate-governance_2021.pdf

Il modello di governance adottato da Enel è quello tradizionale, il quale si fonda su determinati assiomi di base. Come ad esempio una onesta e chiara conduzione del business e una produttiva delineazione delle modalità di monitoraggio interno e di controllo dei rischi.⁹⁷

3.2.3 L'Integrated Thinking di ENEL

Nel maggio del 2022, Enel ha pubblicato sulla nuova piattaforma dedicata *all'integrated reporting 2021- "towards stakeholder capitalism"*, uno spazio virtuale attraverso il quale, in maniera innovativa, ma soprattutto integrata, racconta la proprio visione, le performance dell'anno trascorso, i pronostici a medio e lungo termine e la propria strategia e modello di business sostenibile.

Il concept si ispira al modello *"stakeholder capitalism"* con l'obbiettivo di rappresentare il valore sostenibile creato e distribuito a tutti i portatori di interesse con cui Enel si interfaccia, in linea con l'obbiettivo: *"open power for a brighter future: we empower a sustainable progress"*.

A tal proposito, il Chief Financial Officer di Enel, Alberto De Paoli ha commentato: *"In un mondo sempre più interconnesso e con sfide ambiziose da affrontare, la creazione di valore di lungo periodo sarà possibile solo se basata su modelli di business sostenibili ed indirizzata verso tutti gli stakeholder di riferimento"*. Motivo per cui l'azienda ha deciso di introdurre ed integrare alle sole dimensioni economiche- finanziarie, delle nuove, che mirassero a rappresentare l'effettiva creazione e distribuzione di valore per tutti i portatori di interesse del Gruppo.

Enel è infatti impegnata nel lavorare con i portatori di interessi per perfezionare l'ambiente e i contesti sociali in cui opera in modo tale da rendere possibile un progresso che sia sostenibile e duraturo. Sostenibilità, per l'appunto, come ribadisce Ernesto Ciorra, Chief Innovability Officer di Enel, *"esprime la capacità dell'impresa di creare valore nel tempo con e per i propri stakeholder."*

Pertanto, conseguente alle importanti sfide globali con cui la maggioranza delle persone si interfaccia, nel corso del 2021, Enel ha creato il modello *Enel Stakecap*, con l'obbiettivo di integrare nuove metriche e nuovi indici per delineare il significatore di produzione di valore dell'azienda. L'ispirazione per tale modello proviene dai principi del cosiddetto *stakeholder capitalism*, elaborati inizialmente da Freeman nel 1984, e successivamente ripresi e valorizzati dal World Economic Forum, il quale ha recentemente invitato le imprese a adottare un set di metriche e di indici appositi all'integrazione della sostenibilità alle informazioni finanziarie.

⁹⁷ <https://www.enel.com/investors/governance/corporate-governance-system>

Questo modo di pensare integrato, infatti, è ormai diventato imprescindibile per le imprese e per gli stakeholder, in quanto, qualsiasi valutazione sull'abilità dell'impresa di creare valore deve essere in grado di tenere conto dell'ampia e complessa platea di portatori di interessi con l'organizzazione si interfaccia.

Enel ha inoltre incluso nel piano strategico a fine del 2019, il concetto di “*sustainability is value*”, per valorizzare la connessione profonda esistente tra prestazione economica e prestazione sostenibile. Infatti, due anni dopo, nel piano strategico del 2021, Enel, oltre agli obiettivi in termini di profittabilità e di performance operativa ed industriali, ha incluso anche i possibili benefici di cui potrebbero godere gli stakeholder. Il che risulta essere un passo estremamente importante verso l'integrazione di informazioni che non siano solo finanziarie e verso l'adozione standardizzata del fondamentale strumento del pensiero integrato.

Attraverso l'utilizzo di nuove grandezze economico-finanziarie, il sistema presentato dal Gruppo aggiorna e migliora aspetti di produzione e condivisione di valore con gli stakeholder e scelta dei KPIs. Questi ultimi in particolare sono in continua evoluzione, prendono in considerazione i molteplici bisogni dei portatori di interesse, con lo scopo di valutare qualitativamente le azioni che l'impresa implementa che li coinvolge, senza mai distogliere l'attenzione dalla ricerca di creazione di valore sostenibile sul lungo termine.

I sistemi usati per valutare la profittabilità dell'impresa, sono indubbiamente una conseguenza dell'integrazione di tematiche di sostenibilità nella gestione aziendale nel lungo periodo. Infatti, la misurazione delle performance di Enel, non solo in base a metriche meramente finanziarie, ma piuttosto approcciando nuovi aspetti ormai imprescindibili relativi allo sviluppo sostenibile delle comunità, della società, dell'ambiente, dei fornitori, dei finanziatori e degli investitori.

Il progetto che Enel ha recentemente abbracciato, “*towards stakeholder capitalism*”, che definisce dei percorsi per ogni portatore di interesse, favorendo una navigazione interconnessa e personalizzata dei contenuti in base alle specifiche aree di interesse, per scoprire a fondo il gruppo Enel, il suo approccio a un modello di business sostenibile, della propria strategia e del suo processo di creazione di valore per i propri stakeholder.⁹⁸

⁹⁸ <https://corporate.enel.it/it/media/press/d/2022/05/enel-lancia-il-nuovo-integrated-reporting-2021-towards-stakeholder-capitalism>

3.2.4 Il modello di creazione di valore di Enel

All'interno del report integrato di Enel, è evidente l'attenzione del Gruppo nel costruire futuro e valore a lungo termine, per i vari stakeholder. A tal proposito, in un mondo ormai sempre più interconnesso, che mira al raggiungimento di una sostenibilità duratura, è evidente come ad avere successo e prosperare nel lungo periodo saranno quelle organizzazioni in grado di creare valore e dividerlo con i portatori di interesse, e Enel è ormai da anni impegnata a introdurre prospettive aggiornate e a promuovere azioni che facilitino il perseguimento di questo obiettivo.

L'obiettivo di Enel dal punto di vista della sostenibilità è quello di creare valore per tutti.

L'impresa presenta infatti un'aggiornata modalità per valutare le proprie prestazioni, in modo tale da rendere possibile, in maniera univoca e sistematica, la comprensione:

- Della capacità di una organizzazione di creare valore e benessere sostenibili attraverso il proprio operato e di conseguenza il valore generato.
- Della distribuzione del valore creato a tutti i beneficiari diretti, quali persone facente parte del gruppo Enel, comunità e comunità finanziaria come shareholder e finanziatori, questi sono soggetti sono appunto coloro che traggono benefici diretti dall'operato dell'organizzazione. Essi sono infatti il *core* della distribuzione del valore creato.
- Dei fattori principali per la creazione di valore che l'organizzazione vuole raggiungere attraverso la propria strategia sostenibile, tenendo conto degli interessi dei molteplici stakeholder.⁹⁹

Pertanto, alla luce delle sfide globali che Enel si trova ad affrontare e come componente del sistema economico, con il modello "*Enel stakecap*", che introduce nuovi indici per la definizione del concetto di creazione di valore di Enel. Attraverso tale approccio Enel ha introdotto negli ultimi anni il concetto di "*Value for all*" all'interno dell'organizzazione, e nell'ultimo *capital markets day*, ne ha sottolineato gli obiettivi in termini di profittabilità e in termini di coinvolgimento degli stakeholder.

⁹⁹ <https://integratedreporting2021.enel.com/it>

Il nuovo modello di “Enel stakecap”, si compone di cinque pilastri, come illustrato nella figura sotto riportata.



Figura 7

I cinque pilastri di cui si compone il nuovo approccio sono infatti, il valore creato, la comunicazione, la strategia di sviluppo, il valore distribuito, e, infine, la qualità, elemento particolarmente importante in quanto strettamente connesso con ciascuno dei restanti componenti dell'illustrazione. Infatti quest'ultima è ciò che un'azienda considera cruciale per la comprensione profonda dei principali aspetti di valore per ogni stakeholder, all'interno della sua strategia e nella definizione degli obiettivi strategici. Consiste nella modalità sostenibile e responsabile con cui vengono perseguiti i risultati. Il secondo elemento è poi la strategia di sviluppo. Il quale rappresenta il modo in cui il valore che non è stato distribuito viene massimizzato e valorizzato per sostenere la futura creazione di valore. A seguire vi è la comunicazione, la quale consiste in come questa dovrà evolvere per riflettere il nuovo concetto perseguito dall'azienda. Il penultimo dei pilastri è rappresentato invece dal valore creato, ovvero la nuova definizione di valore e della sua crescita, supportata da una strategia sostenibile e duratura. E' il risultato economico generato dall'azienda, ed è disponibile sia per la crescita futura, sia per la distribuzione ai vari beneficiari. Infine, l'ultimo pilastro è quello del valore distribuito, il quale rappresenta la scelta dell'organizzazione di dividere una parte del valore generato tra i vari stakeholder e di trattarne la parte rimanente per finanziare la crescita futura. Ciascuno di essi è collegato bivocamente con il fulcro della creazione di valore: la qualità.¹⁰⁰

Ciacuno di essi è collegato bivocamente con il fulcro della creazione di valore: la qualità.¹⁰⁰

In conclusione all'analisi del modello di creazione di valore di Enel, è evidente la crucialità che tale obiettivo ricopre all'interno dell'organizzazione, fungendo da motore trainante per un modello di business sostenibile e attento ai bisogni dei soggetti coinvolti nell'operato dell'organizzazione.

3.2.5 Successo sostenibile di Enel

Consapevole dell'impellente pressione derivante dall'aggravarsi della situazione climatica e del bisogno di velocizzare lo sviluppo, sia verso le mete prefissate dall'Accordo di Parigi sui cambiamenti climatici, sia verso gli scopi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (“*SDGs*” - “*Sustainable Development Goals*”), Enel mira al successo sostenibile di lungo termine individuando come fulcro della propria strategia di impresa di valori del *purpose* dell'organizzazione.

A tal proposito, Enel è costituita da un sistema di *corporate governance* che le permette di sviluppare un modello di business, e di prefissarsi degli obiettivi strategici, fondati sulla distribuzione di parte del valore creato con tutti gli stakeholder rilevanti. Ciò le permetterebbe infatti di porre al centro della propria etica aziendale gli aspetti inerenti alla sostenibilità.

Nello specifico, la struttura di *corporate governance* adottato da Enel, rileva l'inclusione di elementi di sostenibilità all'interno degli obiettivi strategici che il gruppo si è prefissato, in relazione a diverse fasi:

- Dell'esame del quadro di sostenibilità
- Del monitoraggio delle precedenze attribuite dall'organizzazione e dagli stakeholder
- Della progettazione degli obiettivi di sostenibilità e del perseguimento degli stessi
- Del compimento di azioni per valorizzare il modo in cui l'impresa vuole creare valore sostenibilmente
- Della rendicontazione di sostenibilità del management e della relative performance
- Dell'analisi approfondita dei criteri economici, sociali e di governance

Inoltre, è di fondamentale importanza rammentare che ciascuna fase di tale processo di monitoraggio, raffigurato nello schema riportato alla pagina seguente, pone particolare attenzione alla tutela dei diritti umani quali aspetto portante per il perseguimento di un *sustainable success*.

¹⁰⁰ <https://integratedreporting2021.enel.com/it/linea-temporale/evidenza/stakeholder-capitalism>



Figura 8. ¹⁰¹

Nello schema sopra riportato, è infatti possibile notare come le fasi del processo di monitoraggio pocanzi citate siano disposti in uno schema circolare, con al centro il successo sostenibile, ad indicare come quest'ultimo sia il risultato di una sommatoria di variabili e metriche attentamente monitorate.

Infatti, le tematiche concernenti la sostenibilità, sono attentamente tenute in considerazione in ogni processo decisionale e nella definizione degli obiettivi strategici, secondo un ordinamento di mansioni e coscienziosità che riguarda perfino i principali organi di corporate governance di Enel. Inoltre, ad una specifica funzione aziendale denominata “*innovability*”, è affidata la responsabilità riguardante la sostenibilità e l'innovazione. Nell'ambito di tale funzione, la specifica struttura il cui compito riguarda la controllo degli indici ESG, dei rating sulle tematiche di responsabilità e sostenibilità, e della tutela dei diritti umani, è posta a sua volta alla rendicontazione dell'operato a colui che si occupa dell'ambito dell'amministrazione, finanza e controllo con l'obiettivo di perseguire e rendere sempre più agevole l'integrazione di tali tematiche nella strategie aziendali e nel sistema di reporting aziendale, rendendo possibile il raggiungimento di un successo sostenibile, dal punto di vista economico, ambientale e sociale.¹⁰²

¹⁰¹ *Enel Report on corporate governance and ownership structure 2021*, Figura a pagina 14. <https://www.enel.com/investors/governance/corporate-governance-system>

¹⁰² *Enel Report on corporate governance and ownership structure 2021*, <https://www.enel.com/investors/governance/corporate-governance-system>

Conclusioni

L'obiettivo dell'analisi svolta nell'elaborato è stato di dimostrare come le aziende che adottano il sistema integrato di reporting aziendale, di conseguenza anche lo strumento dell'Integrated Thinking, siano realmente in grado di cogliere le relazioni intangibili di cui si compone e analizzare il processo di creazione di *long-term value*, che le imprese in parte condividono con i propri *stakeholder*, in un'ottica di perseguimento del successo sostenibile. Per l'appunto, le imprese che adottano la logica di tipo *multi-capital*, prefissano obiettivi strategici e prendono decisioni di business basandosi su informazioni interconnesse attraverso le sei forme di capitali di cui esse dispongono.

L'analisi dei due casi aziendali Pirelli (leader nel settore automobilistico come produttore di pneumatici) ed Enel (tra i principali operatori globali nel settore dell'energia), ha reso possibile la dimostrazione di come il pensiero integrato sia ormai un elemento impescindibile per quelle organizzazioni che si dirigono verso la rotta del successo sostenibile e come questo strumento sia un ponte tra la *purpose* dell'azienda e l'impatto. Entrambe hanno infatti aderito al Codice di Corporate Governance e hanno adottato il sistema di reportistica integrato, diventando così esempi trainanti eccellenti per tutte le altre imprese, nutrendo ottime aspettative per il futuro.

Per il perseguimento del successo sostenibile, entrambe le organizzazioni prese in analisi, dispongono dello strumento del pensiero integrato. Per l'appunto grazie ad esso, nello specifico sfruttando le interconnessioni presenti tra le risorse aziendali e tra i vari settori delle imprese, è resa possibile la creazione di *long-term value* per gli stakeholder e una loro maggiore considerazione nella scelta degli obiettivi strategici e nelle decisioni di business. A conferma dell'impegno sulle tematiche di sostenibilità e del riguardo nelle aspettative dei portatori di interesse, a entrambe le imprese sono stati conferiti riconoscimenti a livello internazionale.

Per l'appunto l'adozione di un sistema di reportistica integrata da parte delle imprese richiede uno sforzo non sottovalutabile e la considerazione di molteplici variabili che altrimenti potrebbero sembrare non di interesse dell'organizzazione.

Tuttavia, l'IT, risulta essere attualmente l'unico strumento in grado di integrare il *purpose* aziendale con la strategia, l'innovazione, l'impatto e la creazione di valore nel lungo termine.

Pertanto, l'*advice* per le due imprese è quello di continuare il proprio investimento e impegno in termini di sostenibilità, con l'augurio che l'adozione dell'IT diventi una pratica standardizzata per un sempre crescente numero di aziende.

Bibliografia

Adams C., Cohen E., Baraka D., Better Corporate Reporting, Greenleaf Publishing, Taylor and Francis Group, 2017

ASviS, “L’Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile”, Rapporto ASviS2020, 2020

Busco C., Granà F, Quattrone P., Integrated thinking: Aligning purpose and the business model to market opportunities and sustainable performance, CIMA, 2017

Busco C., Granà F., Izzo M. F., Sustainable Development Goals and Integrated Reporting, G. Giappichelli Editore, Routledge Taylor and Francis Group, 2018

Busco C., Working paper “Purpose to impact”, CIMA Report, 2022

Cirone S., Il D. Lgs. n.254/2016: il ruolo del report integrato, novembre 2017 Comitato Corporate Governance, Codice di Corporate Governance, gennaio 2020

Corporate Reporting Forum, “Creazione di valore e Sustainable Business Model: approccio strategico alla sostenibilità”, ottobre 2020

D. Lgs. n. 254/2016

Department of Economics and Social Affairs, The 17 goals, United Nations, 2015

Eccles, Krzus, “*The Integrated Reporting Movement*”

Eccles, R. G. and S. Klimenko, The Investor Revolution, Harvard Business Review, maggio-giugno 2019

EY-Luiss, “Il futuro del Corporate Reporting: Unpacking Corporate’s Long-Term Sustainable Value Creation journey”, 2020

Freeman R. E., Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Publishing, 1984

Friedman M., “The social responsibility of business is to increase its profits”, New York Times, September 1970

FRS Foundation, “Consultation Paper on Sustainability Reporting,” September 2020

IIRC, “Il framework <IR> internazionale”, 2013

“*Il futuro del Corporate Reporting: Unpacking Corporate’s Long-Term Sustainable Value Creation journey*”, EY-Luiss, 2020

Krumpelman T., Busco C., Sofra E., Malafronte I., “Integrated Thinking: A Virtuous Loop - The business case for a continuous journey towards multi-capital integration,” Value Reporting Foundation, Integrated Thinking Principles, Giugno 2021

Lev B., Gu F., The End of Accounting and the Path Forward for Investors and Managers, John Wiley & Sons, Inc., 2016

OECD, “Addressing the Tax Challenges of the Digital Economy, Action 1 – 2015 Final Report”, 2015

Porter M. E., Competitive advantage – creating and sustaining superior performance, The Free Press, New York, 1985

Porter M. E., Kramer M. R., “Creating Shared Value- how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth,” Harvard Business Review, Gennaio- Febbraio 2011

Porter M. E., Kramer M. R., “Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth”, Harvard Business Review, 2011

PwC, “The unbalanced balance sheet: Making intangibles count”, Febbraio 2021

Relazione di corporate-governance, 2021 di Enel

Robert S. Kaplan, David P. Norton, “The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance,” in Harvard Business Review, 1992

Sharma S., Dharni K., “Measurement and reporting of intangible assets: orientation of Indian practitioners,” Indian Institute of Management Calcutta, 2020

Zimmermann G., The role of accounting in the twenty-first-century firm, Accounting & Business Research, 2015

Sitografia

<https://www.esg360.it/environmental/esg-tutto-quello-che-ce-da-sapere-per-orientarsi-su-environmental-social-governance/>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/esg-environmental-social-governance>

<https://www.esg360.it/environmental/esg-tutto-quello-che-ce-da-sapere-per-orientarsi-su-environmental-social-governance/>

<https://euractiv.it/section/europea-parlano-i-fatti/linksdossier/le-politiche-di-sviluppo-sostenibile-allinterno-dellunione-europea/>

<https://euractiv.it/section/europea-parlano-i-fatti/linksdossier/le-politiche-di-sviluppo-sostenibile-allinterno-dellunione-europea/>

<https://euractiv.it/section/europea-parlano-i-fatti/linksdossier/le-politiche-di-sviluppo-sostenibile-allinterno-dellunione-europea/>

<https://123dok.org/article/regolamentazione-verso-report-integrato-europa-direttiva-ue.zx50rovv>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/LSU/?uri=celex%3A32014L0095>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/LSU/?uri=celex%3A32014L0095>

<https://www.eesc.europa.eu/it/policies/policy-areas/sustainable-development>

<https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>

<https://euractiv.it/section/europea-parlano-i-fatti/linksdossier/le-politiche-di-sviluppo-sostenibile-allinterno-dellunione-europea/>

<https://www.yourgroup.it/practice/csr-sustainability/la-nuova-proposta-di-direttiva-sul-reporting-di-sostenibilita-corporate-sustainability-reporting-directive/>

<https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-a-european-green-deal/file-review-of-the-non-financial-reporting-directive/05-2021>

<https://www.yourgroup.it/practice/csr-sustainability/la-nuova-proposta-di-direttiva-sul-reporting-di-sostenibilita-corporate-sustainability-reporting-directive/>

<https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-a-european-green-deal/file-review-of-the-non-financial-reporting-directive/05-2021>

<https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>

www.theiirc.org

<https://www.capitale-intellettuale.it/2015/06/05/il-reporting-integrato-per-la-comunicazione-interna-ed-esterna/>

<https://www.enel.com/investors/governance/corporate-governance-system>