



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in
Economia e Management

L'INTEGRATED REPORTING PER LA
RAPPRESENTAZIONE DEL VALORE AZIENDALE:
IL CASO LEONARDO SPA

INTEGRATED REPORTING FOR THE
REPRESENTATION OF CORPORATE VALUE:
LEONARDO SPA CASE

Relatore: Chiar.mo
Prof. Attilio Mucelli

Tesi di Laurea di:
Francesco Pagnanini

Anno Accademico 2021 – 2022

Indice

Introduzione	pag. 5
Capitolo 1 La disclosure non finanziaria	
1.1 I nuovi destinatari e contenuti della comunicazione aziendale	pag. 8
1.2 Dalla comunicazione volontaria ad obbligatoria delle informazioni non finanziarie	pag. 15
Capitolo 2 Le determinanti evolutive del corporate reporting	
2.1 Le funzioni del corporate reporting	pag. 29
2.2 I limiti della rendicontazione economico-finanziaria e di sostenibilità	pag. 35
2.3 L'evoluzione del concetto di creazione del valore	pag. 42
2.3.1 Il valore per gli stakeholder	pag. 43
2.3.2 Il valore dell'impatto	pag. 45
2.3.3 Il valore condiviso	pag. 47
2.3.4 Il valore <i>multi-capital</i>	pag. 48
Capitolo 3 Il Framework "IR" dell'International Integrated Reporting Council (IIRC)	
3.1 Cenni storici dell' <i>integrated reporting</i>	pag. 50
3.2 I concetti chiave del <i>framework</i>	pag. 54
3.3 Gli elementi di contenuto	pag. 61
3.4 I principi guida	pag. 64

Capitolo 4 L'integrated reporting (IR)

4.1 IR e la rappresentazione del valore aziendale	pag. 72
4.2 IR e gli altri strumenti di corporate reporting	pag. 75
4.3 Benefici e criticità dell'IR	pag. 78
4.4 Le sfide future	pag. 83

Capitolo 5 L'IR nel settore della difesa: Il caso Leonardo spa

5.1 Panoramica dell'organizzazione	pag. 88
5.2 L'IR in Leonardo spa	pag. 93
5.2.1 Profilo e strategia del gruppo	pag. 95
5.2.2 Governance	pag. 104
5.3 Considerazioni conclusive	pag. 113

Conclusioni	pag. 116
-------------	----------

INTRODUZIONE

La rendicontazione finanziaria annuale ha come obiettivo quello di individuare le informazioni da includere per soddisfare *stakeholder* e investitori. Con il passare del tempo, gli *stakeholder* in quanto coscienti delle tematiche legate alla responsabilità sociale d'impresa, necessitano di qualcosa di più dei semplici dati finanziari. Da quest'ultimo punto di vista, è di grande importanza tenere a mente le diverse parti interessate, le loro diverse esigenze informative e i loro diversi atteggiamenti culturali. Un report integrato è un nuovo sistema di reporting che combina tutte le informazioni, finanziarie e non, in un unico report, con l'obiettivo di creare un documento che sia di semplice comprensione e sintetico per gli *stakeholder*. Questo lavoro individua nel *framework* <IR> dell'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) del 2013, lo strumento che potrebbe diventare una *best practice* in futuro. L'IR è ancora in fase embrionale, ma possiede tutti i requisiti necessari per soddisfare le mutate esigenze del reporting aziendale. Tale report può aiutare le aziende a spiegare con maggiore successo il loro processo di creazione di valore alle parti interessate e ai mercati dei capitali.

La metodologia di ricerca per la stesura della tesi ha origine da una revisione della letteratura e da una ricerca online su siti istituzionali.

Il seguente elaborato esamina nel primo capitolo il tema della *disclosure* non finanziaria, ossia della comunicazione aziendale, i suoi destinatari e il passaggio dalla comunicazione volontaria ad obbligatoria delle informazioni non finanziarie con la Direttiva UE 2014/95, recepita dal legislatore italiano dal Decreto Legislativo 254/2016.

Il secondo capitolo analizza le determinanti evolutive del *corporate reporting*, ossia del passaggio dalla rendicontazione finanziaria ad una non finanziaria ed integrata e i limiti della rendicontazione di tipo economico finanziaria e di

sostenibilità. La sezione si conclude con un approfondimento sul concetto di creazione del valore.

Nel terzo e quarto capitolo si tratta il tema dell'*integrated reporting* (IR), con un focus sul *Framework "IR"* dell'*International Integrated Reporting Council* (IIRC), i benefici, le criticità del documento e le sfide future.

Infine, nel quinto capitolo viene presentato un caso di applicazione dell'IR nel settore della difesa, ossia il Bilancio Integrato 2021 di Leonardo spa.

1 LA DISCLOSURE NON FINANZIARIA

1.1 I nuovi destinatari e contenuti della comunicazione aziendale

La comunicazione è un'attività insita nell'azienda perché essa si tratta di un sistema sociale aperto, in continua relazione con l'ambiente di cui è parte. Dall'ambiente l'impresa ottiene informazioni per operare e per il perseguimento delle proprie finalità in maniera duratura. Indipendentemente dalle sue caratteristiche strutturali e dalla natura dell'attività svolta, l'azienda non può esimersi dal comunicare. Una delle più note definizioni di comunicazione aziendale è dell'economista italiano Airoidi. Egli afferma che la comunicazione aziendale si tratta dal complesso “di quei processi che intenzionalmente vengono attivati per modificare gli atteggiamenti di insiemi di persone nei confronti dell'azienda”.¹ L'Autore osserva che i fini attribuibili alla comunicazione aziendale in quanto processo intenzionalmente teso a modificare il comportamento dei destinatari del messaggio, sono essenzialmente due: conferire maggiore razionalità ai processi decisionali e promuovere un cambiamento tout court nei comportamenti dei destinatari del messaggio.

L'esigenza per l'azienda di comunicare nasce da ragioni più disparate: dall'esigenza generale di promuovere la propria immagine a quella più specifica di far conoscere un nuovo prodotto sul mercato; dalla volontà/obbligo di illustrare la situazione economico-finanziaria della gestione alla necessità di dare dimostrazione della propria solvibilità a finanziatori e fornitori; dal bisogno di accrescere la motivazione ed il coinvolgimento dei dipendenti all'esigenza di dare prova della propria attenzione alle problematiche socio-ambientali.

¹ G. AIROLDI, “Le comunicazioni aziendali per il cambiamento strategico e organizzativo nelle banche”, in AA.VV., *La comunicazione nelle banche*, Il Sole 24ORE, Milano, 1987, pag. 57- 58

Le forme generali di comunicazione sono la comunicazione economico-finanziaria e la comunicazione istituzionale. La comunicazione economico-finanziaria si tratta di una comunicazione su larga scala, destinata alla generalità dei pubblici sui quali l'azienda interagisce e volta a dimostrare la sua qualità di operatore economico, ossia di soggetto in grado di appagare bisogni tramite l'utilizzo di risorse scarse. Questa tipologia si distingue per due caratteri fondamentali: da un lato rappresenta una comunicazione capace di condizionare il reperimento delle risorse da impiegare nei processi di produzione e consumo; dall'altro, si tratta di una comunicazione soggetta ad un'ampia regolamentazione da parte dei pubblici poteri. Per quanto riguarda il primo carattere, la comunicazione può rendere più agevole l'approvvigionamento dei fattori di produzione e consumo tramite l'indicazione delle condizioni alle quali tali fattori sono impiegati e remunerati. Quanto più l'azienda sarà capace di dimostrare che le condizioni di impiego e di remunerazione dei fattori acquisiti saranno consone alle attese dei soggetti che li hanno apportati, ossia i conferenti del capitale di rischio o debitori, i prestatori di lavoro ed i fornitori, tanto più essa riuscirà ad attrarre stabilmente le risorse occorrenti allo svolgimento dell'attività economica. A tale fine, assume rilievo la comunicazione non solo dei risultati raggiunti in passato ma anche delle strategie, dei programmi e dei piani industriali che l'azienda intende adottare per il futuro. La comunicazione economico-finanziaria è sottoposta ad un'ampia regolamentazione da parte dei pubblici poteri per tutelare gli interlocutori ai comportamenti opportunistici da parte dell'azienda tali da compromettere l'attendibilità delle informazioni trasmesse sulla propria situazione reddituale, patrimoniale e finanziaria. Il bilancio d'esercizio redatto periodicamente per dare conto dei risultati conseguiti dall'azienda nel corso del periodo amministrativo è il tipico esempio di comunicazione economico-finanziaria.

La comunicazione istituzionale permette all'azienda di rivolgersi in generale all'ambiente in cui opera o ai soggetti per creare, accrescere o anche solo mantenere

quel clima di consenso necessario per la continuità nel tempo. Essa ha come obiettivo quello di conferire legittimazione al perdurare dell'azienda, dando dimostrazione del fatto che essa è in grado di creare utilità economica e sociale. canali e di strumenti differenti sono accomunate dalla natura del messaggio che viene trasmesso. La comunicazione istituzionale consente di dimostrare la sensibilità dell'azienda verso esigenze di tipo economico, sociale, ambientale e culturale largamente condivise nel contesto in cui opera nonché la sua disponibilità a distogliere dai processi produttivi una parte delle proprie risorse per far fronte ad esse. Gli strumenti principali per consentire tale comunicazione sono il bilancio sociale, ambientale e le testimonianze dirette dei manager.²

La comunicazione aziendale si basa sul concetto di *accountability*, il quale può essere tradotto come il dovere di “rendere conto” delle azioni di cui si è responsabili a chi ha il diritto ad averne un resoconto. Il termine ha origine anglo-normanna, nasce in ambito pubblico, ha natura tributaria e le sue radici risalgono al XI secolo dove è il cittadino a dover rendere conto al sovrano sulla base di regole e standard, quindi di un sistema amministrativo centralizzato stabilito da quest'ultimo per manifestare la sovranità reale. Nel corso dei secoli, il concetto in esame arriva a coinvolgere aspetti legati alla correttezza ed equità dei comportamenti, con la creazione dello stato moderno avviene l'inversione tra principale e agente: il governo diventa soggetto obbligato ad agire responsabilmente e rendere conto ai cittadini.

Nel XX secolo, il concetto in esame ha finito per interessare anche il mondo imprenditoriale, in particolare le *public companies*, oggetto di controllo per quanto riguarda la trasparenza e correttezza verso i mercati finanziari. Più recentemente, con la nascita della *stakeholder theory* negli anni 1980, è aumentato sempre di più il numero dei soggetti destinatari delle informazioni prodotte dalle imprese. Al

² G. Rossi, *La comunicazione aziendale*, Franco Angeli, Milano, 2009, pag. 43-44-85-86

giorno d'oggi, l'*accountability* in ambito *corporate* dà l'idea di una rendicontazione aziendale intesa come un dovere in capo alle imprese di fornire spiegazioni circa il proprio operato, quindi, consente una maggiore trasparenza dei soggetti che operano nel settore pubblico e privato. Lo schema preso tipicamente come riferimento è quello mutato dalla teoria dell'agenzia, nota anche come modello principale-agente, quindi una visione contrattualistica delle relazioni esistenti tra due soggetti, uno dei quali opera nell'interesse dell'altro e nei confronti del quale ha una sorta di obbligo di rendersi *accountable*.³

Rusconi, descrive l'*accountability* “come il dovere e la responsabilità di spiegare, giustificare, a chi ne ha diritto che cosa si stia facendo per rispettare gli impegni presi con gli interlocutori, sia sul piano economico-reddituale, per esempio verso investitori attuali o potenziali, sia da altri punti di vista”.⁴

Più recentemente, Bebbington definisce il ruolo della contabilità come quello di “un potente strumento composto da una serie di tecniche contabili che hanno fornito i meccanismi attraverso i quali i manager sono stati in grado di assolvere ai doveri di *accountability* nei confronti degli *stakeholder*, azionisti o dei soci che non sono coinvolti nella gestione quotidiana dell'azienda”.⁵

Sulla base di quanto affermato da Rusconi e Bebbington è possibile evidenziare un collegamento del concetto di *accountability* con quello di etica, il quale è rappresentato nella responsabilità morale di adempiere ai diritti informativi degli *stakeholder* attraverso un'informazione fedele ed esauriente di quanto l'impresa,

³ F. Picciaia, *Accountability e modelli di valutazione nelle organizzazioni non profit*, Giappichelli, Torino, 2018, pag. 87-88-89

⁴ G. Rusconi, “Impresa, accountability e bilancio sociale”, in Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale. Scenari, settori e valenze. Modelli di rendicontazione sociale. Gestione responsabile e sviluppo sostenibile. Esperienze europee e casi italiani*, Il Sole 24ORE, Milano, 2002, pag. 229

⁵ J. Bebbington, J. Unerman, B. O'Dwyer, *Sustainability, accounting and accountability*, Routledge, Londra, 2014, pag. 4

nella sua globalità complessa e sistemica, sta facendo. La funzione di connettere le responsabilità morali e sociali dell'impresa all'*accountability* spetta al sistema di *reporting*.⁶

Un approccio all'analisi del processo di *accountability* è offerto da Mark Bowens⁷, il quale lo definisce come una relazione sociale nella quale ricorrono i seguenti elementi:

- un attore individuale o collettivo;
- un *accountability forum*, uno o più soggetti che si relazionano con l'attore;
- un obbligo formale o informale da parte dell'attore di spiegare e giustificare il suo comportamento;
- processi di interazione tra attore e forum con i quali quest'ultimo può esprimere giudizi e valutazioni;
- meccanismi formalizzati o meno di sanzione in caso di una valutazione negativa.

Le imprese nel corso degli anni hanno visto modificarsi i propri problemi di *accountability*, estesa dai soli *shareholder* ad una platea più ampia di attori. La responsabilità sociale di impresa si tratta di un concetto né univoco né stabile, di cui vanno precisati i referenti, responsabilità verso chi e gli oggetti e per che cosa. Non univoco perché l'impresa è ritenuta responsabile nei confronti di *shareholder* e *stakeholder*, del mercato, dei mercati finanziari e della collettività; ed anche verso oggetti come l'efficienza produttiva ed allocativa, contenimento dei costi e l'uso ottimale delle risorse, la sostenibilità dei business e dello sviluppo. Non stabile in

⁶ C. Busco, F. Granà, A. Rossi, *Disclosure non finanziaria e misurazione degli impatti sociali. Profili teorici, prime evidenze empiriche e prospettive future*, Giappichelli, Torino, 2020, pag. 8-9

⁷ M. Bowens, "Analysing and assessing accountability. A conceptual framework", in *European Law Journal*, 2007, pag. 447-468

quanto la responsabilità sociale di un'impresa è sottoposta a fattori evolutivi di tipo economico, sociale e culturale che tendono a modificarsi nel tempo.⁸

Secondo la dottrina economico-aziendale, esistono diverse classificazioni dei soggetti che potenzialmente si configurano come destinatari della comunicazione aziendale. La prima classificazione è quella che distingue i destinatari della comunicazione aziendale a seconda che rappresentino interlocutori primari o secondari dell'azienda. Si considerano primari gli interlocutori la cui partecipazione è fondamentale per il corretto svolgimento dell'azienda, ossia quei soggetti in grado di influenzare in modo diretto e significativo l'attività aziendale come i conferenti del capitale proprio, i prestatori di lavoro, i finanziatori, i fornitori, i clienti e i pubblici poteri. Essi sono i destinatari privilegiati, l'azienda ha una maggiore propensione a soddisfare le esigenze conoscitive di questi soggetti. Gli interlocutori secondari sono quelli che pur interagendo con l'azienda, possono condizionarne solo indirettamente l'attività. I concorrenti, le associazioni di categoria, il pubblico in generale fanno parte di questa categoria. La comunicazione ai seguenti soggetti è utile per l'azienda quando essa è capace di dimostrare di avere influenza sulle scelte ed i comportamenti degli interlocutori primari.

La seconda classificazione riguarda i destinatari aziendali forti e deboli, sulla base che essi siano in grado o meno di ottenere autonomamente le informazioni di cui hanno bisogno attraverso un processo di contrattazione con l'azienda. Gli interlocutori aziendali forti sono i conferenti del capitale di comando, i manager, i finanziatori e grandi fornitori, i pubblici poteri e i lavoratori. Tali soggetti hanno un significativo potere contrattuale nei confronti dell'azienda che rende più agevole il reperimento delle informazioni necessarie per soddisfare i bisogni cognitivi di cui si fanno portatori. I destinatari deboli sono coloro che effettuano conferimenti di

⁸ S. Corbella, L. Marchi, F. Rossignoli, *Nuove frontiere del reporting aziendale. La comunicazione agli stakeholder tra vincoli normativi e attese informative*, Franco Angeli, Milano, 2018, pag. 757-758-759

capitale non appartenendo al gruppo di comando, cioè i concorrenti, i clienti ed il pubblico in generale. Essi non possiedono la forza contrattuale per ottenere dall'azienda le informazioni desiderate; quindi, non riescono a soddisfare le proprie attese di conoscenza attingendo alle comunicazioni che le aziende trasmettono volontariamente o obbligatoriamente.

In base ad una terza classificazione, i destinatari della comunicazione aziendale possono essere distinti in esperti e non esperti, a seconda della competenza dimostrata nel leggere ed interpretare le informazioni che vengono loro trasmesse. Gli interlocutori esperti sono i conferenti del capitale di comando, i pubblici poteri, i finanziatori e i grandi fornitori, essi richiedono informazioni approfondite e dettagliate su specifici argomenti. Gli interlocutori non esperti consistono nei conferenti del capitale di non comando, i clienti ed il pubblico in generale e preferiscono avvalersi di informazioni di tipo qualitativo e di carattere maggiormente descrittivo.

La quarta classificazione propone una distinzione fra destinatari interni ed esterni all'azienda. Il criterio discriminante è l'ambito di azione dei diversi soggetti, operando una separazione fra coloro che influiscono sull'azienda in quanto fanno parte della sua struttura e coloro che la influenzano dall'esterno. I soggetti interni risultano agevolati nel reperimento di informazioni sull'azienda perché parte integrante della stessa. Essi sarebbero i conferenti del capitale proprio di comando e no, i manager e dipendenti con compiti esecutivi. I tipici soggetti esterni sono i finanziatori, i fornitori, i clienti, i concorrenti, i pubblici poteri, la collettività e vedono soddisfatte le proprie attese conoscitive sulla base della forza contrattuale di cui dispongono.⁹

⁹ G. Rossi, *op. cit.*, pag. 87-88-89-90-91

1.2 Dalla comunicazione volontaria ad obbligatoria delle informazioni non finanziarie

Nell'ambito della letteratura contabile, il problema della comunicazione aziendale è estremamente importante. Storicamente, si è concentrata sui dati economici e finanziari divulgati nei bilanci. Le informazioni complementari sull'ambiente, sul contesto sociale, sul capitale intellettuale e sulla strategia aziendale sono cresciute di importanza nel tempo perché la divulgazione volontaria delle informazioni di natura non economica consente di risolvere problemi di asimmetria informativa che contraddistinguono l'informativa finanziaria tradizionale. Ad informare sulle performance di un'impresa non è più soltanto l'impresa stessa. Intervengono contemporaneamente una pluralità di attori spesso in conflitto di interesse. A partire dagli anni Novanta molti soggetti regolatori e *authority* sono intervenuti per portare al centro da un lato il tema della definizione delle imprese dei propri assetti di governance, dall'altro il tema della trasparenza di tali assetti e delle *performance*, finanziarie e no, realizzate dalle imprese. La governance e la trasparenza sono considerati aspetti complementari ed imprescindibili per una efficace protezione degli investitori e per il funzionamento del mercato.

In tale contesto, il tradizionale strumento informativo rappresentato dai bilanci e dai rapporti costruiti intorno alle informazioni di natura economica e finanziaria, è diventato sempre meno efficace. Bilanci, note integrative, rapporti finanziari, restano al centro della disciplina normativa, dell'attività di standardizzazione, della discussione e dell'analisi di molti operatori, ma non esauriscono più quella che potrebbe essere definita la domanda di informazioni.

La crescente tensione verso il raggiungimento di livelli maggiori di *disclosure* da parte delle imprese ha innescato un circolo vizioso legato ad un crescente livello di consapevolezza da parte degli *stakeholder* di avere a disposizione set informativi integrati e sempre più completi. Le scelte delle imprese e l'atteggiamento dei

portatori di interesse dall'altro sono complessivamente collocati in una prospettiva convergente che ha portato vantaggi per tutti i soggetti coinvolti, in particolare ha beneficiato l'impresa sotto il punto di vista reputazionale. La tendenza da parte delle imprese di integrare il quadro di informazioni tradizionalmente fornito attraverso gli strumenti contabili, sotto il punto di vista dell'offerta documentale ed in termini di iniziative di comunicazione, si è accompagnata nel corso degli ultimi due decenni ad un crescente interesse al tema da parte di governi, agenzie di regolamentazione ed investitori. Gli scandali finanziari avvenuti in diversi mercati a partire dagli anni Novanta, il progressivo affermarsi di un concetto di creazione di valore esteso e ampliato ad aspetti non economici hanno contribuito ad un avvicinamento del tema dell'incremento dei livelli di *disclosure* dell'impresa al concetto di responsabilità sociale. A partire dalla fine del secolo scorso, la globalizzazione dei mercati dei capitali ha posta le condizioni per la determinazione di una effettiva utilità legata ai processi di armonizzazione nel reporting finanziario aziendale, con riferimento sia alla composizione dei report annuali e semestrali che ai principi contabili di riferimento per la loro preparazione. Le esigenze di comparabilità e comprensibilità dei dati finanziari utili per le decisioni di investimento e per valutazioni, in un contesto di crescente eterogeneità, hanno determinato un'attenzione crescente nei confronti di sistemi di informativa sempre più omogenei e coerenti fra loro e sempre più in grado di collocare i propri contenuti in un quadro informativo più ampio. In questa prospettiva, si collocano il processo di armonizzazione contabile avviato dall'Unione Europea tramite l'adozione degli International Financial Reporting Standards (IAS/IFRS) e il progetto di convergenza tra queste e la US GAAP. Le iniziative hanno lo scopo di assicurare una tempestiva, pertinente e comprensibile divulgazione di informazioni, consentendo comparazioni non solo nel tempo, ma anche nello spazio. Inoltre, anche il ricorso delle imprese a forme di rendicontazione volontaria è andato incontro ad una progressiva evoluzione sia in termini qualitativi che quantitativi.

Gli ambiti di rendicontazione si sono estesi dagli elementi generali di natura strategica come la descrizione della mission e vision aziendale, fino a comprendere elementi di difficile misurazione quali gli impatti delle attività svolte e dei prodotti realizzati sul contesto sociale e ambientale e le relazioni con gli *stakeholder* di riferimento. Lo sviluppo della volontà di rendicontazione da parte delle imprese si è accompagnata all'esigenza di dedicare risorse crescenti alla preparazione e pubblicazione di documenti sviluppati ad hoc come codici etici o di condotta, bilanci sociali, rapporti ambientali o di sostenibilità. La realizzazione di questi documenti è stata inizialmente frutto di iniziative sviluppate autonomamente da parte delle imprese, con la volontà di rendere disponibili informazioni e dati relativi alle azioni intraprese nella prospettiva che il processo di creazione di valore comporta benefici sociali, ambientali ed economici. Nel tempo, un numero crescente di soggetti privati e pubblici ha sviluppato un'attenzione per questa tipologia di documenti, sono stati definiti dei principi e standard di riferimento che hanno consentito di identificare le migliori pratiche. L'esigenza da parte del mondo finanziario e del pubblico di avere schemi omogenei idonei a consentire confronti nel tempo fra imprese si è espressa anche con riferimento alle esperienze di rendicontazione volontaria. Nella prospettiva di incremento del livello di *disclosure* da parte delle imprese, il progressivo sviluppo da parte dell'impresa di un capitale reputazionale passa attraverso una comunicazione efficace degli effetti positivi connessi all'attuazione di strategie di sostenibilità. Questi benefici sono collegati alla capacità dell'impresa di integrare nei propri processi decisionali, di natura prevalentemente economica, anche informazioni riguardanti gli effetti prodotti dalle proprie attività a livello sociale ed ambientale. Da questo processo deriva il superamento della dualità tra rendimenti economico-finanziari e performance sociali ed ambientali tipica di un approccio tradizionale di misurazione del valore. L'esperienza crescente nelle pratiche di rendicontazione relative agli aspetti non economici porterebbe le imprese nel lungo periodo a focalizzarsi sulla definizione

e sul monitoraggio di strategie più coerenti, di prospettiva temporale più estesa e maggiormente capaci di identificare preventivamente i rischi e le opportunità legate ad una più ampia gamma di risorse interne ed esterne. L'approccio legato allo sviluppo di livelli maggiori di *disclosure*, si presenta non solo in termini di possibilità di superare i modelli tradizionali di informativa societaria e di adottare strumenti di rendicontazione integrati, ma soprattutto come opportunità di definire ed evidenziare l'interdipendenza tra performance economico-finanziaria, governance e questioni socio-ambientali capaci di influenzare anche in modo determinante il processo di creazione di valore attuale e futuro.¹⁰

Di conseguenza, si è accesa la discussione sulla necessità di forme più avanzate di *reporting* in grado di comporre i vari elementi del processo di generazione del valore di un'organizzazione. Le imprese che hanno compreso il processo di cambiamento degli ultimi due decenni, si sono poste nuovi obiettivi informativi ed hanno sviluppato pratiche di comunicazione volontaria come ad esempio note di previsione, comunicati stampa, siti internet e altri rapporti societari. Nel corso degli ultimi anni, le imprese di grandi dimensioni hanno aumentato il ricorso a pratiche e strumenti di informativa volontaria ed hanno esteso gli ambiti di rendicontazione a informazioni societarie tradizionalmente coperte dal riserbo, come gli assetti di governance. Inoltre, esse hanno introdotto in modo crescente indicatori di tipo non finanziario per l'analisi degli impatti generati a livello sociale ed ambientale.

Il dibattito sull'ambiente e sostenibilità ha raggiunto una dimensione di sempre maggior rilievo ed importanza. A settembre 2015, l'ONU ha approvato i 17 (Figura 1.1) Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals* o SDGs) validi per il periodo 2015-2030. Gli SDGs rappresentano un'agenda ambiziosa e includono 17 obiettivi, declinati in 169 target, per raggiungere tre traguardi

¹⁰ A. M. Fellagara, C. D'Este, D. Galli., *Livelli di disclosure e scelte di integrated reporting nelle grandi imprese italiane. L'informativa aziendale tra globalizzazione e identità territoriale*, Franco Angeli, Milano, 2016, pag. 13-14-15-16-17

fondamentali tra oggi e il 2030. I tre obiettivi sono quello di porre fine alla povertà estrema, combattere la disuguaglianza e l'ingiustizia e porre rimedio al cambiamento climatico.

Figura 1.1 – I 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile



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

Il 29 settembre 2014 il Consiglio Europeo ha adottato la Direttiva sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità, anche nota come Direttiva Barnier, già approvata dal Parlamento Europeo in seduta plenaria il 15 aprile 2014. L'informativa riguarda questioni ambientali, sociali, aspetti legati ai dipendenti, rispetto dei diritti umani, anticorruzione, diversità dei membri del board e altri aspetti legati alla sostenibilità. L'obiettivo della Direttiva è quello di migliorare la trasparenza e l'accountability di alcune grandi imprese sui temi non finanziari. Ogni stato membro ha recepito la Direttiva entro dicembre 2016 e i soggetti interessati sono tenuti a rendicontare al più tardi per l'anno di reporting 2017. La norma si applica nei confronti delle società che rientrano nei seguenti criteri:

- essere una grande impresa o società madre di un gruppo di grandi dimensioni, che costituisce un ente di interesse pubblico rilevanti (EIPR), ossia aziende quotate, istituti di credito, assicurazioni o altre imprese considerate come tali dalla legislazione nazionale;
- avere durante l'esercizio in media più di 500 dipendenti.

Gli EIPR sono società disciplinate dal diritto di uno Stato membro emittenti valori mobiliari quotati in un mercato regolamentato di uno stato membro che abbiano avuto, in media, durante l'esercizio finanziario un numero medio di dipendenti di 250 e alla data di chiusura del bilancio abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali:

- totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 euro;
- totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 euro.

Tali società sono tenute a presentare una Dichiarazione di carattere Non Finanziario (DNF). L'oggetto della DNF ai sensi della direttiva è circoscritto a quattro tematiche principali ossia gli impatti ambientali, problematiche di tipo sociale e riguardanti i dipendenti, Rispetto dei diritti umani e la corruzione e riciclaggio.¹¹

La *disclosure* richiesta alle società nei quattro ambiti riguarda:

- Il modello aziendale di gestione ed organizzazione dell'attività dell'impresa. L'impresa deve descrivere come genera e conserva valore tramite i suoi prodotti o servizi nel lungo termine.
- Una descrizione e valutazione dei principali rischi, generati e subiti, connessi all'attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi e rapporti commerciali che potrebbero impattare negativamente sugli *stakeholder*. Tali rischi possono trovare origine nelle attività o in altre fasi della

¹¹ consob.it, Soggetti che hanno pubblicato la dichiarazione non finanziaria, <https://www.consob.it/web/area-pubblica/soggetti-che-hanno-pubblicato-la-dnf>

creazione del valore. La descrizione e valutazione di come i rischi possano influenzare il modello aziendale, le operazioni, i risultati aziendali e l'impatto delle attività deve essere idonea in modo da poter fornire una prospettiva adeguata dei rischi a breve, medio e lungo termine.

- Le politiche praticate dall'impresa. Le imprese dovrebbero limitarsi a comunicare le informazioni rilevanti idonee per una corretta rappresentazione delle loro politiche.
- I risultati conseguiti tramite le politiche praticate. Le imprese devono rappresentare il risultato delle loro politiche in maniera utile, corretto ed equilibrato, poiché le informazioni non finanziarie permettono di aiutare gli investitori per la comprensione dell'attività di impresa.
- Gli indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario. Gli indicatori comunicati devono essere coerenti con le metriche utilizzate dall'impresa nei suoi processi di gestione e valutazione dei rischi.

La norma interessa circa 6.000 grandi società e gruppi a livello europeo, circa 400 in Italia, tra cui società quotate in borsa, banche, compagnie di assicurazione designate dalle autorità nazionali come EIPR. Ai fini della preparazione della relazione, le imprese possono fare affidamento su metodologie e principi standard di rendicontazione, altrimenti possono utilizzare una metodologia propria che va esplicitata. I principi standard sono:

- *Global Reporting Initiative (GRI) Standards*; il GRI supporta le imprese nel comunicare il loro impatto in relazione ai fattori ESG; Environmental, Social e Governance;
- *UN Global Compact Principles*; il Patto Mondiale delle Nazioni Unite è un'iniziativa dell'ONU per incoraggiare le imprese a adottare politiche

sostenibili e rendere pubblici i risultati tramite principi legati ad aspetti quali l'ambiente, il lavoro, i diritti umani e la corruzione;

- *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*; l'*Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD) ha fissato degli standard non vincolanti giuridicamente per le imprese multinazionali con l'obiettivo che vengano prese in considerazione le tematiche ambientali nell'ambito dello sviluppo economico e sociale;
- ISO 26000; l'*International Organisation for Standardisation* è un ente che fornisce una guida alla responsabilità sociale.
- *Accountability AA1000*; l'*Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA) fornisce degli standard al fine di permettere alle imprese di ottenere un elevato livello di sostenibilità.¹²

La Direttiva prevede che le imprese possano non fornire la *disclosure* richiesta purché venga fornita una spiegazione chiara ed articolata della mancata informativa e non venga compromessa la comprensione corretta ed equilibrata dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati e dell'impatto della sua attività. Il controllo sull'avvenuta presentazione della DNF spetta ai revisori legali o imprese di revisione contabile.

La Commissione ha elencato sei principi di redazione fondamentali che il redattore della DNF deve rispettare per fornire le informazioni di carattere non finanziario, ossia:

- La rilevanza. Secondo la rilevanza devono essere fornite solo le informazioni effettivamente rilevanti per cui appare più probabile che si realizzino i principali rischi.

¹² P. M. Ferrando, *Creazione di valore e reporting integrato nell'evoluzione dei sistemi di controllo*, Giappichelli, Torino, 2018, pag. 195-199-200-201

- La correttezza e la comprensibilità. Si intende la rappresentazione in maniera oggettiva e comprensibile dei dati tramite un utilizzo di una terminologia e un linguaggio semplice e coerente.
- La completezza. Devono essere fornite informazioni per le categorie espressamente richieste dalla Direttiva, ossia inerenti alle questioni sociali, ambientali e attinenti al personale, il rispetto dei diritti umani e gli aspetti legati alla lotta contro la corruzione.
- La visione strategica di lungo periodo. Secondo tale principio, le informazioni possono includere obiettivi ed impegni futuri pur riguardando eventi e risultati del passato.
- L'orientamento agli *stakeholder*. La DNF, essendo un documento a completamento del bilancio, è indirizzata all'attenzione degli *stakeholder* presenti e potenziali.
- La coerenza. Le informazioni presenti nella DNF devono essere coerenti con l'attività svolta, con il contesto e il settore in cui l'impresa opera.

La Direttiva UE 2014/95 è stata recepita, nell'ordinamento italiano, dal Decreto Legislativo 254/2016. In linea con quanto richiesto dalla Direttiva Barnier, il legislatore italiano ha previsto l'obbligo di redazione, a cadenza annuale da parte di imprese e gruppi di grandi dimensioni, di una DNF. Lo scopo è quello di mettere a disposizione del lettore un'informativa di tipo integrata e complementare, rispetto a quanto riportato dal bilancio d'esercizio, volta a fornire tutte le informazioni necessarie per comprendere l'attività svolta, l'andamento e i risultati conseguiti e porre lo *stakeholder* nella posizione di prendere decisioni consapevoli. Tramite questa legge è stata sancita, prima a livello europeo tramite la direttiva e a livello nazionale con la legge, la responsabilità sociale dell'impresa; essa è stata sdoganata come parte integrante delle strategie aziendali. L'introduzione di questa normativa europea è un fatto innovativo per l'ordinamento italiano perché le tematiche di tipo

non finanziarie e le modalità di rendicontazione di queste informazioni aveva trovato uno spazio residuale.¹³

Il D.lgs. 254/2016 prevede tre tipologie di DNF, disciplinate in tre articoli:

- la dichiarazione non finanziaria individuale (art. 3);
- la dichiarazione non finanziaria consolidata (art. 4);
- la dichiarazione non finanziaria volontaria (art. 7).

L'art. 3 afferma che la dichiarazione individuale di carattere non finanziario deve garantire la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta. Essa copre i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa, descrivendo almeno:

- il modello aziendale di gestione ed organizzazione delle attività dell'impresa, ivi inclusi i modelli di organizzazione e di gestione;
- le politiche praticate dall'impresa, comprese quelle di dovuta diligenza, i risultati conseguiti tramite di esse ed i relativi indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario;
- i principali rischi, generati o subiti, connessi ai suddetti temi e che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, ove rilevanti, le catene di fornitura e subappalto.

Sono tenuti alla redazione della dichiarazione individuale di carattere non finanziario gli EIPR che abbiano un numero di dipendenti superiore a cinquecento nel corso dell'esercizio finanziario abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali alla data di chiusura del bilancio:

- totale dello stato patrimoniale: 20 milioni di euro;

¹³ G. Castellani, *Disclosure di sostenibilità: decreto legislativo n. 254/2016 sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e sulla diversità*, Fondazione Nazionale Commercialisti, Roma, 2017, pag. 2-3

- totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40 milioni di euro.

L'art. 4 regola la dichiarazione non finanziaria consolidata. La dichiarazione non finanziaria non consolidata deve assicurare la comprensione dell'attività del gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta, la dichiarazione consolidata comprende i dati della società madre, delle sue società figlie consolidate integralmente e copre gli stessi temi previsti dall'art. 3. Sono tenute alla compilazione di questa tipologia di DNF, le società madri o holding, aventi la qualifica di enti di interesse pubblico di un gruppo che:

- abbiano complessivamente, nel corso dell'esercizio finanziario, un numero di dipendenti maggiore di cinquecento;
- abbiano un bilancio consolidato in cui sia verificata almeno una delle seguenti condizioni:

1. totale dell'attivo dello stato patrimoniale maggiore di 20 milioni di euro;
2. totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni eccedenti 40 milioni di euro.

L'art. 7 prevede la possibilità di redigere informazioni non di carattere finanziario conformi a quanto previsto dagli articoli 3 e 4 del decreto per soggetti non obbligati alla disclosure finanziaria. Essi devono tenere conto delle dimensioni in termini di numero di dipendenti, di valori di bilancio e dello svolgimento o meno di attività transfrontaliera, secondo criteri di proporzionalità, in modo che non sia compromessa la corretta comprensione dell'attività svolta, del suo andamento, dei risultati e dell'impatto prodotto. I soggetti che redigono dichiarazioni volontarie di carattere non finanziario, su base individuale o consolidata, riportare la dicitura di conformità al presente decreto legislativo purché alla data di chiusura dell'esercizio di riferimento siano soddisfatti almeno due dei seguenti limiti dimensionali:

- numero di dipendenti durante l'esercizio inferiore a duecentocinquanta;
- totale dello stato patrimoniale inferiore a 20.000.000 di euro;

- totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni inferiore a 40.000.000 di euro.¹⁴

Il decreto legislativo 254/2016 prevede due modalità di presentazione della DNF. La prima consiste nel presentare la DNF all'interno della relazione sulla gestione, in un'apposita sezione denominata "dichiarazione non finanziaria". La seconda prevede la presentazione della DNF in forma autonoma, rispetto alla relazione sulla gestione. L'art. 3 prevede che agli amministratori dell'ente di interesse compete la responsabilità di garantire che la relazione sia redatta e pubblicata in conformità a quanto previsto dal Decreto. Nell'adempimento dei loro obblighi gli amministratori devono agire secondo criteri di professionalità e diligenza.

Sulla DNF esistono due forme di controllo:

- il controllo interno del collegio sindacale;
- il controllo esterno della società di revisione.

Al collegio sindacale spetta il compito di vigilare sui processi e sistemi di rendicontazione, con il fine di verificare il rispetto delle regole di corretta amministrazione, in relazione alla disciplina in esame. Per quanto riguarda il controllo esterno, ne esistono due diverse tipologie:

- il controllo sull'avvenuta predisposizione della DNF;
- il controllo di conformità.

Nel primo caso, il controllo deve essere svolto dal soggetto incaricato della revisione legale del bilancio e consiste nella verifica dell'effettiva presenza, nella relazione sulla gestione, della sezione relativa alla DNF, oppure di una relazione distinta. Il controllo di conformità può essere svolto dal soggetto incaricato della revisione legale del bilancio oppure un terzo soggetto indipendente. Tale tipologia di controllo prevede la redazione di un'attestazione di conformità delle

¹⁴ gazzettaufficiale.it, DECRETO LEGISLATIVO 30 dicembre 2016, n. 254, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg>

informazioni inserite rispetto gli standard di rendicontazione. L'attestazione deve essere necessariamente formalizzata tramite una relazione distinta dalla relazione di revisione e deve essere allungata alla DNF.¹⁵

¹⁵ [larevisionelegale.it, La Dichiarazione non finanziaria \(DNF\) delle PMI: controllo interno ed esterno a cura di sindaci e revisori, governance e business taxation, https://www.larevisionelegale.it/2021/08/17/la-dichiarazione-non-finanziaria-dnf-delle-pmi-controllo-interno-ed-esterno-a-cura-di-sindaci-e-revisori-governance-e-business-taxation/#:~:text=Il%20controllo%20esterno%20%C3%A8%20affidato,stata%20effettivamente%20predisposta%20dall'impresa.](https://www.larevisionelegale.it/2021/08/17/la-dichiarazione-non-finanziaria-dnf-delle-pmi-controllo-interno-ed-esterno-a-cura-di-sindaci-e-revisori-governance-e-business-taxation/#:~:text=Il%20controllo%20esterno%20%C3%A8%20affidato,stata%20effettivamente%20predisposta%20dall'impresa.)

2 LE DETERMINANTI EVOLUTIVE DEL CORPORATE REPORTING

2.1 Le funzioni del corporate reporting

Il *reporting* è stato concepito tradizionalmente come un'attività di supporto al controllo di gestione, focalizzata sui risultati economico-finanziari e sull'analisi degli scostamenti fra risultati e previsioni organizzate in specifici report. Lo scopo del reporting è quello di correggere le attività operative, ossia quelle collegate alla produzione del reddito, e di segnalare l'eventuale insorgere di problemi tali da rendere necessari interventi sul piano strategico.

L'evoluzione dell'ambiente in cui opera l'impresa secondo caratteri di varietà e variabilità dei problemi insieme all'aumento dei livelli di differenziazione e di innovazione per quanto riguarda la produzione hanno investito anche il *reporting*. All'attività di supporto di gestione operativa si sono affiancate attività di controllo e di comunicazione legale collegate alle funzioni di management strategico, si parla così di corporate reporting.

Il *corporate reporting* si tratta di un'attività tipica delle imprese con sistemi complessi, aperti ed evoluti, che ha come fine quello di diffondere report aventi come oggetto le performance critiche per il successo economico e la durabilità dell'impresa, a vantaggio di *stakeholder* e *shareholder*. Sono oggetto del corporate reporting informazioni:

- ad elevato livello di aggregazione e sintesi;
- capaci di fornire una visione di insieme dei problemi e delle prospettive dell'impresa;
- con cui supportare i processi decisionali di governo dell'impresa
- attraverso le quali mettere in comunicazione management, shareholder e *stakeholder*.

Le funzioni svolte dal *corporate reporting* sono quelle di:

- strumento di governo dell'impresa;
- rispondere ai limiti tradizionali sistemi di controllo;
- sul piano tecnico, raccogliere misure dei risultati e degli obiettivi, *lag indicator*, e misure delle determinanti da cui questi risultati dipendono, *lead indicator*;
- sul piano metodologico, esplorare e costruire le condizioni operative aziendali in quanto progetta i percorsi evolutivi dell'impresa ed orienta il competence building, ossia le decisioni di sviluppo delle competenze distintive e dei vantaggi competitivi;
- sul piano manageriale, integrare le dimensioni strategica ed operativa di impresa;
- sul piano comunicativo, promuovere l'interazione tra management, *shareholder* e *stakeholder*.

I fattori che hanno influenzato lo sviluppo del *corporate reporting* possono essere riconducibili alla scarsità delle risorse che nel futuro potrebbero essere non sufficienti a realizzare le attuali attività, alla maggior attenzione dell'opinione pubblica in relazione ai temi del rispetto sociale ed ambientale, all'interessamento degli investitori per l'assetto di governance, per una responsabile gestione delle risorse nel rispetto dell'ambiente e per la considerazione dell'impegno sociale nella strategia di business. In particolare, sono state individuate tre forze di cambiamento: forza economica, forza ambientale e forza sociale.

La forza di cambiamento economica è riconducibile agli effetti prodotti dalla crisi economico-finanziaria del 2008, la quale ha avuto come conseguenza una recessione globale dal punto di vista economico-finanziario. Tale crisi è stata accompagnata da un generale aumento di un sentimento di sfiducia nei confronti dei principali attori politici ed economici, istituzioni pubbliche ed imprese, dovuta alla mancanza di trasparenza di questi soggetti nelle loro comunicazioni verso i soggetti esterni. La prima forza di trasparenza deriva dall'accessibilità delle

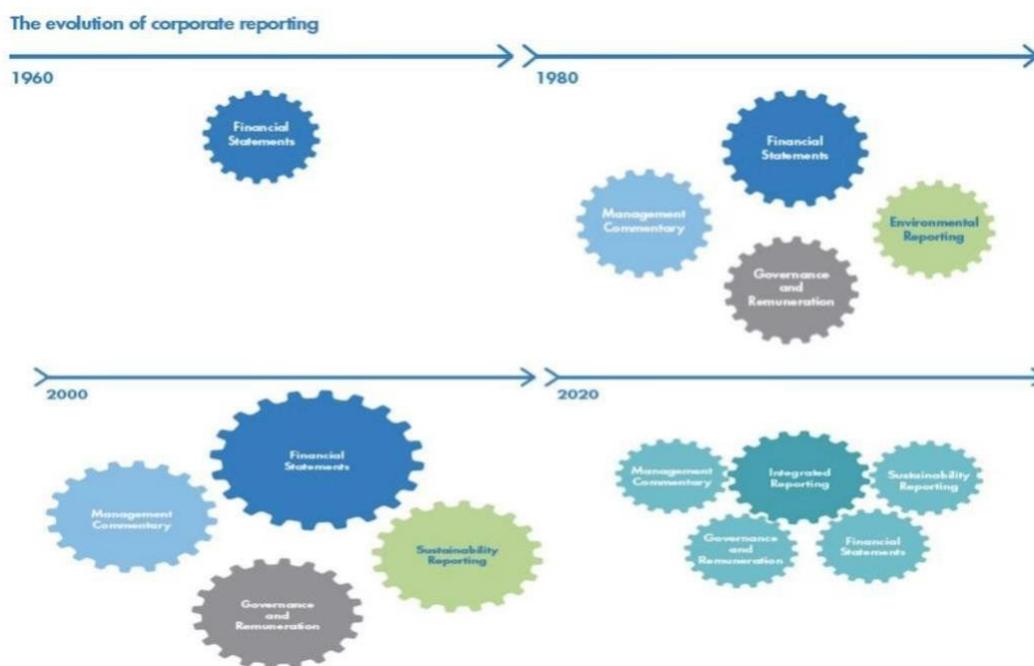
informazioni che l'impresa dovrebbe garantire, in modo che gli *stakeholder* possano essere in grado di reperire informazioni riguardanti materie di loro interesse. In questo senso la trasparenza nel reporting costituisce un elemento centrale nel processo di costruzione di fiducia collettiva all'interno dei sistemi economici.

Una diversa forza di cambiamento è legata alle problematiche ambientali, suscettibili di essere approcciate dall'azienda seguendo due diverse direttrici. La prima riguarda l'azienda che coglie l'opportunità offerta dalla possibilità di realizzare un maggior rispetto per l'ambiente e può diventare un driver di creazione di valore per l'azienda stessa, oltre che per la collettività. La seconda prevede che l'azienda potrebbe percepire come rilevanti i rischi derivanti dalle tematiche ambientali in cui è coinvolta, in tale ipotesi agirà per gestire e mitigare con approcci diversi gli effetti, sia reputazionali che monetari, che potrebbero scaturire dal mancato rispetto dei vincoli ambientali. In entrambi i casi, l'adozione di un report che combini informazioni finanziarie e non finanziarie può risultare fondamentale per il chiarimento dei legami fra le decisioni che hanno ricadute finanziarie e quelle che hanno ricadute ambientali.

La forza di cambiamento sociale è determinata dalla mutata composizione fra gli interessi degli azionisti e le esigenze degli altri *stakeholder*. Negli ultimi decenni si è assistito a sempre maggiori attenzioni verso le condizioni dei lavoratori per quanto riguarda lo svolgimento della propria attività e le relazioni con le comunità limitrofe all'azienda, questi aspetti incidono sul valore del marchio e sulla reputazione dell'azienda. Una forma di *disclosure* che valorizzi il capitale intellettuale aziendale può costruire un elemento decisivo per risolvere il problema della composizione di interessi diversi.¹

¹F. M. Rossi, R. L. Orelli, C. del Sordo, *Integrated reporting e valore aziendale*, Franco Angeli, Milano, pag. 38-39-40-41

Figura 2.1 – L'evoluzione del corporate reporting



Fonte: https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf

Come rappresentato nella Figura 2.1, è possibile analizzare l'evoluzione del *corporate reporting* sulla base degli strumenti di rendicontazione utilizzati per l'adempimento agli obblighi di disclosure in capo all'impresa. Appare evidente come i documenti di misurazione delle performance abbiano subito una evoluzione, passando dal bilancio d'esercizio a un ampio *range* di documenti di rendicontazione non economico-finanziaria che forniscono informazioni rilevanti ai fini sociali ed ambientali. I tre principali strumenti sono l'*Annual Report* (AR) o bilancio d'esercizio, il *Sustainability Report* (SR) o bilancio di sostenibilità e l'*Integrated Report* (IR) o bilancio integrato. Fino al 1980, l'unico strumento di rendicontazione utilizzato dall'impresa è il *Financial Statement*, ossia il bilancio d'esercizio, successivamente ne sono emersi altri come il *Management Commentary*, il report sulla *Governance* e sulla *Remuneration* e l'*Environmental Reporting*, talvolta

inseriti nel bilancio d'esercizio ma considerati accessori e secondari rispetto ad esso. Solo negli anni Duemila il reporting aziendale ha visto l'affermarsi del bilancio di sostenibilità, che è cresciuto di importanza anno dopo anno. L'ultima tappa del processo di evoluzione del *corporate reporting* è attuale, ossia quella del bilancio integrato, un unico report in grado di incorporare tutte le informazioni necessarie.²

La rendicontazione non finanziaria si tratta di uno strumento periodico di comunicazione, mediante il quale l'azienda formalizza i flussi di valore che vengono reciprocamente scambiati tra l'impresa e tutti i soggetti portatori di interesse verso la stessa. Gli obiettivi di tale tipo di rendicontazione sono l'identificazione degli *stakeholder*, la rappresentazione delle relazioni aziendali, la suddivisione delle attività aziendali in rapporto all'impatto ambientale, economico, sociale di ciascuna relazione e la determinazione di parametri di efficienza ed efficacia delle attività riguardo al rapporto con ogni tipologia di *stakeholder*.

Gli *stakeholder*, come visibile nella Figura 2.2, possono essere identificati secondo Mitchell, Agle e Wood tramite la combinazione di tre attributi: potere, legittimità e urgenza (*power, legitimacy, urgency*).³

Il potere è inteso come la probabilità che un attore all'interno della relazione sociale si trovi nella posizione di portare avanti la propria volontà nonostante le resistenze. Questo attributo è diverso a seconda della risorsa che si utilizza per esercitarlo, si può quindi avere il potere utilitaristico se si utilizzano risorse finanziarie o normativo se si fa leva su fattori come prestigio e stima. Il potere ha natura transitoria, potendo essere sia acquisito che perso.

La legittimità rappresenta una percezione generalizzata o premessa secondo cui le azioni di entità sono desiderabili, proprie o appropriate all'interno di un sistema

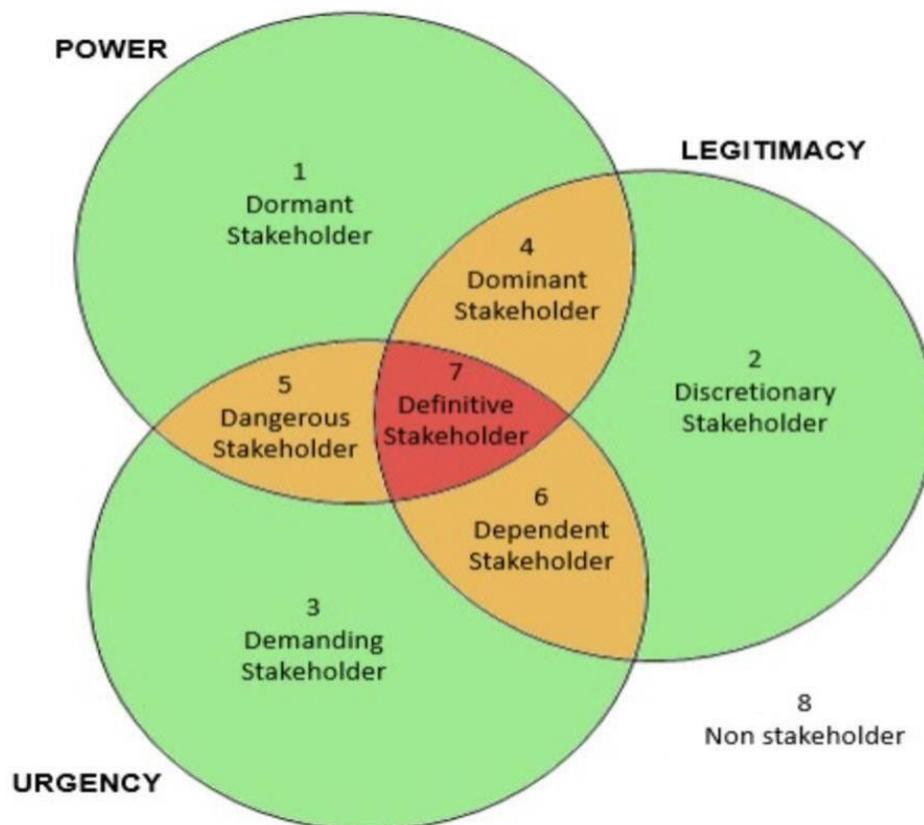
² P. M. Ferrando, op cit., pag. 133-134

³ R. Mitchell, B. Agle, R. Wood D. J., "Towards a theory of stakeholder identification and salience: *Defining the principle of who and what really counts*", *Academy of Management Review*

sociale di norme, valori, credenze o definizioni. Essa è riconducibile al punto fino al quale un gruppo ha il diritto di pretendere un'aspettativa.

L'urgenza è identificata dagli autori con la pressione che può essere esercitata dagli *stakeholder*. Tale attributo esiste quando il management ha un limite temporale al suo operare o quando vi sono delle istanze di *stakeholder* che necessitano di attenzione immediata.

Figura 2.2 – Modello per l'identificazione degli stakeholder e della loro rilevanza



Fonte: <https://www.stakeholdermap.com/stakeholder-analysis/stakeholder-salience.html>

Gli *stakeholder* che possiedono un solo attributo dei tre vengono definiti *stakeholder* latenti (in verde). Essi si distinguono in *stakeholder* dormienti (*dormant*) se possiedono solo l'attributo potere. Questa tipologia di portatori di

interesse ha scarse, se non del tutto assenti, interazioni con l'azienda, anche avendo il potere di imporre la loro volontà, non agiscono in tal senso non avendo la legittimità e l'urgenza per farlo. Gli *stakeholder* impegnativi (*demanding*) possiedono solo l'attributo dell'urgenza, cercano di acquisire l'attenzione dei manager ma non sono caratterizzati da potere e da legittimazione. Gli *stakeholder* discrezionali (*discretionary*) sono caratterizzati dal possesso dell'attributo di legittimità. In questo caso, l'azienda non è sottoposta ad alcuna pressione che la obblighi ad occuparsi di loro anche se potrebbe farlo.

Gli *stakeholder* con due attributi sono definiti con aspettative (in giallo). Si trattano di portatori di interesse pericolosi (*dangerous*) se hanno sia urgenza che potere. La mancata identificazione di questo gruppo di *stakeholder* può creare dei veri e propri pericoli nella relazione tra essi e l'azienda. Gli *stakeholder* dipendenti (*dependant*) possiedono gli attributi di legittimità ed urgenza. Tali portatori di interesse necessitano di *stakeholder* con maggiore potere per vedere soddisfatte le loro attese. Gli *stakeholder* dominanti dispongono sia di legittimità che di potere, per questo possono esercitare una sicura influenza sull'azienda.

Nel caso in cui gli *stakeholder* possiedano tutti e tre gli attributi, vengono definiti definitivi (in rosso), essi ottengono dall'azienda la massima attenzione. Se non si possiede alcuno degli attributi, siamo di fronte a dei non *stakeholder* o degli *stakeholder* potenziali.⁴

2.2 I limiti della rendicontazione economico-finanziaria e di sostenibilità

Secondo i principi contabili internazionali e nazionali, lo scopo del bilancio è fornire informazioni utili a un'ampia gamma di utenti nel processo di decisione economica. Da questo punto di vista, il bilancio d'esercizio, ossia gli AR che

⁴ F. M. Rossi, R. L. Orelli, C. del Sordo, *op. cit.*, pag. 26-27-28

contengono principalmente informazioni finanziarie, sono stati a lungo considerati il più importante strumento di comunicazione esterna dell'azienda. La letteratura, tramite Chambers, suggerisce che i mercati e gli investitori con la lettura e valutazione dei valori espressi in bilancio procedono alla decisione di allocazione del capitale, assumendo che il bilancio contenga tutte le informazioni necessarie per determinare il valore reale dell'azienda.⁵

Sulla scia di eventi significativi che hanno colpito i mercati finanziari nel corso degli anni, è costantemente aumentata la consapevolezza di come tale lettura del bilancio d'esercizio sia limitata. In particolare, gli svantaggi del bilancio d'esercizio e quindi della rendicontazione economico-finanziaria sono dati dalla loro complessità, incompletezza e dall'orientamento di breve termine e al passato. L'incompletezza è data dall'esposizione esclusiva di informazioni finanziarie nel bilancio d'esercizio. Al giorno d'oggi si può sostenere che divulgare solo informazioni finanziarie non sia sufficiente. Un'azienda deve fornire informazioni in merito agli *intangibles* come la reputazione aziendale, *know-how*, soddisfazione della clientela e le relazioni con la comunità locale, che sempre più spesso rivestono un ruolo fondamentale per le *performance* delle aziende. L'aumento della complessità nell'attività di rendicontazione è dovuto da:

- l'aumento continuo delle dimensioni delle aziende;
- autorità di regolamentazione che richiedono alle aziende informazioni sempre più precise e dettagliate con l'obiettivo di proteggere i clienti e gli investitori;
- un mercato finanziario che ha visto aumentare la varietà e la complessità degli strumenti finanziari disponibili;
- clienti e investitori che hanno sviluppato un interesse maggiore nel conoscere informazioni sulle aziende.

⁵ D. J. Chambers, An Evaluation of Sfas No. 130 Comprehensive Income Disclosure, Review of Accounting Studies

Questi fattori, combinati insieme, hanno spinto le aziende a raccogliere e divulgare un numero enorme di informazioni in modo eccessivo. Per ridurre la complessità, c'è un bisogno di azioni a livello contabile, ad esempio nuovi principi contabili, e aziendale. Un esempio è rappresentato dal lavoro del *Committee on Improvements to Financial Reporting* (CIFR), il quale ha individuato le principali fonti di complessità a livello contabile date dalla non comparabilità e dal vasto numero di principi contabili. Inoltre, la rendicontazione economico-finanziaria fornisce informazioni orientate al breve periodo e al passato in merito alle transazioni avvenute con i mercati esterni all'impresa. L'eccessivo orientamento al passato non è compatibile con la funzione del bilancio d'esercizio come strumento utile al processo decisionale degli investitori o di qualsiasi altro *stakeholder*.

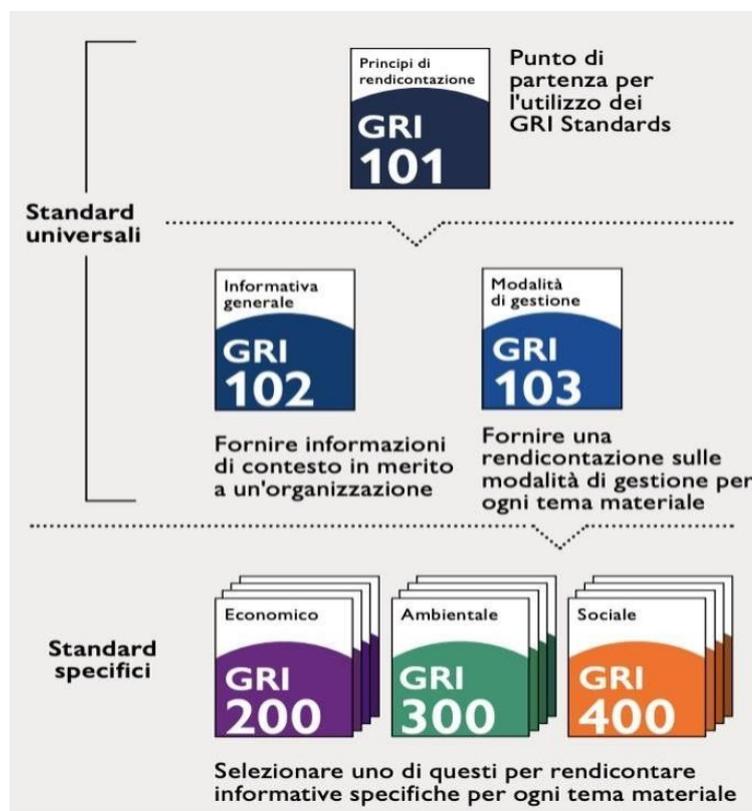
Il SR o bilancio di sostenibilità nasce negli anni '70 del secolo scorso nell'ambito della dottrina della Responsabilità Sociale d'Impresa. IL SR consiste in un documento che principalmente fornisce informazioni di tipo *non financial*, riguardanti la performance sociale ed ambientale dell'impresa. Con la rendicontazione di sostenibilità si pone l'accento sulle relazioni esistenti tra azienda e *stakeholder*, una buona relazione con i portatori di interesse è un elemento fondamentale per il successo dell'azienda. Un modello di rendicontazione per il SR è il framework proposto da *Global Reporting Initiative* (GRI).

Il Global Reporting Initiative (GRI) è un organismo internazionale fondato nel 1997 a Boston per iniziativa delle organizzazioni non profit Condition for Environmental Responsible Economies (CERES), Tellus Institute ed il coinvolgimento dell'United Nations Environment Program (UNEP). Il GRI opera come un *network multistakeholder* globale che include esperti che partecipano ai suoi organi di governance ed ai gruppi di lavoro e mira ad un futuro in cui la sostenibilità sia integrata nei processi decisionali di ogni organizzazione. La mission del GRI è quella di permettere tramite i propri standard di sostenibilità, che chi ha responsabilità decisionali intraprenda un'iniziativa per un'economia e

mondo più sostenibili. Il primo *Sustainability Reporting Framework* è stato diffuso da GRI nel 1998 e ad esso hanno seguito le linee guida pubblicate in quattro versioni successive: G2 nel 2002, G3 nel 2006, G3.1 nel 2011 e G4 nel 2013. Nel 2016 il Global Sustainability Standards Board (GSSB) ha pubblicato una serie di standard, noti come GRI 101, che riorganizzano le linee guida in modo da renderle più accessibili alle imprese. Il bilancio di sostenibilità presentato dal GRI come strumento di reporting è comparabile a livello globale in un ampio numero di settori ed è utilizzabile da qualunque tipo di organizzazione *for profit e not for profit*, privata e pubblica. I GRI standard consentono alle imprese di comunicare e comprendere i loro impatti economici, ambientali e sociali.⁶

⁶ P. M. Ferrando, *op. cit.*, pag. 179

Figura 2.3 – GRI standard



Fonte: <https://www.globalreporting.org/standards/media/2121/italian-gri-101-foundation-2016.pdf>

Dalla figura 2.3 è possibile dedurre che gli standard GRI sono divisi in quattro serie: la serie 100 per riguarda gli standard universali, la serie 200 tratta i temi economici, la serie 300 si basa sui temi ambientali e la serie 400 che tratta i temi sociali. La serie 100 comprende tre standard universali: il GRI 101, il GRI 102 ed il GRI 103. Il GRI 101 definisce i principi di rendicontazione per la definizione dei contenuti e la qualità del report. I principi di rendicontazione sono fondamentali per la realizzazione di un'attività di reporting di alta qualità e sono divisi in due gruppi: principi per la definizione dei contenuti del report ed i principi di rendicontazione per la definizione della qualità del report. Il primo gruppo di principi consentono di valutare sia le attività e gli impatti dell'organizzazione sia le aspettative degli

stakeholder. Il secondo gruppo di principi servono a garantire la qualità delle informazioni contenute nel report e descrivono come presentarlo adeguatamente.⁷

Figura 2.4 – GRI 101: Principi di rendicontazione

Principi di rendicontazione per la definizione dei contenuti del report	Principi di rendicontazione per la definizione della qualità del report
<ul style="list-style-type: none">• Inclusività degli stakeholder• Contesto di sostenibilità• Materialità• Completezza	<ul style="list-style-type: none">• Accuratezza• Equilibrio• Chiarezza• Comparabilità• Affidabilità• Tempestività

Fonte: <https://www.globalreporting.org/standards/media/2121/italian-gri-101-foundation-2016.pdf>

Secondo il principio di inclusività degli *stakeholder*, l'organizzazione deve identificare i propri *stakeholder* e spiegare le modalità con le quali ha risposto alle loro ragionevoli aspettative e ai loro interessi. Per quanto riguarda il contesto di sostenibilità, il report deve illustrare le performance dell'organizzazione con riferimento al più ampio tema della sostenibilità. Il principio della materialità prevede che le informazioni devono riferirsi agli argomenti e indicatori che riflettono gli impatti significativi economici, ambientali e sociali o che potrebbero influenzare la valutazione o le decisioni degli *stakeholder*. Con la completezza, si prevede che la trattazione degli argomenti e degli indicatori "materiali", debba essere sufficiente a riflettere gli impatti economici, sociali significativi e a permettere agli stakeholder di valutare la performance dell'organizzazione nel periodo di rendicontazione. Il principio di accuratezza afferma che il dettaglio e la precisione delle informazioni devono permettere agli *stakeholder* di valutare le performance dell'organizzazione. Secondo l'equilibrio, il report deve riflettere aspetti positivi e negativi delle performance economiche, sociali e ambientali e

⁷ Globalreporting.org, <https://www.globalreporting.org/standards/media/2121/italian-gri-101-foundation-2016.pdf>

permetterne una valutazione ragionata. La chiarezza è il principio di rendicontazione che richiede informazioni comprensibili per gli *stakeholder* e che i termini tecnici devono essere adeguatamente spiegati. Con la comparabilità, la presentazione delle informazioni deve rendere possibili confronti nel tempo e nello spazio. L'affidabilità afferma che deve essere possibile esaminare le informazioni ed i processi usati nella preparazione del report e valutare materialità e qualità delle informazioni; devono essere inoltre esplicitati i processi, le procedure e le assunzioni che sono alla base della preparazione del report. Infine, il principio di tempestività dichiara che la presentazione delle informazioni agli *stakeholder* deve avvenire a cadenza regolare e sollecitamento.⁸

Nonostante il SR riesca a sopperire a qualche mancanza della rendicontazione economico-finanziaria, presenta dei limiti rilevanti. I bilanci di sostenibilità forniscono troppe informazioni ai lettori del bilancio, rendendo difficile l'identificazione di informazioni rilevanti. In secondo luogo, i bilanci di sostenibilità sono spesso considerati inaffidabili dagli investitori, nel senso che esiste uno sbilanciamento verso la rendicontazione di performance di sostenibilità positive.⁹

È possibile affermare che la relazione tra RSI e performance finanziarie abbia una forma a U: all'aumentare delle performance in RSI le performance finanziarie tendono a diminuire fino a un punto oltre il quale la relazione diventa positiva e ad alti punteggi di CSR sono associate le più alte performance finanziarie. La mera implementazione di attività di responsabilità sociale e ambientale non è sufficiente

⁸ P. M. Ferrando, op cit., pag. 182

⁹ M. Fasan, S. Bianchi, *L'azienda sostenibile: trend, strumenti e case study*, Edizioni Ca' Foscari, Venezia, 2017, pag. 19-20-21

per migliorare le performance finanziarie che, invece, sono influenzate negativamente dalla limitata attenzione del management verso tali pratiche.¹⁰

2.3 L'evoluzione del concetto di creazione del valore

La problematica del valore in Economia Aziendale è rimasta confinata in passato negli ambiti della valutazione delle imprese, a causa della convergenza sui valori contabili dei valori economici di capitale e reddito. Negli ultimi trenta anni, tale problematica ha incominciato ad acquisire rilevanza e la creazione del valore ha sostituito il reddito come variabile rappresentativa delle finalità di impresa. Secondo la tradizione italiana degli studi di Economia Aziendale, il reddito va considerato come una condizione di funzionamento dell'azienda e non come un obiettivo. La problematica del valore riflette il fatto che nei contesti produttivi emergenti i valori contabili ed economici del capitale e del reddito, prima convergenti, tendono a disaccoppiarsi.

Nei contesti tradizionali, la redditività è il risultato reso possibile dall'economicità, ossia la capacità di utilizzare in modo economicamente conveniente i fattori produttivi, di produrre beni e servizi dal valore superiore dei fattori utilizzati e generare ricavi per remunerare i fattori produttivi. Dalla redditività dipendono la durabilità, ovvero la capacità di mantenere nel tempo e rinnovare le condizioni di economicità, e l'autonomia o autosufficienza economica, cioè la capacità di sopravvivere senza bisogno del supporto di sussidi esterni.

Nei contesti attuali, è la creazione del valore a svolgere questa funzione, quindi la creazione del valore si sostituisce al reddito come indicatore della performance economica dell'impresa, questo proietta la creazione del valore al centro dei sistemi

¹⁰ open.luiss.it, <https://open.luiss.it/2020/02/11/il-legame-tra-responsabilita-sociale-e-performance-finanziaria-nelle-imprese-alberghiere/>

di pianificazione e controllo del corporate reporting. La creazione di valore può essere osservata dal punto di vista della prospettiva temporale entro la quale viene perseguita, nel breve o nel medio/lungo periodo, da quelli dei soggetti ai quali è destinato il valore, *shareholder* e *stakeholder*, da quella dell'oggetto il cui valore viene incrementato grazie alla gestione, l'impresa, il suo capitale proprio, il capitale intellettuale. Il concetto di valore va esaminato per come ha orientato le attività di management e reporting, con riferimento alle sue tappe evolutive:

- il valore per gli *stakeholder*;
- il valore dell'impatto;
- il valore condiviso;
- il valore *multi-capital*.¹¹

2.3.1 Il valore per gli stakeholder

I principi della creazione del valore hanno ottenuto una certa rilevanza con la pubblicazione nel 1986 da parte di Alfred Rappaport, di *Creating Shareolder Value*.¹² L'approccio di Rappaport è basato su logiche finanziarie e di breve termine ed è in risposta alla caduta della profittabilità delle public companies a produzione standardizzata di fronte alla crescente varietà e variabilità della domanda. L'economista americano, infatti, ha formalizzato la Teoria della Creazione del Valore come creazione del valore per gli azionisti e lega il valore dell'impresa all'attualizzazione dei *free cash flow* che essa può generare e destinare alla remunerazione del capitale proprio. Lo *shareholder value* è dato dalla differenza

¹¹ P. M. Ferrando, *op. cit.*, pag. 50-135-136

¹² A. Rappaport, *Creating shareholder value: the new standard for business performance*, The Free Press, New York, 1986

tra valore dell'impresa e passività. In particolare, il valore dell'impresa consiste nel valore attuale del cash flow operativo entro l'orizzonte di previsione e dal valore residuo dell'impresa al termine del periodo, incrementato dal valore di mercato di beni non essenziali per la gestione e liquidabili. Nell'ottica dello *shareholder value* l'impresa si configura come un oggetto di investimento, essa deve essere competitiva non solo nel momento in cui porta al mercato i propri prodotti, ma anche quando si presenta sul mercato dei capitali in cerca di finanziamenti. Trovano qui origine le politiche di cessione di business meno favorevoli, dirazionalizzazione dei costi con esternalizzazione e delocalizzazione verso fornitorie aree a più basso costo di produzione. Tuttavia, questo approccio di breve termine porta ad un impoverimento delle risorse aziendali, della qualità della produzione e dei potenziali di creazione di valore nel medio e lungo termine.

Alla logica finanziaria e di breve termine di creazione del valore se ne è aggiunta un'altra orientata in senso strategico e di medio/lungo periodo. Questa visione privilegia politiche aziendali di *competence building* e di *competence leveraging*, di sviluppo di competenze distintive grazie anche al contributo di *stakeholder*, di valorizzazione dei conseguenti vantaggi competitivi in termini di redditività sostenibile. La logica finanziaria è presente nelle *public companies* con la presenza di capitale di investitori internazionali interessati al rendimento a breve dei propri investimenti e caratterizzate da un management incentivato tramite stock option. La logica strategica è possibile individuarla nelle imprese controllate da coalizioni di gruppi familiari, meno vincolate dalle sollecitazioni del mercato a conseguire redditività a breve, quindi in grado di operare sulla base di obiettivi e strategie a medio/lungo termine.¹³

¹³ P. M. Ferrando, *op. cit.*, 136-137

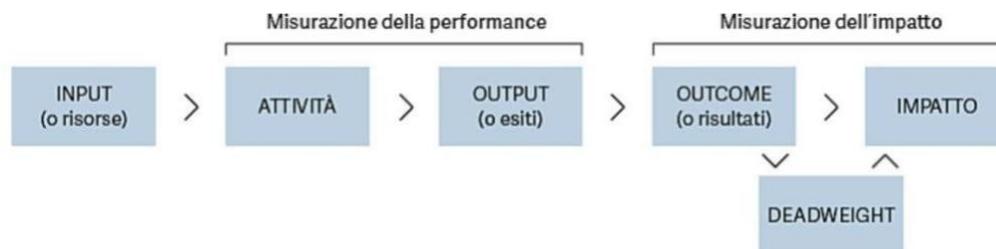
2.3.2 Il valore dell'impatto

La Teoria della Creazione del Valore nella sua versione di breve termine non considera gli effetti che le attività produttive generano creando o distruggendo valore al di fuori dell'ambito degli shareholder. Per analizzare gli effetti esterni di un'organizzazione si fa riferimento ad iniziative *not for profit*, attività del terzo settore, all'imprenditorialità sociale che si basano sul concetto di impatto sociale. Secondo Perrini e Vurro, l'impatto sociale è la capacità di un'organizzazione di contribuire ad un cambiamento in un determinato campo d'azione modificando lo status quo di una persona o di una comunità destinatari dell'attività sociale.¹⁴

L'attenzione su tali attività è cresciuta a causa dei problemi sociali emergenti come l'invecchiamento demografico, flussi migratori, e della riduzione dei fondi pubblici e privati destinati alle attività sociali. Dall'altro, dalla maggiore competizione per l'accesso a risorse e a finanziamenti, per motivi di selettività dei finanziatori nel valutare i progetti. Le imprese sociali, organizzazioni *for profit* e *not for profit* che sono impegnate in attività sociali devono rispondere a problemi interni di gestione, ossia misurazione di performance economiche e sociali ed esterni di accountability di fronte ai finanziatori e agli *stakeholder*. In questo quadro è stato proposto il modello della Catena del Valore dell'Impatto, che mostra in maniera sequenziale le determinanti dell'impatto sociale di specifiche iniziative e progetti.

¹⁴ F. Perrini, C. Vurro, *La valutazione degli impatti sociali: approcci e strumenti applicativi*, Egea, Milano, 2013

Figura 2.5 – Catena del valore dell'impatto



Fonte: <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/valutare-l-impatto-sociale-la-questione-della-misurazione-12>

La sequenza è la seguente:

- *input*; le risorse finanziarie, materiali ed umane investite nell'attività o nel progetto;
- attività; le azioni ed i processi per generare output e *outcome*;
- *output*; i prodotti, identificabili e quantificabili, frutto dell'attività svolta;
- *outcome*; i cambiamenti comportamentali, istituzionali e sociali osservabili nel medio/lungo periodo raggiunti dagli output dell'intervento;
- impatto sociale; il cambiamento sostenibile di lungo periodo positivo o negativo indotto nel contesto, al netto di quelli non derivanti dall'attività svolta, tramite la valutazione che permette di verificare cosa sarebbe successo in assenza dell'attività implementata dall'organizzazione detta *deadweight*.¹⁵

¹⁵ P. M. Ferrando, *op. cit.*, pag. 138-139

2.3.3 Il valore condiviso

Porter e Kramer parlano di creazione di valore condiviso come “l’insieme delle politiche e pratiche gestionali che accrescono la competitività aziendale facendo al tempo stesso progredire le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui operano”.¹⁶

Con il valore condiviso si crea congiuntamente valore economico e valore sociale. Le aziende possono creare valore condiviso attraverso la creazione di valore sociale. Si possono usare tre approcci a questo fine:

- riconcepire prodotti e mercati sulla base della vastità dei bisogni sociali. Vi deve essere un raggiungimento dei mercati insoddisfatti adattando i prodotti alla soddisfazione dei bisogni sociali;
- ridefinire la produttività della catena del valore, tramite il miglioramento nell’efficienza dell’uso delle risorse naturali e dell’acqua, igiene e sicurezza e le condizioni di lavoro;
- facilitare lo sviluppo di *cluster* locali, ossia un insieme di imprese ed istituzioni che hanno un ruolo di primo piano in tutte le economie regionali ed in crescita, in quanto promuovono la produttività, innovazione e competitività.

Il raggiungimento degli obiettivi sociali, i quali fanno parte del core business, avviene in una prospettiva di medio-lungo periodo perché si deve tenere conto non solo del profitto immediato, ma del valore prodotto per l’impresa e gli *stakeholder*. Quello di valore condiviso è un concetto rilevante dal punto di vista del management, da cui possono derivare linee-guida per la gestione, meno ai fini del reporting, del controllo e della comunicazione perché manca della indispensabile strumentazione necessaria per la misurazione e valutazione degli impatti esterni,

¹⁶ M. E. Porter, M. R. Kramer, *Creare valore condiviso*, Harvard Business Review, Boston, 2011 pag. 72-73-74-75-76-77-78-79-80

delle risposte ai problemi sociali e del contributo allo sviluppo ed alla crescita del benessere.¹⁷

2.3.4 Il valore multi-capital

Il valore *multi-capital* sarà approfondito nei capitoli seguenti, esso consiste nel concetto su cui *l'International Integrated Reporting Council (IIRC)* ha costruito la proposta di *International Integrated Reporting Framework*.

¹⁷ P. M. Ferrando, *op. cit.*, pag. 140-141

3 IL FRAMEWORK “IR” DELL’INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL

3.1 Cenni storici dell’integrated reporting

L’integrated reporting è definito dall’International Integrated Reporting Council (IIRC) come “la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un’organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera”.¹

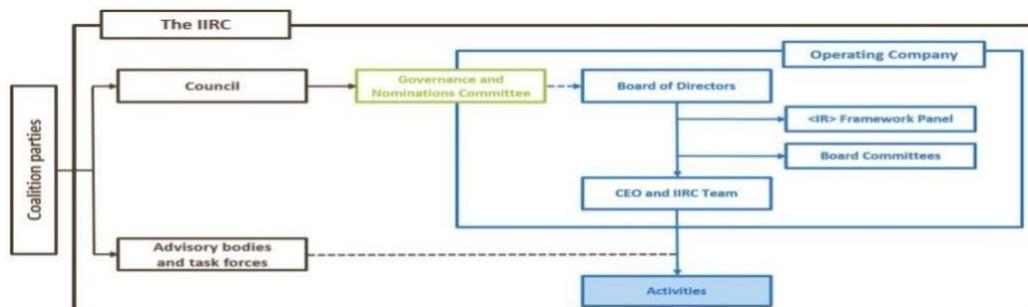
Il percorso verso l’integrated report (IR) è iniziato nell'agosto 2010, quando il Prince Accounting for Sustainability Project (A4S) e la Global Reporting Initiative (GRI) hanno dato vita all'International Integrated Reporting Council.

L’IIRC si tratta di una coalizione globale di aziende, autorità di regolamentazione, ONG e professionisti della contabilità che ha l'obiettivo di promuovere la comunicazione sulla creazione di valore come prossimo passo nell'evoluzione del reporting aziendale. L’organizzazione è dedicata alla definizione delle prassi consolidate per il report integrato, affinché questo possa rappresentare lo step evolutivo della comunicazione finanziaria a livello mondiale. L’IIRC mira a definire in modo sistematico i principi guida che indicano il contenuto di un report integrato aiutando le aziende a comunicare nel miglior modo possibile la loro storia sulla creazione del valore.²

¹ International Integrated Reporting Council, *Il framework “IR” internazionale: reporting integrato*, pag. 7

² A. Gasperini, *Il vero bilancio integrato. Storie di creazione del valore a breve, medio e lungo termine*, IPSOA, Milano, 2013, pag. 143

Figura 3.1 – La struttura dell'IIRC



Fonte: <https://www.integratedreporting.org/structure-of-the-iirc-2/>

A livello organizzativo (Figura 3.1), l'IIRC si compone di un Council, a cui sono affidati compiti di indirizzo, un Board, dedito alle problematiche gestionali, un Working Group, il quale ha compiti tecnici come l'emanazione dei documenti, tra cui Il Framework e un Segretariato a cui sono riservati compiti operativi e di collazione tra i diversi organismi.

Dal 2011, l'IIRC ha lanciato un Programma Pilota, un'iniziativa biennale che ha coinvolto 44 aziende (tra cui The Coca-Cola Company, KPMG International, HSBC Holdings plc). Gli obiettivi dichiarati dal Programma Pilota sono i seguenti:

- incoraggiare le organizzazioni ad innovare nelle loro pratiche di rendicontazione;
- informare gli investitori sulla futura evoluzione delle pratiche di rendicontazione;
- convergere verso una guida di riferimento internazionale.

Nel settembre 2011, l'IIRC ha pubblicato il suo primo documento intitolato "Towards Integrated Reporting - Communicating Value in the 21st Century". Esso fornisce una rappresentazione chiara e concisa di come un'organizzazione dimostra la propria gestione e di come crea e sostiene il valore e i suoi principali valori sottostanti. Un anno dopo, l'11 luglio 2012, il Consiglio ha pubblicato il "Draft Outline of the International "IR" Framework" che per la prima volta ha definito la

struttura di base del Framework. Dopo circa quattro mesi è stato pubblicato il "Prototype "IR" Framework" con l'obiettivo di dimostrare i progressi compiuti dall'Organizzazione, definendo i principi e i concetti chiave alla base dell'IR per aiutare le organizzazioni interessate a produrre i propri IR.

Nel corso del 2013 IIRC ha pubblicato in collaborazione con organizzazioni professionali una serie di *Background Paper*, finalizzati ad illustrare ed alimentare il dibattito inerente alle singole sezioni e aree critiche del framework. I *Background Paper* riguardano:

- *business model*;
- *capitals*;
- *connectivity*;
- *materiality*;
- *value creation*.³

Tutto questo lavoro introduttivo ha portato alla preparazione del "Consultation Draft of the first Integrated Reporting Framework", pubblicato il 16 aprile 2013. Infine, nel dicembre dello stesso anno il Consiglio ha rilasciato l'"International "IR" Framework", la versione finale del framework a cui possono fare riferimento le aziende che vogliono adottare l'IR. L'obiettivo del framework è quello di definire i concetti fondamentali, i principi guida e gli elementi di contenuto che regolano la compilazione di un report integrato. Inoltre, l'IIRC sottolinea che il Framework è basato su principi, il che significa che trae solo le basi su cui ogni azienda deve costruire il proprio report individuale secondo il proprio giudizio, considerando la propria organizzazione specifica. Pertanto, il Framework non specifica KPI o metodi di misurazione specifici, ma lascia ai singoli un livello di flessibilità piuttosto elevato, mantenendo comunque un sufficiente grado di comparabilità.

³ [integratedreporting.org, https://www.integratedreporting.org/resource/background-papers/](https://www.integratedreporting.org/resource/background-papers/)

Le revisioni dell'International "IR" Framework sono state pubblicate a gennaio 2021, esse sono le prime da quando il framework è stato originariamente pubblicato nel 2013. Inoltre, nel giugno 2021, l'International Integrated Reporting Council (IIRC) e il Sustainability Accounting Standards Board (SASB) si sono fusi per formare la Value Reporting Foundation. La Value Reporting Foundation è un'organizzazione globale senza scopo di lucro che offre una serie completa di risorse progettate per aiutare le aziende e gli investitori a sviluppare una comprensione condivisa del valore d'impresa, di come viene creato, conservato o eroso nel tempo. Le risorse comprendono i principi del pensiero integrato, l'Integrated Reporting Framework e gli standard SASB possono essere utilizzati da soli o in combinazione, a seconda delle esigenze aziendali. Questi strumenti, già adottati in più di 70 Paesi, costituiscono l'infrastruttura di mercato del 21° secolo, necessari per sviluppare, gestire e comunicare una strategia che crei valore a lungo termine che favorisce il miglioramento delle prestazioni aziendali.⁴

Per concludere, è importante menzionare l'esperienza in Sud Africa dell'IR. A partire da marzo 2010, l'IR è diventato un documento indispensabile per la quotazione alla borsa di *Johannesburg Securities Exchange* (JSE) perché è necessario il rispetto degli obblighi di informativa richiesti dal King Code of Governance Principles for South Africa 2009 (King III) tra i quali quello di presentare un IR.⁵

Successivamente alla pubblicazione del King III, è stato costituito l'Integrated Reporting Committee (IRC SA) con la finalità di promuovere la definizione di linee guida e *best practice* alle quali fare riferimento per la realizzazione di un IR. IRC SA è stata la prima organizzazione internazionale che ha promosso la pubblicazione il 25 gennaio 2011 di un *Discussion Paper* la cui finalità è quella di descrivere gli

⁴ [integratedreporting.org, https://www.integratedreporting.org/content/uploads/2022/08/Transition-to-integrated-reporting_A-Getting-Started-Guide.pdf](https://www.integratedreporting.org/content/uploads/2022/08/Transition-to-integrated-reporting_A-Getting-Started-Guide.pdf)

⁵ [kpmg.com, https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/Corporate-Governance-and-King-III.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/Corporate-Governance-and-King-III.pdf)

obiettivi e le caratteristiche di un IR denominato “Framework for Integrated Reporting and the Integrated Report” e la sua mission è quella di:

- ottenere il riconoscimento e l’accettazione di quelle che sono considerate essere buone pratiche di un IR;
- definire, comunicare e promuovere un modello standardizzato di IR in grado di riflettere anche la dimensione economica, ambientale e sociale delle attività di un’organizzazione;
- promuovere una armonizzazione internazionale dell’IR attraverso una collaborazione con IIRC come raccomandato dal King Committee on Governance.

Secondo IRC SA l’IR è il documento principale di un’organizzazione e potrebbe essere collegato con altri report nei quali vengono fornite informazioni di maggiore dettaglio quali il bilancio annuale finanziario, il report di sostenibilità e quello per la comunicazione della governance.⁶

3.2 I destinatari e i concetti chiave del Framework

Il *framework* afferma che l’IR è indirizzato a qualsiasi tipologia di organizzazione, ossia di azienda. Esso può essere predisposto oltre che dalle imprese, dagli enti pubblici e non lucrativi. L’IR è rivolto principalmente alla grande impresa *for profit*, ciò non inficia la fruibilità del documento e l’utilità dell’IR per le altre realtà. L’IIRC indirizza le proprie previsioni alle aziende *for profit* di qualsiasi dimensioni, mentre riconosce che gli enti del settore pubblico e del privato sociale potrebbero dover adattare le previsioni alla propria realtà.⁷

⁶ A. Gasperini, *op cit.*, pag. 137

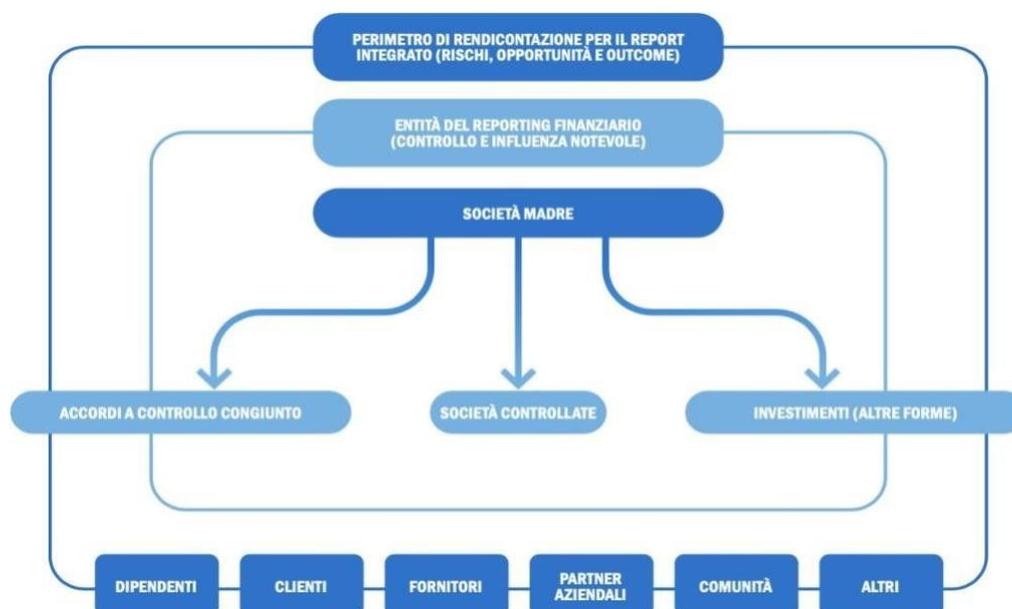
⁷ International Integrated Reporting Council, *Il framework “IR” internazionale (gennaio 2021)*, pag. 10

I destinatari principali dell'IR sono rappresentati da coloro che apportano il capitale, quindi dai fornitori del capitale finanziario. La capacità di un'organizzazione di creare valore consente ai fornitori di capitale finanziario di realizzare un ritorno economico. L'IR “offre riscontri a tutti gli *stakeholder* interessati alla capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo, quali i dipendenti, i clienti, i fornitori, i partner aziendali, le comunità locali, i legislatori, gli organismi di regolamentazione e i responsabili delle decisioni politiche”⁸. Si prediligono i fornitori di capitale finanziario in quanto essi hanno un ruolo di primo piano nella scelta di allocazione delle risorse.

Prima di passare ai concetti chiave del *framework*, è importante trattare il perimetro del reporting. Esso è individuato in base all'ambito di consolidamento, le organizzazioni che rientrano nel parametro sono determinate dalla normativa o dai principi contabili applicabili.

⁸ International Integrated Reporting Council, *Il framework “IR” internazionale (gennaio 2021)*, pag. 11

Figura 3.2 – Il perimetro di rendicontazione dell'IR



Fonte: International Integrated Reporting Council, *Il framework "IR" internazionale (gennaio 2021)*, pag. 32

L'IIRC afferma (Figura 3.2) che l'IR dovrebbe considerare le opportunità, i rischi e i risultati attribuibili non solo alle organizzazioni che rientrano nel perimetro, ma anche gli stakeholder che influenzano l'organizzazione. L'entità del reporting finanziario costituisce l'elemento centrale del perimetro di rendicontazione e racchiude gli investimenti dei fornitori di capitale finanziario. Le informazioni dei rendiconti finanziari possono servire come punto di riferimento a cui poter correlare le informazioni contenute nell'IR. Il secondo aspetto della determinazione del perimetro di rendicontazione consiste nell'identificare i rischi, opportunità e risultati attribuibili non solo alle organizzazioni che rientrano nel perimetro, ma anche agli stakeholder, qualora questi potessero influire sull'organizzazione e sulla sua capacità di creare valore.⁹

⁹ M. Pozzoli, *op. cit.*, pag. 21

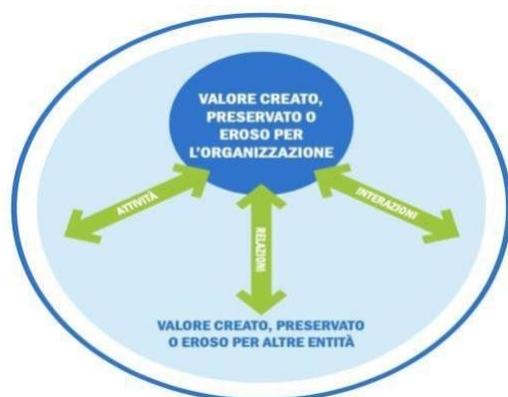
I concetti chiave individuati dal framework consistono:

- nel valore;
- nei capitali;
- nel processo di creazione del valore.

Il valore creato da un'azienda non è solamente in funzione delle decisioni prese e delle attività attuate, ma può risentire dell'influenza dell'ambiente esterno, delle caratteristiche delle risorse impiegate e delle relazioni instaurate con gli stakeholder. Sulla base della complessità ed interconnettività delle variabili che possono concorrere alla creazione di valore, l'IR deve comprendere informazioni dettagliate su tutti gli elementi che influenzano tale processo, con un'attenzione particolare alla capacità di innovare beni, servizi o all'impiego di tecnologie. Il valore creato da un'azienda viene distinto in valore creato per l'organizzazione stessa e per le altre entità. Nel primo caso, vi è un riferimento al capitale finanziario che permette all'impresa di auto-remunerare i processi produttivi, di proseguire la propria attività nel tempo e di remunerare anche i creditori o le banche che hanno messo a disposizione risorse finanziarie. Nel secondo caso si tratta di quei casi in cui gli effetti positivi che possono ricadere sulle diverse tipologie di *stakeholder* o sulla società in generale per effetto dello svolgimento dell'attività d'impresa.¹⁰

¹⁰ F.M. Rossi, R. L. Orelli, C. del Sordo, *op cit.*, pag. 157-158-159

Figura 3.3 – La creazione di valore per l'organizzazione e per le altre entità



Fonte: International Integrated Reporting Council, *Il framework "IR" internazionale (gennaio 2021)*, pag. 16

La Figura 3.3 dimostra il rapporto tra le due concezioni di valore. La capacità di un'azienda di creare valore è connessa a quella di creare valore per altre entità, questa relazione deve permettere che l'aumento di uno avvenga di pari passo con l'incremento dell'altro. L'incremento interno di valore in un'azienda è raffigurato come un sottoinsieme delle capacità di creare ricchezza per entità esterne, dal cliente, personale dipendente, all'ambiente esterno in cui opera l'azienda. Il legame fra questi aspetti dipende dalle attività, relazioni e interazioni che producono effetti positivi o negativi nei confronti degli stakeholder e di conseguenza sull'impresa stessa.¹¹

I capitali aziendali sono stock di valore che viene incrementato, ridotto o trasformato attraverso le attività e gli output di un'organizzazione. Secondo IIRC, i capitali sono fonte di valore da cui dipende il successo di qualsiasi organizzazione.¹² I capitali vanno considerati come risorse aziendali che le consentono di svolgere, influenzare e portare a termine le sue attività.

¹¹ International Integrated Reporting Council (2021), *op cit.*, pag. 16-17

¹² International Integrated Reporting Council (2021), *op cit.*, pag. 18

Figura 3.4 – I sei capitali



Fonte: <https://farenumeri.it/report-integrato/>

Prima della descrizione dei capitali, è necessario chiarire che il framework non richiede la descrizione e analisi di tutte le tipologie dei capitali indicati. L'attenzione deve essere focalizzata sui capitali che possono creare valore nel corso del tempo. Secondo il *framework*, i capitali si dividono in sei categorie (Figura 3.4):

- capitale finanziario;
- capitale produttivo;
- capitale intellettuale;
- capitale umano;
- capitale sociale e relazionale;
- capitale naturale.

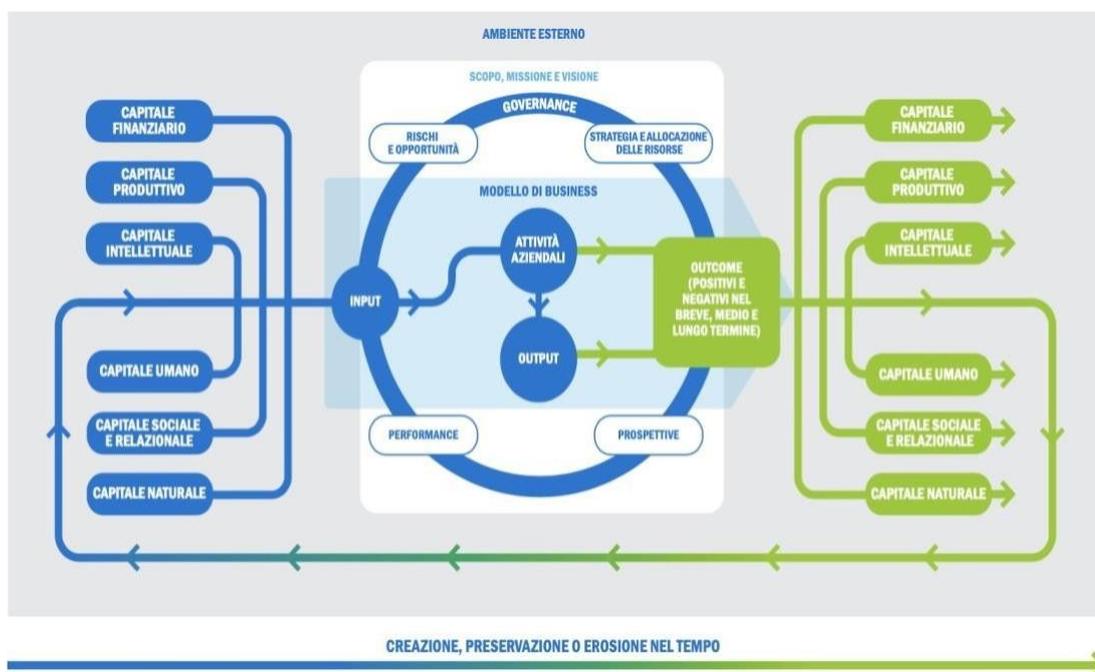
Secondo il *framework*, il capitale finanziario consiste nell'insieme dei fondi che l'organizzazione può utilizzare per la produzione di beni o la prestazione di servizi. Essi sono ottenuti tramite varie fonti di finanziamento, quali debito, equity, contributi e donazioni, altrimenti tramite investimenti. Il capitale produttivo è dato dagli oggetti fisici fabbricati necessari per la produzione di beni o prestazione di

servizi. Il capitale intellettuale è formato dai beni immateriali dalle quali dipendono i vantaggi competitivi, come la reputazione e il brand. Il capitale umano è costituito dalle competenze, esperienza e motivazioni ad innovare delle persone. Il capitale naturale consiste nell'insieme di tutte le risorse e i processi ambientali, rinnovabili e non rinnovabili, che forniscono prodotti o servizi per il successo passato, presente e futuro dell'organizzazione. I primi due capitali sono simili a quelli individuati nel bilancio tradizionale, gli altri non sono inclusi solitamente nel report annuale, sebbene possano trovare rappresentazione in altri documenti a carattere non finanziario.¹³

I capitali descritti sono un *input* e un *output* del *business model* di un'organizzazione, essi entrando nel processo produttivo vengono trasformati in *output* dai quali è possibile ottenere *outcomes*, ovvero l'aumento del valore (Figura 3.5). Il *business model* consiste nel fulcro dell'azienda, attorno a cui ruota la concreta capacità di conseguire un aumento di valore. Vengono considerati come *input* le materie che saranno oggetto di trasformazione fisico-tecnica, il personale per lo svolgimento delle attività, il denaro necessario per la remunerazione del fattore lavoro e degli altri fattori produttivi, il capitale intellettuale ossia l'ingegno o le innovazioni che possono essere introdotte per il miglioramento dell'intero *business model*.

¹³ M. Pozzoli, *op. cit.*, pag 24

Figura 3.5 – Il processo di creazione del valore



Fonte: Fonte: International Integrated Reporting Council, Il framework “IR” internazionale (gennaio 2021), pag. 22

3.3 I principi guida

I principi guida rappresentano la base per la redazione dell’IR, ne forniscono il contenuto rispondendo all’obiettivo di consentire allo stakeholder di comprendere non solo le performance e i risultati conseguiti dall’organizzazione nell’esercizio in corso e quelli nel medio-lungo periodo.¹⁴ Tali principi assumono un ruolo simile a quello dei postulati del bilancio tradizionale. Questi sono:

- focus strategico e orientamento al futuro;
- connettività delle informazioni;

¹⁴ F.M. Rossi, R. L. Orelli, C. del Sordo, *op. cit.*, pag. 164

- risposta alle esigenze degli stakeholder;
- materialità;
- sinteticità;
- attendibilità e completezza;
- coerenza e comparabilità.¹⁵

Per quanto riguarda il focus strategico e l'orientamento al futuro, un IR deve fornire una informativa sulla strategia aziendale e su come questa si correli con la sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo periodo e gli effetti derivanti dall'utilizzo dei capitali. Tale principio può riguardare anche l'esplicitazione dei rischi e delle opportunità e le modalità attraverso cui l'organizzazione intende rispondere o agire in tali situazioni.¹⁶

La connettività delle informazioni è un principio fondante dell'IR. Esso afferma che un IR deve rappresentare la combinazione, le correlazioni e le dipendenze fra i fattori che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo.¹⁷ Il principio della connettività è funzionale a:

- focalizzare un'immagine unica in merito alla capacità di creazione del valore, evidenziando come i diversi elementi concorrano al perseguimento di tale finalità;
- indicare ai lettori come i diversi fattori contribuiscano al risultato aziendale;
- facilitare la capacità degli utilizzatori di collegare le informazioni con le altre disponibili, come quelle del bilancio d'esercizio;
- contribuire all'eliminazione dei comportamenti predefiniti nell'accedere, misurare e gestire le informazioni oltre ai canonici dati finanziari. In questa

¹⁵ International Integrated Reporting Council (2021), *op. cit.*, pag. 25

¹⁶ International Integrated Reporting Council (2021), *op. cit.*, pag. 26

¹⁷ International Integrated Reporting Council (2021), *op. cit.*, pag. 27

visione, la connettività rappresenta un elemento portante dell'integrated thinking, il quale verrà analizzato nel prossimo capitolo.

Il rapporto con gli *stakeholder* richiede che un IR debba fornire informazioni dettagliate sulla natura e sulla qualità delle relazioni dell'organizzazione con i propri stakeholder e illustrare in che modo e fino a che punto essa ne comprende e ne considera le esigenze e gli interessi legittimi, e in che modo e fino a che punto ad essi risponda.¹⁸ La corretta comprensione delle loro esigenze è alla base dell'IR e dell'*integrated thinking*, per questo motivo è necessario un coinvolgimento diretto degli stakeholder tramite comunicazioni quotidiane con la clientela, conferenze con il pubblico e l'impiego di altri possibili strumenti di dialogo.

La definizione di materialità è sorta in ambito finanziario, dove essa è funzionale a guidare la predisposizione del bilancio d'esercizio, tenendo in considerazione le aspettative conoscitive dei fruitori principali dell'informativa. Il concetto di materialità in ambito non finanziario è più ampio. Secondo l'IIRC, il concetto di materialità consiste nel fatto che un IR debba fornire informazioni sugli aspetti che influiscono in modo significativo sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine.¹⁹ Per determinare la significatività delle informazioni riportate, ossia la loro materialità, è necessaria la comprensione della capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine, attribuire le priorità alle questioni da identificare e determinare le informazioni da diffondere in merito alle tematiche rilevanti.

Secondo il principio della sinteticità, un IR deve includere dati sufficienti per la comprensione della strategia, *governance*, *performance* e prospettive per il futuro dell'organizzazione. Il documento non deve essere appesantito con informazioni meno rilevanti.²⁰

¹⁸ International Integrated Reporting Council (2021), *op. cit.*, pag. 28

¹⁹ International Integrated Reporting Council (2021), *op. cit.*, pag. 29

²⁰ International Integrated Reporting Council (2021), *op. cit.*, pag. 33

Con l'attendibilità e la completezza, il Framework afferma che un IR deve contenere tutti gli aspetti materiali, sia positivi che negativi, in modo obiettivo e senza errori materiali.²¹ L'attendibilità si può valutare tramite un *audit trail*, ossia un sistema di revisione interna che consenta ai manager e agli amministratori di poter esaminare e decidere quali elementi materiali inserire perché considerati affidabili. Essa può essere migliorata tramite sistemi di reporting interni efficaci, un adeguato coinvolgimento degli *stakeholder* e attestazioni fornite da terzi indipendenti.

Infine, secondo la coerenza e la comparabilità le informazioni incluse in un IR devono essere presentate in modo coerente nel tempo e tale da consentire il confronto con altre organizzazioni, nella misura in cui questo sia materiale per la capacità propria dell'organizzazione di creare valore nel tempo.²² La coerenza deve essere intesa come applicazione delle medesime tecniche espositive e di determinazione quantitativa, e la comparabilità spaziale, con altre organizzazioni. Ciò significa che il metodo di rendicontazione non deve cambiare da un esercizio all'altro, se non nel caso in cui ciò sia necessario a migliorare la qualità del reporting.

3.4 Gli elementi di contenuto

Il framework al capitolo 4 indica gli elementi di contenuto che dovrebbero essere presenti in ogni IR (Figura 3.6). Gli elementi elencati costituiscono *building blocks*, ossia dei fattori che consentono di spiegare in maniera sintetica ma completa il processo di creazione di valore di un'organizzazione. È fondamentale che in

²¹ International Integrated Reporting Council (2021), *op. cit.*, pag. 34

²² International Integrated Reporting Council (2021), *op. cit.*, pag. 36

maniera coerente con il principio della connettività delle informazioni, l'esposizione degli elementi deve fornire informazioni i cui collegamenti siano evidenti. Gli elementi di contenuto sono esplicitati sottoforma di quesiti, anziché come una lista di controllo delle informazioni da inserire.²³

Figura 3.6 – Gli elementi di contenuto del Framework

ELEMENTI DI CONTENUTO

Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno

- 4.4** *Un report integrato deve rispondere alla domanda: che cosa fa l'organizzazione e in quali circostanze opera?*

Governance

- 4.8** *Un report integrato deve rispondere alla domanda: in che modo la struttura di governance dell'organizzazione sostiene la sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine?*

Modello di business

- 4.10** *Un report integrato deve rispondere alla domanda: qual è il modello di business dell'organizzazione?*

Rischi e opportunità

- 4.24** *Un report integrato deve rispondere alla domanda: quali sono le opportunità e i rischi specifici che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio o lungo termine e in che modo essi vengono da questa gestiti?*

Strategia e allocazione delle risorse

- 4.28** *Un report integrato deve rispondere alla domanda: quali sono gli obiettivi dell'organizzazione e come intende raggiungerli?*

Performance

- 4.31** *Un report integrato deve rispondere alla domanda: in quale misura l'organizzazione ha raggiunto i propri obiettivi strategici relativi al periodo di riferimento e quali sono i risultati ottenuti in termini di effetti sui capitali?*

Prospettive

- 4.35** *Un report integrato deve rispondere alla domanda: quali sfide e quali incertezze dovrà probabilmente affrontare l'organizzazione nell'attuazione della propria strategia e quali sono le potenziali implicazioni per il suo modello di business e per le sue performance future?*

Base di preparazione e presentazione

- 4.41** *Un report integrato deve rispondere alla domanda: in che modo l'organizzazione determina gli aspetti da includere nel report integrato e come vengono quantificati e valutati tali aspetti?*

Fonte: International Integrated Reporting Council, *Il framework "IR" internazionale* (gennaio 2021), pag. 56

²³ F. M. Rossi, R. L. Orelli, C. del Sordo, *op. cit.*, pag. 170-171

Tramite la presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno, l'IR esplicita la mission e la vision dell'organizzazione e offre indicazioni in merito al contesto aziendale, quali:

- cultura, etica e valori;
- assetto proprietario e struttura operativa;
- attività, mercati, prodotti e servizi principali:
 1. contesto competitivo e posizione di mercato, considerando fattori quali la minaccia di nuove forme di concorrenza e i prodotti o servizi sostitutivi, il potere contrattuale dei fornitori e clienti e il livello di aggressività della concorrenza.
 2. Informazioni quantitative chiave, ossia il fatturato, il numero dei dipendenti e il numero dei paesi in cui opera l'organizzazione.
 3. Fattori significativi che influiscono sull'ambiente esterno, come il contesto legale, sociale, politico, ambientale e commerciale.

L'analisi della governance è un elemento che non può mancare in un IR. Il report deve fornire adeguate informazioni riguardanti:

- la struttura della leadership dell'organizzazione, incluse la *diversity* e le competenze dei responsabili della governance;
- i processi specifici utilizzati per prendere decisioni strategiche, per definire e monitorare la cultura dell'organizzazione;
- le misure specifiche adottate dai responsabili della governance per influenzare e monitorare l'orientamento strategico dell'organizzazione e il suo approccio alla gestione del rischio;
- la modalità con cui la cultura, l'etica e i valori dell'organizzazione si riflettono sull'utilizzo dei vari capitali, incluse le relazioni con gli *stakeholder* chiave;
- il modo in cui l'organizzazione implementa *best practice* di governance che vanno oltre i requisiti legali;

- le iniziative intraprese dai responsabili della governance per la promozione e per consentire l'innovazione;
- il collegamento esistente fra retribuzioni, incentivi e creazione di valore a breve, medio e lungo termine. Il *framework* pone attenzione al tema delle politiche retributive in quanto critica di per mancanza di trasparenza. A tale fine, sono richieste informazioni riguardanti il collegamento esistente fra retribuzioni e incentivi e la creazione di valore nel breve, medio e lungo termine, incluso il collegamento di tali aspetti con l'uso dei capitali da parte dell'organizzazione e gli effetti su questi ultimi.²⁴

Nella descrizione del modello di business dovranno essere identificati gli input utilizzati, le attività che caratterizzano il business e la sua tensione all'innovazione e al cambiamento in funzione dei mutamenti esterni, l'output ottenuto, inclusi gli eventuali sottoprodotti e scarti e gli impatti, esterni ed interni, positivi e negativi.²⁵ La sezione riguardante le opportunità e i rischi deve essere letta congiuntamente alle altre del report, perché ne rappresenta una conseguenza. Il *Framework* richiede in questo caso di indicare informazioni riguardo:

- l'origine delle opportunità e i rischi. Essi possono essere interni, esterni o una combinazione di entrambi. Le origini esterne derivano dall'ambiente esterno, le origini interne sono generate dalle attività aziendali.
- La modalità con cui è stimata la probabilità percepita di accadimento e l'eventuale portata degli effetti connessi.
- I passaggi specifici da seguire per la creazione del valore dalle opportunità chiave e per mitigare o gestire i rischi principali, inclusa l'identificazione degli obiettivi strategici, delle strategie, delle politiche, dei *target* e dei KPI associati.²⁶

²⁴ International Integrated Reporting Council (2021), *op. cit.*, pag. 40

²⁵ International Integrated Reporting Council (2021), *op. cit.*, pag. 41

²⁶ M. Pozzoli, *op. cit.*, pag 60-61

L'elemento strategia e allocazione delle risorse identifica gli obiettivi strategici dell'organizzazione a breve, medio e lungo termine e le strategie adottate per il loro raggiungimento. Inoltre, nell'IR è necessario identificare i piani di allocazione delle risorse per implementare la strategia e la modalità di misurazione degli obiettivi e dei risultati previsti nel tempo. Una descrizione efficace delle strategie dovrebbe presentare tre elementi chiave:

- *vision*; rappresenta il traguardo che l'impresa intende raggiungere in futuro. Essa non è un concetto astratto perché occorre dettagliare quale posizione futura si vuole che l'azienda rivesta e come essa si distacchi rispetto a quella presente.
- *Starting point*; costituisce la base, la posizione che l'azienda ricopre al momento in cui si rendiconta, i suoi punti di forza e le debolezze
- *Delivery*; riguarda la spiegazione delle strategie e dei risultati conseguiti in rapporto con gli obiettivi originari. In questa fase, è fondamentale la scelta dei KPI che consentono di mostrare chiaramente come il business aziendale si sia evoluto nel tempo.²⁷

Un IR deve contenere informazioni qualitative e quantitative sulla performance, che includono:

- indicatori quantitativi concernenti *target*, *value driver*, opportunità e rischi, che ne illustrino il significato e le implicazioni, nonché i metodi e le ipotesi utilizzati per la loro determinazione;
- gli effetti positivi e negativi prodotti sui capitali, inclusi gli effetti materiali sui capitali a monte e a valle della catena del valore;
- lo stato delle relazioni con gli stakeholder chiave e il modo in cui l'organizzazione soddisfa le loro esigenze, aspettative e interessi legittimi;

²⁷ F. M. Rossi, R. L. Orelli, C. del Sordo, *op. cit.*, pag. 191-192-193

- i collegamenti fra performance passate e correnti, oltre che fra performance attuali e prospettive future.²⁸

Per quanto riguarda le prospettive, un IR evidenzia i cambiamenti previsti nel tempo e fornisce informazioni su:

- le aspettative degli alti dirigenti e dei responsabili della governance in relazione all'ambiente esterno e i possibili effetti sull'organizzazione,
- l'ambiente esterno, opportunità e rischi, con un'illustrazione di come tali fattori possano influenzare il raggiungimento degli obiettivi;
- la disponibilità, qualità ed accessibilità dei capitali da parte dell'azienda, come la disponibilità continua di lavoratori qualificati, illustrando la modalità di gestione delle relazioni chiave e il motivo per cui sono importanti per la creazione di valore nel tempo.

La finalità di questo elemento consiste nel fornire agli *stakeholder* la possibilità di comprendere le criticità e i rischi connessi all'attività aziendale. A tale scopo, un IR deve fornire indicatori chiave di performance (KPI), obiettivi, previsioni e informazioni rilevanti provenienti da fonti esterne riconosciute.²⁹

L'elemento di base di preparazione e presentazione prevede la descrizione riassuntiva delle attività di preparazione e presentazione dell'IR, tra cui:

- una descrizione del processo di definizione della materialità dell'organizzazione;
- una descrizione del perimetro del *reporting*;
- una descrizione riassuntiva dei framework significativi e i metodi utilizzati per quantificare o valutare le questioni materiali.³⁰

In conclusione, l'ultima sezione del framework dedicata agli elementi di contenuto offre una serie di indicazioni generali, richiamando in maniera specifica

²⁸ International Integrated Reporting Council (2021), *op. cit.*, pag. 45-46

²⁹ International Integrated Reporting Council (2021), *op. cit.*, pag. 46-47

³⁰ International Integrated Reporting Council (2021), *op. cit.*, pag. 47

quali informazioni fornire sugli aspetti materiali, le caratteristiche dei KPI che possono supportare la comparabilità, le informazioni da fornire rispetto ai capitali e alle relative variazioni.

4 L'INTEGRATED REPORTING (IR)

1.1 IR e la rappresentazione del valore aziendale

L'IR racchiude in sé gli elementi tipici del reporting economico-finanziario, unitamente alle informazioni ambientali e sociali che fanno solitamente parte dei report di sostenibilità e quelle relative al modello di corporate governance. Tale strumento rappresenta soprattutto il momento in cui l'azienda comunica come la tensione alla sostenibilità sia stata integrata nelle sue scelte strategiche. L'IR non è la conseguenza di un processo di assemblaggio di informazioni che riguardano le performance finanziarie, non finanziarie e la comunicazione delle strategie in uno strumento unico. In realtà consiste in un processo articolato che mette in relazione vari tipi di informazione che favoriscono il successo di un'organizzazione.

Uno degli obiettivi principali dell'utilizzo dell'IR è quello di sostenere l'*integrated thinking*, il processo decisionale e le azioni mirate alla creazione di valore.¹ L'*integrated thinking* è la base dell'IR. Per tradurre l'*integrated thinking* in IR, l'organizzazione deve trasmettere una visione olistica di strategia, governance, performance e prospettive. Il report integrato dovrebbe collegare gli elementi di contenuto del Framework e i concetti fondamentali del *framework*. Per pensare integrato si intende l'attenta considerazione delle relazioni fra le varie unità operative e funzionali di un'organizzazione e i capitali che quest'ultima utilizza e influenza. Il pensare integrato conduce ad un processo decisionale integrato e ad azioni mirate alla creazione, preservazione o erosione di valore nel breve, medio e lungo termine.

¹ International Integrated Reporting Council, *Il framework "IR" internazionale (gennaio 2021)*, pag. 2

Figura 4.1 – Integrated thinking



Fonte: <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/07/IR-Background-Paper-Connectivity.pdf>

L'*integrated thinking* tiene conto delle connessioni e delle interdipendenze tra i numerosi fattori che influiscono sulla capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo, inclusi:

- i capitali che l'organizzazione utilizza o influenza, e le interdipendenze critiche;
- la capacità di un'organizzazione di rispondere alle esigenze e agli interessi degli *stakeholder* chiave;
- le modalità con cui un'organizzazione adatta il proprio modello di business e la propria strategia per rispondere all'ambiente esterno e ai rischi e alle opportunità che le si presentano;

- gli elementi che promuovono le attività, le performance (finanziarie e di altra natura) e gli impatti dell'organizzazione in termini di capitali, con riguardo al presente, passato e futuro.

Altro obiettivo è quello di evidenziare l'abilità dell'azienda di mettere in atto processi di crescita di valore, migliorando la capacità di comunicare con gli investitori ma anche con tutti gli *stakeholder*. Tale aspetto è correlato con un altro obiettivo individuato dall'IIRC, ossia quello di consentire un miglioramento delle informazioni disponibili ai fornitori di capitale finanziario, principalmente creditori e azionisti, per favorire una più efficiente allocazione dei capitali. L'IR deve inoltre evidenziare alcuni aspetti chiave del processo di creazione del valore nel tempo che vanno al di là delle pure informazioni di carattere finanziario. L'IR deve comunicare agli *stakeholder* il processo di creazione del valore dell'organizzazione nel breve, medio e lungo termine, evidenziando il ruolo dell'ambiente esterno in questo processo, della mission e vision, del modello di business, dell'apianificazione e strategia aziendale, tenendo in considerazione i rischi, le opportunità e le prospettive future.

Altro aspetto fondamentale è il concetto mutato di creazione di valore, non più realizzato a vantaggio degli azionisti ma di tutti gli *stakeholder*. Il valore non è creato da o all'interno di una singola organizzazione, bensì è influenzato dall'ambiente esterno, viene creato tramite le relazioni con gli *stakeholder* ed dipende dai capitali che l'organizzazione utilizza. Da questo deriva un ulteriore obiettivo, quello di delineare chiaramente la composizione dei capitali impiegati nel processo di creazione del valore e le variazioni che essi subiscono a seguito delle attività poste in essere.

Nel chiarire il processo di creazione del valore, l'IR è tenuto a far emergere la connessione tra il valore economico e la sostenibilità, soddisfacendo le esigenze informative degli *stakeholder* interessato ad obiettivi di lungo periodo e a temi legati agli impatti ambientali dell'agire aziendale. Di conseguenza, l'informativa

aziendale è di più ampio spettro rispetto a quella basata sulla performance finanziaria, sia quella interessata in maniera esclusiva alla sostenibilità ambientale e sociale.

L'ultimo obiettivo nella predisposizione di un *integrated report* è quello di fornire l'informativa aziendale in modo sintetico e di facile comprensione. Racchiudere in un unico documento tutti gli aspetti che riguardano l'attività aziendale e rendere il contenuto sintetico e comprensibile può risultare fondamentale per attivare dei processi di *stakeholder engagement*.²

Lo *stakeholder engagement* consiste nell'insieme delle attività prefissate dall'organizzazione al fine di rispondere ai bisogni dei portatori di interesse. La definizione di un report più trasparente e *accountable* per una legittimazione dell'attività verso la comunità di riferimento, sottoporre ai portatori di interesse dei questionari per comprendere maggiormente il grado di soddisfazione dell'attività svolta sono esempi di *stakeholder engagement*.³ (M. Pozzoli pagg. 39-40-41)

4.2 IR e gli altri strumenti di corporate reporting

Prima di analizzare i vantaggi e le criticità dell'IR è utile effettuare un confronto con gli altri strumenti di corporate reporting con particolare riguardo agli aspetti caratterizzanti, ai destinatari e al ruolo (Tabella 4.1).

Tabella 4.1 Gli strumenti di comunicazione aziendale

	Bilancio di ESERCIZIO	Bilancio di SOSTENIBILITÀ	Bilancio INTEGRATO
<i>Focus</i>	One Bottom Line: economico,	Triple Bottom Line: impatto	Corporate governance e

² F. M. Rossi, R. L. Orelli, C. del Sordo, *op cit.*, pag. 208-209-210

³ M. Pozzoli, *op. cit.*, pag. 39-40-41

	finanziario, patrimoniale	economico, ambientale e sociale	Triple Bottom Line: impatto economico, ambientale e sociale
<i>Prospettiva Temporale</i>	Passato	Passato, presente e futuro	Passato, presente e futuro
<i>Destinatari</i>	Fornitori di capitale finanziario	Stakeholder	Fornitori di capitale finanziario e altri stakeholder
<i>Principali fonti del Framework</i>	Normativa nazionale (es. Codice Civile) e Principi contabili nazionali e internazionali	Gruppo di studio per il Bilancio Sociale (GBS) e Global Reporting Initiative (GRI)	International Integrated Reporting Initiative (IIRC)
<i>Redazione</i>	Obbligatoria	Volontaria	Volontaria
<i>Approccio</i>	Compliance	Fondato sui principi	Fondato sui principi
<i>Comparabilità</i>	Elevata	Limitata	Limitata
<i>Tipologia di revisione</i>	Certificazione	Asseverazione	Asseverazione
<i>Rapporto con il bilancio di esercizio</i>	-	Complementare	Integrazione delle informazioni contenute nel bilancio di esercizio e nel bilancio di sostenibilità, oltre a informativa sulla corporate governance

Fonte: F. M. Rossi, R. L. Orelli, C. del Sordo, *op. cit.*, pag. 212

In primo luogo, dalla tabella si evince uno spostamento del focus della rendicontazione. Nel bilancio di esercizio esiste un'esclusiva attenzione al risultato economico-finanziario, il bilancio di sostenibilità include valutazioni su aspetti ambientali e sociali, a questo si aggiunge con il bilancio integrato, la considerazione di aspetti di *corporate governance*.

La prospettiva temporale si amplia, passando da considerazioni esclusivamente legate al passato, ad una inclusione delle prospettive future.

Per quanto riguarda i destinatari, il bilancio di esercizio si tratta di un documento rivolto a tutti gli stakeholder, nonostante la categoria principale di riferimento sia identificabile negli *shareholder*. Il bilancio di sostenibilità centra l'attenzione su tutte le categorie di *stakeholder*, il bilancio integrato pone l'attenzione in maniera prevalente sui fornitori di capitale.

La fonte da cui i tre documenti trovano origine determina il carattere di redazione volontaria o obbligatoria. La redazione del bilancio di esercizio è resa obbligatoria in Italia dal codice civile, a cui si affiancano i principi contabili nazionali e internazionali. I principi e gli elementi di contenuto relativi sia al bilancio di sostenibilità e integrato sono dettati da standard internazionali, entrambi i documenti sono redatti su base volontaria. L'IR framework richiede di trovare un equilibrio fra flessibilità e applicazione dei principi, mentre il GRI individua dei principi di contenuto e principi tesi ad assicurare la qualità della normativa. La diversità nelle fonti comporta anche un approccio differente ai tre documenti. Il bilancio di esercizio richiede l'adesione totale alle norme indicate, per gli altri documenti sono indicati dei principi GRI e IIRC a cui le aziende hanno la facoltà di attenersi. Il GRI e IIRC prevedono la possibilità per le aziende di caratterizzare il documento sulla base della propria struttura e strategie. Questo comporta un diverso grado di comparabilità del documento tra aziende diverse. Al contrario, la comparabilità del bilancio di esercizio è elevata grazie ai modelli e

principi obbligatori. La comparabilità nel tempo del bilancio di sostenibilità e bilancio integrato è possibile perché gli standard GRI e IIRC richiedono di segnalare le modifiche applicate per ogni aspetto da un esercizio a un altro.

In merito ai processi di revisione, per il bilancio di esercizio è possibile richiedere una certificazione, con riferimento ai principi contabili, per gli altri due documenti si può ricorrere a un processo di valutazione da parte di un soggetto indipendente che ne attesti l'attendibilità delle informazioni rese.⁴

4.3 Benefici e criticità dell'IR

L'adozione di un report di natura integrata è in grado di produrre effetti positivi di varie tipologie sia per l'azienda, sia per i suoi stakeholder. In primis, l'IR è teso a ottenere informazioni di qualità più elevata. La disponibilità di migliori informazioni induce effetti positivi sui processi decisionali, favorendo un uso più efficiente delle risorse aziendali. La migliore qualità di informazioni a disposizione degli *stakeholder* permette ad essi di valutare l'andamento attuale e futuro dell'azienda ed avere delle prospettive più realistiche. Infatti, una delle caratteristiche più importanti dell'IR è la considerazione attiva delle prospettive future dell'azienda e l'orientamento alla pianificazione di lungo termine.

Un altro aspetto che può comportare vantaggi per l'azienda è legato al coinvolgimento del personale nella definizione delle strategie come nella loro successiva traduzione in azione. Il maggior coinvolgimento del personale sommato all'adozione dell'*integrated thinking*, rendono possibile che ogni unità acquisisca una visione più olistica della strategia aziendale e della performance.⁵

⁴ F. M. Rossi, R. L. Orelli, C. del Sordo, *op cit.*, pag. 210-211

⁵ F. M. Rossi, R. L. Orelli, C. del Sordo, *op cit.*, pag. 221-222-223

Le indagini effettuate dall'O.I.B.R. (Organismo Italiano Business Reporting) in collaborazione con l'IIRC evidenziano che i benefici che un'organizzazione può trarre dall'adozione di un IR sono sia interni che esterni.

Tra i benefici interni si evidenziano:

- la costituzione di una cultura della rendicontazione e del controllo di gestione, che supporta il monitoraggio e l'analisi delle informazioni;
- l'abbattimento delle barriere tra settori interni all'azienda e una spinta alla condivisione delle conoscenze fra diverse aree, funzioni e reparti;
- lo sviluppo di un ambiente organizzativo più collaborativo;
- il miglioramento delle relazioni e della condivisione delle informazioni tra responsabili e manager aziendali;
- il rilevamento delle performance in modo più sintetico e intuitivo;
- la crescita della consapevolezza riguardo la modalità di creazione del valore;
- l'aumento del rispetto, della stima e della fiducia verso l'azienda e una conseguente maggiore capacità di attrarre talenti;
- lo sviluppo di opportunità di crescita professionale;
- una consapevolezza maggiore per quanto riguarda la qualità e l'entità delle risorse disponibili;
- una più efficace identificazione delle priorità di intervento;
- l'impostazione della gestione per obiettivi o per progetti e puntuale monitoraggio degli stati di avanzamento;
- la crescita dell'immagine, della visibilità e della reputazione aziendale.

In particolare, per il management sono di particolare interesse i seguenti benefici:

- il miglioramento del processo decisionale interno;
- la condivisione della visione strategica a tutti i livelli aziendali;
- lo sviluppo di un approccio collaborativo tra diversi reparti, funzioni e aree aziendali;

- la maggiore facilità nell'identificare priorità di intervento;
- il maggiore coinvolgimento degli stakeholder;
- la crescita della consapevolezza dei rischi e delle opportunità, soprattutto nella prospettiva di medio e lungo termine;
- la crescita del coinvolgimento interno;
- la maggiore visibilità del Consiglio di Amministrazione e del management;
- il rafforzamento della reputazione aziendale.

Tra i benefici esterni dell'IR sono state individuate le capacità di:

- esplicitare come l'impresa crea valore nel breve, medio e lungo termine;
- descrivere le strategie e il modo in cui sono attuate;
- rappresentare in modo completo e trasparente il modello di business adottato;
- evidenziare gli elementi caratteristici dell'impresa, come anche la competitività, la capacità di monitorare e gestire i rischi e le opportunità;
- spiegare l'allocazione, l'utilizzo e trasformazione dei capitali;
- esplicitare come è governata l'azienda e quali sistemi di controllo sono implementati;
- fornire informazioni sulla sostenibilità sociale ed ambientale;
- mostrare la relazione tra performance e politica di remunerazione del management;
- costituire una finestra efficace nel reporting, inducendo a pensare a metriche che sono rilevanti per le prestazioni e le prospettive dell'azienda e metriche che sono richieste dai regolatori o utilizzate nel reporting di settore o impiegate nella catena di fornitura;
- consentire al management di mettere in risalto il contributo delle risorse immateriali alla creazione degli attributi distintivi dell'impresa e al modo in cui questi contribuiscono ad accrescere la competitività aziendale;

- rafforzare l'orientamento alla crescita, specie qualora sia prevista una IPO (offerta pubblica iniziale in Borsa) nel breve termine;
- mostrare ai potenziali clienti che l'azienda sta impegnandosi per raggiungere i più alti standard di trasparenza internazionale;
- aumentare la fiducia e l'impegno sociale.⁶

Per quanto riguarda le criticità rispetto all'adozione dell'IR, esse sono collegabili sia alla redazione del documento, sia ai processi di cambiamento organizzativo che la sua predisposizione richiede all'interno dell'azienda. Primariamente, è necessario considerare delle difficoltà esterne che rappresentano una difficoltà per la diffusione ed utilizzo dello strumento. L'introduzione dell'IR si interfaccia con la regolamentazione sul bilancio d'esercizio e la comunicazione aziendale che caratterizza ogni paese. I principi di corporate reporting possono essere differenti da paese a paese, differendo in modo particolare per le piccole e medie imprese perché i processi di armonizzazione dei principi contabili o modelli di bilancio riguardano principalmente le grandi imprese quotate. La normativa vigente in un determinato paese può incoraggiare o imporre alle aziende di adottare l'IR o rimanere estranee ad esso.

Passando ora all'analisi dei limiti individuabili nel *framework* dell'IIRC, è possibile affermare che esso:

- non illustra la distruzione di valore eventualmente prodotta, così come la riduzione dei capitali impiegati. Questa circostanza può riguardare le risorse aziendali, ma anche quelle ambientali e sociali;⁷
- non indica criteri di valutazione come riferimento per la misurazione e rappresentazione delle variazioni subite dai capitali di cui si avvale nei

⁶ [fondazioneoibr.it, su https://www.fondazioneoibr.it/wp-content/uploads/2020/07/OIBR_GUIDA-PMI_ITA-finale1.pdf](https://www.fondazioneoibr.it/wp-content/uploads/2020/07/OIBR_GUIDA-PMI_ITA-finale1.pdf)

⁷ J. Dumay, C. Bernardi, J. Guthrie, M. La Torre, *Barriers to implementing the international integrated reporting framework: a contemporary academic perspective*, Emerald Publishing, Bingley, 2017, pag. 461-480

propri processi. Questo comporta un richiamo ai principi contabili di cui ogni azienda si avvale per la redazione del bilancio d'esercizio.

Un altro aspetto critico riguarda i processi di controllo esterno. Per dati di tipo finanziario è possibile il ricorso a standard di auditing, ciò non è possibile per le informazioni non finanziarie, in particolare quelle riguardanti il business model e i rischi. Per questa tipologia di informazioni, è necessaria un'analisi dei processi che hanno condotto alla definizione delle strategie comunicate come dei rischi e delle incertezze che l'azienda è chiamata a fronteggiare nel futuro.

Possono essere riscontrate delle problematiche per quanto riguarda le dinamiche interne aziendali. L'introduzione di strategie e politiche aziendali legate alla sostenibilità comportano effetti positivi ad azionisti e stakeholder, la loro effettiva attuazione richiede rinunce a profitti più elevati nel breve termine e il fatto di poter lasciare scontenti una o più categorie di soggetti. Ad esempio, l'implementazione dell'*integrated thinking* è un processo complicato che riguarda l'intera organizzazione, richiede lunghi tempi di maturazione, comporta un cambiamento culturale e necessita di una forte collaborazione tra gruppi di *stakeholder* diversi e spesso abituati a lavorare in maniera indipendente nel perseguimento dei propri obiettivi. L'adozione dell'IR comporta un grande impegno da parte di tutta l'organizzazione. In primis, è necessario un adeguamento del sistema informativo-contabile, basato su una più elevata interconnettività delle informazioni utili ad assumere decisioni.

L'*integrated report* è uno strumento che consente di superare alcuni limiti del bilancio di esercizio, in particolare quello di permettere agli stakeholder non esperti del linguaggio contabile di accedere a dati e notizie altrimenti difficili da reperire e interpretare e integra informazioni di carattere finanziario con quelle non finanziarie. Inoltre, l'IR consente a tutti i soggetti interessati di valutare la

performance aziendale in una prospettiva olistica.⁸ Tuttavia, non ancora è immaginabile una sostituzione del bilancio di esercizio con l'*integrated report*. Il primo resta di fondamentale importanza per la rappresentazione del patrimonio aziendale e delle componenti che hanno concorso alla formazione del reddito di esercizio.⁹

4.4 Le sfide future

La trasformazione dei sistemi di *corporate reporting* è la conseguenza di un processo continuo di innovazione manageriale e sociale. L'innovazione manageriale apporta novità nell'ambito della gestione d'impresa e può essere considerata anche sociale quando fornisce risposte concrete a questioni aperte che caratterizzano temi centrali per la società in cui viviamo. Secondo EY, da un punto di vista operativo, i futuri sistemi, pratiche e modelli di *corporate reporting* sono chiamati ad integrare:

- l'obiettivo, la mission e la vision aziendale con strategie sostenibili in grado di creare valore per gli *stakeholder* e gli *shareholder* nel breve, medio e lungo termine; le priorità identificate all'interno del Piano Strategico con i temi materiali, i rischi e le opportunità definiti anche attraverso le attività di *stakeholder engagement* svolte;
- il piano strategico e le eterogenee risorse necessarie per raggiungerlo, nonché la specifica assegnazione degli stessi ai manager responsabili;
- le aspettative presenti nello scenario socioeconomico del settore di operatività e le previsioni inerenti i modelli di business aziendali con il

⁸ D. Crowther, *A social critique of corporate reporting: Semiotics and web-based integrated reporting*, Routledge, Londra, 2016, pag. 15

⁹ F. M. Rossi, R. L. Orelli, C. del Sordo, *op cit.*, pag. 228-229-230-231

contesto normativo e gli standard/principi di riferimento (come ad esempio il GRI o l'IIRC) chiamati a monitorarne e rendicontarne le dinamiche;

- l'attività del board e delle strutture di governance e di controllo interno con i processi di definizione di strategie sostenibili e nel monitoraggio dei processi di creazione di valore;
- l'identificazione dei rischi che potrebbero impedire il raggiungimento degli obiettivi strategici con la mitigazione degli stessi attraverso analisi ed iniziative ad hoc;
- le molteplici informazioni specifiche e sintetiche per i vari stakeholder anche al fine di agevolarne la comprensione del processo di creazione di valore e le capacità di *engagement*;
- la relazione fra performance passate e future e i fattori che possono modificare tale relazione;
- le performance in chiave ESG (*Environmental, Social, Governance*) con quelle di carattere economico-finanziario e la lettura per capitali delle risorse/relazioni utilizzate con gli impatti socioeconomici dei risultati raggiunti.¹⁰

Le sfide future relative all'IR per divenire uno standard di rendicontazione universale sono tre. La prima sfida è possibile individuarla nell'applicazione pratica dei principi proposti dall'IIRC di *materiality* (rilevanza) delle informazioni e di *connectivity* (connettività delle informazioni) da parte delle aziende. La rilevanza delle informazioni non finanziarie è più difficile da gestire rispetto alla materialità delle informazioni finanziarie. Ad esempio, non è possibile un utilizzo delle soglie tipiche della revisione dei bilanci per stabilire se una determinata informazione sia rilevante o meno. I dati non finanziari, come il know-how o beni immateriali, caratterizzanti dell'IR non sono omogenei e non possono essere riportati ad unità

¹⁰ ey.com, https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/generic/generic-content/ey-report-future-of-reporting.pdf

di misura di tipo monetario. Inoltre, è importante anche considerare il fatto che la rilevanza, se letta nell'ottica del lettore del bilancio, cambia a seconda dell'interlocutore. Un'informazione in merito all'inquinamento acustico in una determinata area geografica è rilevante per gli abitanti di quell'area, non per le altre categorie di *stakeholder*. Secondo l'IIRC, l'azienda nel valutare la rilevanza delle informazioni dovrebbe avere a riferimento principalmente gli investitori, ossia i portatori di capitale finanziario. Per quanto riguarda il principio di *connectivity*, è necessaria un'analisi delle relazioni causa-effetto presenti in azienda, oltre che la misurazione delle variabili stesse. Una delle relazioni causa effetto più rilevanti e oggetto di osservazione da parte delle aziende riguarda la relazione fra investimenti in capitale umano e performance economico-finanziaria. Essere a conoscenza dei benefici grazie ad un miglioramento del *know-how* della forza lavoro permetterebbe un miglioramento della gestione aziendale e di investire maggiormente sui programmi di formazioni a maggiore valore aggiunto. Le problematiche legate a questo processo sono due: la prima è la misurazione empirica delle variabili, ossia riguardano interrogativi legati alla misurazione del capitale umano e della definizione dei KPI rilevanti, è necessaria una scelta nella quale influisce la soggettività. La seconda problematica è la determinazione dell'orizzonte temporale; le domande in questo caso riguardano la produzione degli effetti derivanti dall'investimento in formazione. Anche in questo caso sono necessarie ipotesi.¹¹

La seconda sfida consiste nel coinvolgimento verso l'IR delle aziende di piccola e media dimensione, che caratterizzano il tessuto imprenditoriale del nostro Paese e non percepiscono il valore aggiunto dell'IR. L'IR viene percepito come uno strumento per aziende quotate, ma l'adozione di un processo di *integrated thinking*

¹¹ M. Fasan, S. Bianchi, *op cit.*, pag. 26-27-28

da parte delle PMI può portare dei benefici, a prescindere dalla pubblicazione di un IR.

I tre elementi da considerare del processo di *integrated thinking* sono la definizione delle questioni materiali, l'identificazione dei rischi ed il miglioramento del sistema informativo. La definizione delle questioni materiali impone alle aziende di interrogarsi sulle questioni che sono maggiormente rilevanti per la creazione di valore nel breve, medio e lungo termine. Questo processo è noto alle aziende da ben prima dell'avvento dell'IR, esso non è stato attuato a causa delle limitate risorse a disposizione delle PMI da destinare alla pianificazione strategica. L'identificazione dei rischi richiede all'azienda di applicare le tecniche di risk management, aventi ad oggetto rischi relativi alla mancata soddisfazione di tutti gli *stakeholder*.

Il sistema informativo aziendale, inteso nella sia nella dimensione organizzativa che contabile, può essere limitato a causa della mancanza o non sufficiente impiego di indicatori non finanziari. Questi indicatori pur essendo meno obiettivi rispetto agli indicatori finanziari, ma sono centrali in ottica di controllo di gestione.¹²

A seguito del recepimento della Direttiva europea sulle *non financial information* da parte del legislatore italiano attraverso il d.lgs 254/2016, tema affrontato nel capitolo primo, il legislatore ha scelto di lasciare una notevole libertà di scelta alle aziende per quanto riguarda il tipo di framework da applicare per la comunicazione. La sfida per l'IR è quella di essere considerato come standard di riferimento da parte delle aziende per la rendicontazione di informazioni non finanziarie. Attualmente, sembra che i grandi player del *corporate reporting* spingano verso una più ampia diffusione di pratiche di IR riconoscendo nel framework dell'IIRC il punto di riferimento.¹³

¹² M. Fasan, S. Bianchi, *op cit.*, pag. 24-25

¹³ F. M. Rossi, R. L. Orelli, C. del Sordo, *op cit.*, pag. 235

4 L'IR NEL SETTORE DELLA DIFESA: IL CASO LEONARDO SPA

5.1 Panoramica dell'organizzazione

Leonardo spa è un'azienda italiana che opera nel settore della difesa, dell'aerospazio e sicurezza costituita nel 1948 dall'IRI, ossia l'Istituto per la Ricostruzione Aziendale originariamente con il nome Finmeccanica. L'azienda, essendo nata nello stesso anno della promulgazione della Costituzione della Repubblica italiana, è stata protagonista della nascita di un nuovo capitolo della storia del nostro Paese, restituendo una nuova prospettiva alle impressionanti capacità mostrate da molte imprese industriali nel dopoguerra e accompagnandole verso un'espansione internazionale. Finmeccanica è stata ufficialmente fondata il 18 marzo 1948.

In un Paese che deve essere interamente ricostruito, a Finmeccanica viene affidata una missione difficile: sostenere e rilanciare un gran numero di aziende che, cresciute in dimensioni e compiti durante la Seconda Guerra Mondiale, non erano più sostenibili negli anni della Ricostruzione. Si tratta di marchi industriali con un'importante tradizione che sarebbero rimasti protagonisti nei 50 anni successivi e oltre: Ansaldo, Alfa Romeo, OTO Melara, Salmoiraghi, San Giorgio e così via. Oltre il 70% dei dipendenti di Finmeccanica è costituito da lavoratori provenienti dall'industria navale, all'epoca fortemente depressa.

Nel primo decennio di attività, Finmeccanica si concentra in particolare sulla ristrutturazione della cantieristica, che nel 1959 sarebbe stata scorporata e annessa a una nuova società, Fincantieri. Nel corso degli anni Sessanta, il Gruppo opera su settori ad alto contenuto tecnologico, rinnovando profondamente il proprio ambito di attività. Oltre a gestire le attività esistenti, inizia a crearne di nuove, come Selenia, nata nel 1960 per operare nel settore dei radar. È la testimonianza, fin dai primi anni, dell'attenzione di Finmeccanica all'innovazione e, in particolare,

all'emergente settore dell'elettronica. Dopo aver ceduto le aziende meccaniche all'EFIM e quelle elettroniche alla STET, Finmeccanica si concentra sui settori automobilistico, termoelettrico e aerospaziale e nel 1969, in joint venture con FIAT, intraprende un progetto ambizioso: creare una grande azienda con un ruolo di primo piano nell'aeronautica e nello spazio. Nasce così Aeritalia, che riunisce le migliori competenze del settore dal nord al sud della Penisola e diventa ben presto un'impresa strategica per l'Italia, competitiva a livello globale anche per quanto riguarda l'innovazione e la ricerca. Le alleanze con i grandi costruttori internazionali hanno permesso all'azienda di varcare i confini nazionali e di acquisire il più alto livello di *know-how* tecnologico. La crisi energetica del 1973 innesca una recessione che avrebbe colpito l'economia mondiale per molti anni. Per Finmeccanica, la crisi non segna una battuta d'arresto, ma al contrario è l'occasione per una più accurata definizione dei propri obiettivi strategici, con una progressiva focalizzazione sui settori ad alta tecnologia. In quest'ottica, tra il 1974 e il 1987, Finmeccanica cede diverse aziende, concentrandosi sul settore elettromeccanico e aerospaziale. La cessione dell'Alfa Romeo, le cui attività passarono alla FIAT nel 1986, rientra in questo quadro. Pochi mesi dopo viene lanciata sul mercato l'Alfa 164, l'ultima prestigiosa vettura concepita e costruita dal Gruppo Finmeccanica - edisegnata da Pininfarina. Nello stesso periodo, le autonome capacità industriali dell'Aeritalia (da cui la FIAT uscì nel 1976) le permisero di passare dal ruolo di subfornitore a quello di partner in programmi di qualificazione. Tra le tante iniziative, va ricordata la creazione del consorzio ATR (con la francese Aérospatiale) per la produzione di aerei regionali turboelica, che diventerà uno dei maggiori successi aeronautici del Gruppo Finmeccanica. Anche Ansaldo subisce profondi cambiamenti, concentrandosi sulla valorizzazione del settore ferroviario con la creazione di Ansaldo Trasporti. Il settore energetico viene riorganizzato e all'inizio degli anni '90 nasce Ansaldo Energia. Nel 1989, le società di elettronica confluite in STET (Selenia, SGS Thomson ed Elettronica San Giorgio - Elsag)

rientrano in Finmeccanica. Il Gruppo dispone ora di una forte base tecnologica comune, rappresentata da capacità elettroniche e di sistema, che possono essere messe al servizio degli altri settori in cui è presente. Il periodo si conclude con la creazione di Alenia (dalla fusione di Aeritalia e Sel). dalla fusione di Aeritalia e Selenia). Nasce un grande complesso industriale che opera nell'aeronautica, nello spazio, nei sistemi elettronici, nelle telecomunicazioni, nei radar, nei missili, nel controllo del traffico aereo, nei sistemi elettro-ottici e di guerra elettronica, nei sistemi navali. A partire dagli anni '90, la liberalizzazione dei mercati ha reso indispensabile per le aziende attrezzarsi per affrontare una concorrenza globale sempre più serrata.

Acquisizioni e alleanze sono state il principale strumento utilizzato per raggiungere questo obiettivo, segnando l'inizio di un processo che avrebbe ridisegnato interi settori industriali nel giro di un decennio. Anche per Finmeccanica è giunto il momento di ripensare le proprie strategie: tra il 1994 e il 1996 acquisisce dall'EFIM in liquidazione un gruppo di aziende operanti nel settore della difesa, con una ricca storia e tradizione industriale, tra cui Agusta (elicotteri), Breda Meccanica Bresciana (artiglieria navale e terrestre), Officine Galileo (sistemi elettro-ottici), OTO Melara (armamenti terrestri e navali). Da quel momento in poi, il 70% della capacità industriale nazionale per l'aerospazio e la difesa è concentrata nel Gruppo Finmeccanica. Con un piano di riorganizzazione e di sviluppo messo a punto in quegli anni, Finmeccanica avvia anche una politica di accordi e acquisizioni a livello internazionale, cogliendo le migliori opportunità offerte dalla ristrutturazione dell'industria aerospaziale europea. I primi frutti vennero dalla *joint venture* AgustaWestland (elicotteri), con il gruppo britannico GKN, seguita da ulteriori accordi e acquisizioni nello spazio (Telespazio), nell'aeronautica (Aermacchi), nell'elettronica (Marconi Mobile), nella subacquea (WASS), nella missilistica (MBDA) e nelle comunicazioni sicure e del controllo del traffico aereo, dando vita alla nuova famiglia SELEX: SELEX Communications (comunicazioni

militari e sicure), SELEX Galileo (avionica ed elettro-ottica) e SELEX Sistemi Integrati (comando e controllo e gestione del traffico aereo). Infine, con la *Space Alliance* con la francese Thales, Finmeccanica ha conquistato la posizione di leader europeo nel settore spaziale, grazie alle *joint venture* Telespazio (servizi satellitari) e Thales Alenia Space (produzione spaziale). Fanno parte di questo periodo anche le acquisizioni dell'azienda italiana Datamat (elettronica) e della statunitense *DRS Technologies*, importante fornitore del Pentagono, che hanno aperto a Finmeccanica le porte del lucroso mercato d'oltreoceano. Il periodo si è chiuso con l'acquisizione dell'azienda polacca PZL-Świdnik (elicotteri). All'inizio del nuovo decennio, Finmeccanica ha acquisito un solido profilo internazionale, con quattro mercati nazionali (Italia, Regno Unito, Stati Uniti e Polonia) e *partnership* consolidate in tutto il mondo, concentrandosi progressivamente sul *core business* dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza. Nel settore degli elicotteri, dopo l'acquisizione completa della *joint venture* AgustaWestland da GKN, era un player globale. L'elettronica per la difesa ha subito un ulteriore programma di razionalizzazione, con la fusione della famiglia SELEX nella nuova Selex ES, con la quale Finmeccanica è entrata a far parte del ristretto novero dei grandi *player* internazionali. Nell'aeronautica, tutte le capacità industriali del gruppo sono state concentrate sotto il nuovo marchio Alenia Aermacchi, dalle aerostrutture ai velivoli completi, dagli addestratori ai velivoli senza pilota. Nello spazio, con le competenze complementari di Telespazio e *Thales Alenia Space*, Finmeccanica è stata presente lungo tutta la catena del valore, con una presenza qualificata nei più importanti programmi spaziali internazionali. Nei sistemi di difesa, grazie a OTO Melara e WASS, vantava prodotti di eccellenza venduti alle Forze Armate di tutto il mondo. La crisi finanziaria globale del 2009, tuttavia, ha innescato una recessione che ha colpito tutti i mercati tradizionali dell'aerospazio e della difesa, accentuando la pressione competitiva globale del settore. Finmeccanica ha avviato nuove *partnership* nei mercati emergenti e ha messo in atto azioni per recuperare

redditività e razionalizzare la propria presenza industriale. In questa prospettiva si inserisce la dismissione di Ansaldo Energia e Ansaldo Trasporti. Il processo di cambiamento è culminato, all'inizio del 2016, con la trasformazione in *One Company*, un'evoluzione dettata dalla necessità di una struttura più agile e integrata, in grado di parlare ai mercati globali con una sola voce, sfruttando le sinergie tra i vari settori di business. Le attività delle società interamente controllate confluirono in sette divisioni, coordinate da un *corporate center* che presiedeva anche le filiali rimaste fuori dal perimetro divisionale. Il passo finale è avvenuto il 26 aprile 2016: Finmeccanica diventa Leonardo. Un nome scelto in onore di Leonardo da Vinci, simbolo universale di creatività e innovazione e ponte ideale tra la tradizione storica, culturale e scientifica da cui nasce la nostra Azienda e il futuro industriale verso cui è proiettata.¹

Al giorno d'oggi, Leonardo sviluppa capacità operative nel settore della difesa, aerospazio e sicurezza. L'azienda è strutturata in cinque divisioni: elicotteri, velivoli, aerostutture, elettronica e *cyber security* e opera in diverse aree di business: elettronica, elicotteri, velivoli, sicurezza, spazio, sistemi *unmanned*, aerostutture e automazione. L'azienda occupa 50.413 persone, è presente sotto il punto di vista commerciale in 150 paesi ed ha 106 siti nel mondo. Gli acquisti di beni e servizi di Leonardo sono concentrati in Italia, Regno Unito, Stati Uniti e Polonia, i quattro mercati domestici dove Leonardo ha favorito la nascita di interi distretti industriali, sostenendo lo sviluppo sociale ed economico dei territori e avvalendosi con continuità dell'apporto dei fornitori locali, in gran parte piccole e medie imprese (PMI).²

Al 31 dicembre 2021, l'azionariato del gruppo è diviso come segue:

¹ leonardo.com, in https://www.leonardo.com/documents/20142/101046/A_Legacy_Leading_To_The_Future.pdf/cb335a92-1626-11d9-8361-d7ea34abeb8e?t=1562577017592

² leonardo.com, in <https://www.leonardo.com/it/suppliers/becoming-a-supplier/sustainable-supply-chain>

- Investitori istituzionali 44,7%;
- Ministero dell'Economia e delle Finanze 30,2%;
- Investitori individuali 17,5%
- Non identificati 7,1%
- Azioni proprie 0,5%.³

5.2 L'IR in Leonardo spa

Dal 2020 Leonardo applica l'IR per la rappresentazione delle performance di tipo finanziario e delle informazioni ambientali, sociali e di governance. L'obiettivo del gruppo è quello di fornire, in un unico documento, una visione completa, misurabile e trasparente del valore generato dall'azienda.

Approvato nel marzo 2022, il Bilancio Integrato 2021 è composto da quattro sezioni, la Relazione sulla gestione al 31 dicembre 2021, il Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2021, il Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2021 Leonardo spa e l'Allegato alla Relazione sulla gestione (Figura 5.1). La Relazione sulla gestione contiene tredici componenti ed è divisa in tre parti. La Parte 1 descrive il profilo, la strategia e risultati del gruppo, la Parte 2 contiene la Dichiarazione Non Finanziaria (DNF) ai sensi del Decreto Legislativo 254/2016 e la Parte 3 tratta altre informazioni della relazione sulla gestione. L'impresa si serve di questa sezione per la comunicazione di informazioni di tipo finanziario e non. Tramite il Bilancio Consolidato e il Bilancio di esercizio l'impresa divulga informazioni esclusivamente finanziarie. L'Allegato alla Relazione sulla Gestione consiste in una nota alla DNF e consente di chiarire informazioni di tipo non finanziario presenti in essa.⁴ Nei prossimi sotto paragrafi sarà analizzata la Relazione sulla gestione al 31 dicembre 2021.

³ Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag. 16

⁴ Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag. 2-3

Figura 5.1 – Contenuti del Bilancio Integrato 2021

Indice	Informazioni finanziarie	Informazioni DNF
Relazione sulla gestione al 31 dicembre 2021	•	•
Profilo del Gruppo	•	•
Strategia e outlook	•	•
Risultati del Gruppo e situazione finanziaria	•	•
Risultati e outlook di settore	•	
Indicatori alternativi di performance “Non-GAAP”	•	
Operazioni industriali e finanziarie	•	
Governance		•
People		•
Planet		•
Prosperity		•
Tabella di riepilogo della DNF		•
Altre informazioni	•	
Andamento economico-finanziario della Capogruppo	•	
Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2021	•	
Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2021 Leonardo SpA	•	
Allegato alla Relazione sulla Gestione - Nota della DNF		•

Fonte: Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa pag. 7

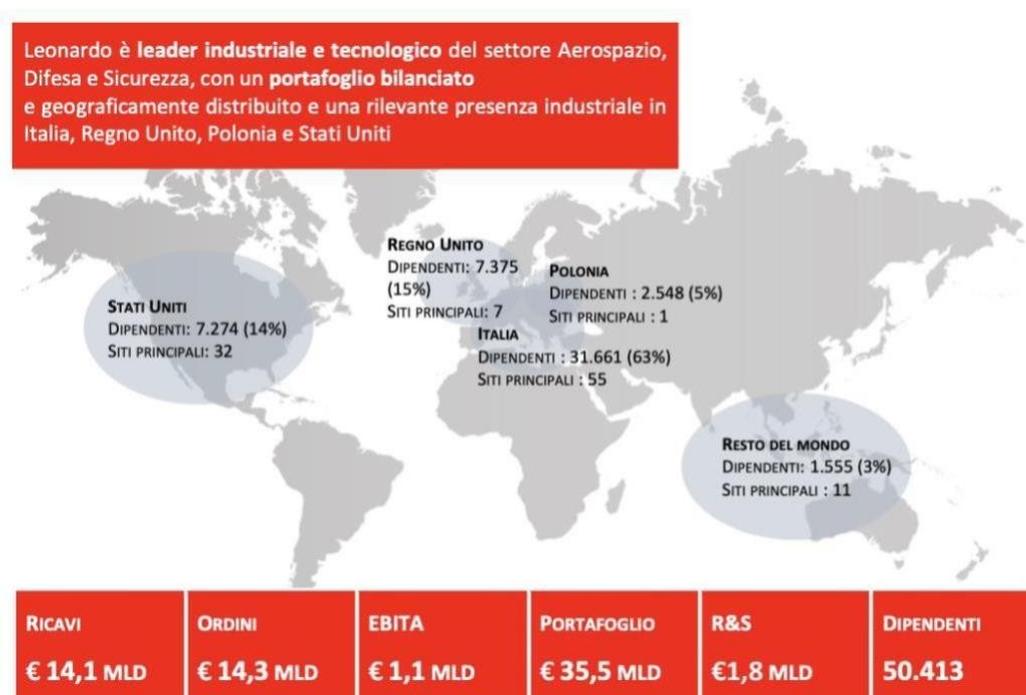
Nella preparazione del Bilancio Integrato sono stati presi in considerazione diversi principi. Per quanto riguarda le informazioni finanziarie, i principi contabili *International Financial Reporting Standards* (IFRS), mentre per l’iniziativa non finanziaria il *Framework dell’International Integrated Reporting Council* (IIRC), i *Sustainable Development Goal* (SDG), gli standard del *Sustainability Accounting Standard Board* (SASB), del *Global Reporting Initiative* (GRI) i *Sustainable Development Goal* (SDG), i Dieci Principi del *Global Compact* delle Nazioni Unite, gli standard del *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) per il settore *Aerospace & Defence*, le raccomandazioni della *Task Force on Climate-related Financial Disclosure* (TCFD) e le metriche “core” contenute nel *White Paper “Measuring Stakeholder Capitalism - Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation”* del *World Economic Forum* (WEF).⁵

⁵ Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag 6-7

5.2.1 Profilo e strategia del gruppo

Dopo una descrizione della *mission* e *vision* aziendale, l'IR illustra il profilo (Figura 5.2) di Leonardo, descrivendone il campo di azione, la presenza geografica del gruppo, i ricavi, gli ordini, l'EBITA, il portafoglio ordini, gli investimenti in ricerca e sviluppo (R&S), i dipendenti e i settori di business (Figura 5.3).

Figura 5.2 – Il profilo di Leonardo spa



Fonte: Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag 15

Figura 5.3 – I Settori di business

SETTORI	RISULTATI 2021		DIVISIONI	PRINCIPALI PAESI
 Elicotteri	ORDINI 4.370	PORTAFOGLIO 12.377	Divisione Elicotteri <i>Leonardo SpA</i> <i>Leonardo UK Ltd</i> <i>PZL-Swidnik SA</i> <i>AgustaWestland</i> <i>Philadelphia Co.</i> <i>Kopter Group AG</i>	Italia Regno Unito Polonia Stati Uniti Svizzera
	RICAVI 4.157	EBITA 406		
 Elettronica Difesa & Sicurezza	ORDINI 7.579	PORTAFOGLIO 14.237	Divisione Elettronica <i>Leonardo SpA</i> <i>Leonardo UK Ltd</i> Leonardo DRS Divisione Cyber Security <i>Leonardo SpA</i> <i>Leonardo UK Ltd</i> <i>MBDA (25%*)</i> <i>Elettronica SpA (31,33%)</i> <i>Hensoldt AG (25,1%)⁵</i>	Italia Regno Unito Stati Uniti Francia Germania
	RICAVI 6.944	EBITA 703		
 Aeronautica	Velivoli	PORTAFOGLIO	Divisione Velivoli <i>Leonardo SpA</i>	Italia Francia
	ORDINI 2.668	8.907		
	RICAVI 3.268	EBITA 432	Divisione Aerostrutture <i>Leonardo SpA</i>	
	Aerostrutture	PORTAFOGLIO	<i>GIE ATR (50%*)</i>	
ORDINI 365	1.126			
RICAVI 442	EBITA (203)			
 Spazio	EBITA 62		<i>Telespazio (67%*)</i> <i>Thales Alenia Space (33%*)</i> <i>Avio SpA (29,63%)</i>	Italia Francia

Fonte: Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag 17

I mercati nazionali ed internazionali in cui opera Leonardo, sono caratterizzati da processi di trasformazione ad elevata complessità e da un livello di competizione sempre più alto. Questo è dovuto dall'ingresso di nuovi *player* provenienti da nazioni (Corea del Sud, Brasile, Iran e Turchia) che dispongono di un'industria

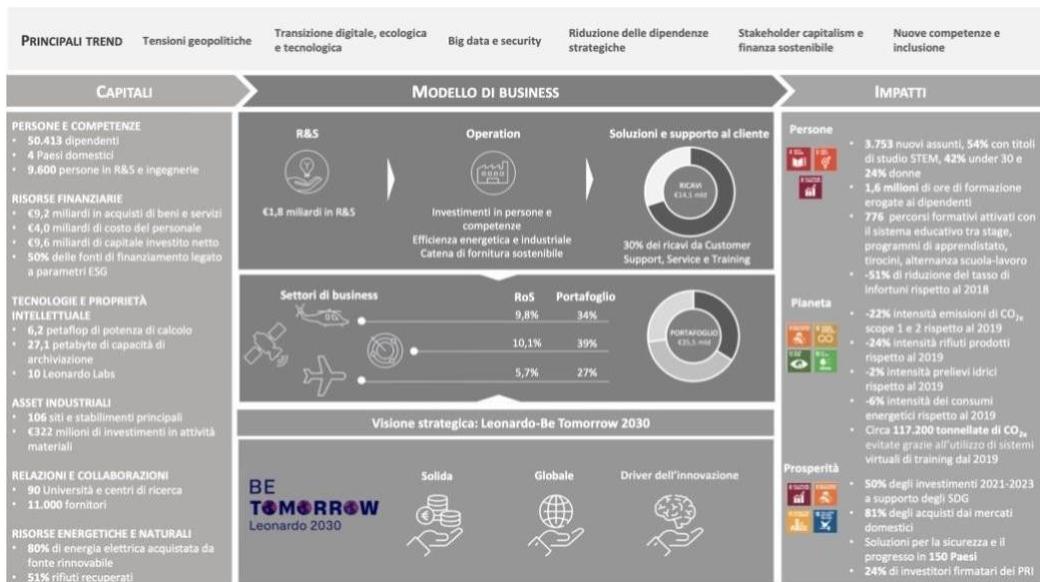
dell'Aerospazio, della Difesa e della Sicurezza (AD&S) da tempi recenti per coprire bisogni interni e talora affacciandosi al mercato internazionale e tecnologie innovative come l'intelligenza artificiale e il quantum computing. Il perdurare della crisi economica e sanitaria legata alla pandemia da Covid consiste in un ulteriore fattore di incertezza che ha caratterizzato i mercati internazionali. In questo scenario Leonardo, tramite la conduzione responsabile del business, la gestione dei rischi e opportunità, l'ascolto e la collaborazione con gli stakeholder, punta ad un miglioramento del posizionamento competitivo su mercati internazionali e una creazione di valore di lungo termine. I processi e le soluzioni tecnologiche della società sono a sostegno della doppia transizione, digitale ed ecologica, per la salvaguardia di cittadini, aziende, istituzioni, territori e infrastrutture strategiche.⁶ Il modello di business del gruppo ha un focus sul processo di creazione del valore per gli *stakeholder* e *shareholder* su tre punti: la R&S, i settori di business e le soluzioni a supporto al cliente (Figura 5.4).

Alla base della R&S sono presenti l'innovazione, la tecnologia e la sostenibilità. I tre fattori in maniera integrata incidono sulla competitività e crescita del gruppo. L'obiettivo dell'azienda, in linea con in piano strategico *Be Tomorrow* Leonardo 2030, è diventare un driver dell'innovazione a livello sistemico, tramite una creazione di un ecosistema per lo sviluppo del prodotto e ricerca tecnologica, nel quale sono presenti collaborazioni con 90 università e centri di ricerca nel mondo. Per quanto riguarda i settori di business, la società fonda la strategia su quattro settori di business caratterizzati da diversi cicli di andamento con soluzioni, prodotti e tecnologie innovative. Inoltre, Leonardo fornisce soluzioni customizzate e servizi di supporto post-vendita innovativi e a valore-aggiunto per essere un partner di fiducia per i clienti: dai servizi integrati al continuo aggiornamento hardware e software che assicura una performance estesa nel tempo, ai programmi di formazione, necessari per il mantenimento del contatto diretto con l'utilizzatore

⁶ Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag. 21

finale e per alimentare una relazione strategica di lungo periodo. I capitali sono un fattore alla base del modello di business, il gruppo si impegna a valorizzare persone e competenze, tecnologie e proprietà intellettuale, risorse finanziarie, *asset* industriali, relazioni e collaborazioni, risorse energetiche e naturali per la creazione di valore a lungo termine.⁷

Figura 5.4 – Il modello di business



Fonte: Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag 19

Le principali tendenze che caratterizzano i mercati internazionali influenzano Leonardo vista la sua presenza globale. Le tensioni geopolitiche si sono accentuate nel corso degli ultimi anni in diversi contesti, di conseguenza i budget di difesa e sicurezza sono in crescita o stabili nella maggioranza dei paesi. La transizione digitale, ecologica e tecnologica sta guidando la ripresa economica post pandemia, accelerate da programmi straordinari come *il Recovery and Resilience Facility*

⁷ Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag 18

europeo che in Italia si traduce nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Le tecnologie di sicurezza e di *big data* sono fondamentali per la gestione dei rischi, flussi e informazioni sensibili. La riduzione delle dipendenze strategiche è collegata al concetto di sovranità tecnologica, tema il quale ha avuto un'evoluzione a seguito delle perturbazioni delle *supply chain* globali a seguito di lockdown di impianti produttivi, effetti a cascata dello shock della domanda, scarsità di materie prime. Lo *stakeholder capitalism* e finanza sostenibile si tratta di un trend di grande attualità in quanto vi è nella società una consapevolezza e impegno senza precedenti su tematiche di sostenibilità. rispetto alle quali le imprese sono tenute a formulare le proprie strategie. L'integrazione crescente dei fattori ESG nelle strategie di impresa riguarda anche il settore AD&S. Per l'implementazione e gestione della transazione ecologica e digitale è richiesto uno sviluppo diffuso di nuove competenze scientifiche e digitali.⁸

Il piano strategico “Be Tomorrow – Leonardo 2030” consiste in una rinnovata visione strategica per consentire alla società di essere nel 2030 un'azienda solida, globale e driver dell'innovazione e in grado di adattarsi. Tale visione su tre pilastri:

- *Strengthen Our Core*: rafforzare ulteriormente il business e le attività *core* tramite un portafoglio di attività più focalizzato e omogeneo per acquisire posizioni di leadership rafforzare la presenza a livello internazionale.
- *Transform to Grow*: una modernizzazione dell'organizzazione e più flessibilità sono necessarie per cogliere le sfide del nuovo decennio e adottare modelli di business innovativi ed efficaci per rispondere alle esigenze dei clienti. Si considera rilevante la diversificazione del portafoglio di attività, la valorizzazione delle competenze trasversali e distintive di digitalizzazione, comando e controllo, connettività e sicurezza cibernetica e la diffusione dei modelli di offerta innovativi *service-based*, la misurazione

⁸ Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag 18

della soddisfazione del cliente, l'eccellenza nelle soluzioni e i sistemi di *Simulation & Training*.

- *Master the New*: innovare e creare nuove tecnologie e nuovi mercati *high-tech*. I Leonardo Labs sono incubatori tecnologici per lo sviluppo di competenze innovative e trasversali alle aree di business aziendali.

Nella figura 5.5 vi è una comparazione degli obiettivi del 2030 piano strategico “*Be Tomorrow – Leonardo 2030*” agli avanzamenti dell’anno 2021.⁹

Figura 5.5 – *Be Tomorrow – Leonardo 2030*

	 1. SOLIDA	 2. GLOBALE	 3. DRIVER DELL'INNOVAZIONE
Obiettivi al 2030	Investment grade Profittevole Solida capacità di cash conversion	Numero uno al mondo negli Elicotteri e nelle soluzioni di Simulazione e Addestramento Numero uno in Europa nell'Elettronica per la Difesa Protagonista nei programmi di cooperazione internazionale nell'Aeronautica Key Player europeo nei sistemi e soluzioni Unmanned in tutti i domini Partner delle istituzioni per la Sicurezza Key Partner dei Big Primes e dell'US DoD per il consolidamento della presenza di Leonardo nel Paese	Completamente digitalizzata in tutti i processi, nella produzione e nell'offerta Motore di un ecosistema innovativo su filoni tecnologici trasversali Punto di riferimento nell'innovazione green nel settore AD&S
Avanzamenti 2021	Garantita continuità operativa e livelli occupazionali durante l'emergenza sanitaria Ottima performance industriale e commerciale Preservata solidità patrimoniale e finanziaria Avviate iniziative di performance excellence Consegnati al Kuwait i primi due velivoli Eurofighter Typhoon	Integrazione di Kopter Acquisizione del 25,1% di Hensoldt AG (gennaio 2022) Operatività della Training Academy Firmato contratto di partecipazione al Programma EuroMale (febbraio 2022) Partner del Team Tempest Adesione a Gaia-X Proposta di partenariato pubblico/privato per la creazione del Polo Strategico Nazionale Promozione di iniziative per impiego droni in ambito urban air mobility e logistics Lancio della piattaforma X-2030, un modello innovativo di comando, controllo e intelligence in ambito Safety e Security	Definizione del Master Plan 2030 per l'innovazione e la trasformazione digitale Avvio dei Leonardo Labs e lancio del supercomputer davinci-1 Investimenti strategici in cloud computing, intelligenza artificiale, materiali innovativi, sistemi autonomi intelligenti

Fonte: Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag 26

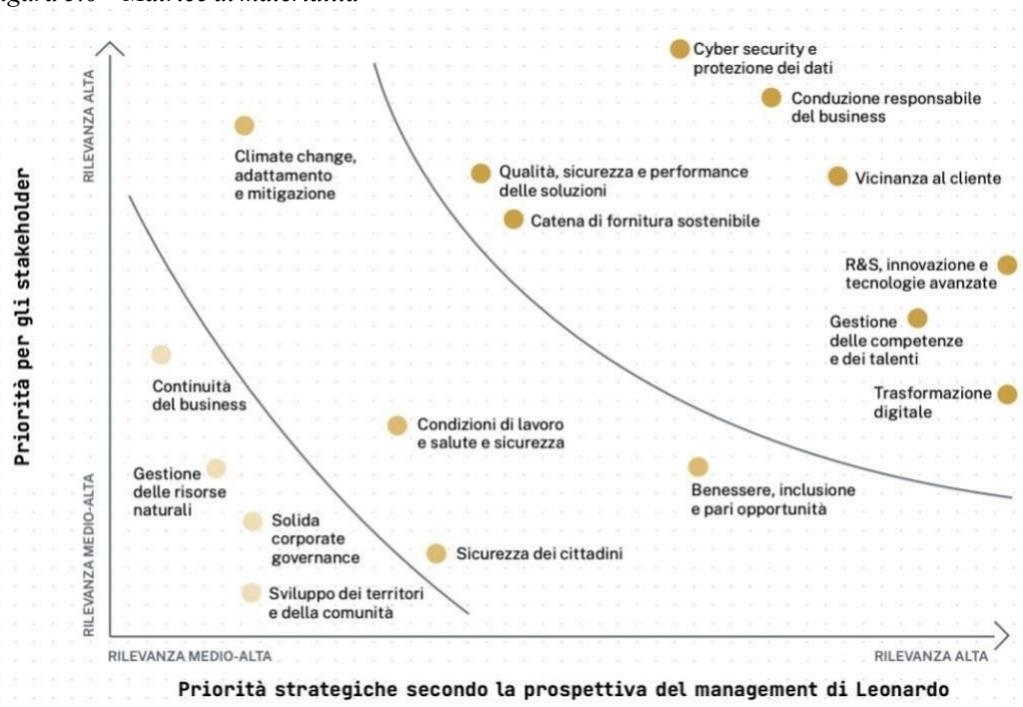
⁹ Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag 25

La strategia di Leonardo in maniera dinamica risponde alle priorità del gruppo e dei suoi *stakeholder*. L'analisi di materialità o analisi delle priorità consiste in un processo per la valutazione delle priorità strategiche rilevate dalla società e dai suoi *stakeholder* con l'obiettivo di aumentare la creazione di valore del gruppo.

La matrice (Figura 5.6) è frutto di una consultazione effettuata tramite un *survey* online, la quale ha visto la partecipazione di 33 strutture interne, 41 manager di Leonardo e una rappresentanza di *stakeholder* esterni. Il grafico compara il punto di vista del *top management* e quello dei portatori di interesse della società e indirizza la definizione della strategia aziendale, il piano di sostenibilità e la valutazione dei rischi e opportunità collegati a ciascun ambito. Nella matrice sono presenti 16 temi prioritari identificati tramite un'analisi delle normative, *best practice*, delle priorità del settore e della pubblica opinione su temi economico-finanziari, ambientali, sociali e di *corporate governance*.¹⁰

¹⁰ Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag 24-25-26

Figura 5.6 – Matrice di materialità



Fonte: Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag 24

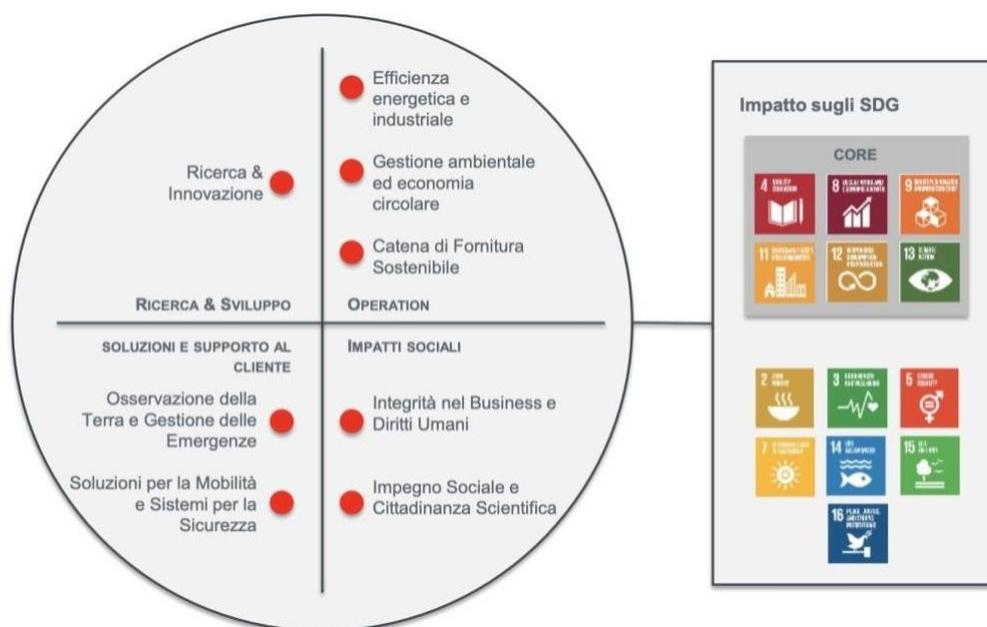
La visione di lungo periodo di Leonardo tiene conto delle attività su tutta la catena del valore per un progresso a beneficio delle persone, pianeta e prosperità, in accordo con l'agenda ONU 2030.

Il Piano di Sostenibilità (Figura 5.7) frutto dei risultati della matrice di materialità, è in linea con quanto definito dal Piano strategico “Be Tomorrow – Leonardo 2030”. Esso traduce la visione di lungo periodo in azioni, progetti e pratiche misurabili nel tempo per il raggiungimento degli SDG e la generazione di valore condiviso per tutti gli *stakeholder* dell'azienda. I *driver* trasversali del Piano per l'accelerazione della transizione sostenibile e inclusiva sono l'innovazione tecnologia e digitalizzazione. Per transizione sostenibile e inclusiva si intendono la decarbonizzazione, l'economia circolare, lo sviluppo di una catena di fornitura sostenibile, le soluzioni per la gestione delle emergenze, la mobilità e la sicurezza delle persone e del pianeta. Il Piano di Sostenibilità è articolato in otto ambiti

tematici di azione (*cluster*) (Figura 5.8), i quali coprono l'intera catena del valore: dalla ricerca e innovazione alle *operation*, ai nuovi modelli di business e impatti sociali, con un coinvolgimento di funzioni centrali, divisioni e società del gruppo. Il Piano è sottoposto periodicamente a revisioni e monitorato tramite *Key Performance Indicator* (KPI) secondo un approccio “*data driven*”.

Leonardo, tramite il Piano di Sostenibilità, agisce per generare un impatto su sei *SDG core*: 4, 8, 9, 11, 12 e 13, e ulteriori *SDG* quali il 2, 3, 7, 14, 15 e 16. I KPI ambientali, sociali, di prosperità e di governance sono il presupposto per valutare i risultati raggiunti e per indirizzare la pianificazione strategica.¹¹

Figura 5.7 – Il piano di sostenibilità



Fonte: Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag 30

¹¹ Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag 29-30-31

Figura 5.8 – Un focus sui cluster

<p>RICERCA & SVILUPPO</p> <p>Il cluster Ricerca & Innovazione (R&I) comprende la maggior parte delle iniziative trasformative legate a obiettivi di lungo termine, rappresentando la spinta propulsiva del Piano di Sostenibilità verso le sfide del presente e del futuro. In particolare, molti progetti del cluster R&I hanno l'obiettivo di testare l'impiego di nuovi materiali a minor impatto ambientale e di sviluppare tecnologie volte a ridurre il carbon footprint dei prodotti e servizi dell'azienda tra cui, per esempio, le tecnologie di virtual training, l'utilizzo dei Sustainable Aviation Fuels (SAF) e l'implementazione di iniziative di circolarità. Queste soluzioni, insieme ad altri progetti, contribuiranno anche alla riduzione delle emissioni di Scope 3.</p> <p>Scopi di più</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verso la transizione energetica • Economia circolare • Innovazione tecnologica • Soluzioni per la sicurezza e il progresso 	<p>OPERATION</p> <p>I cluster Efficienza energetica e industriale e Gestione ambientale ed economia circolare si rivolgono principalmente alle operation per migliorare le performance aziendali, al fine di decarbonizzare le attività operative di business e minimizzare gli impatti ambientali, favorendo la transizione verso un modello economico circolare. Per conseguire tali obiettivi, Leonardo ha pianificato numerosi progetti e iniziative volti alla decarbonizzazione, all'autoproduzione da fonti rinnovabili, all'efficiamento energetico, alla riduzione dei prelievi idrici e dei rifiuti, alla dematerializzazione e al recupero della risorsa idrica.</p> <p>Con il cluster dedicato alla Catena di fornitura sostenibile ed economia circolare, Leonardo coinvolge i fornitori – principalmente PMI - in iniziative focalizzate su trasformazione digitale, sicurezza cyber e responsabilità sociale e ambientale, creando un ecosistema digitale collaborativo che consenta di accelerare lo sviluppo di nuovi prodotti, migliorare la sincronizzazione delle operation lungo la filiera e l'offerta di servizi.</p> <p>Scopi di più</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verso la transizione energetica • Gestione delle risorse naturali nei processi industriali • Economia circolare • Valore della filiera 
<p>SOLUZIONI E SUPPORTO AL CLIENTE</p> <p>Il cluster dedicato all'Osservazione della Terra e gestione delle emergenze riguarda progetti che consentono di sviluppare servizi e soluzioni per i clienti basati su dati e geoinformazioni che contribuiscono a migliorare le condizioni del Pianeta e la vita dei cittadini. Dal monitoraggio del cambiamento climatico, delle infrastrutture, del patrimonio ambientale, allo sviluppo dell'agricoltura di precisione, senza tralasciare le piattaforme che consentono di intervenire nelle situazioni di emergenza e di calamità.</p> <p>Il cluster dedicato alle Soluzioni per la mobilità e sistemi per la sicurezza include soluzioni all'avanguardia e tecnologie per abilitare una mobilità sostenibile e sicura. Tra queste, le soluzioni di smart mobility che, attraverso l'utilizzo di 5G, Multi-Access Edge Computing, streaming video real time, Artificial Intelligence e Machine Learning, permettono di migliorare l'efficienza del trasporto pubblico, la sicurezza stradale, i servizi offerti al cittadino, riducendo allo stesso tempo le emissioni di CO2.</p> <p>Scopi di più</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verso la transizione energetica • Vicinanza al cliente, qualità e sicurezza • Soluzioni per la sicurezza e il progresso 	<p>IMPATTI SOCIALI</p> <p>Integrità nel business e rispetto dei diritti umani sono i principi che guidano le relazioni di Leonardo con tutti gli stakeholder e sono alla base del modello di business responsabile, rafforzato nel tempo per perseguire una efficace gestione dei rischi, anche favorendo azioni sinergiche tra aziende, istituzioni e società civile nei Paesi in cui opera e a livello globale. Nelle nuove linee guida di trade compliance è previsto inoltre l'utilizzo di un tool di Human Rights Impact Assessment con lo scopo di valutare i rischi di violazione dei diritti umani nei Paesi e lungo la value chain.</p> <p>La diffusione di una cultura scientifica inclusiva nelle comunità di riferimento è elemento centrale della strategia di Leonardo, al centro del cluster Impegno sociale e cittadinanza scientifica. Il Gruppo promuove le discipline STEM a partire dal mondo della scuola attraverso interventi di formazione, orientamento e supporto al sistema educativo, universitario e della ricerca - con particolare attenzione all'inclusione delle ragazze. La diversità in Azienda è inoltre promossa attraverso un monitoraggio dedicato oltre a iniziative di mentorship, formazione e sviluppo per diffondere modelli di leadership inclusiva.</p> <p>Scopi di più</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conduzione responsabile del business • Rispetto dei diritti umani • Benessere, inclusione e tutela del lavoro • Educazione e cittadinanza scientifica 

Fonte: Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag 31

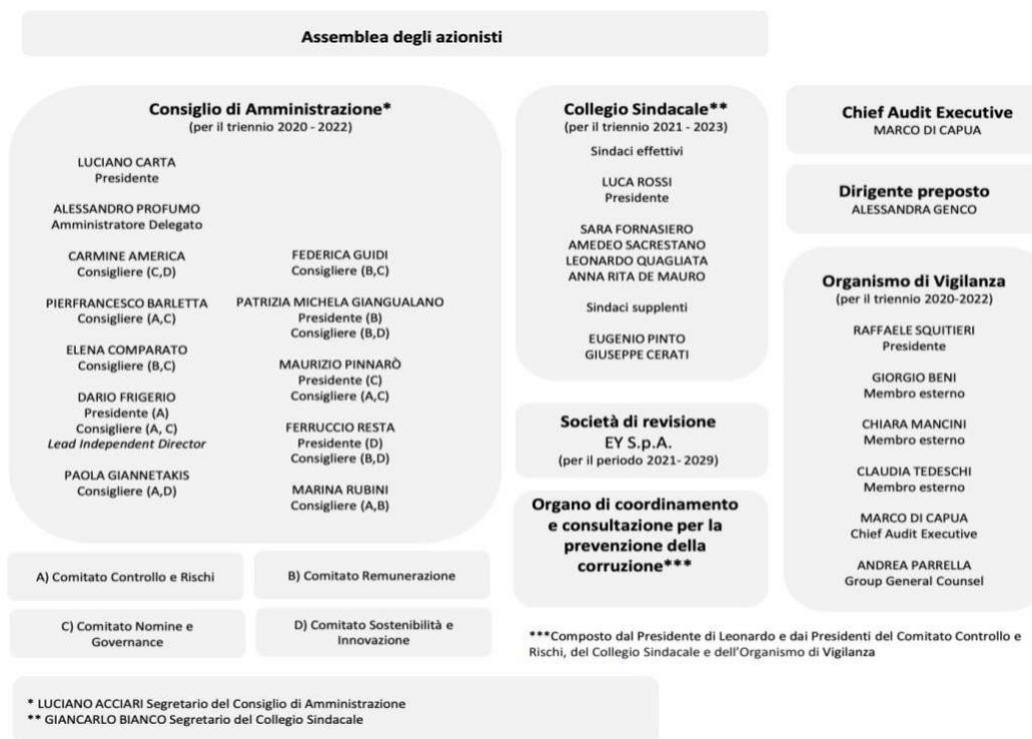
5.2.2 Governance

La governance di Leonardo punta alla valorizzazione nel lungo termine del valore dell'impresa per il perseguimento del successo sostenibile e degli obiettivi strategici. Questo avviene grazie ad una gestione ottimale delle risorse, l'efficace controllo dei rischi d'impresa, la più elevata trasparenza nei confronti del mercato e l'integrità dei processi decisionali, nell'interesse di tutti gli *stakeholder*.

Il modello di corporate governance del gruppo (Figura 5.9) è di tipo tradizionale e segue le indicazioni del Codice di Corporate Governance, al quale la società aderisce. Il Consiglio di Amministrazione (CdA) ha funzioni di indirizzo strategico, di definizione degli assetti più coerenti con la gestione e il controllo delle attività

del gruppo. L'attuale CdA è stato nominato in data 20 maggio 2020 dall'Assemblea degli Azionisti. In seguito, il Cda ha istituito quattro comitati endoconsiliari con incarichi in ambito di controllo e rischi, remunerazione, nomine e governance, sostenibilità, innovazione. I comitati sono costituiti da consiglieri, in totale sono dodici. Circa il 90% di essi sono indipendenti ed hanno competenze di pianificazione e valutazione strategica, esperienze in progetti di innovazione e tecnologie avanzate, *digital IT* e *cyber security*, conoscenza dei principali business di Leonardo e strategie del settore.¹²

Figura 5.9 – Il modello di corporate governance



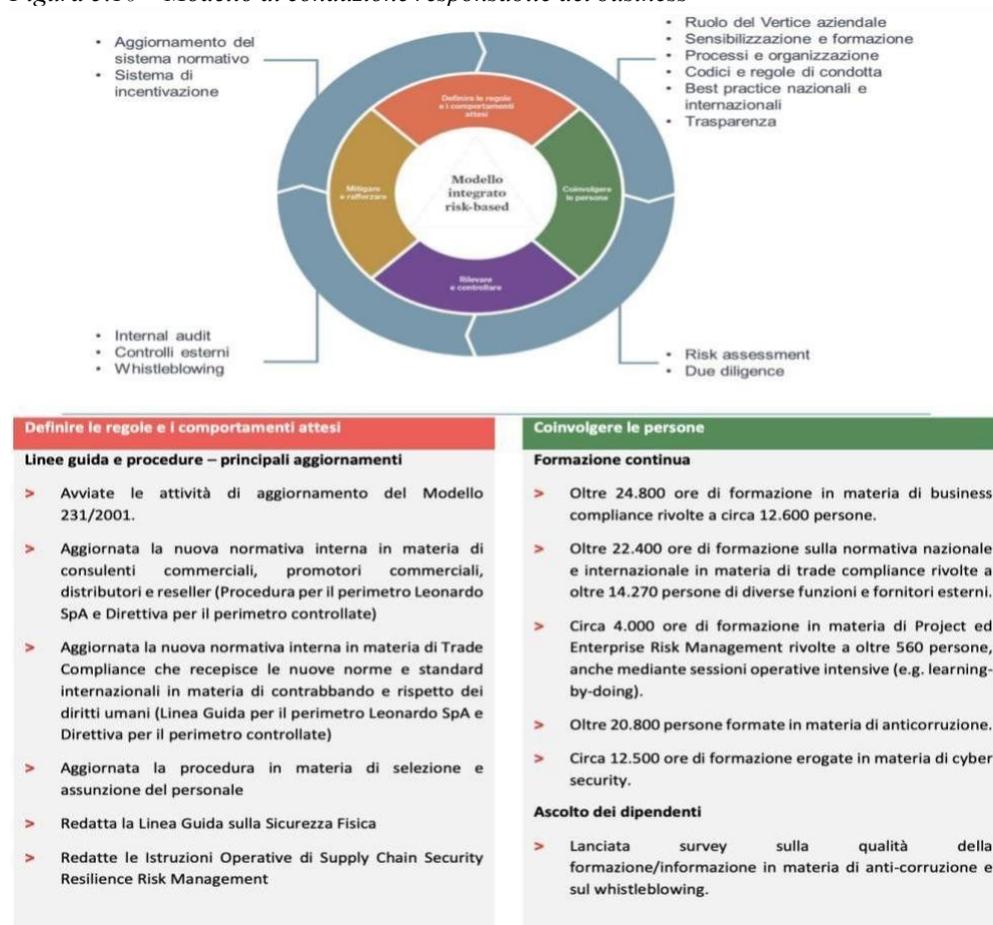
Fonte: Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag 75

Un obiettivo della società è quello di attrarre e motivare le risorse dotate di qualità professionali per lo svolgimento di incarichi e adempiere alle responsabilità

¹² Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag 73-74-75-76

in linea con gli interessi del management e con lo scopo primario di creazione di valore nel medio lungo periodo. Questo è possibile grazie ad una politica di retribuzione e incentivazione per il perseguimento degli interessi a lungo termine sia economico-finanziari che ESG, costruita per garantire un bilanciamento della remunerazione variabile rispetto a quella fissa (20% della remunerazione variabile di lungo termine e 10% della remunerazione variabile di breve termine legate a obiettivi ESG) e un equilibrio tra gli incentivi di breve termine e di lungo termine.¹³

Figura 5.10 – Modello di conduzione responsabile del business



Fonte: Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag 78

¹³ Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag 77

Il modello di Leonardo per una corporate governance responsabile è ispirato alle *best practice* nazionali e internazionali. Tale modello si fonda su di un codice di condotta interno e di un chiaro sistema di regole, regolarmente aggiornati, che indirizzano comportamenti coerenti e consapevoli. La sensibilizzazione e formazione continua dei dipendenti e terzi, strumenti di *due diligence* e controlli interni, le metodologie di *risk assessment*, oltre a adottare un approccio sempre più trasparente alle informazioni e ai processi aziendali contribuiscono a rafforzare un sistema di governance e di gestione capace di prevenire i possibili rischi, promuovendo e sviluppando una cultura etica d’impresa.¹⁴

Tabella 5.11 – Modello di conduzione responsabile del business (2)

Mitigare e rafforzare	Rilevare e controllare
<p>Certificazioni</p> <ul style="list-style-type: none"> > Ottenuta, per la seconda volta, la certificazione del sistema di gestione anticorruzione ISO 37001 di Leonardo SpA. > Mantenimento della certificazione ISO 27001 del sistema di gestione della sicurezza delle informazioni a livello di Gruppo e per il perimetro National Security (Physical Security & T.U.L.P.S.). Ottenuta anche la certificazione ISO 27701 (Privacy Information Management System) per il perimetro Cyber & Information Security. > Certificazione FIRST e Trusted Introducer del CERT (Cyber Emergency Readiness Team) di Leonardo, oltre al riconoscimento della Carnegie Mellon University in materia di Cyber & Information Security. > Rinnovata la certificazione ISO 22301 sia sul Sistema di Gestione della Continuità Operativa di alcuni perimetri afferenti alla Corporate di Leonardo SpA sia dei Data Center di Genova, Pomigliano e Chieti. > Rinnovo della certificazione Cyber Essentials per il perimetro Airborne Systems della Divisione Elettronica, requisito indispensabile per partecipare a gare e contratti con enti governativi del Regno Unito. > Rinnovo della certificazione di qualità delle attività di Internal Audit. Condotti 10 interventi di quality review, tutti con esito di Generale Conformità rispetto agli standard internazionali IIA. > Mantenimento della certificazione di Operatore Economico Autorizzato (AEO). <p>Security</p> <ul style="list-style-type: none"> > Nel 2021 non sono stati rilevati data breach aventi impatti o origine da sistemi aziendali di entità rilevante ai sensi della normativa vigente. Sono stati rilevati data breach su sistemi di terzi (estranei alla gestione di Leonardo) con potenziali impatti su dati personali di dipendenti. Tali avvenimenti sono stati attentamente monitorati e indirizzati in termini di informativa e azioni di sicurezza a tutela dei soggetti interessati. Anche con riferimento ai servizi IT e cyber security offerti da Leonardo, nel 2021 non sono pervenute comunicazioni di data breach che coinvolgessero dati personali dei clienti, rilevanti ai sensi della normativa vigente. > Sviluppo di strumenti per la gestione delle attività di analisi del rischio di sicurezza nei confronti dei fornitori. > Implementazione di un sistema di automazione della risposta/prevenzione degli incidenti attraverso blocco di IP malevoli. 	<p>Risk assessment</p> <ul style="list-style-type: none"> > Circa 2.000 persone coinvolte nelle attività di analisi dei rischi relativi a processi aziendali, progetti di investimento e progetti in fase di offerta ed esecuzione. > Condotte attività di risk assessment e monitoring rilevanti ai fini anticorruzione coinvolgendo circa 200 persone e utilizzando una metodologia aggiornata con elementi di valutazione del singolo Paese in cui opera Leonardo. > Prosecuzione dei programmi di Independent Risk Review su una selezione di progetti a rischio medio e alto in cui il team di progetto è stato supportato da risk manager non coinvolti direttamente nelle attività operative. <p>Due diligence sulle terze parti</p> <ul style="list-style-type: none"> > 142 due diligence su promotori, consulenti commerciali, distributori, reseller e lobbisti. Le red flag evidenziate sono state mitigate con le necessarie azioni di trattamento e di queste solo quattro hanno portato all'impossibilità di affidamento dell'incarico. 465 due diligence svolte prima dei pagamenti a promotori, consulenti commerciali e lobbisti. > 340 due diligence su potenziali clienti, service center e partner commerciali. > 270 verifiche reputazionali per sponsorizzazioni, contratti di fornitura e commerciali - 23 tra fornitori e beneficiari finali hanno evidenziato reati o eventi mediatici avversi. > 259 verifiche svolte in ambito antifrode su persone fisiche e giuridiche di interesse per Leonardo S.p.A. <p>Whistleblowing</p> <ul style="list-style-type: none"> > 53 segnalazioni pervenute nel 2021, afferenti al perimetro di Leonardo SpA e di Legal Entities del Gruppo. Al netto di 23 segnalazioni archiviate dagli Organismi di Vigilanza e dal Comitato Segnalazioni, nel 40% delle segnalazioni esaminate sono stati rinvenuti elementi di riscontro, talvolta parziali, che hanno riguardato i seguenti ambiti: <ul style="list-style-type: none"> - Selezione, gestione e sviluppo del personale; - Relazioni con fornitori; - HSE; - Protezione aziendale; - Molestie sessuali. > Il Comitato Segnalazioni ha esaminato gli esiti di verifiche svolte dalle competenti strutture aziendali, rispetto alle quali non ha ravveduto necessità dell'invio all'unità Anticorruzione di Leonardo. A seguito delle verifiche svolte su una segnalazione qualificata avente a oggetto la denuncia di discriminazioni e molestie da parte di figura dirigenziale apicale, è stato interrotto il rapporto di lavoro con il suddetto soggetto apicale.

Fonte: Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag 79

¹⁴ Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag 77-78

Il modello di governance per la gestione dei rischi (Figura 5.12) è articolato su tre livelli, per ogni struttura organizzativa ne identifica ruoli e responsabilità e prevede uno scambio di flussi informativi per garantire l'efficacia dello schema. Tutte le strutture aziendali sono coinvolte nella gestione operativa dei rischi, essa prevede l'identificazione, la valutazione, il monitoraggio dei rischi d'impresa e di progetto ed è supportata da specifiche metodologie, strumenti e metriche per la loro analisi e gestione. I processi di *Project Risk Management* e di *Enterprise Risk Management* sono integrati nei processi aziendali di business e supporto e vengono migliorati continuamente con l'obiettivo di innovare e diffondere una cultura organizzativa basata sul rischio. I processi di *risk management* supportano i *risk owner* lungo la catena del valore aziendale nell'identificazione e gestione di rischi e opportunità, inclusi quelli collegati a fattori ESG. L'*Enterprise Risk Management* consente l'individuazione e gestione del nesso causa effetto tra i fattori ESG e gli impatti potenziali per l'impresa sotto il punto di vista strategico, operativo, finanziario, di *compliance* e reputazionali.¹⁵

Figura 5.12 – La governance dei rischi



Fonte: Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag 83

¹⁵ Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag 83

La società è soggetta a molteplici rischi che possono influire sul conseguimento dei suoi obiettivi e risultati. Sono previsti processi di analisi e di gestione dei rischi, incluse le relative azioni di trattamento per la comprensione delle possibilità di accadimento e i relativi impatti. I principali di rischi che il gruppo nello svolgimento delle sue attività potrebbe affrontare sono visibili nelle Figure 5.13, 14 e 15.¹⁶

Figura 5.13 – I principali rischi

	Rischi principali e impatti	Azioni
Variabilità degli effetti legati ad eventi pandemici	<p>Il verificarsi di una pandemia può minare la salute delle persone fino al punto da mettere a repentaglio la tenuta dei sistemi sanitari e socio-economici dei Paesi coinvolti. La durata e la magnitudo di una pandemia dipendono, tra l'altro, dalla tempestività ed efficacia delle azioni sanitarie messe in atto a livello mondiale, anche a fronte delle possibili mutazioni del virus in circolazione e della copertura e decadenza delle immunizzazioni.</p> <p>In relazione al Covid-19, le performance del Gruppo Leonardo, oltre agli impatti derivanti dalla flessione del settore aeronautico civile, possono risentire della variabilità di determinati fattori di rischio, tra i quali: il trend di ripresa dell'economia e l'andamento dei mercati, le asimmetrie tra domanda e offerta di determinati beni e servizi, le ricadute inflazionistiche, la carenza di alcune competenze professionali; la capacità dei clienti e dei fornitori di rispettare le obbligazioni contrattuali assunte e di intraprenderne di nuove; la revisione, da parte dei clienti, delle strategie di acquisto; le restrizioni derivanti dai provvedimenti a tutela della salute delle persone, con ricadute sull'azione commerciale ed industriale del Gruppo.</p>	<p>Il Gruppo Leonardo, oltre a garantire ogni possibile sforzo atto a preservare l'incolumità e la salute delle proprie persone, nel pieno rispetto delle norme di riferimento, ha attivato specifici piani di azione per contenere le possibili ricadute indotte dai fattori di rischio relativi alla pandemia Covid-19.</p> <p>I piani di azione riguardano fra altro: la gestione proattiva della relazione con i clienti, istituzionali e non, grazie ad una presenza geografica diffusa bilanciata con l'applicazione di strumenti di virtualizzazione dell'azione di promozione e marketing; l'adozione di idonee soluzioni finanziarie e un approccio ancor più selettivo alle voci di spesa, per il mantenimento della elasticità finanziaria a supporto sia della gestione corrente sia delle iniziative di sviluppo; la tempestiva riorganizzazione delle linee produttive, unitamente alla remotizzazione di alcune funzioni tecniche e al costante presidio della catena di fornitura aziendale e della strategia di approvvigionamento.</p>
La revisione dei livelli di spesa dei governi nazionali e delle istituzioni pubbliche può incidere sulla performance aziendale	<p>Il Gruppo ha tra i principali clienti Governi nazionali e Istituzioni pubbliche e partecipa a numerosi programmi nazionali e internazionali finanziati dall'Unione Europea, dai Governi o attraverso forme di collaborazione multinazionale. Risente, pertanto, di fattori economici e geopolitici a livello globale e regionale, delle politiche di spesa delle Istituzioni pubbliche, anche per il finanziamento dei progetti di ricerca e sviluppo, oltre che dei piani di medio-lungo periodo dei Governi.</p>	<p>Il Gruppo persegue una strategia di diversificazione internazionale, posizionandosi, oltre che sui propri mercati principali, anche su quelli emergenti caratterizzati da significativi tassi di crescita nel settore aerospaziale, della sicurezza e della difesa.</p>
Il Gruppo opera in settori civili altamente esposti a crescenti livelli di concorrenza	<p>Nei settori civili le diminuite capacità di spesa dei clienti, oltre a poter comportare ritardi o riduzioni nell'acquisizione di nuovi ordini, possono incidere sulle condizioni economico-finanziarie degli stessi; in tali settori, inoltre, si assiste all'ingresso e all'affermazione di competitor provenienti anche da settori terzi, favoriti in più casi da operazioni anticicliche di merger & acquisition intraprese da fondi di investimento internazionali. Il posizionamento sul mercato di questi player potrebbe comportare ricadute su volumi, risultati ed indebitamento del Gruppo, abilitando in prospettiva una crescente sfida competitiva sui clienti governativi.</p>	<p>Il Gruppo, oltre a bilanciare opportunamente il proprio portafoglio-clienti tra governativi e non governativi, persegue sistematicamente obiettivi di efficienza industriale, diversificazione della clientela, miglioramento della capacità di esecuzione dei contratti, anche efficientando i costi di struttura e aumentando la propria capacità competitiva.</p> <p>Il Gruppo assicura elevati standard qualitativi e innovativi di prodotto e una value proposition integrata e orientata al mantenimento del vantaggio tecnologico anche grazie all'open innovation e all'interazione con startup e PMI innovative.</p>
La capacità di innovazione e crescita dipende dalla pianificazione e gestione strategica delle competenze	<p>Innovazione tecnologica continua e crescente complessità del business di interesse del Gruppo richiedono un costante allineamento delle competenze, al fine di fornire prodotti e servizi ad alto valore aggiunto. Soprattutto in un contesto di mercato caratterizzato da una forte domanda di skill per l'innovazione, la carenza di competenze specialistiche e l'obsolescenza di alcune competenze e professionalità potrebbe determinare impatti sul pieno conseguimento degli obiettivi aziendali di breve e medio-lungo termine, incluse possibili ripercussioni in termini di time-to-market di nuovi prodotti/servizi, nonché di accesso a segmenti di business emergenti.</p>	<p>Il Gruppo monitora e gestisce le competenze e le professionalità attraverso piani di azione orientati all'attrazione, alla retention e alla motivazione delle persone, alla gestione dei talenti, alla formazione specialistica continua e al reskilling/upskilling, all'insourcing delle competenze core, nonché alla definizione dei piani di successione, con la progressiva adozione di strumenti allo stato dell'arte di People Analytics e di nuove piattaforme di sviluppo e formazione improntate alla logica del Lifelong Learning per tutto il personale ed in particolare in area STEM (Science, Technology, Engineering & Mathematics).</p>

Fonte: <https://www.leonardo.com/it/investors/industrial-plan/risk-management/main-risks>

¹⁶ Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag 83

Figura 5.14 – I principali rischi (2)

<p>Il Gruppo opera in alcuni segmenti di attività attraverso partnership o joint venture</p>	<p>Le strategie aziendali contengono l'ipotesi di acquisizione di parte del business attraverso joint venture o alleanze commerciali, al fine di integrare il proprio portafoglio tecnologico o rafforzare la presenza sul mercato. L'operatività delle partnership e delle joint venture è soggetta a rischi e incertezze sia di posizionamento strategico che di gestione. Possono sorgere divergenze tra i partner sull'individuazione e sul raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi, nonché sulla gestione ordinaria.</p>	<p>Il Gruppo provvede sistematicamente alle attività istruttorie (due diligence) e successive al perfezionamento delle partnership e delle joint venture. In tale contesto la presenza attiva del proprio top management nella relativa gestione è volta, fra l'altro, ad indirizzarne le strategie e ad identificare e gestire tempestivamente eventuali criticità operative.</p>
<p>Il Gruppo è soggetto al rischio di frodi o attività illecite da parte di dipendenti e di terzi</p>	<p>Il Gruppo adotta e aggiorna il suo sistema organizzativo, di controllo, procedurale e di formazione per assicurare il presidio del rischio di frode e il rispetto di tutte le leggi anticorruzione applicabili nei mercati nazionale ed internazionali in cui lo stesso opera. Non possono escludersi in via assoluta condotte eticamente non corrette o non perfettamente adempienti da parte di dipendenti o terze parti. Né si può escludere l'avvio di procedimenti da parte di autorità giudiziarie per accertamento di eventuali responsabilità riconducibili al Gruppo, i cui esiti e tempi di esecuzione sono difficilmente determinabili e suscettibili di produrre finanche sospensioni temporanee dai mercati interessati.</p>	<p>Il Gruppo ha definito un modello di conduzione responsabile del business volto a prevenire, identificare e rispondere al rischio di corruzione. Grazie al proprio modello Leonardo SpA ha raggiunto il livello più alto del Defence Companies Index on Anti-Corruption and Corporate Transparency (DCI) elaborato da Transparency International, oltre a vedere confermata la propria certificazione ISO 37001, primo standard internazionale sui sistemi di gestione anticorruzione. Leonardo è stata la prima azienda, nella top ten mondiale del settore dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza, ad ottenere tale certificazione. Il modello prevede anche la gestione responsabile della catena di fornitura, attraverso la qualifica, la selezione e la gestione dei fornitori nonché l'adozione di uno strumento di risk analysis nell'ambito delle attività di due diligence svolte nell'ambito del processo di conferimento degli incarichi a promotori commerciali, consulenti commerciali e lobbisti.</p>
<p>La definizione delle controversie legali può risultare estremamente articolata e completarsi nel lungo periodo.</p>	<p>Il Gruppo è parte in procedimenti giudiziari, civili e amministrativi, per alcuni dei quali ha costituito nel proprio bilancio consolidato appositi fondi rischi e oneri destinati a coprire le potenziali passività che ne potrebbero derivare. Alcuni dei procedimenti in cui il Gruppo è coinvolto - per i quali è previsto un esito negativo improbabile o non quantificabile - non sono compresi nei fondi indicati. Ulteriori sviluppi di procedimenti giudiziari, a oggi non prevedibili né determinabili, nonché gli impatti reputazionali che ne conseguirebbero, potrebbero avere significativi effetti anche nei rapporti con i clienti.</p>	<p>Il Gruppo monitora regolarmente la situazione dei contenziosi in essere e potenziali, intraprendendo le azioni correttive necessarie e adeguando i propri fondi rischi iscritti su base trimestrale.</p>
<p>Il Gruppo opera in mercati particolarmente complessi e regolamentati, che richiedono la compliance a specifiche normative (es. controllo sulle esportazioni)</p>	<p>Le soluzioni per la Difesa hanno una particolare rilevanza in termini di rispetto di vincoli normativi e, pertanto, la loro esportazione è rigidamente regolamentata e soggetta al preventivo ottenimento di autorizzazioni, in base a specifiche normative nazionali ed estere (ad esempio legge italiana 185/90, normative statunitensi -ITAR ed EAR), oltre che ad adempimenti doganali. Il divieto, la limitazione o l'eventuale revoca (per esempio in caso di embargo, tensioni geopolitiche o l'insorgere di eventi bellici) di autorizzazioni all'esportazione di prodotti della difesa o a duplice uso, così come il mancato rispetto dei regimi doganali vigenti, possono determinare effetti negativi rilevanti sulla attività e sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo. Il mancato rispetto di tali normative potrebbe comportare anche l'impossibilità per il Gruppo di operare in specifici ambiti regolamentati.</p>	<p>Il Gruppo assicura attraverso apposite strutture la puntuale attuazione e gestione degli adempimenti previsti dalle norme di riferimento e di questi ne monitora costantemente l'aggiornamento per consentire il regolare svolgersi delle attività commerciali ed operative, nel rispetto delle previsioni di legge, delle eventuali autorizzazioni e/o limitazioni e della propria Policy di rispetto dei diritti umani. Il Gruppo ha provveduto tempestivamente ai necessari adeguamenti, richiesti dall'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea e sta continuando a seguire l'evoluzione delle norme in materia doganale per un immediato aggiornamento.</p>

Fonte: <https://www.leonardo.com/it/investors/industrial-plan/risk-management/main-risks>

Figura 5.15 – I principali rischi (3)

<p>Il Gruppo fornisce prodotti, sistemi e servizi ad alta complessità, anche con contratti a lungo termine a prezzo determinato</p>	<p>Il Gruppo fornisce prodotti, sistemi e servizi particolarmente complessi in ragione del loro avanzato contenuto tecnologico, anche con contratti a lungo termine a prezzo determinato omnicomprensivo. Le condizioni contrattuali generalmente includono livelli sfidanti di requisito e tempi stringenti di esecuzione, il cui mancato rispetto può determinare penali, oltre a responsabilità di prodotto e pretese risarcitorie non pienamente coperte dalle assicurazioni. Inoltre, un incremento dei costi sostenuti nell'esecuzione del contratto non previsto, anche a fronte dell'accadimento di eventi incerti, potrebbe determinare una riduzione della redditività. Rilevano, al riguardo, anche gli effetti strutturali delle fasi di mercato caratterizzate da fenomeni inflattivi, sovra-domanda, carenza o discontinuità di offerta di beni (commodity incluse) e servizi necessari per la produzione e la delivery al cliente, con conseguenti maggiori tempi e costi di esecuzione a carico dell'azienda. Tali dinamiche possono essere determinate, accelerate o acute anche dal deteriorarsi dei rapporti istituzionali e commerciali tra stati sovrani o dall'instaurarsi di conflitti bellici.</p>	<p>Leonardo, sin dalla fase di offerta commerciale e con cadenza regolare durante l'esecuzione contrattuale, prende in considerazione i principali parametri economici e finanziari dei progetti per valutarne le performance ed effettua la gestione dei rischi nel corso dell'intero ciclo di vita, attraverso l'identificazione, valutazione, mitigazione e monitoraggio dei rischi con definizione e gestione di appropriate contingency, a protezione dei margini economici dei progetti stessi. La gestione dei rischi è supportata da dedicati Risk Manager nei team di progetto. Il Gruppo è impegnato in un percorso finalizzato al miglioramento continuo della propria efficienza industriale e della propria capacità di rispettare le specifiche dei clienti. Con riferimento alle commodity energetiche, il Gruppo persegue con costanza una strategia volta alla ottimizzazione di acquisti e utilizzi delle risorse.</p>
<p>I rischi di esecuzione dei contratti, connessi a responsabilità nei confronti dei clienti o di terzi, dipendono anche dalla catena di fornitura e subfornitura</p>	<p>Il Gruppo acquista, in proporzioni molto rilevanti rispetto alle sue vendite, servizi e prodotti industriali, materiali e componenti, equipaggiamenti e sottosistemi: quindi, può incorrere in responsabilità verso i propri clienti per rischi operativi, legali o economici imputabili a soggetti terzi, che agiscono in qualità di fornitori o subfornitori. La dipendenza dai fornitori per talune attività aziendali potrebbe comportare difficoltà a mantenere standard di qualità e rispettare le tempistiche di consegna. Il profilo di rischio dei fornitori può registrare deterioramenti durante le congiunture economiche sfavorevoli, in presenza di tensioni geopolitiche e conflitti e nelle fasi di ripresa convulsa, anche per il presentarsi di shortage e discontinuità nelle disponibilità di beni e servizi, colli di bottiglia e ricadute inflattive nell'economia reale.</p>	<p>Leonardo ha intrapreso da alcuni anni il proprio percorso di rafforzamento e valorizzazione della filiera, facendo leva su un rapporto di partnership trasparente e sostenibile con le eccellenze della propria Supply Chain, per dare vita ad un ecosistema industriale più innovativo, integrato e resiliente. Oltre alle iniziative già in essere (LEAP, ELITE Leonardo Lounge), l'Azienda ha definito un insieme di principi e regole per l'assessment dei fornitori strategici, specificamente orientato allo sviluppo e alla crescita della Supply Chain in un'ottica di sostenibilità nel lungo-termine (Leonardo Assessment and Development for Sustainability).</p>
<p>Al Gruppo è richiesto di soddisfare obblighi di offset, diretto o indiretto, in determinati Paesi</p>	<p>Nel settore dell'Aerospazio e della Difesa, alcuni clienti istituzionali internazionali richiedono l'applicazione di forme di compensazione industriale connesse all'affidamento dei contratti con requisiti, talora sfidanti, collegati alle politiche di sviluppo del Paese di riferimento. Pertanto, il Gruppo può assumere obbligazioni di offset che richiedono acquisti o supporto manifatturiero locali, trasferimento di tecnologie e investimenti in iniziative industriali presso il Paese del cliente. L'inadempimento delle obbligazioni di offset può esporre a penalità e, nel caso limite, impedire al Gruppo di partecipare alle procedure di affidamento dei contratti presso i Paesi interessati.</p>	<p>Il Gruppo gestisce i rischi di offset mediante apposite analisi attuate fin dalla fase di offerta nell'ambito dei team di progetto, ove è presente la figura dell'Offset Manager divisionale. Per gli adempimenti di offset, l'eventuale ricorso a terze parti è preceduto dalle attività di due diligence, condotte secondo le best practice internazionali di riferimento. Leonardo attraverso un'unità organizzativa dedicata a livello centrale provvede all'indirizzo e alla supervisione delle attività di offset.</p>
<p>Disponibilità sul mercato delle materie prime critiche</p>	<p>Le materie prime critiche rivestono una notevole importanza per le applicazioni industriali, in special modo per quelle ad alta tecnologia e, in particolare, per la componentistica (sensori, attuatori, microprocessori ad elevata miniaturizzazione). In alcuni casi le materie prime critiche rappresentano un fattore abilitante decisivo tanto per le iniziative alla base del Green Deal europeo quanto per le tecnologie di determinati settori produttivi. La maggior parte delle materie prime critiche rilevanti per il settore Aerospazio e Difesa non risulta direttamente reperibile in Europa, quanto piuttosto in altri Paesi principalmente non NATO/UE. Disponibilità e produzione sono talvolta concentrate in un singolo Paese, che può quindi orientare l'equilibrio tra domanda e offerta globale, con ricadute sui prezzi di mercato e/o sulla disponibilità del bene, in particolare in scenari connotati da criticità geopolitiche, dal deteriorarsi dei rapporti istituzionali e commerciali tra stati sovrani o dall'instaurarsi di conflitti bellici.</p>	<p>Leonardo, oltre a monitorare i fabbisogni prospettici delle forniture, partecipa a tavoli di lavoro internazionali come quelli Europei e NATO, volti a far convergere gli interessi sia degli Stati (supportando la definizione di raccomandazioni per i Paesi membri), sia delle aziende e delle filiere coinvolte, per favorire l'individuazione di strategie comuni di mitigazione del rischio. Leonardo è inoltre impegnata in azioni volte a migliorare l'efficienza dell'impiego di risorse (favorendo ad esempio meccanismi di circolarità), già a partire dalle fasi di ricerca tecnologica e di progettazione sostenibile dei prodotti.</p>

Fonte: <https://www.leonardo.com/it/investors/industrial-plan/risk-management/main-risks>

Un tema di grande importanza per Leonardo per il rafforzamento della capacità di creare valore condiviso è l'attività di *stakeholder engagement*. Tale attività

consiste nel dialogo continuo con le imprese, le istituzioni politiche ed economiche, la comunità scientifica, le giovani generazioni, le comunità locali e altri *stakeholder* rilevanti (Figura 5.16).

Figura 5.16 – L'attività di stakeholder engagement

<p>ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA</p> <ul style="list-style-type: none"> Partecipazione a tavoli di lavoro in ambito tecnologico e di sostenibilità, sociale, ambientale e di governance/policy. Condivisione di best practice e case study all'interno di eventi, workshop e pubblicazioni. 	<p>DIPENDENTI</p> <ul style="list-style-type: none"> Programmi di supporto, coaching e networking. Supporto al welfare e al work-life balance. Offerta di servizi ed eventi culturali per i dipendenti e le famiglie Valutazione annuale delle performance. Attività di training/engagement su tematiche di sostenibilità. Survey periodiche su clima aziendale, mobilità, smart working, sostenibilità. Indagine su donne con profili STEM in Leonardo. 	<p>GOVERNI E ISTITUZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> Dialogo con Istituzioni sovranazionali, nazionali e regionali. Organizzazione di tavole rotonde con esponenti di governo, istituzioni e industria Partecipazione a gruppi di lavoro tra pubblico e privato per sviluppo di iniziative, piani e politiche. Supporto a iniziative per rafforzare la sicurezza e favorire la transizione ecologica e digitale (es. PNRR in Italia).
<p>BUSINESS PARTNER E ALTRE AZIENDE</p> <ul style="list-style-type: none"> Implementazione di progetti di efficientamento delle pratiche industriali. Partecipazioni a progetti di ricerca nazionali e internazionali, tavoli di lavoro e consultazioni multisettoriali. Avvio di progetti di circolarità e di simbiosi industriale. 	<p>FORNITORI</p> <ul style="list-style-type: none"> Promozione della sostenibilità della filiera attraverso iniziative focalizzate su trasformazione digitale, sicurezza cyber e responsabilità sociale e ambientale. Training su tematiche di sostenibilità. Valutazione delle performance ESG (Environmental, Social, Governance). Supplier Awards. 	<p>MEDIA</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicazione attraverso i media tradizionali e digitali. Collaborazioni a eventi e iniziative editoriali.
<p>CLIENTI</p> <ul style="list-style-type: none"> User group e conferenze dedicate Indagini di customer satisfaction Saloni ed eventi digitali 	<p>GENERAZIONI FUTURE</p> <ul style="list-style-type: none"> Iniziativa a sostegno del mondo della scuola e dell'accademia, per diffondere le discipline STEM, favorendo i relativi percorsi professionali e la crescita delle competenze. Promozione di diversità e inclusione come fattori di competitività. Diffusione della cittadinanza scientifica - condivisione della conoscenza, delle competenze tecnologiche e dell'innovazione - a favore delle comunità e dei territori di riferimento. 	<p>SINDACATI</p> <ul style="list-style-type: none"> Dialogo continuo con le organizzazioni dei lavoratori. Partecipazione e creazione di osservatori e comitati su tematiche specifiche, tra cui pari opportunità e diversità.
<p>COMUNITÀ FINANZIARIA</p> <ul style="list-style-type: none"> Eventi e conferenze call per la presentazione dei risultati infrannuali. Comunicazione regolare con analisti e investitori, attuali e potenziali, su temi finanziari ed ESG, anche attraverso eventi e roadshow. Partecipazione a conferenze. 	<p>UNIVERSITÀ E CENTRI DI RICERCA</p> <ul style="list-style-type: none"> Sviluppo di soluzioni innovative e sostenibili attraverso progetti di ricerca e collaborazioni con le Divisioni e i Leonardo Labs Collaborazioni nell'ambito di ricerca e innovazione per combattere il cambiamento climatico, efficientare l'utilizzo delle risorse e favorire iniziative di circolarità. Iniziative di orientamento e borse di studio per rafforzare le competenze STEM, promuovendo il dialogo tra industria e università. 	
<p>COMUNITÀ LOCALI</p> <ul style="list-style-type: none"> Supporto e organizzazione di iniziative territoriali e di eventi digitali a sostegno delle comunità e dei territori in cui Leonardo opera. Apertura al pubblico di siti e musei aziendali. Promozione di iniziative di volontariato da parte dei dipendenti. 		

Fonte: Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag 91

Per mantenere un dialogo efficace con tutte le parti, Leonardo tramite le sue strutture organizzative coinvolge i portatori di interesse per comprendere i loro punti di vista. L'obiettivo dello *stakeholder engagement* è quello di coltivare relazioni stabili e durature nel tempo, basate su integrità, trasparenza e rispetto delle regole. Ogni momento di *stakeholder engagement* consente di rafforzare il legame con il contesto industriale, economico e sociale di riferimento e a migliorare le pratiche per la gestione del gruppo.¹⁷

¹⁷ Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag 91

3.5 Considerazioni conclusive

Il quinto capitolo di questo elaborato ha illustrato come Leonardo spa ha applicato l'IR nei processi di comunicazione societaria. Questo strumento riflette l'approccio della società volto ad una transizione verso uno sviluppo sostenibile ed inclusivo tramite i fattori di ricerca, innovazione tecnologica e digitalizzazione, in accordo con gli obiettivi dell'Agenda 2030 (SDG) e il piano strategico "Be Tomorrow – Leonardo 2030". Insieme alle istituzioni e ai governi, Leonardo ha la responsabilità di svolgere un ruolo strategico nella fornitura di sicurezza e proteggere i cittadini e i loro territori. A tal fine, la società investe selettivamente il 12,8% del fatturato in ricerca e sviluppo. Leonardo investe in progetti complessi che creano valore a lungo termine e guidano il progresso tecnologico. Prendendo come esempio l'Italia, la società ha sostenuto il rilancio del sistema economico e produttivo del paese, la digitalizzazione della pubblica amministrazione e l'ammodernamento delle infrastrutture stradali. Inoltre, il 50% degli investimenti della società sono in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG), in particolare l'innovazione e la trasformazione digitale, la creazione di posti di lavoro qualificati e lo sviluppo di soluzioni di sicurezza per le persone, le infrastrutture e i territori. L'impegno di Leonardo per lo sviluppo sostenibile ha permesso alla società di raggiungere importanti obiettivi per il 2021. In termini di decarbonizzazione, il gruppo ha ridotto le emissioni di CO2 del 23% rispetto al 2020. Si tratta di un passo importante verso il raggiungimento dell'obiettivo a una riduzione del 40% entro il 2030. Altri risultati importanti sono stati registrati nella diversità e inclusione: la percentuale di donne laureate in settori STEM è aumentata, raggiungendo il 19% della forza lavoro, inoltre nel corso del 2021 è stata assunta una maggiore percentuale di giovani sotto i 30 anni. Sotto il punto di vista della finanza sostenibile, per allineare meglio la strategia di finanziamento con gli obiettivi di sostenibilità, Leonardo ha aperto la prima linea di credito *revolving* ESG

e il primo *ESG Term Loan*. Di conseguenza, il 50% delle fonti di finanziamento è legato a parametri ESG, come la riduzione delle emissioni di CO2 attraverso processi industriali eco-efficienti e la promozione dell'occupazione delle donne laureate in settori STEM. I risultati ottenuti in termini di ESG sono stati riconosciuti a livello globale tramite indicatori e la presenza della società in classifiche di sostenibilità. Tra questi è possibile segnalare il punteggio più alto nel settore aerospaziale e della difesa negli indici di sostenibilità Dow Jones di S&P per il terzo anno consecutivo, nell'Indice MIB ESG pubblicato da Borsa Italiana nel 2021, e l'inserimento nel CDP *Climate Change A-List* e nel *Bloomberg Gender Equality Index*.¹⁸ Gli indicatori ESG garantiscono trasparenza e completezza, essendo quest'ultime caratteristiche tipiche del *Framework IIRC*, è quindi possibile affermare che Leonardo abbia ottenuto dei vantaggi nel corso degli anni in cui ha adottato l'IR come strumento di *disclosure* aziendale.

¹⁸ Bilancio Integrato 2021 Leonardo spa, pag. 8-9-10

CONCLUSIONI

La trasformazione dei sistemi di *corporate reporting* è la conseguenza di un processo continuo di innovazione manageriale e sociale. L'innovazione manageriale apporta novità nell'ambito della gestione d'impresa e può essere considerata anche sociale quando fornisce risposte concrete a questioni aperte che caratterizzano temi centrali per la società in cui viviamo. Il modo in cui le informazioni di carattere economico-finanziario e non vengono comunicate e integrate acquisisce grande rilevanza al fine di illustrare i processi attraverso cui l'impresa si propone di creare valore nel breve, medio e lungo periodo per una serie di portatori d'interesse sempre più articolata ed eterogenea. L'interpretazione, la rappresentazione e la comunicazione dei processi di creazione di valore costituisce uno degli elementi centrali di un dibattito che, al giorno d'oggi, vede nella ricchezza e nel benessere, nella crescita e nello sviluppo, concetti chiave e in via di continua ridefinizione.

Poiché il mondo è dinamico e in continua evoluzione, anche il *reporting* aziendale deve evolversi per rispondere alle esigenze progressive della società, è qui che l'integrated reporting (IR) inizia a svolgere un ruolo importante.

Attraverso il presente lavoro di tesi si è voluto analizzare lo stato di sviluppo dell'IR e la sua applicazione con il caso Leonardo spa. L'IR è la logica conseguenza della crescita della sostenibilità e della responsabilità d'impresa. Basato sulla visione e sui valori dell'organizzazione, un report integrato combina diverse dimensioni della performance dell'azienda, per dimostrare come la visione e i valori dell'organizzazione siano interiorizzati ed esternalizzati. Questi aspetti non solo aumentano i benefici per l'azienda, ma hanno anche un impatto sulla società, in modo che il mercato apprezzi maggiormente l'azienda. Il concetto fondamentale alla base dell'IR consiste nella materialità o significatività delle informazioni da inserire nel documento. Secondo tale concetto, un report integrato deve fornire

informazioni su aspetti che influiscono in modo significativo sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine. Inoltre, le informazioni da riportare vanno scelte con attenzione in modo da evitare che il documento risulti troppo lungo e di difficile comprensione.

In particolare, nel terzo e quarto capitolo è emerso che un report integrato può essere predisposto da qualsiasi tipologia di organizzazione, nonostante esso sia rivolto in maniera principale alla grande impresa *for profit*.

I principali destinatari dell'IR sono i fornitori del capitale finanziario. Esiste una correlazione positiva tra le società che producono report integrati e le tipologie di investitori, un numero crescente di investitori a lungo termine è attratto da informazioni finanziarie e non finanziarie rilevanti che delineano più chiaramente le prospettive future aziendali e la capacità di creare valore. La finalità principale dello strumento consiste nell'informare gli *stakeholder* in materia di rischi e criticità connesse all'attività aziendale.

L'ultima parte dell'elaborato è dedicata all'analisi dell'applicazione del report integrato in Leonardo spa, gruppo italiano operante nel settore della difesa. La ricerca ha voluto evidenziare le informazioni di tipo non finanziario presenti nel documento. Il Bilancio Integrato 2021 di Leonardo spa esprime l'impegno dell'azienda a perseguire un processo sostenibile di creazione del valore. Questo è confermato dagli obiettivi volti alla sostenibilità ambientale e la politica di remunerazione legata a criteri ESG.

In conclusione, l'adozione di un report integrato, piuttosto che un semplice report di sostenibilità, dimostra la reale intenzione di un'azienda di perseguire una strategia sostenibile affrontando i rischi e cogliendo le opportunità presenti all'interno del contesto generale in cui opera.

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1.1 – I 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile	pag. 19
Figura 2.1 – L’evoluzione del corporate reporting	pag. 32
Figura 2.2 – Modello per l’identificazione degli stakeholder e della loro rilevanza	pag. 34
Figura 2.3 – GRI standard	pag. 39
Figura 2.4 – GRI 101: Principi di rendicontazione	pag. 40
Figura 2.5 – Catena del valore dell’impatto	pag. 46
Figura 3.1 – La struttura dell’IIRC	pag. 51
Figura 3.2 – Il perimetro di rendicontazione dell’IR	pag. 56
Figura 3.3 – La creazione di valore per l’organizzazione e per le altre entità	pag. 58
Figura 3.4 – I sei capitali	pag. 59
Figura 3.5 – Il processo di creazione del valore	pag. 61
Figura 3.6 – Gli elementi di contenuto del Framework	pag. 65

Figura 4.1 – Integrated thinking	pag. 73
Figura 5.1 – Contenuti del Bilancio Integrato 2021	pag. 94
Figura 5.2 – Il profilo di Leonardo spa	pag. 95
Figura 5.3 – I Settori di business	pag. 96
Figura 5.4 – Il modello di business	pag. 98
Figura 5.5 – Be Tomorrow – Leonardo 2030	pag. 100
Figura 5.6 – Matrice di materialità	pag. 102
Figura 5.7 – Il piano di sostenibilità	pag. 103
Figura 5.8 –Un focus sui cluster	pag. 104
Figura 5.9 – Il modello di corporate governance	pag. 105
Figura 5.10 – Modello di conduzione responsabile del business	pag. 106
Figura 5.11 – Modello di conduzione responsabile del business (2)	pag. 107
Figura 5.12 – La governance dei rischi	pag. 108
Figura 5.13 – I principali rischi	pag. 109

Figura 5.14 – I principali rischi (2)	pag. 110
Figura 5.15 – I principali rischi (3)	pag. 111
Figura 5.16 – L'attività di stakeholder engagement	pag. 112

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 4.1 – Gli strumenti di comunicazione aziendale

pag. 75

BIBLIOGRAFIA

AIROLDI G., “Le comunicazioni aziendali per il cambiamento strategico e organizzativo nelle banche”, in AA.VV., *La comunicazione nelle banche*, IL SOLE 24ORE, Milano, 1987

BEBBINGTON J., UNERMAN J., O'DWIYER B., *Sustainability, accounting and accountability*, Routledge, Londra, 2014

BOWENS M., “Analysing and assessing accountability. A conceptual framework”, in *European Law Journal*, 2007

BUSCO C., GRANÀ F., ROSSI A., *Disclosure non finanziaria e misurazione degli impatti sociali. Profili teorici, prime evidenze empiriche e prospettive future*, GIAPPICHELLI, Torino, 2020,

CASTELLANI G., *Disclosure di sostenibilità: decreto legislativo n. 254/2016 sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e sulla diversità*, Fondazione Nazionale Commercialisti, Roma, 2017

CHAMBERS D. J., An Evaluation of Sfas No. 130 Comprehensive Income Disclosure, *REVIEW OF ACCOUNTING STUDIES*

CORBELLA S., MARCHI L., ROSSIGNOLI F., *Nuove frontiere del reporting aziendale. La comunicazione agli stakeholder tra vincoli normativi e attese informative*, FRANCO ANGELI, Milano, 2018

CROWTHER D., *A social critique of corporate reporting: Semiotics and web-based integrated reporting*, ROUTLEDGE, Londra, 2016

DUMAY J., BERNARDI C., GUTHRIE J., LA TORRE M., *Barriers to implementing the international integrated reporting framework: a contemporary academic perspective*, EMERALD PUBLISHING, Bingley, 2017

FASAN M., BIANCHI S., *L'azienda sostenibile: trend, strumenti e case study*, EDIZIONI CA' FOSCARI, Venezia, 2017

FELLAGARA A. M., D'ESTE C., GALLI D., *Livelli di disclosure e scelte di integrated reporting nelle grandi imprese italiane. L'informativa aziendale tra globalizzazione e identità territoriale*, Franco Angeli, Milano, 2016

FERRANDO P. M., *Creazione di valore e reporting integrato nell'evoluzione dei sistemi di controllo*, GIAPPICHELLI, Torino, 2018

GASPERINI A., *Il vero bilancio integrato. Storie di creazione del valore a breve, medio e lungotermine*, IPSOA, Milano, 2013, International Integrated Reporting Council, *Il framework "IR" internazionale: reporting integrato*

MITCHELL R., AGLE B., WOOD D. J. R., “Towards a theory of stakeholder identification and salience: *Defining the principle of who and what really counts*”, ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW

PERRINI F., VURRO C., *La valutazione degli impatti sociali: approcci e strumenti applicativi*, Egea, Milano, 2013

PICCIAIA F., *Accountability e modelli di valutazione nelle organizzazioni non profit*, GIAPPICHELLI, Torino, 2018

PORTER M. E., KRAMER M. R., *Creare valore condiviso*, HARVARD BUSINESS REVIEW, Boston, 2011

RAPPAPORT A., *Creating shareholder value: the new standard for business performance*, THE FREE PRESS, New York, 1986

ROSSI F. M., ORELLI R. L., DEL SORDO C., *Integrated reporting e valore aziendale*, FRANCO ANGELI, Milano

ROSSI G., *La comunicazione aziendale*, FRANCO ANGELI, Milano, 2009

RUSCONI G., “Impresa, accountability e bilancio sociale”, in Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale. Scenari, settori e valenze. Modelli di rendicontazione sociale. Gestione responsabile e sviluppo sostenibile. Esperienze europee e casi italiani*, IL SOLE 24 ORE, Milano, 2002

SITOGRAFIA

CONSOB, Soggetti che hanno pubblicato la dichiarazione non finanziaria, in <https://www.consob.it/web/area-pubblica/soggetti-che-hanno-pubblicato-la-dnf>

EY, *The future of reporting*, in https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/generic/generic-content/ey-report-future-of-reporting.pdf

FONDAZIONE OIBR, Il reporting integrato delle PMI, in https://www.fondazioneoibr.it/wp-content/uploads/2020/07/OIBR_GUIDA-PMI_ITA-finale1.pdf

GAZZETTA UFFICIALE, DECRETO LEGISLATIVO 30 dicembre 2016, n.254, in <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg>

GLOBAL REPORTING, <https://www.globalreporting.org/standards/media/2121/italian-gri-101-foundation-2016.pdf>

INTEGRATED REPORTING, *Background papers*, in <https://www.integratedreporting.org/resource/background-papers/>

INTEGRATED REPORTING, *Transition to integrated reporting*, in https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/08/Transition-to-integrated-reporting_A-Getting-Started-Guide.pdf

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, *Il framework "IR" internazionale (gennaio 2021)*

KMPG, *Corporate governance and King III*, in <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/Corporate-Governance-and-King-III.pdf>

LA REVISIONE LEGALE, *La Dichiarazione non finanziaria (DNF) delle PMI: controllo interno ed esterno a cura di sindaci e revisori, governance e business taxation* in,
<https://www.larevisionelegale.it/2021/08/17/la-dichiarazione-non-finanziaria-dnf-delle-pmi-controllo-interno-ed-esterno-a-cura-di-sindaci-e-revisori-governance-e-business-taxation/#:~:text=II%20controllo%20esterno%20%C3%A8%20affidato,stata%20effettivamente%20predisposta%20dall'impresa.>

LEONARDO, *A legacy leading to the future*, in
https://www.leonardo.com/documents/20142/101046/A_Legacy_Leading_To_The_Future.pdf/cb335a92-1626-11d9-8361-d7ea34abeb8e?t=1562577017592

LEONARDO, *Bilancio integrato 2021*, in
<https://www.leonardo.com/documents/15646808/16736384/Bilancio+integrato+2021+PER+SITO.pdf?t=1647598968852>

LEONARDO, *Sustainable supply chain*, in
<https://www.leonardo.com/it/suppliers/becoming-a-supplier/sustainable-supply-chain>

LUISS, *Il legame tra responsabilità sociale e performance finanziaria nelle imprese alberghiere*, <https://open.luiss.it/2020/02/11/il-legame-tra-responsabilita-sociale-e-performance-finanziaria-nelle-imprese-alberghiere/>