



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

IL REPORTING NON FINANZIARIO: IL CASO HP
COMPOSITES
THE NON-FINANCIAL REPORTING: THE HP
COMPOSITES CASE

Relatore: Chiar.mo
Prof. Giuliani Marco

Tesi di Laurea di:
Ricci Domitilla

Anno Accademico 2019 – 2020

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
-------------------	---

CAPITOLO I

LA CSR E LA RENDICONTAZIONE NON FINANZIARIA

1.1. La rendicontazione economico-finanziaria: ruolo e limiti.....	5
1.1.1. <i>Ruolo ed evoluzione</i>	6
1.1.2. <i>Il bilancio d'esercizio</i>	9
1.1.3. <i>Altri strumenti informativi</i>	11
1.2. La CSR.....	14
1.2.1. <i>Definizione e fundamenta della CSR</i>	14
1.2.2. <i>Responsabilità dell'impresa</i>	16
1.2.3. <i>Etica degli affari e teoria degli stakeholder</i>	18
1.3. La rendicontazione di sostenibilità.....	21
1.3.1. <i>I modelli internazionali</i>	22
1.3.2. <i>I principi nazionali</i>	30
1.4. La Sustainability Balanced Scorecard.....	32

CAPITOLO II

L'INTEGRATED REPORTING

2.1. Dal Global Reporting all' Integrated Reporting.....	35
2.2. L'<IR> framework: caratteristiche principali.....	38
2.2.1. <i>I principi guida</i>	39
2.2.2. <i>Gli elementi di contenuto</i>	43
2.3. I sei capitali.....	49
2.4. La sostenibilità in ottica integrata.....	54
2.4.1. <i>Un modello manageriale sostenibile: tre approcci</i>	55
2.5. L'integrated thinking.....	60
2.5.1. <i>Il modello Spring</i>	62
2.5.2. <i>La misurazione della sostenibilità</i>	65
2.5.3. <i>Sfide e approcci all'Integrated Thinking</i>	68

CAPITOLO III
IL CAPITALE NATURALE

3.1. Lo sviluppo sostenibile	71
3.2. L'impatto ambientale	74
3.2.1. <i>Environmental reporting</i>	75
3.2.2. <i>Il bilancio ambientale</i>	77
3.3. La dimensione del capitale naturale: la contabilità ambientale	79
3.3.1. <i>La gestione ambientale</i>	80
3.3.2. <i>I costi indotti</i>	83
3.4. Modelli di misurazione e valutazione	86
3.4.1. <i>Wholly and Exclusively Approach</i>	87
3.4.2. <i>L'approccio globale</i>	88
3.4.3. <i>Wholly and Exclusively puro</i>	89

CAPITOLO IV
L'APPLICAZIONE DELLA NON FINANCIAL DISCLOSURE:
IL CASO HP COMPOSITES

4.1. Metodologia della ricerca: il caso di studio	90
4.2. Analisi descrittiva dell'azienda HP Composites	95
4.3. Il progetto e la rendicontazione ambientale in HP Composites	102
4.4. Analisi critica: risultati dell'indagine e confronto con la dottrina	114
CONCLUSIONE	123
BIBLIOGRAFIA	126
SITOGRAFIA	133

INTRODUZIONE

“La mentalità della governance dell’impresa deve cambiare verso una di tipo integrato [...] con effetti positivi sulle tre dimensioni dell’economia, della società e dell’ambiente.”

Con questa citazione Mervyn Allister King, economista britannico, sottolinea l’importanza del bilancio integrato, in quanto consente di rendicontare, simultaneamente alle variabili di natura economica, anche quelle di natura sociale e ambientale.

Nel corso degli anni la rendicontazione non finanziaria ha assunto sempre più rilevanza, focalizzandosi principalmente sugli aspetti della sostenibilità ambientale e sociale delle aziende. Ciò ha portato le imprese ad inserire maggiori informazioni di natura non economico-finanziaria in documenti distinti dal bilancio d’esercizio. Questa rendicontazione attualmente risulta essere di facile implementazione grazie a delle linee guida specifiche che consentono l’identificazione di determinati indicatori di performance (KPI) mediante i quali le aziende riescono efficacemente ad esplicitare, mediante il coinvolgimento dei principali stakeholder, delle nozioni non economiche ma fortemente legate all’attività d’impresa.

La presente tesi ha l’obiettivo di analizzare le leve e gli ostacoli legati alla implementazione di misure di rendicontazione ambientale nell’ambito dell’IR.

Nello specifico, nel primo capitolo ci si focalizzerà sul ruolo e i limiti della rendicontazione economico-finanziaria, esaminando il bilancio d’esercizio e altri

strumenti informativi fondamentali. Inoltre, si andrà a definire la Corporate Social Responsibility e verranno illustrati i vari modelli internazionali e principi nazionali di rendicontazione di sostenibilità.

Il secondo capitolo fornirà una descrizione dettagliata dell'Integrated Reporting, dei suoi principi guida e degli elementi che lo caratterizzano, trattando la sostenibilità ambientale e sociale pur non trascurando l'aspetto economico. Si andranno ad esaminare i sei capitali che lo costituiscono: finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale e relazionale e naturale. Quest'ultimo, nello specifico, sarà approfondito nel terzo capitolo, dove l'attenzione verrà posta sull'Environmental Reporting, sul concetto di sviluppo sostenibile e sui criteri di trasformazione contabile della sostenibilità.

Infine, il quarto ed ultimo capitolo costituirà il punto focale dell'elaborato, in quanto ciò che è stato trattato nei precedenti capitoli verrà analizzato mediante un caso aziendale, per il quale si è scelto l'impresa HP Composites, dove mi è stato consentito di svolgere lo stage curriculare.

CAPITOLO I

LA CSR E LA RENDICONTAZIONE NON FINANZIARIA

1.1. La rendicontazione economico-finanziaria: ruolo e limiti

Progressivamente, il bilancio economico-finanziario ha sempre più assolto una funzione di rendicontazione esterna, sebbene per le realtà di minori dimensioni conservi ancora con utilità anche per finalità interne-gestionali. Ha così acquisito un progressivo rilievo di carattere narrativo, il quale consente al lettore di acquisire una visione chiara e corretta della situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'azienda¹.

È stato dimostrato come la disclosure sia capace di assicurare un'informativa completa e adeguata sia sulla situazione attuale dell'azienda, sia su quella passata nonché – ove possibile – su quella futura. Ciò è asseribile poiché il legislatore ha introdotto nell'ordinamento italiano la relazione sulla gestione, un documento di sintesi a supporto di quelli che configurano il bilancio in senso stretto. Questo ha consentito di trasformare la prospettiva del bilancio da storica a prospettiva orientata al futuro, per offrire comunque delle importanti rassicurazioni di carattere

¹ Bouwman M.J., Frishkoff P.A., Frishkoff P. (1987), How do financial analysts make decisions? A process model of the investment screening decision”, *Accounting, Organizations, and Society*, pp. 1-29; Vergoossen R.G. (1993), The use and perceived importance of annual reports by investment analysts in the Netherlands, *European Accounting Review*, pp. 219-244.

economico ai finanziatori². Pertanto, appare significativo sottolineare che il bilancio d'esercizio è sempre più classificabile come un documento market-oriented e abbia pertanto perso nel corso della sua evoluzione la propria valenza informativa per gli organi interni all'azienda di gestione³.

1.1.1. Ruolo ed evoluzione

Al fine di garantire l'utilità per il lettore del bilancio d'esercizio governi e standard setter hanno emanato norme volte a garantire che il bilancio sia in grado di offrire informazioni significative e non ridondanti⁴. L'Unione Europea nel 2014 ha emanato la direttiva 95, la quale invita le aziende che impattano in maniera sensibile sul mercato ad ampliare le informazioni non finanziarie. Questo perché la disclosure economico-finanziaria, da sola, è ben lontana dall'essere in grado di rappresentare la creazione del valore aziendale.

Volgendo lo sguardo al passato, il bilancio d'esercizio ha subito attivamente un'evoluzione storica nell'arco di tre secoli per diventare il documento oggi conosciuto. Difatti, questo nasce nel 1882 con il nome di Codice di Commercio Italiano.

² Botosan C. (1997), "Disclosure Level and the Cost of Equity Capital", The Accounting Review, pp. 323-349. Caldarelli A., Fiondella C. (2016), L'informativa di corredo nel financial reporting, in AA.VV., il bilancio secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS, IV edizione, Giappichelli, Torino, pp. 167-195.

³ Colopi R., Turconi C., Villa E. (2019). Fonte : <https://www.meliusform.it/il-bilancio-come-strumento-di-valutazione-delle-aziende.html>.

⁴ Fonte : <http://www.accaglobal.com/content/dam/accaglobal/PDF-technical/financial-reporting/pol-afb-ui02.pdf>.

In quell'istanza, secondo l'art. 76 dello stesso, il bilancio doveva essere in grado di provare con verità ed evidenza gli utili realmente conseguiti dall'azienda, nonché le perdite gravanti sulla stessa. Molto fallace nella sua descrizione, sino alla successiva modifica venivano considerate lecite tutte le delibere che approvavano bilanci palesemente irregolari⁵, poiché un bilancio con questi principi cardine non era rappresentativo della realtà aziendale.

Solamente nel 1942 il legislatore fornì disposizioni giuridiche riguardanti il contenuto e i criteri di valutazione di molte voci di bilancio. Ciononostante, un archetipo del bilancio ad oggi conosciuto venne introdotto nel lontano 1974, più di trent'anni dopo la prima modifica. La l. 216/74, per la prima volta, introdusse il Conto dei profitti e delle perdite⁶, antenato di quello che è oggi definito Conto Economico. Lo scopo assegnato a quel bilancio fu duplice: da un lato, accertare che il risultato economico conseguito nell'esercizio seguisse il principio della prudenza e della competenza economica; dall'altro, rappresentare la situazione del patrimonio sociale al termine dell'esercizio⁷.

Tuttavia, per un primo avvicinamento a carattere generale del bilancio delle società italiane a quello richiesto dal legislatore comunitario occorre attendere ancora molti anni. Solamente nel 1991, con il d.lgs. 127/91, il documento viene stravolto;

⁵ Sasso C. (2004), *Le società per azioni. Il bilancio d'esercizio*, Utet, Torino, p. 178.

⁶ Coronella S. (2003), *Il credito commerciale nell'economia dell'azienda. Profitti gestionali e di bilancio*, Giuffrè, Milano.

⁷ Brusaterra M. (2010), *Il bilancio d'esercizio: la funzione e il trattamento del patrimonio netto*, Giuffrè, Milano, p. 10.

non più composto da due prospetti quanto da tre, il legislatore assegna alla nota integrativa il ruolo di dettagliare e chiarire i criteri applicati. Non solo, le finalità del bilancio vengono delineate nel 1994 nel documento n. 11 dei principi contabili nazionali⁸, denominato “Bilancio d’esercizio – finalità e postulati”, rivisitato successivamente nel 2005.

Anche l’Unione Europea si è inserita sin dal 1996 nel processo di unificazione contabile a livello internazionale. In primo luogo, è stato istituito un comitato di controllo con lo scopo di verificare se gli IAS emanati fino al 1995 fossero sufficientemente conformi e coerenti con quanto previsto dalle direttive comunitarie. Tale attività è poi sfociata nell’emanazione del Regolamento comunitario n. 1606/2002, il quale stabilisce che tutte le società quotate con sede nei Paesi dell’Unione Europea sono tenute a redigere i loro conti annuali in conformità ai principi contabili internazionali, tali da incrementare la trasparenza e comparabilità dei conti aziendali, con l’intento di incrementare l’efficienza dei mercati.

L’applicazione in Italia dei principi contabili internazionali è stata resa obbligatoria a partire dal 1° gennaio 2005, data dalla quale tutte le società quotate sono tenute alla redazione del bilancio d’esercizio e del bilancio consolidato in base ai principi contabili emanati dallo IASB. Tra le novità di maggior rilievo di questo

⁸ La stesura dei principi contabili era originariamente affidata ai Consigli Nazionali dei Dottori Commercialisti e dei Ragionieri. Dal novembre 2001 l’OIC – Organismo Italiano di Contabilità – predispone i principi contabili per la redazione dei bilanci d’esercizio e consolidati ma anche per le aziende non profit e le amministrazioni pubbliche.

cambiamento, la principale sicuramente è stata l'introduzione facoltativa nella relazione sulla gestione delle informazioni che riguardano il personale e l'ambiente⁹.

1.1.2. Il bilancio d'esercizio

Il bilancio d'esercizio è il cardine dell'informativa economico-aziendale e rappresenta il documento attraverso il quale le aziende comunicano la situazione economica, patrimoniale e finanziaria e l'andamento della gestione in essere. La sua redazione viene disciplinata dagli artt. 2423 e seguenti c.c., promulgati tenendo conto delle proposizioni di fondo della IV Direttiva CEE, eccezion fatta per le imprese che applicano i principi contabili internazionali.

Stabiliti i documenti che compongono il bilancio e i principi cardine per i quali lo stesso deve essere redatto, il bilancio viene approvato dall'assemblea dei soci. Ne consegue che l'assemblea dei soci azionisti costituisce l'occasione di comunicazione che ogni impresa cerca di valorizzare nel miglior modo possibile. Lo scopo di questa attività consiste nell'ottimizzare al meglio il flusso di informazioni verso i pubblici di riferimento¹⁰.

Al fine di rendere il bilancio uno strumento di comunicazione efficace dell'azienda, lo stesso è stato nel corso degli anni trasformato, passando da uno

⁹ Andolina S., Silva R. (2004), I nuovi principi contabili internazionali, Simone, Napoli, p. 27.

¹⁰ Amodeo D. (1970), Il bilancio delle società per azioni come strumento di informazione, Rivista dei Dottori Commercialisti, n. 5, p. 875.

stato iniziale di rappresentazione schematica dell'azienda a un vero e proprio rapporto annuale dell'azienda, in quanto viene aggiunto ai classici documenti (stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario e nota integrativa) anche un insieme di relazioni e informazioni necessarie ad illustrare la strategia dell'impresa, le sue politiche e le decisioni di intervento su settori e aree critiche. In questa nuova ottica il bilancio contribuisce a rafforzare le relazioni con i soci e i legami con questi e a procurare aggiornamenti in merito all'azienda e ai suoi stakeholder.

A Tal proposito, il concetto di bilancio d'esercizio viene introdotto mediante due definizioni differenti ma entrambe molto rilevanti. Il primo significato, più ampio del secondo, identifica il bilancio d'esercizio come “un sistema di dati elaborati periodicamente, raccolti in un unico *package informativo*, volto nel suo complesso a illustrare lo svolgimento della vita aziendale”¹¹. In riferimento a ciò, mediante logiche di determinazione, si possono ricavare, all'interno del bilancio, grandezze che forniscono informazioni sul risultato dell'esercizio. La secondo accezione, più tradizionale, inquadra il bilancio come “una sintesi di periodo del sistema di contabilità generale, basata sull'utilizzo del conto come strumento elementare atto a rilevare l'evoluzione delle singole grandezze della dinamica finanziaria ed economica aziendale”.¹²

L'evoluzione da un'accezione più tradizionale ad una più articolata del package

¹¹ Quagli A. (2002), Bilancio di esercizio e principi contabili. Giappichelli editore, p.23

¹² Quagli A. (2002), Bilancio di esercizio e principi contabili. Giappichelli editore, p.24

informativo è avvenuta progressivamente, in relazione alla graduale trasformazione delle funzioni riferite al bilancio stesso: inizialmente il bilancio come strumento di rendiconto, successivamente come strumento interno di controllo e infine come un documento con la finalità informativa orientata verso l'esterno. Il bilancio viene visto come pacchetto informativo non soltanto dai soggetti interni – quali gli amministratori – bensì anche dai soggetti esterni – quali i clienti, i fornitori, i dipendenti e le associazioni di consumatori – aventi un interesse sulla sorte dell'azienda poiché dal comportamento di quest'ultima dipende il soddisfacimento degli interessi personali.

1.1.3. Altri strumenti informativi

Oltre al bilancio d'esercizio, esistono altri strumenti informativi fondamentali obbligatori o volontari che concorrono a migliorare la trasparenza e ad ottimizzare la comunicazione delle aziende con l'ambiente esterno¹³.

Tra le tante, le seguenti sono le più importanti:

1. relazione sulla gestione. Redatta dall'organo amministrativo durante la stesura del bilancio, rappresenta un documento accessorio per dotare il bilancio di un'analisi qualitativa e quantitativa completa sull'attività

¹³ Melis A. (2008), po. Cit., pp. 14-16.

- aziendale che non risenta della suddivisione in esercizi amministrativi¹⁴;
2. relazione sulla corporate governance. Un rapporto compilato da Borsa Italiana S.p.A. per dare agli stakeholder delle informazioni in merito alle strutture e procedure di governo aziendali¹⁵;
 3. relazione del soggetto incaricato della revisione legale dei conti. Questo documento presenta una valutazione dei dati contabili al fine di determinare la loro correttezza e veridicità rispetto ai criteri prefissati¹⁶;
 4. relazione del collegio sindacale. Nella relazione annuale, il collegio sindacale riferisce all'assemblea i risultati dell'esercizio sociale e l'attività svolta nell'adempimento dei propri doveri, nonché presenta osservazioni e proposte in ordine al bilancio e alla sua approvazione. Inoltre, riferisce gli esiti dell'attività di vigilanza svolta, evidenziandone gli elementi più significativi, nonché i fatti rilevanti accaduti durante l'esercizio sociale. In sintesi, il collegio sindacale deve sinteticamente riferire all'assemblea l'attività svolta nell'adempimento dei propri doveri di vigilanza e, in particolare, circa le conclusioni cui è pervenuto all'esito dei controlli eseguiti e dell'attività svolta;

¹⁴ Menicucci E. (2013), *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese. Un percorso di lettura e di indagine ispirato ai principi IAS/IFRS*, FrancoAngeli, p. 9 e ss.

¹⁵ Singer P., Sirianni C.A. (2013), *La corporate Governance. Elementi di teoria e profili operativi*, Giappichelli, p. 179.

¹⁶ Rusticali G. (2006, a cura di), *Auditing e servizi di assurance. Un approccio integrato*, Pearson Italia S.p.A., pp. 2-3.

5. relazione sulla remunerazione. Secondo l'art. 123-ter TUF, le società con azioni quotate mettono annualmente a disposizione del pubblico una relazione sulla remunerazione articolata in due sezioni. La prima illustra la politica della società in materia di remunerazione dei componenti degli organi di amministrazione, dei direttori generali e dei dirigenti con responsabilità strategiche con riferimento almeno all'esercizio successivo, mentre. La seconda fornisce un'adeguata rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione, compresi i trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro, evidenziandone la coerenza con la politica della società in materia di remunerazione approvata nell'esercizio precedente e illustra i compensi corrisposti nell'esercizio di riferimento a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma dalla società e da società controllate o collegate;
6. relazione infrannuale. Su indicazione dei principi contabili internazionali, le imprese con attività stagionale hanno la possibilità di fornire informazioni aggiuntive di carattere patrimoniale-finanziario. In particolare modo, lo IAS 34 - denominato "bilanci intermedi" - privilegia le discrete approach, il metodo della separazione dei periodi. Tramite questi, il periodo infrannuale è considerato autonomo rispetto al periodo annuale. Ovviamente, le informazioni riportate nella relazione infrannuale devono essere redatte tramite gli stessi principi che regolano la stesura del documento

annuale;

7. dichiarazione individuale di carattere non finanziario. Tale comunicazione, richiesta agli enti di interesse pubblico, deve consentire di comprendere l'attività dell'azienda e il suo andamento, i risultati e l'impatto relativi in riferimento a temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione¹⁷.

1.2 La CSR

Negli ultimi anni, sono state innumerevoli le iniziative sulla responsabilità sociale d'impresa (CSR), con un'attenzione a tratti spasmodica che non accenna a diminuire. Promosse da imprese, associazioni di imprese, ONG o università, sono molteplici le iniziative che hanno coinvolto anche organizzazioni non governative e no profit con l'obiettivo di promuovere comportamenti virtuosi al fine di migliorare la sostenibilità ambientale e sociale nel mondo.

1.2.1. Definizione e fundamenta della CSR

Una possibile definizione di CSR è quella che sottintende che la stessa sia un modello di governance allargata dell'impresa, in base al quale chi governa ha delle responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei confronti

¹⁷ In ogni caso, le informazioni fornite devono essere rese anche in raffronto a quelle comunicate negli esercizi precedenti.

della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi di tutti gli stakeholder dell'azienda.

La definizione di CSR implica inoltre una fondazione etico-filosofica. Questo poiché la stessa identifica una responsabilità morale che ci sarebbe anche senza l'esistenza di una norma giuridica o sociale atta a farla valere con efficacia. Tuttavia, ciò non basta a far sì che la responsabilità morale sia sufficiente a dirigere il comportamento di chi governa l'impresa. Per far succedere quanto enunciato, il contratto sociale deve riflettersi in una convenzione e norma sociale stabile, in grado di generare motivazioni efficaci basate sulle preferenze.

Oggi, la Corporate Social Responsibility (CSR) – o responsabilità sociale d'impresa – è diventata priorità nelle strategie delle principali corporation globali¹⁸. Per le imprese più grandi la responsabilità d'impresa ha quindi acquisito importanza durante l'industrializzazione, quando alcune aziende hanno costruito edifici residenziali per i propri dipendenti e le dure condizioni di lavoro sono state gradualmente cambiate. Così le imprese hanno lentamente preso coscienza della propria responsabilità sociale nei confronti dei dipendenti e delle loro esigenze.

Il moderno concetto di responsabilità d'impresa, così come lo conosciamo oggi, è nato negli anni 50 negli Stati Uniti, dove si sono svolte molte discussioni

¹⁸ Fonte: <https://www.digital4.biz/executive/corporate-social-responsibility-csr/>

pubbliche al riguardo e sono stati redatti i primi editoriali scientifici.¹⁹. All'epoca, tuttavia, la maggior parte delle aziende non sentiva ancora il "dovere" di lavorare consapevolmente e attivamente per un orientamento morale del business. La massimizzazione della crescita economica era ancora il solo fattore che segnava la vita lavorativa quotidiana.

A seguito della crescente attenzione alla protezione dell'ambiente e alle questioni etiche in un mondo globalizzato, la CSR ha assunto un peso sempre più decisivo. Inoltre, il trionfo di Internet ha fatto sì che le imprese che agiscono in modo irresponsabile abbiano un immediato danno di immagine quando si viene a conoscenza di scandali, casi di abuso e lamentele sui social network. La CSR si è così trasformata da un'area di pura riflessione ideale a un ambito di lavoro rilevante per ogni grande azienda.

1.2.2 Responsabilità dell'impresa

Il concetto di responsabilità d'impresa risale a qualche decennio fa, e riguarda tutte le implicazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa. Più nel dettaglio, si tratta di una manifestazione della volontà delle grandi, piccole e medie imprese nel gestire le problematiche sociali e ambientali a livello etico all'interno

¹⁹ Nel suo articolo "Social Responsibilities of the Businessman", Howard R. Bowen ha descritto la responsabilità aziendale come conseguenza logica della responsabilità sociale dell'individuo nei confronti della società

della loro zona di attività²⁰. Il contesto in cui ciò si sviluppa è un contesto culturale ed accademico in cui si domanda alle imprese di adottare un comportamento socialmente responsabile, rispondendo comunque alle aspettative economiche e non di tutti gli stakeholder, con l'obiettivo di cogliere un vantaggio competitivo e massimizzare gli utili di lungo periodo.

Molti economisti ritengono che un prodotto non venga apprezzato unicamente per le proprie caratteristiche qualitative, bensì anche per quelle definibili “non materiali”. È indubbio che nell'attuale contesto competitivo l'impegno etico di un'impresa sia entrato direttamente nella c.d. catena del valore, prospettando pertanto l'utilizzo di nuovi percorsi e leve competitive coerenti con uno sviluppo sostenibile. Le imprese, pertanto, non sono più esistenze solitarie, bensì enti che vivono e agiscono in un tessuto sociale che comprende la società civile che guarda attentamente e scrupolosamente l'operato imprenditoriale.

Nell'ultimo periodo è nata una nuova definizione di CSR che si applica non più alla singola impresa bensì a tutta la comunità. Perfettamente calzante per la realtà italiana, dove il territorio è particolarmente raggruppato in distretti industriali collegati a mo' di forma reticolare. Questo passaggio – da singolo a collettivo – porta con sé l'obiettivo di accompagnare le istituzioni e le organizzazioni in un percorso di costruzione condivisa, dove le osservanze economiche si sposano perfettamente

²⁰ Freeman R.E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman.

con le attenzioni sociali e ambientali per favorire uno sviluppo sostenibile. Lo scopo della CSR territoriale, quindi, consiste nel migliorare la qualità di vita della comunità dove l'azienda o la rete di aziende opera.

1.2.3. Etica degli affari e teoria degli stakeholder

In relazione al concetto di responsabilità sociale si sono sviluppati modelli di gestione aziendale innovativi. Nel corso degli anni si sono rincorsi diversi standard, sempre più esosi dal punto di vista della morale e dell'etica. Tra i più famosi, sono sicuramente degni di nota i seguenti:

- lo standard SA 8000. La Social Accountability International (SAI), organizzazione internazionale nata nel 1997, ha emanato la norma SA 8000 per assicurare nelle aziende condizioni di lavoro che rispettino la responsabilità sociale, un approvvigionamento giusto di risorse ed un processo indipendente di controllo per la tutela dei lavoratori. Lo standard SA 8000 è lo standard più diffuso a livello mondiale per la responsabilità sociale di un'azienda ed è applicabile ad aziende di qualsiasi settore, per valutare il rispetto da parte delle imprese dei requisiti minimi in termini di diritti umani e sociali. In particolare, lo standard prevede otto requisiti specifici collegati ai principali diritti umani ed un requisito relativo al sistema di gestione della responsabilità sociale in azienda. La conformità ai predetti si concretizza nella certificazione rilasciata da un Organismo indipendente volta a

dimostrare l' idoneità dell'azienda ai requisiti di responsabilità sociale della norma²¹;

- lo standard AA1000. Questo indicatore è uno standard di processo elaborato per valutare i risultati delle imprese nel campo dell'investimento etico, sociale e dello sviluppo sostenibile. Creato nel 1999 dalla Britannica, si tratta di uno standard nato per consentire – alle organizzazioni che lo vogliono adottare – la promozione della qualità dei processi di *"social and ethical accounting, auditing and reporting"* in modo da garantire il miglioramento della responsabilità sociale dell'impresa. Attraverso la AA1000 si può dimostrare l'impegno per il rispetto dei valori etici grazie a strumenti oggettivi, imparziali e trasparenti. Il beneficio maggiore che l'azienda ottiene adottando questo standard consiste nel rafforzamento del rapporto con gli stakeholder.

Più dettagliatamente, questi due standard precedentemente indicati verranno approfonditi nel prossimo paragrafo (cap. 1, § 1.3. e ss).

Tornando nel pieno del discorso, la CSR riformula anche il concetto di stakeholder. Sebbene molti teorici del passato siano stati premurosi nell'approfondire tale dilemma, è solo grazie al contributo di Freeman che finalmente si ottiene una definizione universale. Secondo l'economista, i portatori d'interesse di una CSR sono “gli

²¹ Fonte: <https://sa-intl.org/>.

stakeholder primari, ovvero gli stakeholder in senso stretto quindi tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e agenzie governative chiave. In senso più ampio, tuttavia, lo stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi.

L'azienda diventa consapevole che il modo in cui la sua identità viene percepita, sia all'interno che all'esterno, è indispensabile per ottenere legittimazione sociale e questo dipende dalla sua capacità di stabilire rapporti duraturi con gli stakeholder. Pertanto, laddove si voglia attuare una qualsiasi forma di rendicontazione sociale, la prima e imprescindibile fase sarà la mappatura degli stakeholder considerati rilevanti, l'analisi delle loro relazioni e la ponderazione dei propri interessi legittimi in gioco, al fine di risolvere i dilemmi decisionali generati dalla natura conflittuale degli interessi dei diversi gruppi. Al riguardo, si ricordi la struttura matriciale proposta da Hinna²², ottenuta incrociando l'interesse di ciascun gruppo di stakeholder con l'influenza che tale gruppo è in grado di esercitare sull'attività aziendale²³.

²² Luciano Hinna è presidente del Consiglio Italiano delle Scienze Sociali. Professore ordinario in Economia delle Aziende Pubbliche e No Profit presso l'Università di Roma "Tor Vergata". In materia di rendicontazione sociale e bilancio sociale ha maturato una profonda esperienza e conoscenza.

²³ Fonte: <https://economia.tesionline.it/economia/articolo/la-teoria-degli-stakeholder/13534>.

1.3. La rendicontazione di sostenibilità

Il report di sostenibilità può essere definito come un documento di disclosure pubblicato da un'azienda in merito agli impatti economici, sociali ed ambientali delle proprie attività.

Le informazioni di natura non finanziaria hanno teso sempre più ad essere incorporate in documenti contabili per struttura e contenuti, al fine di rispondere ad esigenze di carattere economico, quali il rendere conto delle modalità di impiego delle risorse aziendali e dei risultati ottenuti. È in questo contesto che la rendicontazione di sostenibilità ha assunto un ruolo sempre più rilevante nella comunicazione all'ambiente esterno, ambiente al quale rivolgere le informazioni sugli impatti in termini di sostenibilità finanziaria, economica, sociale e ambientale.

In tale documento dovrebbero trovare espressione anche i valori etici del modello di governance dell'azienda, nonché la dimostrazione che esiste un collegamento fra strategia e impegno dell'agire aziendale per un'economia sostenibile a livello globale. Dal punto di vista pratico, la definizione di modelli per la rendicontazione di sostenibilità ha portato alla creazione di diverse linee guida proposte da standard setter e gruppi di ricerca nazionali e internazionali²⁴.

Sebbene la definizione di questi standard abbia incontrato alcune critiche nel corso degli ultimi anni, nell'ultimo decennio è stata elaborata una serie di diversi

²⁴ Sul tema si vedano Rusconi G. (1988), *il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano, Carnevale C. (2005), *l'informazione etico- sociale nella comunicazione d'impresa*, FrancoAngeli, Milano.

modelli di rendicontazione di sostenibilità. Di questi, ce ne sono alcuni che si sono prefissati l'obiettivo di individuare e disciplinare direttamente e uniformemente la materia e il contenuto del report di sostenibilità (standard di contenuto); dall'altro lato, l'obiettivo è definire un percorso che l'organizzazione deve seguire per le proprie prestazioni di CSR. Questi sono concepiti come strumenti attraverso i quali si possono monitorare e comunicare i risultati di sostenibilità del più ampio processo di CSR intrapreso (standard di processo).

1.3.1. I modelli internazionali

I principali modelli di riferimento di carattere internazionale sono: gli United Nations Global Compact, l'AccountAbility 1000, il Social Accountability 8000 e il Global Reporting Iniziative (GRI), il Sustainability Accounting Standards Board (SASB) e l'Integrated Reporting.

United Nations Global Compact (UNG)

Il Global compact delle Nazioni unite condivide i principi derivati dalla dichiarazione universale dei diritti umani, ossia ha come obiettivo la promozione di un'economia globale sostenibile. Questa deve essere rispettosa dei diritti umani, del lavoro, della salvaguardia dell'ambiente e della lotta alla corruzione.

Lanciato nel 2000, al Global Compact delle Nazioni unite hanno aderito più di

9000 aziende e organizzazioni²⁵. L'adesione comporta il riferimento volontario ai principi sopra indicati che promuovono i valori della sostenibilità nel lungo periodo attraverso azioni politiche, pratiche aziendali, comportamenti sociali civili e tengono conto anche delle future generazioni.

Il Global compact si basa sulla rendicontazione pubblica, la trasparenza e l'integrità delle aziende a intraprendere un percorso volto al perseguimento dei principi di seguito elencati²⁶. Questi sono assimilabili in tre categorie: la prima, dei diritti umani. Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza e, sempre alle imprese, è richiesto di assicurarsi di non essere, indirettamente o direttamente, complice degli abusi dei diritti umani.

La seconda, del lavoro. Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori ed anche il diritto alla contrattazione collettiva; è altresì richiesta l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato, obbligatorio e minorile ed è richiesta, infine, l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione.

La terza ed ultima, la categoria dell'ambiente. Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali, di intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale, di incoraggiare

²⁵ Fonte: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>.

²⁶ Jagers N. (2002), "Corporate Human Rights Obligations: in search of Accountability", School of Human Right Research Series, Utrecht, pp. 129- 139.

lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente e, per ultimo, il contrasto alla corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti.

Sebbene sia uno standard prefissato, in ciascuna nazione possono trovare spazio iniziative specifiche. Nel caso proprio dell'Italia, è presente nell'ordinamento un gruppo di lavoro denominato Reporting²⁷, che dal 2013 opera con l'obiettivo di leggere trasversalmente i framework di rendicontazione di sostenibilità maggiormente utilizzati dalle aziende e di chiarire le connessioni esistenti tra di esse. L'attenzione è rivolta particolarmente all'approfondimento delle modalità di implementazione del principio di materialità nei processi di rendicontazione di sostenibilità delle aziende e la conseguente, ma non meno importante, analisi delle potenzialità che lo strumento sopraindicato può avere in termini di integrazione e di sostenibilità nella strategia di business delle aziende.

AccountAbility 1000 (AA1000)

Realizzato dal gruppo di Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting SEEAR, parte dell'ISEA, l'AccountAbility 1000 è uno standard di processo. Difatti, non stabilisce degli specifici criteri di attuazione, semplicemente si limita ad indicare delle regole procedurali per la predisposizione di un sistema di rendicontazione sulle prestazioni etico-sociali di ogni tipo di organizzazione economica.

²⁷ The United Nations Global Compact (2015), IMPACT; transforming Business, changing the world, <http://www.globalcompactnetwork.org>

I due aspetti fondamentali riguardano il coinvolgimento degli stakeholder e l'importanza attribuita alla revisione indipendente. Per quanto concerne il primo aspetto, il coinvolgimento dei portatori di interesse nel processo di redazione del bilancio, appare una diretta conseguenza del principio d'inclusione, poiché lo standard definisce l'attuazione di un percorso idoneo a favorire la loro partecipazione nell'identificazione dei temi di sostenibilità e all'individuazione di una risposta strategica e responsabile. Invece, per quanto riguarda il riferimento alla revisione indipendente, lo stesso standard intende attribuire a questa credibilità, sottolineando l'importanza di evitare l'autoreferenzialità dei bilanci sociali.

Tirando le somme, l'adozione dello standard AA1000 può portare diversi vantaggi. Tra quelli più importanti, è degno di nota l'accrescimento della fiducia degli stakeholder esterni, il miglioramento della gestione dei rapporti con i portatori di interesse interni, in particolar modo facendo riferimento al personale dipendente.

Social Accountability 8000 (SA8000)

Realizzato nel 1997 dal Council on Economic Priorities Accreditation Agency, lo standard Social Accountability 8000 nasce con l'obiettivo di migliorare globalmente le condizioni di lavoro, fornire uno standard etico universale per tutti i mercati e le nazioni e lavorare con le organizzazioni mondiali del lavoro per i diritti

umani. Ad oggi, lo standard certifica 3888 aziende in 68 diverse nazioni²⁸. Basato strutturalmente su quello in uso nelle aziende per assicurare il controllo della qualità, si basa su otto requisiti fondamentali: lavoro minorile, lavoro forzato, salute e sicurezza, libertà di associazione, rappresentanza collettiva, discriminazione, pratiche disciplinari, orario di lavoro e salario. La certificazione etica è giunta nel 2014 alla sua quarta edizione; la sua adozione prevede 5 livelli di maturazione, dal livello minimo alla completa realizzazione del sistema.

Tuttavia, i requisiti possono differire da nazione a nazione; nel caso in cui questo avvenga, l'organizzazione ha l'obbligo di applicare i termini più stringenti sia sotto il profilo di miglioramento delle sue responsabilità sia sotto il profilo sociale.

Global reporting initiative (GRI)

Nato a Boston nel 1997 grazie all'azione combinata di CERES e UNEP, l'obiettivo del GRI consiste nell'aumentare l'utilità e la qualità della rendicontazione sociale, facendola convergere verso la tradizionale rendicontazione economico finanziaria²⁹. Il framework GRI definisce le linee guida³⁰ alla base del processo di reporting di sostenibilità. Ciò avviene attraverso la presentazione di tematiche specifiche e della performance dell'organizzazione.

²⁸ Fonte: <http://www.saascertification.org/certifacilitieslist>

²⁹ In merito ai processi di convergenza e standardizzazione delle pratiche di rendicontazione della sostenibilità si rinvia alle diverse posizioni dei teorici monteduro F., Hinna L. (2007)

³⁰ Ernst & Young (2014), Value of sustainability reporting: A study by EY and Boston College Center for Corporate Citizenship.

Il GRI reporting framework ha il compito di illustrare i risultati degli effetti che hanno caratterizzato il periodo di rendicontazione relativamente a impegni, strategia e modalità di gestione dell'organizzazione³¹. I nuovi GRI standard adottano un linguaggio universale e permettono di produrre informazioni non finanziarie uniformi, che consentiranno alle aziende di essere più trasparenti nella comunicazione dell'impatto delle loro attività sull'economia, sull'ambiente e sulla società. La nuova struttura dei GRI comprende tre standard universali, applicabili a qualsiasi tipo di organizzazione e 33 standard specifici, divisi tra aspetti economici, sociali e ambientali.

Tra quelli universali il punto di partenza è rappresentato dal GRI 101 Foundation 2016. Questo è diviso in tre sezioni: la prima riguardante i principi di reporting indispensabili per definire il contenuto e la qualità del report; la seconda per spiegare il processo per l'utilizzo degli standard, contenente anche i requisiti necessari per poter utilizzare i principi di reporting e la conseguente identificazione di sostenibilità dei temi rilevanti; la terza e ultima riguarda le modalità di utilizzo degli standard e fornisce indicazioni da aggiungere nel report e quali organizzazioni devono farne uso.

I principi di reporting si dividono in principi di contenuto e principi di qualità. Per quanto concerne i principi di contenuto, il primo di essi fa riferimento

³¹ Campedelli B. (2015), Reporting aziendale e sostenibilità. I nuovi orizzonti del Bilancio Sociale, FrancoAngeli, Milano, p 83.

all'inclusività dei portatori di interesse, poiché viene richiesto all'organizzazione di identificare i propri stakeholder ed evidenziare la misura e le modalità attraverso le quali si è risposto alle loro ragionevoli aspettative. Ovviamente, l'azienda è obbligata nel ricercare un giusto equilibrio tra interessi e aspettative che divideranno i portatori di interesse in due categorie: da una parte, coloro che leggeranno il report; dall'altra parte, coloro che non lo faranno.

Il secondo principio è il contesto di sostenibilità. Questo richiede che le informazioni di performance presentate nel report siano inserite all'interno del più ampio contesto di sostenibilità dell'azienda. In altri termini, l'azienda è obbligata a fornire spiegazioni riguardanti il modo in cui contribuisce – o intende contribuire in futuro – al miglioramento o al peggioramento delle condizioni economiche, ambientali e sociali e dei rispettivi andamenti a livello locale, regionale o internazionale.

Il terzo e il quarto principio di contenuto riguardano, rispettivamente, la materialità e la completezza. La prima si limita ad indicare la soglia oltre la quale un topic è abbastanza rilevante e viene quindi rendicontato nel report di sostenibilità con maggior dettaglio ed è tale da poter influenzare le decisioni e le valutazioni degli stakeholder. L'altro principio, invece, misura come il topic di cui sopra sia stato raggiunto e in quali misure.

Dall'altro lato, i principi di qualità del report rappresentano una garanzia della qualità delle informazioni contenute nel sustainability report. Sostanzialmente, si parla di accuratezza delle informazioni fornite, la riflessione nel report di tutti gli

aspetti positivi e tutti gli aspetti negativi della performance, la chiarezza con cui le informazioni sono presentate, l'analisi comparativa nel tempo e nello spazio dei progressi aziendali, la possibilità di poter sottoporre i dati contenuti nel report a verifica e riesame da parte di persone terze e la cadenza della redazione del report, che deve essere effettuata in maniera regolare e continuativa nel tempo.

Sustainability Accounting Standards Board (SASB)

Il Sustainability Accounting Standards Board (SASB) è un'organizzazione indipendente senza scopo di lucro che si pone l'obiettivo di definire gli standard che le aziende possono impiegare nella divulgazione di informazioni ambientali, sociali e di governance (ESG) agli investitori.

Gli standard SASB supportano le aziende nella pubblicazione delle informazioni relative alla gestione dei problemi. Tra i principali si annoverano quelli relativi ai vincoli delle risorse naturali, ai cambiamenti climatici, alla crescita della popolazione e all'innovazione tecnologica. Pertanto, gli investitori, mediante gli standard SASB, apprendono come i cambiamenti in atto nel mondo possono influenzare un'azienda. Grazie a questa trasparenza, gli investitori conferiscono il proprio capitale in società la cui gestione nel lungo termine risulta essere più efficace.

L'Integrated Reporting

L'Integrated Reporting, che verrà descritto nello specifico nel capitolo successivo,

può essere definito come un mezzo di comunicazione aziendale in grado di descrivere i legami che l'impresa detiene con i suoi stakeholders. Tale abilità scaturisce dal processo che si avvia a monte della redazione del documento, ovvero l'integrated thinking, anch'esso oggetto di trattazione nel secondo capitolo.

L'integrated reporting, difatti, dovrebbe risultare come il prodotto di un procedimento che consenta di delineare la performance, le strategie e la governance in modo integrato, permettendo altresì di fornire una rappresentazione all'esterno. Si tratta di una nuova forma di corporate reporting, diretta soprattutto ai fornitori di capitale finanziario, ma in grado di conferire molteplici informazioni a tutti i diversi soggetti interessati ai risultati aziendali, come ad esempio i partner commerciali, dipendenti, clienti, organismi di regolamentazione ed altri ancora.

L'implementazione dell'integrated reporting implica, dunque, una rivoluzione dei tradizionali sistemi di rendicontazione, in quanto rende la comunicazione delle performance aziendali più chiara e accurata.

1.3.2 I principi nazionali

Il modello di riferimento a livello nazionale è rappresentato dallo standard del gruppo di studio per il bilancio sociale (GBS). Costituito ufficialmente a Milano il 15 ottobre del 1998, il framework rappresenta uno standard di contenuto rivolto a tutte le categorie di aziende, quindi sia quelle profit sia quelle no profit.

A differenza degli standard internazionali, il GBS si fonda sulle esigenze di un

contenuto minimo obbligatorio di informazioni. Pertanto, le informazioni sono categorizzate in obbligatorie e facoltative. Il documento si divide in tre parti: la prima, l'introduzione, mette in evidenza le caratteristiche del bilancio sociale; la seconda, i principi di redazione, pone gli obiettivi da conseguire; la terza, la struttura e contenuti, indica gli argomenti che il bilancio sociale deve trattare.

Con un focus orientato alla terza parte, ossia quella relativa alla struttura e contenuto del bilancio sociale, secondo lo standard del GBS, questa si compone di 5 sotto parti. Tuttavia, solamente le prime tre contengono le sopraddette informazioni obbligatorie e necessarie.

La prima parte riguarda l'identità aziendale nel contesto: in quest'area vengono inserite tutte quelle informazioni definite distintive dell'azienda. È grazie a questo genere di informazioni che l'interlocutore comprende il modo di essere dell'azienda e i suoi programmi di medio lungo termine.

La seconda parte è costituita dalla riclassificazione dei dati contabili per il calcolo del valore aggiunto. In altre parole, la riclassificazione dei dati economici avviene secondo il criterio del valore aggiunto e come questo viene distribuito agli stakeholder. Il valore aggiunto, piccolo inciso, si determina come una differenza tra il valore totale dei beni e servizi riconosciuti alla produzione dell'organizzazione e i costi esterni che la stessa ha sostenuto per effettuare la produzione.

La terza parte è relativa alla relazione socio ambientale. In questa sezione vengono esposti sia i risultati ottenuti confrontando il bilancio preventivo e quello

consuntivo sia prendendo in considerazione le aspettative degli stakeholder. Come per le parti precedenti, anche in questa lo standard prevede una struttura a contenuto definito, suscettibile di ampliamento, ma non di riduzione.

Attraverso il modello GBS, per concludere, l'azienda potrà rendere conto dell'identità e del sistema dei valori di riferimento, nonché della loro declinazione nelle decisioni aziendali, nei comportamenti gestionali, nei loro risultati ed effetti. Infine, nel modello è prevista una chiara esposizione degli obiettivi di miglioramento che l'azienda si deve impegnare a perseguire e fornisce ai lettori indicazioni sulle interazioni tra l'azienda e l'ambiente nel quale essa opera.

1.4. La Sustainability Balanced Scorecard

La Balanced Scorecard è un sistema bilanciato di misurazione introdotto all'inizio degli anni '90 per superare i limiti dei sistemi basati prevalentemente su misure economico-finanziarie³². Essa fornisce una struttura ed uno schema che permettono di analizzare, esplicitare e misurare le modalità attraverso le quali l'azienda crea valore tramite quattro prospettive tra loro diverse: economico-finanziaria, del cliente, interna e, infine, di apprendimento e crescita.

Nelle versioni recenti, oltre alle dimensioni sopra citate, ne è stata introdotta un'ulteriore che incorpora gli aspetti ambientali e sociali. Ciò ha portato allo

³² Coda V., L'analisi delle relazioni di causa effetto nel governo delle imprese, in Finanza, Marketing e Produzione, n. 2, 1983.

sviluppo della Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), una variante della Balanced Scorecard tradizionale, ideata agli inizi degli anni 2000.

Al fine di ottimizzare la realizzazione della strategia aziendale, l'implementazione della SBSC risulta essere efficace in quanto permette di controllare simultaneamente gli indicatori ambientali, più importanti dal punto di vista strategico, con quelli presenti nella Balanced Scorecard tradizionale. Di conseguenza, la SBSC consente di raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile in quanto rende possibile l'inserimento, nelle tradizionali dimensioni di Kaplan e Norton, degli obiettivi più importanti coerenti rispetto alla strategia d'impresa.

Nel 2002 Figge e altri autori hanno definito tre fasi per la formulazione dell' SBSC, di seguito elencate:

1. scegliere un'unità aziendale strategica;
2. identificare l'esposizione ambientale e sociale;
3. determinare la rilevanza strategica degli aspetti ambientali e sociali.³³

Pertanto, la Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) risulta essere funzionale all'attività decisionale in quanto permette di raggiungere i seguenti obiettivi:

- il bilanciamento tra elementi di breve e di lungo periodo;
- il supporto alle decisioni aziendali equilibrando gli aspetti di tipo economico ed ecologico;

³³ Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M., (2002), "The sustainability balanced scorecard management to business strategy", pp. 269–284.

- la compensazione tra misure di efficacia e di efficienza;
- il rapporto con gli obiettivi strategici;
- la valutazione dell'attività aziendale nell'ottica dello sviluppo sostenibile;
- il bilanciamento tra la misurazione dei risultati ambientali volta a soddisfare le esigenze conoscitive degli stakeholder e quelle di reporting interno a supporto delle decisioni ³⁴.

In conclusione, gli studiosi non hanno potuto che rilevare il potenziale dell'SBSC per l'integrazione della gestione strategica convenzionale con la gestione della sostenibilità aziendale.

³⁴ Donato F. (2000), "La variabile ambientale nelle politiche aziendali: sostenibilità economica ed ecologica", Giuffè, Milano, pp. 122-129.

CAPITOLO II

L'INTEGRATED REPORTING

2.1. Dal Global Reporting all' Integrated Reporting

Come ampiamente sottolineato nel capitolo precedente, lo spostamento del focus dalla rendicontazione economico-finanziaria al bilancio di sostenibilità ha fatto sì che venissero inclusi nella valutazione aspetti ambientali e sociali, alla quale si aggiungono – grazie al bilancio integrato – la considerazione degli aspetti di corporate governance. Nell'intento di individuare sia i vantaggi sia le criticità legate alla costruzione dell'Integrated Reporting, è opportuno operare un confronto tra quest'ultimo e il bilancio d'esercizio, con particolare riguardo agli aspetti che caratterizzano i diversi strumenti di rendicontazione aziendale; è altresì rilevante considerare chi siano i destinatari di tali strumenti e quali sia il loro ruolo.

Altro aspetto non meno importante riguarda l'inclusione della prospettiva temporale, poiché – grazie all'Integrated Report – si passa da una considerazione prevalentemente a consuntivo a una considerazione di carattere preventivo.

Per ciò che concerne i destinatari, è innegabile che, l'Integrated Reporting rivolge l'attenzione a tutte le categorie di stakeholder³⁵. Parallelamente, nel bilancio d'esercizio la principale categoria di riferimento è identificabile negli shareholder

³⁵ Flower J. (2015), The international integrated reporting council: a story of failure, *Critical Perspectives on Accounting*, 27, pp. 1-27.

e negli altri investitori, in quanto sono accomunati dall'aver investito capitale finanziario nell'azienda.

Specificatamente all' Integrated Reporting³⁶, è importante chiarire quale possa essere il framework di riferimento per la sua redazione, ovvero il GRI che, come anticipato nel paragrafo 1.3.1., è lo standard internazionale di più ampia applicazione.

Tuttavia, è possibile distinguere questo documento dall'IIRC³⁷ e dal bilancio d'esercizio. Se per quest'ultimo è semplicemente richiesta la piena adesione alle norme indicate, per l'IIRC e il GRI vengono identificati dei principi di riferimento ai quali ogni azienda ha la facoltà di attenersi. Dettagliatamente, ogni impresa ha la libertà di scegliere uno dei due framework e di modellarlo secondo le proprie esigenze e la propria struttura.

Da questo primo confronto emergono sia alcune similitudini sia delle importanti ed evidenti divergenze tra il GRI e l'IIRC. Da un lato, è abbastanza palese come entrambi i framework si propongono di supportare le aziende nella predisposizione di un documento in grado di evidenziare gli impatti che l'attività svolta ha avuto sull'ambiente e sulla comunità. Dall'altro lato, tuttavia, il progetto di regolamentazione è sostanzialmente diverso. Mentre il GRI si propone di supportare la redazione di un documento a corredo dell'informativa finanziaria, il framework IIRC

³⁶ Yongvanich K., Guthrie J. (2006), An extended performance reporting framework for social and environmental accounting, *Business strategy and the Environment*, pp. 309-321.

³⁷ Mio C., Borgato B. (2016), I principi di redazione dell'informativa di sostenibilità, pp. 177-198.

ambisce alla predisposizione di un documento unico, che integra in maniera sintetica tutte le performance economiche, ambientali e sociali. Per tale motivazione, l'integrated report rappresenta l'evoluzione ultima in materia di reportistica, poiché unisce tutte le variabili presenti nell'Annual Report di natura economica con quelle di natura sociale e soprattutto ambientale del Bilancio di Sostenibilità. Negli ultimi anni, inoltre, quest'ultimo strumento è stato gradualmente sostituito dall'integrated report, un documento capace di sopperire completamente alle carenze del bilancio annuale. Più nel dettaglio, il report integrato si focalizza sulle variabili ESG (Environmental, Social and Governance) integrate alle informazioni di carattere economico-finanziarie.

La costruzione di un report integrato incoraggia le aziende a prendere in considerazione i trade-off tra i vari tipi di capitale nel processo di creazione del valore.

Entrambi i framework hanno un approccio *principle-based*; tuttavia, l'IIRC richiede chiaramente di trovare un equilibrio tra flessibilità e applicazione dei principi; il GRI, invece, individua principi di contenuto e quelli tesi ad assicurare la qualità dell'informativa.

Aspetti invece in comune tra il GRI e l'IIRC sono le responsabilità per la redazione del documento e la loro frequenza. In entrambi i casi, la stesura degli stessi è affidata agli organi di governo. Questo processo è a cadenza annuale ed è congiunto al bilancio d'esercizio, prevedendo che i contenuti dei framework possano essere integrati in quest'ultimo e viceversa.

Ultimo aspetto di differenziazione riguarda la modalità di misurazione e rappresentazione. Difatti, nel GRI gli indicatori rivestono un ruolo fondamentale per rappresentare la performance aziendale; invece, nell'IIRC, sono i KPI ad essere utilizzati maggiormente. Questo approccio facilita il riferimento al framework e, purtroppo, ne limita la possibilità di effettuare comparazione tra report prodotti da aziende che – sebbene operino nello stesso settore - hanno optato per modalità di misurazione diverse.

2.2. L'<IR> framework: caratteristiche principali

L'aspetto principale che emerge dall'<IR> framework è l'identificazione delle modalità con le quali l'organizzazione crea valore³⁸. Compiendo una piccola digressione, il presupposto di partenza sostiene che un'azienda crea valore utilizzando il proprio modello di business. In tal senso, il framework fa riferimento a diversi tipi di input e output, definiti capitali. La variazione, sia in positivo sia in negativo, costituisce il processo di creazione del valore.

La peculiarità di questo approccio sta nel fatto che questi si concentra su un insieme più ampio di risorse rispetto a quelle riconosciute al modello contabile tradizionale, identificando sei diverse categorie di capitale: finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale e relazionale e naturale.

Quindi, sebbene l'<IR> viri prepotentemente verso un cambiamento – e verso la

³⁸ Mio C. (2016), *Integrated Reporting. The IIRC Framework*. Palgrave Macmillan, pp. 84-86

sostenibilità – e sia sinonimo di un reale impegno da parte delle aziende verso temi di carattere sociale ed ambientale, non rappresenta il cambiamento stesso. Il report integrato, difatti, è solamente uno strumento che permette alle organizzazioni di tenere traccia delle azioni compiute.

Questo framework consente al management di elaborare, rispetto al passato, una strategia più efficiente e con uno sguardo rivolto verso il futuro, in quanto nasce con l'obiettivo di migliorare il legame tra le performance di natura ambientale con quelle di natura economica-finanziaria.

2.2.1. I principi guida

I principi guida³⁹ che costituiscono la base per la redazione del bilancio integrato consentono allo stakeholder di comprendere sia i risultati conseguiti sia le performance aziendali, anche nel medio-lungo periodo. Essi costituiscono un quadro di riferimento per l'elaborazione dell'<IR>, formando un unicum concettuale che offre una sistematizzazione ragionata e finalizzata verso un obiettivo nuovo.

Il primo di questi principi riguarda il focus strategico e l'orientamento al futuro. Il report integrato ha l'obbligo di illustrare la strategia aziendale. Questo principio può riguardare le modalità attraverso cui l'organizzazione intende rispondere ai rischi e alle opportunità riguardanti le strategie e le prospettive future. In questa fase,

³⁹ Bianchi S. (2013), Linee guida per la redazione del report integrato, Amministrazione e Finanza, p. 13.

è opportuno esplicitare anche l'uso dei capitali e in che modo questi risultino fondamentali o comunque rilevanti.

Le informazioni richieste devono essere predisposte in maniera tale da mostrarne il legame e le dipendenze nel corso del tempo. Per questo, il secondo principio guida si occupa di stabilire la connettività delle relazioni. È importante in questa fase soffermarsi sulle integrazioni delle informazioni rese note nel bilancio annuale con quelle rilevate attraverso altri canali.

Il framework suggerisce un formato di rendicontazione facilmente accessibile, scevro di termini complicati noti solamente a tecnici ed esperti. Aspetto questo fondamentale, in quanto il valore di un'organizzazione dipende anche dalla sua interazione con un'ampia platea di portatori di interesse.

Il terzo principio, infatti, stabilisce il rapporto con gli stakeholder e la susseguente corretta comprensione delle loro esigenze e richieste. Tanti più soggetti vengono avvolti nel processo decisionale, tanto più l'organizzazione deve tenere conto delle loro esigenze, adottando pertanto delle strategie ed azioni coerenti.

Un report integrato deve contenere tutte le informazioni sugli aspetti che influenzano in modo significativo sulla capacità dell'azienda di creare valore⁴⁰. Per determinare la significatività delle informazioni riportate, ossia la loro materialità,

⁴⁰ Mio C., 2016, *Integrated Report – A new accountig disclosures*, Palgrave Mcmillan.

occorre attribuire le priorità alle questioni di identificazione e di determinazione delle informazioni da diffondere in merito alle tematiche rilevanti.

Il processo che porta alla definizione della materialità può essere effettuato da un'azienda durante il viaggio che la porta all'integrated reporting e può non essere riportato integralmente nel documento stesso. È importante rinvenire, tuttavia, i modi e i tempi in cui l'analisi della materialità è stata effettuata, oltre agli effetti raggiunti. In tal senso, possono tornare utili anche eventuali rimandi alle fasi preliminari della redazione del report. Per la valutazione della materialità di un'informazione il management deve ricorrere a misurazioni di carattere quantitativo; tuttavia, questo può essere fatto per la redazione del bilancio d'impresa, ma non per la redazione della reportistica della sostenibilità. Ciò che ne consegue, purtroppo, mette in luce le difficoltà del management di rendere oggettivi dei risultati di carattere non economico-finanziari.

L'obiettivo finale, per gli stakeholder, è l'individuazione degli elementi che richiedono un nuovo approccio strategico o le decisioni che rendono possibile cogliere nuove opportunità, limitando i rischi e garantendo la capacità di creare valore nel lungo termine.

Altro principio guida riguarda la sinteticità del report. I dati scritti nel documento, infatti, non devono essere ridondanti o in eccesso; sostanzialmente, hanno l'obbligo di fornire una visione completa, precisa, chiara e trasparente agli stakeholder della realtà aziendale. È ritenuta prassi comune, a livello internazionale,

racchiudere l'integrated reporting in circa un centinaio di pagine.

Le informazioni riportate devono restituire una rappresentazione fedele dell'azienda e devono, di conseguenza, essere obiettive e prive di errori materiali. La loro affidabilità si può valutare attraverso un sistema di revisione interna che consente sia ai manager sia agli amministratori di esaminare e decidere quali elementi inserire in base alla loro affidabilità. Ciò ovviamente può essere migliorato grazie a un sistema di controllo interno o tramite l'ausilio di società di consulenza e revisione.

La completezza, invece, richiede che siano riportate tutte le informazioni materiali, sia positive sia negative, nel rispetto della chiarezza e della trasparenza nei confronti dello stakeholder. Il management, tuttavia, ha potere discrezionale per impostare il livello di specificità e precisione che vuole dare alle informazioni materiali. Il principio chiave della trasparenza del report integrato, però, non implica che l'azienda debba necessariamente esplicitare tutte le proprie prospettive riguardanti il futuro.

Infine, tutte le informazioni esplicitate nel documento devono essere coerenti nel tempo. Ciò si traduce nel fatto che il metodo di rendicontazione non deve cambiare da un esercizio all'altro, se non nel caso specifico di migliorare la qualità del report. Tuttavia, solo per questo specifico caso, il management è obbligato a darne opportune spiegazioni. Il principio della coerenza è legato a doppio filo con il principio della comparabilità. Difatti, le informazioni devono essere facilmente paragonabili

con quelle di report prodotti in altri esercizi, in modo che il lettore possa interpretare l'evoluzione dell'azienda in un periodo di riferimento a sua scelta.

Gli elementi di seguito elencati, invece, costituiscono i famosi Building Blocks, ovvero quegli elementi considerati fondamentali per spiegare in maniera sintetica l'intero processo di creazione del valore all'interno di un'organizzazione. Ciò che risulta preponderante riguarda l'esposizione degli elementi di contenuto, che tra loro sono intrinsecamente collegati. Nuovamente, allo stesso modo di quanto fatto per i principi guida, essi costituiscono tutti i fattori necessari per poter valutare congruamente un'azienda. Essi possono essere ponderati diversamente in base alla realtà aziendale di riferimento; ciò significa che un'impresa può dare importanza ad un principio piuttosto che agli altri.

2.2.2. Gli elementi di contenuto

La prima domanda alla quale un report integrato deve rispondere è la seguente: che cosa fa l'organizzazione e in quali circostanze opera? In questo senso il report – nell'esplicitare la mission e la vision - deve offrire indicazioni in merito al contesto aziendale, incluse le informazioni quantitative essenziali ed evidenziandone in particolar modo i cambiamenti significativi rispetto ai periodi precedenti. Inoltre, deve anche indicare i fattori interni ed esterni che influenzano la capacità dell'azienda di creare valore. Infine, deve descrivere il contesto giuridico e normativo nel quale l'organizzazione pone in essere il proprio business.

La seconda domanda alla quale un bilancio integrato deve rispondere è la seguente: in che modo la struttura di governance dell'organizzazione sostiene la sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine? In questo caso, il report deve offrire adeguate informazioni sulla struttura di leadership, così come le misure adottate dai vertici aziendali per monitorare e influenzare l'orientamento strategico dell'organizzazione.

Tuttavia, occorre altresì illustrare come la cultura, l'etica e i valori dell'organizzazione si riflettono sull'utilizzo dei capitali, incluse le relazioni con gli stakeholder chiave e i relativi effetti. Un buon bilanciamento degli elementi inclusi nella sezione governance del bilancio integrato viene fornita da Fideuram⁴¹, la quale integra le informazioni sulla struttura organizzativa con quelle relative alle disposizioni normative e al codice etico aziendale, per rendere così espliciti i ruoli e le funzioni di ciascun organo societario, nonché il processo che porta alla definizione delle decisioni aziendali. In sostanza, una governance d'alta qualità supporta la creazione del valore nel lungo periodo⁴².

Tra le altre domande alle quali il report integrato deve rispondere, una significativa è la seguente: qual è il modello di business dell'organizzazione? In particolare, per descrivere il modello di business devono essere identificati gli input utilizzati, le attività che caratterizzano il business e la sua propensione all'innovazione in

⁴¹ Fonte: <https://www.fideuram.it/>

⁴² BHP Billiton (2016), Annual Report 2015, p. 134.

funzione dei cambiamenti esterni, l'output ottenuto, inclusi gli eventuali sottoprodotti e scarti, e gli impatti – esterni o interni – positivi e negativi.

Il primo aspetto da comprendere riguarda la dimensione del modello di business. Soprattutto, comprenderla non solo nel suo valore finanziario e il conseguente ritorno sugli investimenti, bensì capire e misurare il ritorno in merito ai capitali naturali, umani, sociali e intellettuali⁴³.

L'identificazione dei contenuti necessari per spiegare come le problematiche e le opportunità di business influenzino il valore dipenderà certamente anche dagli stessi temi che devono essere trattati, ma anche da come si realizzeranno i seguenti due step: il primo riguarda la comprensione di come le problematiche di business e le opportunità influenzeranno la valutazione di un investitore riguardo al valore dell'azienda; il secondo riguarda il fornire la contestualizzazione, così come le misure di performance e i rischi, in modo che il lettore possa farsi una propria opinione riguardo agli impatti potenziali di valore.

La trattazione del business model nell'<IR> richiede l'inserimento di un elemento di novità rispetto alle forme di disclosure rappresentate dal bilancio di esercizio e da quello di sostenibilità. Sebbene le aziende abbiano già chiaro, se non codificato, il proprio modello di business, la necessità di collegarlo allo scopo della rappresentazione del valore creato richiede quanto meno una riflessione di

⁴³ EY (2015), EY's Excellence in Integrated Reporting Awards 2015 A Survey of integrated reports of South Africa's top 100 JSE-listed companies, p. 5.

compatibilità e più probabilmente un'attività di revisione.

Un'ulteriore domanda alla quale il bilancio integrato deve rispondere è la seguente: quali sono le opportunità e i rischi specifici che influiscono sulle capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine e in che modo essi vengono da questa gestiti?

L'identificazione dei rischi e delle opportunità procede di pari passo con la specificazione delle quantità e qualità delle conseguenze da essi provocate⁴⁴. Se in questa fase al management aziendale non fossero chiari o facilmente identificabili le conseguenze, molto probabilmente i rischi e le criticità identificati influenzeranno forse sul bilancio in maniera veramente poco significativa.

Quindi, la trattazione di rischi ed opportunità non costituisce un elemento di novità nella disclosure aziendale di tipo tradizionale. La novità è rappresentata, invece, dalla funzione di mediazione fra rischi e strategie relativi alla creazione di valore che l'<IR> vuole rappresentare.

Quali sono gli obiettivi dell'organizzazione e come questa intende raggiungerli? A tal proposito occorre identificare e dividere gli obiettivi dell'organizzazione in breve, medio e lungo termine e le strategie adottate per il loro raggiungimento. Inoltre, devono essere identificati i piani di allocazione delle risorse implementati per migliorare la strategia e la modalità di misurazione degli obiettivi e dei risultati

⁴⁴ Ferrando P.M. (2018), Creazione di valore e reporting integrato nell'evoluzione dei sistemi di controllo, Giappichelli Editore, pp. 87-88.

previsti nel tempo. Una descrizione efficace delle strategie attraverso le quali perseguire gli obiettivi dovrebbe presentare i seguenti elementi chiave⁴⁵:

- vision. Questa rappresenta il traguardo ultimo che l'impresa vuole raggiungere in futuro. In tale fase è necessario focalizzare l'attenzione sul come dovrebbe risultare il business aziendale dopo che il management ha messo in atto le strategie precedentemente adottate;
- starting point. Questa costituisce la base, la posizione che l'azienda ricopre al momento in cui rendiconta i propri punti di forza e di debolezza;
- delivery. Questo è l'elemento finale, che comprende la spiegazione delle strategie e dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi originari.

Mancare o sottovalutare uno di questi punti può avere come conseguenza una limitata descrizione degli obiettivi futuri. L'elemento di strategia, pertanto, è centrale rispetto alla stesura dell'IR ed estremamente interconnesso agli altri elementi di contenuto proprio grazie al suo sviluppo che passa per i tre precedentemente elencati punti chiave.

Se il report ha ben dettagliato gli aspetti concernenti il business model, il contesto operativo e le strategie aziendali, la rendicontazione concernente le performance attuali e future dovrebbe essere relativamente semplice, poiché si tratta solamente di scegliere i KPI più consoni. Tuttavia, il management deve concentrarsi su

⁴⁵ KPMG (2012), op. cit.

ulteriori quattro aspetti per consentire ai lettori del bilancio e agli stakeholder di sviluppare un'idea chiara del valore dell'impresa, nonché della direzione futura che la società intende intraprendere⁴⁶. Questi aspetti sono di seguito elencati:

- quali sono stati gli investimenti della società e come sono stati gestiti;
- quali sono stati i risultati ottenuti in confronto agli obiettivi operativi;
- quali effetti tali investimenti hanno provocato sul reddito;
- cosa indicano i risultati attuali in direzione delle prospettive future.

Ne consegue che l'elemento di contenuto Performance nell'<IR> risulterà tanto più comprensibile ed approfondito quanto più collegato alle sezioni relative agli altri elementi, in primis quello relativo alla strategia.

Una penultima domanda da porsi nella redazione del bilancio integrato è la seguente: 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? Questa parte costituisce probabilmente una delle sezioni più importanti del report integrato ed è anche una delle motivazioni alla base dell'adozione di questo innovativo metodo di contabilizzazione.

Infine, è altresì raccomandata la coerenza delle informazioni rese dall'azienda. In tal senso, se le informazioni contenute nel report integrato ricalcano informazioni

⁴⁶ KPMG (2012), op. cit., p. 6.

similari già rese pubbliche dall'azienda, è importante garantirne la riconciliazione.

2.3. I sei capitali

La componente più critica che emerge dall'<IR> framework è l'identificazione delle modalità con le quali l'organizzazione riesce a creare valore. Di base, la creazione è demandata al modello di business, il quale prevede l'inclusione dei diversi input nei propri processi, e l'elaborazione degli stessi per l'ottenimento dei risultati, output. In tal senso, il framework fa riferimento a diverse categorie di input e output, definite "capitali". Poiché il valore viene creato lungo orizzonti temporali diversi, per stakeholder diversi e attraverso capitali diversi, è improbabile che venga generato massimizzando un singolo capitale senza considerare gli altri⁴⁷.

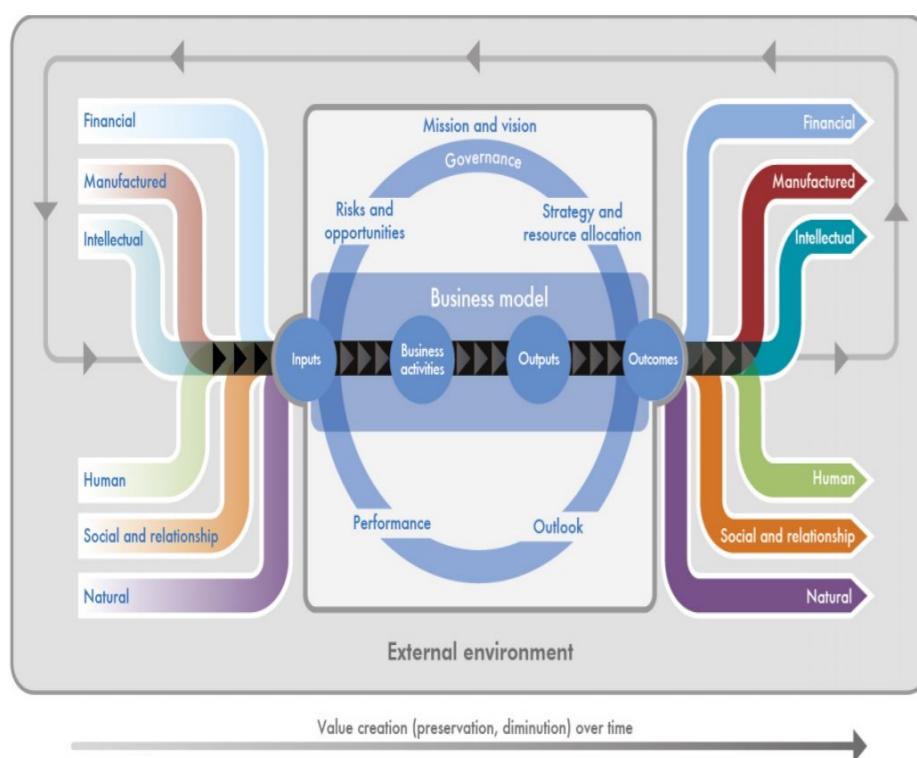
Paul Druckman, economista di fama internazionale, professore onorario dell'università Durham, affermò che lo scopo dei capitali era quello di incoraggiare le imprese a pensare in modo più ampio e a prendere in considerazione tutte le potenziali fonti di creazione di valore, per poi riferire su di loro, dando agli investitori non solo dati più consistenti, ma soprattutto la visione di un contesto molto più ampio⁴⁸. Mentre i primi due capitali sono simili a quelli attualmente identificati nel bilancio tradizionale, gli altri generalmente non sono inclusi nel report annuale, sebbene si possano trovare rappresentazioni degli stessi in altri documenti a

⁴⁷ IIRC (2013), op. cit., p. 11.

⁴⁸ Druckman P. (2014), Integrated Reporting: A New Governance Toll, Corporate Board, p. 9.

carattere esclusivamente non finanziario. Inoltre, un report integrato deve rendere esplicita la connettività delle informazioni.⁴⁹ Il report, pertanto, deve contenere informazioni finanziarie miste ad informazioni di altro genere, compresi gli elementi di sostenibilità ambientale.

Figura 1: Processo di creazione del valore⁵⁰



Proprio in virtù della complessità e dell'interconnessione delle variabili, il report integrato deve includere informazioni dettagliate su tutti quegli elementi in grado di incidere su tale processo, con particolare attenzione alla capacità di innovare

⁴⁹ Busco., Granà F., Izzo M. F. (2018), Sustainable development goals and integrated reporting, Giappichelli Editore, pp. 68-72.

⁵⁰ Fonte: <https://integratedreporting.org/>

beni, servizi o all'impiego di tecnologie.

Inoltre, il valore creato dall'azienda si deve distinguere in valore creato per l'organizzazione stessa e il valore creato per le altre entità. Nel primo caso, il riferimento è esclusivamente rivolto al capitale finanziario, grazie al quale l'azienda auto-remunera i processi produttivi, acquisendo la capacità 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, invece, si fa riferimento a tutti quegli effetti positivi che possono ricadere sulle diverse tipologie di stakeholder o sulla società in generale per effetto dello svolgimento dell'attività d'impresa.

Pertanto, i diversi capitali forniscono quelli che sono gli input che saranno poi oggetto di trasformazione nel business model aziendale. Vengono considerati come input non solo le materie che saranno oggetto di trasformazione fisico-tecnica, ma anche il personale da impiegarsi per lo svolgimento dell'attività, il denaro necessario per la remunerazione sia del fattore lavoro sia degli altri fattori produttivi; il capitale intellettuale, quindi, è da intendersi come l'ingegno o le innovazioni che possono essere introdotte al fine di migliorare l'intero business model.

Quindi, nell'IR i capitali rivestono un ruolo centrale, tanto da essere definiti anche all'interno del framework. I capitali di tipo finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale e relazionale e naturale sono stock di valore che viene incrementato, ridotto o trasformato attraverso le attività e gli output di un'organizzazione. Il capitale finanziario aumenta quando l'organizzazione genera profitto, così

come la qualità del capitale umano migliora con la specializzazione dei dipendenti⁵¹. In sintesi, i sei capitali possono essere così definiti:

- capitale finanziario. È l'insieme dei fondi di cui l'azienda può disporre, ottenuto sia tramite fonti di finanziamento sia generato tramite l'attività operativa o risultante dagli investimenti;
- capitale produttivo. È l'insieme di oggetti fisici che un'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi;
- capitale intellettuale. È costituito dai beni immateriali che apportano vantaggi competitivi, corrispondenti al capitale organizzativo e al valore della conoscenza ed includono le proprietà intellettuali come i brevetti, i copyright, i software, i diritti e le licenze;
- capitale umano. È l'insieme delle competenze, delle capacità e delle esperienze delle persone e la loro motivazione ad innovare. La maggioranza del personale interno all'azienda deve sostenere il modello di governance e deve riconoscerne la sua autorità⁵², a partire dall'approccio di gestione dei rischi e dei valori etici dell'organizzazione. Inoltre, il capitale umano include la capacità di comprendere, sviluppare e implementare la strategia aziendale, la lealtà e l'impegno per il miglioramento di processi, beni e servizi, inclusa la capacità di guidare, gestire e collaborare;

⁵¹ IIRC, op. cit., p. 12.

⁵² Cipollone P., Sestito P. (2010), *Il capitale umano*, Il Mulino, pp.12-14

- capitale sociale e relazionale. È l'insieme delle istituzioni e delle relazioni all'interno delle comunità, gruppi di stakeholder e altri network. Inoltre, comprende anche la capacità di condividere le informazioni al fine di aumentare il benessere individuale e collettivo. Il capitale sociale e relazionale include anche le regole condivise, comportamenti e valori comuni, le relazioni con gli stakeholder chiave, nonché la fiducia e l'impegno che un'organizzazione ha sviluppato e si sforza di costruire e tutelare a vantaggio dei portatori di interesse esterni. Infine, comprende anche i beni immateriali associati al marchio e alla reputazione sviluppata dall'organizzazione e la licenza di operare nel suo contesto sociale;
- capitale naturale. È l'insieme di tutti i processi e le risorse ambientali, rinnovabili e non, che forniscono beni e servizi per il successo passato, presente e futuro di un'organizzazione⁵³. Esso include acqua, terreno, aria, minerali e foreste o biodiversità e integrità dell'ecosistema. Si tratta, pertanto, di uno dei fattori di input per la produzione di beni e la fornitura di servizi. La sua gestione verrà trattata nello specifico nel quarto capitolo mediante un caso di studio presso l'HP Composites.

In definitiva, il report integrato deve consentire di spiegare in maniera sintetica come le attività svolte, l'apparato di controllo e coordinamento dell'azienda, i

⁵³ Cavicchi P., Dalledonne A., Durand C., Pezzuto G. (2003), Bilancio sociale e ambientale. Responsabilità sociale e ambientale dell'impresa, IPSOA, pp. 157-159.

risultati conseguiti e gli obiettivi prefissati conducano alla produzione di valore in un orizzonte temporale non solo di breve, ma anche di lungo periodo.

2.4. La sostenibilità in ottica integrata

Oggigiorno, la maggior parte delle aziende ha come obiettivi principali l'ottimizzazione e il miglioramento dei processi decisionali, del management e del reporting. Allo stesso tempo, a causa dello sviluppo di nuove tecnologie nel campo della comunicazione, i manager si trovano a confrontarsi con le esigenze espresse dagli stakeholder⁵⁴. Questi ultimi, difatti, consapevoli dell'impatto delle azioni intraprese delle imprese, hanno iniziato ad esercitare una forte pressione nei confronti del management, avvertendo l'esigenza di ottenere maggiori informazioni da parte della direzione aziendale.

Pertanto, ne consegue che la redazione di un efficace report integrato richiede un cambiamento nella cultura organizzativa aziendale, alienando la strategia, gli obiettivi, le azioni ed il management stesso al concetto di "sviluppo sostenibile".

Ciò che è necessario che cambi all'interno di un'organizzazione per rendere effettivo un report integrato è il management. Difatti, questi deve passare dal modello tradizionale al cosiddetto modello "integrato". Il termine indica una gestione che – per definire gli obiettivi e le strategie – prende in considerazione soprattutto le

⁵⁴ Rossi F.M., Orelli R. L., Del Sordo C. (2018), *Integrated Reporting e valore aziendale*, FrancoAngeli, p. 207.

variabili di natura ambientale e sociale. Pertanto, il legame tra il report integrato e il management integrato esiste ed è molto forte.

In sostanza, è fondamentale che l'impresa innovi i processi interni per “cambiare il modo in cui i manager fanno quello che fanno, e nel farlo finiscono con il migliorare le performance organizzative⁵⁵”.

2.4.1. Un modello manageriale sostenibile: tre approcci

Un elemento sempre più importante per tutte le aziende è rappresentato dall'adozione di un bilancio che riesca a tenere in considerazione soprattutto le variabili di natura sociale ed ambientale, senza ovviamente trascurare tutte quelle informazioni di carattere economico. Difatti, le organizzazioni hanno compreso che l'orientamento al lungo termine e la creazione di valore sociale e ambientale generano introiti sul fronte economico, catalizzando la capacità di attrarre gli investitori; tuttavia, sono costrette a rendere conto alle crescenti pressioni provenienti sia dall'interno che dall'esterno.

Appare abbastanza evidente come la scelta del sistema di contabilità della sostenibilità sia molto importante. Questo perché lo stesso impatta fortemente sulle modalità attraverso le quali l'azienda raccoglie, elabora e rendiconta i dati. Come diretta conseguenza si può notare un forte legame tra il sistema di management e il

⁵⁵ Gary H. (2007), *The future of management*, Harvard Business School Press, Boston.

sistema di contabilità⁵⁶.

Per questo motivo, sono nati diversi approcci alla gestione in chiave sostenibile, e per ognuno di loro il management ha assegnato un determinato sistema di contabilità della sostenibilità⁵⁷.

L'approccio inside-out

Il primo approccio riguardante una gestione sostenibile è quello definito “inside-out”. Tale approccio, permette ai manager di fare affidamento su dati e informazioni significativi, i quali risulteranno fondamentali come strumenti di supporto per le decisioni dirigenziali. Il tutto per poter affrontare in maniera efficace le tematiche di carattere ambientale e sociale.

I dati e le informazioni – in questo approccio – sono raccolti e successivamente elaborati da precisi e sofisticati strumenti aziendali, e successivamente consegnati alla dirigenza aziendale, che ne farà uso nel processo decisionale. Pertanto, secondo i sostenitori di questo metodo⁵⁸, solo i manager in possesso di informazioni valide in ambito ambientale e sociale saranno in grado di assumere decisioni impattanti

⁵⁶ Baker M. (2010), Re-conceiving managerial capture, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 23 n. 7, pp. 847-867.

⁵⁷ Spence C., Husillos J., Correa-Ruiz C. (2010), Cargo cul science and the death of politics: a critical review of social and environmental accounting research, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 21 n. 1m pp. 76-89.

⁵⁸ Ferreira A., Moulang C., Hendro B. (2010), Environmental management accounting and innovation: an exploratory analysis, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 23 n. 7, pp. 920-948.

sulla sostenibilità. Ovviamente, tali scelte devono rimanere in linea con gli obiettivi aziendali⁵⁹. Inoltre, l'approccio inside-out ha l'obiettivo di trasformare le strategie in indicatori di performance. Ne consegue che la contabilità aziendale, in questo specifico caso, faccia da supporto alle decisioni del management.

Per ciò che concerne l'ambito dei dati, è condizione necessaria che la contabilità di cui sopra fornisca ai vertici aziendali dati ex-post ed ex-ante. I primi, ovviamente, potranno essere verificati, poiché si riferiscono al passato; i secondi, invece, sono previsioni non comparabili.

La finalità di questo approccio, pertanto, consiste nel cambiamento dei prodotti e dei processi in quanto il management verte verso la sostenibilità facendo affidamento solamente su dati e informazioni affidabili e coerenti con la strategia aziendale⁶⁰.

L'approccio outside-in

Il secondo approccio è denominato outside-in, e fornisce una prospettiva diversa sulle modalità attraverso le quali la contabilità della sostenibilità supporta i vari vertici aziendali nell'attuare un cambio gestionale per operare in ottica di sviluppo sostenibile. Per i sostenitori di questo approccio, l'elemento fondamentale è il

⁵⁹ Burrit L.R., Schaltegger S. (2010), Sustainability accounting and reporting: fad or trend?, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 23 n. 7, pp. 829-846.

⁶⁰ Hopwood A.G. (2009), Accounting and the environment, Accounting, Organizations and Society, Vol. 34 n. 3-4, pp. 433-439.

conoscere le esigenze e le aspettative dei soggetti esterni. Di conseguenza, il management attuerà strategie diverse in base ai destinatari delle stesse.

Difatti, per i teorici solo conoscendo le aspettative dei soggetti di cui sopra la direzione riuscirà nel tenere in considerazione tutti gli stakeholder nei processi decisionali e nella definizione di una strategia aziendale.

La diffusione di questo approccio è stata causata dall'evidenza empirica delle teorie di gestione. Nello specifico, è emerso che le aziende che più hanno fatto uso della reportistica di sostenibilità per comunicare con l'esterno sull'adempimento dei propri doveri sociali e ambientali, hanno ottenuto degli obiettivi a tratti superiori alle proprie aspettative⁶¹.

Tuttavia, non sono sfuggite critiche a questo modello. Purtroppo, il principale limite dell'approccio outside-in è di natura strutturale: non esiste un sistema di contabilità della sostenibilità in grado di elaborare un'effettiva analisi delle esigenze dei portatori d'interesse. Pertanto, la direzione riscontra delle difficoltà nella definizione dei propri traguardi e della propria strategia, soddisfacendo bisogni solo a livello generico.

Per questo motivo, il GRI non è riuscito a decretare quale tra i due sia l'approccio migliore per potere rendere il più efficace possibile una gestione sostenibile.

Al contrario, il Global Reporting Iniziative ritiene che il miglior approccio

⁶¹ Aras G., Ceowther D. (2009), Corporate sustainability reporting: a study in disingenuity?, Journal of Business Ethics Supplement, Vol. 87, pp. 279-288.

manageriale non debba centrare l'attenzione né sulle aspettative degli stakeholder esterni né deve contare sugli obiettivi strategici dell'impresa. Al contrario, è fondamentale bilanciare le esigenze interne all'impresa con quelle esterne.

Dunque, il GRI sostiene che l'impresa sostenibile deve coniugare gli obiettivi tecnici ed economici con quelli sociali e ambientali. Le imprese devono ascoltare gli stakeholder, ma devono anche far sì che questi non controllino le scelte interne di gestione.

L'approccio twin-track

Il terzo approccio, più giovane, è una combinazione dei due precedenti. Con l'evoluzione dell'integrated report, infatti, le aziende hanno sentito la necessità di coniugare le esigenze interne con quelle esterne, dando vita al twin-track approach.

L'adozione di questo approccio manageriale prevede che, successivamente ad una fase iniziale di comprensione delle aspettative, vengano sia definiti gli obiettivi sia misurati i risultati perseguiti, che verranno poi riportati all'interno di una comunicazione ufficiale⁶².

Tuttavia, anche per questo modello si sono mosse numerose critiche e, rispetto al passato, hanno consentito l'individuazione e il superamento dei limiti intrinseci

⁶² Henri J.F., Journeault M. (2010), Eco-control: the influence of management control systems on environmental and economic performance, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35 n. 1, pp. 63–80.

dell'approccio.

2.5. L'integrated thinking

Come precedentemente sottolineato, le imprese attualmente si trovano ad operare all'interno di realtà caratterizzate dal costante monitoraggio dell'impatto che l'attività produttiva ha sugli ecosistemi naturali, sui cambiamenti climatici, sulla società e sul benessere delle persone. La letteratura definisce l'integrated thinking come un prodotto ma in realtà esso permette non solo un'ottima comunicazione verso l'esterno ma anche l'associazione dei capitali e dei flussi di valore da esse prodotti.

Alcune organizzazioni hanno iniziato a legare insieme nuove pratiche di gestione basate su una più ampia comprensione delle risorse che utilizzano e gestiscono.

Per usare il linguaggio definito nell'International Integrated Reporting Framework, stanno cercando di considerare la creazione di valore multi-capitale nel breve, medio e lungo termine. Questo approccio di gestione multi-capitale è conosciuto come integrated thinking. Piuttosto che usare un focus ristretto sugli strumenti finanziari, i migliori performer di oggi basano le loro decisioni aziendali su informazioni interconnesse attraverso capitali multipli, compresi quelli naturali, sociali e relazionali, umani, produttivi e intellettuali.

In altre parole, il pensiero integrato – e i susseguenti processi aziendali – rappresenta il punto di partenza col quale procedere nella redazione di un bilancio integrato.

Invece che focalizzarsi solo sugli strumenti finanziari, le migliori decisioni aziendali si basano su informazioni interconnesse su più capitali. Questa pratica li porta a porsi le seguenti domande:

- quali sono gli imperativi strategici dietro la creazione del valore?
- quali strumenti decisionali sono credibili con la maggioranza dei portatori di interesse e all'interno del consiglio di amministrazione?
- come viene gestita l'interazione con la governance?

E nel rispondere a questi interrogativi l'integrated thinking ricopre un ruolo centrale. L'integrated thinking è un approccio di gestione multi-capitale che permette alle organizzazioni di realizzare il loro scopo a beneficio dei loro stakeholder chiave nel tempo. Esso riguarda la creazione e la protezione del valore. Il collegare lo scopo e i valori alla strategia, ai rischi, alle opportunità, agli obiettivi, ai piani, alle metriche e agli incentivi in tutta l'organizzazione, permette il miglioramento del processo decisionale.

L'integrated thinking richiede una governance efficace, cultura, responsabilità e trasparenza. Riconosce l'importanza di affrontare il valore e la sua distruzione, le sue condizioni limite e l'eventuale contesto mutevole.

Per verificare, inoltre, se le imprese hanno implementato l'integrated thinking si può sia monitorare l'attenzione che le aziende rivolgono alle variabili ESG, in quanto maggiore è l'attenzione che l'organizzazione presta a tali variabili, maggiore è la capacità della stessa di gestire e integrare nel proprio business model i problemi

strategici relativi alle suddette variabili ESG⁶³, sia prendere in esame tutti i KPI orientati alla sostenibilità.

La pubblicazione dell'International Integrated Reporting Framework, alla fine del 2013, ha fornito una nuova direzione nell'evoluzione del business. L'International <IR> Framework, come è comunemente noto, era un nuovo approccio alla divulgazione aziendale, frutto di una collaborazione globale tra gli investitori, le aziende, le professioni contabili e il mondo accademico⁶⁴.

L'<IR> Framework descrive sei classi di capitali (§ 2.3.). Questo è una differenziazione significativa dal reporting tradizionale in quanto riconosce che le decisioni di business possono operare su più linee temporali nel modo in cui creano o distruggono valore per i diversi stakeholder.

2.5.1. Il modello Spring

L'integrated reporting è qualcosa di più della semplice creazione di un rendiconto. Al cuore del reporting integrato, difatti, vi è un processo fondato sul pensiero integrato che unisce intenzionalmente il modo in cui una strategia, la governance, la performance e le prospettive di un'organizzazione – nel contesto del suo ambiente esterno – portano alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine⁶⁵.

⁶³ Churet C., Eccles R.G. (2014), Integrated reporting, quality of management, and financial performance, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 26 n. 1, pp. 56-64.

⁶⁴ Banerjee (2019), *The Oxford Handbook of Food, Water and Society*.

⁶⁵ King M. (2017), *The End of Alchemy*.

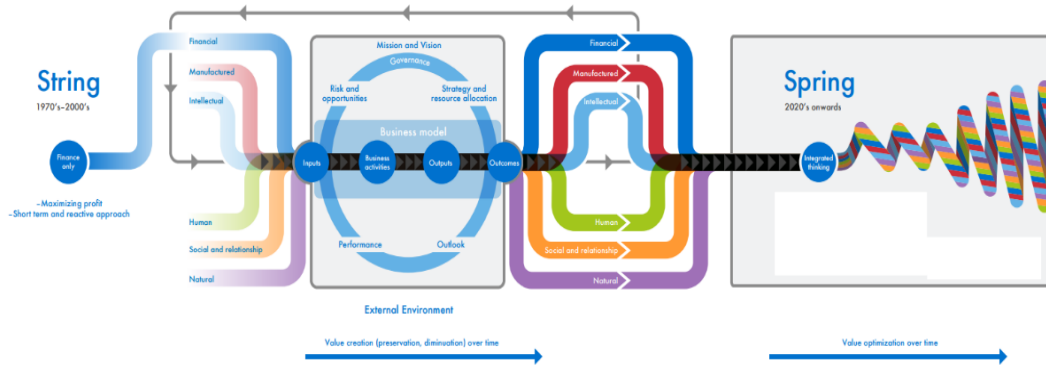
Questo approccio alla creazione di valore in termini dei sei capitali e dei trade-off che devono essere presi in considerazione, sono contemplati nell'<IR> framework.

Un'azienda usa le sue risorse, denominate in termini di capitali, per svolgere la propria attività. Dal grafico, si può notare come la creazione (o distruzione) di valore avviene attraverso le scelte che l'organizzazione compie, le quali agiscono sugli stessi capitali che sono stati usati per le risorse dell'azienda fin all'inizio.

In quest'ottica, l'azienda viene vista come l'organizzazione che trasforma il valore. Un tale tipo di approccio è radicalmente diverso dal reporting finanziario tradizionale e ha implicazioni non solo per il reporting esterno, bensì anche per come le aziende agiscono all'interno dei confini dei loro business.

In un mondo di integrated thinking, non bisogna valutare i singoli valori – i capitali e i loro impatti – in modo isolato; devono essere valutati insieme. Questa è l'intuizione chiave dell'Integrated Thinking & Strategy Group. Questi capitali operano l'uno sull'altro e hanno impatti l'uno sull'altro. Presi insieme e nel tempo, le azioni su di loro possono creare valore in modi nuovi, o ingrandire il valore risultante dal processo di creazione dello stesso nel tempo, o essere ridimensionato dagli impatti negativi di una delle variabili.

Figura 2: Il modello Spring⁶⁶



Il passaggio da String a Spring, come rappresentato in figura 2, riguarda il portare le questioni più ampie del business in un unico modello strategico, un cambiamento che è il cuore dell'integrated thinking. Esistono due framework di riferimento accettati a livello internazionale che sono stati sviluppati per essere usati dalle imprese per identificare, misurare e valutare gli impatti e le dipendenze sui capitali. Questi sono il Natural Capital Protocol e il Social & Human Capital Protocol⁶⁷.

Entrambi i protocolli sono framework decisionali che coprono quattro fasi, "perché", "cosa", "come" e "cosa c'è dopo". Queste fasi sono ulteriormente suddivise in nove fasi, che contengono domande specifiche alle quali rispondere quando si integra il capital thinking nei processi organizzativi. I protocolli sono applicabili in qualsiasi settore, a organizzazioni di tutte le dimensioni e in tutte le aree geografiche operative. I protocolli sono altresì applicabili a livelli organizzativi multipli

⁶⁶ Fonte: <https://integratedreporting.org/>

⁶⁷ Fonte: <https://www.naturalcapitalcoalition.org/>

2.5.2. La misurazione della sostenibilità

L'applicazione del concetto di sostenibilità applicato all'impresa è emerso con l'esigenza di misurare anche le variabili sociali ed ambientali. Pertanto, attualmente, le aziende mirano ad ottenere delle buone performance non solo sotto il punto di vista economico, ma anche sotto il profilo sociale e ambientale. Il perseguimento e il raggiungimento degli obiettivi che ne derivano sono in carico al management.

Il concetto di sostenibilità, inoltre, è strettamente legato al concetto di tempo. Un aspetto fondamentale per le imprese è l'attuazione di una propria strategia nel lungo termine. Per far sì che ciò abbia efficacia, è importante che le aziende fissino gli obiettivi nel breve e medio termine in funzione di quelli stimati per il lungo e soprattutto il lunghissimo termine. In sostanza, se l'impresa vuole sopravvivere a distanza di molti anni, deve tenere in alta considerazione le dimensioni ambientali e sociali.

Il primo passo dell'impresa consiste nel prendere in considerazione tutti gli elementi che compongono la strategia e il business model, capendo soprattutto come quest'ultimo influenzi le variabili sociali e ambientali. Nel processo di identificazione degli elementi collegati alla sostenibilità, le imprese devono assolutamente fare affidamento al principio di materialità (§ 2.2.1.) proposto dall'<IR>. Dopo aver compiuto tale passo, l'organizzazione deve fissare svariati obiettivi di miglioramento delle performance aziendali. Infine, la direzione ha l'obbligo di indicare

degli strumenti in grado di misurare le performance perseguite, e verificare se esse rispettano gli obiettivi prefissati o se è necessario implementare delle modifiche.

KPI

Una soluzione sovente adottata dai manager implica l'utilizzo di indicatori di performance, denominati KPI, in grado di valorizzare, misurare e comparare tra loro elementi di qualsiasi natura, anche non economico-finanziaria.

Inoltre, è possibile identificare diversi livelli di complessità e uso degli indicatori, in relazione al livello di integrazione della sostenibilità della strategia ⁶⁸. I livelli sono i seguenti:

- indicatori di conformità. Sono gli indicatori che un'organizzazione è in grado di utilizzare quando la sostenibilità non è integrata nel proprio business model.
- indicatori sull'utilizzo di materiali e le performance. Questi indicatori hanno lo scopo di misurare l'efficienza nell'uso delle risorse con la produzione di rifiuti ed emissioni. Particolarmente importanti nell'acquisizione di un vantaggio competitivo, sono utilizzati da tutte le organizzazioni che cercano un primo approccio alla sostenibilità oltre agli obblighi normativi;
- indicatori sull'impatto dell'attività aziendale. In linea generale questi

⁶⁸ Baglieri E., Fiorillo V. (2014), Indicatori di performance per la sostenibilità, SDA Bocconi School of Management.

indicatori si riferiscono agli standard ISO 14000 e misurano direttamente gli impatti dell'attività aziendale sulla società e sull'ambiente. Solitamente sono usati da organizzazioni che hanno integrato la sostenibilità nella strategia;

- indicatori sulla supply chain e sul ciclo di vita di un prodotto. Questi indicatori misurano livelli di sostenibilità molto alti, poiché non si riferiscono più alle strategie della singola impresa, bensì a tutta la filiera produttiva;
- indicatori sul sistema sostenibile. Tali indicatori riguardano le performance che l'impresa ha sulla qualità della vita dei soggetti interni ed esterni, e misura altresì l'impatto di una determinata risorsa in base al suo grado di rigenerazione. Solitamente questi indicatori sono inseriti all'interno di contesti aziendali in cui il management ha permeato la strategia dell'impresa con il tema della sostenibilità, rendendoli un tutt'uno con l'altro.

Indicatori di performance ambientali

Sebbene non siano stati utilizzati in passato dalle imprese, la diffusione di indicatori di performance ambientali è oggi presente nelle varie imprese in numero crescente. Le numerose guide di caratura internazionale, quali gli ISO 14001, lo schema EMAS e le guide proposte dal GRI G4 sono una chiara dimostrazione di come la sostenibilità sia un tema importante e diffuso⁶⁹. Infatti, il loro utilizzo è solamente

⁶⁹ Tacconi L. (2005), Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa, Bancaria Editrice, pp. 143-150.

in parte attribuibile agli obblighi di legge; nella maggior parte dei casi, sono le aziende stesse a prendere in seria considerazione il tema della sostenibilità ambientale e sociale.

Questi indicatori servono per verificare gli impatti che le organizzazioni hanno causato sui sistemi naturali e sugli ecosistemi di cui fanno parte. Questi KPI possono essere suddivisi in tre categorie, di seguito elencate:

- OPI, Operative Performance Indicator;
- MPI, Management Performance Indicator;
- ECI, Environmental Condition Indicator.

In quest'ultima categoria (ECI), inoltre, trovano luogo tutti i KPI ambientali che forniscono informazioni sullo stato dell'ambiente. Conseguentemente, è possibile notare come le imprese contribuiscono a migliorarlo, mantenerlo o peggiorarlo. Il target di riferimento di questi KPI sono le comunità locali e gli stakeholder dell'impresa stessa.

2.5.3 Sfide e approcci all'Integrated Thinking

Tra i vari ostacoli all'integrated thinking, possono essere identificate tre diverse categorie di barriere, di seguito elencate:

- strategiche. La leadership aziendale non riesce a cogliere o a comprendere le ragioni dietro a un cambiamento verso l'integrated thinking;
- organizzative. Per alcune aziende, specie di dimensioni medio-piccole, vi è

una reale inerzia nell'allontanarsi da un modello che ha dominato il loro pensiero per anni se non addirittura decenni;

- analitiche. Se i dati e i relativi sistemi aziendali non sono in grado di supportare l'integrated thinking, l'organizzazione non beneficerà del passaggio a un nuovo framework di riferimento.

Un dato importante da notare risiede nel fatto che queste barriere solitamente non esistono in maniera isolata. Difatti, nella maggior parte delle aziende, tutti questi limiti coesistono; tutt'altro, la loro interazione rende ancor più difficile per il management l'adottare un integrated thinking. Purtroppo, nessuna azienda può affrontare tutte le sfide se queste si presentano insieme, né riesce a dare una risposta completa a tutti gli interrogativi riguardanti l'adozione dell'integrated thinking.

Tuttavia, alcune delle più importanti aziende globali sono riuscite a superare queste difficoltà, in maniera netta e decisa.

Sebbene le aziende possano scegliere di seguire una o più iniziative, possono incontrare delle barriere di carattere sia interno sia esterno. In una concezione tradizionale, i principali stakeholder di un'azienda che potrebbero approvare o bocciare un cambiamento sono i clienti e gli azionisti⁷⁰. Nel contesto globale che sta attualmente emergendo, la necessità di essere consapevoli delle esigenze e delle aspirazioni dei vari portatori di interesse è molto marcata.

⁷⁰ Busco C., Riccaboni A. (2010), *Governo e gestione delle performance d'impresa*, Pearson, pp. 6-10

I vari tipi di stakeholder possono essere così riassunti: shareholder; finanziatori; fornitori; clienti; management; impiegati, società; università e accademie; associazioni; generazioni future.

Quando un'azienda passa da un focus esclusivo sul rendimento a breve termine del capitale finanziario ad una comprensione più ampia dell'ottimizzazione del valore su più capitali, ciascuno degli stakeholder potrebbe aver bisogno di capire il cambiamento e come questo influisca su di loro. La sfida sta nell'identificare come e cosa comunicare con ciascuno dei portatori di interesse.

Dopo la pubblicazione dell'editoriale "State of play", l'Integrated Thinking & Strategy Group sta continuando il suo lavoro in vari modi. Difatti, l'organizzazione sta chiedendo continuamente alle aziende che hanno aderito al progetto dei feedback tramite interviste di carattere CAPI, CAWI e CAMI, per poter stilare una roadmap per tracciare e identificare il potenziale di questo nuovo framework e aiutare così davvero le aziende verso un mondo più ecosostenibile.

CAPITOLO III

IL CAPITALE NATURALE

3.1. Lo sviluppo sostenibile

Come affermato precedentemente, la questione ambientale nelle organizzazioni nasce dalla consapevolezza che l'unica ipotesi di sviluppo economico sia quella di uno sviluppo durevole e sostenibile⁷¹. Per quest'ultimo si intende quello "sviluppo che permette di soddisfare le necessità attuali senza compromettere la possibilità delle future generazioni di soddisfare i loro bisogni", come stabilito dalla Commissione mondiale per lo Sviluppo e sull'Ambiente.

Sebbene sia riconosciuto e accettato dalla maggior parte dei governi e delle industrie come principale filosofia di riferimento, esso non ha trovato facile applicazione nei modelli comportamentali reali per le profonde implicazioni di carattere sociale ed economico che comporta. I seguenti quattro, nel dettaglio, sono i principali ostacoli che lo sviluppo sostenibile ha incontrato a livello operativo:

- transnazionalità. I problemi ambientali superano i confini nazionali;
- incertezza. È difficile stabilire con precisione i danni ambientali, chi li ha causati, quali implicazioni comportano e quali sono le tempistiche per rimediare al danno cagionato;

⁷¹ Cavicchi P., Dalledonne A., Durand C., Pezzuto G. (2003), Bilancio sociale e ambientale, IPSOA, p. 121.

- temporalità. Le generazioni presenti sono costrette a prendere delle decisioni anche per le generazioni future, e queste comportano dei costi che non generano benefici per la prima categoria;
- conflittualità. Molte parti sociali agiscono diversamente in base al livello di coinvolgimento in una data attività ritenuta inquinante, e questo aspetto a volte si estende anche su scala continentale.

Pertanto, i principi dello sviluppo durevole e sostenibile fanno da arbitro ai problemi di cui sopra. Essi introducono strategie di sviluppo all'interno delle aziende che ne aderiscono, e svolgono il ruolo di elementi guida nella progettazione delle stesse. Inoltre, le responsabilità che ha l'impresa nei confronti dell'economia e nella protezione dell'ambiente obbligano questa ad attuare politiche che includano impegni mirati al miglioramento dell'efficienza ambientale.

Si possono così riconoscere due diverse forme di sostenibilità allo sviluppo: debole e forte. La prima solitamente è associata all'idea che una determinata comunità può consumare tutte le risorse naturali e degradare l'ambiente che la circonda fin tanto che riesce a compensare la perdita con del capitale prodotto dall'uomo. Tale concetto è ancor oggi fortemente adottato dalle aziende per non fermarsi nello sfruttare quasi tutte le risorse non rinnovabili.

La seconda, invece, prevede la conservazione delle risorse naturali non rinnovabili sulla base della loro insostituibilità, irreversibilità e diversità. Sostanzialmente, i promotori di questa forma di sostenibilità ritengono che il capitale naturale possa

essere difficilmente sostituito dal capitale umano. Tuttavia, non è semplice riconoscere con certezza quale delle due forme sia quella corretta.

Nel dettaglio, nel proprio processo produttivo l'impresa genera modifiche di carattere quantitativo e qualitativo: le prime durante la fase di trasformazione delle materie prime, la produzione; le seconde durante lo scarto dei prodotti inquinanti e – più in là nel tempo – durante l'immissione nel mercato del prodotto. Quindi, l'impresa è costretta a farsi carico dei problemi di danno ambientale sia durante la fase di produzione, sia durante la fase di consumo del bene.

Pertanto, il concetto di sviluppo sostenibile è ancora un obiettivo a carattere generale. La difficoltà delle aziende di tradurlo in strategia e operatività d'impresa è dimostrato dal fatto che la maggior parte delle organizzazioni, specie di dimensioni medio-piccole, non è ancor oggi in grado di applicare con fermezza e con risultati soddisfacenti politiche volte al miglioramento ambientale.

Tuttavia, contrariamente alle aspettative, il concetto di eco-efficienza è sempre più apprezzato e adottato dalle organizzazioni. L'attenzione per questo tema non è errata, ma è solamente un piccolo passo verso gli obiettivi di gran lunga più complessi dello sviluppo sostenibile⁷².

Per eco-efficienza si può intendere “l'efficienza con cui sono utilizzate le risorse ecologiche per soddisfare le esigenze umane. Può essere considerata come un

⁷² Sassone S. (2020), *Vademecum dell'ambiente*, EPC Editore.

rapporto tra fattori in uscita e fattori in ingresso: l'uscita è costituita dai valori dei beni o servizi prodotti da un'impresa, un settore o dall'economia nel suo insieme, e l'entrata dalla somma di tutte le pressioni sull'ambiente generate dall'impresa, da un settore o dall'economia nel suo insieme⁷³”.

3.2. L'impatto ambientale

La pressione dei clienti affinché le aziende prestino maggiore attenzione all'ambiente, la crescente domanda di energia dovuta all'automazione dei processi produttivi e la trasformazione digitale con la conseguente conformità alle normative in evoluzione sono solo alcune delle sfide che le organizzazioni stanno affrontando.

Tuttavia, le aziende che adottano un approccio equilibrato alla sostenibilità ottengono migliori benefici economici e ambientali e le prospettive di crescita – secondo gli studi di settore – sono più che raddoppiate rispetto alla concorrenza che opta per diversi tipi di approcci.

Le aziende sostenibili hanno una visione chiara del loro fabbisogno energetico e della correlazione tra questi bisogni e la strategia aziendale in generale. Pertanto, implementano fonti di energia rinnovabile e tecnologie innovative per garantire l'efficienza del loro consumo energetico e per ridurre la loro carbon footprint.⁷⁴

Inoltre, le imprese lungimiranti dimostrano anche di disporre di una migliore

⁷³ Organisation for Economic Cooperation and Development (2009), op. cit.

⁷⁴ Per carbon footprint si intende la quantità di carbonio rilasciata durante la fase produttiva di un'azienda.

comprensione delle normative ambientali e riescono ad attuare piani per garantirne la conformità, integrandole nelle proprie politiche di responsabilità sociale e ambientale, con l'obiettivo di sostituire tutte le risorse non rinnovabili.

3.2.1. Environmental reporting

La funzione del reporting ambientale riguarda l'informare il target group scelto degli sforzi compiuti dall'impresa per il miglioramento dell'efficienza nell'uso delle risorse ambientali, il perseguimento degli obiettivi ed i programmi intrapresi per il loro raggiungimento⁷⁵.

Tuttavia, per molti teorici non è ancora ben definito come documento; difatti, per alcuni deve essere inserito nel bilancio d'esercizio come specifica parte dello stesso; per altri, invece, deve essere redatto ed avere vita a sé stante. Nonostante ciò, sono abbastanza allineati per definire il report ambientale come lo strumento centrale della comunicazione delle strategie dell'organizzazione.

Definito anche environmental reporting, si è subito delineato come uno dei principali strumenti della comunicazione aziendale, come anche enunciato nella presente tesi, ma necessita assolutamente di accorgimenti per migliorarne i presupposti concettuali e la qualità della comunicazione offerta.

L'obiettivo dell'environmental reporting, secondo il documento della FEE,

⁷⁵Cavicchi P., Dalledonne A., Durand C., Pezzuto G. (2003), Bilancio sociale e ambientale, IPSOA, p. 141.

consiste nel “fornire tutte le informazioni circa l’impatto ambientale e la performance operativa dell’impresa che siano di significativa utilità agli stakeholder nello stabilire le loro relazioni con l’impresa⁷⁶”.

La proposta FEE nasce nell’ottica di fornire un reporting sviluppato per rispondere a determinati gruppi di utilizzatori. Questi sono stati precedentemente identificati e poi – solo successivamente – sono state estrapolate le loro specifiche esigenze informative. Lo IASC⁷⁷ ritiene che esistono sette gruppi di utilizzatori del bilancio. Tuttavia, secondo il postulato della significatività, si presume che l’informazione per gli investitori sia in grado di soddisfare anche gli altri utilizzatori. I sette gruppi sono così identificabili: investitori, dipendenti, finanziatori, fornitori ed altri creditori commerciali, clienti, governi e istituzioni, pubblico.

Una volta definiti i gruppi ai quali il reporting è rivolto, il documento illustra tutte le caratteristiche qualitative delle informazioni e i relativi criteri o postulati di redazione dell’environmental reporting. Tali caratteristiche sono così definibili:

- entity assumption. Questo presupposto impone la necessità di identificare il soggetto che redige il reporting, in ogni suo parametro. Ne consegue che è fondamentale stabilire anche l’estensione territoriale e la conformazione legale dell’azienda, nonché lo scopo del documento e la completezza delle informazioni dei dati ambientali rilevanti;

⁷⁶ FEE – Fédération des Experts Comptables Européens (1999), FEE Discussion Paper Towards a Generally Accepted Framework for Environmental Reporting.

⁷⁷ Framework for the preparation and presentation of financial statements, IASC.

- accrual basis of accounting. Questo principio impone la necessità di un tempestivo reporting per far sì che venga pienamente riconosciuto l'impatto ambientale della produzione aziendale. Tuttavia, la connessione tra l'evento e il suo impatto ambientale non è sempre ovvia;
- precautionary principle. Secondo tale principio, le decisioni devono essere precedute da una consistente verifica scientifica delle cause; chi decide deve sempre considerare un minimo margine d'errore, causa carenza di dati o di prove scientifiche;
- materiality principle. In questo caso, per materialità si intende la capacità dell'azienda di assorbire l'inquinamento che essa stessa genera;
- verificabilità. Secondo la FEE, l'environmental reporting è credibile solamente nel momento in cui è stato verificato e approvato da una terza parte completamente indipendente all'azienda. È fondamentale che i verificatori possano stabilire dei principi in modo che dati inverificabili possano essere esclusi dal reporting;
- timeliness. Questo principio stabilisce che l'environmental reporting non è vincolato alle tempistiche del bilancio d'esercizio.

3.2.2. Il bilancio ambientale

Altro strumento utile nella definizione del capitale naturale è il bilancio ambientale d'impresa – o ecobalance. Secondo i teorici, questo strumento contabile è in grado

di fornire un quadro organico delle interrelazioni dirette tra impresa e ambiente naturale, attraverso la rappresentazione di dati quantitativi e qualitativi dell'impatto ambientale delle attività produttive e dello sforzo finanziario ed economico sostenuto dall'impresa per la protezione dell'ambiente⁷⁸.

Con quanto sopra enunciato, la letteratura vuole completamente separare il concetto di bilancio ambientale dalla concezione classica del bilancio: difatti – mentre il secondo viene rappresentato come una contrapposizione di attività e passività –, il primo è una comparazione degli input e degli output. Di conseguenza, la piena efficienza dell'eco-bilancio è raggiunta tramite l'analisi e la comparazione dei risultati. Questi vengono misurati attraverso degli indici definiti “indici di eco-bilancio”, i quali possono essere sia di natura economico-finanziaria sia tecnica.

Inoltre, l'ecobalance è divenuto negli anni un punto fermo di riferimento dell'informazione ambientale. Tuttavia, questa è un'informazione praticamente trasversale, e ciò si traduce nel fatto che per comprenderla appieno il lettore ha bisogno di comparare i dati contabili con quelli fisici.

Un altro problema sollevato dai teorici riguarda la rilevazione dei costi. Ciò che ha fatto propendere per una documentazione specifica è stato l'insorgere di problematiche relative l'esposizione dei dati ambientali. Infatti, nel bilancio d'esercizio i costi sono rilevati ed esposti per natura. Ne consegue che i costi ambientali si

⁷⁸ Fondazione ENI Enrico Mattei, op. cit.

diluiscono e diramano all'interno degli svariati conti presenti nel documento. La comunicazione dei dati ambientali, quindi, ha richiesto la riclassificazione dei conti indipendentemente da quanto stabilito dal codice civile, al fine che gli stessi vengano classificati e qualificati per lo scopo per il quale sono stati sostenuti.

3.3. La dimensione del capitale naturale: la contabilità ambientale

Sovente i vari interessi dei diversi stakeholder sono in conflitto, e ciò può essere facilmente ricondotto al tipo di informazione di carattere ambientale richiesta. Queste informazioni possono riguardare gli impatti finanziari scaturiti da eventi ambientali e gli effettivi impatti fisici.

Pertanto, per rispondere alle diverse esigenze degli stakeholder, molte aziende ritengono necessario scindere la gestione contabile tradizionale da quella ambientale, generando due bilanci completamente separati tra di loro. I sistemi contabili che nascono da questa divisione sono, rispettivamente, il sistema contabile convenzionale e il sistema contabile ecologico. Insieme, i due costituiscono il sistema della contabilità ambientale. Poiché forniscono dati ambientali e dati economici, i due bilanci rendono possibile la misura dell'eco-efficienza⁷⁹, di fatto il primo obiettivo operativo per l'impresa verso la sostenibilità.

Ciò che ne deriva viene definita dai teorici contabilità ecologica. Questa misura

⁷⁹ Falcitelli F., Falocco S. (2020), Contabilità ambientale. L'ambiente nei conti, i conti per l'ambiente, Il Mulino.

gli impatti sull'ambiente in unità non finanziarie, poiché agli eventi di carattere ambientale è quasi impossibile attribuire un valore economico. Questa contabilità nasce per fornire agli stakeholder interni tutti gli strumenti per operare e soddisfare le richieste degli stakeholder esterni.

3.3.1. La gestione ambientale

Una definizione di contabilità della gestione ambientale può essere quella definita dall'IFAC. Secondo la federazione, per contabilità per la gestione ambientale si intende la gestione della performance ambientale ed economica attraverso lo sviluppo e l'implementazione di un appropriato sistema contabile e di procedure relativamente alle questioni ambientali⁸⁰.

Per poter definire questo sistema, è importante prima contestualizzare il concetto di sviluppo sostenibile. Come enunciato nei capitoli precedenti (§1.1.2.), il sistema contabile tradizionale non è in grado di valutare completamente l'impatto ambientale dell'organizzazione di riferimento. Tuttavia, va precisato che è capace di definire i seguenti obiettivi:

- la dimensione dei costi e dei benefici e dei costi indotti da eventi ambientali;
- la rilevazione e la misurazione dei costi ambientali;
- l'allocazione dei costi ai prodotti e alle funzioni;
- la valutazione degli investimenti.

⁸⁰ IFAC, International Federation of Accountants, op. cit.

Lo sviluppo sostenibile, pertanto, ha tre dimensioni⁸¹: economico, ambientale e sociale. Interagendo tra di loro, queste tre dimensioni sono in grado di produrre impatti sia positivi sia negativi. Per poter essere completamente efficiente, lo sviluppo sostenibile deve generare miglioramenti in ogni dimensione. Gli impatti positivi, solitamente, producono proventi addizionali. La misura di questi ricavi e la loro comparazione con altri progetti d'investimento forniscono a manager e shareholder gli strumenti per valutare opportunamente le misure ambientali e strategie adottate dall'organizzazione.

Un'azienda in grado di garantire uno sviluppo sostenibile, pertanto, deve integrare nel proprio sistema di gestione generale un sistema di gestione ambientale (SGA) con lo scopo di attuare la politica ambientale. Questa rappresenterebbe l'insieme di tutte le norme e principi sui quali si basano le decisioni aziendali, per poter instaurare una produzione in conformità alla normativa, registrare un basso consumo di materie prime e di energia per unità di prodotto, emettere solamente una piccola quantità di rifiuti per bene e generare un basso rischio ambientale⁸².

Inoltre, la CEE ha introdotto un sistema di eco-gestione e audit a cui le imprese possono aderire volontariamente, l'EMAS, l'European Eco management and Audit Scheme.

⁸¹ Trocino C.L. (2005), *L'ecologia nella Pianificazione degli Ambienti Sensibili, Ambienti Sostenibili: Programmazione, Pianificazione e Progettazione*, Iiriti Editore.

⁸² Musciagna A. (2010), *La gestione ambientale. Una guida per la piccola e la media impresa*, ENEA Editore.

L'organizzazione inizialmente deve compiere un'analisi accurata delle attività svolte all'interno del suo sito produttivo, per poter individuare tutti gli aspetti ambientali connessi alla produzione. Ciò è importante per poter definire con precisione gli obiettivi di efficienza ambientale più coerenti con la quotidianità dell'organizzazione e – di conseguenza – per identificare le azioni di miglioramento da adottare.

Solamente dopo aver definito questa fase iniziale, l'azienda deve delineare la propria politica ambientale e formulare il proprio programma ambientale. In questo vengono esposti i piani di azione mediante i quali l'azienda attua la propria politica, indicando le modalità e i tempi per il conseguimento degli obiettivi⁸³.

L'elemento centrale dell'EMAS, il sistema di gestione ambientale, prevede il riesame e la revisione del programma iniziale, la valutazione e la registrazione degli effetti ambientali connessi con l'attività del sito, il controllo operativo delle attività produttive e gestionali e – infine – l'auditing dell'azienda stessa. Nello specifico, quest'ultimo rappresenta la valutazione sistematica, documentata, periodica e obiettiva dell'efficienza complessiva del sistema di gestione dell'organizzazione, e la sua conseguente capacità di realizzare gli obiettivi definiti nei programmi aziendali.

Nell'ultima fase il management deve provvedere alla preparazione della dichiarazione ambientale, un documento destinato al pubblico esterno. I principali contenuti sono la descrizione delle attività dell'organizzazione, la valutazione dei

⁸³ Moriani G., Ostoich M., Del Sole E. (2008), Metodologie di valutazione di impatto ambientale, FrancoAngeli.

problemi ambientali connessi alla produzione, un compendio delle emissioni inquinanti, il resoconto dei risultati ottenuti dall'azienda e la definizione degli obiettivi e dei programmi, provvisti di scadenza. Infine, il documento deve essere autorizzato dalle autorità competenti, le quali diverranno garanti delle politiche ambientali adottate dall'organizzazione.

3.3.2. I costi indotti

La maggiore difficoltà pratica riscontrata dai tecnici e dai vari manager riguarda l'incorporazione delle questioni ambientali all'interno della contabilità gestionale convenzionale. Difatti, il sistema tradizionale utilizza le informazioni esclusivamente per consentire al management di prendere delle decisioni interne all'azienda. Solamente quando è assistita da un'affidabile informazione aziendale, la direzione è in grado di valutare le conseguenze attuali e future degli eventi ambientali, al fine di correggere le proprie strategie per ridurre l'impatto sull'eco-sistema e aumentare la propria eco-efficienza.

Tuttavia, in qualsiasi previsione non sono completamente compresi tutti gli impatti esterni. Ciò comporta che le decisioni sono sempre prese sulla base di informazioni incomplete; pertanto, l'impresa alloca delle risorse a quelle attività i cui oneri sono sottostimati poiché non sono stati considerati i costi interni. Di conseguenza, se il management includesse tutte le esternalità, probabilmente il risultato sarebbe ancora più distorsivo per gli stakeholder. Inoltre, internalizzare i costi

ambientali determina un aumento dei costi globali e quindi è una scelta molto difficile per poter mantenere la competitività sul mercato⁸⁴.

I costi sono, ovviamente, divisibili in esterni e interni. I primi sono i costi sopportati da parti esterne ad una entità, derivanti da impatti sull'ambiente causati dalle operazioni, prodotti o servizi di tale entità⁸⁵. Ne consegue che il concetto di costo esterno – difficile ad un primo impatto – è semplice e intuitivo. Tuttavia, nessun sistema contabile è in grado di controllarlo. Per tale motivo, quasi tutti i manager scelgono di considerarlo e contabilizzarlo solamente quando questi produce delle evidenti esternalità, le quali sono divisibili in tecnologiche e monetarie. Mentre quest'ultime possono essere identificabili, l'individuazione delle prime è molto più complessa. La maggiore difficoltà sta nell'attribuire loro un prezzo, un valore economico da poter iscrivere nei bilanci redatti secondo il sistema contabile tradizionale.

Inoltre, le autorità spingono sempre di più le organizzazioni a internalizzare i costi esterni in quanto, comunque, questi rispondono in tutto e per tutto al principio di precauzione, uno dei cardini che regola la redazione del bilancio.

Per ciò che concerne, invece, i costi interni ancora oggi non esiste una definizione univoca. Piuttosto, i costi intrapresi da un'azienda con lo scopo di prevenire, ridurre o riparare danni all'ambiente vengono classificati come spesa ambientale. È

⁸⁴ Amendola C. (2006), *La gestione ambientale e i suoi strumenti. Il bilancio ambientale per la rilevazione dei costi*, Aracne Editore.

⁸⁵ CICA, op. cit.

importante notare che – in questo caso – i costi non sono classificati per natura, bensì per lo specifico fine per i quali sono stati sostenuti.

Pertanto, poiché la possibilità di identificare la spesa ambientale è condizionata dalla possibilità di riconoscerne il fine ambientale, è necessario poter isolare la finalità esplicita di spesa rispetto ad altre motivazioni⁸⁶.

Di conseguenza, la funzione del sistema contabile è quella di fornire informazioni significative, affidabili e accurate per guidare le decisioni dei manager, degli investitori e di ogni altro stakeholder. Tuttavia, il sistema contabile tradizionale non fornisce eventualmente informazioni sulla gravità del danno ambientale causato, né sull'entità dei costi sociali, né sulla possibile irreversibilità dello stesso, né sulla capacità di rinnovamento delle risorse. Quindi, se il management fa solamente affidamento sul sistema contabile tradizionale, non è in grado di riconoscere il danno all'ambiente per i seguenti motivi:

- le risorse naturali non sono incluse nel bilancio d'esercizio;
- la perdita di valore del capitale naturale non è rilevata dai conti aziendali;
- i danni ambientali non sono rilevati se non nel limite delle sanzioni subite e della richiesta di risarcimento danni.

Da ciò è possibile affermare che gli effetti negativi sull'ambiente sono

⁸⁶ Cavicchi P., Dalledonne A., Durand C., Pezzuto G. (2003), Bilancio sociale e ambientale, IPSOA, p. 169.

conseguenza delle attuali regole contabili⁸⁷. Poiché il sistema contabile ha una funzione dominante nel sistema informativo aziendale, ne consegue che molti danni causati all'ambiente derivano dall'uso di dati provenienti direttamente dal bilancio d'esercizio delle organizzazioni.

3.4. Modelli di misurazione e valutazione

Come già precedentemente spiegato, il concetto di spesa ambientale individua i costi sostenuti da un'impresa per prevenire, ridurre e riparare i danni all'ambiente derivanti dalle sue attività⁸⁸. Per fornire una panoramica dei principali costi considerati spesa ambientale, è possibile definire i seguenti oneri come tali:

- l'eliminazione e la riduzione delle emissioni;
- il riciclo, riuso e riduzione dei rifiuti;
- la produzione e progettazione di prodotti più ecologici;
- lo sviluppo di sostituti delle risorse non rinnovabili;
- i programmi di conservazione della fauna e della flora.

Inoltre, secondo un'impostazione più restrittiva, i costi ambientali si possono distinguere in costi ambientali in senso stretto e costi della gestione ambientale. I primi sono tutti quei costi che derivano da comportamenti proattivi dell'impresa e che devono presentare la caratteristica dell'impatto ambientale migliorativo, ovvero

⁸⁷ Maunders K., Burritt R.L. (1991), Accounting and ecological crisis, Accounting, Auditing and Accountability Journal, pp. 9-26.

⁸⁸ Raccomandazione della Commissione delle Comunità Europee (2001), op. cit.

devono produrre un beneficio netto sull'ecosistema rispetto alla situazione precedente, beneficio che deve andare oltre quanto richiesto dalla normativa di riferimento⁸⁹. I secondi, invece, comprendono tutti quei costi di rilevanza ambientale che non derivano da scelte volontarie dell'impresa o che comportano effettivi miglioramenti sull'ambiente.

Infine, le spese possono essere destinate unicamente a fini ambientali, oppure contenere solamente una parte dedicata alla sostenibilità. Per tale motivo, la dottrina ha individuato tre diversi criteri operativi di rilevazione e misurazione delle spese, in funzione delle quali è possibile esprimere una valutazione.

3.4.1. Wholly and Exclusively Approach

Questo criterio evidenzia solamente la rilevazione del costo incrementale. Ciò significa che ogni volta che l'organizzazione sostiene una spesa comprensiva di una quota ambientale, la stessa verrà scorporata dal costo madre il quale rimarrà considerato "non ambientale". Il vantaggio principale nell'utilizzo di tale criterio di quantificazione della spesa ambientale risiede nel fatto che vi è una perfetta coerenza con la definizione di spesa ambientale.

In favore di questo criterio si erge il principio di comparabilità. Questo perché, ponendo in esempio due imprese che hanno sostenuto lo stesso costo per finalità esclusivamente ambientali ma con diverso costo totale, il raffronto tra questi ultimi

⁸⁹ CDNC e Fondazione Aristeia, op. cit.

creerebbe un disequilibrio a fronte – invece – dello stesso onere. Tuttavia, va ben specificato che questo metodo è fortemente influenzato dalla soggettività del redattore. Difatti, la qualità della stima effettuata dipenderà sia dal livello di efficienza del sistema contabile implementato dall'impresa per la rilevazione dei costi per destinazione sia dalla soggettività del giudizio del redattore.

3.4.2. L'approccio globale

A differenza del Wholly and Exclusively Approach, questo criterio tende a rilevare qualsiasi costo come unicamente ambientale se allo stesso si riesce a dare una valenza in termini di sostenibilità. Tuttavia, non tutta la spesa è sostenuta nel perseguimento del fine della salvaguardia dell'ambiente, solo una parte di essa lo è.

Nel dettaglio, questo criterio non si limita a considerare ambientale il solo costo incrementale, in quanto considera tutta la spesa sostenuta dall'organizzazione. Oltre a contrastare con la definizione stessa di spesa ambientale – intesa come costo incrementale –, questo metodo tende a dare all'onere una valutazione eccessiva.

Dall'altro lato, va evidenziato come questo criterio riduca la soggettività nella quantificazione del costo ambientale rispetto al Wholly and Exclusively Approach, in quanto elimina il problema dell'individuazione del costo ambientale da quello non ambientale. In questo caso, inoltre, è ancora più rispettato il principio della prudenza, secondo il quale il costo ambientale deve essere registrato solamente nel caso in cui produca effettivamente una spesa legata alla sostenibilità.

3.4.3. *Wholly and Exclusively puro*

Questo terzo e ultimo criterio è l'esatto opposto dell'approccio globale. Difatti, mentre quest'ultimo considera spesa ambientale qualsiasi spesa sostenuta anche per finalità ambientali, il Wholly and Exclusively puro considera inerenti alla sostenibilità solamente i costi sostenuti per motivi ambientali.

Tuttavia, anche tale metodo contrasta con la definizione di costo incrementale e, pertanto, come il secondo, consente solamente di superare i problemi di soggettività della valutazione di spesa ambientale per destinazione insita nel Wholly and Exclusively Approach. Una caratteristica che gioca a suo favore, per completezza, riguarda il fatto che è l'unico metodo che rispecchia pedissequamente il principio della prudenza. Appare quindi evidente che il primo metodo sia il più coerente con la definizione di spesa ambientale, sebbene sia quello con il più alto tasso di soggettività nella valutazione. Dall'altro lato, se si dovesse unicamente considerare il principio della prudenza, il criterio corretto sarebbe il Wholly and Exclusively puro, in quanto è l'unico che ravvisa le spese ambientali solamente in quegli oneri nati per far fronte alle stesse. Il principio della prudenza, tuttavia, non è l'unico postulato al quale l'organizzazione deve riporre tutta la propria attenzione.

Infine, l'utilizzo del metodo globale è assolutamente da evitare, in quanto è sia contrario al principio della prudenza amministrativa sia non coerente con la definizione di costo incrementale⁹⁰.

⁹⁰ CNDC, CECA n. 16, op. cit.

CAPITOLO IV

L'APPLICAZIONE DELLA NON FINANCIAL DISCLOSURE: IL CASO HP COMPOSITES

4.1. Metodologia della ricerca: il caso di studio

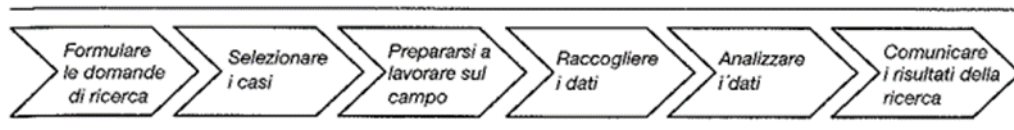
Mentre nei capitoli precedenti si è discussa la teoria della sostenibilità ambientale legata alle aziende che operano sia in territorio nazionale che internazionale, in questo illustrerò la mia esperienza sul campo, grazie ad un tirocinio formativo svolto presso una delle più importanti aziende presenti nel territorio piceno, che dà lustro non solo alla sua zona di riferimento, bensì anche a tutta la filiera produttiva marchigiana. L'analisi sperimentale è stata condotta sull'HP Composites, poiché a differenza dei suoi competitor, presenta potenzialità nell'attuare una *non-financial disclosure*⁹¹, per ottenere la certificazione ISO-14001.

Per poter affrontare e definire un'elevata mole di dati, la ricerca dovrebbe essere suddivisa in diverse fasi, affinché non si generi confusione sia nei riguardi dei concetti analizzati sia nei diversi aspetti che caratterizzano tutta la fase produttiva dell'azienda oggetto d'esame.

Figura 3: Le fasi del processo dello studio di caso⁹²

⁹¹ Cuccaro O.M.S., La disclosure sullo sviluppo sostenibile e il maggior valore riconosciuto all'azienda del mercato azionario

⁹² Chiucchi M.S., Il metodo dello studio di caso nel management accounting, p.3



Per attuare il lavoro sul campo dell'indagine, è necessario sintetizzare i principali risultati di ogni fase per poter creare la struttura che farà da guida all'attività futura; ciò può essere definito come protocollo di ricerca e gli argomenti, fonte di analisi dello stesso, possono essere così analizzati⁹³:

1. Obiettivi del progetto, il framework teorico che è alla base della ricerca;
2. Aspetti da indagare e le fonti dalle quali raccogliere informazioni utili;
3. Le procedure oggetto di studio, raccolta e analisi dei dati;
4. Report finale del caso, indicando i potenziali destinatari.

Il protocollo, in quanto sintesi di questi momenti, permette la selezione delle informazioni utili per l'analisi⁹⁴.

Il focus di tale ricerca riguarda la sostenibilità ambientale in relazione alla tematica del riciclo dei rifiuti. In particolar modo, ci si focalizzerà su un'analisi inerente al comportamento dell'HP Composites nei confronti della gestione degli stessi, ancor più nello specifico nei confronti degli imballaggi misti e dei rifiuti liquidi.

Per quanto attinente all'*obiettivo del progetto* vi è un'elaborazione di una

⁹³ Chiucchi M.S., Yin (2003), Il metodo dello studio di caso nel management accounting, pp. 67-77.

⁹⁴ La riduzione dei dati insieme all'esposizione degli stessi tramite schemi e alla loro interpretazione è uno dei tre momenti che caratterizzano l'analisi dei dati e ha luogo ex ante, in itinere ed ex post alla loro raccolta (Huberman e Miles, 1998, p. 180).

rendicontazione ambientale – *integrated report* (IR)⁹⁵ – per la sostenibilità e il miglioramento del *capitale naturale*⁹⁶ al fine di ottenere la certificazione ISO-14001. Questa certificazione permetterebbe ad HP Composites di migliorare il proprio posizionamento sul mercato, di sviluppare innovazioni di prodotto-processo e di fidelizzare la propria clientela potenziandone il valore aggiunto. La ISO-14001 consentirebbe, inoltre, di acquisire una maggiore conoscenza inerente agli impatti ambientali attraverso un'analisi cognitiva su diverse tematiche, quali la prevenzione dell'inquinamento, la riduzione dei rifiuti e delle emissioni, il miglioramento dell'approccio alle emergenze ambientali e l'abbassamento del consumo delle risorse naturali e dell'energia.

Per poter ottenere i dati oggetti di studio ho proposto per un'analisi qualitativa, perché – sebbene quella quantitativa fosse più precisa – ho preferito analizzare sino in fondo il tema della sostenibilità ambientale all'interno dell'azienda con un'analisi mirata alle misure che la stessa ha posto in essere per limare i propri punti di debolezza o – più in generale – gli aspetti dove mostra maggiore difficoltà nel rispettare la sostenibilità ambientale sia rispetto alle tecnologie odierne sia rispetto ai competitor. Nello specifico, i temi d'esame hanno riguardato la scelta qualitativa

⁹⁵ Fasan M., Bianchi S., L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study Università Ca' Foscari Venezia, p. 21.

⁹⁶ Rapporto contenente informazioni sullo Stato del Capitale Naturale seguendo le metodologie definite dall'Organizzazione delle Nazioni Unite e dall'Unione Europea, nonché di valutazione ex-ante ed ex-post degli effetti delle politiche pubbliche sul Capitale Naturale e sui Servizi Ecosistemici. Fonte: SECONDO RAPPORTO SULLO STATO DEL CAPITALE NATURALE IN ITALIA Comitato per il Capitale Naturale 13/02/18 - Il Contesto Istituzionale sul Capitale Naturale p. 11.

dei materiali di produzione, la riduzione dell'inquinamento acustico e la riduzione dello smaltimento nocivo degli scarti, per cercare di azzerare – o comunque portare al minimo – l'emissione di anidride carbonica e altri gas nocivi nell'atmosfera.

La metodologia utilizzata per l'ottenimento di tutti i dati d'analisi è stata la CAPI, l'interazione face-to-face. Sebbene le alternative fossero valide, ovvero i metodi CAWI (indagini web) e CAMI (indagini telefoniche), la mia presenza in azienda, in virtù dello stage curriculare, mi ha permesso di sottoporre a intervista alcuni dei principali attori del management.

Per ciò che concerne le informazioni relative all'analisi descrittiva dell'HP Composites sono entrata in contatto con la responsabile amministrativa, la Dott.ssa Maria Lucia Goduto⁹⁷, la cui presenza per me è stata fondamentale in quanto mi ha consentito di svolgere lo stage presso l'azienda e, inoltre, mi ha supportato per tutto il periodo di permanenza nella raccolta delle informazioni utili per il mio elaborato. Le domande principali che le ho posto sono state inerenti ai seguenti interrogativi: la loro storia, di cosa si occupano, che tipo di materiali lavorano, l'andamento del fatturato negli anni e l'analisi del capitale finanziario. Per analizzare quest'ultimi due aspetti è stata effettuata un'analisi dei bilanci. Inoltre, ho richiesto delle nozioni aggiuntive che mi hanno consentito di costruire un business model dell'azienda, descrivendo i segmenti di clientela, la proposta di valore, i canali, le relazioni con i

⁹⁷ Direttore Amministrativo finanza, supporto per Capitale Finanziario

clienti, le risorse chiave, le attività chiave, le partnerships chiave, i flussi dei ricavi e la struttura dei costi.

Un'ulteriore figura con la quale mi sono rapportata è stata il responsabile della manutenzione Paolo Galanti. Dato che la mia tesi è focalizzata sulla sostenibilità ambientale, interagire con quest'ultimo per me è stato di fondamentale importanza. Le domande poste in questo ambito sono state inerenti all'analisi del capitale naturale, in particolar modo su come gestiscono: l'emissione di rumore, l'emissione di gas, il consumo di energia e, infine, i rifiuti. In relazione a quest'ultimo aspetto sono state riscontrate delle criticità, poiché focalizzando l'attenzione sulle modalità di gestione dei loro principali rifiuti, quali gli imballaggi misti e rifiuti liquidi, sono emersi dei punti di debolezza dell'azienda. Si è riscontrato che quest'ultimi causano sia un forte impatto ambientale sia elevati costi per l'HP Composites. Temi dei quali, ovviamente, se ne parlerà molto più approfonditamente durante il capitolo. Tutto ciò è stato più facilmente recuperabile grazie alla disponibilità del signor Galanti nel mostrarmi svariati documenti aziendali – sia digitali sia cartacei – riguardanti la stesura e l'archiviazione dei precedenti bilanci e report sui costi legati ai rifiuti e alle già studiate alternative eco-sostenibili. Grazie ad essi, è stato possibile captare l'evoluzione dell'azienda nel corso degli anni e di come essa abbia migliorato il suo rapporto con l'ambiente circostante.

Infine, per poter reperire delle informazioni riguardanti il bando CIRCE, di cui si parlerà successivamente, e delle nozioni più dettagliate sulla certificazione ISO-

14001 sono entrata in contatto con Eleonora Grassi dell'ufficio R&D. Oltre a ciò, ho posto domande inerenti alla gestione del capitale intellettuale-organizzativo e del capitale sociale e relazionale. In particolare, ho richiesto se detengono dei brevetti, quali certificazioni hanno ottenuto nel tempo, se collaborano con altre aziende per lo sviluppo del territorio, se dispongono di una scuola di formazione e, infine, se cooperano con le università. La stessa mi ha mostrato documenti, mail e corrispondenze circa le diverse collaborazioni con le altre realtà territoriali e atenei, in particolar modo quella che ha sviluppato con l'Università Politecnica delle Marche e con il polo dei materiali compositi, una rete di 13 aziende le cui sedi sono collocate tra le Marche e l'Abruzzo.

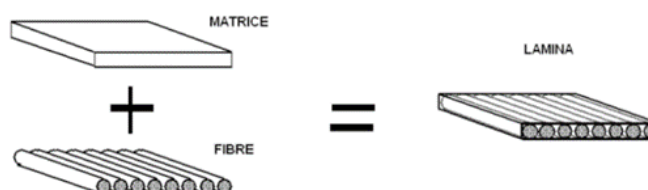
Tutto ciò mi ha consentito di ottenere un quadro completo e dettagliato dell'HP Composites.

4.2. Analisi descrittiva dell'azienda HP Composites

HP (acronimo di High Performance) Composites S.p.A. nasce nel 2010 ed è una delle eccellenze italiane nella lavorazione dei materiali compositi avanzati rinforzati in fibra di carbonio per i settori motorsport, automotive, navale, aeronautico, industriale e design. A seguito di un cambio di management avvenuto nel 2014 con il passaggio della dirigenza all'ingegner Abramo Levato, l'azienda si è affermata come leader nel settore, rafforzando il valore del "*Made in Italy*" nel mondo, superando le difficoltà derivanti dagli eventi sismici del 2016 e le più recenti

dell'emergenza Covid-19. L'azienda lavora materiali compositi, i quali sono formati da diversi elementi, in particolare da due fondamentali: la *matrice* e le *fibre*.

Figura 4: Materiali compositi



La *matrice* permette di unire e proteggere le *fibre* mentre quest'ultime sono l'elemento che determina la resistenza e la rigidità meccanica dei materiali compositi. L'insieme di queste due parti costituisce la *lamina*, ossia il Pre-preg⁹⁸, la quale garantisce proprietà meccaniche elevatissime e massa volumica ridotta. Tali materiali, identificati dall'acronimo CRFP⁹⁹, sono caratterizzati da elevati rapporti rigidità/peso e resistenza/peso, atti ad ottenere elevate prestazioni con un peso molto contenuto. A dimostrazione della loro duttilità, il mercato di riferimento è in rapida espansione; con il supporto di alcuni dati, questi elementi hanno raggiunto una domanda globale nel 2019 di 141.500 tonnellate di fibra di carbonio rispetto alle 125.500 tonnellate dell'anno precedente.

Per sostenere la crescita del mercato, l'Azienda nel 2021 aprirà un quinto capannone, sempre nella zona di Campolungo (quartiere di Ascoli Piceno), per reggere

⁹⁸ Combinazione di una matrice (resina) e di fibre di rinforzo come le fibre di carbonio.

⁹⁹ Carbon Fiber Reinforced Polymer. Negli ultimi decenni, tali materiali hanno assunto un'importanza crescente come materiali chiave per la riduzione del peso in molte applicazioni.

in maniera soddisfacente l'aumento della produzione; questa realizzazione, che si inserisce in un momento di crescita, è supportata dall'obiettivo di far crescere le proprie vendite per raggiungere entro la chiusura dell'esercizio i 48 milioni di euro di fatturato lordo.

Prestando attenzione al grafico sotto, nel 2020 si può individuare una diminuzione certamente dovuta dall'emergenza Covid-19 e questo valore discosta dalla previsione fatta nell'anno precedente dall'azienda. Ciononostante, le previsioni parlano di un mercato che supererà i 13 miliardi di dollari entro il 2022, con un tasso annuo di crescita stimato del 12% rispetto al 2017.

Figura 5: Turnover dal 2011 al 2021 HP



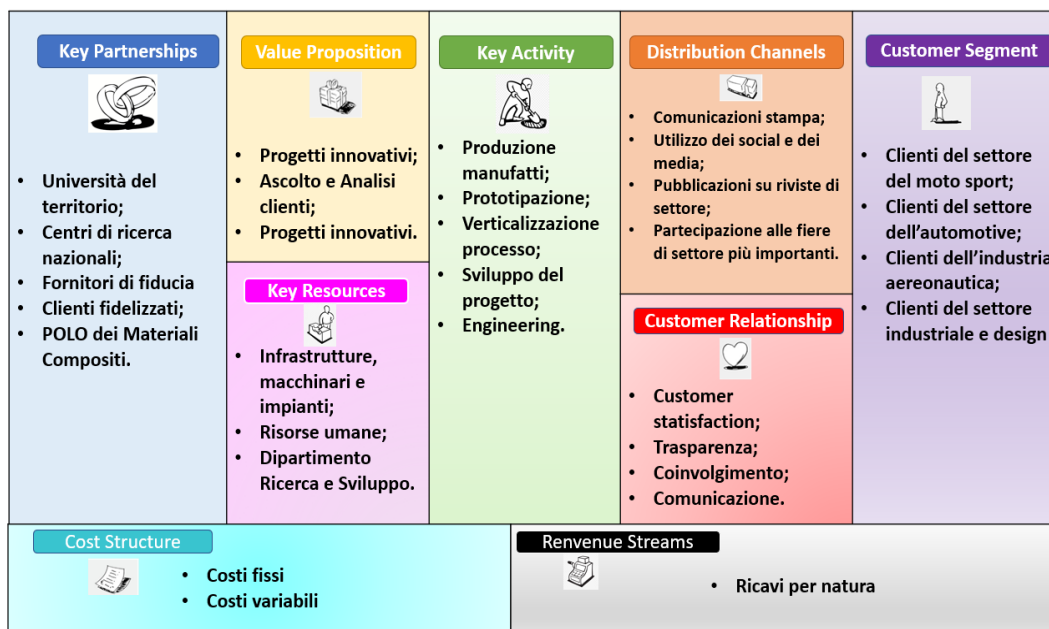
Tra i vari settori coinvolti, l'andamento della domanda cresce in maniera vertiginosa nel settore Automotive, il quale raggiungerà – sempre secondo le stime di

mercato – oltre 72 mila tonnellate di materiali.

Per poter affermare quanto precedentemente scritto con discreta tranquillità, è necessario analizzare gli aspetti fondamentali attraverso un Business Model che descrive la logica in base alla quale HP Composites *crea, distribuisce e cattura il valore* (figura 6). Andremo a rappresentare il sistema scelto di organizzazione degli input, dei processi, degli output e dei risultati, con l'obiettivo di creare valore nel breve, medio e lungo termine.

Il modello evidenzia le varie aree dell'azienda con i relativi *punti di forza*. È importante notare come l'azienda sia passata dalle poche decine di *dipendenti* ed un fatturato di poco più di 5 milioni di € ad un'azienda che oggi conta circa 600 dipendenti distribuiti su quattro stabilimenti produttivi siti ad Ascoli Piceno, che coprono un'area complessiva di 17.600mq e – come già precedentemente annunciato – sta pianificando la costruzione e l'avviamento di una quinta struttura.

Figura 6: BUSINESS MODEL HP



Per poter svolgere al meglio la propria attività produttiva, HP Composites necessita di fornitori di qualità ma allo stesso tempo che siano reattivi, precisi e collaborativi; il suo obiettivo è diventare un partner dei propri clienti, accompagnandoli attraverso un percorso nel quale un'idea si trasforma in un oggetto, che – a sua volta – deve superare le più positive aspettative. Nel settore dei materiali compositi l'ingrediente fondamentale è la conoscenza tecnica delle materie prime, e proprio per questo l'azienda ha mantenuto e ha cementificato un rapporto intenso con i suoi fornitori di materia prima, tramite Centri di Ricerca e Università. I *clienti* principali di HP possono essere suddivisi in due categorie, di seguito elencate:

- Settore Automotive, localizzati principalmente in Italia;
- Settore Motorsport, localizzati principalmente in Francia, negli Stati Uniti, in

Inghilterra e in Germania.

Grazie a questa strategia vincente, HP Composites è diventato fornitore unico di tutta la carrozzeria in carbonio dell'unico campionato FIA di Formula E, fornitore di tutti e tre i brand coinvolti nella Formula 4 e produttore della maggior parte delle vetture normalmente presenti nella categoria P2 della Formula Le Mans. Oltre a ciò, l'azienda ha attualmente anche clienti nel settore dell'industria aeronautica e industriale.

Per quanto riguarda il tema della *campagna comunicazionale*, l'azienda si basa anche sulla modalità one-to-one, finalizzata ad informare i clienti sulle ultime innovazioni tecnologiche di particolare rilevanza. In futuro, l'azienda prevede di rafforzare tale tipo di *comunicazione* e standardizzarla, in quanto attualmente la *politica di comunicazione* di HP Composites è incentrata su determinati canali, dettagliatamente di seguito elencati:

- *Stampa*, utilizzata per rendere note le tecnologie e le innovazioni nel campo dei materiali compositi messe in atto dall'azienda;
- *Social e media*, con Facebook utilizzato per pubblicare le iniziative (eventi, fiere, conferenza stampa annuale), le vittorie nel mondo corse (es. gare dove hanno partecipato vetture che possiedono delle componenti strutturali prodotte dall'azienda), i traguardi e gli obiettivi futuri e LinkedIn utilizzato per pubblicare le iniziative di HP e le offerte di lavoro;
- *Pubblicazioni* su riviste e partecipazione alle *fiere* di settore più importanti

(JEC Composites, Composites Europe).

Per quanto riguarda i *costi fissi* che l'azienda sostiene, questi riguardano il personale, i costi strutturali, gli ammortamenti, la comunicazione, il canone di affitto dei capannoni e le consulenze previste da contratto. Tra i *costi variabili*, per concedere completezza al discorso, annoveriamo le materie prime, gli imballaggi, i beni di consumo, le utenze, le spese per progettazione e il costo dei lavoratori in somministrazione. Infine, i flussi dei *ricavi* dell'azienda possono essere suddivisi in ricavi per natura – i quali riguardano soprattutto la vendita di prodotti finiti, stampi e modelli – e ricavi di consulenza in Engineering. L'azienda genera valore nel tempo grazie al miglioramento e ampliamento dei propri capitali e delle proprie attività. È su questi che l'azienda si focalizza per raggiungere i propri obiettivi e risultati desiderati protratti alla sostenibilità.

Dall'altro lato, tra i *punti di debolezza* di HP Composites si annoverano la gestione dei rifiuti *plastici, liquidi e degli imballaggi misti*. Ciò che si vuol mettere in evidenza è l'approccio teorico concettuale da parte dell'impresa riguardante la definizione del livello di *non-financial disclosure*¹⁰⁰ che si intende assicurare e orientare per migliorare la responsabilità sociale d'impresa. L'obiettivo, come precedentemente detto, è quello di far sì che l'azienda possa ottenere la certificazione ISO-

¹⁰⁰ Non-Financial Disclosure, d.lgs. 254/2016: I contenuti della non-financial disclosure sono predisposti in conformità alle linee guida definite dal Global Reporting Initiative (linee guida GRI-G4) tenendo conto delle informazioni considerate rilevanti per gli stakeholder e (per ciò che riguarda l'ambiente) contengono informazioni riguardanti: utilizzo risorse energetiche, emissioni di gas, impatto, aspetti sociali e attinenti alla gestione, rispetto dei diritti umani. Fonte: ecosostenibile.eu

14001, uno strumento per controllare e gestire tutte le attività svolte, al fine di minimizzare l'impatto dei suoi processi sulle risorse naturali, contribuendo alla conservazione e al rispetto dell'ambiente.

4.3. Il progetto e la rendicontazione ambientale in HP Composites

L'International Integrated Reporting Council (IIRC) è un'associazione che incorpora organismi di regolamentazione, investitori, aziende, enti normativi, professionisti operanti nel settore della contabilità e ONG¹⁰¹. I membri dell'associazione definiscono un reporting per comunicare ai mercati la propria creazione di valore nel medio-lungo termine; ciò si traduce in una divulgazione di come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione permettano all'azienda di crescere¹⁰². Diversi sono gli step di definizione del processo di reporting di sostenibilità:

1. *Le motivazioni* per definire una rendicontazione ambientale;
2. *Soggetti destinatari* della rendicontazione ambientale;
3. *Risultati* della rendicontazione ambientale.

In questo paragrafo vedremo come definire una rendicontazione ambientale – IR (Integrated Reporting) – riflettendo sulle modalità gestionali ed economiche.

Come mostrato precedentemente nel business model, le prospettive di

¹⁰¹ Fonte: 5° Convegno internazionale sulla CSR

¹⁰² Fasan M., Bianchi S., L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study, Università Ca' Foscari, p. 17.

miglioramento future si focalizzeranno sui punti di debolezza e sull'analisi dei capitali aziendali. *Le motivazioni* che mi hanno portato a focalizzarmi, per HP Composites, sulla rendicontazione ambientale riguardano l'ottenimento della certificazione ISO- 14001, per determinare un progresso sia dal punto di vista dell'ecosostenibilità aziendale sia per un vantaggioso posizionamento sul mercato. Per quanto attiene, invece, ai *soggetti destinatari* di tale rendicontazione, l'orientamento è finalizzato alla fidelizzazione della clientela, potenziandone il valore aggiunto. Il *risultato finale* verterà sulla valorizzazione dei rifiuti industriali, per trasformarli in preziosa materia prima utilizzabile in nuove applicazioni.

L'International Integrated Reporting Council¹⁰³ identifica sei categorie di capitali che l'azienda utilizza per definire l'IR:

- Financial (risorse economico finanziarie). Il capitale finanziario può incrementare o ridursi a seconda dell'operatività aziendale, attraverso un'utile o una perdita d'esercizio;
- Manufactured (immobilizzazioni materiali di proprietà dell'azienda);
- Human (risorse umane). Il capitale umano, utilizzato come input, incrementa il proprio valore grazie a corsi di formazione;
- Intellectual (brevetti, procedure interne, diritti);
- Natural (ambiente naturale). Gli stock di beni naturali che contribuiscono a

¹⁰³ Fasan M., Bianchi S., L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study, Università Ca' Foscari, p. 22.

fornire beni e servizi di valore per l'umanità, i quali sono necessari per la sopravvivenza dell'ambiente stesso da cui sono generati¹⁰⁴;

- Social (relazioni). Questo capitale indicizza e valorizza tutti i rapporti che l'azienda ha saputo costruire con i vari stakeholder che permettono alla stessa di migliorare e avanzare il proprio business.

Questi sei diversi tipi di capitale sono gli *input* dell'azienda e rappresentano insieme e simultaneamente l'*output* del *processo* di trasformazione aziendale. La rendicontazione ambientale ha un significato più ampio per ogni categoria di capitale, rispetto a quelle tradizionali del financial report (focalizzato sui capitali financial e manufactured) e del sustainability report (focalizzato sui capitali human, social e natural). Pertanto, un loro importante punto di forza è rappresentato dalla sinergia che innescano tra di loro.

Partendo dal *capitale finanziario*, dalla figura 7 possiamo notare come lo schema delle attività immobilizzate sono finanziate da capitale proprio e la restante parte da debiti a medio e lungo termine (nel rispetto della concordanza delle scadenze¹⁰⁵). Tradotto, l'azienda paga i debiti commerciali con i crediti commerciali.

¹⁰⁴ UK Natural Capital Committee (2013), Primo rapporto sullo stato del Capitale Naturale in Italia, p. 15

¹⁰⁵ Tali principi sono alla base di una sana e stabile nella gestione dei flussi finanziari, anche grazie all'attenzione della questione dei rapporti tra amministrazione e sistema bancario

Figura 7: Rappresentazione Capitale Finanziario HP Composites

CAPITALE FINANZIARIO					
Attivo			Passivo		
	2020	2019		2020	2019
ATTIVO FISSO	36%	34%	MEZZI PROPRI	21%	21%
			PASSIVITA' CONSOLIDATE	29%	15%
ATTIVO CIRCOLANTE (AC)	64%	66%	PASSIVITA' CORRENTI	50%	63%
CAPITALE INVESTITO (CI)	100%	100%	CAPITALE DI FINANZIAMENTO	100%	100%

Dal punto di vista del *capitale intellettuale-organizzativo* l'azienda vanta la registrazione del proprio marchio a livello internazionale, un brevetto protetto dai diritti d'autore e altri tre presentati all'anagrafe riguardanti le tecnologie di processo innovative. Tutto ciò ha permesso ad HP di conseguire le seguenti certificazioni:

- Sistema di Qualità Certificato DNV ISO 9001: 2008: valida per la progettazione e sviluppo, fabbricazione e assemblaggio di attrezzature e manufatti in materiali compositi avanzati
- ISO – TS 16949;
- Modello organizzativo 231.

L'azienda è anche promotrice – nella realizzazione del "Polo dei Materiali Compositi" – di una rete di 13 aziende, con sedi sparse tra le Marche e l'Abruzzo, che crede nel progetto e lo reputa un'opportunità per la crescita e lo sviluppo del

territorio. A tal proposito, l'azienda pone la sua attenzione sulla formazione e sulle competenze territoriali nel settore dei materiali compositi avanzati. Ecodime Italia, la scuola di formazione che fa parte dello stesso Gruppo di HP, è stata fondata proprio con l'obiettivo di definire *un'offerta formativa* specializzata per gli operatori del settore. L'azienda è infatti consapevole che i corsi di formazione, propedeutici per l'inserimento in azienda, sono fondamentali per dotare delle giuste skill e conoscenze i nuovi operatori. Importante, per il *capitale sociale e relazionale*, è la collaborazione con l'Università Politecnica delle Marche, con la quale l'azienda ha attivato un corso sulle tecnologie di fabbricazione dei materiali compositi, nella facoltà di ingegneria meccanica.

L'azienda programma le proprie attività ponendo equilibrio tra iniziative economiche ed esigenze ambientali, prevenendo i rischi ambientali e tenendo conto dello sviluppo della ricerca scientifica, orientata a fattori strategici sostenibili delle proprie attività. Per un orientamento *ecosostenibile aziendale* è importante mettere in evidenza il *capitale naturale*; quest'ultimo descrive le principali risorse naturali su cui l'organizzazione si basa.

HP Composites attua un costante monitoraggio del proprio business relativamente agli elementi che hanno impatto diretto sul capitale naturale, come emissione di rumore e di gas in atmosfera, consumo di energia, gestione dei rifiuti; l'azienda, per tal motivo, costantemente si impegna ad elaborare piani di miglioramento ambientale.

Per quanto concerne *l'emissione di rumore*, HP Composites ha ottenuto la certificazione Autorizzazione Unica Ambientale; nel dettaglio, tale riconoscimento viene confermato annualmente attraverso dei controlli periodici da parte del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, per verificare il rispetto dei limiti previsti. Al fine di ottemperare a questo adempimento, l'azienda ha messo in atto diverse misure, quali l'installazione di strutture adeguate a ridurre l'emissione di rumore e l'aver messo a disposizione dei DPI per i lavoratori. Parallelamente, anche per *l'emissione di gas* l'azienda ha ottenuto l'AUA di cui sopra, grazie all'utilizzo di aspiratori per ridurre l'inquinamento interno, e di filtri per le polveri per diminuire l'inquinamento verso l'esterno. Importante ma marginale aspetto è l'apporto *energetico*, per il quale attualmente l'azienda sta valutando di installare dei pannelli solari in grado di autoalimentare le proprie strutture lavorative.

Inerente alla *gestione dei rifiuti*, HP orienta i propri prodotti/scarti verso un impatto sostenibile. Nell'immagine seguente possiamo individuare i principali rifiuti che l'azienda produce, per i quali definisce un percorso eco-friendly. Quest'ultimi sono classificati sotto la voce "CER¹⁰⁶", ovvero il catalogo europeo dei rifiuti, associati ad uno specifico codice.

¹⁰⁶ Fonte: <https://certifico.com/>

Figura 8: Rifiuti HP

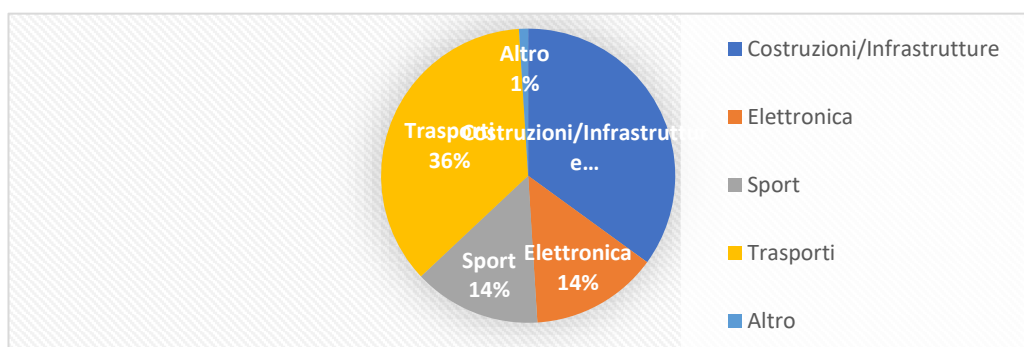
<i>CER</i>	<i>Descrizione</i>
170402	ALLUMINIO
150103	IMBALLAGGI IN LEGNO
170405	ROTTAMI DI FERRO
150106	IMBALLAGGI MISTI
070213	RIFIUTI PLASTICI
161002	RIFIUTI LIQUIDI

Di verde evidenziati, gli ultimi sono i rifiuti per i quali l'azienda sta definendo delle azioni di miglioramento per il loro smaltimento. Per i *rottami in ferro* e l'*alluminio* l'azienda ha individuato dei corrieri che si occupano del ritiro e del riciclaggio degli stessi, mentre per gli *imballaggi in legno* HP Composites collabora con i propri fornitori, divenuti clienti, affinché dallo scarto dei prodotti vengono separati tutti i pallet in legno inutilizzabili, così da smerciarli ad un cliente che, a sua volta, dopo averli riparati li vende. Evidenziato di giallo troviamo i rifiuti *speciali*, suddivisi in *imballaggi misti*, *rifiuti plastici*¹⁰⁷ e *liquidi*. Questi sono la fonte dello studio della ricerca empirica, su cui focalizzeremo la nostra attenzione per arrivare alla definizione della certificazione ISO-14001, in particolar modo ci soffermeremo su

¹⁰⁷ Per i rifiuti plastici, con codice CER 070213, il riciclaggio della parte sabbiosa viene conferita in discarica mentre la frazione solida viene conferita per attività di riciclo.

imballaggi *misti e rifiuti liquidi*. Gli *imballaggi misti*¹⁰⁸ richiedono attenzione perché comprendono materiali di scarto di vari reparti di produzione, per la maggior parte sfrido di prepreg, composto da fibra di carbonio preimpregnato e pellicola polietilene. Questi imballaggi, definiti Carbon Fiber Reinforced Polymer, sono considerati strategici per la crescita e lo sviluppo del settore europeo, da cui nasce il rischio di sovrapproduzione di una nuova generazione di prodotti destinati alla discarica.

Figura 9: Carbon Fiber Reinforced Polymer



L'obiettivo dell'analisi empirica è la definizione dell'IR, la cui determinazione si baserà su due punti. Il primo, *la riduzione dei costi* di smaltimento dei rifiuti; il secondo, *la diminuzione dell'inquinamento* ambientale generato dagli stessi. Per risolvere tale situazione, grazie agli approfondimenti fatti in azienda, ho potuto procedere alla risoluzione di queste problematiche mediante due analisi.

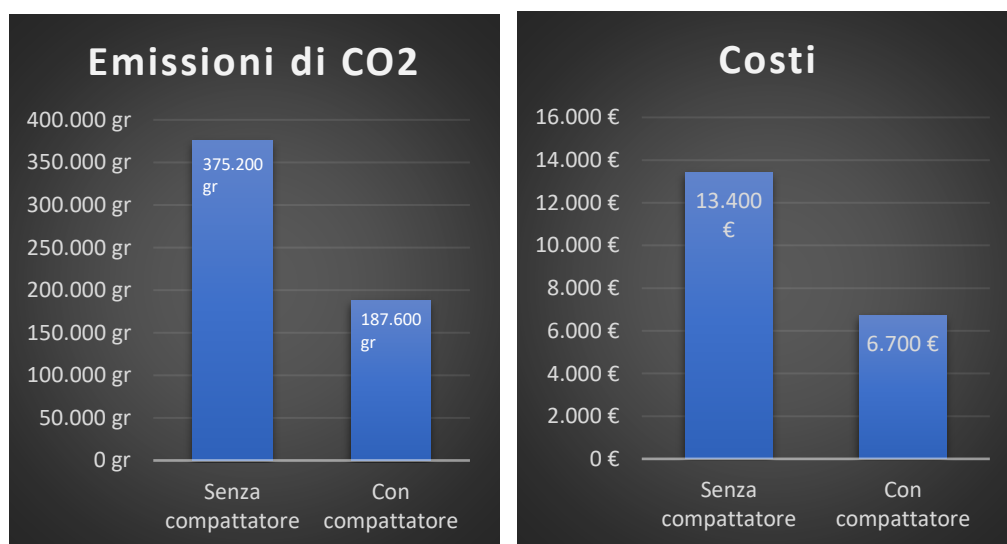
La prima riguarda l'installazione di un compattatore che diminuirebbe il volume

¹⁰⁸ Codice CER 150106: Questi rifiuti aumentano costantemente poiché l'uso dei materiali compositi sta crescendo in numerosi settori applicativi, come ad esempio in quello dei trasporti dove consente di realizzare veicoli più leggeri e più efficienti in termini di consumo di carburante.

dei rifiuti del 50%, e ciò determinerebbe benefici sia in termini di riduzione dei trasporti che dei suoi costi. Per fare tale previsione, ipotizziamo di avere un camion diesel sopra le 3,5 tonnellate che emette 700 grammi di CO2 per chilometro percorso. I grafici mostrano una previsione (in riferimento al 2019) sui costi/benefici che si otterrebbero una volta installato il *compattatore*.

Periodo d'analisi:	1 anno
Distanza HP /smaltitore	4 Km
Emissione CO2 x km	700gr
n. trasporti 2019	134
Costo unitario viaggio	100 €

Figura 10: Previsione costi e benefici riguardo l'installazione di un compactatore



Dai grafici si evince un'elevata diminuzione sia dei costi che dell'emissione di

CO2, a seguito dell'installazione del compattatore.

Diversamente dalla prima, *la seconda* analisi presa in considerazione riguarda l'adesione dell'azienda al progetto CIRCE¹⁰⁹. Questo è un progetto, cofinanziato¹¹⁰ dall'Unione Europea nell'ambito del programma LIFE (LIFE ENV/IT/000155), che vede HP Composites in prima linea nella veste di beneficiario coordinatore.

L'approvazione a questa iniziativa risulta essere una strategia aziendale efficiente, che avrà l'ambizione di creare un modello di economia circolare per gli scarti di prepreg in fibra di carbonio, superando così tali principali criticità:

- Il *riciclaggio su bassa scala*, non conveniente per i produttori di scarti;
- *Mancanza dei dimostratori full-scale* che diano giustificazione economica, tecnica e ambientale dei vantaggi derivanti dal riutilizzo di materialità CFRP di scarto;
- *Ostacoli per la remissione sul mercato* dei materiali rinforzati in fibra recuperati dallo scarto.

Nello specifico, il progetto CIRCE si pone degli obiettivi:

- *Progettazione di due macchine pilota industriali* che consentono il trattamento e il confezionamento dei pre/impregnati CFRP, rendendoli nuovamente utilizzabili;
- *Dimostrazione della produzione di nuovi prodotti* utilizzando materiali CFRP

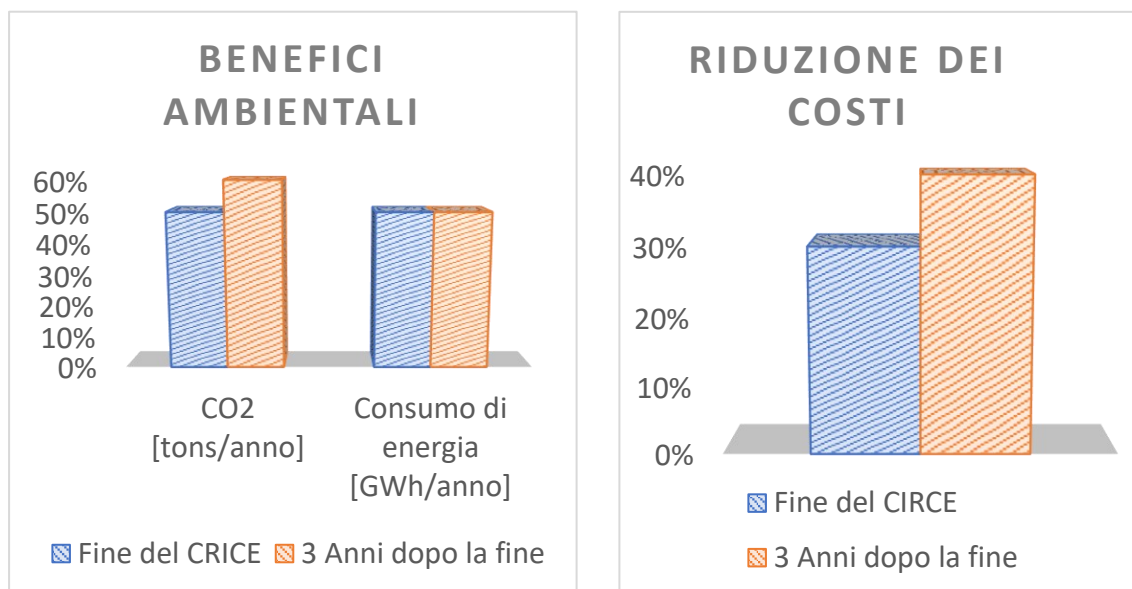
¹⁰⁹ Fonte: <https://www.life-circe.eu/>.

¹¹⁰ Fonte: <http://www.cetma.it/>.

riciclati;

- *Valutazione quantitativa degli indicatori di impatto ambientale* allo scopo di dimostrare l'efficacia in termini di costi / ambientali delle nuove soluzioni proposte. Di seguito andremo a fare una previsione dei costi e dei benefici ambientali alla fine dell'adesione al CIRCE.

Figura 11: Analisi benefici ambientali e riduzione dei costi



L'azienda HP produce oggi circa 30 tonnellate all'anno di rifiuti pre/impregnati e si stima che aumenterà del 40-50% nei prossimi tre anni. Entro la fine del CIRCE (06/2022), si prevede di deviare dalla discarica circa 10 tonnellate di pre/impregnati CFRP. Alla conclusione del progetto CIRCE il grafico ci mostra un risparmio del 50%- 60% sia in termini di emissione di CO2 che in termini di consumo di energia. In relazione ai costi, si ipotizza una diminuzione del 30% per la fine del progetto e

del 40% alla conclusione dei 3 anni.

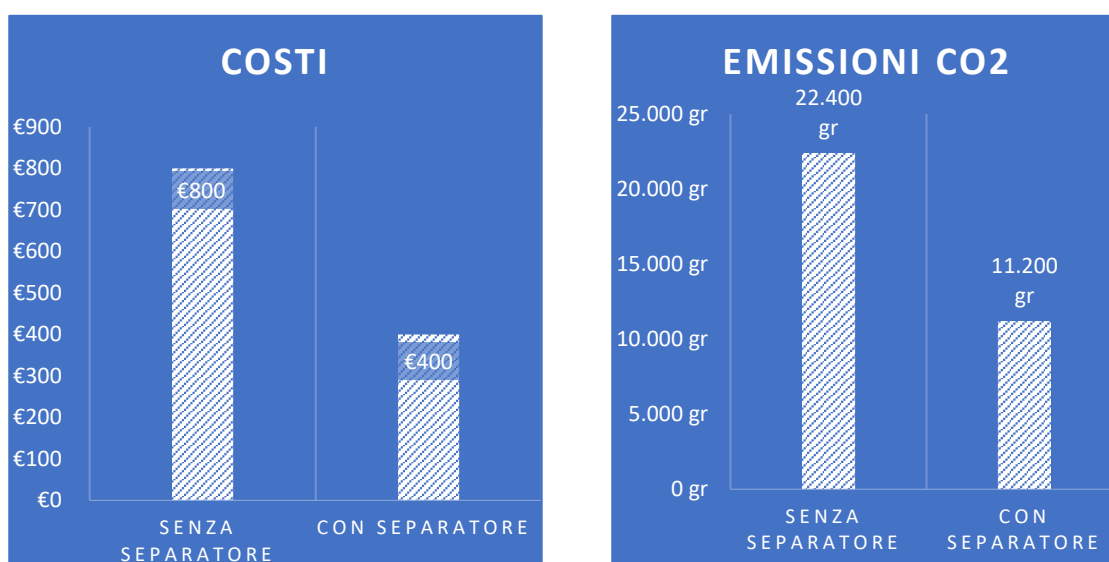
Per quanto riguarda l'analisi dei *rifiuti liquidi* si fa riferimento a quei prodotti di scarto industriale, sostanze che, se reimmesse nel sistema idrico, ne possono causare l'inquinamento, con gravi conseguenze per l'ambiente e per l'uomo. Nel caso di HP Composites, questi fanno riferimento agli scarichi delle condense che sono costituiti da miscele di acqua e olio. Ad oggi, l'azienda raccoglie le condense in contenitori che vengono ritirati da ditte specializzate nello smaltimento di tali rifiuti; tale soluzione è comunque temporanea, poiché l'azienda sta mettendo in atto degli studi precedentemente svolti finalizzati alla separazione delle acque da sostanze oleose che permetterebbe di stoccare separatamente tali rifiuti attraverso l'utilizzo di un *separator*. Passando all'analisi costi benefici, possiamo sostenere che il separatore avrà un costo pari a 1300 € e dovrà essere installato in tre capannoni. Questa installazione prevede la sostituzione dei filtri una volta l'anno che avrà un costo pari a 800 €; il separatore andrà a ridurre del 50 % la produzione di rifiuti. Quindi analizziamo la seguente situazione tenendo conto dell'anno 2019:

Periodo d'analisi:	1 anno
Distanza HP/ smaltitore	4 Km
Emissione CO2 x km	700gr
n. trasporti 2019	8
Costo unitario viaggio	100 €

Dai grafici si evince un'elevata diminuzione sia dei costi, sia dell'emissione

diCO₂, a seguito dell'installazione del separatore.

Figura 12: Benefici in termini ambientali di costi



4.4. Analisi critica: risultati dell'indagine e confronto con la dottrina

Quando ci si avvicina all'analisi dei fenomeni economico-sociali la ricerca, riguardante un caso di studio, appare particolarmente articolata. Nella prima fase del processo di indagine, risulta fondamentale individuare l'oggetto di osservazione¹¹¹, che nel nostro caso è la certificazione ISO-14001, e le azioni da implementare per poter raggiungere gli obiettivi prefissati.

¹¹¹ Chiucchi M.S., Yin (2003), Il metodo dello studio di caso nel management accounting, pp. 43-46.

Perché il nostro oggetto di osservazione è stato la ISO-14001? Da quanto emerge dalla dottrina¹¹² è una certificazione di primaria importanza che consente alle aziende che la detengono di avere una conoscenza più approfondita sugli impatti ambientali attraverso una cognizione su diverse tematiche: prevenzione dell'inquinamento, riduzione dei rifiuti e delle emissioni; approccio alle emergenze ambientali; riduzione del consumo delle risorse naturali e dell'energia.

La dottrina evidenzia che, solitamente, per intraprendere un case study, sono tre i fattori¹¹³ che aiutano nella scelta della soluzione più appropriata: l'oggetto della ricerca; analizzare direttamente sul campo l'operato e la vision delle aree funzionali coinvolte nello studio; la ricerca della miglior soluzione ai problemi identificati.

Conseguentemente, l'analisi empirica in HP Composites si è sviluppata nel seguente modo:

- comprensione dell'orientamento dell'impresa allo sviluppo sostenibile;
- confronto con le diverse funzioni aziendali, individuando i vari punti di debolezza in relazione a questa tematica;
- identificazione delle soluzioni ai problemi.

A tal proposito, per comprendere l'orientamento dell'impresa allo sviluppo sostenibile e per il conseguente ottenimento della certificazione ISO-14001, ci si è

¹¹² Capraro M., Lepore G. (2003), I sistemi di gestione ambientale. Dalla norma ISO-14001 al regolamento EMAS II, FrancoAngeli, pp. 31-37.

¹¹³ Rudan M., Pastore M. (2006), Sistemi di gestione integrati, Pitagora Editrice, pp. 280-283.

focalizzati sul rispetto degli indicatori di sostenibilità ambientale (ECI) da parte dell'azienda.

La letteratura¹¹⁴ sottolinea come nel corso degli anni questi indicatori hanno assunto sempre più rilevanza soprattutto grazie alla volontà delle aziende di lavorare in un'ottica di sviluppo sostenibile. Fornendo un breve excursus, questi indici sono in grado di guidare l'analisi e i processi decisionali politici, economici e sociali più eco-compatibili. La scelta di tali indicatori volge uno sguardo importantissimo ai principi di accessibilità, reperibilità, rigorosità scientifica e riproducibilità ed affidabilità.

Inoltre, gli ECI forniscono informazioni sulla qualità dell'ambiente che circonda l'organizzazione, in particolare sulla qualità delle acque, qualità dell'aria e concentrazione delle sostanze inquinanti nel terreno. Tuttavia, nel caso in esame ci si è soffermati su come l'impresa si interfaccia con questi aspetti. A tal proposito sono emerse delle criticità, principalmente riscontrate a causa dei continui spostamenti tra l'azienda e lo smaltitore di rifiuti, i quali causano sia un'elevata emissione di CO₂ sia elevati costi di trasporto, andando anche ad impattare sulla qualità dell'acqua e del terreno. I rifiuti che causano principalmente queste problematiche sono i rifiuti liquidi e gli imballaggi misti.

¹¹⁴ Tenuta P. (2009), *Indici e modelli di sostenibilità*, FrancoAngeli, pp. 68-70

Focalizzandosi inizialmente sui rifiuti liquidi, dalla dottrina¹¹⁵ emerge che le metriche applicate dagli ECI possono riguardare, tra le varie cose, il grado di inquinamento delle acque in riferimento a particolari agenti inquinanti. Attraverso il loro utilizzo, quindi, l'azienda deve dare prova di non impiegare particolari agenti inquinanti e di non aver contribuito all'inquinamento idrico della zona.

Nel caso in esame si è notato che questo è contrario a quanto evidenziato dalla dottrina¹¹⁶, poiché l'HP Composites con le proprie attività ha causato un elevato livello di inquinamento ambientale. Attualmente, per migliorare la situazione dei rifiuti liquidi in azienda, si è identificata una possibile soluzione per far sì che l'acqua possa essere riutilizzata. Si è optato per un separatore di olio e acqua industriale, affinché quest'ultima possa essere scaricata e di conseguenza riutilizzata. Per evidenziare gli impatti positivi di questa possibile soluzione sono state considerate le seguenti variabili: un anno come periodo di analisi, la distanza tra l'azienda e lo smaltitore dei rifiuti, l'emissione di CO₂/km, il numero di trasporti avvenuti in un anno e il costo unitario del viaggio. Come verificato precedentemente nel paragrafo 4.3, mediante l'installazione di questo separatore si prevede un'elevata diminuzione sia dei costi, sia dell'emissione di CO₂.

Un secondo agente inquinante presente in HP Composites è costituito dagli imballaggi misti. In relazione a questi, sono state individuate due possibili soluzioni

¹¹⁵ Fonte: Baglieri E., Fiorillo V., (2014), Indicatori di Performance per la sostenibilità, SDA Bocconi School of Management.

¹¹⁶ Come da nota precedente.

migliorative: l'installazione di un compattatore e l'adesione al bando CIRCE. Per valutarne i benefici sono state considerate le seguenti variabili: un anno come periodo di analisi, la distanza tra l'azienda e lo smaltitore dei rifiuti, l'emissione di CO₂/km, il numero di trasporti avvenuti in un anno e il costo unitario del viaggio. Dopo aver ottenuto questi dati, come verificato precedentemente nel paragrafo 4.3, si è evidenziato come entrambe le soluzioni porterebbero ad un'elevata diminuzione dell'emissione di CO₂ e dei costi aziendali, circa la metà per entrambi. In particolar modo, con il compattatore andranno a diminuire i viaggi e tutte le criticità a loro connesse, con una riduzione del 50% del volume dei rifiuti. Mentre l'adesione al bando CIRCE consentirebbe la progettazione di due macchinari innovativi per il trattamento e il confezionamento dei preimpregnati, rendendoli nuovamente utilizzabili.

Queste informazioni, nel mio periodo di permanenza in azienda, sono state facilmente reperibili, in quanto già da tempo tutta l'organizzazione sta adottando un approccio orientato alla sostenibilità ambientale. Tuttavia, ciascun'area aziendale con cui mi sono rapportata, ha contribuito nel fornirmi i dati necessari affinché potessi effettuare un report oggettivo andando a valutare gli effetti positivi a seguito delle azioni migliorative identificate per ridurre l'inquinamento ambientale.

In sintesi, il progetto empirico è stato esaminato attraverso la definizione di un protocollo che ha permesso la selezione delle informazioni utili per la ricerca. Sono stati così definiti i seguenti parametri:

- *Gli obiettivi del progetto*: la certificazione ISO-14001; L'analisi empirica mostra come i vari processi analizzati permettono di definire diversi elementi: miglioramento della politica ambientale, attuazione di un sistema gestionale dei rifiuti, introduzione di procedure di controllo per la gestione dell'inquinamento¹¹⁷;
- *Procedure da utilizzare nell'organizzazione, oggetto di studio*: attuazione dell'installazione di un compattatore, adesione al progetto CIRCE ed utilizzo di un divisore di sostanze liquide; La partecipazione al progetto consente uno sviluppo meno inquinante, definendo un paradigma virtuoso del riciclo dedicato al settore della fibra di carbonio¹¹⁸;
- *Report finale*: stesura e pubblicazione del documento con i dati precedentemente raccolti ed analizzati con le relative conclusioni del caso.

La dottrina sottolinea che le informazioni analizzate devono essere categorizzate per poter organizzare e sintetizzare i concetti emersi¹¹⁹. Nel nostro caso, abbiamo preso in considerazione aziende produttrici di *materiali compositi* per indagare sugli impatti ambientali e per analizzare le diverse prospettive di ogni fenomeno appartenente ai vari competitor. Fra questi, HP è risultata un'azienda con un buon

¹¹⁷ Fonte: <https://www.e-cons.it/iso-14001-sistema-gestione-ambientale/>

¹¹⁸ Fonte: <https://www.life-circe.eu/project-results/>

¹¹⁹ Fattore G., Lo status scientifico del metodo dei casi, p. 128.

potenziale per definire un miglioramento ecosostenibile su cui focalizzare l'approccio alla *non-financial disclosure*¹²⁰.

Altro punto importante, per lo sviluppo aziendale, è il quantitativo degli investimenti sul *capitale naturale*. Con questo termine facciamo riferimento a tutte le risorse naturali essenziali per lo sviluppo del Paese, in termini economici e sociali¹²¹, fonte di crescita sostenibile e di progresso tecnologico. L'articolo 67 della Legge 28 dicembre 2015, n. 221, "*Disposizioni in materia ambientale per promuovere misure di green economy e per il contenimento dell'uso eccessivo di risorse naturali*", ha istituito presso il Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare il Comitato per il Capitale Naturale¹²². A tale riguardo l'Unione Europea¹²³ ha definito, per gli stati membri, degli obiettivi per migliorare la conoscenza della biodiversità sul capitale naturale, tra i quali il *fornire incentivi* economici per investimenti sul Capitale Naturale nel settore pubblico e privato, la *definizione di approcci ecosostenibili* per la pianificazione e conseguente gestione del territorio e l'*attuazione di metodologie di contabilizzazione degli stock e flussi* del Capitale Naturale.

¹²⁰ Fasan M., Bianchi S., L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study, Università Ca' Foscari, p. 22.

¹²¹ Fonte: <https://www.fasda.it/>.

¹²² Fonte: <https://www.fasda.it/>.

¹²³ Ministero dell'Ambiente e della tutela del territorio e del mare (2014), Carta di Roma sul Capitale Naturale e Culturale, p. 2.

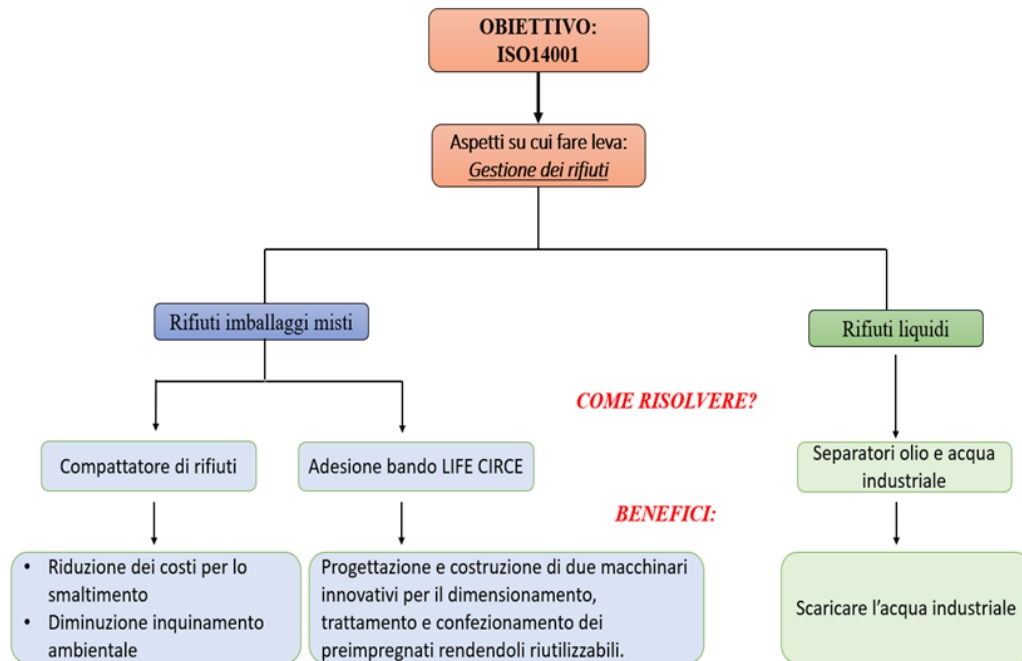
Il focus del lavoro empirico ha consentito di definire le condizioni per ottenere la già precedentemente discussa ISO-14001. Dall'immagine possiamo comprendere come il percorso di analisi consenta il conseguimento della certificazione. La normativa ISO-14001 fornisce i requisiti di un SGA, in modo tale da permettere ad un'organizzazione di formulare una politica d'azione ecosostenibile e stabilire degli obiettivi, tenendo conto delle prescrizioni legislative e delle informazioni riguardanti gli impatti ambientali significativi. La norma si adatta a differenti situazioni organizzative, dimensionali, geografiche, culturali e sociali.

Tale norma ha lo scopo di fornire una guida pratica per il raggiungimento degli obiettivi di seguito illustrati:

- *Definire un sistema di gestione ambientale (SGA), per migliorare le prestazioni ambientali;*
- *Fornire mezzi idonei agli operatori, per valutare gli aspetti specifici di un SGA e verificarne l'effettiva validità.*

In conclusione, questi sviluppi mettono in evidenza come l'analisi empirica, messa a confronto con la dottrina, determini un raggiungimento di obiettivi economico-ambientali e l'HP Composites, come studiato e analizzato precedentemente, sta contribuendo a ridurre fortemente l'inquinamento nella sua area produttiva. Nonostante il lavoro da svolgere sia ancora molto, l'azienda sta dimostrando un grande attaccamento al proprio territorio e alla salute dell'ambiente che la circonda.

Figura 13: Certificazione ISO-14001



CONCLUSIONE

Nel corso degli anni è stato dimostrato come la rendicontazione economico-finanziaria sia capace di assicurare un'informativa completa sulla situazione attuale e passata, nonché su quella futura dell'azienda. Difatti, il bilancio d'esercizio è il focus dell'informativa economico-aziendale in quanto rappresenta il documento tramite il quale le aziende comunicano la situazione economica, patrimoniale e finanziaria.

Ciononostante, un elemento sempre più rilevante per le imprese che operano nell'attuale contesto competitivo è rappresentato dalla necessità di adottare un bilancio che riesca a considerare le variabili di natura sociale ed ambientale, senza ovviamente tralasciare tutte quelle informazioni di carattere economico. Questo perché le aziende si trovano ad agire all'interno di un contesto contraddistinto da una profonda attenzione verso l'impatto che l'attività produttiva ha sugli ecosistemi naturali, sui cambiamenti climatici, sulla società e sul benessere delle persone. Dunque, le imprese ambiscono a conseguire delle buone performance sotto il profilo sociale e ambientale, oltre che sotto il punto di vista economico.

È in questo ambito che la rendicontazione di sostenibilità ha assunto una notevole importanza data la sua capacità di comunicare all'ambiente esterno le informazioni sugli impatti in termini di sostenibilità finanziaria, economica, sociale e ambientale. A tal proposito, l'integrated report costituisce l'ultima evoluzione nell'ambito della reportistica, in quanto va ad integrare le variabili di natura economica presenti nel

bilancio d'esercizio con quelle di natura sociale ed ambientale del bilancio di sostenibilità. Per tale ragione, un mutamento della cultura organizzativa aziendale che orienti le azioni, gli obiettivi, la strategia ed il management stesso al concetto di sviluppo sostenibile, è necessario al fine di redigere un efficace report integrato.

Attualmente, la maggior parte delle aziende non è ancora in grado di applicare efficacemente politiche destinate al miglioramento ambientale; nonostante ciò, si impegnano ad adottare un approccio che sia sempre più orientato alla sostenibilità, ottenendo benefici sia economici che ambientali. Inoltre, per far fronte alle esigenze degli stakeholder molte imprese hanno sottolineato l'importanza di distinguere la gestione contabile tradizionale da quella ambientale, dando origine a due bilanci totalmente diversi tra loro. Pertanto, si è reso necessario dividere i costi economico-finanziari da quelli legati alla sostenibilità.

Questi aspetti nel corso della mia tesi sono stati ampiamente sottolineati e rapportati, nell'ultimo capitolo, ad un caso aziendale, grazie ad un tirocinio formativo svolto presso l'HP Composites. L'obiettivo di tale analisi, difatti, è stato quello di valutare la sostenibilità ambientale relativamente alla tematica del riciclo dei rifiuti. La ragione principale per la quale ho deciso di soffermarmi, per HP Composites, sulla rendicontazione ambientale riguarda l'ottenimento della certificazione ISO-14001, in quanto è una certificazione di primaria importanza che consente alle imprese che la detengono di mostrare la loro attenzione al miglioramento costante

delle proprie prestazioni ambientali e, in linea generale, il proprio impegno alle politiche di sostenibilità ambientale.

Dall'analisi empirica è emerso che HP Composites effettua regolarmente un controllo sugli elementi, quali l'emissione di rumore e di gas in atmosfera, consumo di energia, gestione dei rifiuti, che impattano direttamente sul capitale naturale; l'azienda, pertanto, implementa in modo costante piani di miglioramento ambientale. Nonostante ciò, mediante un confronto con la dottrina, sono emerse delle criticità in quanto dei rifiuti prodotti dall'azienda, in particolare gli imballaggi misti e i rifiuti liquidi, causano un elevato livello di inquinamento ambientale. Per tale motivo, durante la presente tesi, in collaborazione con le diverse aree aziendali, sono state valutate delle possibili soluzioni per migliorare la gestione di questi rifiuti, andando a diminuire sia l'emissione di CO₂ sia i costi ad essi collegati.

In conclusione, dal caso empirico è emerso che, nonostante le criticità rilevate, l'azienda, come tante altre organizzazioni, attualmente sta dimostrando un notevole interesse verso l'impatto che la propria attività causa sull'ambiente circostante.

BIBLIOGRAFIA

- Amendola C. (2006), *La gestione ambientale e i suoi strumenti. Il bilancio ambientale per la rilevazione dei costi*, Aracne Editore;
- Amodeo D. (1970), *Il bilancio delle società per azioni come strumento di informazione*, *Rivista dei Dottori Commercialisti*;
- Andolina S., Silva R. (2004), *I nuovi principi contabili internazionali*, Edizioni Simone, Napoli;
- Aras G., Ceowther D. (2009), *Corporate sustainability reporting: a study in disingenuity?*, *Journal of Business Ethics Supplement*, Vol. 87;
- Baglieri E., Fiorillo V. (2014), *Indicatori di performance per la sostenibilità*, SDA Bocconi School of Management;
- Baker M. (2010), *Re-conceiving managerial capture*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 23 n. 7;
- Banerjee (2019), *The Oxford Handbook of Food, Water and Society*.
- BHP Billiton (2016), *Annual Report 2015*;
- Bianchi S. (2013), *Linee guida per la redazione del report integrato*, *Amministrazione e Finanza*;
- Botosan C. (1997), "Disclosure Level and the Cost of Equity Capital", *The Accounting Review*;
- Bouwman M.J., Frishkoff P.A., Frishkoff P. (1987), *How do financial analysts make decisions? A process model of the investment screening*

decision”, *Accounting, Organizations, and Society*;

- Brusaterra M. (2010), *Il bilancio d’esercizio: la funzione e il trattamento del patrimonio netto*, Giuffrè, Milano;
- Burrit L.R., Schaltegger S. (2010), *Sustainability accounting and reporting: fad or trend?*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 23 n. 7;
- Busco C., Riccaboni A. (2010), *Governo e gestione delle performance d’impresa*, Pearson Italia;
- Busco C., Granà F., Izzo M. F. (2018), *Sustainable development goals and integrated reporting*, Giappichelli Editore;
- Caldarelli A., Fiondella C. (2016), *L’informativa di corredo nel financial reporting*, in AA.VV., *il bilancio secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS*, IV edizione, Giappichelli, Torino;
- Campedelli B. (2015), *Reporting aziendale e sostenibilità. I nuovi orizzonti del Bilancio Sociale*, FrancoAngeli, Milano;
- Capraro M., Lepore G. (2003), *I sistemi di gestione ambientale. Dalla norma ISO-14001 al regolamento EMAS II*, FrancoAngeli;
- Carnevale C. (2005), *L’informazione etico- sociale nella comunicazione d’impresa*, FrancoAngeli, Milano;
- Cavicchi P., Dalledonne A., Durand C., Pezzuto G. (2003), *Bilancio sociale e ambientale. Responsabilità sociale e ambientale dell’impresa*, IPSOA;
- Chiucchi M.S., Yin (2003), *Il metodo dello studio di caso nel management*

accounting;

- Churet C., Eccles R.G. (2014), Integrated reporting, quality of management, and financial performance, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 26 n. 1;
- CICA, op. cit.;
- Cipollone P., Sestito P. (2010), *Il capitale umano*, Il Mulino;
- CNDC, CECA n. 16, op. cit.;
- CDNC e Fondazione Aristeia, op. cit.;
- Coda V., *L'analisi delle relazioni di causa effetto nel governo delle imprese*, in *Finanza, Marketing e Produzione*;
- Coronella S. (2003), *Il credito commerciale nell'economia dell'azienda. Profitti gestionali e di bilancio*, Giuffrè, Milano;
- Cuccaro O.M.S., *La disclosure sullo sviluppo sostenibile e il maggior valore riconosciuto all'azienda del mercato azionario*;
- Donato F. (2000), *La variabile ambientale nelle politiche aziendali: sostenibilità economica ed ecologica*, Giuffé, Milano;
- Druckman P. (2014), *Integrated Reporting: A New Governance Toll*, Corporate Board;
- Ernst & Young (2014), *Value of sustainability reporting: A study by EY and Boston College Center for Corporate Citizenship*;
- EY (2015), *EY's Excellence in Integrated Reporting Awards 2015 A Survey*

of integrated reports of South Africa's top 100 JSE-listed companies;

- Falcitelli F., Falocco S. (2020), Contabilità ambientale. L'ambiente nei conti, i conti per l'ambiente, Il Mulino;
- Fasan M., Bianchi S., L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study, Università Ca' Foscari Venezia;
- FEE – Fédération des Experts Comptables Européens (1999), FEE Discussion Paper Towards a Generally Accepted Framework for Environmental Reporting;
- Ferrando P.M. (2018), Creazione di valore e reporting integrato nell'evoluzione dei sistemi di controllo, Giappichelli Editore;
- Ferreira A., Moulang C., Hendro B. (2010), Environmental management accounting and innovation: an exploratory analysis, Accounting, Auditing & Accountability Journal;
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M., (2002), The sustainability balanced scorecard management to business strategy;
- Fondazione ENI Enrico Mattei, op. cit.;
- Flower J. (2015), The international integrated reporting council: a story of failure, Critical Perspectives on Accounting;
- Framework for the preparation and presentation of financial statements, IASC;
- Freeman R.E. (1984), Strategic management: a stakeholder approach,

Pitman;

- Gary H. (2007), *The future of management*, Harvard Business School Press, Boston;
- Henri J.F., Journeault M. (2010), *Eco-control: the influence of management control systems on environmental and economic performance*, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35 n. 1;
- Hopwood A.G. (2009), *Accounting and the environment*, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34 n. 3-4;
- IFAC, International Federation of Accountants, *op. cit.*;
- IIRC (2013);
- Jagers N. (2002), “Corporate Human Rights Obligations: in search of Accountability”, *School of Human Right Research Series*, Utrecht;
- King M. (2017), *The End of Alchemy*;
- KPMG (2012);
- Maunders K., Burritt R.L. (1991), *Accounting and ecological crisis*, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*;
- Menicucci E. (2013), *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese. Un percorso di lettura e di indagine ispirato ai principi IAS/ISFRS*, FrancoAngeli;
- Mio C. (2016), *Integrated Report. A new accounting disclosure*, Palgrave Mcmillan;

- Mio C. (2016), *Integrated Reporting. The IIRC Framework*. Palgrave Macmillan;
- Mio C., Borgato B. (2016), *I principi di redazione dell'informativa di sostenibilità*;
- Moriani G., Ostoich M., Del Sole E. (2008), *Metodologie di valutazione di impatto ambientale*, FrancoAngeli;
- Musciagna A. (2010), *La gestione ambientale. Una guida per la piccola e la media impresa*, ENEA Editore;
- Organisation for Economic Cooperation and Development (2009), *op. cit.*
- Quagli A. (2002), *Bilancio di esercizio e principi contabili*. Giappichelli Editore;
- Raccomandazione della Commissione delle Comunità Europee (2001), *op. cit.*;
- Rossi F.M., Orelli R. L., Del Sordo C. (2018), *Integrated Reporting e valore aziendale*, FrancoAngeli;
- Rudan M., Pastore M. (2006), *Sistemi di gestione integrati*, Pitagora Editrice;
- Rusconi G. (1988), *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano;
- Rusticali G. (2006, a cura di), *Auditing e servizi di assurance. Un approccio integrato*, Pearson Italia;

- Sasso C. (2004), *Le società per azioni. Il bilancio d'esercizio*, Utet, Torino;
- Sassone S. (2020), *Vademecum dell'ambiente*, EPC Editore;
- Singer P., Sirianni C.A. (2013), *La corporate Governance. Elementi di teoria e profili operativi*, Giappichelli;
- Spence C., Husillos J., Correa-Ruiz C. (2010), *Cargo cult science and the death of politics: a critical review of social and environmental accounting research*, *Critical Perspectives on Accounting*;
- Tacconi L. (2005), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice;
- Tenuta P. (2009), *Indici e modelli di sostenibilità*, FrancoAngeli;
- Trocino C.L. (2005), *L'ecologia nella Pianificazione degli Ambienti Sensibili*, *Ambienti Sostenibili: Programmazione, Pianificazione e Progettazione*, Iiriti Editore;
- UK Natural Capital Committee (2013), *Primo rapporto sullo stato del Capitale Naturale in Italia*;
- Vergoossen R.G. (1993), *The use and perceived importance of annual reports by investment analysts in the Netherlands*, *European Accounting Review*;
- Yongvanich K., Guthrie J. (2006), *An extended performance reporting framework for social and environmental accounting*, *Business strategy and the Environmen.*

SITOGRAFIA

- <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/fnancial-reporting/pol-afb-ui02.pdf>
- <https://www.certifico.com/>
- <https://www.cetma.it/>
- <https://www.digital4.biz/executive/corporate-social-responsibility-csr/>
- <https://www.e-cons.it/iso-14001-sistema-gestione-ambientale/>
- <https://www.economia.tesionline.it/>
- <https://www.ecosostenibile.eu/>
- <https://www.fideuram.it/>
- <https://www.globalcompactnetwork.org>
- <https://www.integratedreporting.org/>
- <https://www.life-circe.eu/>
- <https://www.meliusform.it/il-bilancio-come-strumento-di-valutazione-delle-aziende.html>
- <https://www.naturalcapitalcoalition.org/>
- <https://www.sa-intl.org/>
- <https://www.saascertification.org/certifacilitieslist>
- <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>