



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"IL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ COME MASSIMO ESEMPIO  
DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA: FOCUS SULLA  
GLOBAL REPORTING INITIATIVE(GRI)"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. GIACOMO BOESSO**

**LAUREANDO/A: ANDREA RODIGHIERO**

**MATRICOLA N. 1163567**

**ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020**

## INDICE

<b>CAPITOLO 1 LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D’IMPRESA .....</b>	<b>5</b>
1.1 RESPONSABILITÀ SOCIALE D’IMPRESA: DEFINIZIONE, RICERCA DELLE RADICI DEL TEMA, RUOLO DI GIANCARLO PALLAVICINI.....	5
1.2 DA PALLAVICINI A ROBERT EDWARD FREEMAN E LA SUA TEORIA DEGLI STAKEHOLDER.....	6
1.3 RSI DAL PENSIERO ECONOMICO AI PRIMI FATTI: COMMISSIONE EUROPEA, CERTIFICAZIONI E STANDARD INTERNAZIONALI, CODICI ETICI AZIENDALI.....	7
1.4 RIFLESSIONE CONCLUSIVA SULLA RSI E SULLA SUA VISIONE CONTEMPORANEA.....	9
<b>CAPITOLO 2 BILANCIO SOCIALE, DI SOSTENIBILITÀ E PRINCIPI GRI .....</b>	<b>12</b>
2.1 BILANCIO SOCIALE: DEFINIZIONE, NASCITA, CONTENUTO, DIFFERENZA CON IL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ .....	12
2.2 DIFFERENZE ED ASPETTI COMUNI TRA BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ E BILANCIO D’ESERCIZIO, PRIMI PASSI VERSO L’OBBLIGATORietà DEL DOCUMENTO .....	13
2.3 GRI: COS’È? QUANDO È NATO? DOV’È LA SEDE? COSA FA E QUALI SONO I SUOI OBIETTIVI?.....	13
2.4 STORIA DI GRI.....	14
2.5 STRUTTURA DELLA GOVERNANCE .....	15

2.6 GRI SUSTAINABILITY REPORTING STANDARDS (GRI STANDARDS) .....	16
2.7 IL GRUPPO DI STUDIO PER IL BILANCIO SOCIALE .....	25
<b>CAPITOLO 3 ANALISI DEI REPORT GRI DI ALCUNE IMPRESE .....</b>	<b>28</b>
3.1 INTRODUZIONE ALL'ANALISI.....	28
3.2 ANALISI PRINCIPI UNIVERSALI 101-102-103.....	28
3.3 ANALISI PRINCIPI DELLE SERIE SPECIFICHE.....	29
3.4 COMMENTI SUI 3 REPORT.....	38
3.5 VALUTAZIONI.....	40
3.6 ESEMPI DI SEZIONI DEI REPORT.....	41
3.7 CONCLUSIONI.....	43
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	45
RINGRAZIAMENTI.....	46



## CAPITOLO 1: LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

L'oggetto del primo capitolo sarà il concetto di responsabilità sociale d'impresa, in particolare saranno trattate la sua “nascita” e le sue tappe evolutive.

### 1.1 RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA: DEFINIZIONE, RICERCA DELLE RADICI DEL TEMA, RUOLO DI GIANCARLO PALLAVICINI

Riguardo al concetto di responsabilità sociale d'impresa (d'ora in avanti RSI per semplificazione) o corporate social responsibility in inglese (CSR) è molto difficile trovare una definizione univoca, in quanto sono molteplici, mi limito ad indicarne una del World Business Council for Sustainable Development riportata dal libro “strategia”(Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regnè e Paci) secondo cui: “è l'impegno di un'organizzazione a comportarsi in modo eticamente corretto e a contribuire allo sviluppo economico attraverso il miglioramento della qualità della vita dei lavoratori, delle loro famiglie, della comunità locale e della società in senso più ampio.

La visione del pensiero economico si basa quindi sul fatto che le imprese debbano operare chiaramente massimizzando il valore degli investitori, poiché questa è la natura dell'attività imprenditoriale, ma allo stesso tempo considerare anche gli interessi degli altri stakeholder, oltre al rispetto dell'ambiente e dei diritti umani, attraverso comportamenti ed obblighi ulteriori rispetto a quelli previsti dalla legge(“strategia”).

Certamente non si tratta di un processo nato recentemente, sono gli sviluppi ad esserlo, ci sono però delle difficoltà nell'individuare con precisione il momento in cui i primi economisti dedicarono attenzione a questo tema: si parla di primi sporadici interventi già negli anni 30, il primo contributo importante e largamente riconosciuto lo dette però un economista Italiano Giancarlo Pallavicini negli anni 60, con il suo “metodo della scomposizione dei parametri”, il quale teorizzò per la prima volta una “modalità di calcolo dei risultati non economici dell'attività d'impresa, connessi ad necessità etiche, morali, sociali, ambientali e culturali, che introdusse il concetto di “responsabilità sociale d'impresa anticipando i suoi sviluppi” (treccani), metodo che sperimentò in CARIPLO, la banca per cui lavorava, all'inizio degli anni 60 ed in seguito pubblicò nel suo saggio del 1968 “Strutture integrate nel sistema produttivo Italiano”.

## 1.2 DA PALLAVICINI A ROBERT EDWARD FREEMAN E LA SUA TEORIA DEGLI STAKEHOLDER

Giancarlo Pallavicini fornì senza dubbio delle basi importanti, nonché ispirò altri studiosi, tuttavia l'economista considerato come il principale "inventore" della RSI è stato lo statunitense Robert Edward Freeman, il quale formulò la teoria degli Stakeholder nel libro "strategic management: a Stakeholder approach" (1984).

Questa teoria definisce gli stakeholder come "Qualsiasi individuo o gruppo che può influenzare o essere influenzato dalle azioni dell'impresa" e ne capovolge il ruolo rispetto a quello "assegnatogli" fino a quel momento, gli stakeholder non sono più considerati solo soggetti passivi, spettatori, ma hanno interesse al corretto funzionamento dell'impresa, partecipano alla definizione degli obiettivi, alle attività, e vi contribuiscono fornendo risorse, conoscenze ed abilità.

Inoltre sono il punto di partenza per l'ottenimento e per la perdita della legittimazione sociale dell'impresa, infatti: (Freeman 1984, Dowling and Pfeffer, 1975; Guthrie and Parker 1989) l'impresa riceve dei benefici dalla società ed allo stesso tempo la società ne riceve dall'impresa, la società accetta questo scambio e ne legittima quindi l'esistenza fino a quando i benefici sociali, derivanti dalla sua attività, superano i costi sociali, strategie quindi dove la mission non è accettabile/discutibile e dove i rapporti con gli stakeholder non sono gestiti in modo adeguato rientrano tra quelle "prive di validità" (Coda 2010).

Freeman distinse due tipi di stakeholder: primari e secondari, i primari, come azionisti, dipendenti, clienti e fornitori, da cui deriva direttamente la sopravvivenza dell'impresa, e i secondari come sindacati, governi e comunità locale, i quali come detto possono influenzare pesantemente o essere influenzati dall'attività, in seguito negli anni 90 gli studi si fanno più approfonditi, venne esteso il concetto di stakeholder anche a coloro considerati portatori di interessi potenziali e futuri (Clarkson 1995) ed inoltre si perfezionò la teoria degli stakeholder originaria, si superarono infatti i limiti dovuti alla mancanza di una precisa definizione dei confini dell'essere stakeholder di Freeman (troppo vaga) e alla mancanza di considerazione di aspetti valoriali e morali che l'impresa deve coinvolgere nella propria attività, iniziano così i primi studi sulla cosiddetta "business ethics" (etica d'impresa) di cui riporto la definizione ("Cambridge Dictionary") "It's the the study of rules, principles, and beliefs about what is morally right or wrong when doing business".

### 1.3 RSI DAL PENSIERO ECONOMICO AI PRIMI FATTI: COMMISSIONE EUROPEA, CERTIFICAZIONI E STANDARD INTERNAZIONALI, CODICI ETICI AZIENDALI

Quanto detto finora però è solo una parte del pensiero economico, le prime teorie, le prime affermazioni, la messa in pratica di tutto ciò fino all'inizio del nuovo millennio non era frequente, limitata in genere a qualche grande impresa e molte volte solo per propaganda, vedi Enron una delle più grandi multinazionali americane degli anni 90, il cui caso è stato ampiamente analizzato durante il corso svolto di International Corporate Governance: questo colosso operante nel mercato dell'energia fu uno dei primi ad introdurre il bilancio sociale adoperando allo stesso tempo un comportamento totalmente al di fuori da ogni etica, con finanziamenti delle campagne elettorali in modo da ottenere una normativa sull'inquinamento meno stringente, si dice addirittura che influenzarono la mancata firma del protocollo di Kyoto degli USA, aveva inoltre bilanci gonfiati attraverso trucchi contabili perpetrati per molti anni, prima della scoperta della SEC (Security Exchange Commission) che la portò ad un crollo del prezzo delle azioni ed al conseguente fallimento nel dicembre 2001, con la perdita del posto di lavoro e dei risparmi (investiti in azioni) di molti dipendenti.

Per i primi contributi pratici e rilevanti bisogna aspettare il nuovo millennio, in cui ci sono alcuni interventi delle principali organizzazioni mondiali e comunitarie, ad esempio nel 2001 venne data la prima definizione Europea di RSI secondo cui è "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate" (fonte: libro verde UE tradotto in Italiano), in accordo con il consiglio Europeo di Goteborg del 2001 il quale affermò che: "nel lungo termine la crescita economica, la coesione sociale e la tutela dell'ambiente vanno di pari passo", definizione integrata/modificata poi da quella del 2011: "è la responsabilità delle imprese per l'impatto delle loro attività sulla società e per la definizione di quello che dovrebbero fare per soddisfare questa responsabilità"

Nel nostro continente quindi si inizia a percepire nell'ambiente politico ed economico l'importanza di queste tematiche, causa della spinta sempre maggiore al rispetto dei diritti umani e allo sviluppo del capitale umano, oltre alle preoccupazioni sorte per il deterioramento ambientale.

Le imprese stesse iniziano a capire che i mercati in cui operano sono in trasformazione, l'intervento dell'Unione europea gliene dà la conferma, ne va della loro sopravvivenza e soprattutto percepiscono che la RSI se adottata correttamente può essere considerata come uno strumento per ottenere valore economico, che considerando le spese che ne derivano come

investimenti e non come costi, possono, integrando la RSI nelle proprie operazioni e nelle proprie strategie generare allo stesso tempo utili per loro e contribuire al benessere sociale ed alla tutela dell'ambiente, questi appena enunciati (valore economico, equità sociale e integrità ambientale) sono stati definiti come “i tre pilastri della sostenibilità” (Fiocca, Sebastiani 2010, dal libro Tunisini, Pencarelli, Ferrucci)

Il processo si è poi evoluto ulteriormente negli ultimi 20 anni, la commissione UE ha realizzato altri interventi ed inoltre sono sorti a livello nazionale, comunitario ed internazionale una serie di programmi, certificazioni, standard e codici etici, per cercare di specificare dettagliatamente cosa vuol dire RSI, per fornirvi confini precisi.

Per quanto riguarda i codici etici sono documenti contenenti una serie di regole morali e sociali, alle quali i lavoratori e l'azienda devono attenersi (Randstad), la cui diffusione in Italia è iniziata a partire dal decreto legislativo 231 del 2001, il quale ha spinto a realizzarlo, redatto da un comitato etico aziendale e frequente soprattutto nelle grandi imprese.

A livello internazionale abbiamo il Global Compact, programma proposto nel 1999 dal segretario generale dell'ONU Kofi Annan, con l'obiettivo di far aderire e applicare alle imprese sparse nel globo alcuni principi relativi a: diritti umani, diritti del lavoro, rispetto dell'ambiente e lotta alla corruzione.

Un altro programma importante è quello dell'OCSE e delle sue linee guida per le imprese multinazionali, stabilito nel 2000 ed in seguito evoluto, contenente una serie di raccomandazioni riguardanti diritti umani, lotta alla corruzione, ambiente, scienza e tecnologia, concorrenza, fiscalità ed interessi del consumatore, ai fini di un'attività responsabile.

A seguire abbiamo lo standard Social Accountability 8000, pubblicato nel 1997 e poi rivisto nel 2001 e nel 2008 da un istituto statunitense il CEPAA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency), anche questa è una certificazione volontaria incentrata sui diritti umani e dei lavoratori, basata sulle convenzioni dell'organizzazione internazionale del lavoro, sulla dichiarazione universale dei diritti umani e sulla convenzione internazionale sui diritti dell'infanzia, certificazione oggi diffusa in 61 paesi e che ha l'Italia come protagonista, infatti delle 4483 imprese certificate al 31 marzo 2020 circa il 30% sono Italiane (dati del sito SAI, Social Accountability International, odierno nome del CEPAA),

Poi l'ISO 14000, una serie di standard riguardanti la gestione ambientale delle organizzazioni internazionali, (dossier Adiconsum) stabiliti appunto dall'organizzazione internazionale di standardizzazione (ISO).

Ed infine una serie di standard e linee guida sulla redazione del bilancio sociale, il quale oggi sta assumendo sempre più la forma di bilancio di sostenibilità (differenza nel capitolo 2), tra cui:

1. Quelli del Gruppo di studio per il bilancio sociale: organo Italiano nato formalmente nel 1998, e costituitosi legalmente nel 2001 (vedi capitolo 2.7)
2. Lo standard AA1000 creato nel 1999 da ISEA (Institut of Social and Ethical Accountability) avente l'obiettivo di rafforzare e garantire la credibilità del report e correlato agli SA 8000 e ISO 14000 nominati poc'anzi ed ai principi GRI.
3. I principi GRI (Global Reporting Initiative), che saranno oggetto dei capitoli 2/3.

#### 1.4 RIFLESSIONE CONCLUSIVA SULLA RSI E SULLA SUA VISIONE CONTEMPORANEA

Si sono viste quindi le varie fasi di storia economica e dei primi interventi politici riguardo alla RSI, i quali avevano un denominatore comune, la non vincolatività, tuttora la maggior parte degli adempimenti delle imprese in merito preservano questo carattere, quindi la RSI è destinata a rimanere tale soltanto sulla carta? Non proprio, infatti seppur ci sia formalmente una ampia mancanza di obblighi, è cambiato il modo di pensare della società, dell'ambiente circostante alle imprese: i vari interventi visti, dell'UE, dell'OCSE ecc. hanno proprio questo scopo, dare voce ai cittadini, alle ONG ed ai gruppi di tutela dell'ambiente, dei diritti dell'uomo e dei consumatori, che altrimenti rischierebbero di non essere ascoltati e che stanno aumentando sempre più il loro attivismo.

Infatti seppur siano ancora una minoranza i consumatori che acquistano usando come criterio principale di scelta tra i vari brand quello dell'impatto ambientale (Cappellari 2016) è chiaro che la sostenibilità rappresenterà uno dei maggiori fattori chiave di successo nei prossimi anni, vedi come semplice esempio lo scandalo della falsificazione dei dati relativi alle emissioni dei veicoli a diesel di Wolkswagen ed alle perdite in borsa nonché alle conseguenze legali che ha portato, o al fatto che l'attenzione all'ambiente stia diventando un valore anche in borsa, vedi l'Institutional Investor Survey del 2019 di Morrow Sodali, uno dei maggiori enti mondiali di consulenza per azionisti e obbligazionisti, condotto su 46 investitori istituzionali e dal quale si deduce che esigono dalle imprese in cui investono sempre più informazioni relative alla ESG (Enviromental Social Governance) “vogliono, cioè, una narrazione che spieghi le pratiche ambientali, sociali e di governance in termini di rischio aziendale e di performance finanziaria sostenibile”(sito linkiesta) ed un esempio concreto è stata la petizione di 129000 firme di una

coalizione di azionisti, inviata a BlackRock (il maggiore investitore istituzionale al mondo) per invitarlo a riflettere su alcune partecipazioni in società come Amazon ed Exxon Mobil, più volte accusate per il mancato rispetto dell'ambiente e dei diritti dei lavoratori.

Al fine di avere vantaggi sia per le imprese che per la società deve svilupparsi però un gioco cooperativo tra l'organizzazione e tutti i vari stakeholder, in cui ciascuno rinunci ad esercitare tutto il potere di cui dispone ed inglobi nei propri obiettivi anche quelli degli altri, solo così ogni soggetto riesce a raggiungere i propri scopi in quanto anche gli altri raggiungono i loro (Costa, Gubitta, Pittino).

Inoltre la sostenibilità deve essere un processo continuo, che richiama la necessità di creare valore condiviso appunto con i clienti, con i dipendenti, i vari stakeholder e la società nel suo complesso ai fini dell'ottenimento di una posizione di vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti (Porter, Kramer 2011), infatti il sistema capitalistico secondo questi due autori è sotto assedio e visto da molti come causa di problemi socio ambientali.



## CAPITOLO 2: BILANCIO SOCIALE, DI SOSTENIBILITÀ E PRINCIPI GRI

Dopo il primo capitolo introduttivo, l'oggetto del secondo capitolo sarà il documento principe della RSI: "il bilancio di sostenibilità", con un approfondimento su uno dei maggior punti di riferimento in merito, i principi GRI accennati precedentemente.

### 2.1 BILANCIO SOCIALE: DEFINIZIONE, NASCITA, CONTENUTO, DIFFERENZA CON IL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

Il bilancio sociale è un documento redatto volontariamente dalle imprese per informare a livello qualitativo e quantitativo i vari stakeholder circa le relazioni intrattenute con essi (Tunisini, Pencarelli, Ferrucci)

Il bilancio sociale nasce negli anni 80, contemporaneamente alla teoria degli stakeholder, evolvendosi poi nel corso del tempo, infatti negli anni 80 e primi anni 90 era totalmente volontario, non c'erano standard consigliati e non era un documento periodico, in questa prima fase introduttiva era quindi ancora un documento poco attendibile e con scarsa considerazione.

Una prima fase evolutiva si riconosce tra la fine degli anni 90 e i primi anni 2000, con la nascita dei primi organi specializzati nella produzione di linee guida e modelli.

Il "boom" si ha però a partire dalla seconda metà degli anni 2000, per le sempre maggiori pressioni derivanti dall'esterno (capitolo 1) e per la sempre maggiore importanza e diffusione dei modelli di rendicontazione proposti, in particolare di quello GRI che diventa il riferimento a livello internazionale, il bilancio sociale, pur rimanendo generalmente la non vincolatività, non viene più redatto perché lo fanno gli altri o per semplice dovere morale ma come strumento di gestione dei rapporti con gli stakeholder.

Anche il contenuto si è chiaramente evoluto, dato le stesse linee guida sono cambiate ed attualmente anche se si usano spesso come sinonimi il documento oggetto delle linee guida non è più il bilancio sociale, bensì il bilancio di sostenibilità, qual è la differenza? Abbiamo nominato nel capitolo 1 i tre pilastri della sostenibilità: performance economica, effetti dell'attività sulla società ed impatto ambientale, il bilancio sociale si occupava solo dei primi due, cioè rendicontazione economica e sociale, mancando quindi la trattazione del terzo relativo all'impatto ambientale, che invece era l'oggetto principale del bilancio ambientale, oggi invece il modello predetto prevede il confluire di questi due documenti in un unico bilancio di sostenibilità contenente quindi una triplice rendicontazione: economica, sociale ed ambientale ed è a quest'ultimo che mi riferirò d'ora in poi.

## 2.2 DIFFERENZE ED ASPETTI COMUNI TRA BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ E BILANCIO D'ESERCIZIO, PRIMI PASSI VERSO L'OBLIGATORietà DEL DOCUMENTO

Il bilancio di sostenibilità presenta sia aspetti comuni, sia differenze con il bilancio di esercizio, tra gli aspetti comuni si distinguono la periodicità del documento e l'obiettivo di informare i vari stakeholder relativamente ai fatti accaduti nel corso dell'esercizio, la differenza principale si basa sul fatto che il bilancio d'esercizio ha contenuto ampiamente quantitativo, mentre il bilancio di sostenibilità è più descrittivo, di conseguenza, pur rivolgendosi entrambi a tutti gli stakeholder, il primo vedrà un maggior interesse di investitori, manager ed obbligazionisti, mentre il secondo un maggior interesse delle comunità locali, delle organizzazioni ambientaliste e dei lavoratori, inoltre un'altra grande differenza si ha sull'obbligatorietà, infatti mentre il bilancio d'esercizio è obbligatorio praticamente per tutte le imprese, per quello di sostenibilità non è così, si è accennato più volte alla non vincolatività del documento in sé e anche dei principi e modelli da utilizzare.

Tuttavia all'interno dell'Unione Europea va segnalata la direttiva 2014/95/UE, a cui poi l'Italia si è conformata con il d.lgs. 254/2016, la quale prevede l'obbligatorietà della redazione del bilancio di sostenibilità a partire da quello del 2017 per alcuni tipi di imprese, nello specifico "imprese di grandi dimensioni che costituiscono enti di interesse pubblico e gli enti di interesse pubblico che sono imprese madri di un gruppo di grandi dimensioni, in ciascun caso aventi in media più di 500 lavoratori, nel caso di un gruppo, da calcolarsi su base consolidata" (direttiva 2014/95/UE), il principio seguito dalla direttiva e successivamente della legge interna è quello del "comply or explain" vale a dire comunica, se non lo fai spiega perché, va segnalato comunque che nonostante questa direttiva i soggetti obbligati alla redazione del documento restano pochi, soprattutto in paesi come l'Italia che hanno come fulcro dell'attività economica la piccola e media impresa.

## 2.3 GRI: COS'È? QUANDO È NATO? DOV'È LA SEDE? COSA FA E QUALI SONO I SUOI OBIETTIVI?

"GRI è un organizzazione internazionale no profit pioniera del report di sostenibilità" (sito GRI), la quale aiuta governi ed imprese a comunicare il loro impatto sui principali problemi della sostenibilità, con le seguenti mission e vision:

Mission: "Potenziare e responsabilizzare le decisioni che creino benefici economici, sociali ed ambientali"

Vision: “Una fiorente e prospera comunità globale che risollevi l’umanità e valorizzi le risorse da cui dipende la vita di tutti”

Nata a Boston, attualmente la sede dell’organizzazione è ad Amsterdam, ma ha anche centri secondari situati in Brasile, Cina, Colombia, India, USA e Sudafrica e gli standard vengono applicati in oltre 100 paesi.

GRI produce standard per la redazione del report di sostenibilità, i quali vengono forniti pubblicamente e gratuitamente, oltre ad un servizio di supporto qualora sorgano dubbi nell’applicazione, l’obiettivo di GRI è quello di continuare ad essere il punto di riferimento internazionale con i suoi standard, cercando anche di evolverli ed adattarli ai cambiamenti e di ampliare il più possibile il loro utilizzo, in modo da rendere possibili confronti.

Cercando di essere fedele alla propria mission ed ai propri obiettivi futuri cercherà di collaborare sempre di più con i governi, con alcuni grandi investitori e con le borse al fine di avere un ampio consenso sugli standard proposti e di capire le varie necessità dell’ambiente socioeconomico.

## 2.4 STORIA DI GRI

GRI nacque a Boston nel 1997 ed ha le sue radici in alcune organizzazioni Statunitensi, nel 2000 lanciò la sua prima versione delle linee guida e nel 2002 stabilì la sua nuova sede ad Amsterdam e presentò a Johannesburg le sue linee guida G2.

Tra il 2003 ed il 2005 estese la sua struttura organizzativa creando l’Organizational Stakeholder Program, vale a dire un gruppo composto da vari partner, come imprese ed organizzazioni pubbliche e private, i quali forniscono risorse economiche ed esperienziali per aiutare GRI nella sua attività, lo stakeholder council, il quale elegge una parte dei membri del board e fornisce pareri sulle strategie attuali e future ed il Technical Advisor Committee al fine di mantenere continuamente l’alta qualità degli standard di redazione, nel 2006 vennero poi lanciate le linee guida G3, tramite una conferenza tenutasi ad Amsterdam e che ebbe un enorme riscontro partecipativo nel mondo economico e governativo, vedendo anche la partecipazione di Al Gore, ex vice presidente degli USA.

Chiuse la prima decade degli anni 2000 con l’apertura di nuove sedi regionali in Brasile ed in Cina e pubblicò le prime linee guida specifiche per alcuni settori come quello dei servizi finanziari e delle società elettriche.

Aprì la decade successiva continuando la sua espansione a livello internazionale, con nuove conferenze, sedi regionali e linee guida settoriali, nel 2011 aggiornò i principi G3 con la pubblicazione delle linee guida G3.1, incentrate in particolare sui diritti umani, lanciò una sezione nel proprio sito contenente tutte le pubblicazioni ed i report rivolti al pubblico ed una campagna a favore del “report or explain”, vale a dire o comunicate ciò che fate o almeno spiegate perché non lo avete fatto.

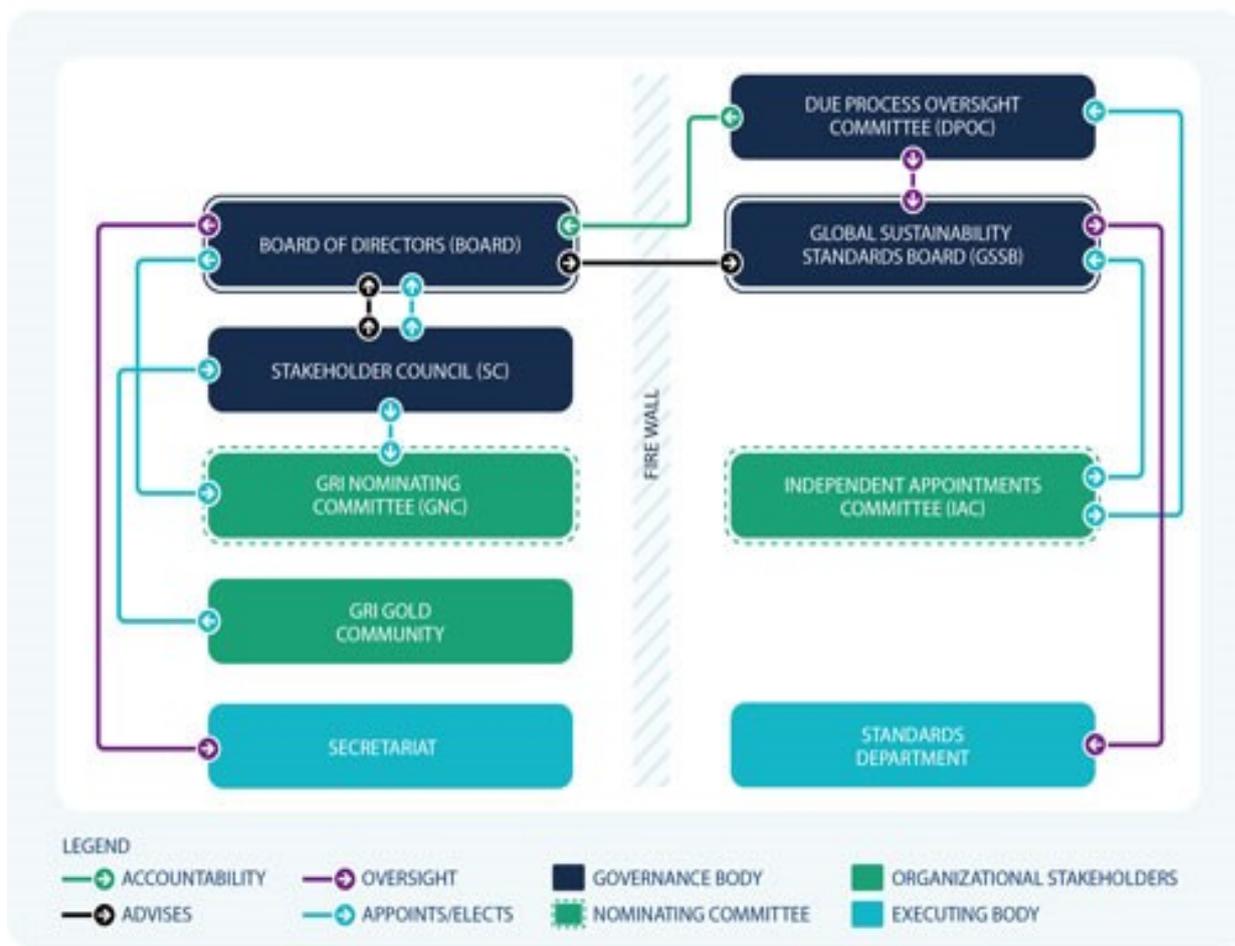
Anche gli anni successivi sono segnati da continue pubblicazioni, attività, eventi ed aperture di sedi, partecipò ad esempio alla conferenza delle nazioni unite sullo sviluppo sostenibile di Rio de Janeiro, pubblicò le nuove ed aggiornate linee guida G4 e mise a disposizione un “test” con il fine di permettere a coloro che lo sostengono di verificare la propria capacità di attuare correttamente i principi G4.

Il 2016 poi fu un anno importante in quanto si tenne una conferenza con una partecipazione sia di pubblico che di relatori molto folta e soprattutto ci fu l’aggiornamento delle linee guida G4 con quelle “valide” dal 2018, denominate GRI sustainability reporting standards.

## 2.5 STRUTTURA DELLA GOVERNANCE

GRI è un’organizzazione senza scopi di lucro, ma ciò non significa che non abbia un sistema di governance: sono presenti ad esempio un CEO, un board, dei manager, il consiglio degli stakeholder ed il comitato delle nomine, in particolare il board ha le stesse funzioni di una normale impresa, come la responsabilità di rappresentare le varie categorie di stakeholder e di prendere le decisioni strategiche di lungo periodo, i membri restano in carica per tre anni.

Ecco un’immagine della struttura, presa dal loro sito web e che riporta anche le “relazioni” tra i vari organi:



## 2.6 GRI SUSTAINABILITY REPORTING STANDARDS (GRI STANDARDS)

Finora erano stati nominati ed accennati alcuni standard, ora si analizzeranno più nello specifico gli ultimi proposti da GRI: “i GRI sustainability reporting standards”.

I nuovi standard hanno la seguente struttura: ci sono il GRI 101, GRI 102 e GRI 103 che sono principi generali ed universali e 3 serie di standard specifici, relative ai “pilastri della sostenibilità”, i GRI 200(pilastro economico), i GRI 300(pilastro ambientale) ed i GRI 400 (pilastro sociale).

Questi standard sono stati preparati con l’obiettivo non solo di aggiornare i precedenti, ma anche per cercare di estenderne l’applicazione senza limiti di settore, dimensione ed area geografica, all’interno degli standard abbiamo requisiti, raccomandazioni e linee guida, i requisiti sono istruzioni obbligatorie, le raccomandazioni invece pur non essendo obbligatorie sono consigliate e le linee guida sono spiegazioni ed esempi per aiutare le organizzazioni a comprenderli.

L'analisi inizia dagli standard universali GRI 101,102 e 103, universali perché ogni impresa che vuole utilizzare i principi GRI nel proprio report di sostenibilità li deve usare tutti e 3 correttamente.

- GRI 101(Principi di rendicontazione) è il punto di partenza per l'utilizzo dei GRI standards, contiene 3 sezioni: la prima presenta i principi di rendicontazione del report, la seconda spiega il processo di base per l'utilizzo degli standards ed infine la terza definisce in che modo i GRI standards possono essere utilizzati e quali sono le dichiarazioni richieste alle organizzazioni che li utilizzano, i principi di rendicontazione sono 10: inclusività degli stakeholder, contesto di sostenibilità, materialità, completezza, accuratezza, equilibrio, chiarezza, comparabilità, affidabilità e tempestività.
- GRI 102(Informativa generale), fornisce le informazioni relative al contesto in cui opera un'organizzazione mediante 55 informative, in particolare si distinguono informative relative a 6 aree: quelle del "profilo dell'organizzazione"(da 102-1 a 102-13) che forniscono una panoramica delle dimensioni, dell'area geografica e delle attività di un'organizzazione, poi abbiamo l'area della "strategia"(102-14 e 102-15), le cui informative forniscono una panoramica sulla strategia dell'organizzazione in materia di sostenibilità, l'area dell' "etica ed integrità"(102-16 e 102-17), l'area della Governance(da 102-18 a 102-39) al cui interno ci sono informazioni riguardanti la struttura della Governance, la composizione, i ruoli nel prendere le decisioni, nella valutazione dei rischi e nella redazione del report di sostenibilità, l'area "coinvolgimento degli stakeholder" (da 102-40 a 102-44) che tratta le modalità con cui vengono coinvolti gli stakeholder all'interno delle attività d'impresa ed infine l'area "pratiche di rendicontazione"(da 102-45 a 102-55) contenente una panoramica del processo intrapreso dall'organizzazione per definire i contenuti del report di sostenibilità.
- Il GRI 103 (Modalità di gestione) è composto dalle informative per rendicontare le modalità di gestione per i temi materiali, scendendo più nel dettaglio di questa definizione poco chiara, abbiamo l'informativa 103-1 contenente la spiegazione del tema materiale, l'informativa 103-2 riguardante la modalità di gestione e le sue componenti e l'informativa 103-3 incentrata invece sulla valutazione delle modalità di gestione.

(103-1) Per tema materiale si intende “il tema che riflette l'impatto economico, ambientale e sociale dell'organizzazione o che influenza in modo profondo le valutazioni e le decisioni degli stakeholder”, per ogni tema materiale occorre definire i motivi per cui lo è.

(103-2) Per ogni tema materiale l'organizzazione deve spiegare come gestisce il tema, descrivendo ad esempio quali sono le proprie politiche a riguardo, i propri obiettivi, le proprie responsabilità e risorse.

(103-3) Riguarda la valutazione delle modalità di gestione tramite ad esempio controlli interni, feedback ricevuti dagli stakeholder ed il sistema di gestione dei reclami.

Si prosegue ora con l'analisi delle serie specifiche GRI 200, GRI 300 E GRI 400

- GRI 200(6 principi) /300(8 principi) /400(19 principi): le seguenti serie si occupano rispettivamente della componente economica, ambientale e sociale del report di sostenibilità, la struttura dei principi è simile, indipendentemente dalla serie, ognuno infatti è un tema materiale, proprio per questo deve comprendere informative sulle modalità di gestione, per cui come visto precedentemente si rimanda al GRI 103 ed inoltre abbiamo informative specifiche per ognuno, che saranno quelle enunciate nelle tabelle, altro fattore comune è l'utilizzo, quando possibile, di dati di bilanci approvati e posti a revisione.

SERIE	PRINCIPIO	INFORMATIVA SPECIFICA ED ARGOMENTO
200(ECONOMICA)	GRI 201(PERFORMANCE ECONOMICHE)	201-1 Informazioni, sul valore economico generato e distribuito
		201-2 Implicazioni finanziarie, rischi ed opportunità dovuti al cambiamento climatico
		201-3 Valore degli obblighi derivanti dai piani pensionistici
		201-4 Aiuti ricevuti dallo stato

	GRI 202 (PRESENZA SUL MERCATO)	202-1 Rapporto tra il salario standard di un neoassunto per genere e salario minimo locale
		202-2 Proporzione di manager assunti dalla comunità locale
	GRI 203 (IMPATTI ECONOMICI INDIRETTI)	203-1 Impatti positivi e negativi, attuali e futuri sulla comunità locale, derivanti da investimenti in infrastrutture e servizi forniti
		203-2 Impatti economici indiretti, positivi e negativi, che l'organizzazione genera su stakeholder ed economia
	GRI 204 (PRATICHE DI APPROVVIGIONAMENTO)	204-1 Indicazione della percentuale del budget di approvvigionamento spesa nei fornitori locali
	GRI 205 (ANTICORRUZIONE)	205-1 Operazioni per cui si sono valutati i rischi legati alla corruzione e la conseguente citazione dei rischi identificati
		205-2 Percentuale e numero di dipendenti e membri del board che sono stati formati in materia di anticorruzione e di politiche aziendali in merito
		205-3 Numero, natura e categoria (dipendenti, partner ecc.) dei responsabili degli episodi di corruzione accertati oltre alle attività per risolverli
	GRI 206 (COMPORTAMENTO ANTICONCORRENZIALE)	206-1 Azioni legali in corso su: comportamento anticoncorrenziale, violazione antitrust e pratiche monopolistiche e relativi risultati, con allegare decisioni o sentenze

300(AMBIENTALE)	GRI 301 (MATERIALI)	301-1 Peso o volume dei materiali, rinnovabili e non, utilizzati
		301-2 Percentuale dei materiali utilizzati (301-1) che sono stati riciclati
		301-3 Percentuale di prodotti e relativi materiali di imballaggio recuperati o rigenerati
	GRI 302 (ENERGIA)	302-1 Energia consumata all'interno dell'organizzazione
		302-2 Energia consumata al di fuori dell'organizzazione
		302-3 Calcolo dell'intensità energetica (di riscaldamento, calore ecc.) per (unità di prodotto, metro quadro, numero dipendenti ecc.)
		302-4 Riduzione del consumo di energia nell'ultimo esercizio
		302-5 Riduzione del fabbisogno energetico di prodotti e servizi
	GRI 303 (ACQUA E SCARICHI IDRICI)	303-1 Descrizione di come un'organizzazione interagisce con l'acqua, (dove la preleva, come la consuma, come la scarica...)
		303-2 Come l'organizzazione gestisce l'impatto causato dallo scarico d'acqua
		303-3 Informazioni relative al prelievo idrico (come e dove preleva?)
		303-4 Informazioni sullo scarico d'acqua
		303-5 Consumo totale d'acqua
	GRI 304 (BIODIVERSITÀ)	304-1 Impatto dell'attività aziendale sulla biodiversità e sulle aree protette
	GRI 305 (EMISSIONI)	305-1 Emissioni di GHG cioè gas che alimentano l'effetto serra e che hanno effetti negativi sul buco dell'ozono

	GRI 306 (SCARICHI IDRICI E RIFIUTI)	306-1 Destinazione e qualità dell'acqua scaricata
		306-2 Peso totale dei rifiuti prodotti e metodo di smaltimento
		306-3 Sversamenti (luogo, volume, materiale) di sostanze pericolose
		306-4 Peso e destinazione dei rifiuti pericolosi trasportati
		306-5 Bacini idrici in cui l'organizzazione scarica
	GRI 307 (COMPLIANCE AMBIENTALE)	307-1 Eventuale non conformità con la normativa ambientale, pene e sanzioni allegare
	GRI 308 (VALUTAZIONE AMBIENTALE DEI FORNITORI)	308-1 Percentuale dei nuovi fornitori valutati in termini di impatto ambientale
		308-2 Quali fornitori risultano con un impatto ambientale elevato e come l'impresa sta agendo in merito

400 (SOCIALE)	GRI 401 (OCCUPAZIONE)	401-1 Numero e tasso dei nuovi assunti e del turnover
		401-2 Differenza di benefit tra assunti a tempo pieno ed a tempo determinato/part time
		401-3 Alcune informazioni sul congedo parentale
	GRI 402 (RELAZIONI TRA LAVORATORI E MANAGMENT)	402-1 Settimane di preavviso concesse ai dipendenti ed ai loro rappresentanti, tra la comunicazione e l'attuazione di cambiamenti organizzativi

	GRI 403 (SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO)	403-1 Sistema implementato dall'organizzazione in materia di gestione della salute e della sicurezza dei lavoratori
		403-2 Identificazione e valutazione dei pericoli ed indagini sugli incidenti nell'ambiente lavorativo
		403-3 Servizi di medicina del lavoro presenti nell'organizzazione che contribuiscono all'identificazione ed all'eliminazione dei pericoli ed alla minimizzazione dei rischi
		403-4 Come l'organizzazione fa partecipare i lavoratori alle decisioni in tema di salute e sicurezza sul lavoro
		403-5 Attività di formazione, su salute e sicurezza, erogate ai lavoratori
		403-6 Come l'organizzazione agevola l'accesso dei lavoratori a servizi di assistenza medica ed a programmi di promozione della salute
		403-7 Approccio adottato, per evitare gli impatti negativi sulla salute e sicurezza sul lavoro, riguardo alle relazioni commerciali
		403-8 Quanti sono i lavoratori coperti dal sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro
		403-9 Serie di tassi relativi agli infortuni sul lavoro
		403-10 Serie di numeri e tassi relativi alle malattie professionali
	GRI 404 (FORMAZIONE E ISTRUZIONE)	404-1 Ore di formazione medie annue per dipendente
		404-2 Programmi per l'aggiornamento e l'assistenza dei dipendenti

		404-3 Percentuale di dipendenti che ricevono una valutazione delle performance
	GRI 405 (DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ)	405-1 Percentuale di composizione in termini di età e genere dell'organo di governo e dei dipendenti
		405-2 Rapporto tra stipendio base e retribuzione complessiva delle donne rispetto agli uomini per categoria
	GRI 406 (NON DISCRIMINAZIONE)	406-1 Episodi di discriminazione durante l'anno ed azioni intraprese
	GRI 407 (LIBERTÀ DI ASSOCIAZIONE E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA)	407-1 Attività e fornitori in cui i diritti dei lavoratori di libertà di associazione e contrattazione collettiva sono violati
	GRI 408 (LAVORO MINORILE)	408-1 Attività e fornitori in cui ci sono episodi di lavoro minorile o giovanile
	GRI 409 (LAVORO FORZATO O OBBLIGATORIO)	409-1 Attività o fornitori ritenuti a rischio per episodi di lavoro forzato od obbligatorio
	GRI 410 (PRATICHE PER LA SICUREZZA)	410-1 Percentuale di addetti alla sicurezza formati sulle politiche riguardanti i diritti umani e la loro applicazione alla sicurezza
	GRI 411 (DIRITTI DEI POPOLI INDIGENI)	411-1 Episodi di discriminazione verso i popoli indigeni ed azioni intraprese
	GRI 412 (VALUTAZIONE DEL RISPETTO DEI DIRITTI UMANI)	412-1 Numero e percentuale di attività oggetto di verifiche sul rispetto dei diritti umani
		412-2 Ore di formazione e percentuale di dipendenti formati sui diritti umani
		412-3 Numero e percentuale di accordi o contratti, che sono stati valutati rispetto ai diritti umani

	GRI 413 (COMUNITÀ LOCALI)	413-1 Percentuale di attività che coinvolgono la comunità locale, valutazioni d'impatto e programmi di sviluppo
		413-2 Numero di attività con impatti negativi sulle comunità locali
	GRI 414 (VALUTAZIONE SOCIALE DEI FORNITORI)	414-1 Percentuale di nuovi fornitori che sono stati valutati attraverso criteri sociali
		414-2 Impatti sociali negativi all'interno della catena di fornitura ed azioni correlate
	GRI 415 (POLITICA PUBBLICA)	415-1 Valore monetario totale dei contributi politici erogati
	GRI 416 (SALUTE E SICUREZZA DEI CLIENTI)	416-1 Valutazione degli impatti su salute e sicurezza dei clienti di prodotti e servizi
		416-2 Casi di non conformità con normative riguardanti gli impatti di prodotti e servizi su salute e sicurezza dei clienti
	GRI 417 (MARKETING ED ETICHETTATURA)	417-1 Adempimento dei requisiti di informazione ed etichettatura di prodotti e servizi
		417-2 Casi di non conformità con la normativa in materia di informazione ed etichettatura di prodotti e servizi
		417-3 Casi di non conformità con la normativa in materia di comunicazioni di marketing
	GRI 418 (PRIVACY DEI CLIENTI)	418-1 Denunce ricevute, per violazione della privacy dei clienti e numero di casi di furti o perdite di dati dei clienti
	GRI 419 (COMPLIANCE SOCIOECONOMICA)	419-1 Pene ricevute per non conformità con leggi o normative in materia socioeconomica

## 2.7 IL GRUPPO DI STUDIO PER IL BILANCIO SOCIALE

Vale la pena spendere qualche parola in più anche riguardo ad un organo nazionale: “il GBS” (gruppo di studio per il bilancio sociale)

Riunitosi nel 1998 ed all’epoca composto da 32 partecipanti in rappresentanza di 13 Università italiane, degli Ordini dei Dottori Commercialisti e dei Ragionieri e di alcune Società di revisione, nel 2001 si costituì legalmente con la denominazione di GBS, presentando i primi principi di redazione del bilancio sociale.

La mission è la seguente (sito GBS): sviluppo e promozione della ricerca scientifica sul bilancio sociale e sulla sua rappresentazione e diffusione, studio, approfondimento e sviluppo della cultura d’impresa intesa come insieme di fattori economici, di legittimazione sociale, di risorse umane e di rispetto delle relazioni industriali, studio di modelli di bilancio sociale appropriati per aziende operanti nei settori specifici, (anche pubblico) e studio dei codici etici delle imprese come strumento di prevenzione contro comportamenti irresponsabili.

Le maggiori pubblicazioni sono: quella dei primi principi presentati a Roma nel 2001, la rendicontazione sociale nel settore pubblico nel 2007 e nel 2013 la revisione dei primi principi di redazione del bilancio sociale, oltre a documenti di ricerca sulle rendicontazioni specifiche per alcuni settori, attività ed enti come università, regioni, aziende sanitarie, aziende no profit e gruppi societari.

- I primi principi, preparati prima della costituzione del gruppo nel 2001, ormai obsoleti e sostituiti da quelli del 2013, prevedevano un bilancio sociale, dato mancava il pilastro ambientale, infatti queste linee guida risultavano divise in 2 parti: la prima riguardante gli obiettivi e i principi di redazione, la seconda sulla struttura ed i contenuti del documento, i quali risultavano ridotti rispetto ad ora, il focus era infatti, sull’identità aziendale, sul valore aggiunto e su una parte “sociale” relativa all’identificazione degli stakeholder ed al loro rapporto con l’organizzazione.
- Abbiamo poi la pubblicazione delle linee guida per il settore pubblico approvata nel 2005 e pubblicata nel 2007 con struttura simile ai precedenti: solo la parte “sociale” risulta leggermente più approfondita, nonostante abbia sempre come oggetto principale gli stakeholder e la loro relazione con l’impresa.
- Infine abbiamo i nuovi principi del 2013 con i quali si sono aggiornati i primi e con i quali nonostante si utilizzi la dicitura bilancio sociale, si può parlare di bilancio di sostenibilità, in quanto si è aggiunta la componente ambientale, è evidente inoltre che

nonostante risultino meno approfonditi rispetto ai GRI la struttura risulta simile, il GBS quindi con questa pubblicazione si è voluto allineare a quest'ultimi.

Anche questi sono divisi in due parti: la prima dedicata agli obiettivi ed ai principi di redazione, la quale presenta solo lievi differenze/aggiunte sugli obiettivi ma che resta sostanzialmente uguale, in particolare i principi non variano e la seconda che risulta invariata con riferimento all'identità aziendale, mentre risulta notevolmente ampliata con riferimento al valore aggiunto, in quanto dettagliata nel calcolo (indica le varie voci del conto economico per determinarlo) e nella distribuzione, con sezioni specifiche per la remunerazione: del personale, della pubblica amministrazione(imposte-sovvenzioni), del capitale di debito, del capitale di rischio(dividendi), dell'azienda(variazione riserve) e dell'ambiente ed infine ampliata notevolmente con riferimento alla relazione sociale, che qui è definita relazione socio-ambientale e non presenta solo l'elencazione degli stakeholder ma l'obbligo di inserire informazioni specifiche per ognuno, infatti ci sono sezioni sul personale, sui clienti, sui soci, sulla PA, sui finanziatori e sulla collettività per la parte sociale della relazione ed una serie di informazioni sui propri impatti, emissioni, contenziosi, politiche ambientali ed investimenti responsabili per quanto riguarda la parte ambientale della relazione.



## CAPITOLO 3 ANALISI DEI REPORT GRI DI ALCUNE IMPRESE

Nel terzo capitolo saranno forniti esempi concreti di alcuni report GRI, confrontandoli con le linee guida al fine di verificarne la coerenza e tra di loro al fine di valutarli reciprocamente.

### 3.1 INTRODUZIONE ALL'ANALISI

La scelta è ricaduta su 3 imprese Italiane, che si sono adeguate ai principi GRI ed il cui brand è conosciuto in tutto il mondo: Armani, Ferrari e Prada, il report di riferimento è per ognuna quello del 2018.

Prima di scendere nel dettaglio, volevo procedere con alcune considerazioni iniziali sulle uguaglianze che spiccano a prima vista e che tutti possono notare: l'ampio ricorso ad immagini, attraverso cui esaltare i prodotti, la mission ed il marchio, frequenti cambi di colore nel testo e nello sfondo e formattazioni particolari, caratteristiche tipiche del report di sostenibilità e che invece sono meno frequenti nel bilancio d'esercizio, più "sobrio", quantitativo e lineare, oltre alla struttura simile a livello di ordine, infatti in tutti e tre i report ci sono: una premessa, una prima parte dedicata alla descrizione della composizione del gruppo, delle attività svolte e della governance, una seconda parte incentrata sulle politiche socio ambientali, ed una parte conclusiva utilissima, con una nota metodologica che spiega ai lettori come è stato fatto il bilancio, da dove derivano i dati e come sono stati individuati i temi materiali e con un elenco in inglese (GRI content index), di tutti i principi ed informative GRI che sono stati utilizzati con annessa indicazione della pagina del report in cui quel tema è stato trattato, evitando di dover dedurlo (con possibilità di sbagliare o non individuare) attraverso la lettura pagina per pagina.

### 3.2 ANALISI PRINCIPI UNIVERSALI 101-102-103

L'analisi inizia dai principi universali GRI 101, 102 e 103, è stato detto di come siano universali perché vi si deve adeguare ogni impresa che vuole utilizzare le linee guida GRI, ciò vale anche per Armani, Ferrari e Prada che vi si conformano, si può parlare di corretto utilizzo di tutti e tre i principi per tutte e tre le organizzazioni, infatti i principi di rendicontazione del GRI 101 sono presenti nella sezione "nota metodologica", così come le informazioni relative al contesto in cui operano le organizzazioni previste dal GRI 102 e le informative sulle modalità di gestione dei temi materiali (la cui individuazione si spiega nella nota metodologica) previste dal GRI

103, per le quali abbiamo l’elencazione del numero delle varie informative trattate nella sezione GRI content index, con il rinvio alle pagine del report dove sono presenti.

### 3.3 ANALISI PRINCIPI DELLE SERIE SPECIFICHE

Relativamente alla parte specifica ogni organizzazione ha i propri temi materiali, il cui titolo può coincidere o essere molto simile a quello dei principi GRI e da cui per ognuno dei quali deriva l’applicazione di uno o più principi ed informative delle serie specifiche oltre a rinvii al GRI 103 per le informative sulle modalità di gestione appunto di questi temi materiali come visto nel capitolo 2.

Il primo report analizzato sarà quello di Armani

TEMA MATERIALE	PRINCIPIO DI RIFERIMENTO	INFORMATIVE SPECIFICHE DI RIFERIMENTO	INFORMAZIONI RIPORTATE	RISPETTO DELLE INFORMATIVE UTILIZZATE? (VEDI TABELLE DEL CAP.2)
Creazione di valore per il territorio e la comunità	201 PERFORMANCE ECONOMICHE	201-1	Tabella dettagliata, riporta il valore economico generato, distribuito e trattenuto dal gruppo, con annessi risultati intermedi, presenti anche i dati 2017	SI
Attenzione agli impatti ambientali	302 ENERGIA	302-1 302-4	Consumi di metano gasolio ed energia elettrica(302-1), programmi per il risparmio energetico (302-4)	SI
	303 ACQUA E SCARICHI IDRICI	303-1 303-3 303-5	Consumi idrici (303-5) spiegando da dove derivano e la fonte del	SI

			prelievo (acquedotto) (303-1 e 303-3)	
	305 EMISSIONI	305-1	Emissioni di gas ad effetto serra (riduzione quantità nel 2018)	Parzialmente, mancano le emissioni che hanno effetti sul buco dell'ozono
	306 SCARICHI IDRICI E RIFIUTI	306-2 306-4	Dati sui rifiuti prodotti, distinguendo tra pericolosi(306-4) e non(306-2). Politiche aziendali per ridurre gli sprechi	Parziale, manca metodo e luogo di smaltimento(306-2) Inoltre mancano informazioni sugli scarichi idrici (306-1//5)
Presidio degli impatti sociali e ambientali della catena di fornitura	308 VALUTAZIONE AMBIENTALE DEI FORNITORI	308-1 308-2	Grafici sulla percentuale di fornitori valutati sia ambientalmente che socialmente(GRI414), documenti che devono firmare per rispettare l'etica di Armani e dettaglio sui controlli per il relativo rispetto	SI, parte a cui Armani dedica molta importanza
Tutela della salute e sicurezza dei lavoratori	403 SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO	Tutte	Iniziative per: benessere, salute e tempo libero dei dipendenti, la prevenzione ed il monitoraggio dei rischi e degli infortuni, indici degli infortuni e delle malattie professionali	SI
Employer branding, sviluppo e gestione dei	404 FORMAZIONE E	Tutte	Grafici sulla percentuale di dipendenti formati e sulle materie di formazione,	SI

talenti, formazione e sviluppo delle competenze	ISTRUZION E		Programmi per i neoassunti, per i giovani, per le categorie manageriali e per la valorizzazione delle eccellenze	
Tutela dei lavoratori e dei loro diritti	405 DIVERSITÀ E PARI OPPORTUN ITÀ	405-1	Tabelle con la percentuale per genere della composizione dei dipendenti e della governance, da segnalare positivamente il fatto che ad ogni livello, anche a quello dirigenziale (44%) il numero di donne e uomini è simile	SI, tuttavia manca qualsiasi riferimento alla 405-2 sul rapporto salariale tra uomini e donne, che avrebbe dovuto essere inserito
Lavoro minorile	408 LAVORO MINORILE	408-1	Nessuna forma di lavoro minorile	SI
Costruzione di relazioni stabili con i fornitori	414 VALUTAZI ONE SOCIALE DEI FORNITORI	414-1 414-2	Vedi sezione GRI 308, parti trattate congiuntamente nel report	SI, VEDI GRI 308

L'analisi prosegue con Ferrari dove, a differenza di Armani, spesso il "nome" del tema materiale coincide con il "nome" del principio di riferimento che quindi, dove ciò accade, non sarà messo al fine di evitare ripetizioni.

TEMA MATERIALE	PRINCIPIO DI RIFERIMEN TO	INFOR MATI VE SPECI FICHE	INFORMAZIONI RIPORTATE	RISPETTO DELLE INFORMATIVE UTILIZZATE?
-------------------	------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------	---

		DI RIFERI MENT O		(VEDI TABELLE DEL CAP.2)
Performance economiche	201	201-1	Tabella, contenente il valore economico generato e distribuito	SI
Presenza sul mercato	202	202-1	Ferrari riporta di rispettare il salario minimo delle contrattazioni collettive per ambo i generi	SI
Anticorruzione	205	205-1 205-2 205-3	Presenza di un codice di condotta che non tollera la corruzione e con soggetti interni che si occupano di controllare violazioni in questo senso, abbiamo infine una tabella con le procedure aperte e valutate	SI, parte molto approfondita
Pratiche anti competitive	206 COMPORTA MENTO ANTICONC ORRENZIA LE	206-1	I controlli in merito sono compito dei soggetti che controllano il rispetto del codice di condotta, in base al quale sono vietate le transazioni illecite, inoltre si riporta che per l'anno 2018 non ci sono state sentenze o sanzioni per violazione di leggi correlate ai GRI 205/206	SI
Energia	302	Tutte	Dati sui consumi richiesti dalle informative del GRI 302, mediante tabelle	SI

Emissioni	305	305-1	Dati relativi alle emissioni di gas serra e gas dannosi per il buco dell'ozono	SI
Scarichi idrici e rifiuti	306	Tutte	Paragrafo completo a differenza di Armani, informazioni su peso e destinazione dei rifiuti pericolosi e non e su dove l'organizzazione preleva (GRI 303) e scarica l'acqua	SI
Compliance ambientale	307	307-1	È parte del rispetto del codice di condotta, non ci sono state sentenze o sanzioni significative a riguardo	SI
Occupazione	401	401-1 401-2	Dati e tassi, sui nuovi assunti, sul turnover e sull'assenteismo(401-1), stessi benefit tra un lavoratore a tempo indeterminato e non (401-2)	SI
Relazioni tra lavoratori e management	402	402-1	Termine di preavviso ai lavoratori (10 giorni) per i cambiamenti organizzativi	SI
Salute e sicurezza dei lavoratori	403	Tutte	Sul sistema di prevenzione della salute e dei rischi, individuazione dei pericoli e dei dati relativi ai rischi individuati ed ai tassi sugli infortuni e malattie professionali	SI
Formazione e istruzione	404	Tutte	Dati sulle ore medie di formazione e sulla percentuale di dipendenti	SI

			valutati, oltre alle politiche di sviluppo interne	
Diversità e pari opportunità	405	Tutte	Dati sulla composizione per genere(405-1) si nota molta discrepanza tra uomo e donna (13% e 33%nel board) dati però in aumento e probabilmente dovuti al settore, in ogni caso parità salariale(405-2)	SI
Non discriminazione	406	406-1	Non si evidenziano episodi significativi di discriminazione	SI
Lavoro minorile	408	408-1	Nessuna forma di lavoro minorile	SI
Comunità locali	413	413-1	Viene segnalata la profondità delle relazioni con la comunità locale, tramite accordi con industrie ed università dell'Emilia Romagna	Parzialmente, non abbiamo dati precisi sugli impatti sulla comunità come richiesto
Valutazione sociale dei fornitori	414	414-1	Assenza di un criterio preciso per selezionare i fornitori, i quali tuttavia devono rispettare il codice di condotta	Parzialmente, sarebbe stato meglio aggiungere le informazioni (414-2) su eventuali impatti causati dai fornitori
Salute e sicurezza dei clienti	416	Tutte	Certificazioni ottenute per la sicurezza dei propri veicoli	SI
Marketing ed etichettatura	417	Tutte	Gli adempimenti dipendono dal mercato di destinazione, tuttavia sempre rispettando	SI

			le leggi locali e cercando di fornire più informazioni possibili sulle componenti e sulla miglior modalità di utilizzo del veicolo	
Privacy dei clienti	418	418-1	Assenza di sostanziali denunce sulla violazione della privacy	SI
Compliance socioeconomica	419	419-1	Nessuna pena per la violazione di leggi socioeconomie	SI

E infine ecco l'analisi del report di Prada, in cui, anche in questo caso, sarà messo il "nome" del principio di riferimento solo qualora non coincidesse con quello del tema materiale.

TEMA MATERIALE	PRINCIPIO DI RIFERIMENTO	INFORMATIVE SPECIFICHE DI RIFERIMENTO	INFORMAZIONI RIPORTATE	RISPETTO DELLE INFORMATIVE UTILIZZATE? (VEDI TABELLE DEL CAP.2)
Performance economica	201	201-1	Conto economico sintetico da cui risulta il valore economico generato e la sua distribuzione tra i vari stakeholder	SI
Pratiche di approvvigionamento	204	204-1	Si riporta il legame con l'Italia, da dove viene acquistato l'80% delle materie prime e che i rapporti di fornitura sono spesso di lunga data	SI

Lotta alla corruzione	205 ANTICORRUZIONE	205-1 205-2	Presenza di un sistema di controllo e gestione dei rischi, anche di corruzione, e di un organo di vigilanza	SI
Materiali	301	301-1	Quantità di materie prime utilizzata	SI, ma vengono trascurate le altre 2 informative sui materiali riciclati, che sarebbe giusto fornire
Energia	302	Tutte	Dati relativi ai vari consumi energetici e al risparmio avuto nell'ultimo esercizio	SI
Emissioni	305	305-1	Dati sulle emissioni di CO2 ed altri gas nocivi	SI
Compliance ambientale	307	307-1	Nessuna pena o sanzione, il rispetto dei temi ambientali è parte del codice etico e della cultura di Prada	SI
Occupazione	401	401-1 401-2	Dati sulla composizione del personale, sui nuovi assunti e sul turnover (401-1), assenza di differenze di benefit tra lavoratori a tempo indeterminato e determinato (401-2)	SI
Salute e sicurezza dei lavoratori	403	Tutte	Politiche aziendali sulla salute e tutela dei lavoratori, dati sugli infortuni e relativa gravità, le ore di sciopero in un anno sono state 0	SI, parte a cui è dedicata grande attenzione e molto dettagliata
Formazione ed educazione	404 FORMAZIONE	Tutte	Dati sulle ore annue di formazione, sulla percentuale di clienti	SI

	ISTRUZIONI		formati, vengono enunciate le politiche aziendali di formazione	
Diversità e pari opportunità	405	405-1 405-2	A livello di operai staff e management c'è una maggioranza femminile, così come non ci sono differenze salariali, la parità di genere manca tuttavia negli organi di governance a forte maggioranza maschile	SI
Lotta alla discriminazione	406 NON DISCRIMINAZIONE	406-1	Prada condanna qualsiasi forma di discriminazione, sua ed all'interno della catena di fornitura, nessun episodio rilevante durante l'anno, anzi vi lavorano persone di 107 nazionalità	SI
Lavoro minorile	408	408-1	Nessuna forma di lavoro minorile	SI
Valutazioni sui diritti umani	412 VALUTAZIONE DEL RISPETTO DEI DIRITTI UMANI	412-1 412-3	Si rafforza l'idea della profonda attenzione ai diritti umani, anche nella catena di fornitura, con i fornitori che devono firmare un codice etico	SI, anche se manca il dato presente in Armani e Ferrari, sulla formazione dei dipendenti riguardo alle politiche interne
Comunità locali	413	413-1	C'è grande attenzione ad evitare impatti negativi sulle comunità locali, anzi ci sono progetti con università, musei e per la ricerca scientifica	SI

Valutazione dei fornitori secondo criteri sociali	414	414-1 414-2	Viene riportata nuovamente la presenza di un codice etico per i fornitori, il cui rispetto è controllato e su cui non ci sono state violazioni	SI
Salute e sicurezza dei consumatori	416 SALUTE E SICUREZZA DEI CLIENTI	416-1 416-2	Prada cerca sempre di garantire la salute e la sicurezza dei propri prodotti, con tecnici appositi per verificare ciò, nel 2018 nessuna sanzione a riguardo	SI
Etichettatura dei prodotti e dei servizi	417 MARKETIN G ED ETICHETTATURA	Tutte	Anche qui si cerca di garantire il rispetto delle regole, tuttavia ci sono stati in Cina due casi con lievi sanzioni	SI
Compliance socioeconomica	419	419-1	Nessuna pena o sanzione a riguardo	SI

### 3.4 COMMENTI SUI 3 REPORT

I principi GRI sono 36: 3 universali e 33 specifici, al fine di presentare un report corretto occorre obbligatoriamente adeguarsi ai primi 3, per i secondi invece, non c'è l'obbligo di adeguarsi a tutti, chiaramente più ce ne sono e più il report è completo, ma il numero di principi ed informative a cui l'organizzazione si adegua dipende dai propri temi materiali vale a dire "i temi che riflettono l'impatto economico, ambientale e sociale significativo dell'organizzazione o che influenzano in modo profondo le valutazioni e le decisioni degli stakeholder", le cui modalità di individuazione sono nella nota metodologica e da cui, come già detto, per ognuno deriva l'applicazione di informative delle serie specifiche e rinvii al GRI 103 per le informative generali sulle modalità di gestione, osservando i 3 report quindi abbiamo quindi principi comuni su cui si può fare un confronto e principi diversi.

## ARMANI

Il report di Armani è di un livello inferiore agli altri 2, perché seppur i principi utilizzati siano quasi sempre rispettati in pieno è il più scarno, i principi toccati dalla parte specifica sono 11: in particolare la parte economica è troppo trascurata, l'unico principio utilizzato è il 201 sulle performance economiche, mancano riferimenti importanti, a cui normalmente si riversa molta attenzione come il rapporto tra il salario di un neoassunto ed il salario minimo (202-1), e soprattutto all'anticorruzione (205) che invece negli altri 2 report è uno dei punti più approfonditi, così come la parte sociale in cui mancano riferimenti sulle relazioni tra lavoratori e management (402) e soprattutto a due tematiche molto sensibili all'opinione pubblica come la salute, la sicurezza e la privacy dei clienti (416 e 418), la parte ambientale invece risulta la migliore, ad eccezione della mancanza di riferimenti sugli scarichi idrici risulta esaustiva ed in linea con le altre.

## FERRARI

È il report probabilmente più completo, su cui non ci sono particolari obiezioni, è quello infatti con la mole di principi utilizzati maggiore, per i quali in alcuni casi la trattazione è più sintetica rispetto a Prada, ma sempre esaustiva e rispettosa delle linee guida, particolare ampiezza viene riservata a temi importanti come l'anticorruzione, la salute e la sicurezza di lavoratori e clienti, i consumi energetici e le emissioni ed il rapporto con le comunità locali soprattutto per quanto riguarda la formazione, la cultura ed il legame del prodotto e del brand con l'Emilia Romagna e più in generale l'Italia, in particolare per quanto riguarda la sua scuderia di F1, oggetto della passione di milioni di tifosi, basti pensare che la festa del podio all'annuale GP di Monza è a detta di tutti la migliore del mondo.

## PRADA

È un report migliore di quello di Armani sia a livello di numero di informazioni che di qualità, e leggermente inferiore a quello di Ferrari dal punto di vista della quantità di principi, a livello di qualità invece risulta simile ed in certe parti anche più completo, anche qui grande focus sulla formazione, con la presenza della Prada Academy, sulla salute e la sicurezza dei lavoratori, sulle pratiche anti corruttive, sui consumi energetici ed emissioni e sulla tutela delle diversità, le uniche mancanze fondamentali riguardano l'acqua e gli scarichi idrici (303-306) e soprattutto la privacy dei clienti (418).

### 3.5 VALUTAZIONI

Nonostante siano tutti e 3 ottimi report la mia classifica prevede quindi al primo posto Ferrari, al secondo Prada ed al terzo Armani, per arrivare a questa conclusione li ho valutati sulla base di 4 criteri con voti da 1 a 10: la quantità e la qualità di argomentazione, ovviamente il rispetto dei principi GRI ed infine la nota metodologica, perché è uno strumento importante per far capire, a chi magari non si è mai informato di nulla su quell'organizzazione, come possa essere stato preparato il report e su quali dati si basa.

CRITERIO DI VALUTAZIONE	ARMANI	FERRARI	PRADA
QUANTITÀ DI PRINCIPI UTILIZZATI	6.5= Le informazioni principali ci sono, ma se ne potevano inserire di più	9= Report pressoché completo, le informazioni mancanti sono molto poche	7.5= Manca qualcosa ma nel complesso il lettore può accedere a molte informazioni
QUALITÀ NELL'ARGOMENTAZIONE DEL REPORT	8= Ciò che è presente è quasi sempre spiegato molto bene, salvo qualche eccezione di sintesi	8= Ciò che è presente è quasi sempre spiegato molto bene, salvo qualche eccezione di sintesi	9= L'argomentazione è praticamente sempre completa, con la presenza di chiarimenti che aiutano il lettore a capire i dati forniti
RISPETTO DEI PRINCIPI GRI	9= I principi tranne qualche sfumatura sono sempre rispettati	9= I principi tranne qualche sfumatura sono sempre rispettati	9= I principi tranne qualche sfumatura sono sempre rispettati
NOTA METODOLOGICA	7= La spiegazione c'è, ma un po' sintetica	10= La spiegazione è perfetta, permette al lettore di entrare nella testa di chi ha redatto il report, perché spiega con quali processi si è arrivati a certi dati,	10= La spiegazione è perfetta, permette al lettore di entrare nella testa di chi ha redatto il report, perché spiega con quali processi si è arrivati a certi dati,

		conclusioni e all'individuazione dei temi materiali	conclusioni e all'individuazione dei temi materiali
TOTALE	30.5	36	35.5
CLASSIFICA	3	1	2

### 3.6 ESEMPI DI SEZIONI DEI REPORT

Ora saranno riportate alcune parti dei report dove possibile per aiutarne la comprensione.

I voti dal punto di vista quantitativo sono chiaramente spiegati dalla quantità di principi ed informazioni fornite.

Dal punto di vista qualitativo dove tutti e 3 i report sono ottimi invece riporterò qualche esempio di aree realizzate molto bene: ad esempio un'area comunemente ben curata è quella (GRI 403) sulla salute e sicurezza sul lavoro.

Armani: “L’attenzione allo sviluppo dei dipendenti è un pilastro della strategia di sostenibilità e la loro crescita fondamentale per quella del gruppo, così come il benessere della persona con misure per: la buona salute, la qualità del tempo libero ed il bilanciamento tra lavoro e famiglia” (spiegazione delle misure e iniziative), “anche le scelte sulla stabilità dei rapporti di lavoro dimostrano quanto il gruppo dia importanza alla costruzione di un senso di appartenenza, alimentando la motivazione dei dipendenti e rendendo stimolante il luogo di lavoro.”

Ferrari: “Siamo particolarmente attenti alla sicurezza della nostra gente, ci dedichiamo alla prevenzione degli incidenti sul lavoro, dove la sicurezza è una priorità e su cui investiamo molto, abbiamo del personale apposito per assicurare il rispetto del nostro sistema di sicurezza, delle leggi e delle pratiche riconosciute”, (continua con tassi sugli infortuni) e chiude dicendo: “per la salute e la sicurezza rispettiamo i contratti collettivi per tutti i dipendenti e cerchiamo di aumentare la motivazione e la valorizzazione di quest’ultimi con strumenti come il premio di competitività e con la selezione interna di posti vacanti che Ferrari incoraggia rispetto al ricorso al mercato”.

Prada: “La tutela delle persone è un elemento imprescindibile, l’alta qualità degli ambienti di lavoro e le policy interne tutelano la salute e sicurezza dei lavoratori, rispettando inoltre standard e norme locali ed internazionali, per la maggior parte dei luoghi di lavoro i rischi di salute e sicurezza sono considerati limitati e contenuti, anche grazie alla formazione in materia

di sicurezza, infine il gruppo si impegna a garantire che prodotti e attività siano realizzati rispettando i diritti umani e le norme di salute e sicurezza sul luogo di lavoro”.

Un’ altra parte fatta bene è quella ambientale: vi riporto più specificatamente per ognuno dei report la parte dei rifiuti.

Armani: “Il gruppo è costantemente impegnato nella formazione e nella sensibilizzazione dei dipendenti sugli sprechi, ad esempio per ridurre il consumo di plastica sono state introdotte fontanelle d’acqua e consegnate borracce ai dipendenti. Inoltre nonostante l’estensione del perimetro di rendicontazione, nel 2018 si è ridotta dell’1.5% la produzione di rifiuti”, a seguire abbiamo tutti i dati e percentuali richieste con la seguente tabella:

#### RIFIUTI PRODOTTI PER TIPOLOGIA (t)

	2017	2018
Pericolosi	8	11
Non pericolosi	1149	1130
Rifiuti totali	1157	1141

Ferrari: “Sappiamo che l’uso razionale delle risorse ed un’attenta gestione degli sprechi aiutano a ridurre il nostro impatto ambientale, ci sono soluzioni e processi che ci aiutano a minimizzare sprechi e impatti, come l’utilizzo degli scarti, in particolare di alluminio dato che è il nostro principale materiale utilizzato. In altri casi invece i nostri scarti possono essere concessi ai nostri partner al fine di utilizzarli nei loro processi”, la sezione continua con i dati richiesti come in Armani e poi a differenza di quest’ultima con un’altra pagina dedicata ad iniziative particolari come quella con il circuito del Mugello, con la UEFA, con WWF e con il Banco Alimentare.

Prada: “Per Prada gestione sostenibile delle materie prime è anche sinonimo di ottimizzazione nell’impiego delle risorse, secondo un approccio che mira ad azzerare gli scarti. Il gruppo riconosce l’importanza di un utilizzo consapevole delle risorse e della gestione dei rifiuti.

La società ha condotto un’analisi dei processi e dei rifiuti prodotti ed in seguito ha organizzato un sistema per la gestione del ciclo interno di conferimento, raccolta, stoccaggio e smaltimento. Tale analisi ha permesso di ottimizzare le risorse, ridurre la produzione dei rifiuti e di incrementare la quota di rifiuti recuperata, sia nei siti produttivi che negli uffici. Il gruppo Prada pone molta attenzione nel promuovere al proprio interno metodi e standard di raccolta di rifiuti

industriali che possano garantire il riutilizzo ed il riciclo o l'eventuale smaltimento con le migliori pratiche", seguono poi alcuni dati sul riciclo di carta.

Quest'ultima parte fornisce un esempio (ce ne sarebbero altri ma ci si dovrebbe dilungare troppo) di come i report di Ferrari e Prada siano più estesi e qualitativamente migliori, nonostante tutti e 3 siano in genere rispettosi del minimo previsto dai principi, abbiamo infatti più o meno tutto ciò che GRI richiede a volte con le parole, a volte con i dati, tuttavia Ferrari e Prada sono meno sintetici e schematici, in più Ferrari addirittura continua con una pagina dedicata alla spiegazione delle proprie iniziative.

Per quanto riguarda parti invece carenti o non ben fatte, non si può parlare di parti totalmente inadempienti, bensì di lievi carenze, come già detto dove si usa un principio è praticamente sempre correttamente utilizzato, quelle sezioni appunto lievemente carenti sono segnalate nella tabella, riporterò ora un esempio:

Armani dove sulla tabella delle emissioni (RIF. GRI 305) non riporta quelle dei gas inquinanti per il buco dell'ozono

#### EMISSIONI DI GAS A EFFETTO SERRA (t CO2 eq)

	2017	2018
Diretti (metano, gasolio)	4876	4647
Indiretti (energia elettrica)	16595	16482
<b>Consumo totale</b>	<b>21471</b>	<b>21129</b>

### 3.7 CONCLUSIONI

Attraverso questo lavoro, ho cercato di capire e spiegare cosa si intende realmente per responsabilità sociale d'impresa e per il suo documento principe "il bilancio di sostenibilità", è arrivato il momento di trarre delle conclusioni: è vero che si sentono ancora, in particolare attraverso i mass media, dei casi in cui le organizzazioni operano con poca responsabilità, soprattutto nei paesi con minor rispetto dei diritti umani, è vero che molte inquinano, è vero che c'è molta strada da fare, è vero che in un report come quello GRI non è obbligatorio usare tutti i principi e che la legislazione almeno in Italia non impone a tutti di realizzarlo, ma i miglioramenti ed i passi in avanti in termini di sostenibilità ci sono stati, a testimonianza di ciò si è parlato nel capitolo 1 dell'evoluzione del pensiero economico e degli interventi di alcune organizzazioni internazionali e soprattutto nel capitolo 3 sono stati analizzati casi concreti.

E seppur i report analizzati siano stati solo 3 e ce ne sono migliaia, leggendoli mi sono accorto di come le imprese, stiano cercando piano piano di venire incontro alle esigenze sociali, in particolare quelle più “sentite”, in tutti e 3 i report infatti si può notare come siano state attivate politiche aziendali per dare un contributo alla riduzione delle emissioni, alla non discriminazione e soprattutto alla cultura e alla formazione, vedi “Prada Academy”, vedi gli accordi di Ferrari con le università, vedi l’importanza dei codici etici e l’iniziativa di Armani di introdurre i distributori automatici d’acqua per ridurre gli sprechi solo per citare alcuni esempi.

## BIBLIOGRAFIA

ROBERT EDWARD FREEMAN: Strategic management: a stakeholder approach 1984

TUNISINI A., PENCARELLI T., FERRUCCI L.: Economia e management delle imprese, Milano Hoepli: pag.368 e cap.15 pag. 412-433

CAPPELLARI R. Marketing della moda e dei prodotti lifestyle: Carrocci editore 2 edizione

COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D. Organizzazione aziendale, mercati, gerarchie e convenzioni, McGraw-Hill Education, Terza edizione pag. 53 e 54

JOHNSON J., WHITTINGTON R., SCHOLES K., ANGWIN D., REGNÈR P. PACI A. Strategia: orientare organizzazioni ed imprese in un mondo che cambia, Undicesima edizione, Pearson

COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE: Promuovere un quadro completo per la responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles 2001

COMMISSIONE EUROPEA: strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles 2011

MAX B.E CLARKSON: A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, The academy of management review 1995

DOWLING J., PFEFFER J.: Organizational legitimacy: social values and organizational behaviour 1975

GUTHRIE J., PARKER LEE D.: Corporate social reporting: A rebuttal of legitimacy theory 1989

PORTER M. E. KRAMER M. R.: Creating shared value, Harvard business review 2011

CODA V: Capire e fare il bene dell'azienda, lectio magistralis presso l'università di Palermo 2010

## SITOGRAFIA

TRECCANI: [www.treccani.it](http://www.treccani.it) sezione dedicata a Pallavicini

CAMBRIDGE DICTIONARY: [www.dictionary.cambridge.org/it/dizionario/inglese/business-ethics](http://www.dictionary.cambridge.org/it/dizionario/inglese/business-ethics)

PARLAMENTO EUROPEO: [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu)

RANDSTAD: [www.randstad.it](http://www.randstad.it)

WIKIPEDIA: [it.wikipedia.org](http://it.wikipedia.org): pagine su Pallavicini, Enron e responsabilità sociale d'impresa

SAI: [sa-intl.org](http://sa-intl.org)

ADICONSUM: [www.adiconsum.it](http://www.adiconsum.it): dossier sulla RSI

LINKIESTA: [www.linkiesta.it](http://www.linkiesta.it): articolo sulla ESG

IL SOLE 24 ORE: [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com): articolo “imprese al test di sostenibilità”

PWC: [www.pwc.com](http://www.pwc.com) (direttiva UE 2014/95)

GRI: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) sezioni: about GRI e download standards

GBS: [www.gruppobilanciosociale.org](http://www.gruppobilanciosociale.org) Principi di redazione bilancio sociale Standard GBS 2001, Principi di redazione bilancio sociale Standard GBS 2013, Presentazione GBS 2015

FERRARI: [corporate.ferrari.com/it](http://corporate.ferrari.com/it) sezione chi siamo area sostenibilità

ARMANI: [armani.com/experience/it/corporate/social-responsability/](http://armani.com/experience/it/corporate/social-responsability/)

PRADA: [www.pradagroup.com](http://www.pradagroup.com) sezione sostenibilità

## RINGRAZIAMENTI

Volevo inoltre ringraziare il Professor Boesso per il fondamentale supporto che mi ha dato in questo lavoro, in particolare quando nel primo capitolo in riferimento ad un giudizio fornito sulla RSI mi disse, aspetta la fine, prima valuta i documenti e poi sulla base di quello puoi dire ciò che le organizzazioni fanno, è stato utilissimo, dagli standard GRI e conseguenti report ho potuto farmi un'idea maggiore, che sono sicuro sarebbe stata ancora migliore ampliando l'analisi sui vari standard enunciati nel capitolo 2, perché non c'è solo GRI, tuttavia lo spazio era limitato e ho deciso di dare più risalto al maggior riferimento.

Ed infine volevo ringraziare la mia famiglia ed il mio fratellone per il loro supporto economico e soprattutto morale datomi in questo percorso, in particolare nel primo anno, quando in difficoltà di ambientamento, ho seriamente pensato di abbandonare tutto, ed i miei principali “compagni di avventura” Michele, Isabella, Riccardo, Andrea, Chiara e Simone con cui le giornate sono spesso state meno pesanti e con cui mi sono scambiato confronti ed aiuti reciproci per capire le varie lezioni e i vari temi affrontati, oltre al mio amico Riccardo, che mi ha fornito attrezzature migliori di quelle che possedevo per realizzare il video di presentazione.

