



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI  
"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN  
ECONOMIA E DIRITTO**

**TESI DI LAUREA**

**IL REPORT INTEGRATO: L'EVOLUZIONE DELLA CORPORATE  
REPORTING**

**Il caso Marks & Spencer**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. GIACOMO BOESSO**

**LAUREANDA: MARTINA BROCCARDO**

**MATRICOLA N. 1108373**

**ANNO ACCADEMICO 2015-2016**



Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

---



*Ai miei genitori, a Federica e ad Alessio  
per esserci, sempre.*



## **INDICE**

|                           |          |
|---------------------------|----------|
| <b>INTRODUZIONE .....</b> | <b>9</b> |
|---------------------------|----------|

### **CAPITOLO 1**

#### **IL CONTESTO**

|   |    |
|---|----|
| 1.1 L'azienda: l'evoluzione del concetto.....           | 13 |
| 1.2 La Corporate Social Responsibility .....            | 17 |
| 1.3 Gli Stakeholders .....                              | 21 |
| 1.4 Il vantaggio competitivo e la CSR.....              | 25 |
| 1.5 La CSR e la politica europea ed internazionale..... | 29 |
| 1.6 Le linee guida per la rendicontazione.....          | 39 |
| 1.7 Verso il Bilancio Integrato .....                   | 47 |
| 1.8 Definizione della domanda di ricerca.....           | 49 |

### **CAPITOLO SECONDO**

#### **IL BILANCIO INTEGRATO: IL NUOVO STADIO DI CORPORATE REPORTING**

|   |    |
|---|----|
| 2.1 L'informativa non finanziaria e il suo grado di diffusione.....                       | 53 |
| 2.2 L'IIRC e la nascita del Framework .....   | 65 |
| 2.3 Finalita' del Report Integrato e struttura del Framework .....                        | 67 |
| 2.4 Benefici e criticita' del Report Intergato .....                                      | 81 |
| 2.5 Auditing e assurance.....   | 87 |
| 2.6 La materialita' secondo l'IIRC .....  | 91 |
| 2.7 La regolamentazione verso il Report Integrato in Europa: la Direttiva 2014/95 UE..... | 93 |
| 2.8 La formulazione dei quesiti e metodi di ricerca .....                                 | 97 |

### **CAPITOLO TERZO**

#### **L'ESEMPIO DI MARKS & SPENCER**

|  |     |
|--|-----|
| 3.1 La prima domanda di ricerca .....  | 107 |
| 3.2 La seconda e terza domanda di ricerca .....  | 143 |
| 3.3 Discussione dei risultati ottenuti: un quadro generale delle evidenze empiriche..... | 159 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>CONCLUSIONI, LIMITI ED IMPLICAZIONI.....</b> | <b>163</b> |
|---|------------|

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| <b>BIBLIOGRAFIA .....</b> | <b>173</b> |
|---------------------------|------------|

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| <b>SITI CONSULTATI.....</b> | <b>185</b> |
|-----------------------------|------------|



## INTRODUZIONE

*“Non ciò che è bene per l’impresa è bene per la società,  
ma ciò che è bene per la società è bene per l’impresa”.*

Kofi Annan

Il tema della presente tesi riguarda l’*Integrated Reporting*, un sistema di rendicontazione, recentemente emerso, che ha suscitato interesse in diverse aziende consapevoli della rilevanza della responsabilità sociale nel contesto attuale vittima della complessità.

Il sistema in questione sviluppa un *reporting* che tratta al contempo l’informazione finanziaria e non finanziaria (ambientale, sociale e di *governance*) in modo integrato. Poiché la *disclosure* esterna di un’impresa si svolge prevalentemente attraverso i bilanci d’esercizio o consolidati, recanti quasi esclusivamente l’informativa finanziaria e correlati solo su base volontaria da un report di sostenibilità, questo nuovo strumento ha come obiettivo quello di dare una visione olistica non più basata sull’idea di gerarchia del valore economico bensì sull’eterarchia dei valori dove valore sociale ed ambientale sono presupposto e condizione per la creazione di quello economico.

Sulla scia di quanto sopra affermato, l’elaborato si divide in tre capitoli.

Il primo capitolo si occupa di definire il contesto in cui nasce e si afferma il tema della Responsabilità Sociale di Impresa (RSI) o *Corporate Social Responsibility* (CSR) e la sua rilevanza assunta nelle logiche manageriali, delineando un nuovo modello di gestione e governo dell’impresa predisposto al bilanciamento degli interessi di tutti gli *stakeholders*<sup>1</sup> (par. 1.2 e 1.4). La sua diffusione è dovuta ad una nuova percezione del ruolo dell’organismo aziendale all’interno del sistema più ampio all’interno del quale essa viene collocata e si trova a operare (par. 1.1). L’agente aziendale, prima visto solo come mero generatore di profitto nel breve periodo, è invece vincolato interdipendentemente all’ambiente esterno che condiziona e al quale si deve adattare per poter sopravvivere. Esso si trova ora a dover rispondere delle proprie responsabilità di fronte a tutti gli interlocutori sociali, prendendo coscienza che ogni azione legata alla vita aziendale ha delle ripercussioni su quella dei soggetti che con essa interagiscono e, in generale, sull’ambiente e la società. Con l’affermazione e la successiva evoluzione della CSR, si è determinata l’importanza oramai più che necessaria di un cambiamento da parte delle imprese nelle politiche di *reporting*, per mezzo delle quali l’azienda crea la propria immagine e reputazione nei confronti del pubblico. Negli ultimi anni, infatti, il mondo del *Corporate*

---

<sup>1</sup> Termine di derivazione anglosassone con cui vengono definiti tutti gli interlocutori sociali portatori di interesse nei confronti di un’organizzazione.

*Reporting* sta vivendo una fase di profondo e repentino mutamento: le informazioni elaborate per essere trasmesse agli interlocutori esterni, nonché quelle destinate ad un uso più prettamente interno, risultano più numerose, articolate e sofisticate. In particolar modo, si affermano nuovi ambiti a cui esse si rivolgono, ponendosi ben oltre la tradizionale prospettiva economico – finanziaria. Ciò proprio per il fatto che le attività di ogni organizzazione aziendale non sono monitorate in maniera avveduta solo dagli *shareholders*<sup>2</sup>, desiderosi di avere informazioni sulle *performance* economiche-finanziarie ottenute dalla propria impresa, bensì da tutti gli *stakeholders* rappresentati da dipendenti, clienti, fornitori, finanziatori, la comunità locale e collettività in generale e quindi tutti quei soggetti legittimati al conoscenza dell'andamento e dei risultati aziendali (a cui è dedicato il par. 1.3).

Il capitolo fornisce nell'ultima parte (par. 1.5, 1.6 e 1.7) un breve elenco delle iniziative e le modalità principali di comunicazione di *Corporate Social Responsibility*, proposte nel corso degli anni dall'Unione Europea e da istituzioni internazionali e antecedenti la nascita del primo *Framework* IIRC, soffermandosi principalmente sul tema della rendicontazione e del suo sviluppo. In tal modo, è possibile comprendere il perché, il come e il quando l'idea definire la *disclosure* di *Integrated Reporting* (IR) si sviluppa e, conseguentemente, si afferma.

Nel secondo capitolo si presenta pertanto il sistema di l'*Integrated Reporting*, proponendo prima una breve premessa sul significato di “informazione non finanziaria” e sulla diffusione di tale forma di comunicazione nella società attuale a livello mondiale (par. 2.1). Successivamente dedicati un paio di paragrafi (2.2 e 2.3) all'inquadramento teorico della nuova modalità di rendicontazione integrata, illustrandone il percorso effettuato dalla regolamentazione fino alla costituzione dell'IIRC e l'affermazione del *Framework*<sup>3</sup>. Quest'ultimo, viene descritto ed esaminato nella sua finalità e nella sua struttura.

Per produrre una descrizione adeguata, si considerano i benefici e le criticità che tale tipo di rendicontazione può apportare in generale rispetto a quella tradizionale “finanziaria” (par. 2.4), la crescente necessità di *Assurance* (par. 2.5) e di come la rendicontazione integrata possa essere in grado di rispondere alle esigenze di materialità<sup>4</sup> (par. 2.6).

Relativamente alla crescente attenzione riposta dai governi alla divulgazione di informazioni *non financial* parte delle organizzazioni e del ambito applicativo che ci interessa più da vicino,

---

<sup>2</sup> Termine di derivazione anglosassone con cui vengono definiti gli azionisti, quotisti, proprietari, portatori di un interesse meramente economico-patrimoniale.

<sup>3</sup> Nel corso dell'elaborato verrà più volte fatto riferimento a tale documentazione o solo con il termine “Framework” oppure “Framework <IR>” o “Framework dell'IIRC”.

<sup>4</sup> La Materialità è una componente di rilevanza. L'informazione è rilevante se la sua omissione o errata presentazione può influenzare la decisione economica degli utilizzatori (IASB, 2015).

viene messa in luce la recente approvazione della direttiva europea sulla rendicontazione non finanziaria, la 2014/95/CE, sulla quale si propone un breve sguardo essendo essa una delle più recenti novità in ambito di *non financial reporting* e di prossima applicazione (dal 1° gennaio 2017) (par. 2.7).

Succede ai primi due capitoli di matrice prettamente teorica, un terzo capitolo di matrice pratica. In esso, sulla base di quanto trattato in precedenza, viene, infatti, approfondito analiticamente il tema dell'*Intergated Reporting*, in relazione all'evoluzione della reportistica aziendale verso l'assunzione della forma integrata.

L'analisi svolta è di tipo empirico, prevalentemente di carattere descrittivo e nasce con lo scopo di valutare il processo di trasformazione della *Corporate Reporting* verso l'implementazione completa dell'integrazione.

Per procedere in tale direzione, si fa ricorso alla metodologia dell'analisi longitudinale, della quale si fornisce una breve riflessione riguardante la letteratura a riguardo (par. 2.8, p. 99).

La suddetta analisi verrà riproposta in due scenari diversi:

- Il primo, più generale, in cui si studia il livello di conformità della forma di *disclosure* in considerazione con i principi cardine del *Framework <IR>*, attraverso l'esame delle sue componenti e delle modalità con cui l'azienda le tratta nel corso dell'anno finanziario. In questo modo, ponendo a confronto quanto richiesto dal *Framework* con quanto effettivamente comunicato, è possibile fornire un giudizio sulla *compliance* (par. 3.1).
- Il secondo, più specifico, in cui ci si occupa, di valutare il livello di efficacia comunicativa dei *Key Performance Indicators*, grazie alle modalità adottate di comunicazione di essi e la capacità dell'impresa di allineare gli obiettivi (qualunque sia la loro natura) con gli indicatori, mantenendoli nel tempo, esaminandone la loro trattazione (par. 3.2)

L'analisi si conclude con la discussione dei risultati ottenuti fornendo un quadro generale delle evidenze empiriche (par. 3.3).

Di seguito, viene proposta una tabella (tabella A) che individua DOMANDA e METODO della ricerca, suddivisa nei due scenari sopra descritti.

Tabella A: La struttura dell'analisi empirica-descrittiva oggetto del terzo capitolo

|                    | <b>DOMANDA</b> |   | <b>METODO</b>   |
|--------------------|----------------|---|---|
| <b>1° SCENARIO</b> | 1°             | Il livello di <i>compliance</i> con le componenti chiave del Report Integrato     | Analisi longitudinale sulla base dei dati riscontrati in seguito ad un'analisi di rilevazione effettuata tramite lo studio delle <i>disclosures</i> .                                       |
| <b>2° SCENARIO</b> | 2°             | Il livello di efficacia comunicativa dei KPIs scelti                              | Analisi longitudinale sulla base dei dati rilevati dall'esame delle modalità di comunicazione dei KPIs nelle sezioni dedicate e delle informazioni ad essi correlate.                       |
|                    | 3°             | La capacità di allineamento KPIs e obiettivi e conseguente mantenimento nel tempo | Analisi longitudinale grazie alla descrizione delle capacità di comunicare obiettivi e KPIs secondo il principio della coerenza e quindi comunicandoli in modo continuo, anche se negativi. |

Fonte: elaborazione propria

# CAPITOLO 1

## IL CONTESTO

### 1.1 L'AZIENDA: L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO

Il Codice Civile all'articolo 2555 definisce il concetto di azienda<sup>5</sup> quale strumento di cui si avvale l'imprenditore per il regolare svolgimento della propria attività. Nel tempo si sono susseguite diverse teorie, ciascuna delle quali ha tentato di fornire una propria analisi su tale entità.

Le diverse definizioni di azienda proposte nel tempo dai vari Maestri di Ragioneria ed Economia Aziendale non devono essere concepite come definitive ma come opportunità per poter interpretare il dinamico adattamento dell'azienda al sistema economico in cui essa è inserita e per comprendere i presupposti culturali, politici e giuridici che presiedono alla vasta comunità sociale (Catturi, 1983, p.62). Esse, infatti, rappresentano *“una prova indiscutibile del mutare delle situazioni e dei tempi e del fecondo progredire delle dottrine alle quali le definizioni stesse si riferiscono”*.

Una prima definizione viene proposta da Cerboni (1886), il quale descrive il concetto di azienda come un sistema di più elementi rappresentati da, in senso oggettivo, la sostanza amministrabile (il patrimonio) e l'azione amministrativa e, in senso soggettivo, il proprietario, l'amministratore, gli agenti e i corrispondenti (Catturi, 1983, p.64). Benché il contributo carboniano si sia rivelato senza dubbio di un certo spessore, come opportunamente fa notare Catturi (1983) sia tale studioso che il suo allievo Bertini poco dopo (1990) non hanno saputo sviluppare organicamente il concetto di azienda evidenziandone gli aspetti rilevanti della vita aziendale.

Un apporto significativo, invero, deriva da Fabio Besta, il quale definisce l'azienda come *“la somma dei fenomeni, negozi, o rapporti da amministrare relativi ad un cumulo di capitali che formi un tutto a sé, o a una persona singola, o a una famiglia, o a un'unione qualsivoglia, o anche soltanto una classe distinta di quei fenomeni, negozi o rapporti”*. In questa definizione inizia ad essere evidente come sia l'elemento patrimoniale (cumulo di capitali) che quello personale siano fattori indispensabili per l'individuazione dell'azienda (Contraffatto M., 2009, p.17).

Besta pone le basi teorico-concettuali che porteranno alla svolta per gli studi economico aziendali ad opera di Gino Zappa. Il suo pensiero, coerente con il mutato contesto operativo, rappresenta un punto di partenza per successive ri-definizioni necessarie al verificarsi del

---

<sup>5</sup> “[...] complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa [...]”

continuo cambiamento di condizioni sociali, politiche e culturali di riferimento. In questo modo genera una concettualizzazione dinamicamente evolutiva di azienda (Contraffatto M., 2009, p.18) definendola (Zappa, 1927, p. 30) come la “*coordinazione economica in atto, che è istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani*”.

Catturi (1983) dal suo conto, nella dicitura “coordinazione” proposta da Besta, intravede l’unicità delle diverse operazioni economiche svolte al fine di soddisfare uno scopo definito.

La concettualizzazione dell’azienda come un sistema costituito da elementi interconnessi tra loro ci viene fornita da Zappa (1950) quando la definisce come un’unità economicamente coordinata equivalente a qualcosa di più della semplice somma delle sue componenti. Nelle sue opere che susseguono, egli (1956) rivede il concetto di azienda esaltandone i caratteri strutturali dell’istituto economico, gli aspetti organizzativi, il continuo dinamismo e la finalità quale il soddisfacimento dei bisogni umani, perseguibile solamente attraverso la continua capacità di adattamento alle naturali mutazioni, amplificazioni e diversificazioni delle esigenze umane.

Pietro Onida (1965, p. 4), studioso del pensiero zappiano, definisce l’azienda quale “*mobile complesso o sistema dinamico nel quale si realizzano in sintesi vitale l’unità nella molteplicità, la permanenza nella mutabilità*”. Egli individua nel sistema unitario “azienda” il luogo al quale le azioni individuali sono coordinate al soddisfacimento dei bisogni umani.

Un altro discepolo di Zappa, Amaduzzi (1978), propone una diversa visione della finalità aziendale sostenuta dal proprio maestro prima e da Onida dopo di questo, ossia dell’operare a favore del soggetto economico aziendale e anche degli individui che vi cooperano sottolineando l’idea di azienda come sistema “aperto”, che opera in un ambiente più ampio di cui è parte complementare e da cui non si può prescindere (Contraffatto M., 2009, p.20).

Rilevante il contributo di Masini (1970) nel porre le basi dell’idea della “persona umana” quale complessa realtà con bisogni materiali e spirituali da soddisfare. A partire da tale concetto, lo studioso termina per considerare gli istituti (individuati in famiglia, imprese e Pubblica Amministrazione) come parti integrati del sistema economico dell’intera società umana. Egli afferma che l’azienda essendo un istituto vincolato interdependentemente all’ambiente esterno rispetto ad essa dovrà pertanto operare non soltanto adattandosi alle mutevoli condizioni ambientali, ma anche come fattore attivo e di stabilità dell’ambiente secondo le condizioni del suo dinamismo. Il sistema aziendale non è più solo visto nella sua dimensione economica ma nella sua caratteristica di influenzare il benessere umano (Contraffatto M., 2009, p.23).

Il primo invece a fornire una teorizzazione completa del sistema d’azienda è Bertini (1990, p.18,19), il quale si distanzia definitivamente dal definire tale istituto come un sistema finalizzato al mero interesse del singolo che l’ha istituita, introducendo il concetto di *impresa sociale*.

Con questa sintetica esposizione si evidenzia che la visione sistemica di azienda, come unità economica e sociale, permette di cogliere la responsabilità che tale agente economico ha nei confronti dei suoi interlocutori sociali e più in generale nel contesto in cui opera. Inoltre, ciò permette di riflettere sul fatto che i Maestri sopra citati non hanno mai parlato di massimizzazione del profitto come scopo aziendale, bensì hanno indicato i presupposti necessari per il fine principale che consiste nella durabilità dell'azienda, vista come sistema, ottenibile mediante l'equilibrio economico nel tempo che, a sua volta, porta alla creazione e all'accrescimento del valore (De Toni et al., 2014, p. 11).

Ma cosa si intende per valore? Per definire il concetto di “valore”, quale finalità preminente dell'istituto aziendale, si propone una visione più ampia del termine partendo dalla definizione di Zanda (1992) in “*valore è ciò che è degno di essere preso in considerazione*” (Zanda G., 1992, p. 1). Il tema della creazione di valore è un argomento di grande rilievo per gli studiosi di economia aziendale e, sebbene in teoria vi siano delle convergenze su quale debba essere l'obiettivo finale cui dovrebbero essere preordinate le decisioni aziendali, nella pratica l'unico obiettivo perseguibile è quello di bilanciare gli interessi dei diversi interlocutori sociali e di indirizzare la gestione verso un sentiero di continua crescita (Sicoli G., 2008, p. 17). Internamente all'azienda, talvolta, convergono una pluralità di interessi tra loro conflittuali, frutto delle diverse preferenze espresse dai cosiddetti *stakeholders*. Al fine di comprendere le differenti preferenze è necessario individuare due elementi fondamentali ovvero:

- il soggetto di riferimento per il valore
- le modalità e gli strumenti per la misurazione di esso.

Le accezioni di “valore” mutano a seconda della classe di portatore di interesse a cui si fa riferimento e di conseguenza varieranno anche le metodologie di misurazione, dalle quali è possibile, per mezzo di algoritmi (di cui non si fa riferimento in questa sede), ricondurre il tutto ad un valore economico.

I soggetti interessati alla creazione di valore possono essere indentificati in vari gruppi: azionisti (*shareholders*), dipendenti, fornitori, clienti, sindacati, banche, concorrenti, comunità in generale. Il suddetto elenco non è esaustivo nel riportare tutti i possibili portatori di interesse dell'istituto aziendale, in quanto a seconda del settore in cui si opera e dell'*output* prodotto si presentano variazioni specifiche. Per quanto attiene all'azionista, il valore assume forme nel dividendo che si aspettano di percepire e dal valore delle azioni in possesso. Diverso per i dipendenti per i quali si traduce in valore lo stipendio/salario percepito in commisurazione alle prestazioni fornite, in linea con i livelli retributivi garantiti da aziende similari ma non solo: la sicurezza sul lavoro, la continuità del rapporto lavorativo sono ad esempio fattori altamente

influenzanti per il valore totale. Altri esempi sono i dipendenti e i clienti, per quali si traduce in valore rispettivamente la certezza dei pagamenti e il rapporto qualità/prezzo relativo al bene acquistato.

Come predetto ed evidenziato meglio ora, il valore generato dall'azienda assume diverse sfaccettature in relazione ai soggetti che dimostrano avere aspettative diverse dallo svolgimento della sua attività e per ciascuna delle quali è necessario definire le modalità e gli strumenti di misurazione (De Toni et al., 2014, p. 13).

In sostanza, come espresso da Onida (1954, p. 395), la creazione o l'accrescimento di valore da parte dell'azienda è portatore di maggiore benessere per tutti i soggetti che hanno relazioni dirette e indirette ed il maggior benessere in un determinato tempo e luogo è una misura della sua ricchezza.

## 1.2 LA CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY

Per *Corporate Social Responsibility* (o Responsabilità Sociale d'Impresa) si intende l'integrazione di aspetti etici all'interno della visione strategica di impresa (Farné S., 2012, p. 23). Come riporta l'Autore, tale comportamento consiste nella manifestazione di volontà delle imprese di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale ed etico al loro interno e nei territori in cui svolgono i loro processi e le loro attività. La RSI è un modello di gestione e governo impostato in modo tale da soddisfare le aspettative degli *stakeholders* (di cui si approfondisce al paragrafo successivo), l'adempimento degli obblighi di legge e i comportamenti etici individuali. L'implementazione della RSI richiede l'integrazione di tutti gli ambiti di gestione aziendale in modo da guidare le strategie e le politiche delle organizzazioni.

L'origine del concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa, e quindi del legame tra imprese e responsabilità sociale, si colloca nel periodo del secondo dopoguerra, periodo caratterizzato da un ritorno di fiducia nei confronti delle grandi *corporations* che fecero registrare due decenni di crescita ininterrotta. Il pensiero di Charlie Wilson, ex presidente della General Motors<sup>6</sup>, sintetizza perfettamente le strategie e le finalità rispettivamente utilizzate e perseguite in quegli anni dalle grandi aziende. In quest'ottica si affermò la teoria degli *shareholders* (*Shareholder Value Approach*) secondo cui la dimensione dell'eticità restava, per così dire, esterna alla sfera di azione dell'impresa e, più in generale, dell'agire economico. Milton Friedman (1962, p. 133), sostenitore di tale teoria, scrisse a proposito che vi era un'unica responsabilità sociale d'impresa ovvero quella basata sull'aumento dei profitti perché il dovere morale di un'impresa è quello di ottenere più elevati ritorni finanziari e che così facendo, in un mercato aperto, corretto e competitivo, si avrebbe prodotto ricchezza e lavoro per tutti nel modo più efficiente possibile. La teoria degli *shareholders* dimostrò tutti i suoi limiti alla fine degli anni Ottanta e negli anni Novanta, allorché il mercato si rivelò inadeguato ad affrontare i problemi sorti nella relazione tra le aziende e la società. L'attenzione verso i portatori di interessi, istituzionali e non, e verso l'ambiente divenne allora una leva strategica importante, fondamentale per rispondere a una nuova e critica acquisizione di consapevolezza da parte dei consumatori e della società in generale. Il passaggio allo *Stakeholder Approach*, nuova teoria basata sulla gestione bilanciata degli interessi degli *stakeholders* è frutto di una serie di fattori che hanno determinato questa evoluzione (Farné S., 2012, p. 25). Uno tra questi è, ad esempio, la nuova spinta alle imprese ad investire in *asset* immateriali o intangibili, quali ad esempio la reputazione e l'etica negli affari; l'origine del fatto è da ricondurre anche ad un mutato atteggiamento del consumatore

---

<sup>6</sup> “Ciò che va bene per la General Motors, va bene per il Paese”.

finale, sempre più attento al *modus operandi* delle aziende produttrici di cui ne sono alcune dimostrazioni le campagne di boicottaggio orchestrate negli ultimi anni<sup>7</sup> e il successo dei fondi etici. La nuova prospettiva spinse sempre maggiormente le grandi aziende a introdurre spontaneamente dei correttivi “più responsabili” al loro operato avviando nuovi programmi di *Corporate Social Responsibility* definiti da organizzazioni europee e internazionali, i più importanti analizzati nel corso del capitolo (paragrafo 1.5).

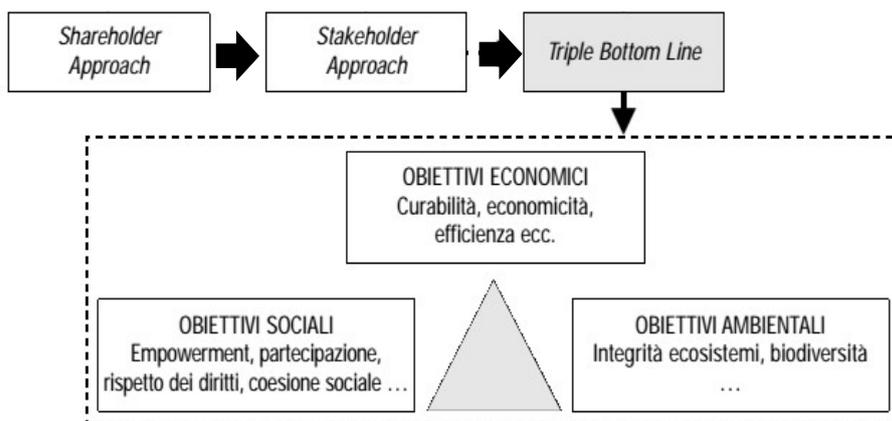
Riprendendo il concetto iniziale di azienda e integrandolo con la visione della Responsabilità Sociale d’Impresa, si può definire la suddetta istituzione come un’entità collocata all’interno di un sistema in cui gli individui interagiscono tra loro con diversi meccanismi, organizzandosi al fine di soddisfare i propri bisogni, ma prestando attenzione alla collettività, alla comunità, al territorio e a chiunque possa essere coinvolto dalle azioni messe in atto per raggiungere determinati obiettivi, qualunque sia la loro natura. La presa di coscienza del legame di reciprocità sempre più forte tra impresa e società, quale contesto in cui l’impresa opera e dalla quale è condizionata, ha portato alla necessità di una condotta socialmente responsabile poiché ogni azione legata alla vita aziendale ha delle ripercussioni sulla vita dei soggetti che con essa interagiscono e, in generale, sulla società. Pertanto, si può intendere il ruolo sociale dell’impresa quale istituzione finalizzata alla creazione di valore non solo meramente economico, dati i diversi bisogni dell’uomo che essa si prefigge di soddisfare. La RSI così descritta e definita coinvolge tutti i soggetti portatori di interesse nei confronti dell’impresa, riguarda i valori e lo stile manageriale, concerne la strategia, le prassi e le modalità di *governance* influenzandone alla fine i risultati.

All’evoluzione del concetto di *Corporate Sociale Responsibility* ha preso parte il principio di Elkington (1997) cosiddetto della “Triple Bottom Line”, secondo cui le organizzazioni devono implementare nella propria strategia obiettivi di prosperità economica, di qualità ambientale e di giustizia sociale (figura 1.1). L’ultima riga del conto economico, che evidenzia il solo risultato economico (the bottom line), deve essere, dunque, integrata con aspetti sociali ed ambientali, affinché si possa misurare il valore reale sostenibile che produce l’impresa (triple bottom line. Figura 1.2).

---

<sup>7</sup> A titolo di esempio, si pensi al caso della Nike: dopo aver subito la denuncia da parte di alcune associazioni di consumatori per lo scandalo del lavoro minorile mal pagato in India e Pakistan, il suo titolo precipitò clamorosamente (dai 66 dollari dell’agosto 1997 ai 39 dollari del gennaio 1998). Esperienze analoghe sono capitate alla Reebok e alla Nestlé.

Figura 1.1. Evoluzione del concetto di CSR



Fonte: Brogonzoli L. (2005, p. 8)

Figura 1.2 Triple Bottom Line



Fonte: Elaborazione propria

Elkington afferma che l'organizzazione sarà in grado di generare risultati, conseguendo un vantaggio competitivo nel medio periodo, implementando una strategia frutto del "mix" delle suddette tre variabili chiamate "le 3P": Profitto, Pianeta e Persone. Secondo l'Autore, solamente una volta integrate nel sistema *core* dell'azienda, le 3P potranno generare il successo dell'organizzazione.

L'impresa socialmente responsabile pertanto deve basare la propria comunicazione sulla teoria della *Triple Bottom Line* realizzabile per mezzo di una nuova e diversa rendicontazione che superi la classica e fornisca all'interlocutore informazioni sulla sostenibilità economica, ambientale e sociale che tale organizzazione persegue nell'attuazione della strategia aziendale per la realizzazione di valore.

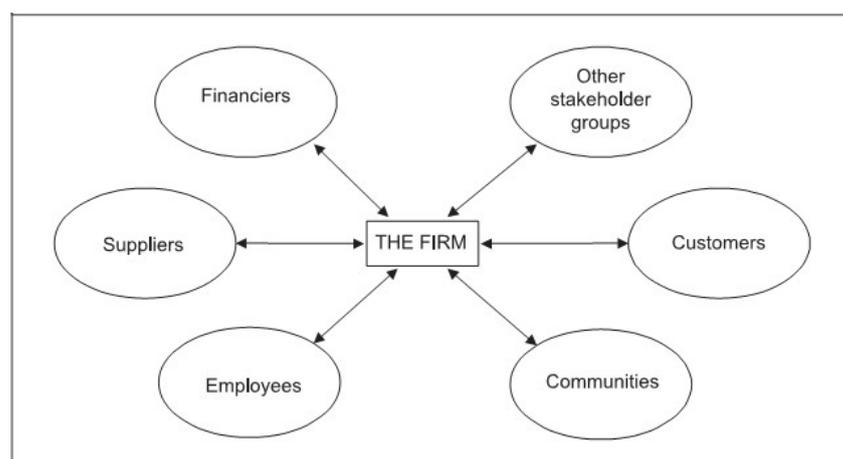


### 1.3 GLI STAKEHOLDERS

L'espressione "stakeholders" significa letteralmente "colui che ha un interesse" nell'attività di impresa, includendo il concetto più limitato di "stockholders" o "shareholders" (azionista/possessore di azioni della società). Si definisce "stakeholders" qualsiasi gruppo o individui che influenzano o sono influenzati dal comportamento e dal raggiungimento degli scopi di un'organizzazione (Farnè, 2012, p. 31). Secondo la definizione di Stanford Research Institute (1963)<sup>8</sup>, gli *stakeholders* sono "quei gruppi senza il cui contributo l'impresa non potrebbe sopravvivere" mentre per Freeman (1984) e la sua "Stakeholder Theory" sono "qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione", ovvero quei soggetti che hanno un interesse rilevante nella conduzione dell'impresa o che possono influire in modo significativo su di essa.

Sebbene siano passati più di trent'anni dalla pubblicazione di Freeman, sono ancora largamente dibattute l'entità e la considerazione che i predetti dovrebbero ricevere nel processo decisionale. Ciò che si è invece affermata (o meglio largamente condivisa) come regola è la concettualizzazione dell'impresa secondo lo schema proposto dall'autore sviluppato nell'impresa come fulcro di una ruota e gli *stakeholders* come raggi della stessa (figura 1.3). Tale metodo viene infatti considerato adeguatamente descrittivo delle relazioni impresa-stakeholders (Jones et al. 2002).

Figura 1.3 Il modello in teoria degli stakeholders



Fonte: Jones et al. (2002).

Nella sua opera, Freeman (1984) critica la mera visione manageriale dell'impresa in quanto non in grado di offrire nessun metodo unificante di comprendere i cambiamenti che sono avvenuti

<sup>8</sup> Citato da Freeman R. E., (1984).

o che avverranno. La “Stakeholder View” dell’impresa difesa da Freeman, pertanto, si contrappone al modello convenzionale input-output dell’impresa in cui questa è concepita principalmente come un’attività economica in cui risorse economiche sono raccolte allo scopo di fare profitti per il proprietario/azionista, sostenendo che l’impresa non è la rappresentazione di una serie di transazioni di mercato ma uno sforzo cooperativo (e competitivo) che coinvolge un ampio numero di individui e gruppi organizzati in vario modo, con i quali si sviluppano diverse relazioni. La definizione di Freeman, comunque, è considerata dai ricercatori una delle più ampie tra quelle proposte, in quanto può includere di fatto chiunque: esclusi dall’aver un interesse nell’impresa infatti sono solo quegli individui o gruppi che non possono influenzare (in quanto privi di potere) e non sono influenzati dall’impresa (in quanto non hanno una pretesa nei suoi confronti o una relazione con essa).

Su questo tema si sono espressi studiosi come Brenner (1993) e Clarkson (1995) i quali, esponendo la loro idea, hanno limitato l’area degli *stakeholders*, considerando tali solo i soggetti necessari alla sopravvivenza dell’impresa ovvero coloro che partecipano direttamente all’economicità del *core business*. Diversamente da tale definizione, basata meramente sulla pragmatica realtà delle risorse limitate a disposizione sia in termini di tempo sia di limiti cognitivi (Boesso G., 2012, p.31,32), si propone la visione più “allargata” di Atkinson (1997) e Savage (1991). Quest’ultimi indicano come *stakeholders* tutti i portatori di interesse in grado di influenzare ed essere influenzati dall’impresa, diversi tra loro perché diverse sono le aspettative e le loro connessioni con la sopravvivenza dell’impresa, l’economicità, i rischi e le opportunità di ogni relazione.

Sicuramente una visione più ampia implica un maggior impegno per il *management* (e conseguente affermarsi della teoria dello *Stakeholder Management*) che deve riconoscere e saper comprendere le relazioni nel momento in cui le include nel processo decisionale di allocazione delle limitate risorse aziendali in una maniera che esso percepisce come consistente con la moltitudine di aspettative espresse dai molteplici portatori di interesse (Ibidem, p. 32). Per identificare classi diverse di *stakeholders* si possono considerare tre attributi (Mitchell R.K. et. al., 2007): legittimità, potere dello *stakeholders* e urgenza della sua pretesa. Tale classificazione costituisce la base della cosiddetta teoria della *Stakeholder Salience*, proposta da Mitchell, Angle e Wood nel 1997 per spiegare come i *manager* procedono a ordinare secondo priorità le relazioni con i vari interlocutori societari. Secondo la suddetta teoria il ruolo centrale è svolto proprio dal manager, colui il quale dovrà determinare, attraverso l’attribuzione o meno degli attributi, quali siano gli *stakeholders* salienti e di conseguenza meritevoli di attenzione. Dalle diverse combinazioni dei tre attributi derivano sette classi di *stakeholders* raggruppabili in tre categorie: tre classi con uno solo dei tre attributi, denominati *stakeholders*

“latenti”, tre classi con due attributi, denominati *stakeholders* “in attesa”, e una classe con tutti e tre gli attributi, denominata “*stakeholders* definitivi”. Sulla base dei risultati ottenuti, si adatterà la strategia aziendale dell’organizzazione in riferimento agli *stakeholders* ritenuti meritevoli di interesse.

Sul tema si è espresso, ad esempio, anche Phillips (2003) classificando, questa volta, gli *stakeholders* in due gruppi: quelli legittimi come normativi, sulla base di un diretto obbligo morale, e i restati come derivati, distinti invece per obblighi morali derivanti solamente dai rapporti con la prima tipologia di soggetti. La suddivisione si basa sul rispetto del principio di equità, ritenuto fondamentale dall’autore nella propria visione dell’impresa basata sugli *stakeholders*.

Si fa riferimento alla necessità di saper prendere coscienza del fatto che l’impresa esiste nella società e non accanto ad essa e che il *manager*, nel momento in cui gli *stakeholders* non sono più visti semplicemente come oggetti dell’azione manageriale ma piuttosto come soggetti con loro proprio scopi, classificabili per mezzo di uno dei modelli teorici<sup>9</sup>, ha un ruolo assai più importante che in passato da svolgere (D’Orazio, 2005).

Ad oggi, infatti, non è ancora stato elaborato un modello univoco di interazione con e tra gli *stakeholders* ma si è assistito ad un’evoluzione dal punto di vista dell’*engagement*. Cambiano le relazioni esistenti tra i portatori di interesse e tra questi e l’impresa, viste in un’ottica di *network* in cui i rapporti non sono più gestiti unilateralmente ma coinvolgendo i soggetti in modo interattivo.

Un modello rappresentante l’accrescimento del livello di *engagement* delle imprese con gli *stakeholders* nel corso del tempo è quello proposto dal “Manuale dello *Stakeholders Engagement*” (AccountAbility, 2005) in cui vengono identificate cinque fasi lungo le quali si descrivono i passaggi, gli strumenti e le fonti per un vero coinvolgimento e non solo una semplice gestione degli *stakeholders* (Castelloni G., 2015, p. 181). Lo *Stakeholders Engagement* è così strutturato:

- **1<sup>a</sup> fase:** individuare gli obiettivi strategici dell’impresa e i legami tra questi e gli *stakeholders* per definirne le priorità;
- **2<sup>a</sup> fase:** riporta i livelli di *engagement* sulla base di un’analisi delle relazioni attuali, delle risorse disponibili e dei legami organizzativi. Guida, inoltre, nel decidere quale tipo di relazione si vuole sviluppare con gli *stakeholders* (ed eventuali rappresentanti);

---

<sup>9</sup> Di cui è stato fatto riferimento solamente a due dei diversi affermati nel corso dell’ultimo ventennio: il primo di Mitchell, Angle e Wood (1997) e il secondo di Phillips (2003).

- **3<sup>a</sup> fase:** esame delle competenze interne ed esterne relativamente alle capacità di *engagement*;
- **4<sup>a</sup> fase** illustra le tecniche di *engagement*;
- **5<sup>a</sup> fase:** una guida su come gestire i risultati e come rassicurare gli *stakeholders* sulla qualità del lavoro compiuto. (AccountAbility, 2005, p. 12).

In questa ultima visione proposta, lo *stakeholders management* viene abbandonato in favore dello *stakeholders engagement* in quanto capace di garantire reciprocità e riconoscere un *network* di entità correlate in cui ogni organizzazione si colloca (Castelloni G., 2015, p. 181).

#### 1.4 IL VANTAGGIO COMPETITIVO E LA CSR

Porter e Kramer (2002 e 2006) hanno contribuito all'approccio di *Corporate Social Responsibility* mettendo in luce come questa possa essere fonte di opportunità, innovazione e vantaggio competitivo per l'impresa. Gli Autori propongono una nuova visione del rapporto tra *business* e società, nella quale non viene considerato il successo delle aziende e il bene sociale come gioco a somma zero, bensì un modello utilizzabile dalle imprese per identificare tutti gli effetti che hanno sulla società, determinando quali tra questi sono da ritenersi meritevoli di un loro intervento e successivamente identificando un modo efficace per intervenire.

In primo luogo, essi introducono il concetto di interdipendenza tra business e società, fino a quel momento considerate due entità con interessi contrapposti, e in secondo luogo, evidenzia i limiti della teoria degli *stakeholders*, in quanto soggetti mai in grado di capire pienamente le caratteristiche dell'azienda, il suo posizionamento competitivo o le scelte che essa deve effettuare (Porter e Kramer, 2006, p. 6).

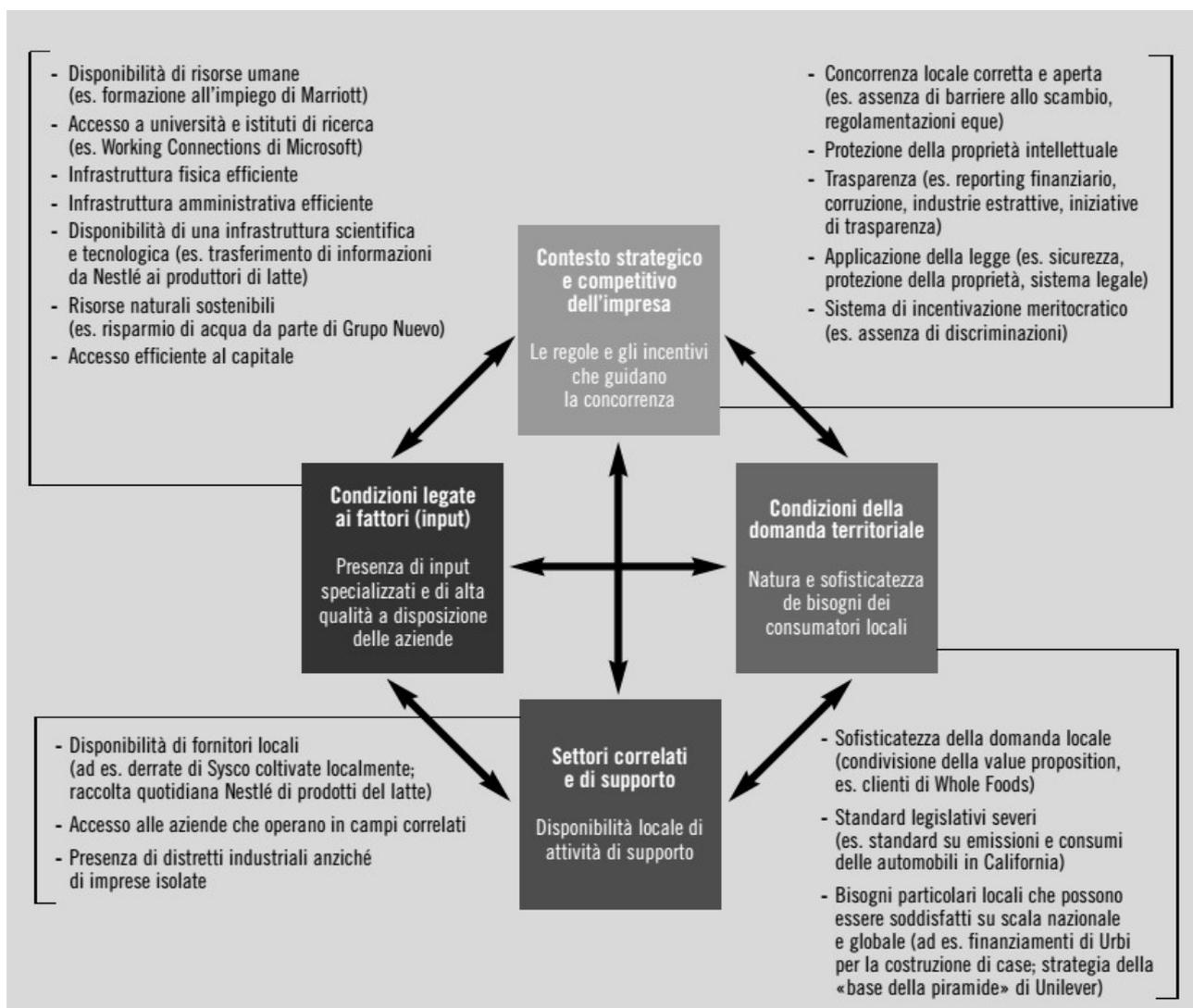
Come evidenziato, le teorie affermate in precedenza hanno posto solo un fondamento teorico generico, senza indicazioni più specifiche per strategie, attività e luoghi diversi, pertanto le imprese non sono state in grado di apportare alla propria struttura quel cambiamento tale che, nel rispetto delle proprie specificità, li consentissero di perseguire l'obiettivo di business in modo sostenibile. Per fare sì che ciò avvenga, è essenziale una diffusa consapevolezza della relazione che intercorre fra un'azienda e la società e allo stesso tempo trovi un radicamento delle strategie e nelle attività delle singole imprese (Ibidem, p. 7). Stante alla base l'assunzione che un'impresa di successo per poter essere tale necessita di una società "sana" e viceversa, ciò implica che le decisioni di business e le politiche sociali debbano seguire entrambe il principio di "valore condiviso".

Per "valore condiviso" Porter e Kramer intendono "l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera. La creazione di "valore condiviso" si focalizza sull'identificazione e sull'espansione delle connessioni tra progresso economico e progresso sociale" (Porter e Kramer, 2011), possibile con l'integrazione in base ad una prospettiva sociale degli schemi già utilizzati dall'impresa per analizzare la concorrenza e la *governance*.

Quanto appena descritto costituisce una premessa per poter descrivere l'influenza che il legame "interno-esterno" e il "contesto competitivo" abbiano nel legame di interdipendenza tra impresa e società. Le imprese, invero, impattano sulla società con lo svolgimento delle proprie attività

arrecando conseguenze positive e negative delle quali non sono sempre pienamente consapevoli (figura 1.4).

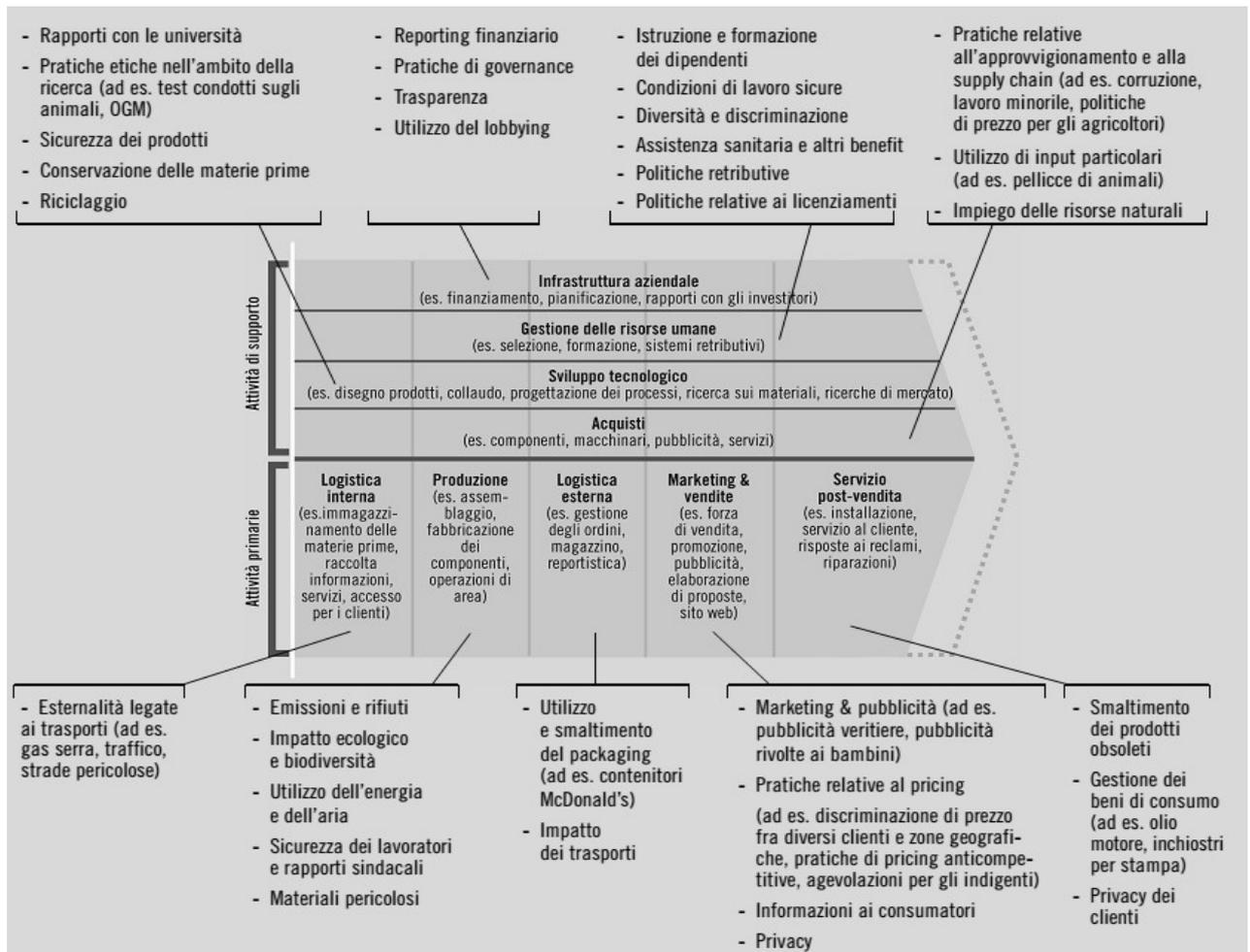
Figura 1.4: Dall'esterno all'interno: l'impatto sociale sulla competitività



Fonte: Porter M.E. e Kramer R. (1985, p. 11)

L'adozione interna di un processo accurato di identificazione degli effetti sociali, in corso ma anche in via di evoluzione, può permetterne la sopravvivenza nel futuro. Anche le condizioni sociali esterne (i "rapporti esterno-interno" chiamati dagli Autori "contesto competitivo") influenzano a loro volta le aziende e vengono suddivise in quattro macro aree (figura 1.5). Anche per quest'ultimo fattore esterno, gli Autori evidenziano come "un buono stato di salute del contesto competitivo" possa generare "valore condiviso".

Figura 1.5: Dall'interno all'esterno: la mappatura dell'impatto sociale della catena del valore<sup>10</sup>



Fonte: Porter M.E. e Kramer R. (1990, p.10)

Sulla base di quanto visto finora, l'approccio, inoltre, guida le imprese a seguire una precisa logica di scelta delle questioni sociali di cui occuparsi perché intersecanti con la propria area di business specifico. Tale piano d'azione sociale di supporto, prevede la distinzione dei temi sociali in le questioni sociali generiche, gli impatti sociali della catena del valore e le dimensioni sociali del contesto competitivo; ogni questione apparterrà ad una delle predette categorie a seconda dell'impatto potenziale che quella può avere su una specifica impresa, un insieme di imprese o un settore.

In conclusione, le aziende non hanno la responsabilità di tutti i problemi del mondo, né le risorse necessarie per risolverli tutti: ogni impresa può identificare il set specifico di problemi sociali (secondo il piano d'azione precedentemente proposto) rispetto ai quali è in grado di dare il contributo più risolutivo, e dai quali può trarre il maggior vantaggio competitivo. La risoluzione

<sup>10</sup> La catena del valore è un modello che permette di descrivere la struttura di una organizzazione come un insieme limitato di processi. Questo modello è stato teorizzato da Michael Porter nel 1985 nel suo best-seller *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Secondo questo modello, un'organizzazione è vista come un insieme di 9 processi, di cui 5 primari e 4 di supporto.

dei problemi sociali tramite la creazione di valore condiviso vede le risorse, l'esperienza e le conoscenze di cui è dotata un'impresa al servizio della società, producendo un impatto duraturo sulla vita delle persone e contribuendo allo sviluppo economico e sociale (Porter e Kramer, 2007).

La creazione di "valore condiviso" (CSV) differisce dalla Corporate Social Responsibility, CSR) nel guidare gli investimenti effettuati dalle aziende nelle comunità in cui operano. I programmi di CSR si focalizzano principalmente sulla reputazione e hanno solo un collegamento limitato con il business, il che rende difficile giustificarli e mantenerli nel lungo termine. Per contro, la CSV è funzionale alla profittabilità e alla posizione competitiva dell'azienda. Sfrutta le risorse specifiche e l'expertise specifico dell'azienda per creare valore economico attraverso la creazione di valore sociale

Il valore condiviso deve diventare parte integrante della strategia, la cui essenza è scegliere un posizionamento unico e una catena del valore distintiva su cui fa leva: i vantaggi competitivi che emergeranno dalla sua creazione saranno spesso più sostenibili dei miglioramenti convenzionali apportati ai costi e alla qualità, facendo emergere molti nuovi bisogni da soddisfare, molti nuovi prodotti da offrire, molti nuovi clienti da servire e molte nuove modalità per configurare la catena del valore (Porter e Kramer, 2011. Si veda figura 1.6).

Figura 1.6: Creating Shared Values vs Corporate Social Responsibility

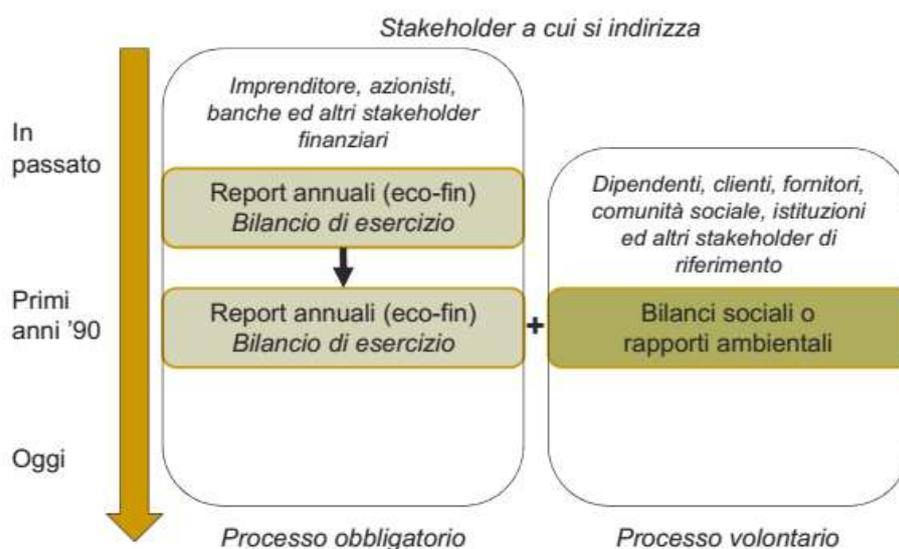


Fonte: Porter M.E. e Kramer R. (2011, p.83)

## 1.5 LA CSR E LA POLITICA EUROPEA ED INTERNAZIONALE

Nel corso degli anni ad oggi, sono intervenuti più volte istituzioni come l'Unione Europea per promuovere la diffusione della cultura della Corporate Social Responsibility all'interno delle organizzazioni. La crisi finanziaria globale che ha investito l'economia nel biennio 2007-2009 individua le cause principalmente in un'inadeguata valutazione e gestione del rischio, in una *governance* aziendale inefficace e, in particolar modo, in una strategia basata sul raggiungimento di meri obiettivi di breve termine. In tale contesto quello che già esisteva come concetto di "sostenibilità" in ambito di etica dell'ambiente e ecologia, entra a far parte, in un ruolo centrale, nel mondo del *business*. Su tale tema, si sono raggiunti livelli di interesse altissimi che hanno coinvolto istituzioni anche a livello internazionale rendendosi promotori di innumerevoli iniziative in questa direzione. Si è così permesso alle organizzazioni l'oggettivizzazione della propria responsabilità sociale, ovvero di rendere il proprio operato visibile, misurabile e tangibile agli occhi dei propri *stakeholders*. In particolare, si è resa possibile la comunicazione a tutti gli interlocutori dell'operare sostenibile dell'impresa, non limitandosi ad informare gli *shareholders* del valore creato e dando vita così al filone di studi in materia di *reporting* socio-ambientale<sup>11</sup>. La suddetta tipologia di *reporting* si afferma, in un primo momento, con la sua inclusione nell'*annual report* (bilancio d'esercizio o bilancio civilistico o consolidato), assumendo a partire dagli anni '90 una veste autonoma di documento di *disclosure* separato, più vasto e corposo (come mostra la figura 1.7).

Figura 1.7: Tendenze evolutive della Corporate Reporting (1)



Fonte: Riccaboni (2014, slide 2)

<sup>11</sup> Di cui si farà riferimento anche come "reporting non finanziario".

L'evoluzione degli studi in materia di *reporting* socio-ambientale conducono ad alcune proposte operative di *reporting* supportate da *frameworks* affermati a livello internazionale; gli approcci principali sono di seguito proposti (Incollingo A., 2014, p.20):

- ***Intellectual Capitale Reporting***: basato sull'utilizzo di tecniche metodologiche e di valutazione diverse e separate per i beni intangibili, in quanto risorse determinanti per la creazione di innovazione e quindi di valore;
- ***Balanced Scorecard***: tale approccio studia le modalità di misurazione delle *performance* aziendali anche con indicatori non finanziari, per definire le aree aziendali di creazione del valore e poter delineare una strategia di lungo termine;
- ***Triple Bottom Line***: come visto in precedenza (par. 1.2), si tratta dell'inserimento delle variabili ambientale e sociale nella rendicontazione proponendo tre bottom line di resoconto (le "3P");
- ***Sustainability Accounting*** (o *Accountability*): si intende il *reporting* socio- ambientale (evoluto in *reporting* di sostenibilità) nato come mezzo di comunicazione per tutti gli *stakeholders* finalizzato ad informarli in modo responsabile e trasparente sulle *performance* non finanziarie.

Ad oggi, sulla base di tali approcci (che si ricordano essere i principali) sono molteplici i *tools* che le aziende possono utilizzare per trasformare un'idea astratta come quella della *Corporate Social Responsibility* in un qualcosa di concreto e materiale, mostrando ai propri *stakeholders* un quadro organico delle proprie interrelazioni tra impresa e ambiente, evidenziandone, in tutto o in parte, l'impatto sociale delle attività aziendali e il livello etico dei comportamenti assunti sulla base delle finalità statutarie, delle strategie adottate e delle attese esterne.

Verranno di seguito esaminate le iniziative proposte dall'Unione Europea, prima, e a livello internazionale, dopo.

### 1.5.1 Gli obiettivi della politica europea

In questo paragrafo, si vuole inquadrare il tema della sostenibilità e della Responsabilità sociale d'Impresa (RSI) quali obiettivi primari della politica dell'Unione Europea, ripercorrendo, in un primo momento, il percorso effettuato da quest'ultima nei punti salienti. Come premessa a questo *excursus* trova luogo la prima definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa (o *Corporate Social Responsibility*) ritenuta essere *“l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”* dal Libro Verde dell'UE (CE, 2001, p. 7).

Il tema della RSI e del comportamento socialmente responsabile si trova al centro delle preoccupazioni dell'Unione Europea fin dai primi anni del nuovo millennio, come evidenziato a Lisbona nel 2000. Durante tale vertice, è stato definito l'obiettivo strategico europeo (Consiglio Europeo, 2000, p. 2), realizzabile grazie alla diffusione e condivisione della condotta socialmente responsabile all'interno di tutte le organizzazioni.

L'*excursus* storico parte dal trattato di Roma del 1957 quale documento fondamentale dell'UE e considerato la fonte originaria da cui ha avuto inizio l'azione europea in ambito di RSI. Esso infatti, successivamente soggetto ad integrazioni con la versione consolidata del 1999, enuncia i principi cardine: sostenere uno sviluppo equilibrato e armonioso basato sull'aumento del livello occupazionale, su una buona protezione sociale, sulla coesione economia e sociale, sul miglioramento della qualità della vita, sulla tutela della salute e la protezione del consumatore. Con il susseguirsi degli anni, altri documenti hanno segnato positivamente il cammino verso il concetto di sostenibilità e Responsabilità Sociale d'Impresa come ad esempio il Libro Bianco di Delors (CE, 1993); il nuovo obiettivo europeo, secondo Delors, è la ricostruzione dell'economia generale su nuovi pilastri puntando su: *“capitale umano, la risorsa principale, e sulla superiore competitività rispetto agli altri paesi, valorizzando congiuntamente il senso di responsabilità individuale e di responsabilità collettiva, elementi questi che caratterizzano quei valori di civiltà europea che vanno conservati e adattati al mondo di oggi e di domani”* (Ibidem, p. 22). Il Libro Bianco indica come necessari per il raggiungimento dell'obiettivo europeo degli investimenti nella tecnologia, nella qualità e nel capitale umano.

Con il Consiglio d'Europa di Lisbona del marzo del 2000, viene esposta la nuova strategia che vede il realizzarsi di una cosiddetta *“economia della conoscenza”*. L'ideale stilato dal Consiglio è quello di un'economia più competitiva e dinamica in grado di crescere in modo sostenibile. L'autorevole obiettivo altro non poteva essere raggiunto se non per mezzo della Responsabilità Sociale d'Impresa, la cui implementazione veniva vista come strategicamente funzionale al

raggiungimento della nuova economia. Fu in tale sede, per la prima volta, che il settore privato viene considerato rilevante al contributo totale al raggiungimento dell'obiettivo.

Si giunge in seguito, con il Libro Verde del luglio 2001, prima citato, ad avviare un vero e proprio dibattito in tema di *Corporate Social Responsibility*. Attraverso tale documento si individuano due campi di applicazione della responsabilità sociale: la cosiddetta "dimensione interna", legata alla gestione delle risorse umane, alla tutela della salute e della sicurezza, all'adattamento alle trasformazioni nelle ristrutturazioni aziendali e alla gestione degli effetti dell'attività aziendale sull'ambiente, e quella "esterna", legata invece ai rapporti con le comunità locali, alla costruzione di partnership commerciali, ai rapporti con fornitori e consumatori, al rispetto dei diritti umani nella catena di fornitura ed, inoltre, a una serie di preoccupazioni ambientali a livello planetario. Ciò che emerge da tale definizione sono tre elementi che contraddistinguono il fenomeno (De chiara A., 2015, p. 20):

1. la volontarietà, l'adozione di comportamenti responsabili deve derivare da una scelta consapevole dell'impresa e non da un'imposizione di legge;
2. l'approccio *triple bottom line*, secondo il quale la *performance* dell'impresa deve essere valutata non solo in termini economici, ma anche sociali ed ambientali;
3. il riferimento agli *stakeholders* e quindi il suggerimento alle imprese di adottare atteggiamenti di apertura al dialogo ed alla cooperazione.

In seguito il Parlamento Europeo redige la proposta di Risoluzione sul Libro Verde rilancia il tema della RSI, proponendo la sua regolamentazione e l'integrazione in tutte le politiche europee (prevedendo anche forme per la standardizzazione dei bilanci sociali e dei codici di condotta attraverso la costituzione di un organismo di consultazione, il "Foro Forum per la Responsabilità Sociale di Impresa", come luogo di dibattito tra i Paesi membri).

Nell'aprile-giugno 2002, la DGOAS (Direzione Generale Occupazione e Affari Sociali), avvia tre Tavole Rotonde (*Round Table*) sulla Responsabilità Sociale d' Imprese. Le materie oggetto di tale dibattito sono i codici di condotta, gli *standards* e sistemi di gestione e il *social reporting*. Al termine delle tre Tavole Rotonde, il cui obiettivo era facilitare un confronto diretto tra diversi *stakeholders* (imprese, ONG, consumatori, no-profit).

Il percorso europeo procede poi con l'emanazione di tre comunicazioni, in seguito riassunte:

1. la Comunicazione della Commissione al Consiglio Europeo di Primavera del febbraio 2005, nella quale viene ripreso l'obiettivo definito a Lisbona (ovvero il realizzarsi di uno sviluppo sostenibile e di un'economia della conoscenza) perseguibile grazie all'integrazione tra iniziativa privata e RSI;

2. la Comunicazione della Commissione Europea del 2006<sup>12</sup>, sul sostegno ad un'alleanza tra i paesi membri dell'Unione Europea i quali collaborino nel mettere a disposizione risorse e capacità;
3. la Comunicazione Europe 2020<sup>13</sup>, la quale riprende i tre pilastri, economico, sociale e ambientale definiti a Lisbona, ponendo al centro la dimensione sociale dal punto di vista di occupazione, povertà e disparità sociale. Lo scopo di tale ultima Comunicazione è quello di delineare la strategia per uscire dalla crisi e attuare una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.

Ci pensa la Commissione Europea con la Comunicazione di ottobre 2010<sup>14</sup> a delineare una nuova strategia dell'Europa sulla CSR, ora definita come “la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società” e l'obiettivo delle imprese è “fare tutto il possibile per creare un “valore condiviso” tra i proprietari/azionisti, tra le parti interessate e la società in generale; identificare, prevenire e mitigare i possibili effetti negativi” (EC, 2011, p. 7). Con questa nuova definizione si supera l'approccio soggettivo dato a Lisbona nel 2001 e si richiede una maggiore adesione ai principi promossi dalle organizzazioni internazionali (successivamente riportate). La nuova strategia della Commissione mette in primo piano il ruolo del consumatore, taciuto nella definizione di Lisbona, ma che contribuirà nel tempo alla diffusione della Responsabilità Sociale d'Impresa. Inoltre, di certo, la suddetta nuova strategia proposta dall'Europa delinea un nuovo approccio lontano da quello del Libro Verde: mentre quest'ultimo rimetteva all'impresa la decisione di adottare o meno una condotta socialmente responsabile, ora l'Unione Europea punta ad introdurre nuovi elementi più vincolanti, anche sotto forma di autoregolamentazione.

---

<sup>12</sup> Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di Responsabilità Sociale delle Imprese.

<sup>13</sup> Strategy for smart growth, sustainable and inclusive.

<sup>14</sup> A Renewed EU Strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility.

## 1.5.2 Sostenibilità e linee guida internazionali

Finora si è fatto più volte riferimento al concetto di sviluppo sostenibile, di cui l'Unione Europea si fa promotrice nei vari documenti e comunicazioni sopra citati.

Tale concetto può essere contestualizzato delineandone il percorso a livello internazionale. Le tappe principali per giungere alla definizione di “sviluppo sostenibile” possono essere così riassunte (tabella 1.1):

Tabella 1.1. Le tappe principali per il concetto di sviluppo sostenibile

|  |  |
|--|--|
| <b>1980 – Rapporto World Conservation Strategy</b><br>presentato dall'International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN), dall'United Nations Environment Programme (UNEP), dall'World Wildlife Fund (WWF). | <i>Sustainable Development</i> è il mantenimento degli essenziali processi ecologici e sistemi di supporto vitali, la preservazione della diversità genetica e l'utilizzo sostenibile di specie ed ecosistemi. |
| <b>1987 – Rapporto Brutland delle Nazioni Unite</b>  | <i>Sustainable Development</i> è definito “uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni”                        |
| <b>2000 – Millennium Summit</b><br><b>2002– World Summit on Sustainable Development</b>  | Allargamento della nozione dello sviluppo sostenibile: da un'iniziale focalizzazione sulla dimensione ambientale, oggi si compone di una dimensione economica, una dimensione sociale ed una ambientale.       |
| <b>2002-OECD</b>   | “Consumption of goods and services that meet basic needs and quality of life without jeopardizing the needs of future generations”.  |
| <b>2010-Center for Sustainable Enterprise</b>  | “A way of doing business that creates profit while avoiding harm to people and the planet”.  |

Fonte: De Chiara A. (2015, p. 17).

Inoltre, è rilevante fare riferimento alle iniziative del Segretario Generale delle Nazioni Unite che:

- nel 1983, ha costituito la *World Commission on Environment and Development* finalizzata all'elaborazione di un'agenda globale del cambiamento;
- nel 1999 ha permesso la creazione di una sorta di “patto globale” chiamato *Global Compact* allo scopo di creare un'economia globale più incisiva e sostenibile.

In seguito, nel 2000, aggiornate nel 2011, sono state emanate le “Linee guida dell’OCSE destinate alle imprese multinazionali” ed è stata emessa la “Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale”.

Queste sopra citate sono alcune delle iniziative internazionali di sostenibilità promosse dalle istituzioni internazionali, delle quali e di altre si troverà in seguito un’analisi delle linee guida. Accumunate dallo scopo di promuovere un’economia mondiale sostenibile, salvaguardando l’ambiente e la società, hanno ad oggetto *framework* normativi che possono favorire la comparazione tra esse, migliorarne la pratica e garantire, a volte, un’*assurance*<sup>15</sup> efficace.

## **Il Global Compact delle Nazioni Unite**

Il Global Compact è un’iniziativa volontaria di adesione ai principi fondamentali per uno sviluppo sostenibile di lungo tempo. Proposto nel 1999 dall’allora Segretario delle Nazioni Unite, Kofi Annan, durante il forum mondiale a Davos, ha come idea di fondo quella per cui le imprese che hanno una visione strategica di lungo periodo orientata alla CSR, all’innovazione e all’*accountability*<sup>16</sup> possono contribuire ad una nuova fase della globalizzazione caratterizzata da sostenibilità, cooperazione internazionale, *partnership* in una prospettiva *multi-stakeholders* con impatti positivi sulle persone impiegate nell’impresa, su tutte le fasi della catena del valore e sulla società. In questo caso, l’approccio non è di tipo *Triple Bottom Line*, poiché i riferimenti principali riguardano la sfera etico-sociale e l’ambiente mentre i principi economici non vengono, infatti, trattati direttamente. In ogni caso, ciò non esclude un ritorno positivo indiretto dovuto all’applicazione del *Global Compact* e dei suoi principi (tabella 1.2). Per quanto riguarda il report esterno, le imprese aderenti si impegnano a redigere ogni anno un documento, la *Communication on Progress* (COP), rivolto agli *stakeholders*, per mostrare i progressi ottenuti dall’applicazione dei principi. La presenza, ad oggi, di dieci principi volutamente generici, permette l’applicazione di tale strumento in modo relativamente facile, ma al contempo non permette un *assurance* significativa tra le diverse applicazioni date le realtà profondamente differenti.

---

<sup>15</sup> Con tale termine si intende l’attività di verifica del reporting (rendicontazione) da parte di un ente esterno all’impresa.

<sup>16</sup> Il termine, di origine anglosassone, indica quell’insieme di azioni che svolgono la funzione sociale di “rendere conto”, delle quali non si trova adeguata traduzione nelle grandezze contabili espresse nella rendicontazione finanziaria obbligatoria.

Tabella 1.2 Le tappe principale per il concetto di sviluppo sostenibile

| AREA                 | LINEE GUIDA  |
|----------------------|--|
| <b>DIRITTI UMANI</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supportare e rispettare la protezione dei diritti umani.</li> <li>2. Assicurarsi che la società non compiano abusi verso i diritti umani.</li> </ol>   |
| <b>LAVORO</b>        | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Sostenere la libertà di associazione e il diritto alla contrattazione collettiva.</li> <li>4. Eliminare tutte le forme di lavoro forzato e obbligato.</li> <li>5. Abolire effettivamente il lavoro minorile.</li> <li>6. Eliminare le discriminazioni relative all'impiego e all'occupazione.</li> </ol> |
| <b>AMBIENTE</b>      | <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Supportare un approccio precauzionale alla sfida ambientale.</li> <li>8. Promuovere iniziative per una maggiore responsabilità ambientale.</li> <li>9. Sviluppare e diffondere tecnologie pulite.</li> </ol>   |
| <b>CORRUZIONE</b>    | <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Impegnarsi a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti.</li> </ol>  |

Fonte: De Chiara A. (2015, p. 20).

### **La dichiarazione tripartita dell'International Labour Organization (ILO)**

Nel 2011, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) formula la cosiddetta "Dichiarazione Tripartita" con lo scopo di implementare la sostenibilità in ambito sociale, in particolar modo cercando di tutelare i diritti dei lavoratori di tutto il mondo. L'OIL persegue lo scopo di garantire, come minimo, i bisogni fondamentali dei lavoratori e delle loro famiglie (Gallino, 2007), contrastando sia le multinazionali in cerca di lavoro a basso costo nei Paesi in via di sviluppo, sia le istituzioni presenti in questi ultimi interessate a mantenere un costo basso per attrarre investitori esteri.

L'obiettivo di giustizia sociale, essenziale per la pace universale e duratura e per la prosperità e il progresso, viene messo in pratica riunendo governi, datori di lavoro e lavoratori rappresentanti (sindacati) di 187 Stati membri, per fissare *standards* di lavoro, sviluppare politiche e mettere a punto programmi di promozione del lavoro dignitoso per tutte le donne e gli uomini (OIL).

### **Principi Guida su imprese e diritti umani delle Nazioni Unite**

I Principi Guida su Imprese e Diritti Umani delle Nazioni Unite *"hanno lo scopo di affrontare il crescente divario tra la portata e l'impatto degli attori economici e finanziari e la capacità della società di gestire i loro impatti negativi sui diritti umani" [...] "I governi devono fare passi avanti per colmare le lacune che hanno giocato una parte così grande nel facilitare e sostenere l'attuale crisi economica e le imprese devono collaborare con gli sforzi dei governi in questo senso. Dare attuazione ai Principi Guida sarà un grande passo nella giusta direzione"* (Pillay N., 2012).

Nel giugno 2011 il Consiglio dei Diritti Umani delle Nazioni Unite ha adottato all'unanimità tale documento definendo un insieme di regole di comportamento in materia di diritti umani sia per le imprese sia per gli Stati che hanno il compito di controllarle. Nonostante il carattere non vincolante, i Principi Guida sono un fondamentale punto di riferimento a livello internazionale, che permettono alle organizzazioni di dare risposte più efficaci sul proprio impatto attuale e potenziale sui diritti umani e di darne comunicazione agli *stakeholders*.

### **Principi direttivi dell'OCSE destinati alle imprese multinazionali**

Essi sono un insieme di raccomandazioni ed orientamenti per le imprese che vogliono implementare alla propria condotta aziendale un criterio di responsabilità sociale. Questi principi non hanno, pertanto, carattere vincolante dal punto di vista legislativo ma, essendo le multinazionali significativamente influenti al progresso economico, ambientale e sociale, un loro cambiamento in tal senso non potrebbe che stimolare un contributo positivo nei vari ambiti. In sostanza, le multinazionali dei Paesi membri (42 in totale tra i governi OCSE e non) si impegnano a rispettare le raccomandazioni previste dall'OCSE (aggiornate nel 2011) riguardanti:

- il comportamento in ambito di diritti umani, lotta alla corruzione ed alla concussione, interessi del consumatore, fiscalità e concorrenza;
- la struttura e l'attività idonea ad una corretta diffusione ed applicazione delle Linee Guida. (OCSE, 2011).

### **Le Linee Guida ISO 26000**

Le Linee Guida ISO 26000 non rappresentano il risultato di una volontà espressa di definire una certificazione bensì sono una guida frutto del confronto e del dibattito tra più di 40 Paesi e 50 organizzazioni internazionali che rappresentano sei categorie di parti interessate: consumatori, associazioni, sindacati, organizzazioni non governative, imprese ed esponenti della comunità in generale. Esse forniscono una metodologia per identificare e implementare la CSR e comunicarne la performance. Non essendo una norma di gestione pertanto il rispetto del modello ISO potrà essere valutato e confermato solamente dalle parti interessate delle sei categorie prima citate. I principi ISO riguardano: trasparenza, etica, responsabilità, rispetto degli *stakeholders*, della legge, dei diritti umani e degli *standards* di comportamento internazionali.

La norma ISO 26000, ad oggi, si suddivide in sette parti, di cui la quarta tratta anche la “responsabilità di rendere conto” (*accountability*) espressa come “*un'organizzazione dovrebbe*

*essere responsabile di rendere conto dei propri impatti sulla società, sull'economia e sull'ambiente (...). La responsabilità di rendere conto implica anche il farsi carico di responsabilità in caso di azioni scorrette, adottando adeguate misure allo scopo di porvi rimedio e intraprendendo azioni volte ad impedirne la reiterazione” (Vecchiato, 2012).*

### **Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chain Management of Minerals from Conflict-Affected and High Risk Areas - OCSE 2010**

Questa iniziativa dell'organizzazione internazionale dell'OCSE (in inglese *Organization for Economic co-operation and Development*) consiste in un documento che promuove il rispetto dei diritti umani da parte delle imprese evitando che, attraverso la gestione di attività minerarie e oro, contribuiscano ai conflitti presenti in determinati Paesi dove la suddetta si svolge. Sostanzialmente trattasi di una guida, applicabile a tutte le società operanti nella catena di fornitura dei minerali allo scopo di alimentare la trasparenza delle *supply chain* e il coinvolgimento sostenibile delle imprese nel settore minerario, garantendo anche il rispetto del diritto internazionale e nazionale (nel caso in cui fosse disciplinato il commercio illegale di minerali).

## 1.6 LE LINEE GUIDA PER LA RENDICONTAZIONE

A partire dagli anni novanta del secolo scorso, in seguito al vertice di Rio de Janeiro del 1992<sup>17</sup> e al V Programma di Azione Comunitario<sup>18</sup> in tema di ambiente, la dimensione sociale ed ambientale delle aziende hanno acquisito sempre più rilevanza, ampliando progressivamente il dovere di *accountability* delle imprese. Tale dovere è stato assolto per mezzo della redazione di documenti complementari e collaterali a quelli obbligatori di impronta finanziaria, economica e patrimoniale come il bilancio d'esercizio e le relazioni integrative. Il bilancio d'esercizio non è mai stato in grado di rappresentare la realtà aziendale nelle relazioni con la società e l'ambiente, anche a causa delle finalità informative necessarie a destinatari come proprietari e gestori di imprese. Le voci risultano pertanto non chiare e complesse per un soggetto esterno inesperto o per avere un'idea del contesto generale in cui l'impresa si colloca. La necessità di avere informazioni complete, comparabili e esaustive non è stata soddisfatta nemmeno dal documento rappresentato dalla "nota integrativa" e dalla "relazione sulla gestione" (strumenti di supporto per una migliore interpretazione del bilancio d'esercizio), le quali ancora non forniscono una "visione circolare", data da una conseguente analisi degli effetti generati sull'attività dell'impresa dal contesto sociale e ambientale all'interno del quale è chiamata ad operare (Persico e Rossi, 2016, p. 86).

In questo contesto si sono così affermati e affiancati al bilancio d'esercizio e agli strumenti di supporto prima citati, altri strumenti frutto del lavoro di *policy maker*, in particolar modo del legislatore europeo. In primo luogo si è affermata la centralità del tema ambientale, pertanto si sono sviluppate politiche volte all'integrazione dell'approccio di rendicontazione obbligatoria con strumenti volontari come il bilancio ambientale, i report ambientali e gli eco-bilanci. Questi ultimi hanno rappresentato l'iniziale significativa evoluzione della tradizionale dimensione economico-finanziaria dell'*accounting*, verso la soddisfazione del crescente bisogno di *accountability*.

L'iniziale interesse alla dimensione ambientale ha successivamente funto da mezzo per l'affermazione di un approccio più allargato: l'impresa comincia ad assumere responsabilità anche di profilo sociale oltre che ambientale come la sicurezza sul lavoro, l'equità, l'etica e la coesione.

---

<sup>17</sup> Luogo in cui venne ospitata la seconda Conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo.

<sup>18</sup> Il Quinto programma di azione a favore dell'ambiente è stato preparato come principale risposta della Comunità Europea al vertice di Rio (1992), il quale ha invitato la comunità internazionale ad elaborare nuove politiche per indirizzare la società verso forme di sviluppo sostenibile.

Nel seguente paragrafo si vuole riprendere i passi avanti dello strumento di bilancio d'esercizio per essere più completo nell'adempiere alla sua funzione informativa, ottenendo una visione più chiara e esaustiva dell'azienda nel contesto in cui opera, ambientale e sociale.

### **1.6.1 La Raccomandazione n. 453 del 2001 della Commissione Europea e l'informativa in materia ambientale**

Il primo contributo importante è rappresentato dall'intervento dell'Unione Europea con la Raccomandazione della Commissione Europea n. 453 del 30 maggio 2001. Attraverso tale documento il reporting socio-ambientale si evolve, suggerendo un'integrazione delle informazioni ambientali importanti per comprendere la situazione finanziaria alle informazioni *financial* obbligatorie in sede di redazione del bilancio annuale (CE, 2001). In questo modo, si è cercato di introdurre delle regole esplicite che permettessero di fornire informazioni in materia ambientale sufficienti a rispondere alle esigenze di tutti gli *stakeholders*, in particolare a quelle degli investitori, particolarmente interessati a sapere come la posizione finanziaria dell'impresa sia influenzata dall'impatto dei rischi e degli oneri ambientali e quale comportamento assumano nei confronti delle questioni ambientali in generale.

Il lavoro della CE ha lo scopo di armonizzare i dati relativi alle questioni ambientali da divulgare nei conti annuali e nelle relazioni sulla gestione delle imprese nell'Unione Europea. Per garantire la quantità, la trasparenza e la comparabilità dei dati ambientali, la Commissione ha sviluppato un orientamento sugli aspetti della rilevazione, valutazione e divulgazione di quest'ultimi nei suddetti documenti, suddivisibili in tre macro aree (CE, 2001):

- l'area relativa allo stato patrimoniale, riguardante gli accantonamenti e gli oneri ambientali (quest'ultimi indicati separatamente nel prospetto contabile);
- l'area relativa alla relazione annuale e consolidata della gestione, in merito alle politiche perseguite e il loro stato di attuazione, ai benefici apportati, al livello di efficienza nella gestione di risorse ambientali (energia, acqua, rifiuti) relativamente all'attività di protezione ambientale;
- l'area relativa all'allegato ai conti annuali e consolidati. Tale area si occupa di fornire diverse tipologie di informazione ovvero l'inclusione di: dettagli riguardanti la voce "altri accantonamenti", metodi usati nella valutazione delle questioni ambientali e stima delle rettifiche di valore, spiegazione in merito alla registrazione di sopravvenienze passive legate all'ambiente di rilievo, valore delle passività senza attualizzazione e del tasso applicato nel caso fosse stato usato il metodo di attualizzazione, politica ambientale, importo delle spese ambientali e il valore di quelle capitalizzate,

registrazione separata di eventuali multe per questioni legate all'aspetto ambientale, incentivi statali di protezione ambientale di cui l'azienda ha diritto.

### **1.6.2 La nuova Relazione sulla gestione: la *Modernization Directive* e il recepimento in Italia con il d. lgs. 32/2007**

Con la cosiddetta *Modernization Directive*, ovvero la direttiva 51 del 2003 ad opera della Parlamento e del Consiglio Europeo, sono state apportate importanti modifiche alle precedenti direttive quali: la 78/660/CEE (o chiamata IV direttiva) in materia di bilancio d'esercizio, la 83/349/CEE (o anche VII direttiva), relativamente al bilancio consolidato e le direttive 86/635/CEE e 91/674/CEE in ambito di istituti finanziari ed assicurativi.

La suddetta direttiva ha principalmente lo scopo di armonizzare il contesto delle direttive comunitarie a quella di prassi delle istituzioni internazionali, per non far emergere disparità tra le imprese. Essa comporta alcune modifiche riguardanti sia aspetti formali che di contenuto dei documenti di bilancio (come quelli sugli accantonamenti), alcune variazioni in merito alla valutazione delle poste di bilancio (delle passività, delle immobilizzazioni) e al controllo legale dei conti, ma in particolare per il tema che la tesi affronta, sono state apportate modifiche sulla stesura della relazione sulla gestione. Per quanto riguarda quest'ultimo documento, in ambito di bilancio d'esercizio è l'articolo 14 che modifica il 46 della IV direttiva, mentre nel caso del bilancio consolidato è l'articolo 10 che modifica il 36 della VII direttiva.

In Italia, la direttiva è stata recepita con il decreto legislativo n. 32 del 2007, solamente per la parte riguardante il controllo legale dei conti e la relazione sulla gestione. La relazione sulla gestione, normata dall'articolo 2428 del Codice Civile, è un documento obbligatorio per tutte le società di capitali<sup>19</sup>, sebbene siano previsti dalla legge dei casi di esclusione, infatti, le società che non emettono titoli negoziati in mercati regolamentati e non superano nel primo esercizio o, successivamente, per due esercizi consecutivi due dei parametri previsti dall'art. 2435-bis, comma 1, modificati dal d. lgs 173/2008<sup>20</sup>, sono esonerate dalla redazione della Relazione sulla gestione, qualora forniscano nella nota integrativa le informazioni richieste dai numeri 3 e 4 dell'art.2428 (CNDCEC, 2009).

---

<sup>19</sup> Ciò indipendentemente dal fatto che redigano il bilancio in conformità alle norme civilistiche o ai principi contabili internazionali (IAS/IFRS).

<sup>20</sup> Ai sensi dell'art. 2435-bis c.c., modificato dall'art. 1 del d. lgs. 173/2008, le società di capitali non quotate possono redigere il bilancio in forma abbreviata quando nel primo esercizio o, successivamente, per due esercizi consecutivi, non abbiano superato due dei seguenti limiti:

- Totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 4.400.000 euro
- Ricavi delle vendite e delle prestazioni: 8.800.000 euro
- Dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 50 unità

L'articolo 2428, in seguito al recepimento della direttiva di “modernizzazione contabile” si è così modificato come segue al comma 1° e 2° (tabella 1.3):

Tabella 1.3: Le modifiche all'art. 2428 C.C.

| Articolo 2428 c.c. | Prima d. lgs. 32/2007  | Dopo d. lgs 32/2007  |
|--------------------|--|--|
| <b>1° comma</b>    | Il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori sulla situazione della società e sull'andamento della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti. | Il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori <b>contenente un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della società e dell'andamento e del risultato della gestione</b> , nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, <b>nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta.</b>   |
| <b>2° comma</b>    |  | <b>L'analisi di cui al primo comma coerente con l'entità e la complessità degli affari della società e contiene, nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della sua gestione, gli indicatori di risultato finanziari e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale. L'analisi contiene, ove opportuno, riferimenti agli importi riportati nel bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi.</b> |

Fonte: elaborazione propria

Attraverso queste modifiche, il legislatore ha voluto fornire un documento più completo agli interlocutori esterni, allo scopo di integrare l'informativa di bilancio e offrire una visione della situazione aziendale più allargata, grazie alla presenza di dati non desumibili dalla contabilità generale. Infatti, il legislatore comunitario richiede di riportare, nei casi di non esclusione visti in precedenza, sia “financial indicators” che “non financial indicators”, quest'ultimi originati da fonti diverse dal bilancio. Le suddette informazioni sono fornite “nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della sua gestione”, per cui, nel momento in cui con gli indicatori finanziari si fosse già compiuto tale

scopo, la società non sarebbe più tenuta a fornire ulteriori informazioni non finanziarie (in quanto “solo del caso”).

Per quanto concerne le informazioni relative all’ambiente e al personale si distinguono quelle obbligatorie per tutte le imprese, da quelle facoltative, valide solamente per alcune tipologie di impresa<sup>21</sup>.

### 1.6.3 Le iniziative dell’IASB e la costituzione del SASB

L’*International Accounting Standard Board* (IASB), quale organo deputato all’emanazione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS, ha rivisitato il contenuto del *Management Commentary*, una guida che l’organismo ha redatto per dare indicazioni pratiche sulla redazione della Relazione degli amministratori al bilancio. In questo modo, tutte le società obbligate alla redazione del report annuale secondo i principi contabili internazionali dovranno rispettare il nuovo contenuto più fornito di informazioni di natura strategica e di *looking-forward*. Infatti il *Framework* del *Management Commentary* (IASB, 2010) riportata il principio che sta alla base del *reporting* integrato per cui tale documento dovrebbe fornire agli interlocutori le informazioni finanziarie con la redazione del bilancio d’esercizio, correlato da informazione integrative riguardanti il contesto in cui le prime si manifestano. Ad esempio, gli impatti positivi o negativi di una certa attività economica, come il perché e le implicazioni future.

Successivamente, è stato fondato il *Sustainable Accounting Standard Board* (SASB), un’organizzazione non profit finalizzata alla definizione e diffusione di *standard* per la *sustainability accounting* all’interno delle imprese in modo da supportarle nella capacità di comunicare informazioni concrete e *decision-useful* per gli investitori.

### 1.6.4 Il World Intellectual Capital Initiative

Nel 2007 nasce il World Intellectual Capital Initiative (WICI), un’iniziativa portata avanti da imprese, analisti, investitori, rappresentanti della professione contabile e del mondo universitario per studiare la necessità di una variazione nel *Corporate Reporting*, in particolare relativamente all’allocazione del capitale. Gli obiettivi del WICI sono i seguenti:

- creare un *framework* per permettere la misurazione delle *performance* aziendali e la successiva comunicazione a *shareholders* e *stakeholders*;

---

<sup>21</sup> Ossia quelle aziende che superano alla chiusura del primo esercizio o poi per due esercizi consecutivi due dei seguenti limiti (il CNDCEC ritiene idonei i parametri usati dal legislatore comunitario):

- Totale dell’attivo dello stato patrimoniale: 43.000.000;
- Totale dei ricavi delle vendite e delle prestazioni 50.000.000 €;
- Numero dipendenti: 250.

- sviluppare linee guida per poter avere KPIs (*Key Performance Indicators*) specifici di settore;
- semplificare lo sviluppo di XBRL (*Extensible Business Reporting Language*) ovvero di uno strumento in formato telematico idoneo a gestire la complessità di informazioni presenti (di cui si rimanda per completezza di contesto, al capitolo successivo).

### 1.6.5 Le linee guida Global Reporting Initiative: il Report di Sostenibilità

Il *Global Reporting Initiative* è sia un processo *multi-stakeholders*<sup>22</sup> che un'istituzione indipendente fondata nel 1997 dalla “Coalizione per le Economie Ambientali Responsabili” (CERES) in collaborazione con l'UNEP, il Programma Ambiente delle Nazioni Unite, la cui *mission* è quella di definire delle linee guida per delineare una struttura comune al report di sostenibilità (*Sustainability Reporting Guidelines*), utilizzabile globalmente. Il modello vuole rappresentare un riferimento valido per tutte le aziende, predisponendo una struttura relativamente flessibile ma che preveda dei requisiti minimi (*core indicators*) (ad esempio in termini di sicurezza, emissioni in atmosfera, ecc.) da presentare nel report dalle aziende che lo adottano, indipendentemente dal settore di provenienza. Invece, per fornire un quadro esplicativo e coerente di ogni singolo settore, è richiesto l'utilizzo di *additional indicators*, da adottarsi in aggiunta ai primi. Le linee guida del GRI presentano una metodologia basata su un approccio auto-valutativo strutturato secondo la *triple bottom line*, in quanto gli indicatori sono scomposti nelle tre principali aree di impatto: economica, ambientale e sociale.

Le linee guida per il *reporting* di sostenibilità sono costituite da:

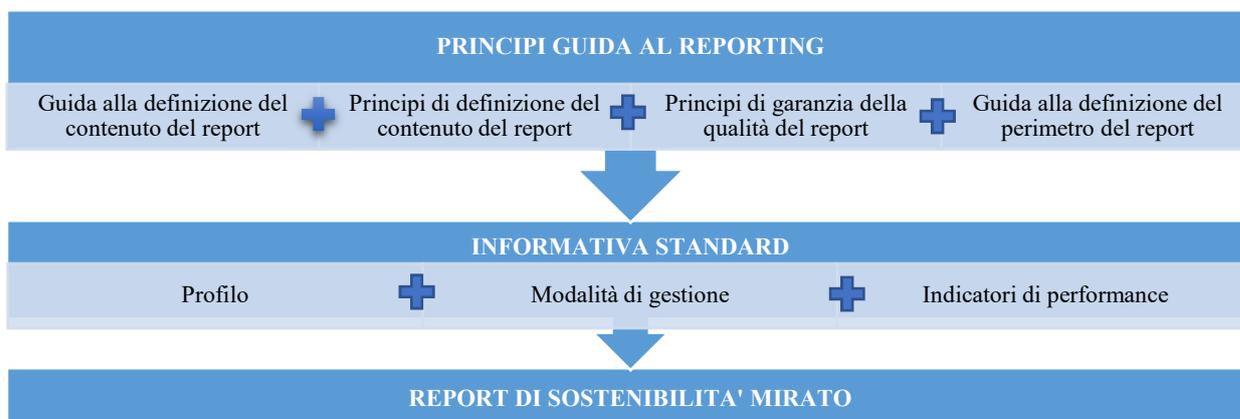
- i principi guida generali per la stesura del *reporting*, per individuare il contenuto del report e garantire la qualità delle informazioni fornite, riconducibili ai principi di *reporting* di materialità, inclusività<sup>23</sup> degli *stakeholders*, contesto di sostenibilità e completezza, equilibrio, comparabilità, accuratezza, tempestività, affidabilità e chiarezza;
- l'informativa standard di comunicazione, comprendente la strategia e il profilo, le modalità di gestione e gli indicatori di *performance* economica, ambientale e sociale in grado di valutare l'interdipendenza settoriale (cosiddetti *Key Performance Indicators* – KPIs);

<sup>22</sup> Approccio basato sul consenso di tutti gli *stakeholders* grazie ad un continuo confronto con questi.

<sup>23</sup> Sforzarsi per raggiungere l'inclusività significa che un'organizzazione è impegnata a riflettere, in tutte le fasi di un processo, su quali siano i punti di vista e le necessità di ogni gruppo di *stakeholders*. I punti di vista degli *stakeholders* si rilevano grazie ad un processo di coinvolgimento che permette che questi vengano espressi senza paure o costrizioni. L'inclusività richiede che vengano considerati anche gli *stakeholders* “senza voce” incluse le generazioni future e l'ambiente”.

- le indicazioni tecniche specifiche sul processo di redazione (GRI, 2011).

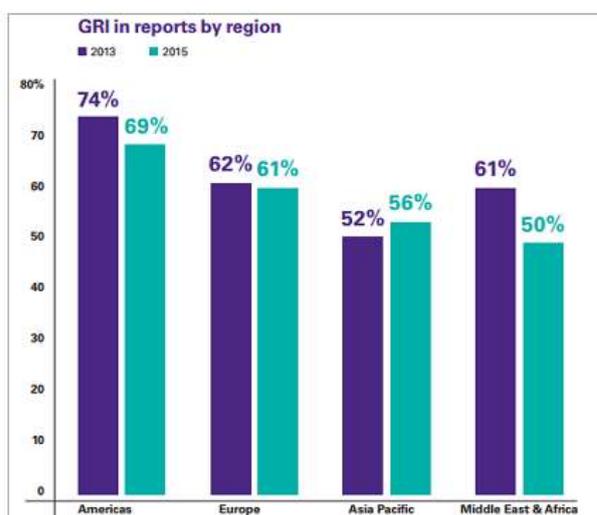
Figura 1.8 Panoramica delle Linee Guida per il reporting di sostenibilità.



Fonte: elaborazione propria

Il GRI rimangono le linee guida più utilizzate per la rendicontazione non finanziaria. Nel suo report, KPMG ipotizza che il leggero declino che si nota nell'utilizzo del GRI sia dovuto all'introduzione del GRI4<sup>24</sup> (spesso considerata più complessa da seguire) o dal fatto che le imprese si allontanano dal GRI per rendicontare le informazioni non finanziarie nel report annuale o in un report integrato (per esempio nei paesi che lo hanno reso obbligatorio) (KPMG, 2015. Figura 1.9).

Figura 1.9: Utilizzo delle Linee Guida GRI nel mondo



Fonte: KPMG (2015, p. 42)

<sup>24</sup> Si tratta del sistema di revisione del modello GRI, attualmente giunto alla quarta, operante al fine di migliorare l'applicabilità per ogni tipologia di organizzazione. La versione G4, lanciata nel maggio del 2013, è adottabile dal 01/01/2016.

### 1.6.6 Il Gruppo di studio per il Bilancio Sociale (GBS)

Il gruppo di studio di Bilancio Sociale, in collaborazione con “l’Istituto Europeo per il Bilancio Sociale” e con il Comitato Scientifico del “Social & Ethical, Auditing & Accounting Network”, è un’iniziativa italiana per la promozione di linee guida per la redazione del bilancio sociale. La ricerca prodotta aveva la finalità di realizzare un documento di unione tra il bilancio sociale di provenienza internazionale e quello di matrice europea e nazionale, volendo adottare un approccio *multi-stakeholders* su modello del GRI.

Tale strumento di rendicontazione consente alle aziende di realizzare una strategia di comunicazione diffusa e trasparente grazie all’apporto informativo, collaterale all’informativa finanziaria obbligatoria, in merito alla quantità e alla qualità degli effetti dell’attività aziendale nei confronti della società e dell’ambiente. Il documento presenta le linee programmatiche che verranno realizzate dall’organizzazione nel futuro rivolgendosi a tutti interlocutori sociali (*stakeholders*) e alla collettività in generale<sup>25</sup>.

Lo *standard* GBS è costituito da:

- una prima parte di principi di redazione del bilancio sociale del GBS (17);
- una seconda parte in cui si definisce la struttura e il contenuto del bilancio sociale attraverso il modello a tre blocchi: 1) identità aziendale, 2) produzione e distribuzione del valore aggiunto, 3) relazione sociale.

Inoltre, sono fissati una serie di postulati che devono caratterizzare il documento, il suo processo di redazione e le sue finalità. Il bilancio sociale deve pertanto:

- essere redatto con scadenza periodica, magari annuale come il bilancio d’esercizio;
- essere pubblico e reso disponibile per tutti gli *stakeholders*;
- fare riferimento all’intera azienda;
- costruire indicatori di dialogo con gli *stakeholders*;
- essere consuntivo, come il bilancio d’esercizio, ma riferire sia sugli effetti sociale previsti che prodotti (Mio C., 2005, p. 168).

---

<sup>25</sup> Si veda <http://www.gruppobilanciosociale.org/associazione-gbs/bilancio-sociale/>

## 1.7 VERSO IL BILANCIO INTEGRATO

Indipendentemente dal modello di comunicazione non finanziaria adottato, i pilastri del *reporting* non finanziario sono così riassumibili (Supino e Sica, 2011, p. 86):

- fornire un quadro completo delle *performance*, comunicando agli *stakeholders* quali impatti economici, sociali ed ambientali l'attività dell'organizzazione provochi;
- orientare l'organizzazione al miglioramento continuo delle prestazioni;
- permettere una comparazione dei risultati conseguiti nel corso del tempo da una stessa organizzazione, oppure tra differenti organizzazioni, agli *stakeholders* cosicché possano migliorare e ampliare le loro possibilità di analisi e valutazione.

I filoni che si sono affermati e succeduti, così come descritti, hanno contribuito a sviluppare positivamente la tematica del *reporting*, mettendo in luce però aspetti non esentabili da critiche (tabella 1.4).

Tabella 1.4: Critiche agli approcci per il reporting prima del Bilancio Integrato

| <b>APPROCCIO</b>              | <b>CRITICITA'</b>   |
|-------------------------------|---|
| <b>INTELLECTUAL CAPITAL</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Trascurano le istanze ambientali, sociali e di sostenibilità.</li><li>➤ Non mettono sullo stesso piano tutti gli <i>stakeholders</i> ma lasciano agli <i>shareholders</i> il ruolo predominante tra gli interlocutori a cui rispondere.</li></ul> |
| <b>BALANCED SCORECARD</b>     |   |
| <b>TRIPLE BOTTOM LINE</b>     | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Non danno adeguato rilievo alla prospettiva strategica, alle tematiche di <i>governance</i> e all'analisi dei rischi.</li></ul>   |
| <b>SUSTAINABLE ACCOUNTING</b> |   |

Fonte: elaborazione propria sulla base di Incollingo (2014, p. 24).

Lo sviluppo del paradigma dei modelli di *accountability* descritti, spinto dall'insorgere della necessità di una nuova forma di *reporting*, ha condotto all'affermarsi del report unico<sup>26</sup>, nuova modalità di rendicontazione in cui trovano allocazione sia i risultati finanziari che quelli non

<sup>26</sup> Di cui si farà riferimento anche come "Integrated Reporting", "Report Integrato" e "Bilancio Integrato".

finanziari (*Environmental, Social e Governance- ESG*). L'eterogeneità dei *tools* apre la strada all'idea di fondere più documenti, superando la mera combinazione (*reporting* annuale tradizionale e *reporting* socio-ambientale o di sostenibilità) e poter fornire in questo modo una rappresentazione unitaria e sistematica dell'impresa in modo che riesca a catturare, integrandole, le diverse prospettive di analisi della gestione e le molteplici metodologie di misurazione dei risultati (Elkington, 1997 citato da Incollingo, 2014, p. 24).

Una rappresentazione sintetica delle tendenze evolutive della *Corporate Reporting* viene offerta dalla figura 1.10.

Figura 1.10: Tendenze evolutive della *Corporate Reporting* (2)



Fonte: Conti E. (2015, slide 3)

## 1.8 DEFINIZIONE DELLA DOMANDA DI RICERCA

Il presente capitolo ha avuto lo scopo di definire la *Corporate Social Responsibility*, secondo la quale diventa imprescindibile non rendere conto a tutti gli *stakeholders* delle *performance* aziendali, per cui anche relativamente all'operato sostenibile dell'impresa nella prospettiva presente e futura. Al fine di inquadrare il tema, è stata proposta un'analisi dello sviluppo del concetto di "azienda", riprendendo i maggiori contributi della dottrina e facendo un breve *excursus* storico, fino ad arrivare alla sua visione di istituzione legata indissolubilmente da un rapporto reciproco con l'ambiente e la società, generatrice di valore non solo per gli *shareholders* ma per una vasta gamma di *stakeholders*.

Per comprendere come si sia sviluppata la complessa e sfaccettata disciplina della *CRS* vengono esposte le principali tappe evolutive, soffermandosi sul passaggio avvenuto dalla teoria dello "Shareholder Approach" a quella dello "Stakeholder Approach", fino alla "Triple Bottom line". A questo punto, la rilevanza degli *stakeholders* percepita dagli studi in materia ha portato a dedicare un paragrafo a tali soggetti per analizzarne il cambio di ruolo avvenuto nel corso degli ultimi anni nel rapporto tra loro ma soprattutto nel rapporto con l'azienda. Da qui si ricollega la visione di Porter e Kramer (2002, 2007, 2011) e il nuovo obiettivo di creazione di "valore condiviso" (*Corporate Shared Value*), diverso da quello di Responsabilità Sociale d'Impresa in cui "il collegamento con il *business* è limitato". Il modello di Porter e Kramer, infatti, mette al centro delle decisioni sui programmi di CSR il rapporto interno-esterno e esterno-interno (ovvero il contesto competitivo) tra impresa e società.

La spinta degli *stakeholders* ha portato l'impresa a ricercare degli strumenti che permettessero l'implementazione della *Corporate Social Responsibility* a livello di *Performance, Reporting* e *Assurance* al proprio interno per poterne successivamente dare una comunicazione esterna.

Il conseguente esame delle principali iniziative a livello europeo ed internazionale, intercorse negli anni, ha permesso di comprendere la reale necessità che sussiste di dotare le imprese di un modello di rendicontazione integrata.

La ricerca ha lo scopo di descrivere il documento rappresentato dall'*Integrated Reporting*, quale evoluzione positiva del supporto decisionale di cui le imprese necessitano, essendo esso un mezzo per comunicare contemporaneamente la stabilità finanziaria e le pratiche aziendali sostenibili. I modelli di *reporting* socio-ambientale e di sostenibilità, materializzandosi in documentazioni allegate, e quindi separate dal bilancio d'esercizio, hanno, da una parte, contribuito a rendere la comunicazione più esauriente e completa anche se complessa e spesso discordante, ma, dall'altra parte non sono state in grado di trasmettere la relazione che intercorre tra gli aspetti sostenibili e gli aspetti finanziari. Così facendo, lo *stakeholder* non è capace di

percepire una visione completa dell'impresa, tanto da renderne difficile la comprensione di quale modello di *business* e quale strategia abbia adottato. Tali strumenti si dimostrano “*inadeguati per presentare il vero percorso di creazione del valore, ovvero di cogliere gli effetti dell'impatto aziendale sulla società*” (Incollingo, 2014, p .24), in particolare viste le seguenti criticità:

- c'è carenza di una prospettiva *looking-forward*, sottovalutata per lasciare spazio principalmente all'analisi delle *performance* passate;
- la mancanza di una prospettiva futura impedisce di evidenziare i rischi e le incertezze e di conseguenza non sussiste una strategia e un modello di *business* strutturati per affrontarli;
- non è possibile dare una valutazione a 360° al modello di *business* adottato, in quanto risulta difficoltoso, in un'ottica ristretta, evidenziarne i punti di forza e i punti di debolezza.

Il Bilancio Integrato nasce proprio per assolvere tali lacune e permettere alle imprese di dare una visione completa della propria strategia nel breve, medio e lungo periodo, per cui *governance* e analisi dei rischi hanno un ruolo centrale nell'adempimento del dovere di sostenibilità. Allo stesso tempo, gli *stakeholders*, avranno la possibilità di confrontare le diverse imprese e le loro condotte socialmente responsabili, grazie ad un metro unico di valutazione. Nel prossimo capitolo si procederà, prima, con un approfondimento sull'informativa *non financial*, soffermandosi in seguito sull'esame del *Framework <IR>* redatto dall'IIRC nel dicembre del 2013.

Il contesto di riferimento presentato vuole essere una base teorica **per definire le domande di ricerca**, sulle quali si fondano le analisi empirico-descrittive (presentate nel paragrafo “Introduzione”).

Il lavoro compiuto dall'IIRC rappresenta il primo vero *framework* sul Report Integrato che si struttura in una serie di principi che le imprese adottanti tale forma di *disclosure* devono rispettare per vedersi riconoscere il titolo. Come sarà possibile vedere, i diversi principi dell'IIRC si distinguono tra linee guida, elementi rilevanti e concetti fondamentali e richiedono che la loro implementazione sia frutto di un processo interno di *intergated thinking*, il quale si materializzerà, infine, nel Report Integrato. Tale conclusione, però, non è scontata e richiede tempo, a volte anche diversi anni.

Si vuole in tale sede mettere in luce il tema dell'evoluzione della reportistica aziendale verso l'assunzione della forma integrata, esaminando i passi avanti compiuti in tale ambito e

constatando il livello di *compliance*, riscontrabile ad oggi, con i principi dell'IIRC (**prima domanda di ricerca**).

In particolare, tale struttura, contraddistinta da principi, non impone alle organizzazioni di adottare precisi *Key Performance Indicators* bensì concede una certa “libertà” di decidere quelli più idoneamente rappresentanti il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

La predisposizione di un Report Integrato prevede che i KPIs comunicati nel corso degli anni abbiano una certa efficacia per permetterne l'utilizzo come indice di *performance* dell'impresa nel perseguimento dei propri obiettivi e quindi nell'attuazione della propria strategia. Per tale ragione, la **seconda domanda di ricerca** si pone sull'intenzione di valutare proprio il livello di efficacia comunicativa espressa dai predetti indicatori. Inoltre, si vuole fornire una risposta ai seguenti quesiti rappresentati **la terza domanda di ricerca**, relativi alla capacità del soggetto di allineare KPIs e obiettivi nella propria forma di disclosure e di mantenerli nel tempo:

- 1) È possibile comprendere il collegamento tra gli obiettivi comunicati e i KPIs, anche in seguito a cambiamenti avvenuti nel *business model*? C'è coerenza?
- 2) La scelta di comunicazione dei KPIs nel corso degli anni si mantiene costante, qualunque sia la *performance* misurata?



## CAPITOLO SECONDO

### IL BILANCIO INTEGRATO: IL NUOVO STADIO DI CORPORATE REPORTING

#### 2.1 L'INFORMATIVA NON FINANZIARIA E IL SUO GRADO DI DIFFUSIONE

##### 2.1.1 Premessa

Come accennato, il Report Integrato fonda le proprie radici sulla sentita esigenza di un cambiamento informativo in merito alla *performance* aziendale, nei confronti non solo degli *shareholders* ma di tutti gli *stakeholders*. Le relazioni intrattenute con gli interlocutori contribuiscono alla creazione di valore per l'azienda e all'affermarsi della cosiddetta *Stakeholder Theory*. Successivamente, con l'insinuarsi del tema di *Corporate Social Responsibility*, sboccia il filone di studi sul *reporting* ambientale, sociale, socio-ambientale e di sostenibilità, documenti separati dal *report* annuale, nati per essere una risposta delle imprese alla pressione che gli interlocutori esterni esercitano, in modo così da ottenere la legittimazione sociale ad operare. Da qui ne consegue lo sviluppo di diverse proposte provenienti da organismi regolatori e *standard setter*, i quali però, utilizzando approcci eterogenei tra loro, non riescono a soddisfare pienamente l'esigenza informativa degli *stakeholders* attraverso la redazione di un unico report.

L'*Integrated Reporting* (IR) rappresenta, infatti, un ulteriore passo avanti nel campo della rendicontazione e un'evoluzione al bilancio di sostenibilità (o bilancio sociale o socio-ambientale), finalizzato a mettere in luce le variabili *Environmental*, *Social* e *Governance* (le cosiddette variabili "ESG") integrandole al bilancio civilistico. L'innovazione rappresentata dall'IR si basa sulla sussistenza di informazioni finanziarie e non finanziarie, non risultati da una semplice somma ma al contrario dall'unione e dalla fusione di queste in un unico report. La rappresentazione unitaria permette di mettere in luce l'interrelazione tra l'informativa finanziaria e non finanziaria, dimensioni finora trattate solo separatamente. In particolare, l'*Integrated Reporting* offre una nuova visione d'insieme dell'azienda perché in grado di evidenziarne la sinergia scaturente da tale integrazione informativa, risultante in creazione di valore per l'impresa. L'arco di tempo che non coincide solamente con il breve termine, ma anche con il medio-lungo, si concentra sulla realizzazione di valore sostenibile nel tempo. Infatti, come anche Eccles e Krzus affermano (2012, p. 24), il Report Integrato è sia uno strumento che una rappresentazione simbolica dell'impegno dell'impresa verso la sostenibilità.

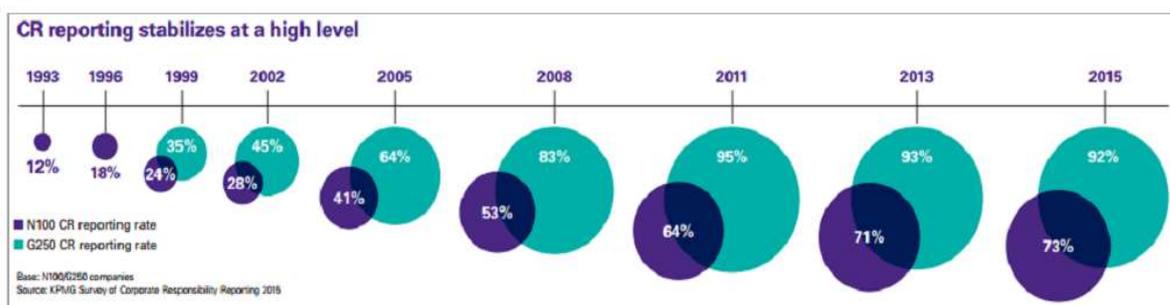
## 2.1.2 L'informativa non finanziaria e il suo grado di diffusione

Nel corso del primo capitolo, si è visto come l'impresa rappresenti un sistema "vitale" che necessita di un continuo interscambio positivo con l'ambiente e la società, pena l'estinzione. Tale interscambio rappresenta l'opportunità per l'azienda di comunicare la propria *mission* e il *modus operandi* ai propri *stakeholders* e, perché ciò avvenga in modo più esauriente, sempre più imprese pubblicano, in allegato al bilancio d'esercizio, un report di sostenibilità, informando volontariamente gli interlocutori sulle variabili non finanziarie.

Secondo una ricerca compiuta da KPMG (2015) nel campione N100, ovvero comprendente le 100 aziende più grandi di 45 Paesi a livello mondiale, il 75 % di queste pubblicano (volontariamente o perché obbligate dalla normativa interna) informazioni non finanziarie: 3 su 5 lo fanno includendo dati *non financial* nei loro report annuali (1 su 5 nel 2011) però non integrandoli. Ad ogni modo, il *driver* di diffusione della rendicontazione di sostenibilità, secondo la società di revisione, è da ricondurre all'estensione delle legislazioni che ne prevedono l'obbligo.

Nell'ultimo decennio, infatti, la percentuale delle società quotate del *Global Fortune* 250 che pubblicano un *reporting* di sostenibilità è passata dal 64% del 2005 al 92% del 2015, mentre per il campione delle N100, si è passati dal 41 % al 73% (figura 2.1).

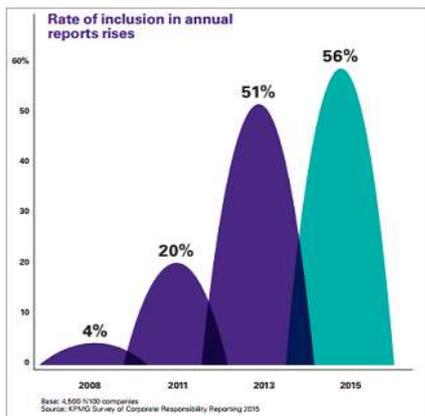
Figura 2.1: La percentuale di aziende che pubblicano un report di sostenibilità



Fonte: KPMG (2015, p. 30).

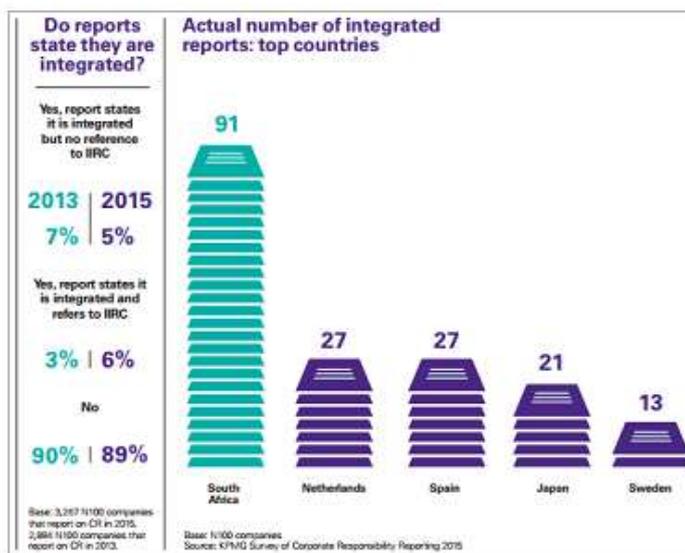
Sebbene circa il 60 % delle aziende inserisca informazioni non finanziarie nel proprio report annuale (figura 2.2), quelle che dichiarano di pubblicare un Report Integrato sono circa 1 su 10 (figura 2.3). Il caso di maggior diffusione di *Integrated Reporting* è quello sudafricano, paese in cui è previsto l'obbligo per legge per tutte le società quotate alla borsa di Johannesburg di tale tipologia di rendicontazione.

Figura 2.2: Tasso di inclusione di informazioni finanziarie nel report annuale (non integrato)



Fonte: KPMG (2015, p. 36).

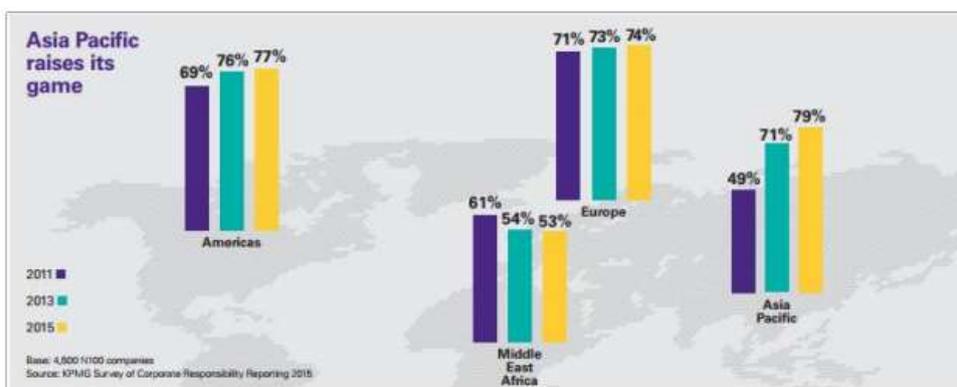
Figura 2.3: Numero attuale di report integrati



Fonte: KPMG (2015, p. 38)

A livello mondiale, in generale, la rendicontazione integrata rallenta un po' a diffondersi sia per la necessità di ulteriori legislazioni in merito che ne impongano il vincolo obbligatorio sia perché, trovandosi ad uno stadio iniziale di espansione necessitano di tempo per l'implementazione. In alcuni casi però, numerosi interventi hanno portato all'acquisizione di requisiti obbligatori e volontari rispetto all'informazione non finanziaria, specialmente in Asia (figura 2.4), in cui si è passati da un tasso complessivo del 49 % nel 2011 a un 73 % nel 2015. I tre Paesi in cui i tassi di *reporting* di sostenibilità sono cresciuti significativamente negli ultimi due anni sono: India (+27%), Taiwan (+21%) e Corea del Sud (+25%).

Figura 2.4: La rendicontazione non finanziaria nel mondo



Fonte: KPMG (2015, p. 31).

La terza posizione dell'Europa nel *ranking* è giustificata dalla netta disparità tra il tasso di rendicontazione nell'Europa dell'ovest, equivalente al 79%, e quello nell'Europa dell'est, corrispondente al 61%. Si prevede, comunque, che con l'introduzione della Direttiva Europea 2014/95/CE (di cui si rimanda al paragrafo 2.7) tale *gap* dovrebbe tendere a ridursi.

Globalmente, il tasso medio di rendicontazione *non financial* coincide con circa il 75%: 2 su 3 superano la media, tra cui l'Italia, mentre solo 8 mostrano tassi superiori al 82% fino al 100%, ricompresi tra India, Indonesia, Malesia, Sudafrica, Regno Unito, Francia, Danimarca e Norvegia.

L'introduzione legislativa in tema di rendicontazione non finanziaria può differenziarsi per istituzione introduttrice (governo o borse) o per ambito di interesse socialmente responsabile. Nello specifico (KPMG, 2015):

- **India (100%):** SEBI (Securities Exchange Board), l'autorità regolatrice dei mercati finanziari indiana istituita nel 1992, e il *Companies Act* (1956), legge sul mercato del capitale, hanno imposto a tutte le società di riportare l'informativa non finanziaria nel report annuale;
- **Malaysia (99%):** è obbligatorio per le società ad azionariato diffuso (non quotate) riportare informazione di CSR nel report annuale. La borsa malaysiana obbliga, invece, le società quotate a descrivere in che modo sono gestiti opportunità e rischi derivanti dalle variabili economica, ambientale e sociale;
- **Indonesia (99%):** sia le società quotate che quelle a responsabilità limitata sono obbligate a riportare l'informativa non finanziaria nel report annuale;
- **Sud Africa (99%):** tutte le società sono spinte ad attuare una rendicontazione integrata, secondo il *King III Code of Governance Principles*, mentre le imprese quotate sono obbligate a redigerla; infatti, dal 2010, la rendicontazione integrata è diventata uno dei requisiti per l'ammissione alla Borsa di Johannesburg.
- **Francia (93%):** la legge *Grenelle II* (2012) obbliga tutte le grandi imprese private e quotate (il cui numero di dipendenti sia superiore a 500) a fornire anche informazioni non finanziarie nel loro report annuale e dal 2016 è richiesta anche una *disclosure* in tema ambientale-climatico;
- **Regno Unito (90%):** tutte le imprese quotate nel principale mercato della borsa di Londra dovranno riportare i loro livelli di emissione dei gas serra dal 2013;
- **Norvegia (86%):** dal 2013, le società ad azionariato diffuso e quotate devono obbligatoriamente integrare il bilancio annuale con le informazioni non finanziarie;

- **Danimarca (83%):** circa 1.100 società danesi sono obbligate a inserire informazioni *non financial* nel report annuale, in particolare a proposito di clima e diritti umani. Il primo Bilancio Integrato viene redatto volontariamente da un'azienda danese di biotecnologie, la Novozymes.

Dalla parte degli investitori, si dimostra, secondo l'ultimo rapporto della *Global Sustainable Investment Alliance* (GSIA, 2015), che il mercato degli investimenti sostenibili è passato da 13.300 miliardi di dollari a inizio 2012 a 21.400 miliardi a inizio 2014. Essi cercano, sempre più frequentemente forme di investimento che rispettino i criteri ESG, ovvero ambientali, sociali e di *governance* societaria, ragione per cui società di informazione economico-finanziaria come *Bloomberg* e *Thomas Reuters* provvedano oggi a fornire dati relativi a tali variabili e alle loro performance nelle loro analisi.

### **2.1.3 Cos'è l'informativa non finanziaria**

In dottrina, non si trova sempre una separazione tra il concetto di informativa *financial* (inteso quella obbligatoria) e *non financial* (riferendosi a quella volontaria). Questo è dovuto al fatto che il contesto normativo varia a seconda del Paese in cui opera l'azienda e di conseguenza le imposizioni legislative mutano per determinati fattori economico-finanziari e per la possibilità di adottare volontariamente o meno l'informativa legata alla sfera qualitativa. Come proposto da Massari (2013, p. 220) l'informativa finanziaria è da ricondurre al bilancio d'esercizio mentre con "informativa non finanziaria" ci si riferisce alla sostenibilità, in particolare all'ambiente e la società. Quest'ultimo raggruppamento include anche la *reputation*, il capitale intellettuale e la gestione del rischio.

Come è stata visto nel capitolo precedente, le aziende possono adottare i diversi approcci comunicativi di sostenibilità mantenendo la libertà sull'approccio di collegamento tra l'informativa *financial* e *non financial*; in questo modo il livello di interconnessione tra l'informativa finanziaria e non finanziaria comunicato varia mostrando un'assenza di coordinamento qualora le due informative vengano concepite separatamente dando luogo, in questo modo, ad una comunicazione allargata ma non coesa. Oppure può presentarsi il caso in cui, nonostante l'azienda si rivolga a *stakeholders* diversi, riproponga l'informativa nella stessa forma, senza evidenziare gli aspetti principali che interessano a quei particolari interlocutori. Ciò accade perché la difficoltà di progettare, predisporre e pubblicizzare documenti separati ma coordinati tra loro e, quindi, in grado di essere una risposta efficiente ai diversi *stakeholders* è significativamente alta. L'informativa integrata nasce proprio dalla necessità di un coordinamento tra i due livelli informativi capace di integrare pienamente le variabili

economica, ambientale e sociale. In questo modo, l'integrazione informativa permette all'azienda di considerare l'interazione tra *environmental* e *social* non solo a livello di *reporting* ma anche nei processi decisionali (Ibidem).

Trai i vantaggi di una comunicazione aziendale integrata l'Autore segnala:

- il rapporto bidirezionale con gli *stakeholders*, grazie ai *feed-back*;
- l'informativa multipla a livello di contenuto (analisi strategica, di contesto competitivo, economico-finanziaria, sociale e ambientale);
- la diacronia, per la prospettiva temporale (passato, presente e futuro);
- la doppia natura delle informazioni: qualitativo-narrativa (l'informativa non finanziaria in cui si valutano gli impatti qualitativi sulla società e sull'ambiente) e quantitativo-finanziaria (l'informativa finanziaria del bilancio d'esercizio).

Secondo uno studio condotto negli USA nel 2008, dal CIFR per la SEC (*Securities and Exchange Commission*), le cause generali che hanno condotto nel corso degli anni a intravedere l'urgenza di un sistema integrato sono da ricondurre principalmente all'uso di standard *rule-based* (US GAAP) piuttosto che *principle-based* (IFRS) e la carenza di un approccio olistico nella comunicazione di impresa, eccessiva nella rendicontazione prodotta. Sebbene si stiano tentando di ridurre la complessità generale attraverso l'XBRL (*Extensible Business Reporting Language*)<sup>27</sup>, questo strumento, in formato elettronico, ha aiutato le imprese nella gestione delle informazioni ma senza ridurre di fatto le criticità preesistenti. Tale complessità se non risolta può innescare un meccanismo di percezione di relativa trasparenza e di conseguente chiusura da parte di quegli *stakeholders* che richiedono informazioni diverse da quelle economico-finanziarie. Le informazioni non finanziarie, riconducibili alle variabili ambientale, sociale e di *governance* costituiscono un'ampia categoria che, sulla base della proposta di Massari (Ibidem, p.222), può essere suddivisa in tre sotto gruppi:

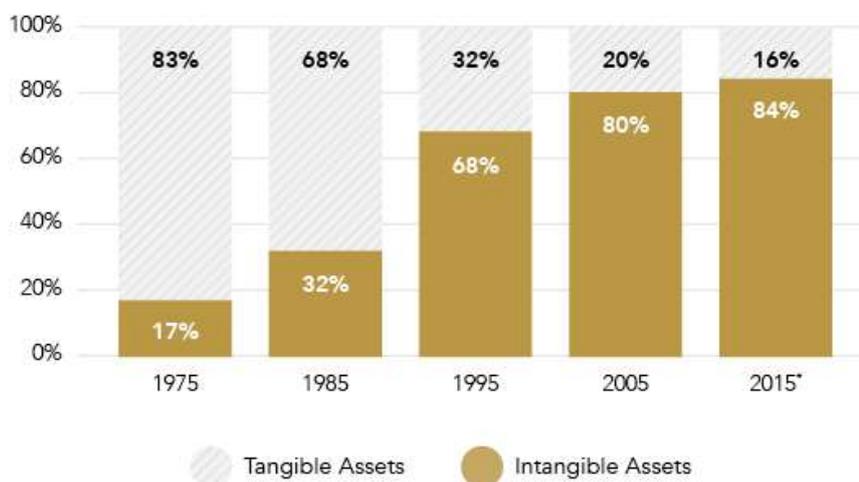
- Il primo ricomprende gli **asset intangibili**. Le cause che a maggior ragione conducono all'*Integrated Reporting* sono da ricondurre alla nuova natura e al nuovo valore che l'informazione ha assunto nel corso degli ultimi anni. I beni intesi come risorse tangibili, risorse fisiche e finanziarie, stanno lasciando sempre più spazio ai cosiddetti "intangibles" (16% dei primi contro l'84% dei secondi nel 2015), ovvero ai beni immateriali o intangibili, come la reputazione, il capitale intellettuale e la gestione del

---

<sup>27</sup> XBRL è uno standard internazionale utilizzabile volontariamente per strutturare il processo di *business reporting* in formato digitale e aumentarne trasparenza e accesso alle informazioni grazie all'uniformità del formato. Tale standard si avvale di una propria tassonomia consentendo la formalizzazione e codificazione uniforme delle informazioni *non financial*. Grazie anche a criteri per la misurazione e la classificazione, viene favorita l'armonizzazione della *disclosure* in forma digitale della reportistica integrata internazionalmente (Gasparini A., 2013, p. 214).

rischio, per i quali non è possibile compiere una misurazione e pertanto nemmeno attribuirne un valore di mercato (si veda figura 2.5).

Figura 2.5: Components of S&P 500 Market Value



Fonte: OCEAN TOMO (2015)<sup>28</sup>

La crescente complessità nelle dinamiche competitive globali, dovuta ad esempio ai progressi tecnologici e alle fluttuazioni dei tassi di sviluppo dei mercati, ha progressivamente costretto le imprese a dover puntare sull'accumulazione di risorse e capitale intangibili per affermarsi come operatori di successo. Questo perché le risorse immateriali sono meno flessibili di quelle materiali o tangibili (Chatterjee, Wernerfelt, 1991) a causa delle loro caratteristiche: non facile accumulazione, non trasferibilità e la natura idiosincratICA all'impresa e ai membri di questa. Ecco che l'imitazione di una risorsa o competenza *intangible* diventa così difficile per i competitors da poterla qualificare come una fonte privilegiata di performance differenziali e di lungo termine.

- Il secondo gruppo include i **Key Performance Indicators**, un insieme di indicatori parametro-obiettivo qualitativi e quantitativi che si occupano di misurare i fattori critici di rischio e di successo dell'azienda. L'adozione di questi strumenti permette la misurazione delle diverse performance aziendali supportando il *management* nelle decisioni di integrazione in ottica strategica (Impronta Etica, 2013). I KPIs sono parametri che riguardano ad esempio la qualità del prodotto, il tasso di rotazione dei dipendenti, i tassi di successo dello sviluppo di nuovi prodotti, la fidelizzazione dei clienti.

<sup>28</sup> Disponibile in: <http://www.oceantomo.com/about/intellectualcapitalequity>, [data accesso 20/09/2016].

- Il terzo e ultimo gruppo contiene i **parametri ESG** (*Environmental, Social e Governance*), i quali permettono una misurazione delle *performance* aziendali in ambito ambientale, sociale e di *governance*. È fondamentale per l'agente economico essere consapevole degli impatti che lo svolgimento delle proprie attività può avere sui suddetti ambiti in modo da orientare le decisioni in un'ottica allargata per evitare i rischi, ma anche per far emergere delle opportunità strategiche, come il sorgere di *asset* intangibili (un esempio è la reputazione di un'azienda nel territorio in cui opera).

Per avere una visione delle principali differenze tra l'informazione finanziaria e l'informazione non finanziaria, si propone la seguente tabella 2.1.

Tabella 2.1: Informativa finanziaria vs informativa non finanziaria

| <b>Aspetti diversi</b>                              | <b>Informativa finanziaria</b>                                      | <b>Informativa non finanziaria</b>   |
|---|---|--|
| <b><i>Orizzonte temporale</i></b>                   | <i>Backward</i>   | <i>Forward</i>   |
| <b><i>Confini di riferimento</i></b>                | Giuridico-contabili   | Oltre i confini imposti dalla legge, verso un'ottica <i>life-cycle thinking</i> .  |
| <b><i>Principio della rilevanza/materialità</i></b> | Legata all'impatto quantitativo-monetario sul bilancio d'esercizio. | Legata all'impatto qualitativo e quantitativo che un evento aziendale può causare internamente o nei rapporti esterni.     |
| <b><i>Principio della verificabilità</i></b>        | Sempre grazie alla ricostruzione del procedimento contabile.        | Processo ad <i>itinere</i> alla luce dei progressi degli standard per la redazione del report di sostenibilità.            |
| <b><i>A chi si rivolge</i></b>                      | Rivolto a azionisti (attuali e potenziale) e creditori.             | A tutti gli <i>stakeholders</i> , ovvero quei soggetti legittimati a conoscere i risultati e l'andamento dell'istituzione. |

Fonte: Rielaborazione propria di Massari (2013, p. 223)

## 2.1.4 La scelta dei Key Performance Indicators

Nella predisposizione dell'*Integrated Reporting* un'organizzazione si trova ad affrontare il problema di quali informazioni siano rilevanti o, per riprendere il termine anglosassone "material". Il *Framework* richiede esplicitamente che il report, redatto secondo i propri principi, debba essere, tra gli altri requisiti, materiale, sintetico e conciso, evitando di comunicare attraverso la *disclosure* esterna informazioni che, relativamente alla società e alle sue caratteristiche, si palesano come irrilevanti o anche ridondanti e che potrebbero costituire causa di confusione per il lettore.

L'impresa, quando espone i dati relativamente alla propria situazione finanziaria o non finanziaria attuale, si rivolge ad una pluralità di utenti che include sia i clienti, che gli investitori, che gli *shareholders* ovvero categorie di *stakeholders* decisamente diverse sotto il punto di vista degli interessi di cui sono portatori nei confronti dell'organizzazione.

L'*One Report*, quale forma di *disclosure* capace di saper comunicare la creazione di valore sostenibile a tutti gli interlocutori, si avvale dell'uso di strumenti che possano aiutare qualsiasi lettore a capire quali siano i dati importanti o rilevanti, permettendogli di visualizzare in maniera facile ed immediata i progressi fatti dall'organizzazione nel corso degli anni: tali strumenti sono gli indicatori di *performance*.

I *Key Performance Indicator* sono una serie di indicatori qualitativi e quantitativi che hanno la finalità di misurare determinate prestazioni all'interno di un processo. Tale metodo consente di compiere una misurazione interna delle attività messe in atto per il raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'organizzazione e, allo stesso tempo, anche una forma di controllo esterno grazie al fatto che i KPIs rappresentano delle grandezze che permettono di aggregare i risultati rendendoli più chiari e concisi della mera narrativa. Gli indicatori, ad ogni modo, per poter assolvere alla predetta doppia funzione di monitoraggio e, in particolare di controllo esterno, devono essere semplici da interpretare e, quindi, essere in grado di "distillare" diversi dati, fornendo una diagnosi immediata dei risultati raggiunti.

Come brevemente evidenziato, gli indicatori di *performance* oltre a rappresentare uno strumento di supporto per tutti gli *stakeholders*, costituiscono un aspetto molto vantaggioso anche per l'impresa stessa che, se mette in atto un'attività di monitoraggio e gestione ripetuta, può avere un continuo controllo delle *performance* e comprendere i progressi fatti o le aree in cui si necessitano azioni di miglioramento e, a quel punto, delineare le prossime sfide ed opportunità.

Per le ragioni finora esposte, la scelta per un'azienda dei giusti indicatori “material” è significativamente importante e a tal proposito, viene proposto un modello per l'identificazione di essi proposto da Lydenberg e Rogers (2010, pp. 244-250).

Tale modello, sviluppato in sei stadi diversi descrive il processo decisionale che conduce un'impresa a riporre la propria scelta su un certo tipo di indicatore piuttosto che su di un altro.

Il processo si sviluppa nelle seguenti fasi.

1. Individuazione di un ampio insieme di fattori di rischio ed opportunità che potrebbero essere riferiti a qualunque settore industriale.
2. Dopo aver definito un certo criterio di classificazione dei settori industriali, viene individuato il gruppo di fattori di rischio ed opportunità appropriato per il settore in cui opera l'impresa oggetto di analisi.
3. La terza e quarta fase consistono nel percepire quali indicatori possono essere “material” per l'impresa considerata e quindi occorre definire la “materialità” applicata all'ambito non finanziario (si tratta di individuare gli indicatori che potrebbero avere un impatto in termini finanziari, i fattori importanti per gli *stakeholders*, quelli che interessano i regolatori e quelli che potrebbero essere vantaggiosi per l'opportunità offerta all'impresa dall'innovazione).
4. A questo punto gli indicatori vengono sottoposti ad una valutazione basata sull'attribuzione di un punteggio e a seconda del livello ottenuto, si determinano i *Key Performance Indicators*.
5. Infine, vengono determinate le misure per gli indicatori chiave che permettano il confronto tra le varie imprese appartenenti agli stessi settori o tra le diverse *disclosures* di una stessa impresa.

Secondo gli autori, gli indicatori per essere in grado di svolgere al meglio la propria funzione, devono essere correlati da una metrica chiara che sia comprensibile per lettore, altrimenti si rischia di perdere il fine che giustifica la sua invenzione.

Infine, la presentazione dei KPIs deve sempre essere accompagnata da dati riferiti ai periodi passati e dati previsionali, o obiettivi/prospettive future, consentendo un'analisi andamentale dell'impresa.

## I requisiti dei KPI

Per perseguire lo scopo definito dalla Norma Uni 11097:2003<sup>29</sup> di “[...] *associare un determinato fenomeno o risultato a informazioni qualitative e/o quantitative sotto osservazione* [...]” tutti gli indicatori, indipendentemente dalla tipologia settoriale in cui una certa organizzazione è inserita, devono avere alcune caratteristiche (CEPAS, 2007, p. 72-74), ovvero la:

- Semplicità nella rilevazione, elaborazione e interpretazione e in modo rapido (se possibile);
- Misurabilità/verifica in maniera facile ed oggettiva per mezzo di dati sotto forma di percentuali, quantità o rapporti e attraverso l’uso di grafici o tabelle;
- Significatività e rispondenza con gli obiettivi prefissati e quindi chiaramente espressi;
- Confrontabilità con degli standard (valore di riferimento e tolleranza/scostamento accettabile);
- Chiarezza, relativamente ai progressi fatti o alle aree che necessitano di azioni di miglioramento.

---

<sup>29</sup> La norma Uni 11097, pubblicata nel 2003 e elaborata dalla Commissione nazionale per la Qualità e l’Affidabilità, fornisce le linee guida per l’individuazione, la selezione e la rappresentazione degli indicatori della qualità e dei quadri di gestione (detti anche di governo) di essa.



## 2.2 L'IIRC E LA NASCITA DEL FRAMEWORK <IR>

Nel 2009, la *Global Reporting Initiative*, in collaborazione con altri enti internazionali come il *Prince's Accounting for Sustainability Project* (A4S), l'*International Federation of Accountants* (IFAC) e l'*International Accounting Standard Board* (IASB), ha per prima proposto di dare origine al predetto unico documento globale ed integrato di *reporting*, superando la fase dei bilanci separati e riportando unitamente i risultati *financial* (fino a quel momento solo sotto forma di bilancio annuale, di esercizio o consolidato), *environmental*, *social* e *governance* (oggetto di report separati, diversi a seconda della scelta volontaria di comunicazione non finanziaria che il *management* vuole perseguire). La chiamata esigenza di armonizzare le diverse forme di reportistica aziendale, verso il raggiungimento di coerenza e convergenza dei diversi *frameworks* esistenti, porta nell'anno successivo alla nascita di un autorevole organismo, l'*International Reporting Council* (IIRC). Tale organo, composto da rappresentanti di organismi regolatori, investitori, aziende, *standard setter*, professioni contabili e organizzazioni non governative, ha lo scopo di definire un *framework* in grado di standardizzare a livello internazionale principi e criteri per l'elaborazione dell'*integrated reporting* (IR). In questo modo, è possibile avere un nuovo modello di comunicazione aziendale sul processo di *value creation* nel tempo che va a definire un nuovo stadio di *Corporate Reporting*.

Il percorso dell'IIRC verso il *Framework* ha avuto inizio a partire dal settembre 2011, mese in cui venne pubblicato il *Discussion Paper "Toward Integrated Reporting – Communicating value in the 21st Century"* in modo da avere un primo riscontro. Successivamente, nel luglio del 2012 venne emesso il *Draft Outline of the Integrated Reporting <IR> Framework*, nel novembre dello stesso anno il *Prototype of the International Integrated Reporting Framework* e, in ultima, nell'aprile del 2013 il *Consultation Draft of the International <IR> Framework*, per il quale si diedero due mesi di tempo per far pervenire i commenti. Solo in seguito venne pubblicata la versione finale dell'*International <IR> Framework* e precisamente nel dicembre del 2013. In allegato al predetto documento, ne vennero emessi altri due con riferimento al principale: *Basis for Conclusions* e *Summary of Significant Issues*. Entrambi espongono la posizione dell'IIRC in merito ai commenti sul *Consultation Draft*, mentre solo il secondo illustra lo sviluppo da quest'ultimo al *Framework* finale.

Particolare rilevanza assumono in seguito altre due iniziative: l'*IIRC Pilot Programme for reporters* e i *Technical Collaboration Groups* (TCG). Il primo, che verrà ripreso nel terzo capitolo del presente elaborato, è un progetto del 2011 in cui 100 aziende di tutto il mondo si sono rese disponibili a sviluppare un Report Integrato secondo il *Framework* mentre la seconda

iniziativa riguarda la formazione di gruppi di enti ed esperti in discipline diverse per il dibattito sui temi principali, elaborando i cosiddetti *Background Papers for <IR>* e contribuendo al miglioramento del lavoro dell'IIRC.

## 2.3 FINALITA' DEL REPORT INTEGRATO E STRUTTURA DEL FRAMEWORK

### 2.3.1 L'approccio principle-based

L'*integrated reporting* costituisce il tema cruciale dell'elaborato sia perché rappresenta il punto primo di arrivo verso l'informazione "integrata", e quindi la fusione tra informazione *financial* e *non financial*, sia perché rappresenta il punto di partenza per la parte empirica descritta successivamente nel terzo capitolo.

L'IIRC ritiene che l'essenza dell'informativa integrata sia la rappresentazione della creazione di valore, definendo l'IR come "*a concise communication about how an organization's strategy, governance, performance and prospects, in the context of its external environment, lead to the creation of value over the short, medium and long term*" (IIRC, Framework, 1.A-1.1, 2013) (figura 2.6).

Figura 2.6: L'essenza dell'informativa integrata secondo l'IIRC



Fonte: IIRC<sup>30</sup>

Tale documento nasce con lo scopo di definire i principi guida e gli elementi di contenuto necessari per poter idoneamente redigere un Bilancio Integrato, rivolgendosi a tutte le società, private a scopo di lucro, pubbliche e organizzazioni non-profit<sup>31</sup>. Solamente nel rispetto del *Framework*, un Report Integrato può essere considerato tale<sup>32</sup>, e può così permettere agli interlocutori la valutazione del processo di *value creation*.

L'approccio di redazione scelto dall'IIRC segna un punto di particolare interesse: l'IR si basa su principi, riprendendo la matrice anglosassone, allontanandosi dalle regole rigide e vincolanti

<sup>30</sup> <http://integratedreporting.org/what-the-tool-for-better-reporting/> [data di accesso: 29/09/2016].

<sup>31</sup> IIRC, 2013. Framework: 1.B: parr.1.3, 1.4.

<sup>32</sup> IIRC, 2013. Framework: 1.A: par.: 1.2.

del sistema *rule-based*<sup>33</sup>. L'IIRC preferisce questa impostazione per garantire una certa flessibilità nell'adozione del modello, permettendo che si tenga così conto sia della specificità delle singole organizzazioni sia della necessità di garantire la comparabilità tra queste per le informazioni più rilevanti<sup>34</sup>.

Si tratta di un incoraggiamento alle imprese a saper identificare i *driver* specifici di creazione di valore, evidenziando nella comunicazione l'abilità nel conseguirli. Il saper riconoscere tali fattori, talmente specifici che si possono considerare unici, non può derivare da regole di categorizzazione o simili, pertanto un approccio *principle-based* appare più appropriato anche in considerazione del fatto che il *Framework* si rivolge ad aziende di tutto il mondo e appartenenti a settori diversi.

La scelta di redigere un documento basato su principi può alzare critiche relativamente alla praticità di un approccio del genere. Tale affermazione deriva da alcuni punti del *Framework* di carattere per lo più generico. In primo luogo, il *Framework* non prescrive di rappresentare gli indicatori chiave di *performance* (KPIs) né di rispettare precisi metodi di misurazione e di comunicazione di determinati aspetti, per cui si chiede a coloro responsabili della preparazione e presentazione del Bilancio Integrato di esaminare le specifiche circostanze aziendali, allo scopo di identificare<sup>35</sup>:

- gli aspetti più materiali da rappresentare<sup>36</sup>;
- le forme di comunicazione più idonee alla loro divulgazione.

In secondo luogo, relativamente alla natura delle informazioni da rendere, quantitative-finanziarie e qualitative-non finanziarie, viene data la precisa istruzione di riportare sempre gli indicatori *financial* a differenza di quelli *non financial*. Infatti, la combinazione di indicatori quantitativi (finanziari) e qualitativi (non finanziari) è necessaria solamente se ritenuta essere la modalità più idonea a comunicare la capacità dell'organizzazione di creare valore<sup>37</sup>. In terzo luogo, la rappresentazione della creazione di valore e degli strumenti utilizzati non deve avvenire attraverso una sua quantificare in termini monetari (aspetto ripreso in seguito nel paragrafo dedicato agli "elementi di contenuto") ed in ultima, in riferimento ai requisiti minimi obbligatori, l'IIRC deroga in alcuni casi il rispetto di essi questi, precisamente nei seguenti due<sup>38</sup>:

---

<sup>33</sup> IIRC, 2013. Framework: 1.D.

<sup>34</sup> IIRC, 2013. Framework: 1.B, par.: 1.9.

<sup>35</sup> IIRC, 2013. Framework: 1.D, par.: 1.10.

<sup>36</sup> Di cui si tratterà il tema in seguito nel paragrafo "Elementi di contenuto".

<sup>37</sup> IIRC, 2013. Framework: 1.D, par.: 1.11.

<sup>38</sup> IIRC, 2013. Framework: 1.F, par.: 1.17.

- quando la non disponibilità di dati affidabili e l'esistenza di regole specifiche non permettono la comunicazione di informazioni materiali<sup>39</sup>;
- qualora la competizione potrebbe risentire della divulgazione delle predette informazioni<sup>40</sup>.

Nel secondo caso, l'IIRC si è preoccupato di precisare che *“it was intended that all material matters be disclosed, but that the depth of those disclosures and information provided will depend on the availability of reliable data and likelihood of compromising competitiveness”* (IIRC, Summary of Significant Issues, p. 10, 2013), per cui la divulgazione di informazioni minime obbligatorie può essere derogata per superare il *trade-off* tra informare gli *stakeholders* e divulgare informazioni che possano compromettere la competitività dell'organizzazione. Si può concludere affermando che lasciando ampio spazio di discrezionalità alle organizzazioni nella redazione del Bilancio Integrato, si rischia che la completezza e la comparabilità dei bilanci ne risulti compromessa.

### 2.3.2 Destinatari e concetti fondamentali

Il *Framework* individua i destinatari principali del Report Integrato tra i fornitori di capitale finanziario, i quali devono essere informati di come l'azienda crea valore nel tempo, attraverso informazioni finanziarie ma anche non finanziarie. Ad ogni modo, un Report Integrato permette anche a tutti gli altri interlocutori interessati di avere dei riscontri sulla predetta capacità di generare valore<sup>41</sup>. La scelta di “privilegiare” i fornitori di capitale finanziario rispetto agli altri *stakeholders* nasce dalla concezione dell'IIRC del ruolo strategico, assunto dai primi rispetto ai secondi, nella scelta di allocazione delle risorse da parte di tutte le organizzazioni. Grazie alla *disclosure* integrata, i fornitori di capitale finanziario possono avvalersi di uno strumento di aiuto per indirizzare quanto si vuole investire nel sostenimento di iniziative sostenibili. Solamente per questa funzione di tramite nella scelta di investimento delle aziende, si rende tale reportistica più rivolta ad una classe di *stakeholders* rispetto a tutti gli altri. A sostegno di tale posizione, l'IIRC ne riporta la ragione in *Basis for Conclusion* (Issues 3, p.6): il *reporting* integrato, infatti, persegue l'obiettivo di informativa sul processo di creazione di valore e non su tutti gli impatti che quest'ultimo possa avere a livello sociale e ambientale (obiettivo invece del report di sostenibilità).

<sup>39</sup> In questo caso, l'omissione di informazioni non esenta dal comunicare la loro natura e la ragione di tal esclusione.

<sup>40</sup> Nel seguente caso di deroga, non è richiesta alcuna spiegazione sull'omissione di precise informazioni (IIRC, 2013. Framework: 1.F, par.: 1.18).

<sup>41</sup> IIRC, 2013. Framework: 1.C, par.: 1.7 e 1.8.

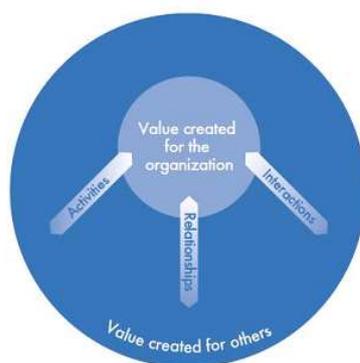
Per quanto riguarda i “concetti fondamentali” il *Framework* ne individua tre e sono:

- il valore;
- i capitali;
- il processo di creazione del valore.

Secondo l’IIRC (2013), il valore creato da un’organizzazione si manifesta attraverso gli aumenti, le diminuzioni e le trasformazioni dei capitali, provocati sia dalle attività aziendali sia dai relativi *output* e presenta due aspetti interconnessi: il valore creato per sé stessa e quello per gli *stakeholders* e la società in generale<sup>42</sup>. Nel primo caso si fa riferimento ad un valore economico-finanziario, sotto forma di ritorni economici per i fornitori di capitale finanziario, i quali hanno un interesse sia per il valore che l’azienda crea per sé sia per quello destinato ad altre entità qualora vi fosse un’influenza positiva sulla capacità di crearne per sé<sup>43</sup>. Secondo il *Framework*, l’abilità di creare valore per sé è strettamente legato alla capacità di crearlo per “others” per cui anche le attività aziendali, le relazioni con gli *stakeholders* e le interazioni con l’ambiente esterno hanno un’influenza sulla creazione di valore<sup>44</sup>. La loro influenza troverà luogo nel Report Integrato<sup>45</sup> solamente qualora esse abbiano un impatto significativo sull’abilità dell’azienda di creare valore per sé<sup>46</sup>. Se ne deduce che la creazione di valore, così come intesa dall’IIRC, consiste in quella per l’impresa stessa, congiuntamente al suo mantenimento o alla sua distruzione.

Una rappresentazione delle fonti di valore viene fornita dall’IIRC e riproposta in tale sede (figura 2.7).

Figura 2.7: Valore creato per l’organizzazione e per le altre entità.



Fonte: IIRC (2013, p. 10)

<sup>42</sup> IIRC, 2013. Framework: 2.B, par.: 2.4

<sup>43</sup> IIRC, 2013. Framework: 2.B, par.: 2.5.

<sup>44</sup> IIRC, 2013. Framework: 2.B, par.: 2.6.

<sup>45</sup> IIRC, 2013. Framework: 2.B, par.: 2.7.

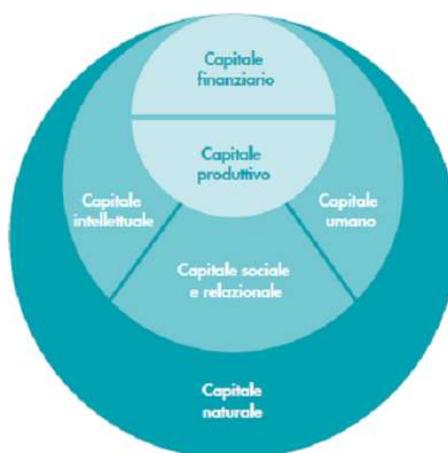
<sup>46</sup> IIRC, 2013. Framework: 2.B, par.: 2.8.

Per capire se il valore debba essere inteso in termini economico-finanziari o in un più ampio raggio, è necessario esaminare la seconda categoria di concetti fondamentali rappresentata, appunto, dai capitali.

Il *Framework* tratta i “capitali” quali scorte di valore che possono aumentare, diminuire o trasformarsi attraverso le attività e gli *output* dell’azienda. Quest’ultimo individua una sommatoria di sei diverse tipologie di capitale: finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale e relazionale, naturale<sup>47</sup> (figura 2.8).

Sebbene sia stato criticato il termine “capitali” in sede di consultazione pubblica del *Draft*, l’IIRC ha mantenuto inalterata tale nomenclatura, preferendola al termine proposto “risorse”. La scelta di questo nome è importante per l’organo internazionale perché più idoneo a enfatizzare tutti i capitali, non solo quello finanziario, in quanto rappresentanti ognuno, a proprio modo, di una parte del valore complessivo e pertanto meritevoli di attenzione, perlomeno per essere mantenuti nel tempo (e poter ottenere flussi di benefici futuri)<sup>48</sup>.

Figura 2.8: Schema dei capitali



Fonte: IIRC, “Bozza di consultazione del Framework <IR> internazionale” (2013, p. 12-13)

Secondo le definizioni dell’IIRC (2013):

- il **capitale finanziario** è la somma dei fondi, interni o esterni, che l’impresa può utilizzare per la produzione di beni o la prestazione di servizi;
- il **capitale produttivo** è costituito dalle risorse fisiche tangibili necessarie la produzione di beni o la prestazione di servizi;

<sup>47</sup> IIRC, 2013. Framework: 2.C, par.: 2.15.

<sup>48</sup> IIRC, 2013. Summary of Significant Issues. Questions 5 e 6, p. 15.

- il **capitale intellettuale** è formato dalle risorse intangibili dalle quali dipendono vantaggi competitivi, come la proprietà intellettuale, la reputazione, il *brand*;
- il **capitale umano** è dato dalle esperienze, dalle competenze, dalle capacità e dalla motivazione ad innovare degli individui;
- il **capitale sociale e relazionale**, costituito dalle istituzioni, dalle relazioni inter e intra comunità, gruppi di *stakeholders* e dalla capacità di diffondere informazioni per l'aumento del benessere individuale e collettivo;
- il **capitale naturale**, ovvero l'insieme di tutte le risorse e i processi ambientali, rinnovabili o meno necessarie per il successo presente, passato e futuro dell'organizzazione.

Il capitale finanziario e produttivo, prendono in considerazione i dati relativamente alle informazioni finanziarie, mentre, i rimanenti quattro rientrano nella categoria degli *asset* intangibili, la cui misurazione incontra delle difficoltà per la trattazione di informazioni non finanziarie.

Il capitale intangibile è stato oggetto di diverse metodologie di misurazione (ancora oggi in evoluzione) da cui è possibile proporre (Sveiby, 2001) una classificazione dei modelli prodotti distinguendoli in quattro categorie:

1. **i metodi diretti (DIC)**, per stimare il valore sia complessivo del capitale che quello delle sue componenti;
2. **i metodi a capitalizzazione di mercato (MCM)**, calcolando la differenza tra *book value* e *market value*;
3. **il calcolo del ROA** (*return on asset*) per *asset* intangibili;
4. **i metodi di score card (SC)**, caratterizzati da indicatori di capitale intangibile da usare per monitorare variazioni in aumento e diminuzione.

Il *Framework* mette in evidenza come tutti i capitali non siano fissi nel tempo a causa del continuo processo produttivo aziendale che li incrementa, diminuisce e trasforma. Pertanto un'azienda potrà creare valore solamente quanto aumenterà lo *stock* di capitale complessivo, costituito da quelle forme di capitale rilevanti per la specifica impresa. L'IIRC, infatti, prevede l'esclusione dal Report Integrato di quei capitali irrilevanti relativamente al caso specifico in

oggetto<sup>49</sup>, sottolineando però l'aspetto importante delle esternalità<sup>50</sup>, che alla pari di altri elementi materiali, influiscono sul valore creato per l'organizzazione<sup>51</sup>.

Lo “scheletro” dell'organizzazione si può dire sia rappresentato dall'insieme dei capitali rilevanti di un'impresa, base di partenza per predisporre il Report Integrato. Anche se la disposizione dell'IIRC non ha carattere vincolante ma trattasi di una mera linea guida, grazie alla sua applicazione le imprese potranno essere in grado di registrare le variazioni di valore di ogni capitale, senza trascurare alcun effetto che possa influenzare o essere influenzato dal processo produttivo dell'impresa.

Questi capitali appena descritti costituiscono sia un *input* che un *output* del *business model* di un'organizzazione (figura 2.9). Sotto forma di *input*, essi entrano nel processo produttivo e si trasformano in *output* dai quali è possibile ricavarne *outcomes* (ovvero aumento del valore). Il processo di creazione di valore, terzo e ultimo tra i concetti fondamentali del *Framework*, segue un *iter* in cui, sinteticamente, si identificano, prima, i fattori da cui dipende il processo di creazione del valore esplicitandone, dopo, le reciproche relazioni. Per far sì che tutti i fattori intervenuti vengano identificati, è necessario descrivere il *business model* e gli altri elementi influenzanti il *business* e la sua strategia.

Questa parte del lavoro dell'IIRC mette in evidenza l'enfasi data al modello di business, quale mezzo di trasformazione di capitali e *input* in *output* attraverso il processo aziendale, che permette l'ottenimento di risultati e quindi l'aumento del valore creato.

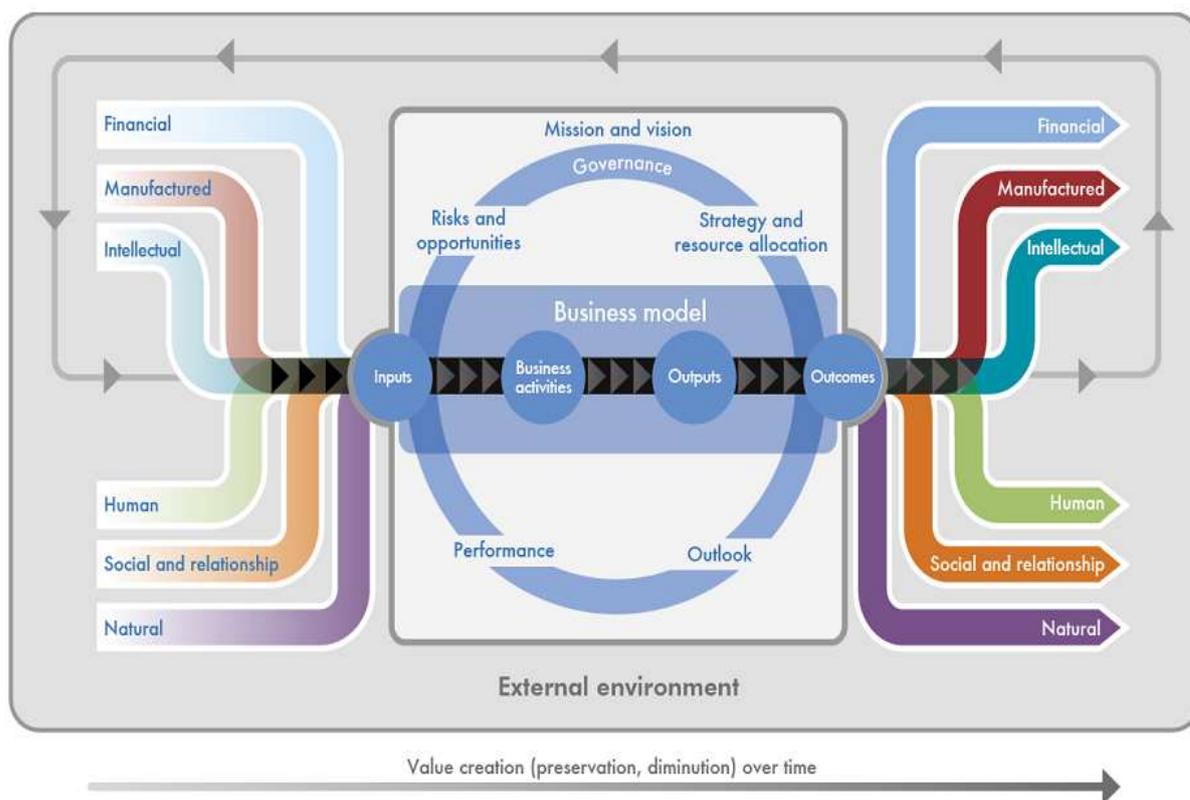
*Figura 2.9: Il processo di creazione del valore*

---

<sup>49</sup> IIRC, 2013. Framework: 2.C: par. 2.16.

<sup>50</sup> “[...] i.e., they may result in a net increase or decrease to the value embodied in the capitals, [...]”.

<sup>51</sup> IIRC, 2013. Framework: 2.B: par. 2.8.



Fonte: IIRC (2013, p. 13)

### **Il carattere distintivo, la forma e la relazione con le altre modalità di disclosure esterna**

Un Bilancio Integrato, per definizione, deve assumere una forma definita e identificabile come tale<sup>52</sup>. Sebbene esso racchiuda informazioni provenienti da diversi documenti informativi aziendali, non deve essere considerato come una sintesi dell'insieme dei dati riportati nelle altre comunicazioni (bilancio annuale, *report* di sostenibilità, *analyst calls*, o sito web aziendale) piuttosto una forma di comunicazione diversa e autonoma, capace di rendere esplicita la connettività delle informazioni<sup>53</sup> per informare su come viene creato il valore nel tempo<sup>54</sup>. Questo nuovo approccio con cui le informazioni vengono rese è il segno distintivo del Report Integrato, con il quale si passa da uno analitico a quello sistemico.

L'**approccio sistemico** si basa sull'integrare tutte le diverse informazioni mettendole in relazione tra esse in modo da rappresentare il valore creato dall'azienda a differenza dell'approccio analitico, più focalizzato sui singoli elementi che sulla loro interconnessione (si veda tabella 2.2 per il confronto tra i due approcci).

<sup>52</sup> IIRC, 2013. Framework: 1.E: par. 1.12.

<sup>53</sup> "La connettività delle informazioni" rappresenta uno dei "principi guida" del Framework, sezione esaminata al paragrafo successivo.

<sup>54</sup> IIRC, 2013. Framework: 1.E: par. 1.13.

Tabella 2.2: Confronto tra approccio analitico e approccio sistemico

| APPROCCIO ANALITICO                                       | APPROCCIO SISTEMICO   |
|---|---|
| Preoccupazioni nel definire le singole parti              | Interesse nel comprendere l'intero  |
| Focus sugli elementi piuttosto che sulla loro interazione | Focus più sull'interazione  |
| Focus sulla struttura interna                             | Stesso focus sulla struttura interna e sulle sue interazioni con l'ambiente del sistema |
| Produce un modello statico                                | Genera un modello dinamico  |
| Cerca di coprire la complessità                           | Abbraccia la complessità  |

Fonte: Fonte: Centre for Tomorrow's Company, PwC e CIMA (2011, p. 9).

Pertanto il Bilancio Integrato così descritto altro non può essere che rappresentate un *report* autonomo e addizionale a quelli già esistenti di comunicazione esterna, capace di illustrare, per mezzo anche di dati e informazioni provenienti da altri documenti, la *value creation*.

Tema collegato al tipo di approccio distintivo del Report Integrato è quello relativo al rapporto di questo con le altre forme di comunicazione aziendale: il *Framework* prevede che esso possa essere redatto sia come documento autonomo sia come “*sezione distinguibile, rilevante e disponibile di un altro report o di un altro tipo di comunicazione societaria*”<sup>55</sup>. È, inoltre, possibile che il Bilancio Integrato assuma una forma di *entry point* per accedere a informazioni più dettagliate non appartenenti alla comunicazione in oggetto ma di cui può costituire un raccordo, come ad esempio la comunicazione interattiva. In aggiunta, un documento informativo aziendale è idoneo ad essere considerato un Bilancio Integrato qualora, anche se nascesse per rispondere a particolari obblighi locali normativi di comunicazione, fosse conforme al *Framework*<sup>56</sup>.

In questi ultimi casi e in quelli in cui il Report Integrato può non assumere la forma di un documento autonomo, è possibile nuovamente affermare che la comparabilità dell'informazione integrata risulterebbe altamente compromessa e giudicabile solamente attraverso l'analisi delle pratiche in modo da poter definirne l'entità della criticità<sup>57</sup>.

### 2.3.3 I Principi guida

Finora è stato analizzato lo “scheletro” del Bilancio Integrato, definendone lo scopo, l'approccio basato sui principi, gli obiettivi, i destinatari, la forma, i concetti fondamentali, il

<sup>55</sup> IIRC, 2013. Framework: 1.E: par. 1.15.

<sup>56</sup> IIRC, 2013. Framework: 1.E: par. 1.14.

<sup>57</sup> Il *Framework* implica anche una dichiarazione di responsabilità da parte dei componenti della *governance* in cui si richiedono informazioni su specifici elementi (si veda IIRC, 2013. Framework: 1.G: par. 1.20).

rapporto con le altre forme di *disclosure* esterna e i casi di esonero. La seconda parte del *Framework* tratta sia i “principi guida”, ovvero i criteri generali da seguire per redigere il Report Integrato e rispondere alla domanda “come deve essere costruito”, sia gli elementi di contenuto, ovvero il “cosa deve contenere”. In questo paragrafo verranno trattate le linee guida, lasciando i *content elements* al paragrafo successivo.

Come previsto dall’IIRC, i principi guida statuiti sono considerati tutti del medesimo livello gerarchico (non esistono principi di rango superiore come previsti dallo IASB) e si possono così illustrare:

- 1. Focus strategico e l’orientamento al futuro:** in base a tale principio, un Report Integrato deve fornire informazioni dettagliate riguardanti la strategia aziendale e di come questa strategia influisce sulla capacità di creare valore nel breve, medio e lungo tempo, sull’uso dei capitali e sugli impatti su questi ultimi<sup>58</sup>. Ciò significa: illustrare chiaramente in che modo disponibilità, qualità e accessibilità di capitali rilevanti in modo continuativo contribuiscano alla capacità dell’organizzazione di raggiungere gli obiettivi strategici in futuro e creare valore<sup>59</sup>. Il *Framework*, inoltre, precisa che gli elementi di contenuto, di cui deve essere fatto riferimento, non si possono limitare a “strategie e allocazione delle risorse” e “prospettive”<sup>60</sup>. Nella sezione in oggetto le linee guidano nella selezione e nella presentazione mentre sarà la sezione dedicata agli “elementi di contenuto” a fare richieste più specifiche al Report Integrato.
- 2. Connettività delle informazioni:** di cui è già stato fatto un accenno, è il criterio che più di tutti caratterizza l’identità del Report Integrato. Secondo tale principio, un esso deve rappresentare le combinazioni, le correlazioni e le dipendenze fra gli elementi che influenzano la capacità di un’organizzazione di creare valore nel tempo<sup>61</sup>. Tale aspetto presuppone la presenza anche di un *integrated thinking*: senza un’azione gestoria unitaria non sarebbe possibile connettere le informazioni prodotte (Incolligo A., 2014, p. 54).

Il *Framework* propone dei casi per capirne il principio e l’applicabilità: esso prevede che le più rilevanti forme di connettività di informazioni avvengono tra: gli elementi di contenuto, il periodo passato e futuro, i capitali, le informazioni quantitative/finanziarie e qualitative/non finanziarie, informazioni manageriali e presentate esternamente,

---

<sup>58</sup> IIRC, 2013. Framework: 3.A: par. 3.3.

<sup>59</sup> IIRC, 2013. Framework: 3.A: par. 3.5.

<sup>60</sup> IIRC, 2013. Framework: 3.A: par. 3.4.

<sup>61</sup> IIRC, 2013. Framework: 3.A: par. 3.6.

informazioni contenute nel Report Integrato e quelle in altre forme di *disclosure* esterna<sup>62</sup>.

- 3. Relazioni con gli *stakeholders*:** la finalità di questo principio è quella di rendere un Report Integrato fornito di informazioni dettagliate riguardanti la natura e la qualità delle relazioni con gli interlocutori sociali, considerando le loro esigenze ed interessi legittimi<sup>63</sup>.

I prossimi principi guida presentano una natura differente dai primi: essi si basano sui principi di *auditing* e sono stati ricompresi nel *Framework* per ragioni specifiche quale, in primo luogo, il supporto al giudizio professionale richiesto ai redattori del Report Integrato. In questo modo, l'IIRC conferma l'ampia discrezionalità lasciata ai redattori del Bilancio Integrato, vista la conseguente vastità di linee guida per indirizzarne l'uso.

- 4. Materialità:** un Report Integrato deve fornire informazioni sugli aspetti che influenzano significativamente sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo periodo<sup>64</sup>. Tale principio sottolinea l'aspetto pratico di scelta tra quali fenomeni includere o meno nel bilancio.
- 5. Sinteticità:** un Report Integrato deve essere conciso includendo i seguenti aspetti: strategia, *governance* e prospettive per il futuro<sup>65</sup>.
- 6. Attendibilità e completezza:** per l'IIRC, l'attendibilità è perseguibile grazie alla completezza, all'obiettività e all'assenza di errori materiali. In sostanza è quel principio che rende un bilancio credibile agli occhi di chi lo legge (si veda richiamo del *faithful representation*<sup>66</sup>).
- 7. Coerenza e comparabilità:** la coerenza riguarda le modalità di presentazione delle informazioni che ne permette la comparabilità nel tempo. In senso stretto, si fa riferimento al possibile confronto con altre aziende, non facile da ottenere con un approccio *principle-based* e la tipologia di informazioni da comunicare. Esplicitamente il *Framework* fa riferimento al fatto che ogni azienda crea valore in modo unico e, pertanto, i dati specifici variano da impresa a impresa. Ad ogni modo, l'IIRC ritiene salva la comparabilità se si dà risposta alle domande relative ai *content elements*, invariate e standard per tutte le organizzazioni.

---

<sup>62</sup> IIRC, 2013. Framework: 3.A: par. 3.8.

<sup>63</sup> IIRC, 2013. Framework: 3.C: par. 3.10.

<sup>64</sup> IIRC, 2013. Framework: 3.D: par. 3.17.

<sup>65</sup> IIRC, 2013. Framework: 3.E: par. 3.37.

<sup>66</sup> IIRC, 2013. Framework: 3.F: par. 3.40.

### 2.3.4 Gli Elementi di contenuto

Gli elementi di contenuto vengono presentati nel *Framework*, quasi nella totalità (8 su 9), attraverso la formulazione di una precisa domanda. Ad ognuno di queste, il Report Integrato deve essere in grado di rispondere attraverso le informazioni (non finanziarie e finanziarie) in esso contenute in modo adeguato. Al fine di orientare il redattore, è prevista una serie di dettagliati esempi di risposta efficace alle domande del *Framework*, nonché indicazioni rispetto alle modalità di riportare le informazioni e alle caratteristiche che il *report* deve possedere per descrivere i suddetti elementi.

Questa sezione dedicata agli elementi di contenuto abbandona leggermente l'approccio *principle-based* fornendo indicazioni più esaustive, senza il potere però di imporle, proprio a favore della comparabilità. In ogni caso, l'ordine di comparsa non definisce una struttura standard: ciò che andrà incluso dipenderà dalle singole circostanze dell'organizzazione. Inoltre, viene ribadito il concetto della connettività delle informazioni ovvero del legame intrinseco esistente tra i vari elementi di contenuto, che deve trovare rappresentazione nel Report Integrato<sup>67</sup>.

Gli elementi di contenuto, e le relative domande (proposte in tabella 2.3), sono i seguenti<sup>68</sup>:

1. **Panoramica organizzativa e contesto operativo** (*organizational overview and external environment*): questo primo elemento si occupa di presentare l'azienda e l'ambiente esterno al fine di comprendere la capacità dell'azienda di creare valore nel tempo. Sono numerose le indicazioni esemplificative e ad esempio sono: *mission*, *vision*, il contesto competitivo, posizione di mercato, contesto politico, legislativo, sfide ambientali<sup>69</sup>.
2. **Governance**: le indicazioni in merito sono molte e approfondite<sup>70</sup> e riguardano in generale la descrizione della struttura governance (di supervisione) e la sua idoneità a sostenere la capacità dell'organizzazione di creare valore.
3. **Modello di business** (*business model*): questo elemento viene prima definito nella sua essenza quale “*il sistema adottato per trasformare gli input in output e risultati per mezzo delle attività aziendali al fine di raggiungere gli obiettivi strategici e creare*

---

<sup>67</sup> IIRC, 2013. Framework: par. 4.2.

<sup>68</sup> IIRC, 2013. Framework: par. 4.1.

<sup>69</sup> Tutte le esemplificazioni sono comprese in: IIRC, 2013. Framework: 4.A: parr. 4.4-4.7.

<sup>70</sup> Tutte le esemplificazioni sono comprese in: IIRC, 2013. Framework: 4 B: parr. 4.10-4.11.

valore nel breve, medio e lungo termine<sup>71</sup> e successivamente vengono individuati i quattro fondamenti ovvero input, attività aziendali, output e impatti<sup>72</sup>.

4. **Rischi e opportunità** (*risks and opportunities*): è opportuno, in modo diverso per ogni tipologia di azienda, identificare i rischi e le opportunità, in particolare quelli collegati alla disponibilità qualità e accessibilità dei capitali<sup>73</sup>. Le indicazioni esemplificative riguardano: origine dei rischi e opportunità, la valutazione della probabilità di verifica e gli effetti di questi e le azioni messe in pratica per gestire i rischi o per creare valore dalle opportunità<sup>74</sup>.
5. **Strategia e allocazione delle risorse** (*strategy and resource allocation*): data la vastità dell'argomento, il *Framework* lascia ampia discrezionalità alle aziende, identificando solo i quattro fattori che costituiscono l'elemento (obiettivi, strategie, piani di allocazione delle risorse e modalità di misurazione di obiettivi e risultati)<sup>75</sup>.
6. **Performance**: qui è necessario riprendere il tema della finalità del Report Integrato. Esso infatti, secondo l'IIRC, non mira a quantificare in termini quantitativo-monetari il valore creato, gli aumenti o diminuzioni di questo e gli utilizzi o effetti sui capitali bensì misurando le *performance*, ovvero i risultati aziendali. Nella descrizione di questo elemento di contenuto, il *Framework* fornisce gli strumenti da utilizzare per dare conto delle *performance* ovvero informazioni sia di carattere qualitativo che quantitativo<sup>76</sup>. In tema di capitali, la rilevanza delle informazioni qualitative è riportata nell'ultimo elemento di contenuto (Guida generale del *reporting*)<sup>77</sup>. È, inoltre, prevista la combinazione di misure di natura diversa per poter rappresentare il rapporto tra risultati finanziari e relativi a altri capitali.  
  
Il *Framework*, ribadendo la sua natura di approccio basato sui principi e non sulle regole, non fornisce un elenco di strumenti, finanziari o meno, da utilizzare per la misurazione delle *performance* se non delle indicazioni di appropriatezza per gli indicatori quantitativi<sup>78</sup>.

---

<sup>71</sup> IIRC, 2013. Framework: 4.C: par. 4.11.

<sup>72</sup> IIRC, 2013. Framework: 4.C: par. 4.12. Tutte le esemplificazioni sono comprese in: IIRC, 2013. Framework: 4.C: parr. 4.14-4.20.

<sup>73</sup> IIRC, 2013. Framework: 4.D: par. 4.24.

<sup>74</sup> IIRC, 2013. Framework: 4.D: par. 4.25.

<sup>75</sup> IIRC, 2013. Framework: 4.E: par. 4.28.

<sup>76</sup> IIRC, 2013. Framework: 4.F: par. 4.31.

<sup>77</sup> È specificato che, qualora non fosse possibile una misurazione quantitativa della variazione materiale dei capitali, occorre fornire informazioni qualitative. IIRC, 2013. Framework: 4.I: par. 4.55.

<sup>78</sup> In "Guida generale del reporting": 4.I: par. 4.53.

7. **Orientamento futuro** (*outlook*): si tratta sostanzialmente di descrivere le aspettative future dell'impresa nel breve, medio e lungo termine, come verranno affrontate e in che modo influenzeranno l'organizzazione.
8. **Basi di preparazione e presentazione** (*basis of preparation and presentation*): si tratta dell'assistenza del *Framework*, in particolare in ambito di processo di determinazione della materialità.
9. **Guida generale del reporting** (*general reporting guidance*): anche in questo caso il *Framework* offre assistenza, segnatamente in tema di *disclosure* e capitali.

Tabella 2.3: La filosofia alla base degli elementi di contenuto del Framework

| ELEMENTI DI CONTENUTO                                | DOMANDE  |
|--|--|
| <b>Panoramica organizzativa e contesto operativo</b> | Che cosa fa l'organizzazione e in quali condizioni opera?  |
| <b>Governance</b>                                    | In che modo la struttura di <i>governance</i> dell'organizzazione sostiene la sua capacità di creare valore nel breve, medio, lungo termine?   |
| <b>Modello di business</b>                           | Qual è il modello di <i>business</i> dell'organizzazione?  |
| <b>Rischi e opportunità</b>                          | Quali sono gli specifici rischi e le opportunità che concernano la capacità dell'impresa di creare valore nel breve, medio, lungo termine, e come li sta affrontando l'impresa?                              |
| <b>Strategia e allocazione delle risorse</b>         | Quali sono gli obiettivi strategici dell'impresa e come intende conseguirli?   |
| <b>Performance</b>                                   | Come ha agito l'impresa rispetto ai suoi obiettivi strategici e quali sono i principali risultati dell'attività svolta?  |
| <b>Orientamento futuro</b>                           | Quali sono le sfide e le incertezze che l'impresa potrebbe incontrare nel perseguire gli obiettivi strategici e quali sono le potenziali implicazioni per il business model e le future <i>performance</i> ? |
| <b>Basi di preparazione e presentazione</b>          | Come l'impresa determina quali tematiche rilevanti includere nell' <i>Integrated Report</i> e come le misura e le valuta?  |

Fonte: Lenoci F. (2014, p. 315).

## 2.4 BENEFICI E CRITICITA' DEL REPORT INTERGATO

La procedura di realizzazione del *Framework* per la rendicontazione integrata costituisce sia una sfida sia una fonte di opportunità. Lo sviluppo di un unico documento comprendente sia le informazioni finanziarie (provenienti dai bilanci d'esercizio) che non finanziarie (derivanti dai *report* socio-ambientali o di sostenibilità) rappresenta la prima vera possibilità di superare l'autonomia delle due documentazioni nelle fasi di realizzazione, asseverazione, pubblicazione e divulgazione.

A parere di KPMG (2011, p. 6) i vantaggi che possono derivare dall'adozione del Report Integrato, sia per l'impresa che per gli *stakeholders*, sono così riassumibili:

- Possibilità per l'impresa di comunicare gli *stakeholders* gli obiettivi prefissati, la *vision* e la strategia attuata per raggiungerli e altri fattori influenzanti la *performance* globale;
- Creazione di un "ponte" tra i diversi programmi (ambientale, sociale e di *governance*) e le *performance* finanziarie;
- Permettere agli investitori l'accesso a informazioni di sostenibilità dell'impresa, oltre che a quelle finanziarie.

In particolare, Gasperini (2013) individua, sulla base del *feedback* di alcune società aderenti al *Framework* dell'IIRC, una serie di benefici e criticità relativamente all'implementazione aziendale del processo di "integrated thinking"<sup>79</sup>.

I benefici che possono scaturire dal processo di realizzazione di un Report Integrato sono, oltre a quelli più generali riconosciuti da KPMG, i seguenti:

- **Consente la comprensione degli impatti interni.** Redigere un Report Integrato richiede una profonda comprensione della strategia aziendale e delle interrelazioni tra le informazioni finanziarie e non finanziarie, pertanto è indispensabile avere un quadro preciso di quali conseguenze e impatti esterni abbiano gli obiettivi perseguiti (finanziari, economici, ambientali e sociali). Questo meccanismo favorisce la comprensione degli impatti interni che i fattori esterni hanno sull'azienda.
- **Allinea la disciplina che proviene dalla rendicontazione esterna a quella dalla rendicontazione interna.**
- **Permette una valutazione più precisa.** La visione olistica garantita dal Report Integrato permette agli *stakeholders* di apprezzare o meno la capacità di

---

<sup>79</sup> Si tratta della "cultura gestionale" caratterizzante la capacità di pensare in modo integrato del management e di tutta l'organizzazione (Pwc, 2014).

un'organizzazione di generare valore nel tempo. Per cui la conseguente migliore capacità di attrarre investitori, partner commerciali, finanziatori e gestire le loro aspettative.

- **Sviluppo di un alto livello di collaborazione con le componenti esterne dell'organizzazione** grazie allo *stakeholders engagement*. In questo modo si permette il dialogo e il confronto per comprendere le aspettative, gli interessi e le problematiche più rilevanti. Il coinvolgimento è promosso anche grazie al fattore interattivo.
- **Aumenta la fiducia e la reputazione** agli occhi degli *stakeholders* grazie all'inclusione sia di aspetti positivi che negativi (come le sfide da affrontare). Il dialogo inoltre permette all'organizzazione di percepire le variazioni di aspettative e convinzioni, riuscendo a gestire più efficientemente il rischio reputazionale.
- **Migliora il processo di *risk management***. L'organizzazione è chiamata a valutare i rischi e le opportunità in una prospettiva integrata.
- **Aumentare efficacia operativa o permette la differenziazione del brand o consente l'innovazione**. Questo perché la predisposizione del Report Integrato permette una conoscenza e comprensione maggiore delle più rilevanti necessità operative aziendali per conseguire un vantaggio competitivo e sulla scia di questo verranno allocate le risorse più efficientemente e efficacemente nel limite del capitale disponibile.
- **Sviluppo di una cultura dell'innovazione nell'organizzazione**.
- **Sviluppo di un alto livello di collaborazione all'interno dell'organizzazione**, tra funzioni, rami aziendali, *business unit*. Una visione più allargata, che vada oltre il proprio comparto, aiuta a comprendere quali conseguenze le proprie decisioni possono avere sugli altri.
- **Aumento della competitività aziendale**. La sfida con l'ambiente esterno consente alle imprese di essere più competitive.
- **Migliore capacità di sfruttare e identificare le opportunità**. Comprendere l'ambiente esterno permette di sviluppare la capacità di riconoscere le opportunità ma anche i rischi.
- **Diminuire i costi del lavoro**. Lavorare in un'organizzazione dalla reputazione elevata è preferibile dai dipendenti, i quali dimostrano più fedeltà e di conseguenza si traduce in meno costi.
- **Aumenta la validità dell'aspetto sostenibile**. L'adozione del Report Integrato e non solo di un bilancio di sostenibilità prova la reale intenzione dell'impresa di perseguire

una strategia sostenibile prendendo una posizione nell'affrontare rischi e cogliere opportunità che permettano anche un miglioramento della società.

Per quanto riguarda le criticità, esse si possono considerare conseguenza principalmente della complessità della coesistenza di informazioni (finanziarie e non finanziarie) che, come riassunto in tabella 2.1, sono caratterizzate da peculiarità diverse. Un ulteriore elemento di problematicità è la difficile comprensione delle relazioni implicite esistenti tra *performance* finanziarie e non finanziarie risultante in una **rappresentazione di indicatori di performance non rilevanti**, ovvero non considerevoli in relazione alla strategia dell'organizzazione, e nel **focus solo su alcune sezioni** (in particolare sulla sezione finanziaria, di sostenibilità, di *governance* e *operations* tralasciando le altre).

**La lunghezza** rappresenta ancora un fattore di criticità, che va contro la capacità di essere sintetico e conciso richiesta dal *Framework* nei principi guida, non dilungandosi in informazioni non rilevanti o rilevanti ma **non contestualizzate**.

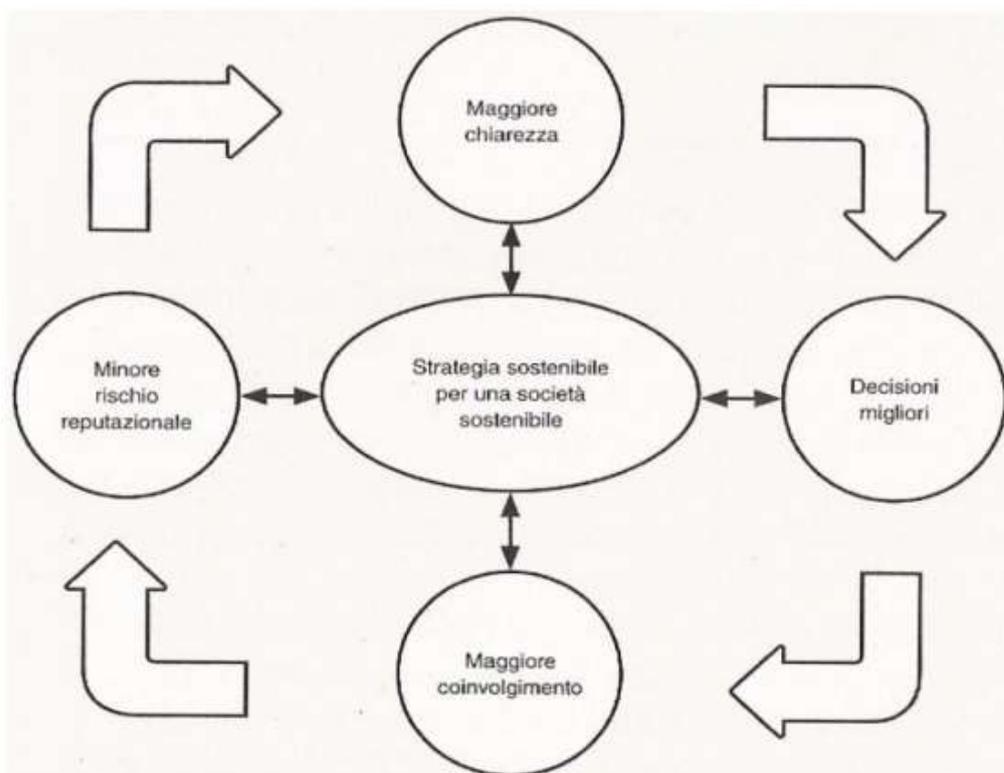
Non sono meno importanti la **trascuratezza delle problematiche rilevate dallo stakeholders engagement** e la **mancanza di una struttura innovativa** ovvero l'utilizzo di un linguaggio appropriato e della tecnologia per permettere una descrizione dei contenuti più chiara.

A questi vantaggi e svantaggi esaminati da Gasperini si possono aggiungere quelli più suddivisi per macro classi riscontrati da Eccles et al. (2012, p. 198), i quali affermano che il Report Integrato apporta quattro benefici principali all'organizzazione che lo redige (figura 2.10) e sono:

1. Maggiore chiarezza sulle relazioni e sugli impegni;
2. Aiuta a migliorare l'attività di *decision making*;
3. Aumenta il livello di *engagement* degli *stakeholders*;
4. Riduce il rischio reputazionale.

Secondo gli autori, insieme questi quattro benefici permettono lo sviluppo di una strategia sostenibile, che implementata e rendicontata rende possibile il raggiungimento di una società sostenibile.

Figura 2.10: I benefici della rendicontazione integrata



Fonte: Eccles, Krusz e Casadei (2012, p. 205).

In sintesi, l'organizzazione per redigere un Report Integrato deve prima di tutto comprendere quale sia il collegamento tra e *performance* finanziarie e non finanziarie; in questo modo le informazioni a disposizione saranno caratterizzate da più precisione e grado di dettaglio, permettendo un miglioramento del processo di *decision making*. Questo non basta perché è necessaria anche una maggior coesione tra i comparti aziendali e uno svolgimento di *stakeholders engagement* che consenta il percepimento di aspettative e convinzioni in modo da gestire meglio il rischio reputazionale.

Quanto appena descritto, però, mette la rendicontazione integrata di fronte a diverse sfide, date sia dal connotato innovativo che dalla intensa attività che l'organizzazione dovrebbe mettere in atto per la sua implementazione.

In particolare Eccles et al. (2012, pp. 220-227) riprendono i principali dissensi in teoria all'utilizzo del Report Integrato, secondo tre prospettive diverse:

- Prospettiva del mercato dei capitali: secondo cui l'efficienza del mercato non richiede un cambiamento di rendicontazione perché esso tiene già conto di tutte le informazioni, finanziarie e non. Si ritiene che gli utenti, in modo autonomo, possono integrare i dati finanziari con i parametri ESG già messi a disposizione del pubblico.

- Prospettiva delle aziende: secondo questa visione, il Report Integrato non costituisce un beneficio reale perché se realmente lo fosse, le imprese sarebbero già dotate di tale strumento.
- Prospettiva degli *stakeholders*: questa teoria sostiene che la rendicontazione integrata verrà utilizzata solamente per scopi strumentali, a discapito dello sviluppo sostenibile tanto acclamato. Il rischio è quello di adottare strategie sostenibili solamente per creare valore per gli azionisti.

Da aggiungere, vi è il fattore **costo** e l'aumento di esso provocato dalla necessaria mole di informazioni da includere nel Report Integrato per soddisfare tutti gli *stakeholders*. Roger Cowe (CorporateRegister.com, 2011, p. 30), contrario alla diffusione della rendicontazione integrata, riconduce i propri timori legati ai costi, in primo luogo, alla produzione di un documento cartaceo di esagerate dimensioni e, secondariamente, al difficile coordinamento interno tra i diversi comparti aziendali.

Sebbene la realizzazione e l'implementazione del *Framework* presenti diversi elementi di criticità e di costo, inevitabili qualora si vogliano includere fattori come la sostenibilità, i rischi e le opportunità nella propria strategia e nelle operazioni aziendali, esso rappresenta lo strumento di evoluzione del *Corporate Reporting*, un nuovo modello di comunicazione societaria, concorde con il paradigma della sostenibilità, del quale ne permette la traduzione in piani operativi e la realizzazione di benefici.



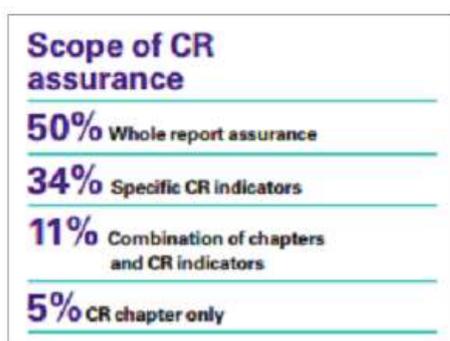
## 2.5 AUDITING E ASSURANCE

Un ulteriore elemento di criticità è il modello del processo di *auditing*. Ad oggi, la revisione contabile del bilancio di esercizio fa riferimento a postulati di redazione, principi e logiche condivise e standardizzate a livello internazionale il cui rispetto ne aumenta l'attendibilità e la veridicità delle informazioni in esso contenute. Ma il *Report Integrato*, oltre a contenere informazioni finanziarie, riferisce in merito a dati *non financial* e per tale ragione il sistema di revisione assume una forma diversa chiamata azione di *assurance*<sup>80</sup> per distinguerla da quella effettuata per i bilanci finanziari e relativi documenti allegati. L'*assurance*, come l'*auditing*, può essere sia interna che esterna, ovvero effettuata da un organo o soggetti interni all'organizzazione oppure da un ente indipendente (come le società di revisione).

La verifica di enti indipendenti sull'informativa *non financial* appare diffusa, come evidenziato da KPMG (2015): il 63% del campione G250 e il 43% di quello N100 investono in organi indipendenti per la revisione. Si può affermare che il tasso di verifica dell'informativa in oggetto (contenuta nell'*annual report*) da parte di enti esterni sia cresciuto dell'8% dal 2013.

Lo scopo è quello di poter garantire la qualità agli *stakeholders* anche relativamente alle informazioni sui fattori ESG, sebbene non ne sia obbligatoria la revisione. Nello specifico, la figura 2.11 individua l'ambito di *assurance* esterna per la responsabilità d'impresa: per metà del campione (N100) si investe su un ente esterno per la revisione dell'intero *report* mentre l'altra metà si divide tra la verifica di soli indicatori di *corporate responsibility* (34%), di una combinazione di capitoli ed indicatori (11%) e di solo alcuni capitoli (5%).

Figura 2.11: l'ambito di *assurance* esterna per la responsabilità d'impresa



Fonte: KPMG (2015, p. 40).

<sup>80</sup> Letteralmente significa “assicurazione” o “controllo della qualità”. Viene tradotto anche come “asseverazione” o “attestazione”.

Pur non esistendo standard internazionali rigorosi in materia di *assurance* per l'*integrated reporting*, ne sono stati pubblicati due, l'**ISAE 3000** e **AccountAbility 1000 AS (AA1000AS)**, come risposta al tema di asseverazione per la rendicontazione di sostenibilità.

Il primo, emesso dallo IAASB (International Auditing and Assurance Standard Board), ente di diretta emanazione dell'*International Federation of Accountants (IFAC)*, nasce per essere utilizzato nella verifica delle informazioni non finanziarie con il fine di “*to establish basic principles and essential procedures for, and to provide guidance to, professional accountants in public practice for the performance of assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information covered by International Standards on Auditing (ISAs) or International Standards on Review Engagements (ISREs)*” (IFAC, 2005, p.to 1).

Figura 2.12: Sistemi di revisione per le informazioni finanziarie e non finanziarie



Fonte: Pwc (2010, p. 5).

Il secondo, pubblicato per la prima volta nel 2003 dall'*Institute of Standard and Ethical Accountability (ISEA)*, nasce come standard basato sui principi della rilevanza (*materiality*), della completezza (*completeness*) e della rispondenza (*responsiveness*) con lo scopo di garantire la credibilità e la qualità delle *performance* e della rendicontazione di sostenibilità. Successivamente nel 2008, si afferma la sua seconda edizione fornendo una piattaforma più completa per allineare gli aspetti non finanziari della sostenibilità con il *reporting* e la verifica finanziari.

Secondo lo standard ISAE 3000 (Pwc, 2010), gli elementi principali che costituiscono un processo di *assurance* sono:

- Relazione trilaterale: tra **Practitioner** (società di revisione), **Intended users** (*shareholders* e *stakeholders*) e **Responsible party** (Consiglio di amministrazioni e funzioni coinvolte);
- Subjet Matter: un oggetto di revisione identificabile (bilancio o report);
- Criteria: criteri di riferimento adottati per la rendicontazione;
- Evidenze: sufficienti, appropriate, materiali.
- Attestazione: indicazione sul livello di *confidence* che può essere di due tipi: *reasonable* e *limited* (figura 2.13).

Figura 2.13: Livelli di affidabilità

|                   | <b>Procedure raccolta evidenze</b>  | <b>Attestazione finale</b>  |
|-------------------|---|---|
| <b>Limited</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensione oggetto di revisione.</li> <li>• Individuazione dei rischi di audit.</li> <li>• Verifiche in sito, test di processo, test sui controlli, test su campioni statistici e test di sostanza.</li> <li>• Procedure limitate, ad esempio:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifiche in selezionati sito</li> <li>- Copertura di alcune aree geografiche, aree di attività o società</li> </ul> </li> </ul> | <p>Descrizione dell'incarico con richiamo alle responsabilità del management e dell'auditor.</p> <p>Conclusioni espresse in forma <b>negativa (*)</b> sulla corretta applicazione dei principi di redazione adottati.</p> |
| <b>Reasonable</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensione oggetto di revisione</li> <li>• Valutazione dell'analisi dei rischi CSR del cliente</li> <li>• Individuazione elementi di controllo dei rischi CSR del cliente</li> <li>• Individuazione dei rischi di audit</li> <li>• Verifiche in sito, test di processo, test sui controlli, test su campioni statistici e test di sostanza</li> <li>• Valutazione evidenze ottenute</li> </ul>   | <p>Descrizione dell'incarico con richiamo alle responsabilità del management e dell'auditor.</p> <p>Conclusioni espresse in forma <b>positiva</b> sulla corretta applicazione dei principi di redazione adottati.</p>     |

Fonte: Pwc (2010, p. 8).

Ad oggi, il processo di *assurance* per la rendicontazione non finanziaria sta muovendo dei passi avanti per definire degli standard sempre più chiari e implementabili dalle organizzazioni più attente all'aspetto sostenibile del proprio operato nel breve, medio e lungo termine, allo scopo di saper essere in grado di rispondere all'esigenza di approccio più olistico anche per l'*assurance*, ovvero della adozione di un *one audit* sulla scia dell'*one report*.



## 2.6 LA MATERIALITÀ' SECONDO L'IIRC

La definizione universalmente riconosciuta di “materialità” è quella proposta nel *Framework* dall'IIRC in cui precisa che "un Report Integrato dovrebbe comunicare le informazioni riguardanti gli aspetti che influenzano sostanzialmente la capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo periodo"<sup>81</sup>.

Per cui è evidente che la *materiality* è considerata applicata solo se le informazioni relative agli impatti sulla “*ability to create value*” non si fermano al breve periodo ma vanno oltre.

Il processo di determinazione della materialità in un Report Integrato consiste in quattro passaggi<sup>82</sup>:

- **RILEVANZA:** identificare gli aspetti *relevant* (ovvero quelli che influiscono sulla creazione di valore);
- **IMPORTANZA:** valutare gli aspetti rilevanti in base agli effetti noti o potenziali sulla creazione di valore;
- **PRIORITA':** dare una priorità agli aspetti più rilevanti, definendo una scala di importanza;
- **DECISIONE:** tracciare il perimetro di rendicontazione sulla base degli aspetti considerati materiali e determinarne le informazioni da fornire.

Tutti i fattori che potrebbero influenzare il valore futuro creabile devono essere oggetto di tale processo, che siano positivi o negativi, fonte di rischio o di opportunità, finanziari o non finanziari. Vi deve essere integrazione tra il processo e *management* dell'organizzazione, altrimenti non sarà possibile comprendere quali siano realmente gli aspetti rilevanti.

Si propone di seguito un'analisi più precisa dei quattro passaggi del processo di determinazione della materialità.

La prima fase, chiamata di “**identificazione degli aspetti rilevanti**” si occupa di individuare tutti quegli aspetti che nel passato, presente e futuro hanno influenzato, influenzano ed influenzeranno la capacità di un'organizzazione di creare valore e fare delle considerazioni sulla possibilità che questi possano avere degli impatti sulla strategia, sulla *governance* e sulla *performance*.

La seconda fase fa riferimento alla “**valutazione di importanza degli aspetti individuati**” alla fase precedente. Per capire se gli aspetti siano o meno rilevanti per l'organizzazione è necessario valutare l'entità dell'impatto o almeno la probabilità del suo verificarsi.

---

<sup>81</sup> IIRC, 2013. Framework: 3.D, par. 3.17.

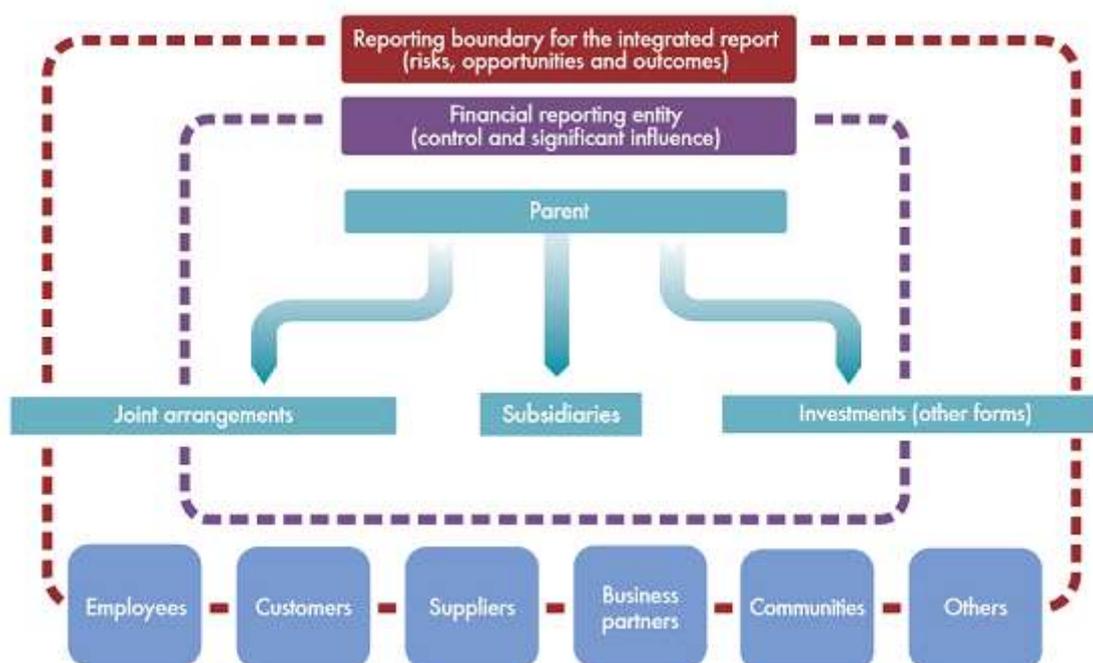
<sup>82</sup> IIRC, 2013. Materiality. Background Paper for <IR>, p.2.

Il processo di valutazione non può fare riferimento solamente a fattori quantitativi, spesso insufficienti, ma anche a fattori qualitativi per poter stimare le conseguenze finanziarie, operative, strategiche, reputazionali e normative. Inoltre, è indispensabile considerare l'area dell'impatto, se interna o esterna o entrambe e la prospettiva sul tempo (manifestazioni a breve, medio o lungo termine)<sup>83</sup>.

La terza fase di “**assegnazione delle priorità agli aspetti importanti**” consiste nel mettere in ordine, assegnando delle priorità, tutti gli aspetti individuati rispettando le considerazioni di valutazioni della fase precedente.

La quarta e ultima fase riguarda la “**determinazione delle informazioni da fornire**”, ovvero tracciare il perimetro di *reporting*. Le informazioni di cui si fa richiamo sono sia quelle attinenti la parte finanziaria sia quelle non finanziarie relative ai rischi e alle opportunità ricollegabili a *stakeholders* diversi dagli interlocutori del *financial reporting* e che influiscono sulla creazione di valore (figura 2.14).

Figura 2.14: Il confine del Report Integrato secondo l'IIRC



Fonte: IIRC (2013, p. 20)

<sup>83</sup> IIRC, 2013. Materiality. Background Paper for <IR>, p.25.

## **2.7 LA REGOLAMENTAZIONE VERSO IL REPORT INTEGRATO IN EUROPA: LA DIRETTIVA 2014/95 UE**

Una novità di grande interesse per l'Unione Europea è la pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale della Direttiva 2014/95/UE del Parlamento e del Consiglio Europeo. Emanata il 22 ottobre del 2015 e pubblicata il 15 novembre dello stesso anno, codesta direttiva nasce per modificare la precedente, la 2013/34/UE, per la parte concernente la comunicazione di informazioni non finanziarie e la diversità per alcune tipologie di imprese e gruppi di grandi dimensioni.

Come è stato affrontato del primo capitolo, al paragrafo 1.4.1, l'Unione Europea, a fronte di un aumento di sensibilità ed interesse comune per l'etica, la società e l'ambiente, si è adoperata al fine di poter ottenere maggior qualità e trasparenza nella comunicazione informativa non finanziaria. Il percorso, di cui la nuova direttiva rappresenta il momento finale, ha visto diversi traguardi, di cui quelli finali possono essere così ricordati:

- *A Reneview EU Strategy*: si tratta della “strategia rinnovata dell'UE” per il periodo 2011-14 adottata dall'Unione Europea il 25 ottobre del 2011 in materia di Responsabilità Sociale d'Impresa allo scopo di diffondere una modalità di comunicazione che permettesse agli *stakeholders* di riconoscere i rischi per la sostenibilità imputabili alle attività aziendali;
- Nelle risoluzioni del parlamento europeo del 6 febbraio 2013 sulla «Responsabilità sociale delle imprese: comportamento commerciale trasparente e responsabile e crescita sostenibile» e sulla «Responsabilità sociale delle imprese: promuovere gli interessi della società e un cammino verso una ripresa sostenibile e inclusiva» viene riconosciuto il valore delle informazioni sulla sostenibilità (come i fattori sociali e ambientali) per accrescere la fiducia di consumatori e investitori.

Per il Parlamento e il Consiglio Europeo (par. 3), *“la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario è fondamentale per gestire la transizione verso un'economia globale sostenibile coniugando redditività a lungo termine, giustizia sociale e protezione dell'ambiente. In tale contesto, la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario contribuisce a misurare, monitorare e gestire i risultati delle imprese e il relativo impatto sulla società”*. Pertanto a conclusione dei suddetti passaggi, il Parlamento Europeo ha invitato la Commissione a presentare *“una proposta legislativa sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario da parte delle imprese, che preveda un'elevata flessibilità di azione al fine di tenere conto della natura multidimensionale della responsabilità sociale delle imprese (RSI) e della diversità delle politiche in materia di RSI applicate dalle imprese, garantendo nel contempo un livello sufficiente di comparabilità per rispondere alle esigenze degli investitori e di altri*

*portatori di interesse, nonché alla necessità di assicurare ai consumatori un facile accesso alle informazioni relative all'impatto delle imprese sulla società”.*

La Direttiva risultante dal mandato è applicabile (par. 14) alle imprese di grandi dimensioni che costituiscono enti di interesse pubblico e agli 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<sup>84</sup>. Le imprese, soggette a tale Direttiva, sono libere di scegliere la modalità di comunicazione delle informazioni non finanziarie tra (par. 9):

- Standard nazionali;
- Standard unionali (il sistema di eco-gestione e audit EMAS<sup>85</sup>);
- Standard internazionali (il Patto mondiale *Global Compact* delle Nazioni Unite, i principi guida su imprese e diritti umani delle Nazioni Unite *Guiding Principles on Business and Human Rights*), gli orientamenti dell'OCSE per le imprese multinazionali, la norma ISO 26000 dell'Organizzazione internazionale per la normazione, la dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale dell'Organizzazione internazionale del lavoro, la *Global Reporting Initiative* o altri standard internazionali riconosciuti.

Gli Stati membri devono recepire nel proprio ordinamento tale Direttiva entro il 6 dicembre 2016, con applicazione decorrente dal 1 gennaio 2017 o durante l'esercizio (art. 4).

In sostanza, essi dovranno regolare, sulla base di quanto delineato dal Parlamento e il Consiglio Europeo, le modalità di comunicazione in materia di informativa *non financial*, ovvero la Relazione sulla gestione. In essa, le informazioni di carattere non finanziario che dovranno essere incluse devono essere almeno quelle “*ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva in misura necessaria*

---

<sup>84</sup> “Ciò non dovrebbe impedire agli Stati membri di chiedere la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario a imprese e gruppi diversi dalle imprese che sono soggette alla presente direttiva”. (D. 2014/95/ UE par. 14).

<sup>85</sup> Il sistema di eco-gestione e audit (EMAS) dell'Unione europea (UE) mira a incoraggiare le imprese e altre organizzazioni a migliorare continuamente le loro prestazioni ambientali. È aperto a qualsiasi organizzazione all'interno o all'esterno dell'UE, riguarda tutti i settori economici e servizi e può essere applicato in tutto il mondo. Il regolamento 1221/2009 del Parlamento e del Consiglio Europeo istituisce il sistema su base volontaria, quale strumento di gestione ambientale all'avanguardia per la valutazione, le relazioni e il miglioramento delle prestazioni ambientali degli utilizzatori (EU, 2009).

alla comprensione dell'andamento dell'impresa/gruppo, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività” (art. 1) tra cui:

1. una descrizione del *business model* dell'impresa/gruppo;
2. una descrizione delle politiche applicate dall'impresa/gruppo comprese con le procedure di *due diligence* applicate;
3. il risultato di tali politiche;
4. i principali rischi connessi a tali aspetti legati alle attività dell'impresa/gruppo, nonché le relative modalità di gestione adottate dall'impresa/gruppo;
5. gli indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario (ovvero i KPIs di carattere non finanziario) rilevanti per l'attività specifica dell'impresa/gruppo<sup>86</sup>.

Inoltre, la dichiarazione di carattere non finanziario contiene, ove opportuno, riferimenti agli importi registrati nei bilanci d'esercizio annuali e ulteriori precisazioni in merito.

Il paragrafo 4 dell'articolo 1 prevede i casi in cui gli Stati membri possono esonerare alcune imprese dall'obbligo di redigere la dichiarazione di carattere non finanziario, qualora esse preparino una relazione distinta, pubblicata però unitamente alla Relazione sulla gestione (a norma dell'art. 30) e messa a disposizione del pubblico entro e non oltre i sei mesi dalla data di bilancio.

Concludendo, è possibile constatare che anche in Europa è evidente il riconoscimento giuridico ai principi del *Framework* su cui si fonda il Report Integrato.

---

<sup>86</sup> Per le imprese che non applicano politiche in relazione a uno o più dei predetti aspetti, la dichiarazione di carattere non finanziario fornisce una spiegazione chiara e articolata del perché di questa scelta (approccio *report* o *explain*).



## 2.8 LA FORMULAZIONE DEI QUESITI E METODI DI RICERCA

In questo secondo capitolo è stato presentato l'*Integrated Reporting* o Report Unico, ultimo stadio raggiunto in materia di *Corporate Reporting* in grado di connettere tra loro le informazioni economico-finanziarie con quelle non finanziarie, con un focus particolare sulla sostenibilità ambientale e sociale e sulla *corporate governance*. L'obiettivo dell'*One Report* (così chiamato da Eccles & Kruzus, 2010) è quello di fornire informazioni relativamente alla strategia aziendale, alla *governance*, e alle *performance* considerando l'ambiente esterno all'interno del quale la società si trova ad operare e quindi il contesto commerciale, politico sociale, in modo da definire le modalità con le quali si genera un valore sostenibile nel breve, medio e lungo periodo. Grazie a questa evoluzione in ambito di *reporting*, il focus della *disclosure* tradizionale (annual report o bilancio d'esercizio o civilistico), incentrato prevalentemente sulle dimensioni economico-finanziarie lasciando spazio a quelle *non financial* nei documenti volontari di report di sostenibilità (o altri descritti nel corso dell'elaborato), muta grazie ad una nuova modalità di individuazione dei principali aspetti di cui si deve comporre la *disclosure non financial* all'interno del Report Integrato (Gasperini A., 2013, p. 235).

Nel corso del capitolo, pertanto, si sono acquisite informazioni che hanno permesso di apprendere, dal punto di vista teorico lo strumento di rendicontazione integrata, oltre che conoscere il significato che può assumere l'"informazione non finanziaria" e di avere un riscontro sulla diffusione della rendicontazione di tale informativa e nello specifico di quella integrata, a livello mondiale, con un focus particolare sull'Europa con la direttiva 2014/95.

Ciò che emerge dallo studio in tale ambito sono le prospettive positive che l'oggetto della presenti tesi ha di crescita futura, principalmente per due ragioni: in primo luogo, la diffusione di un modello unico internazionale adottato volontariamente già in gran parte dei Paesi del mondo (il *Framework* dell'IIRC) e, in secondo luogo, i sempre più numerosi cambiamenti normativi all'interno dei singoli Stati in cui l'introduzione di requisiti obbligatori rispetto all'informativa non finanziaria è divenuta inderogabile. Inoltre, la conformità ai principi dell'IIRC ha l'indubbio vantaggio di rendere la società che li adotta credibile di fronte agli *stakeholders*, sia dal punto di vista strategico, sia operativo che relazionale, inteso come soddisfazione delle attese degli interlocutori sociali "chiave".

La trasparenza, oggi, non è più considerata meramente un rischio ma anche un'opportunità e, viste le recenti iniziative normative, obbligatorie o a libera adozione a sostegno della divulgazione dell'informativa *non financial* a livello mondiale, essa è destinata a crescere ancora e, probabilmente nel futuro, anche a costituire un vincolo formale da soddisfare.

Al fine di rispondere alla **prima domanda di ricerca** posta (paragrafo 1.8), ovvero di valutare il grado di *compliance* complessivo che la rendicontazione aziendale ha assunto in veste di Report Integrato con i principi dell'IIRC, si ricorre all'analisi delle sue componenti e delle modalità con cui l'azienda le tratta nel corso di un certo periodo di tempo.

Sulla base del suddetto quesito di ricerca, l'analisi empirica ha lo scopo, pertanto, di individuare le aree di componentistica che hanno segnato il maggior grado di *compliance* con i principi dell'IIRC, perseguito attraverso un approccio metodologico basato sull'analisi longitudinale che prevede (Menard S., 2002, p. 2):

- una raccolta di dati corrispondenti a due o più periodi e successivi tra loro;
- un oggetto di analisi univoco o comunque che risulti confrontabile tra i diversi periodi;
- lo scopo di comparare dati acquisiti in periodi diversi.

La ricerca si sviluppa sulla determinazione di quesiti basati sull'analisi di **dati** riproposti invariabilmente per diversi **periodi**, atti a **comparare** e valutare l'evoluzione di *Corporate Reporting* che avviene all'interno di un'azienda dal momento in cui sceglie di implementare i principi del *Framework <IR>* al proprio *Annual Report* e quindi, di misurare il livello di *compliance* raggiunto con i suddetti principi dell'IIRC, evidenziando gli aspetti più o meno conformi la variazione avvenuta.

Per procedere in tale direzione sono state individuate le variabili, in seguito presentate secondo l'approccio longitudinale (tabella 2.4).

Tabella 2.4: Le basi dell'analisi longitudinale(1)

| VARIABILI      | VARIABILI SCELTE                            |
|----------------|---|
| <b>Dati</b>    | Le "componenti chiave del Report Integrato" |
| <b>Periodi</b> |   |
| 1)             | 2008  |
| 2)             | 2013  |
| 3)             | 2015  |
| 4)             | 2016  |
| <b>Oggetto</b> | Annual Report della Società Marks & Spencer |

Fonte: elaborazione propria

Relativamente all'oggetto di analisi, la ricerca si basa sullo studio della reportistica prodotta dalla società inglese *retailer* **Marks & Spencer** suddividendola in due periodi: il pre *Framework* <IR>, ovvero il periodo antecedente della sua formulazione definitiva (2008 e 2013), e il post *Framework* <IR>, periodo di adozione da parte della società dei principi dell'IIRC nell'Annual Report dopo la diffusione del formato definitivo (2015 e 2016).

I risultati relativi al 2016 vengono presentati separatamente per mettere in primo piano i progressi più significativi nell'ambito ricercato dall'analisi e per evidenziare i progressi raggiunti ad oggi.

Per poter dare un giudizio oggettivo e complessivo a quello che rappresenta il lavoro compiuto dalla società, nel corso del periodo predefinito, di implementazione dei requisiti e delle modalità previste dal *Framework* <IR>, è stata utilizzata una **scheda di valutazione** in cui vengono riportate, suddivise per macro aree (in totale dieci), le “componenti chiave del Report Integrato”.

I principali *items* utilizzati per l'analisi del Report Integrato, costituenti le *guidelines* della scheda di valutazione, hanno un riferimento metodologico all'interno di tre documenti:

- International Integrated Reporting Council (IIRC), 2011. *Toward Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st century, Discussion Paper*;
- Deloitte, 2012. *Integrated Reporting Navigating your way to a truly Integrated Report*;
- International Integrated Reporting Council (IIRC), 2013. *The international <IR> Framework*.

In particolare per la definizione della tavola valutativa, la ricerca condotta da Deloitte (2012), è stata integrata con aspetti frutto delle altre documentazioni citate, in modo tale da realizzare e utilizzare uno strumento in grado di misurare il grado di *compliance* con i principi <IR> dell'IIRC di qualsiasi società che li adotti per la redazione del proprio Annual Report.

La **seconda domanda di ricerca** pone un quesito diverso dal primo che conduce alla valutazione del grado di efficacia comunicativa che la reportistica aziendale ha assunto nella sezione dedicata ai *Key Performance Indicators* prima e dopo l'implementazione dei principi del *Framework* <IR>. Per rispondere ha luogo lo svolgimento analitico longitudinale della sezione “KPIs” allo scopo di poter attribuire un giudizio complessivo, espresso sotto forma di commento, sull'evoluzione inerente il grado di efficacia comunicativa nei periodi in esame.

L'analisi seguirà il medesimo procedimento sopra descritto, basato sull'individuazione delle variabili dati, periodi e oggetto. Anche in questo caso, la ricerca si sviluppa sulla formulazione di quesiti basati sull'analisi di **dati** e riproposti invariabilmente per diversi **periodi**, atti a

**comparare** e valutare l'evoluzione comunicativa dei KPIs che avviene all'interno di un'impresa dal periodo pre *Framework* a quello in cui essa sceglie di implementare i principi dell'IIRC al proprio *Annual Report*.

Per procedere in tale direzione sono state individuate le tre variabili, indispensabili per poter procedere secondo l'approccio longitudinale (tabella 2.5).

Tabella 2.5: Le basi dell'analisi longitudinale(2)

| VARIABILI      | VARIABILI SCELTE   |
|----------------|--|
| <b>Dati</b>    | I <i>Key Performance Indicators</i>                        |
| <b>Periodi</b> |  |
| 1)             | 2008   |
| 2)             | 2013   |
| 3)             | 2015   |
| 4)             | 2016   |
| <b>Oggetto</b> | Annual Report della Società Marks & Spencer (sezione KPIs) |

Fonte: elaborazione propria

Concernente all'oggetto di analisi, la ricerca si basa sullo studio della sezione dedicata ai KPIs specifica della reportistica prodotta dalla società **Marks & Spencer**, relativa ai periodi 2008, 2013, 2015 e 2016. La valutazione, per essere oggettiva, si avvale di un ulteriore **strumento valutativo** che permette di indagare sul grado di efficacia comunicativa dei KPIs rappresentati nel corso del periodo complessivo. Tale strumento, sviluppato da Pwc (2007, p. 8,9) sulla base del *Reporting Statement* relativo all'*Operating and Financial Review* (OFR)<sup>87</sup>, viene ritenuto efficace perché comprensivo dei requisiti essenziali per la comunicazione di un KPI e, pertanto, utilizzabile per studiare le *disclosures* in esame, atte a costituire la reportistica pre e post *Framework* <IR> in cui, soprattutto nel secondo periodo, la comunicazione efficace è imprescindibile.

<sup>87</sup> L'Operating and Financial Review (OFR) è un documento non obbligatorio più previsto per società quotate applicabile da qualsiasi organizzazione per le imprese del Regno Unito, descrittivo delle *performance* e dello sviluppo della società in modo da poter valutare esternamente la strategia attuata dalla stessa, anche relativamente all'uso dei KPIs.

Ad oggi, tale documentazione è stata sostituita dallo Strategic Report, interno all'Annual Report, emesso dal FRC nel 2014 e obbligatorio per alcune società anche nel comunicare i KPIs finanziari e non finanziari.

L'ultimo e **terzo quesito di ricerca** posto si ricollega per alcuni aspetti al secondo, con la differenza che, in questo caso, si vuole indagare sulla capacità dell'organizzazione di allineare nella propria reportistica aziendale i KPIs e gli obiettivi prefissati e di saperli mantenere, rispondendo alla seguenti domande:

- 1) È possibile comprendere il collegamento tra gli obiettivi comunicati e i KPIs, anche in seguito a cambiamenti avvenuti nel *business model*? C'è coerenza?
- 2) La scelta di comunicazione dei KPIs nel corso degli anni si mantiene costante, qualunque sia la *performance* misurata?

Le annualità esaminate sono sempre il 2008 e 2013 per il periodo pre *Framework* e il 2015 e 2016 per il periodo post *Framework*. L'obiettivo è quello di verificare se la società in oggetto, ancora una volta **Marks & Spencer**, utilizzi i KPIs come strumento di valutazione delle *performance* in modo trasparente e coerente con gli obiettivi prefissati, mantenendoli nel tempo anche se negativi e non ricorrendo alla comunicazione ristretta e scollegata limitandosi ad un *reporting* "à la carte". Il confronto tra i due periodi viene posto perché ci si aspetta significativi cambiamenti nel periodo post, dovuta alla costanza richiesta dal *Framework* <IR> nella rappresentazione dei KPIs proprio per garantire la comparabilità con i periodi precedenti e posteriori e una reale visione dei passi avanti compiuti dall'impresa nel perseguimento degli obiettivi posti.

Per procedere in tale direzione sono state individuate le variabili, in seguito presentate secondo l'approccio longitudinale (tabella 2.6).

Tabella 2.6: Le basi dell'analisi longitudinale(3)

| VARIABILI      | VARIABILI SCELTE   |
|----------------|--|
| <b>Dati</b>    | I KPIs e gli obiettivi   |
| <b>Periodi</b> |  |
| 1)             | 2008   |
| 2)             | 2013   |
| 3)             | 2015   |
| 4)             | 2016   |
| <b>Oggetto</b> | Annual Report della Società Marks & Spencer (sezione KPIs e sezione definizione degli obiettivi) |

Fonte: elaborazione propria

Perché la scelta è ricaduta sulla società **Marks & Spencer**?

In primo luogo, vista la premessa di adesione al *Pilot Programme* e la confermata volontà di integrazione a livello di *reporting*, essa si presta ad essere una tra le società oggetto di analisi. Inoltre, oggi le imprese del settore “Retail” come **M&S**, in relazione al contesto fortemente competitivo in cui si trovano ad operare, si mostrano essere interessanti per compiere un’indagine dal punto di vista dell’evoluzione di rendicontazione aziendale. In base a quanto risulta dalla ricerca svolta da KPMG (2015) sul campione N100<sup>88</sup>, il settore *Retail* figura essere quello con il tasso più basso e in decrescita rispetto al 2013 in materia di rendicontazione non finanziaria (58%) a confronto con settori, in particolare quello minerario e delle *utilities*, che mostrano avere tassi di rendicontazione superiori al 75%.

Da queste rilevazioni si può desumere che il suddetto settore non sia supportato da un numero consistente di società promotrici di forme di *disclosure* non finanziaria e, di conseguenza, nemmeno operative in ambito di *Integrated Reporting*. Pertanto, **Marks & Spencer** dimostra di essere un esempio di evoluzione comunicativa di creazione di valore sostenibile nel lungo periodo in un settore ancora non coeso dal punto di vista della reportistica che non sia principalmente quella *financial*.

---

<sup>88</sup> Il campione è costituito dalle 100 società più grandi comprese in 45 Paesi di tutto il mondo.

## L'analisi longitudinale e la letteratura in merito

Prima di procedere con il terzo capitolo in cui verrà presentata l'intera analisi empirica-descrittiva, appare del tutto considerevole riservare una breve parte descrittiva di tale metodologia di analisi con uno sguardo alla più recente letteratura esposta in merito.

Uno studio di analisi longitudinale è uno studio di ricerca che effettua ripetute osservazioni del medesimo oggetto in un certo periodo di tempo. Con il termine "longitudinale" si distingue il particolare tipo di relazione tra soggetti che si sviluppano nel corso del tempo e prendono il nome di relazioni *diacroniche* (Ruspini E., 2004, p. 19). Uno studio diacronico mira a effettuare osservazioni multiple su di un oggetto o un gruppo di soggetti (quest'ultimo caso accade per le ricerche effettuate prevalentemente in ambito sociologico) a differenza del suo opposto, lo studio trasversale, basato su dati sincronici, ovvero riferibili ad un solo periodo di tempo.

L'analisi longitudinale, quale analisi diacronica, prevede che:

- I dati raccolti corrispondano a due o più periodi e successivi tra loro;
- L'oggetto analizzato è lo stesso o comunque risulta confrontabile tra i diversi periodi;
- L'analisi ha lo scopo di comparare dati acquisiti in periodi diversi (Menard S., 2002, p. 2).

Le modalità di raccolta dati in ambito di analisi longitudinali possono condurre a tipi di ricerche differenti che, per semplicità, si distinguono in tre categorie: gli studi trasversali ripetuti (o *cross-sectional*) distinguibili per non avere un campione definito ma variabile di anno in anno, gli studi longitudinali prospettici (di *panel*) che, invece, mantengono lo stesso campione nel corso dell'indagine e gli studi longitudinali retrospettivi, ritenuti quasi-longitudinali e svolti prevalentemente in ambito sociologico, che si sviluppano raccogliendo informazioni tramite interviste a determinati soggetti su eventi passati (Ruspini E., 2004, p. 20).

Le indagini longitudinali, pertanto, presentano un doppio studio prospettico: lo studio retrospettivo (studi longitudinali retrospettivi basati sulla memoria dei soggetti intervistati) e lo studio prospettico (*cross-sectional e panel*) che si basa su dati raccolti simultaneamente al loro sviluppo. In ogni caso, lo scopo di una ricerca longitudinale è duplice:

1. descrive il percorso di cambiamento;
2. ne stabilisce la direzione (che sia positiva o negativa, che vada da X a Y o da Y a X) (Menard S., 2002, p. 3).

Come già accennato, la peculiarità di questi studi è risultata particolarmente adatta a compiere ricerche in ambito sociale, tanto che già a partire da Comte (1892, p. 268) si individua nella comparazione longitudinale diacronica lo strumento base per l'indagine sociologica, di cui oggi, a livello micro condotti in Italia, ne costituiscono un esempio l'indagine della Banca

d'Italia sui Bilanci delle famiglie Italiane (dal 1965 al 1987 con rilevazioni indipendenti e dal 1989 con un nuovo campione definito per permettere l'analisi evolutiva nel tempo), l'*European Community Household Panel* (Echp) dal 1994, e l'Indagine Longitudinale sulle Famiglie Italiane (Ilfi) caratterizzata da rilevazioni progressive nel tempo ma non conseguenti dal 1997 al 2005.

Un'analisi di questo tipo, longitudinale e diacronica, può essere utilizzata in ambiti anche diversi da quello sociologico (Ruspini E., 2004, p. 99), sebbene non ve ne sia un largo uso, in cui si presenti un determinato oggetto del quale si vuole valutare un certo cambiamento relativamente a specifiche variabili, avvenuto nel corso di un periodo di tempo superiore ai due anni e progressivamente ordinato.

Questa concisa descrizione della ricerca longitudinale ha lo scopo di fornire un'idea di quale metodologia verrà seguita nello studio dell'evoluzione reportistica di **Marks & Spencer**, della cui società, appunto, si vuole analizzare il cambiamento intervenuto nella modalità di *disclosure* di determinati aspetti ovvero:

- le “componenti chiave del Report Integrato”;
- il grado di efficacia dei Key Performance Indicators;
- la capacità di allineamento dei KPIs con gli obiettivi e il conseguente mantenimento di tali relazioni nel tempo.

## CAPITOLO TERZO

### L'ESEMPIO DI MARKS & SPENCER

#### Presentazione della società e percorso verso l'Integrated Reporting

Fondata nel 1884, **Marks & Spencer** (M&S) è nata come azienda *retailer* operante a livello di mercato nazionale affermandosi, successivamente, a livello internazionale attraverso una distribuzione *multi-channel*. Quotata allo *Stock Exchange* di Londra, essa registra un valore azionario di 329,55 GBX<sup>89</sup> e fa parte del gruppo di società costituenti l'indice FTSE 100<sup>90</sup>. A livello mondiale, **M&S** si afferma come uno dei maggiori nel suo settore, disponendo di 1.382 negozi, di cui 914 in Gran Bretagna (222 di proprietà e 349 in *franchising*) e i restanti tra Europa, Asia e Medio Oriente. Ad oggi, la società vende prodotti a 33 milioni di clienti solo attraverso le vendite nel mercato locale e la piattaforma di e-commerce, esistente dal 2014. **M&S** si distingue per due divisioni: *Food*, che conta per il 58% del ritorno totale e *General Merchandise* (abbigliamento uomo, donna e bambino, reparto *beauty* e prodotti *home*), dal quale ne deriva il rimanente 42%.

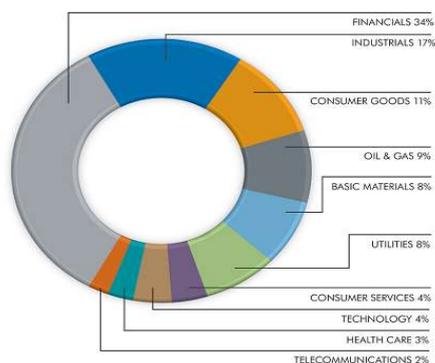
L'azienda, particolarmente attiva in ambito di Responsabilità Sociale d'Impresa già a partire dal 2007 attraverso l'elaborazione del cosiddetto "Plan A" (e ampliato nel 2014 con il "Plan A 2020"), è membro dell'*International Integrated Reporting Council* e del *Prince's Accounting for Sustainability Project* (A4S), oltre che essere stata una delle società pioniere nello sviluppo del Report Integrato secondo il *Framework* grazie al progetto *Pilot Programme* (PP). Quest'ultimo, istituito dall'IIRC nel 2011, raccolse adesioni da parte di cento aziende di tutto il mondo volontariamente rese disponibili alla sperimentazione dell'IR. All'interno di questa iniziativa, inoltre, risultava nel 2013 una percentuale di aziende appartenenti al settore *Consumer Goods* (in cui viene inclusa **Marks & Spencer**) pari al 11%, classificandosi come terzo settore aderente al progetto, dopo *Financials* e *Industrials* (figura 3.1).

---

<sup>89</sup> Al 30.09.2016 quindi vale 3.2955 £.

<sup>90</sup> È un indice azionario che raggruppa le 100 società quotate allo Stock Exchange di Londra con il più alto tasso di capitalizzazione sul mercato.

Figura 3.1: I settori aderenti al Pilot Programme dell'IIRC e relative percentuali nel 2013



Fonte: IIRC Pilot Programma Yearbook (2013, p. 11).

Oltre ad aderire al progetto di *Pilot Programme*, **Marks & Spencer** diviene membro dell'*IR Business Network* nel 2014, una rete di organizzazioni impegnate nell'adozione dell'*Integrated Reporting* che sostengono il *thinking integrated* e l'innovazione nel *reporting* aziendale. La sua partecipazione in entrambi i casi è dovuta principalmente all'esplicitata volontà di comunicare le modalità di creazione di valore sostenibile di lungo termine sia agli *shareholders* che a tutti gli *stakeholders*, dimostrando l'uso efficace di risorse e relazioni esterne.

Il *purpose* delineato dalla società, già a partire dall'iniziativa di PP, è quello di lavorare per definire un *Integrated Reporting* che sappia rimanere rilevante per i propri *stakeholders* ponendo la giusta attenzione sul come applicare i principi dell'IIRC (*Framework*) al proprio *business model*. Come affermato dall'IIRC, l'IR è un viaggio che ha bisogno di tempo per raggiungere dei risultati significativi per l'azienda, per questo, **M&S**, internamente, ha formato un *IR Working Party* in modo da supportare i continui sforzi verso l'obiettivo di integrazione, portati avanti anche grazie alla partecipazione, già accennata, all'*IR Business Network* e la consultazione con la società Deloitte. Per **Marks & Spencer** tutto ciò risulta necessario per poter dare il giusto rilievo a quanto già costruito come le varie attività e gli impegni costituenti il "Piano A".

Come accennato al termine del capitolo precedente, lo scopo del presente è quello di approfondire la modalità di *disclosure* intrapresa dal colosso **Marks & Spencer**, analizzandone l'evoluzione avvenuta a partire dal 2008, passando per il 2013 fino al 2015 ed evidenziarne gli aspetti assunti in conformità con il *Framework* dell'IIRC e quindi con il Report Integrato. Sarà presa in esame anche la reportistica del 2016, in quanto essenziale per apprendere l'ultimo grado evolutivo dell'impresa in materia di *Corporate Reporting*.

Come sarà possibile vedere dagli ultimi Annual Report (2015 e 2016), sempre più basati sui principi dell'IR, è stata ulteriormente rafforzata la *disclosure* di Responsabilità Sociale ("Plan

A”) e quella di *Risk Management*. In particolare, è stato introdotto il focus sullo sviluppo del *business model* in modo da poter chiaramente spiegare “cosa rende differente M&S” e migliorato la connettività delle informazioni attraverso l’uso di icone info-grafiche e aiuti chiari per la navigazione.

In sostanza, per **Marks & Spencer** è stato portato a termine il presupposto per cui è nato il *Framework <IR>*, ovvero l’essere in grado per un’organizzazione di comunicare, in modo sintetico, la strategia, la *governance*, le *performance* e le prospettive che le consentono di creare valore all’interno del contesto in cui opera, nel breve, medio e lungo periodo.

### 3.1 LA PRIMA DOMANDA DI RICERCA

#### Procedura di analisi

La prima ricerca empirica verrà condotta attraverso una doppia metodologia, l’analisi di rilevazione prima e l’analisi longitudinale poi, distinta quest’ultima, come predetto, per la sua capacità di permettere un confronto tra una certa entità nel corso del tempo e quindi la sua evoluzione.

Il campione di analisi, per il caso in oggetto del presente elaborato, è formato da quattro Annual Report & Financial Statement della società *retailer Marks & Spencer*, di cui precedentemente è stata fornita una breve descrizione anche relativamente all’attività di *Integrated Reporting*. Acquisiti per mezzo del sistema informativo aziendale, i Report, considerati quali parti del campione di analisi, sono i seguenti: 2008, 2013, 2015 e 2016.

La doppia attività di analisi permette di raggiungere un duplice obiettivo: poter valutare la volontà dell’impresa di comunicare particolari azioni o peculiarità richieste dal *Framework <IR>* ma, soprattutto (e se queste ultime sono presenti), di studiare l’evoluzione in atto per il raggiungimento della conformità con i principi dell’IIRC.

A questo punto si procede con la descrizione dell’analisi nel suo complesso, suddivisa in tre fasi distinte e conseguenti tra loro:

#### 1. Fase di ricerca

In questa prima parte di esame si è proceduto all’attenta lettura degli Annual Report & Financial Statement e, qualora redatto, della sezione “Plan A Report”<sup>91</sup>, ottenuti grazie al sistema informativo aziendale e al sito dell’IIRC nella sezione “<IR> Reporters”<sup>92</sup>;

---

<sup>91</sup> Si tratta della sezione riguardante gli impegni di sostenibilità assunti con il “Plan A” e “Plan A 2020” e il loro livello di integrazione all’interno del sistema aziendale.

<sup>92</sup> [http://examples.integratedreporting.org/all\\_reporters](http://examples.integratedreporting.org/all_reporters)

di seguito riproposti, tali documentazioni si presentano correlate dalla motivazione per cui sono state scelte a far parte del campione di analisi:

- **Annual Report & Financial Statement 2008** (composto da 104 pagine) relativi all'anno finanziario 2007/2008<sup>93</sup>.

La scelta di iniziare l'analisi da questa annualità deriva principalmente da due ordini di ragioni: il primo riguarda il fatto che, per poter comprendere come si sia evoluta la reportistica è necessario che il confronto sia fatto anche con una *disclosure* che preceda il sorgere dell'idea del progetto di *Framework <IR>*, e il secondo, invece, è per mettere in luce l'avvio di attività sostenibili da parte dell'impresa ("Plan A" definito nel 2007), integrate in essa, che contribuiscono a capire la direzione intrapresa sotto il punto di vista della creazione di valore nel lungo periodo.

Relativamente a quest'anno, non è stato riscontrato il documento di sostenibilità separato "Plan A Report".

- **Annual Report & Financial Statement 2013** (composto da 120 pagine) e **Plan A Report 2013** (strutturato in 56 pagine) relativi all'anno finanziario 2012/2013<sup>94</sup>.

Questa annualità è significativa perché precede di un anno la diffusione del *Framework <IR>* (reso definitivo e pubblicato nel dicembre del 2013) fotografando la forma di *disclosure* assunta, soggetta all'influenza dell'iniziativa di *Pilot Programme*.

- **Annual Report & Financial Statement 2015** (composto da 132 pagine) **Plan A Report 2015** (strutturato in 48 pagine) relativi all'anno finanziario 2014/2015.

Per l'analisi oggetto del presente elaborato tale annualità rappresenta il punto di prima svolta nell'implementazione dei principi del *Framework <IR>* per la redazione dell'*Integrated Reporting*.

---

<sup>93</sup> Dal 1/4/2007 al 29/03/2008.

<sup>94</sup> Dal 1/4/2012 al 30/3/2013.

- **Annual Report & Financial Statement 2016** (composto da 132 pagine) e **Plan A Report 2016** (strutturato in 48 pagine) relativi all'anno finanziario 2015/2016<sup>95</sup>.

Questi report hanno costituito una fonte da diversi punti di vista: in primo luogo per individuare gli obiettivi (dichiarati raggiunti) relativamente agli aspetti informativi rilevanti per **Marks & Spencer**; in secondo luogo per evidenziare in alcuni punti, nel corso delle diverse analisi svolte, i progressi riscontrati nel Report 2016, concernenti la conformità ai principi del *Framework* in materia di *Integrated Reporting*.

In ultima (paragrafo 3.1.5) l'Annual Report in oggetto, viene analizzato per evidenziare in che modo, ad oggi, si valuta la conformità o meno raggiunta della reportistica integrata della società ai principi dell'IIRC attraverso l'esame degli aspetti principali.

## 2. Fase di analisi di rilevazione delle “componenti chiave del Report Integrato”

La seconda fase si occupa di descrivere la prima indagine, chiamata “analisi di rilevazione”, atta a constatare la presenza all'interno dei report 2008, 2013 e 2015 di determinati aspetti riguardanti la struttura e i requisiti essenziali dell'*Integrated Reporting* denominati le “componenti chiave”, la cui conformità è necessaria perché una forma di *disclosure* possa essere identificata come “Report Integrato”<sup>96</sup>.

La suddetta parte di “analisi di rilevazione” è condotta in due differenti *steps*: il primo consiste nel valutare la **quantità**, intesa come presenza o meno delle “componenti chiave del Report Integrato” secondo l'IIRC nei diversi report, e il secondo in un'analisi della **qualità** delle predette (se presenti), attribuendo un giudizio personale sul grado di *compliance* delle stesse e delle informazioni correlate.

Le “componenti chiave”, così definite, sono frutto dell'insieme dei requisiti essenziali del Report Integrato esposti nei seguenti documenti:

- International Integrated Reporting Council (IIRC), 2011. *Toward Integrated Reporting – Communicating Value in the 21th century, Discussion Paper*.

<sup>95</sup> Dal 29/3/2015 al 26/3/2016.

<sup>96</sup> La *disclosure* del 2016 in questa fase non viene considerata e sarà ripresa nell'analisi longitudinale (paragrafo 3.3) ed in particolar modo per la sezione “KPIs e obiettivi” (paragrafo 3.4) e il paragrafo conclusivo dedicato alla descrizione più analitica del Report Integrato di M&S ad oggi (3.5).

- Deloitte, 2012. *Integrated Reporting Navigating your way to a truly Integrated Report*<sup>97</sup>.
- International Integrated Reporting Council (IIRC), 2013. *The international <IR> Framework*.

In base a queste documentazioni, sono stati, infatti, estrapolati gli aspetti (“items”) che hanno assunto la qualifica in tale sede di “componenti chiave del Report Integrato”, dando vita ad una scheda di valutazione, ovvero una griglia suddivisa in dieci aree e comprendenti gli aspetti essenziali richiesti dal *Framework <IR>* per la conformità del Report Integrato.

Di seguito è rappresentata la scheda di valutazione con gli *items* ricercati e indagati (Le componenti chiave del Report Integrato – tabella 3.1).

Tabella 3.1: Le componenti chiave del Report Integrato

|          | <b>Macro classi</b>                           | <b>Componenti chiave</b>   |
|----------|---|--|
| <b>1</b> | <b>Il profilo del Gruppo</b>                  | Breve introduzione sulla società, settore e mercati in cui opera, il tipo di attività, i prodotti, la struttura organizzativa del Gruppo e dell’azienda.   |
| <b>2</b> | <b>Connettività delle informazioni</b>        | Focus sul livello di connettività tra l’informativa finanziaria e non finanziaria.   |
| <b>3</b> | <b>Le caratteristiche chiave</b>              | Requisiti chiave previsti dal <i>Framework</i> , tra cui la sinteticità, l’individuazione delle obiettivi strategici e degli <i>stakeholders</i> chiave.   |
| <b>4</b> | <b>I valori legati alla vision strategica</b> | Questa parte deve comprendere i valori dell’azienda, descrivere gli scopi strategici e gli obiettivi in modo comprensibile per il lettore.   |
| <b>5</b> | <b>I capitali</b>                             | Il <i>Framework</i> tratta i “capitali” quali scorte di valore che possono aumentare, diminuire o trasformarsi attraverso le attività e ne individua sei diverse tipologie diverse. In questa sezione si indaga sulla capacità dell’impresa di comunicare come, per mezzo del processo produttivo aziendale, essi variano e, in tal modo, creano valore. |

<sup>97</sup> La scelta di definire delle linee guida, per valutare la conformità di **Marks & Spencer** ai principi del *Framework*, considerando ricerche svolte per mano della società di revisione e consulenza Deloitte, deriva anche dal fatto che la società inglese si sia servita in questi anni proprio della sua consulenza per l’implementazione dei requisiti di Integrated Reporting previsti dall’IIRC.

|    |  |  |
|----|--|--|
| 6  | <b>Struttura di governance</b>                       | Definire la struttura sia del Gruppo che della società, compreso il CdA, fornire informazioni sui direttori, delineare gli strumenti di <i>governance</i> per il <i>risk management</i> e la sostenibilità. La parte relativa alla <i>governance</i> deve fornire un quadro chiaro della <i>performance</i> del Board <sup>98</sup> e delle commissioni.   |
| 7  | <b>Stakeholders</b>                                  | L'IR si rivolge ai "key stakeholders" pertanto è necessario saperli individuare per fornirgli informazioni rilevanti e materiali. L'individuazione di essi non basta: devono essere descritti anche i principali interessi e le preoccupazioni espresse (e quindi le modalità di ascolto) e come queste ultime vengono considerate dalla società. In sostanza, si deve descrivere la strategia e la metodologia per l'efficace comunicazione con gli interlocutori chiave. |
| 8  | <b>I rischi rilevanti/materiali e le opportunità</b> | Individuare rischi e opportunità del <i>business</i> in generale, indicare le attività di <i>risk management</i> per la riduzione dei rischi e le modalità di investimento sulle opportunità. Inoltre, assicurare un equilibrio tra rischi finanziari e rischi di altra natura e le opportunità.   |
| 9  | <b>KPIs e gli obiettivi</b>                          | Identificare i KPIs, relativamente a strategia, rischi, tematiche rilevanti per gli <i>stakeholders</i> , creare un bilanciamento tra gli indicatori di natura finanziaria e non finanziaria. Ogni KPIs è collegato a obiettivi misurabili che devono essere identificati e comparare con l'esercizio precedente per riferire sul raggiungimento o meno degli obiettivi prefissati.  |
| 10 | <b>Remunerazione</b>                                 | Strategia di remunerazione: come viene utilizzata per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e informazioni sugli incentivi, finanziari o di altra natura.  |

Fonte: Deloitte, 2012 e in parte rielaborazione propria sulla base della documentazione precedentemente riportata.

A seconda del grado di sviluppo dell'analisi di rilevazione, si distinguono due modalità di valutazione attribuibili. Nel primo *step* il fattore che influenza la valutazione è la ricorrenza, la sporadicità o l'assenza degli *items* individuati nei diversi report, pertanto è apparso più appropriato utilizzare un "Sì" o un "No" come tipologie di risposta, tralasciando allo *step* successivo la valutazione più approfondita del grado di conformità di quella componente e del dettaglio informativo correlato.

Infatti, per quanto concerne il secondo *step*, l'oggetto di osservazione è la sostanziale *compliance* delle informazioni all'interno dei diversi Annual Report & Financial

<sup>98</sup> Inteso come Consiglio di Amministrazione.

Statement con le “componenti chiave del Report Integrato”, per cui il punteggio assegnabile segue una scala con tre tipi di giudizio attribuibili. Come presentato in tabella 3.2, il giudizio può essere espresso come “non rilevata” (qualora già al precedente step fosse risultato come “No”), “non conforme”, nel caso in cui non venga percepita alcuna conformità, o “conforme”; quest’ultima forma di giudizio, a sua volta, si può articolare in due livelli a seconda del grado di aderenza dell’aspetto studiato con le “componenti chiave del Report Integrato”: nel caso in cui la particolare sezione presenti aspetti conformi e altri no verrà incluso in “mediamente conforme” mentre, nella migliore delle ipotesi, si tratterà di “pienamente conforme”.

Di seguito è rappresentata la griglia di valutazione con la scala per l’attribuzione dei punteggi.

Tabella 3.2: Griglia di valutazione dei componenti chiave del Report Integrato

| <b>Componenti chiave del Report Integrato</b> | <b>Punteggio</b> |
|---|------------------|
| Non rilevata                                  | <b>0</b>         |
| Non conforme                                  | <b>1</b>         |
| Mediamente conforme                           | <b>2</b>         |
| Pienamente conforme                           | <b>3</b>         |

Fonte: elaborazione propria

### 3. Fase di analisi longitudinale

Come detto inizialmente, sebbene l’analisi utilizzi una doppia metodologia, essa si concentra maggiormente sullo svolgimento dello studio longitudinale, il quale considera le diverse annualità (2008, 2013, 2015 e 2016) e le rispettive *disclosure* sopra identificate confrontandole seguendo l’ordine progressivo temporale.

Grazie all’analisi di rilevazione è stato possibile identificare la presenza e in che grado di *compliance* delle “componenti chiave del Report Integrato” ma le informazioni ottenute in modo così isolato non permettono di evidenziare il progresso della conformità ai principi del *Framework* <IR> attuata dalla società **Marks & Spencer** in materia di *Integrated Reporting*. A tale fine trova compimento la terza fase di analisi

messa in atto attraverso una comparazione tra i risultati ottenuti nella seconda fase di analisi di rilevazione (rappresentati nelle tabelle 3.6, 3.7, 3.8 e riassunti in tabella 3.9). A questo punto, relativamente ad ognuna delle singole dieci sezioni in cui sono suddivise le “componenti chiave”, è stato prodotto un commento in merito al grado evolutivo di *compliance* avvenuta dal 2008 al 2016, sulla base dei Report 2008, 2013, 2015, e degli ultimi e futuri progressi sulla base del Report 2016.

### 3.1.1 L’analisi di rilevazione

Come predetto, la parte di analisi di rilevazione è condotta in due differenti *steps*:

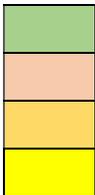
- il primo consiste in un’indagine nell’ambito delle diverse *disclosure* del campione definito (le annualità 2008, 2013 e 2015) per valutarne la **quantità**, intesa come presenza o meno di una determinata “componente chiave del Report Integrato”;
- il secondo in un’analisi di tipo **qualitativo** rispetto alla conformità delle informazioni riportate nei report in comparazione a quelle previste per le “componenti chiave” richieste per considerare un Report “Integrato” (in tabella 3.1). Per ogni annualità viene, in un primo momento, valutato il grado di *compliance* specifico per ognuna delle dieci sezioni individuate e, in un secondo momento, calcolato quello complessivo procedendo alla somma dei singoli.

Prima che abbia luogo la presentazione dei risultati ottenuti dalle predette analisi, viene fornita una panoramica dei temi affrontati dalla società **Marks & Spencer** nelle diverse *disclosure* considerate, attraverso l’esposizione degli indici delle stesse (tabella 3.3).

Ogni indice è stato riportato nelle diverse sezioni così come da bilancio, evidenziando però i *topic*, ovvero i temi chiave trattati in quella precisa parte e le successive modifiche (si veda “Legenda”), oggetto di successivi approfondimenti data la rilevanza posta dalla società nei loro confronti.

Tabella 3.3: Ordine di trattazione degli aspetti nel bilancio nelle diverse annualità

|   | 2008                              |   | 2013             |   | 2015                |   |
|---|-----------------------------------|---|------------------|---|---------------------|---|
|   | SEZIONE                           | TOPIC   | SEZIONE          | TOPIC   | SEZIONE             | TOPIC   |
| 1 | About us                          | Obiettivi strategici e piano                              | Overview         | Obiettivi strategici e piano.<br>Business Model   | Our Business        | Obiettivi strategici e Business Model<br>(Con descrizione dei capitali e delle attività del processo di creazione del valore) |
| 2 | Key performance Indicators (KPIs) |   | Strategy Review  | KPIs<br>+<br>Risk Management<br>+<br>Plan A   | Our Performance     | KPIs<br>+<br>Financial Review<br>+<br>Risk Management   |
| 3 | Business Review                   | Prodotti, mercato, struttura organizzativa<br>+<br>Plan A | Financial Review | Principali indici finanziari  | Governance          | Struttura e attività del Board<br>+<br>Accountability<br>+<br>Stakeholders Engagement<br>+<br>Report di Remunerazione         |
| 4 | Your Board                        | Descrizione dei membri del CdA                            | Governance       | Struttura e attività del Board<br>+<br>Accountability<br>+<br>Engagement (Shareholders)<br>+<br>Report di Remunerazione | Financial Statement |   |

|   |                          |                              |   |  |  |  |
|---|--------------------------|------------------------------|---|--|--|--|
| 5 | Financial Review         | Principali indici finanziari | Financial Statement & other information   |  | Shareholders information (Directors' Report) |  |
| 6 | Governance               | Report di Remunerazione      | <p><i>Legenda</i></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Parti comuni dal 2008 al 2015</li> <li>Parti modificate dopo il 2008</li> <li>Parti nuove dopo il 2008</li> <li>Parti invariate dopo la modifica dell'anno precedente</li> </ul> |  |  |  |
| 7 | Financial Statement      |                              |   |  |  |  |
| 8 | Shareholders information |                              |   |  |  |  |
|   |                          |                              |   |  |  |  |

Fonte: elaborazione propria

### Primo step: L'analisi quantitativa

Come affermato in precedenza, questa prima parte della fase di analisi di rilevazione ha l'obiettivo di rilevare la presenza o meno delle "componenti chiave del Report Integrato", esprimendo meramente con un "Sì" la presenza (anche parziale) dell'elemento e con un "No" la sua totale assenza, con l'esclusione, in questo momento, di considerare il grado di *compliance* dell'aspetto con i principi dell'IIRC e dell'informativa correlata al dato.

I risultati vengono riassunti nella tabella sottostante (3.4).

Tabella 3.4: Risultati dell'analisi quantitativa

|      | 1                  | 2                               | 3                    | 4                        | 5             |
|------|--------------------|---------------------------------|----------------------|--------------------------|---------------|
| Anno | Profilo del Gruppo | Connettività delle informazioni | Peculiarità chiave   | Valori vision strategica | I capitali    |
| 2008 | Sì                 | No                              | Sì                   | Sì                       | Sì            |
| 2013 | Sì                 | No                              | Sì                   | Sì                       | Sì            |
| 2015 | Sì                 | Sì                              | Sì                   | Sì                       | Sì            |
|      | 6                  | 7                               | 8                    | 9                        | 10            |
| Anno | Governance         | Stakeholders                    | Rischi e opportunità | KPIs                     | Remunerazione |
| 2008 | Sì                 | Sì                              | Sì                   | Sì                       | Sì            |
| 2013 | Sì                 | Sì                              | Sì                   | Sì                       | Sì            |
| 2015 | Sì                 | Sì                              | Sì                   | Sì                       | Sì            |

Fonte: elaborazione propria

Appare evidente, di fronte all'esito ottenuto, che gli Annual Report & Financial Statement delle diverse annualità trattino gli aspetti riguardanti le "componenti chiave del Report Integrato"

(conclusione quanto meno supportata dell'evidenziata presenza di informazioni al riguardo). I risultati ottenuti presentano una società che, almeno dal 2008 (perché questo è l'anno da cui è partita la ricerca) redige *disclosures* che riprendono in parte o appieno temi chiave per il Report Integrato dell'IIRC, anche se non è possibile, a questo punto dell'analisi, affermare che la loro presenza significhi anche l'assunzione della forma che ne dichiara la conformità al *Framework <IR>*. I risultati inerenti l'annualità 2008 e 2013 di certo non possono significare l'assunzione dei principi di *Integrated Reporting* emessi dall'IIRC ma, sia per volontà sia per obbligo normativo nazionale, simboleggiano la scelta di adottare una forma di *disclosure* più congrua a comunicare la creazione di valore sostenibile.

Per poter avere più informazioni in questa direzione e valutare il grado di *compliance* attribuibile nei diversi anni, è necessario procedere con il prossimo *step* dell'analisi, e quindi con l'esame del grado descrittivo delle “componenti chiave”.

### **Secondo step: L'analisi qualitativa**

In questa seconda parte della seconda fase è stata compiuta un'analisi di tipo qualitativo tra le informazioni rilevate (ovvero quelle risultate presenti e valutate con un “Sì” nella tabella 3.4) e le “componenti chiave del Report Integrato” (rappresentate e definite in tabella 3.1). Ad ognuna delle sezioni di ogni annualità è stata attribuita una valutazione sotto forma di punteggio e breve descrizione, sulla base della sostanziale conformità rilevata tra quanto richiesto dall'IIRC e quanto riscontrabile dai report di **Marks & Spencer**. Per quanto concerne il punteggio attribuibile sono previsti tre tipi di giudizi a seconda del grado di sussistenza e di rispetto delle “componenti chiave” all'interno degli Annual Report & Financial Statement. Il giudizio può sfociare in un “non rilevato” (qualora già al precedente *step* fosse risultato come “no”), in un “non conforme”, se non viene percepita alcuna aderenza o in “conforme” articolandosi in questo caso su due livelli a seconda del grado di conformità rilevata (come già evidenziato anche in tabella 3.2).

Di seguito vengono presentati i risultati ottenuti per singola annualità (da tabella 3.5 a 3.7), correlati da una breve descrizione delle “componenti chiave” riscontrate, e complessiva (tabella 3.8) quale base di partenza per l'analisi longitudinale (paragrafo 3.1.2).

*Tabella 3.5: Analisi qualitativa anno 2008*

|   | 2008                                   | Giudizio medio | Breve descrizione  |
|---|--|----------------|--|
| 1 | <b>Profilo</b>                         | 2              | La descrizione iniziale è relativamente scarsa anche se le informazioni chiave sono presenti. Nel corso del report vengono descritti i prodotti, l'ambito e le modalità in e con cui opera la società.   |
| 2 | <b>Connettività delle informazioni</b> | 0              | Non vengono proposti collegamenti tra informazioni finanziarie e non finanziarie, la connettività richiesta dall'IIRC non è rilevata.  |
| 3 | <b>Peculiarità</b>                     | 2              | Gli obiettivi principali sono individuati ma non appropriatamente messi in luce (predisposti in punto elenco) mentre gli <i>stakeholders</i> chiave non vengono propriamente classificati.<br>L'aspetto della "sinteticità" si ritiene più opportuno valutarlo nell'analisi successiva longitudinale a confronto con le altre <i>disclosures</i> .   |
| 4 | <b>Valori e vision strategica</b>      | 1              | Obiettivi e valori strategici vengono espressi nella parte iniziale con media rilevanza (i valori sono definiti in: qualità, valore, servizio, innovazione e fiducia). Non viene presentato un <i>business model</i> e quindi nemmeno la descrizione dei capitali come input e output del processo di creazione di valore sostenibile per gli <i>stakeholders</i> .  |
| 5 | <b>I capitali</b>                      | 1              | Il business model non è presentato e quindi non ha luogo nemmeno la descrizione dei capitali quali, secondo l'IIRC, input e output del processo di creazione di valore. Nel corso del Report si fa comunque riferimento ai capitali, alcuni in forma molto breve, non sufficiente e complessivamente in modo scollegato tra loro.  |
| 6 | <b>Governance</b>                      | 2              | La struttura di <i>governance</i> viene descritta, in particolare modo la composizione del <i>Board</i> e l'individuazione dei comitati. Sono rilevate le informazioni sull'attività di gestione dei diversi tipi di rischio (si veda "rischi e opportunità"), anche relativamente agli obiettivi di sostenibilità "Plan A". Non viene fornito, però, un <i>feedback</i> sulle <i>performance</i> del Board. |
| 7 | <b>Stakeholders</b>                    | 1              | Gli <i>stakeholders</i> chiave non vengono identificati in modo chiaro e nemmeno la descrizione delle aspettative con i relativi impatti futuri che possono avere sul loro comportamento. Non vengono comunicate le attività in atto legate a questo tipo di aspetto se non gli impegni assunti dalla società in riferimento al "Plan A".  |
| 8 | <b>Rischi e opportunità</b>            | 2              | L'approccio di <i>risk management</i> viene brevemente descritto. Per quanto riguarda l'attività di individuazione, valutazione e mitigazione del rischio viene presentata una lista di "rischi e incertezze" suddivisi per macro classi, ognuna correlata da una serie di attività di mitigazione in atto.  |
| 9 | <b>KPIs</b>                            | 1              | Il collegamento tra i KPIs e gli obiettivi (esposti come punto elenco nella parte iniziale) non è chiaro. Viene presentato un riassunto delle <i>performance</i> (finanziarie e non finanziarie) dimostrando i risultati ottenuti senza un esplicito confronto con obiettivi operativi prefissati. Non tutti gli indici sono forniti di  |

|           |                      |          |  |
|-----------|----------------------|----------|--|
|           |                      |          | una descrizione ma la comparabilità con i risultati dei periodi precedenti sì.   |
| <b>10</b> | <b>Remunerazione</b> | <b>1</b> | Fornisce un collegamento tra il raggiungimento degli obiettivi strategici e l'attività di remunerazione. Non sussiste lo stesso per i risultati di sostenibilità (come richiesto è richiesto). |

Fonte: elaborazione propria

Tabella 3.6: Analisi qualitativa anno 2013

|          | <b>2013</b>                                   | <b>Giudizio medio</b> | <b>Breve descrizione</b>   |
|----------|---|-----------------------|--|
| <b>1</b> | <b>Profilo</b>                                | <b>3</b>              | Il profilo del gruppo è ben descritto in tutte le sue parti con un formato facilmente comprensibile e leggibile. La descrizione è supportata dalla "overview" del presidente di Cda per un riassunto dei fatti principali avvenuti nel corso del periodo e della società in generale, in modo da contestualizzare l'operato dell'impresa.  |
| <b>2</b> | <b>Connettività delle informazioni</b>        | <b>0</b>              | Non viene fornita una descrizione delle modalità di connessione delle due informative ( <i>financial</i> e <i>non financial</i> ) e nemmeno gli impatti positivi che da essa scaturiscono.   |
| <b>3</b> | <b>Peculiarità</b>                            | <b>3</b>              | Gli obiettivi strategici vengono riassunti in una tabella chiamata "our plan". Nel corso del report si trovano le descrizioni di essi e le attività atte al loro perseguimento. Le immagini e i grafici guidano il lettore a un più chiaro messaggio. Anche gli <i>stakeholders</i> chiave sono identificati. Per la capacità di essere sintetico e conciso si rimanda al paragrafo dedicato all'analisi longitudinale (3.1.2).  |
| <b>4</b> | <b>I valori legati alla vision strategica</b> | <b>2</b>              | I valori sono definiti in: qualità, valore, servizio, innovazione e fiducia, sui quali si basano gli obiettivi strategici esposti, supportati anche da indicatori finanziari e non finanziari, ma non messi in primo piano.  |
| <b>5</b> | <b>I capitali</b>                             | <b>1</b>              | Il <i>business model</i> viene presentato ma non è conforme al <i>Framework &lt;IR&gt;</i> : gli input e gli output non sono descritti sotto forma di capitali e sono troppo generici. Ad ogni modo, il Report riporta la maggior parte dei capitali ma come entità statiche, non collegate al perseguimento degli obiettivi strategici e all'intero processo di creazione di valore sostenibile.  |
| <b>6</b> | <b>Governance</b>                             | <b>3</b>              | È riscontrabile una descrizione breve e concisa della struttura governativa, inclusi i comitati, in cui vengono i ruoli di responsabilità nel guidare la strategia, monitorare i rischi e promuovere i talenti. Tutti i membri del consiglio ( <i>executive e non-executive</i> ) vengono presentati in modo dettagliato riportandone i ruoli, gli ambiti di competenza promuovendo comunque la cooperazione. Le attività del consiglio vengono presentate accuratamente suddivise per temi chiave (strategia, governance & rischio, fiducia e valori, leadership & lavoratori, clienti, shareholders engagement). Inoltre, è previsto anche il report per i principali comitati, i quali supportano il consiglio per definire valore sostenibile agli <i>stakeholders</i> . |

|    |                             |   |  |
|----|-----------------------------|---|--|
| 7  | <b>Stakeholders</b>         | 2 | <p>Gli <i>stakeholders</i> “chiave” sono identificati nel “Plan A Report 2013”. Vengono riportate le attività perseguite per lo <i>stakeholders engagement</i> (ovvero lo modalità di ascolto) e le esigenze espresse a seconda della tipologia di interlocutore chiave.</p> <p>Non trovano luogo, invece, le attività poste in essere dalla società per il sostenimento delle richieste.</p>  |
| 8  | <b>Rischi e opportunità</b> | 3 | <p>La società utilizza un approccio di <i>risk management</i> basato sull’identificazione e la valutazione dei rischi significativi per il raggiungimento degli obiettivi strategici e la creazione di valore sostenibile.</p> <p>Grazie ai grafici, è possibile capire:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il grado di similitudine di un certo rischio con quelli già manifestati e l’impatto potenziale sulla società;</li> <li>- i rischi individuati e la loro natura (esterni, emergenti o probabili nel futuro, quotidiani nello svolgimento delle attività aziendali e relativi a cambiamenti di business).</li> </ul> <p>L’attività di mitigazione è descritta, suddivisa per tipo di rischio (12 rischi individuati, alcuni relativamente generici) e collegata agli obiettivi strategici che si vogliono raggiungere.</p> <p>Inoltre, viene rappresentata, supportata da grafici, L’interdipendenza dei rischi individuati e le misure per la gestione e controllo di essi.</p> |
| 9  | <b>KPIs</b>                 | 2 | <p>Il collegamento tra i KPIs e gli obiettivi strategici (esposti nel “piano”) sussiste ma la presentazione non è molto chiara. Viene presentato un riassunto delle <i>performance</i> (finanziarie e non finanziarie) suddivise per area di obiettivo dimostrando così i risultati ottenuti in confronto agli obiettivi operativi prefissati. Ogni dato è correlato da una descrizione e da un confronto con i risultati dei periodi precedenti.</p>  |
| 10 | <b>Remunerazione</b>        | 3 | <p>Fornisce un collegamento chiaro e comprensibile tra i risultati (anche di sostenibilità) e la remunerazione del amministratore delegato. La presenza di grafici e tabelle facilita ulteriormente la lettura.</p>  |

Fonte: elaborazione propria

Tabella 3.7: Analisi qualitativa anno 2015

|   | 2015                                   | Giudizio medio | Breve descrizione  |
|---|--|----------------|--|
| 1 | <b>Profilo</b>                         | 3              | <p>Formato facilmente comprensibili e leggibile anche grazie all’ausilio di una breve e chiara rassegna dei dati finanziari (in particolare anche quelli collegati agli obiettivi strategici primari), grafici e illustrazioni. La descrizione è supportante dalla lettera del presidente di Cda per un riassunto dei fatti principali avvenuti nel corso del periodo e della società in generale.</p> |
| 2 | <b>Connettività delle informazioni</b> | 2              | <p>La connettività delle informazioni comincia ad intravedersi nelle prime pagine dove è possibile trovare una legenda rappresentata da una serie di icone, che poste su determinati paragrafi dedicati ad un tema, rendono più comprensibili i collegamenti tra l’informativa finanziaria e non finanziaria. Ciò</p>  |

|   |   |          |  |
|---|---|----------|--|
|   |   |          | rappresenta un passo avanti ma non è sufficiente per la piena conformità con l'IR.   |
| 3 | <b>Peculiarità</b>                          | <b>3</b> | <p>Gli obiettivi strategici dell'anno sono collocati già nella prima pagina come "strategic priorities for the year". Vengono utilizzati ampi spazi per comunicare al lettore gli obiettivi raggiunti sulla base dei programmi in atto e grafici e illustrazioni per guidarlo ad un più chiaro messaggio.</p> <p>Gli aspetti rilevanti trovano ampio spazio di trattazione nel corso del report 2015 rispetto alle annualità precedenti; ciò può evidenziare la capacità dell'impresa di aver saputo riconoscerli e di aver attuato una strategia per renderli conformi ai principi del <i>Framework</i>, oltre che alle "componenti chiave" (tabella 3.1). Per coerenza, la sezione inerente la sintesi e la capacità del Report di essere conciso, è trattata al paragrafo 3.1.2.</p>  |
| 4 | <b>Valori legati alla vision strategica</b> | <b>2</b> | <p>Gli obiettivi e i valori sono collegati con la strategia di sostenibilità ("Plan A"). La società fornisce informazioni relativamente al <i>business model</i> basato su quattro nuovi valori chiave che vengono definiti considerando le aspettative degli <i>stakeholders</i> e per i quali si mettono in atto attività che, così facendo, determinano un vantaggio competitivo. Ciò dovuto perché oltre a sostenere il rapporto con gli <i>stakeholders</i> permette l'individuazione dei principali rischi/opportunità per la società.</p> <p>Sia le risorse e le relazioni su cui la società fa riferimento sia l'approccio con cui la stessa soddisfa determinati bisogni e esigenze vengono descritte.</p> <p>Il <i>business model</i> non è rappresentato, però, così come richiesto dal <i>Framework</i>: le varie componenti sono presenti ma è necessario fornire un ulteriore collegamento al lettore tra: strategia, input, attività/<i>business model</i>, rischi, <i>governance</i>, output, KPIs e risultati/<i>performance</i>.</p> |
| 5 | <b>I capitali</b>                           | <b>2</b> | <p>Il <i>business model</i> si sviluppa rispetto agli anni precedenti: i capitali sono rappresentati come richiesto dal <i>Framework</i> &lt;IR&gt; correlati da una breve descrizione di come il loro utilizzo generi valore.</p> <p>La rappresentazione dell'intero processo di creazione del valore, del quale i capitali costituiscono gli input e gli output, non è ancora pienamente conforme a causa delle ragioni al punto precedente.</p>   |
| 6 | <b>Governance</b>                           | <b>3</b> | <p>È riscontrabile una descrizione breve e concisa della struttura governativa, inclusi i comitati. Tutti i membri del consiglio (<i>executive e non-executive</i>) vengono presentati in modo dettagliato riportandone i ruoli, gli ambiti di competenza promuovendo comunque la cooperazione. Le attività del consiglio vengono presentate accuratamente suddivise per temi chiave (strategia, <i>governance</i> &amp; rischio, fiducia e valori, <i>leadership</i> &amp; lavoratori, clienti, <i>shareholders engagement</i>) e esaminate in tre punti: descrizione attività, azioni emergenti, progressi ottenuti. Ogni tema viene affrontato attivamente da tutti i membri assicurando un'alta qualità decisionale in tutti i topic.</p> <p>Inoltre, è previsto anche il report per i principali comitati, i quali supportano il consiglio per definire valore sostenibile agli <i>stakeholders</i>.</p>  |
| 7 | <b>Stakeholders</b>                         | <b>3</b> | <p>Gli <i>stakeholders</i> chiave sono chiaramente identificati ma nel documento "Plan A Report 2015". Essi vengono suddivisi per tipologia e correlati dalle loro esigenze espresse, dalle modalità</p>   |

|    |                             |   |   |
|----|-----------------------------|---|---|
|    |                             |   | <p>di ascolto attuate dalla società ed, in aggiunta, dalle attività della stessa per il loro sostenimento.</p> <p>L'Annual Report riporta un <i>business model</i> con una struttura del tutto nuova, basato sul perseguimento di quattro valori derivanti dalle espresse esigenze dei clienti.</p>   |
| 8  | <b>Rischi e opportunità</b> | 3 | <p>La società utilizza un approccio di <i>risk management</i> basato sull'identificazione e la valutazione dei rischi significativi per il raggiungimento degli obiettivi strategici, in cui ogni area aziendale identifica i propri attraverso dei criteri. Grazie ai grafici, è possibile capire:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il grado di similitudine di un certo rischio con quelli già manifestati e l'impatto potenziale sulla società;</li> <li>- i rischi individuati e la loro natura (esterni, emergenti o probabili nel futuro, quotidiani nello svolgimento delle attività aziendali e relativi a cambiamenti di <i>business</i>).</li> </ul> <p>L'attività di mitigazione è accuratamente riportata, suddivisa per tipo di rischio (12 rischi individuati) e collegata agli obiettivi strategici che si vogliono raggiungere.</p> <p>Inoltre, viene rappresentata, supportata da grafici, l'interdipendenza dei rischi individuati e le misure per la gestione e controllo di essi.</p> <p>In linea di massima, molto simile al 2013.</p>   |
| 9  | <b>KPIs</b>                 | 2 | <p>I KPIs seguono la parte espositiva della strategia, degli obiettivi e dei piani in atto. Il collegamento viene fatto, oltre che tra i KPIs e gli obiettivi finanziari, anche con gli obiettivi del "Plan A" e la politica di remunerazione, grazie all'introduzione di una serie di icone che rende l'interconnessione più chiara e lineare (miglioramento della connettività delle informazioni finanziarie e non finanziarie). Il riassunto delle <i>performance</i> sia finanziarie che non finanziarie è suddiviso per area finanziaria, non finanziaria e strategica; per ogni indice si riporta un chiaro collegamento tra l'obiettivo perseguito che si vuole misurare, una breve descrizione del suo significato e un confronto con i risultati ottenuti nel/i periodo/i precedenti precedente/i per verificarne i progressi.</p> <p>Solo nel Report 2016, gli indici riferiti al periodo 2015/2016 sono correlati anche dalla motivazione della loro presenza (indice di rilevanza). Grazie a questo aspetto, si prevede la piena conformità alla "Componente chiave" trattata nel 2016, mentre nel 2015 il giudizio è inferiore.</p> |
| 10 | <b>Remunerazione</b>        | 3 | <p>Delinea un collegamento specifico tra <i>performance</i> (anche di sostenibilità) e la remunerazione del amministratore delegato, rafforzato da grafici e tabelle. In questo anno, il <i>Report Remuneration</i> è stato rivisto e si presenta più chiaro, rispetto alle annualità precedenti, per quanto riguarda il suo collegamento con gli obiettivi (di ogni natura).</p>   |

Fonte: elaborazione propria

Tabella 3.8: Totale per annualità

| Macro classi            |                                 | 2008         | Fonte | 2013         | Fonte | 2015         | Fonte |
|-------------------------|---------------------------------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|
| 1                       | Profilo                         | 2            | AR    | 3            | AR    | 3            | AR    |
| 2                       | Connettività delle informazioni | 0            | AR    | 0            | AR    | 2            | AR    |
| 3                       | Peculiarità                     | 2            | AR    | 3            | AR    | 3            | AR    |
| 4                       | Valori vision                   | 1            | AR    | 2            | AR    | 2            | AR    |
| 5                       | I capitali                      | 1            | AR    | 1            | AR+PR | 2            | AR+PR |
| 6                       | Governance                      | 2            | AR    | 3            | AR    | 3            | AR    |
| 7                       | Stakeholders                    | 1            | AR    | 2            | PR    | 3            | PR    |
| 8                       | Rischi e opportunità            | 2            | AR    | 3            | AR    | 3            | AR    |
| 9                       | KPIs                            | 1            | AR    | 2            | AR    | 2            | AR    |
| 10                      | Remunerazione                   | 1            | AR    | 3            | AR    | 3            | AR    |
| <b>Totale</b>           |                                 | <b>13/30</b> |       | <b>22/30</b> |       | <b>26/30</b> |       |
| <b>Conformità media</b> |                                 | <b>1.3</b>   |       | <b>2.2</b>   |       | <b>2.6</b>   |       |

Fonte: elaborazione propria

Legenda



Non ancora raggiunta la piena conformità

AR: Annual Report

PR: Plan A Report

### 3.1.2 L'analisi longitudinale

Questa fase si occupa di apprezzare il grado evolutivo di *compliance* che ha caratterizzato la società **Marks & Spencer** in relazione alle *guidelines* rappresentate in tabella 3.1. Lo scopo è quello di evidenziare il progresso della conformità ai principi del *Framework* dell'IIRC attuato dalla società in materia di *Integrated Reporting*. Il periodo di analisi non varia rispetto alla prima analisi e si estende dal 2008, anno significativo per comprendere in che direzione si stesse dirigendo la società rispetto alla comunicazione delle modalità di creazione di valore sostenibile nel tempo (ancora prima dell'adesione al *Pilot Programme* dell'IIRC nel 2011) al 2015, passando per il 2013. Per alcune delle "componenti chiave", risultati non "pienamente conformi" nell'analisi di rilevazione (paragrafo 3.1.1), il Report 2016 mostra i progressi in atto e ottenuti non visibili in quello dell'anno precedente e, per tale ragione, segnalati ove presenti. L'analisi trova compimento attraverso una comparazione tra le *disclosures* delle diverse annualità precedentemente riportate, ponendo come base di partenza i risultati ottenuti dalle seconda fase di analisi di rilevazione (tabelle 3.5, 3.6, 3.7, 3.8) e procedendo ad integrare quanto rilevato (anche relativamente allo studio del Report 2016) con un commento personale, segnatamente agli aspetti più rilevanti per la società e, pertanto, quelli più soggetti ad attenzione da parte della politica aziendale di implementazione dei principi del *Framework*.

In accordo con i suddetti esiti, è possibile constatare, ad oggi, le aree migliorate e in miglioramento.

#### La discussione dei risultati

I risultati esposti nelle tabelle 3.4, 3.5, 3.6 e 3.7 che riportano l'assenza o la presenza e in che modalità delle "componenti chiave del Report Integrato", consentono di esprimere un giudizio sulla qualità delle informazioni *non financial* comunicate dalla società **Marks & Spencer**, oltre che la quantità di esse.

Di seguito vengono commentati i risultati ottenuti dalla comparazione delle *disclosures*, richiamando ciascuna delle macro categorie in tabella 3.1. In particolare viene posto il focus sui risultati riscontrati e le aree migliorate nel corso del tempo o quelle ancora da arricchire per quanto riguarda l'apporto informativo o il collegamento con gli aspetti essenziali.

#### Disclosure n.1: il profilo del Gruppo (contesto aziendale)

Questa prima categoria ha lo scopo di descrivere come vengono fornite le informazioni relativamente alla storia della società e a come queste vengano comunicate agli *stakeholders*. Si tratta di una descrizione generica dell'azienda comprendente la descrizione dei prodotti e

servizi principali, i mercati (*marketplace*), una rassegna dei dati finanziari essenziali e la struttura caratterizzante l'intera organizzazione. La società ha svolto un lavoro soddisfacente nella predisposizione di questa parte nel corso del periodo, intensificando l'aspetto di chiarezza, leggibilità e comprensibilità anche grazie all'ausilio di sempre più numerose illustrazioni e grafici e in particolare nel 2015 (ulteriormente intensificato nel 2016), con l'introduzione del tutto nuova dell'utilizzo di icone per collegare i diversi temi con gli obiettivi strategici, con la remunerazione, con il "Plan A 2020", con il *risk management* oppure con altre parti del report (indicazione delle pagine) o con un simbolo dal significato di "guardando al futuro" qualora, al termine di un certo tema, si delineassero le prospettive future in relazione agli obiettivi strategici.

L'area informativa è decisamente migliorata nel corso del periodo analizzato, ora capace di fornire agli *stakeholders* una presentazione completa della società.

#### Disclosure n.2: La connettività delle informazioni

Questa è la sezione dedicata in particolare alla capacità dell'impresa di comunicare il livello di connettività delle informazioni finanziarie e non finanziarie, ovvero la capacità di un'impresa di comunicare in che modo le *performance* finanziarie influenzino quelle non finanziarie e viceversa. Solo nel 2015 il livello di *compliance* è accresciuto, risultante non solo "non conforme" ma nemmeno "rilevato" nella annualità precedenti. Ciò che viene introdotto è un sistema di icone info-grafiche che permette il collegamento tra informazioni di carattere finanziario con altre non finanziarie (obiettivi del "Plan A", il sistema di gestione del rischio, il sistema di remunerazione e gli obiettivi strategici). Sicuramente ciò permette un grado di chiarezza maggiore, riposta nel comunicare il collegamento tra informativa finanziaria e *non financial*, anche se ancora non sufficiente per rappresentare anche il valore che tale connessione produce. La conformità relativamente all'aspetto della connettività delle informazioni è molto migliorato ma non profila pienamente quanto richiesto dal *Framework <IR>*.

Tale sezione è oggetto di progresso evidenziato nel Report 2016, anno in cui, grazie alla rappresentazione di come la connessione delle informazioni generi valore sostenibile<sup>99</sup>, il livello di *compliance* con i principi dell'IIRC si avvicina di molto alla piena conformità.

---

<sup>99</sup> Marks & Spencer 2016, sezione "Connected value", pp. 12,13.

### Disclosure n.3: Le caratteristiche chiave

In questa sezione ci si occupa di verificare il grado di conformità con i requisiti essenziali del Report Integrato, ed in special modo in tale sede si fa riferimento alla sinteticità e al saper individuare e comunicare gli obiettivi di ogni natura e gli *stakeholders* di riferimento (questi ultimi aspetti sono ripresi successivamente, rispettivamente nella sezione “valori legati alla *vision* strategica” e “*stakeholders*”).

Per quanto riguarda la sinteticità, in linea di massima, si può affermare che l’Annual Report di **Marks & Spencer** abbia incrementato di gran lunga il contenuto della propria *disclosure* dal 2008 al 2015, sfociando anche in un aumento delle pagine totali. Indagando sui contenuti finanziari e non finanziari è possibile trarre la conclusione che le *disclosures* della società in oggetto abbia dimostrato di non aver compiuto dei progressi nel rispettare il requisito della sinteticità, aumentando con il passare degli anni il numero delle pagine dedicate all’informativa non finanziaria anche se, relativamente a tale aspetto è necessario valutare la rilevanza delle informazioni trattate. Solamente nel 2016 la società dichiara quali sono gli aspetti più rilevanti e conseguentemente soggetti a strategie di progresso, in modo tale da rendere più chiaro se la lunghezza del report sia determinata dalla trattazione di temi *material* o *non material*. A tale proposito è stato riscontrato un livello maggiore di “*conciseness*<sup>100</sup>” nel 2016 rispetto al 2015, apparentemente frutto di una maggiore capacità di identificare le informazioni materiali e concentrare il report (relativamente alla sezione non finanziaria) su di esse.

Di seguito, in tabella 3.9, viene presentato il calcolo analitico delle pagine totali e di quelle restanti una volta sottratta la sezione finanziaria (ovvero la parte in indice di “Financial Statement” o “Financial Statement & other information”), oltre alla percentuale di presenza di informativa *non financial* sul report totale (numero pagine parte non finanziaria rapportata al numero di pagine totali).

Tabella 3.9: Numero di pagine totali e relative alla parte non finanziaria

|             | <b>PAGINE<br/>TOTALI<br/>Annual Report</b> | <b>PAGINE<br/>disclosure<br/>finanziaria</b> | <b>PAGINE<br/>disclosure non<br/>finanziaria</b> | <b>Rapporto<br/>disclosure non<br/>finanziaria/totale</b> |
|-------------|--|--|--|---|
| <b>2008</b> | 104  | 48   | 56   | 52 %  |
| <b>2013</b> | 120  | 42   | 78   | 65 %  |

<sup>100</sup> Sinteticità secondo l’IIRC.

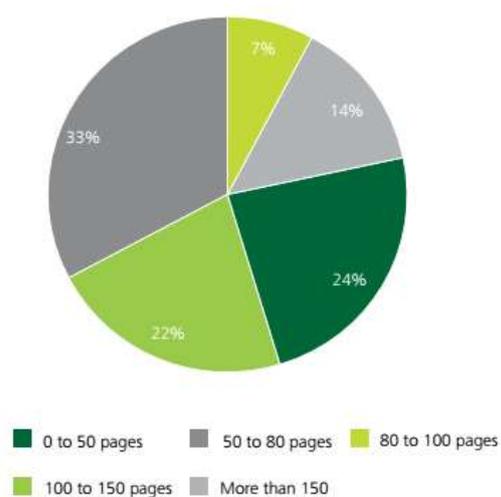
|             |     |    |    |      |
|-------------|-----|----|----|------|
| <b>2015</b> | 132 | 42 | 90 | 68 % |
| <b>2016</b> | 132 | 46 | 86 | 65 % |

Fonte: elaborazione propria

Raffrontando il numero di pagine relative alla sezione informativa *non financial* degli Annual Report 2015 e 2016 con i risultati ottenuti da Deloitte (2012, p. 27. Figura 3.2), si può ulteriormente evidenziare il fatto che **M&S** raggiunga il grado del gruppo di imprese mediamente performanti (80-100 pagine) in materia di sinteticità (nel caso di **Marks & Spencer** bilanciata dalla coerenza negli aspetti rilevanti nel 2016).

Figura 3.2: Indagine sul numero di pagine (parte non finanziarie) presenti nella disclosure annuale

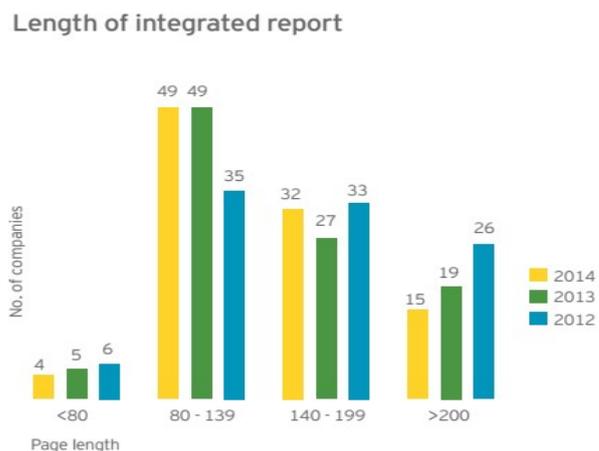
How many pages are the document (excluding the full set of financial statements if included)?



Fonte: Deloitte (2012, p. 27).

L'essere conciso implica che il Report Integrato non tratti temi o informazioni non rilevanti, il che non significa che un report relativamente breve sia in automatico conciso nei suoi contenuti. Ad ogni modo, secondo un'indagine condotta da EY nel 2015, la tendenza degli ultimi anni dimostra che il numero delle pagine si stia riducendo, includendo la maggior parte delle imprese con un Report Integrato analizzate nel gruppo con un contenuto compreso tra le 80 e le 139 pagine totali (figura 3.3), come **Marks & Spencer**.

Figura 3.3: La lunghezza del Report Integrato dal 2012 al 2014



Fonte: EY (2014, p. 19).

Ciò significa che, a livello di lunghezza il Report di **Marks & Spencer** (2015 e 2016) rientra tra le medie rilevate, ma per quanto concerne la capacità di trattare informazioni materiali e non quelle non rilevanti, si prospettano ulteriori progressi dal 2017.

#### Disclosure n.4 e 5: I valori legati alla *vision* strategica e i capitali

Nell'anno 2015, gli obiettivi strategici, finanziari e non finanziari e la loro descrizione occupano più spazio rispetto agli anni precedenti (2013 e 2008): già dalla prima pagina di presentazione le priorità vengono riportate per un quadro sintetico (crescita dei ricavi del ramo Food, miglioramento del margine lordo e delle *performance* del ramo GM e aumento del flusso di cassa).

In questa sezione, inerente in particolare l'esame della *vision* strategica aziendale comunicata, si descrive, appunto, la visione futura dell'impresa, che per **Marks & Spencer** si traduce nel 2015 nell'assumere le vesti di un *leader* mondiale nel settore *retail*, in grado di affrontare le sfide e le opportunità per la sostenibilità ("Plan A" e "Plan A 2020") e poter così generare valore nel lungo periodo per i propri *stakeholders*. Nel complesso la strategia dimostra di basarsi su obiettivi strategici ponderati con una valutazione dei rischi e delle opportunità future (approfondita al paragrafo "i rischi e le opportunità rilevanti").

Già nel 2008, con l'avanzamento del "Plan A" attivato nel 2007, la società ha espresso i propri obiettivi strategici puntando anche sul soddisfacimento di particolari impegni per la salvaguardia dell'ambiente, delle risorse non rinnovabili, della salute delle persone e il benessere della società e definendo un piano che permettesse la creazione di valore sostenibile per i propri *stakeholders*. L'impegno ad integrare il suddetto piano in tutti gli aspetti

dell'operabilità dell'azienda viene reso definitivamente possibile e comunicato nel 2015. Sebbene anche nel 2013 la società avesse cominciato a descrivere tale integrazione rappresentando il *business model* aziendale, la comprensione dei collegamenti tra gli obiettivi strategici e i valori perseguiti è risultata più difficile. Nel 2015 **Marks & Spencer**, esprime chiaramente l'obiettivo di "creare valore sostenibile per gli *shareholders*" e "migliorare la vita di tutti ogni giorno" dando vita ad un *business model* in cui il centro è rappresentato dai predetti scopi sostenuti da quattro valori chiave (*in touch, inspiration, integrity e innovation*), definiti sulla base delle esigenze espressa dagli *stakeholders* e perseguiti attraverso una serie di attività mirate al loro soddisfacimento.

Inoltre, per quanto riguarda i "capitali", elemento essenziale per l'IIRC, sono rappresentati per la prima volta all'interno del *business model*, e così come richiesto dal *Framework <IR>*, solo nel 2015, forniti di una breve descrizione di come essi vengano utilizzati all'interno del processo di creazione di valore sostenibile dell'IIRC.

In sostanza, però, il progresso dimostrato da **Marks & Spencer** relativo alla sezione "i valori legati alla *vision* strategica" e "capitali" portato avanti fino al 2015 non è stato decisivo per rendere pienamente conforme tale informativa ai principi dell'IR.

Il Report 2016 dimostra un ulteriore passo avanti relativamente a queste sezioni che permette di raggiungere la piena *compliance* con la reportistica integrata: il *business model* del 2016 non strutturalmente diverso rispetto a quello dell'anno precedente, si differenzia per essere, in un secondo momento, rappresentato all'interno dell'intero contesto aziendale e ambientale/sociale che permette il funzionamento del processo di creazione di valore sostenibile, chiamato "valore connesso" e viene suddiviso in tre parti: finanziaria, non finanziaria e strategica. Ognuna di queste categorie viene descritta nei seguenti aspetti: definizione degli obiettivi chiave, input (capitali), le attività che conducono alla creazione di valore (il *business model*), i fattori di rischio associati, l'*accountability*, gli output e infine i risultati (M&S Annual Report 2016, pp 12-13).

Grazie a questo tipo di rappresentazione gli elementi fondamentali del Report Integrato secondo l'IIRC (creazione del valore, capitali e modello di *business*) sono presenti e descritti come richiesto per dimostrare come l'intero sistema aziendale, all'interno del sistema ambientale e sociale, generi valore per tutti gli *stakeholders*, nel lungo periodo.

Il progresso, dunque, non si è fermato al 2015 ma ha continuato a svilupparsi nel 2016 verso una forma di *disclosure* sempre più completa, chiara e pienamente conforme all'*Integrated Reporting*.

#### Disclosure n.6: La struttura della *governance*

La presente sezione si occupa di delineare i modi con cui la *governance* sostiene gli obiettivi, anche in riferimento ai programmi di remunerazione (di cui si tratta alla sezione “remunerazione”). La *governance*, nello svolgimento del ruolo di controllo e gestione dei rischi e delle opportunità per il raggiungimento degli obiettivi, è uno degli aspetti più importanti per la società, come definito dal presidente del Cda nella parte “Chairman’s Statement” dell’Annual Report 2015. Per tale ragione, viene fornita una sempre più chiara e concisa descrizione della struttura organizzativa, nel 2008 priva di grafici e illustrazioni la cui presenza, invece, nel 2013 e 2015 facilita la lettura del report. L’ultimo bilancio dimostra di aver raggiunto un ottimo grado di conformità in materia di *Integrated Reporting* secondo i principi del *Framework*, sulla base del rispetto pieno delle “componenti chiave” descritte in tabella 3.1.

#### Disclosure n.7: *Stakeholders*

La descrizione delle relazioni intrattenute tra l’organizzazione e i *stakeholders* “chiave” e di come essa sia in grado di rispondere alle loro esigenze, ma anche di comprendere le loro aspettative sapendo soddisfarle per tempo, ha avuto uno sviluppo interessante: nel 2008, l’informativa inerente lo *stakeholders engagement* non è presentata, sebbene risulti che la società fosse attivamente operativa, anche in relazione al “Plan A” al coinvolgimento degli interlocutori chiave ma non c’è traccia di una comunicazione che descriva l’esistenza di contatti o confronti con essi. Nel 2013 e, in particolare, nel 2015 lo scenario cambia radicalmente e ne è una chiara dimostrazione il nuovo modello di business incentrato sui valori derivanti dalle espresse esigenze dei clienti, per la cui soddisfazione corrisponde un focus sul miglioramento dei prodotti, dei canali di vendita, di rafforzamento del brand e del coinvolgimento degli stessi *stakeholders*.

Gli *stakeholders* “chiave” sono identificati sia nel 2013 che nel 2015 (nel documento “Plan A Report”) attraverso una tabella che prevede, per ognuno di essi, una descrizione delle modalità con cui agisce la società per il loro *engagement* (“how we listen”) e delle attività poste in essere per comprendere le loro esigenze e aspettative (“what they’ve told us”). Solamente nel 2015 (e in seguito anche nel 2016), però, è presente anche una terza sezione riferita alle attività realizzate da **Marks & Spencer** per cercare di soddisfare le suddette esigenze espresse (“what we did”).

Dato che, l’*Integrated Reporting* richiede di sviluppare, in aggiunta alle componenti interne anche quelle esterne, la capacità di coinvolgere gli *stakeholders* è necessaria per captare le loro esigenze e aspettative e affinare il processo decisionale interno volto a pianificare delle attività

per soddisfarle. L'Annual Report 2015 ottiene la conformità piena (attribuito un punteggio di 3/3) alla presente sezione delle "componenti chiave" per l'adozione del *Framework* IIRC.

Per quanto riguarda il 2016 e i futuri progressi, la sezione in Figura 3.4 rappresenta un passo avanti ulteriore rispetto al 2015 per la comunicazione dei *key stakeholders* e nello specifico per coloro rappresentanti i "clienti": essi, infatti, vengono identificati in tre gruppi sulla base dei risultati ottenuti da uno studio in merito alle loro caratteristiche di genere, d'età e di abitudini di acquisto. L'attenzione riposta dimostra che la sezione è ritenuta sempre più rilevante per la società **M&S**, che dimostra un sempre maggior interesse sulle caratteristiche e abitudini di un gruppo di *stakeholders* "chiave".

Figura 3.4: L'identificazione dei "clienti chiave" per Marks & Spencer



Fonte: Marks & Spencer Annual Report 2016 (p. 8).

### Disclosure n.8: I rischi e le opportunità rilevanti

La sezione provvede a fornire una descrizione del contesto in cui opera l'impresa, relativamente alle risorse chiave e le relazioni da cui dipende la disponibilità delle prime per far luce sui rischi e le opportunità che possono influenzare l'attività aziendale. **Marks & Spencer** dimostra attraverso le tre *disclosures* esaminate di aver compiuto importanti passi avanti verso l'approccio di *risk management*, incluso nel 2008 solamente nella parte di *governance* (quale organo

competente) e finanziaria. Negli Annual Report 2013 e 2015, invece, è possibile constatare la più conforme comunicazione al *Framework* in cui si producono informazioni sull'identificazione, la valutazione e la mitigazione dei rischi significativi per il raggiungimento degli obiettivi strategici. I grafici rendono il collegamento con gli obiettivi e con il contesto interno/esterno all'impresa significativamente più trasparente. L'attività di mitigazione è accuratamente riportata, suddivisa per tipo di rischio (dodici rischi individuati) e collegata agli obiettivi che si vogliono raggiungere. Trovano spazio anche l'individuazione delle opportunità collegate ad essi e correlata da una descrizione del parere del Comitato di Controllo della possibilità di raggiungimento delle stesse, una volta valutati i possibili rischi.

Date le "Componenti chiave del Report Integrato" di questa categoria e i risultati raggiunti, si può considerare conseguita la conformità al *Framework* <IR>.

Ciò nonostante, nel Report 2016 è stato possibile riscontrare un'ulteriore progresso in tale sezione, consistente nel collegamento tra i rischi e il *business model*, entrambi rappresentati all'interno del processo di generazione di valore ("connected value") per comunicare più direttamente il rapporto tra perseguimento degli obiettivi -attività messe in atto per il conseguimento di essi-rischi connessi.

#### Disclosure n.9: I KPIs e gli obiettivi

In questa sezione, distinta dalle altre per la volontà di compiere una più profonda analisi longitudinale, si presentano i KPIs scelti dall'impresa, scelta che, secondo il *Framework*, deve essere sostenuta da un certo criterio di materialità evidenziato dall'espresso collegamento diretto di essi con gli obiettivi.

Pertanto, per quanto riguarda questa sezione, si rimanda al paragrafo 3.2.

#### Disclosure n.10: La remunerazione

In questa ultima sezione trova luogo l'approccio remunerativo e le politiche retributive. Un Report Integrato, per definirsi tale, deve saper comunicare le modalità con cui le suddette componenti trovino un certo allineamento agli obiettivi. Si può affermare che l'Annual report di **Marks & Spencer** (escludendo la *disclosure* relativa all'anno 2008) sia conforme con le "componenti chiave" nella sezione riguardante la remunerazione, in grado nel 2015 di delineare un collegamento specifico tra *performance* di sostenibilità e la remunerazione dei membri del Board, rafforzato ulteriormente da grafici e dalle tabelle. Inoltre, il *Report Remuneration* è stato oggetto di più rivisitazioni che lo hanno reso nell'ultimo anno (il 2015) più chiaro per quanto riguarda il suo collegamento con gli obiettivi strategici.

La conformità alle “componenti chiave” è piena, frutto di un’evoluzione comunicative che ha puntato sugli aspetti rilevanti tra cui anche il collegamento tra la remunerazione e i KPIs, e quindi il raggiungimento degli obiettivi strategici.

### 3.1.3 L’Assurance di Marks & Spencer

Nella prassi (Lenoci F., 2014, p. 316), i Report Integrati pubblicati contengono due forme di *assurance*: la prima dedicata ai dati finanziari (bilancio d’esercizio e consolidato) più propriamente chiamata “Audit” e la seconda riguardante le informazioni non finanziarie<sup>101</sup> emessa secondo i principi esaminati nel paragrafo 2.5, ovvero l’ISAE 3000 e l’Accountability 1000 AS (AA1000AS).

Non tutto il Report Integrato è soggetto alla forma di *assurance* e nel caso di **Marks & Spencer** si fa riferimento, nel presente elaborato, a quella rilevata dall’analisi del documento “Plan A Report” relativo agli anni 2013, 2015 e 2016 (il 2008 è escluso in quanto solo successivamente a tale anno la società ha cominciato a predisporre il predetto documento).

Per migliorare la credibilità e l’integrità dei propri *reporting*, la società si avvale sia di un approccio interno, basato su un sistema di *internal audit* nel processo di gestione e comunicazione di informazioni sia di un’*assurance* esterna del *reporting* di sostenibilità (la sezione dell’Annual Report dedicata al “Plan A”) in modo da avere una certificazione sulla qualità delle informazioni contenute nella *disclosure*.

Il documento “Plan A Report”, separato e allegato all’Annual Report di ogni anno, riporta in modo più chiaro tutte le informazioni e i dati relativi all’andamento del progetto “Plan A” e quindi delle *performance*, dello *stakeholders engagement* e anche delle modalità e del livello di *assurance* per quanto riguarda le informazioni *non financial*, ovvero ESG rilevanti per **M&S**. Dall’analisi della documentazione citata, è stato rilevato che nel 2013 e 2015 il sistema di *assurance* adottato è quello in accordo con i principi ISAE3000 e AA1000AS, ricorrendo, per il primo dei due in entrambi gli anni, al livello di “limited assurance”, e di Global Reporting Initiative (GRI) per le linee guida del Report di Sostenibilità.

Nel 2016 il ruolo di organo indipendente di *assurance* viene affidato per la prima volta (fino al 2015, per dodici anni, attribuito alla società Ernst e Young) alla società DNV GL<sup>102</sup> attraverso l’utilizzo della metodologia chiamata VeriSustainTM, basata sempre principi internazionali di

---

<sup>101</sup> Identificate dal revisore come le performance Environmental, Social e Corporate Governance (ESG) che costituiscono il Bilancio di Sostenibilità.

<sup>102</sup> DNV GL (Business Assurance Services UK Limited) è uno dei principali enti di certificazione al mondo, che lavora con aziende di tutti i settori per assicurarne la qualità e l’efficienza alimentandone la crescita sostenibile.

*assurance* AA1000 3000 e ISAE 3000 e di Global Reporting Initiative (GRI) per le linee guida del Report di Sostenibilità.

Ad ogni modo, il processo di *assurance* indipendente supporta l'affidabilità delle informazioni non finanziarie riportate nell'*Integrated Reporting* ed in particolare nella sezione dedicata alla sostenibilità, evitando l'autoreferenzialità dello stesso. Infatti, anche la capacità di garantire l'affidabilità delle informazioni non finanziarie, al pari di quelle finanziarie, influenza largamente il valore generato da un'azienda quanto la gestione proattiva dei rischi legati alle variabili ESG e la capacità di comunicare al mercato le *performance* conseguite.

Concludendo, si può affermare che la società **Marks & Spencer**, sulla base delle reportistiche analizzate e della disponibilità di informazioni inerenti l'attività di *assurance*, rispetti appieno (dal 2013) il principio richiesto dal *Framework* (IIRC, 2013, p. 21, par. 3F: 3.40) “*The reliability of information is affected by its balance and freedom from material error. Reliability (which is often referred to as faithful representation) is enhanced by [...] and independent, external assurance*”.

### 3.1.4 Commento complessivo

Come è stato possibile riscontrare dall'analisi delle diverse *disclosures* e, in modo particolare, dall'ultimo Annual Report, la società *retailer* **Mark & Spencer** ha assunto una forma di comunicazione esterna sempre più conforme ai principi dell'*Integrated Reporting*, ovvero del *Framework* <IR>. In modo evidente è stata rafforzata la *disclosure* di Responsabilità Sociale, riprendendo e ridefinendo il piano “Plan A”, nel 2014 chiamato “Plan A 2020”, e predisponendo il documento “Plan A Report”, quale strumento di sostenibilità.

Da evidenziare a fine 2015 è il progresso nell'area di *Risk Management*, l'introduzione del focus sullo sviluppo del *business model* in modo da poter chiaramente spiegare “cosa rende differente M&S” e il miglioramento della connettività delle informazioni attraverso la rappresentazione del processo di creazione di valore sostenibile e l'uso di icone info-grafiche e aiuti chiari per la navigazione.

In quest'anno, per **Marks & Spencer** è stato portato quasi a termine il presupposto per cui è nato il *Framework* <IR>, ovvero l'essere in grado per un'organizzazione di comunicare, in modo sintetico, la strategia, la *governance*, le *performance* e le prospettive che le consentono di creare valore all'interno del contesto in cui opera, nel breve, medio e lungo periodo.

È infatti nel 2016 che la società risulta pienamente conforme alle “componenti chiave” delineate e adoperate quale metro di valutazione per il livello di *compliance* raggiunto dall'impresa inglese **Marks & Spencer** in relazione alle linee guida dell'IIRC. Il punteggio massimo è

dovuto al progresso avvenuto nella sezione “KPIs e obiettivi” ma anche alla capacità di rappresentare la connessione delle informazioni e il processo di creazione di valore includendo gli aspetti richiesti dall’IIRC in modo breve e conciso ovvero: gli obiettivi strategici, gli input, le attività di creazione di valore che influenzano i “sei capitali”, i rischi, l’*accountability*, gli output e le *performance* finali.

Per l’anzidetta ragione, il prossimo paragrafo (3.2) mette in luce l’evoluzione comunicativa relativa alle “componenti chiave” “KPIs e obiettivi”, in modo da analizzare più analiticamente lo sviluppo intervenuto dal 2008 al 2016.

Prima, viene proposta una presentazione, nelle parti più caratteristiche dell’*Integrated Reporting*, dell’Annual Report 2016. Grazie a quest’ultimo passo, è possibile fornire un quadro completo dell’avanzamento compiuto da **Marks & Spencer** in materia di *Corporate Reporting* (di cui è stato già prodotto un anticipo nell’analisi longitudinale), fornendo la prova della sua conformità ai principi dell’IIRC.

### **3.1.5 Marks & Spencer: il Report Integrato oggi**

Quest’ultima parte è interamente dedicata all’esame della struttura dell’ultimo Annual Report di **Marks & Spencer**, relativo all’anno finanziario 2015-2016.

Affermata la sua piena conformità ai principi dell’IIRC, studiata attraverso le tre fasi che hanno caratterizzato l’analisi empirica del presente paragrafo, tale *disclosure* viene presentata sotto tre punti di vista, ossia assumendo come Eccles et al. (2015, p. 103) che il documento di Report Integrato delineato dal *Framework <IR>* sia contraddistinto dalle altre tipologie di reportistica per tre obiettivi principali, ovvero:

1. Il **FOCUS STRATEGICO**: la spiegazione della strategia aziendale messa in atto per la creazione di valore e in che modo essa influenzi i “sei capitali” (finanziario, infrastrutturale, intellettuale, naturale, umano, sociale);
2. La **CONNETTIVITA’ DELLE INFORMAZIONI**: una chiara e precisa descrizione delle modalità di “connettività” delle informazioni finanziarie e non finanziarie (ESG);
3. La **MATERIALITA’**: l’identificazione e presentazione dei rischi materiali e delle opportunità a cui si affaccia la società e delle altre forme con cui M&S tratta la materialità all’interno della *disclosure*.

È compreso che, rispetto alla scheda di valutazione (tabella 3.1) utilizzata nell’analisi di rilevazione e longitudinale per dare una valutazione sulla qualità dell’intero documento di *reporting*, tale ricerca si focalizza solamente su alcune delle sezioni, fornendo un quadro che

presenti gli ultimi progressi più significativi compiuti dalla società in materia di *Integrated Reporting*.

## **Il focus strategico**

“*A sustainable strategy is one that enables a company to create value for its shareholders over the long term while contributing to a sustainable society*” (Eccles, 2014, p. 80). Un Report Integrato non esplicita solamente la strategia di sostenibilità ma adatta la *governance* (Board e management accountability) alla creazione di valore nel lungo periodo per tutti gli *stakeholders*. Nel corso del periodo esaminato, **Marks & Spencer** ha dimostrato di aver adottato (già dal 2007/2008) una strategia basata anche sull'integrazione degli obiettivi definiti dal “Plan A” (insieme degli impegni sociali e ambientali presi dal 2007 e rinnovati nel 2014), migliorando di anno in anno il ruolo assunto dai fattori ESG (ovvero le informazioni non finanziarie) all'interno della strategia stessa. Per fare un esempio, la strategia dal 2015 e, in particolare messa in luce nel 2016, punta sull'innovazione del prodotto (M&S Annual Report 2016, p. 15), che permette una riduzione del consumo di risorse naturali (salvaguardate grazie alle diverse attività promosse di sostenibilità).

In questo modo è possibile comunicare agli *stakeholders* la capacità dell'impresa di operare all'interno del contesto attuale e di generare valore nel breve ma anche nel medio e lungo periodo rappresentandone le modalità nell'Annual Report 2016 (sezione “our business”) grazie all'illustrazione dell'intero processo. La società, così, comunica non solo quali obiettivi voglia raggiungere (suddivisi in finanziari, non finanziari e strategici) ma anche in che modo e perché li persegue, evidenziando i risultati finali collegati ai “sei capitali” che, direttamente o non, influenzano. Essa lo fa attraverso le seguenti parole: “*We are committed to delivering sustainable value for stakeholders. Here, we summarise how our business model drives value creation, how the process is managed, and how we measure the value created*” (M&S AR 2016, p. 12). Si propone un esempio di tale rappresentazione (figura 3.5).

Figura 3.5: Il focus strategico per Marks & Spencer (2016)



Fonte: Marks & Spencer Annual Report 2016 (p. 12).

Come risultato, i lettori possono comprendere come lo sforzo della società nel perseguire le attività sostenibili messe in atto (come la riduzione delle emissioni, dei rifiuti e l'innovazione del prodotto) e l'aumento delle vendite, del profitto e del flusso di cassa derivino da un quadro strategico unitario in modo che sia gli *shareholders* che la società (intesa come comunità sociale) si sentano di occupare una posizione di vantaggio (non preferendo uno all'altro). Sebbene non sussista una descrizione dei capitali così come intesa dall'<IR> Framework, **Marks & Spencer** ha evidenziato l'utilizzo dei "sei capitali" per la creazione di valore, fornendo una descrizione per ognuno di essi relativamente alla loro gestione (Figura 3.6).

Figura 3.6: I "sei capitali" di Marks & Spencer Annual Report 2016



Fonte: Marks & Spencer Annual Report 2016 (p. 10, 11).

Grazie alla distinzione di ogni capitale attraverso l'apposizione di un simbolo, è stato possibile per la società comunicare in modo chiaro e rapido quali siano i capitali influenzati dal raggiungimento degli obiettivi perseguiti, e quindi dal valore generato (anch'esso suddiviso in finanziario, non finanziario e strategico) (figura 3.7).

Figura 3.7: La creazione di valore e i “sei capitali”



Fonte: Marks & Spencer Annual Report 2016 (p. 10, 11).

## La Connettività delle informazioni

Come è stato visto, la “Connettività delle informazioni” consiste nella capacità di un’impresa di comunicare in che modo le *performance* finanziarie influenzino quelle non finanziarie e viceversa. Tali interdipendenze, come inteso dall’IIRC, possono essere espresse con modalità diverse ma, in tale sede, la connettività è intesa come la rappresentazione della connessione tra gli otto “Elementi di contenuto” (panoramica organizzativa e contesto operativo, *governance*, modello di business, rischi e opportunità, strategia e allocazione delle risorse, *performance*, orientamento futuro e basi di preparazione e presentazione). Secondo Eccles et al. (2015, p. 109), gli “Elementi di contenuto” devono essere illustrati in un modo tale da mostrare la connessione con il contesto in cui l’azienda opera. **Marks & Spencer**, a partire dal 2015 ma in particolare dal 2016, ha adottato un sistema di connessione delle informazioni attraverso l’utilizzo di icone che dimostrano l’integrazione tra *business model*, *performance*, principali rischi e “Plan A”. Il Report è in grado di fornire informazioni integrate nel corso della *disclosure*, offrendo al lettore uno schema iniziale in cui esse vengono sintetizzate (sezione “Connected Value”<sup>103</sup>) e ricollegate con i capitoli trattanti la strategia, il *business model*, i KPIs e i rischi.

<sup>103</sup> Marks & Spencer Annual Report 2016 (pp. 12-13).

## Materialità

Quale principio guida definito nel *Framework <IR>*, la materialità prevede che ogni rischio (che sia a breve, medio o lungo termine), anche se considerato a basso impatto ma fondamentale per la capacità di un'impresa di creare valore (perché potrebbe costituire nel futuro una conseguenza estrema per la stessa) debba essere determinato e soggetto a valutazione. Pertanto il “come” una società determini la materialità avviene per mezzo di una chiara visione della gestione dei rischi e delle opportunità.

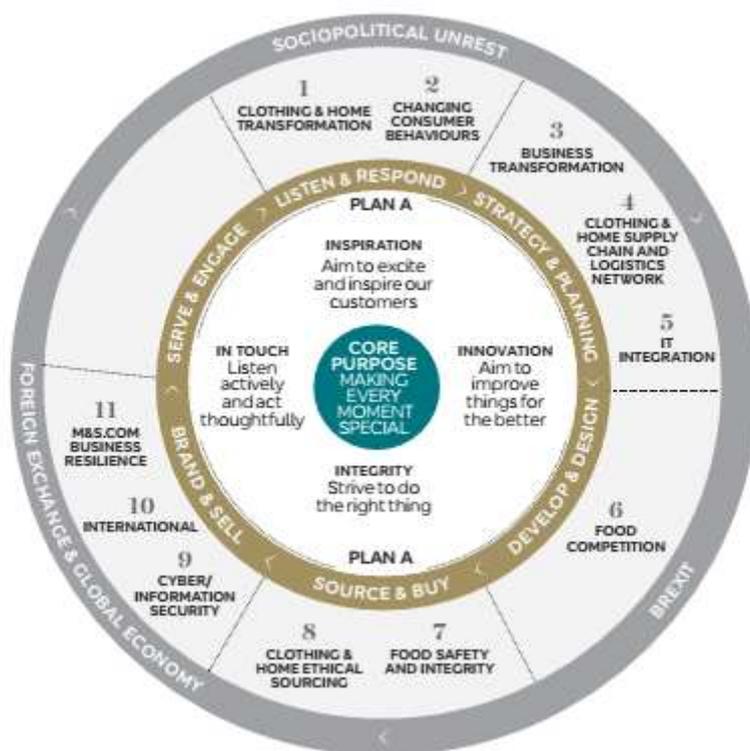
Eccles et al. (2015, p. 110) propone l'utilizzo di cinque fattori per la valutazione dell'efficacia con cui un'impresa definisce la propria visione della materialità, ovvero:

1. Se, e in che grado di dettaglio, il Report spiega i rischi materiali e le opportunità in termini di effetti diretti o potenziali sia sulle variabili finanziarie sia su quelle ESG;
2. La sussistenza di un sistema che stabilisce l'ordine di priorità dei rischi sulla base dell'importanza assunta da essi;
3. La trasparenza del processo di *stakeholders engagement* (saper fornire una spiegazione sulla considerazione di un certo stakeholders come “chiave”);
4. La spiegazione su come sono stati valutati gli stakeholders “chiave”;
5. Se il ruolo del Board è determinante nel processo di materialità.

La sezione “Risk management” del Report 2016 viene presentata dalla seguente citazione: “*As with any business, we face risks and uncertainties on a daily basis. **Effective risk management places us in a better position to be able to achieve our strategic objectives***”.

Per permettere una visione olistica dei rischi e delle incertezze a cui si affaccia la società, la stessa considera quattro tipologie di essi: esterni al proprio business, ordinari nello svolgimento delle attività caratteristiche, relativi a cambiamenti nelle attività aziendali e i possibili emergenti nel futuro. Attraverso l'uso di una mappa, vengono tracciati i suddetti principali rischi contestualizzandoli all'interno del *business model* (figura 3.8). Per mezzo di tale strumento, viene fornito un quadro dei rischi suddivisi relativamente al contesto in cui opera l'impresa.

Figura 3.8: Rischi e Business Model di M&S (2016)



Fonte: Marks & Spencer Annual Report 2016 (p. 27).

Successivamente, vengono elencati uno a uno tutti i rischi (esclusi i rischi esterni trattati separatamente) e descritti sulla base di:

- Livello di rischio (classificati in basso, alto, normale e nuovo);
- Descrizione del rischio;
- “Change in 15/16” ovvero i possibili effetti sulle variabili finanziarie e ESG;
- Le attività di mitigazione del rischio, fase che succede l’identificazione e la valutazione di esso.

Per quanto attiene ai rischi prettamente finanziari, il Report rinvia alla sezione apposita nella quale essi vengono descritti nella loro sostanza e nelle modalità con cui vengono gestiti<sup>104</sup>.

Sulla base delle ultime considerazioni è possibile affermare che la società **Marks & Spencer** con il Report 2016 confermi il rispetto dei primi due profili di Eccles: la materialità è messa in luce attraverso la rappresentazione e la descrizione dei principali rischi, ognuno dei quali (fatta eccezione per quelli esterni) evidenziati da un livello di rischiosità e dai possibili effetti sulle variabili finanziarie e non. Inoltre, il fatto che la società fornisca una spiegazione aggiuntiva generale, a proposito dei rischi che fino all’anno prima erano compresi nell’elenco dei principali

<sup>104</sup> “Further information on the financial risks we face and how they are managed is provided on pages 113-116” (M&S Annual Report 2016, p. 29).

ma che ad oggi non ne fanno più parte, è indice di continua valutazione di essi nel loro grado di rilevanza per il successo delle performance finanziarie e non finanziarie.

Relativamente alle opportunità, invece, il Report non fornisce una chiara visione d'insieme quanto quella dei rischi e delle incertezze.

Il processo di *stakeholders engagement* segue due punti di vista: il primo, ripreso dall'Annual Report 2016 (p. 49), spiega il valore base su cui si fonda il rapporto con ognuno dei gruppi di interlocutori "chiave" ovvero il mantenere vivo il contatto ("In touch") e il secondo (la cui fonte è il documento "Plan A Report 2016", p. 40) presenta in forma tabellare uno ad uno gli *stakeholders* identificati come rilevanti (o "chiave") attraverso la descrizione delle modalità di *engagement* messe in atto dalla società. La loro valutazione è basata sulle esigenze da questi espresse oppure dalle aspettative comunicate attraverso le attività "di ascolto".

Anche il terzo e quarto aspetto appaiono soddisfatti, pertanto si procede di seguito con l'esamina dell'ultimo profilo: il ruolo del Board nel processo di materialità.

Come descritto (ibidem, p. 35), il Board di M&S si occupa direttamente della valutazione dei rischi, coadiuvato dal Comitato di Controllo, organo indipendente che si occupa di assicurare che i rischi individuati e inclusi tra i materiali dal Board riflettano gli obiettivi strategici della società. Pertanto, la determinazione del Board nel processo di materialità è rilevata e ulteriormente confermata dalla connessione descritta tra le responsabilità relative agli impegni/obiettivi (anche di sostenibilità) a capo di ogni direttore membro del Board e la diretta remunerazione percepita (basata sul grado di raggiungimento dell'obiettivo). Ogni membro del Board ha assegnati una serie di obiettivi individuali "target", tra cui i *non financial*, il cui ottenimento prevede, secondo la mappa di allineamento dei pagamenti di M&S (figura 3.9), una serie di incentivi descritti dall'Annual Bonus Scheme (figura 3.10).

Figura 3.9: L'allineamento strategico di pagamento

| FINANCIAL OBJECTIVES                         | KPI                                      | INCENTIVE SCHEME          |
|--|--|---------------------------|
| Grow Group revenue                           | Group Revenue                            | PSP                       |
| Increase earnings and returns                | Underlying Group Profit Before Tax (PBT) | Annual Bonus Scheme       |
|  | Return on Capital Employed (ROCE)        | PSP                       |
|  | Underlying Earnings per Share (EPS)      | PSP                       |
| Strong cash generation                       | Free cash flow                           | Annual Bonus Scheme & PSP |
| NON-FINANCIAL OBJECTIVES                     | KPI                                      | INCENTIVE SCHEME          |
| Foster a skilled, motivated and engaged team | M&S Values                               | Annual Bonus Scheme       |
| Source products with integrity               | Plan A                                   | Annual Bonus Scheme       |
| Efficient and responsible operations         | Plan A                                   | Annual Bonus Scheme       |
| LONG TERM STRATEGIC OBJECTIVES               | KPI                                      | INCENTIVE SCHEME          |
| Driving growth                               | Sales revenue                            | Annual Bonus Scheme & PSP |
| Reaching customers                           | Sales growth and online visits           | Annual Bonus Scheme       |
| Improving profitability                      | Gross margin/operating profit            | Annual Bonus Scheme & PSP |

Fonte: Marks & Spencer Annual Report 2016 (p. 58).

Figura 3.10: Annual Bonus Scheme 2015/16

| Director                           | CORPORATE TARGETS    |        |             |             |                             |        |             |             |                      |             | INDIVIDUAL OBJECTIVES |             | TOTAL PAYMENT |            |      |
|------------------------------------|----------------------|--------|-------------|-------------|-----------------------------|--------|-------------|-------------|----------------------|-------------|-----------------------|-------------|---------------|------------|------|
|                                    | UNDERLYING GROUP PBT |        |             |             | FREE CASH FLOW <sup>2</sup> |        |             |             | BUSINESS UNIT PROFIT |             | Performance           | Achievement | % max bonus   | salary     | £000 |
|                                    | Target/performance   |        | Achievement |             | Target/performance          |        | Achievement |             | Performance          | Achievement |                       |             |               |            |      |
|                                    | Min Em               | Max Em | Actual Em   | % max bonus | Min Em                      | Max Em | Actual Em   | % max bonus | % max bonus          | % max bonus |                       |             |               |            |      |
| <b>Marc Bolland</b>                | 680                  | 735    | <b>684</b>  | 5.9         | 489                         | 589    | <b>546</b>  | 18.2        | -                    | -           | =                     | 16.0        | 63.8          | <b>622</b> |      |
| <b>Patrick Bousquet-Chavanne</b>   | 680                  | 735    | <b>684</b>  | 5.9         | -                           | -      | -           | -           | x                    | 0.0         | ✓                     | 27.6        | 67.0          | <b>366</b> |      |
| <b>Steve Rowe</b>                  | 680                  | 735    | <b>684</b>  | 5.9         | -                           | -      | -           | -           | =                    | 4.8         | =                     | 10.0        | 41.4          | <b>230</b> |      |
| <b>Laura Wade-Gery<sup>1</sup></b> | 680                  | 735    | <b>684</b>  | 5.9         | -                           | -      | -           | -           | x                    | 0.0         | ✓                     | 33.6        | 79.0          | <b>207</b> |      |
| <b>Helen Weir</b>                  | 680                  | 735    | <b>684</b>  | 5.9         | 489                         | 589    | <b>546</b>  | 18.2        | -                    | -           | ✓                     | 28.4        | 105.0         | <b>620</b> |      |

1. Laura Wade-Gery's bonus payment reflects her period of maternity leave which began on 22 August 2015.  
 2. Targets and achievement exclude shareholder returns and pre acquisition of the subsidiary.

Performance assessment key:  
 x Below Threshold    = Threshold > Target    ✓ Target > Stretch    + Above stretch

Fonte: Marks & Spencer Annual Report 2016 (p. 60).

Ogni obiettivo “target”, rappresentante una responsabilità per il Board, è misurato da un indicatore KPI che, a seconda del risultato raggiunto, decreterà la tipologia di remunerazione (Figura 3.9). Tale collegamento tra i KPIs e a remunerazione rafforza ulteriormente la materialità espressa.

Come ultimo aspetto, non previsto dalla descrizione di Eccles ma significativo nel caso di **Marks & Spencer** per quanto riguarda la materialità, i *Key Performance Indicators (KPIs)* hanno dimostrato un progresso evolutivo che ha condotto all'introduzione, nell'Annual Report 2016, di una nota chiamata “performance” in cui la società fornisce una spiegazione del risultato ottenuto e rappresentato da ogni misuratore e un'indicazione sulle risorse e relazioni influenzate dal perseguimento dello stesso. Così strutturata, la sezione dei KPIs è in grado di comunicare agli *stakeholders* cosa rende rilevanti per la società stessa gli indicatori scelti.



## 3.2 LA SECONDA E TERZA DOMANDA DI RICERCA

### Procedura di analisi

Sulla base di quanto affermato al paragrafo 2.1.4, si procede con l'esame dei *Key Performance Indicators* scelti da **Marks & Spencer** per essere inclusi nella *disclosure* di *Corporate Reporting* e quindi comunicati ai propri *stakeholders*, a partire dalle annualità 2008 e 2013, non ancora soggetta al *Framework <IR>* dell'IIRC, fino alle più recenti (2015 e 2016).

Le reportistiche e, in particolare, le sezioni trattanti i "Key Performance Indicators" oggetto di analisi sono le seguenti:

- 1) Annual Report 2008, pp. 2,3;
- 2) Annual Report 2013, pp.12,13;
- 3) Annual Report 2015, pp. 14-21;
- 4) Annual Report 2016, pp. 18-21.

L'analisi empirica è suddivisa in due steps:

- Il primo *step* concerne la verifica del rispetto di determinati requisiti (a breve descritti), nel corso del periodo individuato, necessari per promuovere una **comunicazione efficace** dei KPIs all'interno delle *disclosures* di *Corporate Reporting*;
- Il secondo *step*, elaborato in forma narrativa, si sviluppa in un commento personale, rispondendo ai quesiti di ricerca proposti (al paragrafo 1.8) per indagare sulla capacità dell'impresa di allineare gli obiettivi strategici, finanziari e non finanziari con i KPIs nel proprio *reporting* aziendale e di essere in grado di mantenere negli anni questi ultimi per fornire una comunicazione coerente, trasparente attraverso la costanza della loro rappresentazione.

### 3.2.1 Il primo step: la conformità dei KPIs al modello di comunicazione efficace

Come anzidetto, la presente fase riguarda, sostanzialmente, la ricerca di conformità dei KPIs scelti e rappresentati da **Marks & Spencer** nel corso del periodo predefinito con dei requisiti, sviluppati da PwC (2007, p. 8,9) sulla base del *Reporting Statement* relativo all'*Operating and Financial Review* (OFR)<sup>105</sup> emesso dall'*Accounting Standard Board* (ASB) nel 2006

---

<sup>105</sup> L'*Operating and Financial Review* (OFR) è un documento non più obbligatorio previsto per società quotate applicabile da qualsiasi organizzazione per le imprese del Regno Unito, descrittivo delle *performance* e dello sviluppo della società in modo da poter valutare esternamente la strategia attuata dalla stessa, anche relativamente all'uso dei KPIs.

Ad oggi, tale documentazione è stata sostituita dallo *Strategic Report*, interno all'*Annual Report*, emesso dal FRC nel 2014 e obbligatorio per alcune società anche nel comunicare i KPIs finanziari e non finanziari.

(organismo operativo all'interno del *Financial Reporting Council* quale promotore di fiducia in ambito di *Corporate Reporting e Governance* nel Regno Unito).

I requisiti che rendono una *disclosure* efficace, sotto il punto di vista dei KPIs descritti, sono così identificati (tabella 3.10).

Tabella 3.10: I requisiti necessari per una comunicazione efficace dei KPIs

|   | REQUISITI                                   | DESCRIZIONE  |
|---|---|--|
| 1 | <b>Collegamento con la strategia</b>        | Il primo scopo per il quale vengono inclusi i KPIs all'interno del <i>Corporate Report</i> è di comunicare chiaramente la strategia adottata dall'organizzazione e il suo potenziale di successo. Pertanto, i KPIs devono essere presentati in modo che sia comprensibile il collegamento con la obiettivi strategici.   |
| 2 | <b>Definizione e calcolo</b>                | È necessario fornire una breve e concisa descrizione di cosa misura un KPI, cosicché il lettore possa confrontare quell'indice con quelli di altre società del settore (laddove siano previste determinati <i>standard</i> ) e, nel caso di assenza di <i>standard</i> specifici, anche di un'esplicitazione delle componenti che ne hanno definito la metrica utilizzata. |
| 3 | <b>Scopo</b>                                | È importante spiegare cosa rende un determinato KPI rilevante.   |
| 4 | <b>Fonte, assunzioni e limitazioni</b>      | Si tratta di identificare da dove provengano i dati utilizzati per il calcolo del KPI ed eventuali limitazioni considerate. Tutte le assunzioni devono essere comunicate.<br><br>Un'eventuale indicazione del livello di <i>assurance</i> indipendente (qualora fosse previsto) costituisce un valore aggiunto.  |
| 5 | <b>Obiettivi futuri (target)</b>            | Una visione <i>forward-looking</i> è essenziale per il lettore per valutare il progresso ottenuto dalla strategia attuata dalla società quindi, l'inclusione di un valore target o di un commento aggiunge valore al KPI e agli obiettivi prefissati.  |
| 6 | <b>Riconciliazione eventuale con I GAAP</b> | Qualora l'indicatore misuri valori finanziari non includibili tra i "tradizionali" (richiesti da <i>standards</i> internazionali o nazionali), è una buona pratica spiegare la differenza tra di essi, come anche quella tra <i>standard</i> internazionali e nazionali nel caso, invece, si trattasse di quelli tradizionalmente usati.                                   |
| 7 | <b>Il trend evolutivo</b>                   | Isolare un KPI non produce nessuna informazione utile per il lettore mentre è necessario a tale fine rappresentare il <i>trend</i> e fornire una spiegazione al riguardo, correlata dall'esplicitazione di quali azioni il <i>management</i> abbia posto in essere per mantenere/cambiarlo.  |
| 8 | <b>Segmentazione</b>                        | Tale requisito è più attinente a società costituenti un società o un gruppo, di cui dati consolidati non fornirebbero informazioni dettagliate, soprattutto se operativo in differenti settori industriali (dati i - presumibili - strategie e obiettivi diversi).   |

|           |                             |  |
|-----------|-----------------------------|--|
| <b>9</b>  | <b>Cambiamenti nei KPIs</b> | La comparabilità nel corso degli anni è il principio chiave per un efficace <i>Corporate Report</i> , pertanto per supportarla, nel caso in cui alcuni tra i KPIs subissero delle modifiche, ogni cambiamento relativo alla sua struttura o metrica devono essere esplicitati.   |
| <b>10</b> | <b>Benchmarking</b>         | Si intende la possibilità grazie a quel KPI di avere un confronto con un indice medio calcolato considerando gli indici relativi a società operanti nello stesso settore. Questa informazione permette di capire quali siano considerati i <i>competitors</i> e quale posizione occupi la società relativamente alle <i>performance</i> nel <i>ranking</i> generale. |

Fonte: Pwc (2007, pp. 8-9).

I risultati del primo step sono riassunti in tabella 3.11.

Tabella 3.11: Quali aspetti del modello sono inclusi negli Annual Report?

|                    | Periodo di riferimento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--------------------|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Annual Report 2008 | 2007/2008              |   |   |   |   | X |   | X | X | X |    |
| Annual Report 2013 | 2012/2013              | X |   |   |   |   |   | X | X |   |    |
| Annual Report 2015 | 2014/2015              | X | X |   |   | X |   | X | X |   |    |
| Annual Report 2016 | 2015/2016              | X | X | X |   | X |   | X | X |   |    |

Fonte: elaborazione propria

L'evidenziazione in grigio chiaro apportata alla sezione "Cambiamenti nei KPIs" serve a differenziarla dalle altre in quanto, la non presenza del requisito relativo ai KPIs in alcune delle *disclosure* di **Marks & Spencer** è dovuta non alla mancata comunicazione della variazione ma della variazione in sé. Infatti è stata riscontrata la sua trattazione una sola volta nell'Annual Report 2008 relativamente all'indice di *market share value* (per il Food).

Le Aree segnalate in grigio scuro, invece, riguardano rispettivamente le sezioni "Riconciliazione eventuale con i GAAP" e "Benchmarking", di cui in entrambi i casi, non è stata rilevata alcuna informazione in merito riportata nella sezione dedicata ai KPIs delle diverse annualità studiate.

L'area, invece, evidenziata in blu riguardante la sezione "Fonti, limitazioni e assunzioni" è stata precedentemente trattata sotto il punto di vista generale dell'*assurance*, ovvero del grado di

affidabilità delle informazioni e dei dati forniti (al paragrafo p. 133-134). Non avendo riscontrato riferimenti agli elementi citati nelle sezioni dedicate ai KPIs degli Annual Report studiati, si assumono, anche per il presente passaggio, le considerazioni fatte in precedenza.

I temi oggetto dell'analisi successiva saranno, dunque, le restanti sei sezioni dei requisiti (collegamento alla strategia, definizione e calcolo, scopo, obiettivi futuri, il trend evolutivo e la segmentazione) valutati sulla base del progresso nella forma comunicativa dal 2008 al 2016.

### **L'analisi longitudinale**

Il 2008 rappresenta principalmente KPIs in relazione a *performance* finanziarie, non chiaramente collegate agli obiettivi strategici, delineati con un mero punto elenco nelle prime pagine dell'Annual Report e consistenti nel:

- Investimento e crescita del ramo *retail* nel Regno Unito, introducendo nuovi prodotti e servizi;
- Rafforzamento delle proprietà e definizione del portale *e-commerce*;
- Espansione del *business* internazionale;
- Integrazione del "Plan A" in ogni aspetto aziendale.

Gli indici individuati sono in tutto 13, 8 prettamente relativi a *performance* finanziarie e i restanti a quelle non finanziari (di cui 3 in riferimento agli obiettivi del "Plan A").

Complessivamente, il quadro fornito dall'impresa, non trova nessun collegamento agli obiettivi strategici e nemmeno definisce lo scopo materiale della loro rappresentazione. Sebbene sussista per ognuno di essi il *trend* evolutivo dai tre anni precedenti (o solo con l'anno precedente per i KPIs inerenti il piano di sostenibilità) all'anno del report, e, ove necessario, via sia la segmentazione tra i diversi settori (abbigliamento/calzature e Food) oppure per le vendite (nel Regno Unito o a livello internazionale) non c'è alcuna indicazione in rapporto a che significato un certo *trend* simboleggi nel perseguimento degli obiettivi strategici e, pertanto, nemmeno il target futuro che l'impresa si impegna a raggiungere. Ciò ad esclusione dei KPIs relativi al "Plan A", ovvero:

- 1) l'indice di emissione di Co2 (in tonnellate), di cui si punta ad una sostanziale riduzione però non definita;
- 2) l'indice di consumo di energia efficiente (in kWh/sq ft) di cui viene riportato l'obiettivo di ridurre i consumi di circa il 28%;
- 3) l'indice di produzione di rifiuti destinati alle discariche (in tonnellate) di cui, in questo caso, si mira alla riduzione totale.

Essendo i tre target definiti riferiti a obiettivi che la società si prospetta di ottenere nel periodo 2011/2012, è stata presa in considerazione, a tal fine, anche la *disclosure* del 2012 (Annual Report 2012, pp. 12-13), allo scopo di verificare il mantenimento delle promesse/target sopra riportate. In tutti e tre i casi è possibile riscontrare che, dal punto di vista degli obiettivi target, le promesse sono state mantenute.

Nel 2013, gli obiettivi strategici vengono delineati in modo più chiaro rispetto al 2008, suddivisi per tipologia e per anno in cui vi si prospetta il conseguimento (Figura 3.11). Inoltre, in riferimento agli obiettivi, vengono definite delle macro aree, correlate ognuna da una descrizione delle attività poste in essere per il loro perseguimento. Le aree individuate sono:

- *Focus on UK*,
- *Multi-channel*,
- *International*,
- *Plan A*.

Figura 3.11: Il piano strategico di Marks & Spencer nel 2013



Fonte: Marks & Spencer Annual Report 2013 (p. 8).

La rappresentazione dei *Key Performance Indicators* segue la suddivisione sopra elencata, dimostrando di mantenere un certo collegamento tra gli obiettivi strategici e gli indicatori che ne misurano i progressi. Ciò nonostante, è possibile comprendere che le macro aree rappresentano gli obiettivi prefissati solamente qualora la lettura della sezione “KPIs” avesse succeduto tutte le pagine precedenti. Con questo si vuole intendere che non sussistono icone/note che contestualizzino, dal punto di vista strategico, i KPIs e che, in assenza di esse appaiano scollegati.

Eccetto i KPIs riguardanti la parte finanziaria e il “focus on UK” non si riscontrano rilevanti differenze dal confronto con la sezione riportata nella *disclosure* del 2008, se non per l’aggiunta,

nella seconda parte, di una breve descrizione del significato dei KPIs trattati nel contesto competitivo e all'interno della strategia dell'impresa stessa.

I più significativi cambiamenti sono individuati nelle ultime due sezioni strategiche, ovvero quelle riguardanti l'obiettivo di diventare un *leading multi-channel retailer* e di portare a termine tutti gli impegni presi con il "Plan A".

La rappresentazione dei passi avanti degli obiettivi strategici prefissati attraverso i KPIs, rispetto al 2008 è complessivamente più lineare: il quadro fornito ha una struttura più ordinata e chiara ma ancora sprovvista di requisiti importanti come una precisa definizione dell'indice stesso e del metodo di calcolo usato per ottenerlo, la spiegazione della rilevanza dei KPIs scelti ed, in particolare, non c'è una visione *forward-looking* se non per due degli indicatori relativi al "Plan A" per cui, come nel 2008 ma in riferimento a indici diversi, viene segnalato il target per il 2015.

Nella *disclosure* 2013 gli indici rappresentanti gli obiettivi di sostenibilità, ovvero quelli inerenti il compimento del "Plan A", sono suddivisi in tre nuovi gruppi: "our operations", "our products" e "our people". Il primo fa riferimento agli obiettivi di riduzione delle emissioni di gas serra (espressi prima in tonnellate e poi in tonnellate per metro quadro di superficie di vendita), il secondo dell'aumento della qualità dei prodotti (rendendoli più attraenti per il cliente anche grazie ad una catena di produzione e distribuzione più flessibile e efficiente) e il terzo sulla crescita del KPI relativo al coinvolgimento dei dipendenti, considerato importante vista la diretta correlazione tra quest'ultimo e le *performance* finali. Sono gli ultimi due gruppi ad essere provvisti di un target da raggiungere per il 2015 (esaminato al prossimo paragrafo il loro raggiungimento).

L'anno 2015 è quello in cui **Marks & Spencer** promuove appieno l'implementazione dei principi fondamento del *Framework* dell'IIRC a partire dal 2016, come espresso chiaramente nel documento rappresentante il "Plan A Report 2015" (p. 12), di cui in tale sede si cerca di identificare i cambiamenti atti dalla società in tale direzione.

Per avere una visione più completa dei cambiamenti avvenuti nelle modalità di comunicazioni dei KPIs, si mettono a confronto i KPIs del periodo 2014/2015 e i KPIs del 2015/2016.

Rispetto agli anni precedenti analizzati, in entrambi i casi la struttura di presentazione è significativamente più ordinata e coerente con gli obiettivi strategici, immediatamente identificabili grazie all'introduzione di una serie di icone che permettono la connettività tra le informazioni (oltre che con le priorità strategiche anche con la remunerazione e il "Plan A"). Condivisa è anche la suddivisione dei KPIs in tre gruppi: obiettivi finanziari di gruppo, obiettivi non finanziari e obiettivi strategici.

Gli indicatori si presentano più numerosi rispetto al 2008 e il 2013, anche se le informazioni correlate, nel 2015, variano ma relativamente poco. La variazione più interessante da evidenziare, oltre a quelle sopra esposte, è l'introduzione di una nota di definizione per ogni indicatore.

Per quanto riguarda i target indicati nel 2013 per il 2015, è possibile constatare che uno di questi è stato ampiamente raggiunto, come testimoniato dal KPI “percentuale di prodotti M&S muniti della qualità descritta nel Plan A” comunicato in quell'anno, mentre il secondo “livello di coinvolgimento dei dipendenti” viene presentato conseguito nel 2016.

Il 2016, invece, evidenzia la svolta che mette in luce un aspetto richiamante i principi del *Framework* richiesti per la rendicontazione integrata: l'introduzione, in riferimento ad ogni KPIs, di una nota chiamata “performance” in cui la società fornisce una spiegazione del risultato ottenuto e rappresentato da un indicatore. Quest'ultimo, inoltre, è fornito di un'indicazione simbolica, diversa e in aggiunta a quella introdotta nel 2015 (la quale si occupa di creare una connessione tra gli obiettivi strategici e i KPIs), che indica quali risorse e relazioni siano influenzate dal perseguimento di determinati indici, ovvero degli obiettivi strategici. In questo modo, ogni KPI rappresenta e descrive cosa implica un certo risultato per l'azienda e se quanto raggiunto possa avere influenze finanziarie, sui prodotti e canali di distribuzione, sul capitale intellettuale, sui dipendenti, sugli *stakeholders*, sulle risorse naturali o se direttamente sulla remunerazione.

Anche se non letteralmente evidenziato, attraverso la comunicazione delle “performance”, la società spiega cosa rende rilevante quel determinato KPI, requisito necessario per il *Framework* <IR> nella rappresentazione dei KPIs nel Bilancio Integrato e rispettato solamente per gli indici 2015/2016.

### 3.2.2 Il secondo step: valutazione della capacità di allineamento tra KPIs e obiettivi e rispetto dei requisiti di coerenza, trasparenza e costanza nella comunicazione di essi

L'ultima domanda di ricerca si ricollega per alcuni aspetti alla seconda, con la differenza che, in questo caso, si vuole indagare sulla capacità dell'organizzazione di allineare nella propria reportistica aziendale i KPIs e gli obiettivi prefissati e di mantenerli nel tempo. Per procedere in tale direzione si propongono per ogni annualità in esame le seguenti domande:

- 3) È possibile comprendere il collegamento tra gli obiettivi comunicati e i KPIs, anche in seguito a cambiamenti avvenuti nel *business model*? C'è coerenza?
- 4) La scelta di comunicazione dei KPIs nel corso degli anni si mantiene costante, qualunque sia la *performance* misurata?

Le annualità esaminate sono ancora una volta il 2008 e 2013 per il periodo pre *Framework* e il 2015 e 2016 per il periodo post *Framework*. L'obiettivo è quello di verificare se la società in oggetto, ancora una volta **Marks & Spencer**, utilizzi i KPIs come strumento di valutazione delle *performance* in modo trasparente e coerente con gli obiettivi prefissati, mantenendoli nel tempo anche se negativi e non ricorrendo alla comunicazione ristretta e scollegata limitandosi ad un *reporting* "à la carte". Il confronto tra i due periodi viene posto perché ci si aspetta significativi cambiamenti nel periodo post, dovuta alla costanza richiesta dal *Framework* <IR> nella rappresentazione dei KPIs proprio per garantire la comparabilità con i periodi precedenti e posteriori e una reale visione dei passi avanti compiuti dall'impresa nel perseguimento degli obiettivi posti.

Per rispondere ai quesiti proposti, si presentano in seguito (tabella 3.12), suddivisi per anno, i diversi obiettivi e KPIs rappresentati nell'Annual Report. In questo modo è possibile fornire un primo quadro della capacità di allineare obiettivi e KPIs e di mantenerli nel corso dei diversi periodi.

Tabella 3.12: Gli obiettivi e i KPIs delineati da Marks & Spencer

2008

Obiettivi<sup>106</sup>:

- Investimento e crescita del ramo *retail* nel Regno Unito, introducendo nuovi prodotti e servizi;
- Rafforzamento delle proprietà e definizione del portale *e-commerce*;
- Espansione del *business* internazionale;
- Integrazione del “Plan A” in ogni aspetto aziendale.

KPIs:

| 2008   |   |  |   |                         |   |                |  |                    |             |             |               |               |  |
|--|---|--|---|-------------------------|---|----------------|--|--------------------|-------------|-------------|---------------|---------------|--|
| Performance finanziarie                            |   |  |   |                         |   |                |  |                    |             |             |               |               |  |
| Ricavi di gruppo (UK + international)              | Profitto operativo di gruppo (UK + international) | Profitto ante imposte                        | Profitto per azione                       | Margine lordo di gruppo | Valore e volume del mercato azionario   |                |  |                    |             |             |               |               |  |
| 9,022 £m   | 1, 089.3 £m                                       | 1, 007.1 £m                                  | 43.6 p                                    | 38.6 %                  | <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;"><u>General</u></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><u>Merchandise</u></td> <td style="text-align: center;"><u>Food</u></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Valore: 11%</td> <td style="text-align: center;">Valore: 4.3 %</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Volume: 11.2%</td> <td></td> </tr> </table> | <u>General</u> |  | <u>Merchandise</u> | <u>Food</u> | Valore: 11% | Valore: 4.3 % | Volume: 11.2% |  |
| <u>General</u>                                     |   |  |   |                         |   |                |  |                    |             |             |               |               |  |
| <u>Merchandise</u>                                 | <u>Food</u>                                       |  |   |                         |   |                |  |                    |             |             |               |               |  |
| Valore: 11%  | Valore: 4.3 %                                     |  |   |                         |   |                |  |                    |             |             |               |               |  |
| Volume: 11.2%                                      |   |  |   |                         |   |                |  |                    |             |             |               |               |  |
| Performance di sostenibilità                       |   |  |   |                         |   |                |  |                    |             |             |               |               |  |
| Emissioni ridotte di Co2 operative (in tonnellate) | Efficienza energetica (kWh/sq ft)                 | Rifiuti presso le discariche (in tonnellate) | Entrate medie settimanali della clientela |                         |   |                |  |                    |             |             |               |               |  |
| 469  | 65  | 51   | 21.4 m                                    |                         |   |                |  |                    |             |             |               |               |  |

Legenda 2008

KPIs presentati solo nel 2008

<sup>106</sup> Unicamente in tal caso, gli obiettivi, non riportati nella sezione KPIs dell’Annual Report 2008, sono stati individuati in quella iniziale di contesto e prospettive future.

| 2013                    |  |  |
|-------------------------|--|--|
| Obiettivi               | KPIs   | Valore e variazione  |
| Performance finanziarie | Ricavi di gruppo (UK + international)  |  10, 026.8 £m   |
|                         | Profitto "sottostante" ante imposte (UK + international)                                       | 665.2 £m   |
|                         | Profitto ante imposte  |  564.3 £m   |
|                         | Profitto di gruppo per azione  |  29.2 p   |
|                         | Profitto "sottostante" per azione  | 32.7 p   |
|                         | ROCE   | 15.9 %   |
| Focus su UK             | Valore e volume del mercato azionario (UK)   | <u>General Merchandise</u><br> Valore: 11.2 %<br> Volume: 12 % |
|                         |  | <u>Food</u><br> Valore: 3.8 %   |
|                         | Crescita annuale dello spazio di vendita   | 2.8 %  |
|                         | Entrate medie settimanali della clientela  |  20 m   |
| Multi-channel retailer  | Ricavi multi-channel   | 651.8 £m   |
|                         | Ricavi internazionali  | 1, 075.4 £m  |
| Plan A                  | <b>Our Operations</b><br>Riduzione emissioni di Co2 (in tonnellate)                            |  569  |
|                         | Riduzione emissioni di Co2 operative (in tonnellate per metro quadro di superficie di vendita) | 34   |
|                         | <b>Our Product</b><br>Percentuale di prodotti sul totale con la qualità del Plan A             | 45 %   |
|                         | <b>Our people</b><br>Indice di coinvolgimento dei dipendenti                                   | 78 %   |

Legenda 2013

 KPIs mantenuti dal 2008 al 2013 (i restanti sono di nuova introduzione rispetto al 2008)

Variazione positiva dal 2008

 Variazione negativa dal 2008

|                                |  | 2015                                |          | 2016                        |   |                                     |                     |
|--------------------------------|--|-------------------------------------|----------|-----------------------------|---|-------------------------------------|---------------------|
|                                |  | Obiettivi                           | KPIs     | Valore e variazione         | Obiettivi                                   | KPIs                                | Valore e variazione |
| Obiettivi finanziari di gruppo | Incremento dei ricavi di gruppo                | Ricavi di gruppo                    |          | ↑ 10.3 £bn                  | Incremento dei ricavi di gruppo             | Ricavi di gruppo                    | ↑ 10.4 £m           |
|                                | Incremento del profitto                        | Profitto "sottostante" ante imposte |          | ↓ 661.2 £m                  | Incremento del profitto                     | Profitto "sottostante" ante imposte | ↑ 684.4 £m          |
|                                |  | ROCE                                |          | ↑ 14.7 %                    |   | ROCE                                | ↑ 15 %              |
|                                |  | Profitto "sottostante" per azione   |          | ↑ 33.1 p                    |   | Profitto "sottostante" per azione   | ↑ 34.8 p            |
|                                |  | Dividendi per azione                |          | 18.0 p                      |   | Dividendi per azione                | ↑ 18.7 p            |
| Aumento del flusso di cassa    | Free Cash Flow (ante dividendi)                |                                     | 524.2 £m | Aumento del flusso di cassa | Free Cash Flow (ante dividendi)             | ↓ 539.3 £m                          |                     |
| Obiettivi non finanziari       | Miglioramento della sostenibilità dei prodotti | Prodotti con la qualità del Plan A  |          | 64 %                        | Coinvolgere, servire e trattenere i clienti | <b>Food</b>                         |                     |
|                                |  |                                     |          |                             |   | Clienti totali                      | 20.1 m              |
|                                |  |                                     |          |                             |   | Acquisti medi all'anno per pers.    | 22.5                |
|                                |  |                                     |          |                             |   | <b>General Merchandise</b>          |                     |
|                                |  |                                     |          |                             |   | Clienti totali                      | 24.7 m              |
|                                |  |                                     |          |                             |   | Acquisti medi all'anno per pers.    | 7.6                 |

|                             |                               |  |   |   |   |  |
|-----------------------------|-------------------------------|--|---|---|---|--|
|                             |                               |  | <b>Incoraggiare i dipendenti capaci e motivati</b>                                    | Indice di coinvolgimento dei dipendenti                                       |  78 % <sup>107</sup> |  |
|                             |                               |  | <b>Rifornirsi di prodotti con una supply chain sostenibile</b>                        | Percentuale di prodotti sul totale con la qualità del Plan A                  |  73 %                |  |
|                             | <b>Riduzione dell'impatto</b> | Emissioni di Co2 operative (in tonnellate)   |  592 | <b>Mantenere efficienti e responsabili le attività aziendali (operations)</b> | Emissioni di Co2 operative (in tonnellate)  |  566        |
|                             |                               | Emissioni di Co2 operative (in tonnellate per metro quadro di superficie di vendita) |  30  |   | Emissioni di Co2 operative (in tonnellate per metro quadro di superficie di vendita)                    |  29         |
| <b>Obiettivi strategici</b> | <b>Guidare la crescita</b>    | Vendite in UK (Food)   | 5.2 £bn   | <b>Guidare la crescita</b>  | Vendite in UK (Food)  |  5.4 £bn  |
|                             |                               | Vendite in UK (General Merchandise)  | 4.0 £bn   |   | Vendite in UK (General Merchandise)   | 3.9 £bn  |
|                             |                               | Vendite M&S.com  | 636.5 £m  |   | Vendite M&S.com   |  791.5 £m |
|                             |                               | Vendite internazionali   | 1.1 £bn   |   | Vendite internazionali  |  1.1 £bn  |
|                             | <b>Raggiungere il cliente</b> | Aumento delle vendite (Food)   | 0.6 %   | <b>Raggiungere il cliente</b>   | Aumento delle vendite (Food)  |  +0.2 %   |
|                             |                               |  |   | Aumento dello spazio di vendita UK Food                                       |  +3.9 %            |  |

<sup>107</sup> In questo caso il confronto è posto con lo stesso indice del 2013, dato che nel 2015 tale KPI non è stato presentato.

|  |                                     |  |         |                                     |  |  |
|--|-------------------------------------|--|---------|-------------------------------------|--|--|
|  |                                     | Aumento delle vendite (General Merchandise)              | -3.1 %  |                                     | Aumento delle vendite (General Merchandise)              |  -2.9 %   |
|  |                                     | Visitatori settimanali del portale e-commerce            | 6.1 m   |                                     | Visitatori settimanali del portale e-commerce            |  7.8 m    |
|  |                                     | Aumento dello spazio di vendita a livello internazionale | 7.1 %   |                                     | Aumento dello spazio di vendita a livello internazionale |  1.4 %    |
|  | <b>Migliorare la profittabilità</b> | Profitto lordo UK (Food)                                 | 32.8 %  | <b>Migliorare la profittabilità</b> | Profitto lordo UK (Food)                                 |  32.8 %   |
|  |                                     | Profitto lordo UK General Merchandise)                   | 52.6 %  |                                     | Profitto lordo UK General Merchandise)                   |  55.1 %   |
|  |                                     | Profitto “sottostante” operativo (internazionale)        | 92.3 £m |                                     | Profitto “sottostante” operativo (internazionale)        |  55.8 % |

Legenda 2015

-  KPIs mantenuti dal 2013 al 2015
-  Variazione positiva dal 2013
-  Variazione negativa dal 2013

Legenda 2016

-  KPIs nuovi dal 2015 al 2016 (il resto tutti mantenuti dal 2015)
-  Variazione positiva dal 2015
-  Variazione negativa dal 2015
-  Nessuna variazione dal 2015 (o 2013) al 2016

Fonte: elaborazione propria

Dal primo punto di vista della ricerca di armonia tra gli obiettivi prefissati dalla società e le modalità di rappresentazione delle *performance* ottenute attraverso precisi KPIs, si può affermare che il progresso c'è ed è evidente.

Nel 2008, non sussiste alcun collegamento tra le due variabili, infatti gli obiettivi non vengono riproposti nemmeno nella sezione dei KPIs. Da ciò ne deriva la conclusione che la loro rappresentazione è il risultato di una comunicazione ristretta e scollegata che si limita ad un *reporting* "à la carte". Ad ogni modo, ciò non stupisce, perché il periodo esaminato è rientrante nel pre *Framework*.

Il 2013, per via della presenza di un nuovo *business model* e quindi della definizione di nuovi obiettivi più *specific*, è segnato da un numero maggiore di KPIs rappresentati (il 50 % del totale sono indicatori mantenuti dal 2008). Gli obiettivi sono chiaramente indicati anche in sede di sezione KPIs ma ancora tendenzialmente generali.

Nel complesso, il periodo pre *Framework* si presenta con obiettivi e KPIs non allineati (2008) o allineati ma ancora troppo generali con una percentuale di indicatori mantenuti del 50% (2013).

Come è possibile già vedere dalla tabella 3.12 (2015 e 2016: obiettivi e KPIs), la rappresentazione cambia in modo significativo.

Nella ricerca compiuta per la seconda domanda di analisi è stato riscontrato come, a partire da dal 2015, l'efficacia comunicativa dei KPIs sia, in generale, migliorata e, in particolare, dal punto di vista del collegamento tra i suddetti indicatori e gli obiettivi prefissati.

Il *business model* subisce un nuovo riadattamento, infatti gli obiettivi sono completamente ridefiniti e, di conseguenza, anche i KPIs. Tra questi ultimi, la percentuale di indicatori di *performance* mantenuti dal 2013 è del 30% ma, essendo questo Annual Report il primo esaminato post *Framework*, il ridimensionamento non è dovuto all'incapacità di saper essere costante nel tempo piuttosto all'aver implementato il processo di *integrated thinking* all'interno dell'azienda, risultante in una nuova definizione del modello di *business* e, conseguentemente, degli obiettivi e degli strumenti valutativi.

Gli obiettivi definiti nel 2015 sono ripresi anche nel 2016, corrispondenti con il *business model* che non varia da questo punto di vista, e, in entrambi i casi si può affermare che la società è stata in grado di allineare in modo chiaro e coerente gli obiettivi, qualsiasi sia la loro natura, e i *Key Performance Indicators*.

È nel 2016 che la percentuale di KPIs mantenuti ha un significato più attinente alla terza domanda di ricerca: sul totale di 24 KPIs rappresentati, 21 di essi sono mantenuti (quasi il 90%) e tra questi sono stati rilevati anche indicatori negativi o a pareggio.

Pertanto, si può concludere confermando che nel periodo post *Framework*, la reportistica aziendale prodotta dalla società **Marks & Spencer** ha apportato significativi cambiamenti nella sezione KPIs e obiettivi dovuta alla coerenza tra gli indicatori di *performance* e gli obiettivi prefissati e la costanza richiesta dal *Framework* <IR> nella rappresentazione dei KPIs (dimostrata dal 2015 al 2016) proprio per garantire la comparabilità con i periodi precedenti e posteriori e una reale visione dei passi avanti (o indietro) compiuti dall'impresa nel perseguimento degli obiettivi posti e comunicati.



### **3.3 DISCUSSIONE DEI RISULTATI OTTENUTI: UN QUADRO GENERALE DELLE EVIDENZE EMPIRICHE**

L'indagine sviluppata nel presente lavoro è stata volta a verificare se, ed in quale misura, l'impresa **Marks & Spencer**, contraddistinta dall'adesione al Pilot Programme dell'IIRC nel 2011 e quindi da una propensione alla rendicontazione in forma di una *disclosure* esterna maggiormente completa, integrata ed indicativa di un più elevato grado di inclusione di obiettivi di sostenibilità all'interno della strategia di medio-lungo periodo, effettivamente abbia raggiunto con la propria reportistica la conformità ai principi dell'IIRC.

Come è stato evidenziato, la suddetta finalità è stata perseguita cercando di rispondere a tre domande di ricerca.

La prima domanda di ricerca ha condotto ad un'analisi empirica sviluppata in tre fasi distinte:

- L'analisi di rilevazione "esplorativa" (quantitativa) per constatare l'effettiva presenza negli Annual Report delle "componenti chiave" individuate nella scheda di valutazione proposta in tabella 3.1;
- L'analisi di rilevazione (qualitativa) di attribuzione di punteggio in relazione al grado di integrazione e conformità con quanto richiesto dal *Framework* ("componenti chiave" individuate nella scheda di valutazione proposta in tabella 3.1);
- L'analisi longitudinale o di confronto per valutare il percorso evolutivo compiuto da **Marks & Spencer** in ambito di *compliance* che caratterizza le diverse *disclosure* in relazione alle *guidelines* richieste per il Report Integrato (le "componenti chiave" in tabella 3.1);

La seconda e terza domanda di ricerca riguardano il tema dei *Key Performance Indicators* e le ricerche effettuate sono, rispettivamente, le seguenti:

- L'analisi longitudinale relativamente ai KPIs, sulla base dei requisiti proposti in tabella 3.10 per il grado di efficacia comunicativa;
- L'analisi longitudinale relativamente al grado di capacità dell'impresa di saper allineare gli obiettivi con i KPIs e di dimostrare un certo grado di costanza nella loro rappresentazione nel corso del tempo.

### **Prima analisi di ricerca: il grado di compliance con i principi del Framework <IR>**

Sulla base dei risultati ottenuti dalla fase di analisi di rilevazione è possibile constatare che la società **Marks & Spencer**, già a partire dall'Annual Report 2008, ha adottato una forma di *disclosure* non sviluppata solamente nella sezione finanziaria. Piuttosto, dovuto sia a obbligatorietà regolamentari sia a forme di volontaria scelta comunicativa, l'informativa va oltre, tanto che nove sezioni su dieci delle così chiamate "componenti chiave del Report Integrato", relativamente ai requisiti essenziali specifici di ognuna di esse, direttamente o indirettamente, vengono richiamati. A parere di chi scrive, ciò non significa che la società fosse già indirizzata verso una forma comunicativa integrata, che, come anzidetto, non era ancora stata prodotta, in quanto, e come verificabile dai risultati ottenuti in tabella 3.8, la conformità ai principi dell'IIRC (effettuata a posteriori dalla redazione del bilancio) in materia di *Integrated Reporting* oscilla tra il "non conforme" e il "mediamente conforme". Grazie all'esame di questa *disclosure*, è ragionevole sostenere che nel 2008 **Marks & Spencer** ha sviluppato una forma di reportistica indirizzata alla comunicazione della creazione di valore sostenibile, supportato dal "Plan A", ovvero il piano di sostenibilità tracciato dalla società ma evidentemente non integrato all'interno della strategia, della valutazione dei rischi/opportunità, della *governance*, degli indici di misurazione delle *performance* e del meccanismo di remunerazione.

Questa prima parte di analisi pre *Framework* ha permesso di giungere alla conclusione che la società, già prima del progetto di Pilot Programme nel 2011, avesse intrapreso una direzione diversa sotto il punto di vista della comunicazione della creazione di valore nel lungo periodo, grazie all'avvio di attività sostenibili ma anche all'inclusione nel Report di informazioni relative ai rischi collegati ad esse e al sistema di *governance* che li valuta e controlla.

L'adesione al progetto di Pilot Programme sostenuto dall'IIRC nel 2011 mette in luce la volontarietà di **Marks & Spencer** di essere tra le prime 100 società al mondo a sviluppare internamente una *disclosure* in forma integrata secondo i principi del *Framework*, in quell'anno ancora in fase di assestamento. Per evidenziare la situazione appena pre *Framework* (reso definito nel dicembre del 2013), il secondo Annual Report esaminato è stato quello del 2013.

Da un primo punto di vista, soprattutto data la premessa di iscrizione al PP dell'IIRC ancora nel 2011, **Marks & Spencer** presenta la piena conformità in alcune delle "componenti chiave del Report Integrato" ma, relativamente agli aspetti più importanti, ovvero la capacità di connessione tra le diverse forme informative, la comunicazione della *vision* strategica collegata anche ai KPIs e l'identificazione della attività per lo *stakeholders engagement* non è raggiunto un grado di *compliance* soddisfacente con i principi dell'IIRC (tabella 3.6).

In particolare dal punto di vista della *vision* strategica, il *business model* rappresentato non include né i capitali, quali input e output del processo di creazione del valore aziendale e sostenibile, né vi è un collegamento con gli obiettivi strategici né con i rischi associabili e le *performance* ottenibili. In sostanza, esso non è in grado di spiegare come l'azienda genera valore attraverso l'aumento o diminuzione dei capitali all'interno del processo.

Il 2015 è il secondo anno dopo la pubblicazione del *Framework <IR>* e per M&S è quello in cui comincia ad intravedersi una prima forma di Report Integrato, anche se per rilevare la vera svolta in tale ambito bisogna aspettare il 2016 (in tabella 3.8 è evidenziato come la piena conformità non sia ancora raggiunta nel 2015). Infatti l'Annual Report 2015 di **Marks & Spencer** mette in luce due aspetti in miglioramento dal 2013 relativamente al grado di *compliance* con il *Framework*: la connettività delle diverse informative e le attività di *stakeholders engagement* (come evidenziato in tabella 3.7).

Nonostante quanto appena descritto è proprio l'Annual Report 2016 ad assumere pienamente la forma di Bilancio Integrato: le quattro sezioni risultanti, ancora non pienamente conformi dall'analisi di rilevazione e longitudinale dell'Annual Report 2015, sono oggetto di progresso nella reportistica dell'esercizio successivo.

Il Report 2016 viene, dunque presentato nelle sue componenti principali per evidenziare in che modo è stata raggiunta la piena conformità con i principi del *Framework <IR>*.

Grazie all'intera analisi empirica-descrittiva svolta è stato possibile sia argomentare a livello teorico lo sviluppo di M&S in materia di conformità ai principi del *Framework <IR>* dell'IIRC, sia fornire la prova pratica dell'avanzamento in materia di *Integrated Reporting* ad oggi.

### **Seconda analisi di ricerca: il grado di efficacia comunicativa dei KPIs rappresentati**

Dalle informazioni rilevate è possibile esprimere un commento mettendo in luce il significativo progresso avvenuto dal pre al post *Framework*. Nel periodo antecedente la definizione dei principi dell'IIRC, lo strumento dei *Key Performance Indicators* viene utilizzato ma nel complesso si presenta privo di efficacia comunicativa. Questo è dovuto alla bassa conformità con le variabili della scheda valutativa (tabella 3.10) sia nel 2008 che nel 2013.

Dal 2015 e, in particolare nel 2016 in cui il rispetto del principio della rilevanza emerge, i KPIs, grazie all'integrazione della reportistica in atto, si rendono più conformi al tipo di comunicazione ricercata. Ciò è dovuto ad un importante cambiamento a livello di *business model*, il quale a partire dal 2015, ha portato ad un aumento degli indicatori.

### **Terza analisi di ricerca: valutazione della capacità di allineamento tra KPIs e obiettivi e rispetto dei requisiti di coerenza, trasparenza e costanza nella comunicazione di essi**

Nella seconda analisi, propedeutica alla terza, è stato evidenziato come lo strumento dei KPIs abbia raggiunto la conformità con la comunicazione efficace, basandosi anche sulla verifica che i KPIs incisi all'interno del *Corporate Report* siano in grado di comunicare chiaramente la strategia adottata dall'organizzazione e il suo potenziale di successo, ovvero la comprensibilità del collegamento con gli obiettivi.

La terza ricerca approfondisce il suddetto aspetto, mettendo a confronto due variabili (coerenza e costanza) nella capacità dell'impresa di utilizzare al meglio e secondo i principi dell'IIRC, i KPIs. Rispondendo ai quesiti posti, nel periodo post *Framework*, la reportistica aziendale prodotta dalla società **Marks & Spencer** ha apportato significativi cambiamenti nella sezione KPIs e obiettivi rispetto al *pre Framework*, dovuta alla maggiore coerenza/allineamento tra gli indicatori di *performance* e gli obiettivi prefissati e la costanza richiesta dal *Framework <IR>* nella rappresentazione dei KPIs (dimostrata dal 2015 al 2016) proprio per garantire la comparabilità con i periodi precedenti e posteriori e una reale visione dei passi avanti (o indietro) compiuti dall'impresa nel perseguimento degli obiettivi posti e comunicati.

## CONCLUSIONI, LIMITI ED IMPLICAZIONI

Come afferma Lenoci (2014, p. XI), ad oggi i *private equity*, gli istituti di credito, il *management* e gli *stakeholders* ritengono che il *Financial Reporting* dello IASB sia spesso troppo lungo e privo delle informazioni adeguate e necessarie per prendere le loro decisioni con cognizione di causa.

Emerge, pertanto, la critica al sopra menzionato sistema di *reporting*, sostenendo invece un nuovo modello che permetta l'inclusione di informazioni quali-quantitative di natura non finanziaria relative alla capacità dell'impresa di generare valore sostenibile e ai rischi connessi. Lo sviluppo sostenibile, così come trattato al paragrafo 1.5.2, mette in luce la partire dal XXI secolo la profonda divergenza di informazioni: da un lato indicative di miglioramenti della vita di molte persone e dall'altro allarmanti per l'ambiente e il livello di povertà della società in generale. In un contesto del genere l'esigenza di un nuovo modo di pensare diventa imprescindibile, soprattutto all'interno dell'organizzazione aziendale.

La crescita economica ha condotto l'entità aziendale a sviluppare conoscenze e tecnologie che hanno permesso il riconoscimento delle potenzialità della stessa nel gestire i rischi e le minacce nei confronti dell'ambiente e della società e il ripensamento dei propri output e operazioni a seconda dell'impatto sull'esterno. Si afferma il *Sustainability reporting*, il cui attore principale è il *Global Reporting Initiative* – GRI, quale rappresentazione delle *performance* di sostenibilità dell'impresa, inclusi gli impatti positivi e negativi prodotti dal suo operato.

Se fino a prima l'impresa veniva assimilata ad un albero e nel valutare la sua capacità di crescita si guardava la parte visibile sopra il terreno (tronco, foglie e frutti), oggi il vero valore si può valutare solo focalizzando l'attenzione verso le sue radici (Lenoci, 2014, p. XII). Con questa nuova visione dell'azienda si definiscono due nuove tipologie di *reporting*: il *Business Reporting* prima, come il *World Intellectual Capital Initiative* – WICI (paragrafo 1.6.4), e l'*Integrated Reporting* dopo.

Quest'ultimo costituisce il terminale nell'insieme delle reportistiche citate, ovvero l'ultimo stadio della *Corporate Reporting*, raggiunto grazie ai principi emanati dall'organo internazionale IIRC (*International Integrated Reporting Council*), in modo definitivo nel dicembre del 2013.

Il Report Integrato si basa sull'*Intergated Thinking* ovvero sulla capacità dell'impresa di capire e far capire la relazione che intercorre all'interno di essa tra capitali, attività e strategia.

Non si pensa più “a compartimenti stagni” ma con un approccio “sistemico” in modo “integrato” grazie al sua forma di documento unico contenente sia le informazioni finanziarie

del bilancio d'esercizio (o *Financial Reporting*), che quelle non finanziarie del report di sostenibilità (o *Sustainability Reporting*).

L'*One Report* permette alla società di comunicare a tutti gli azionisti (e anche agli *stakeholders*, i dipendenti, i clienti e le organizzazioni non-profit) una visione a trecentosessanta gradi dell'azienda, in modo da informare i lettori sulle modalità con cui i diversi aspetti del *business* interagiscono tra loro e qual è l'impatto reciproco.

Grazie all'integrazione delle principali informazioni presentate normalmente in documentazioni separate (*Financial e Sustainability Reporting*) è possibile mostrare la connessione tra quelle esterne e interne indicandone gli impatti reciproci e la capacità dell'impresa stessa di generare valore sostenibile nel breve, medio e lungo periodo come evidenziato dall'IIRC (2012) “[...] *What the Integrated Reporting Framework will do for the Corporate Reporting process is to enable investors and other stakeholders to **understand better the ways in which companies create sustainable value** [...]*”.

In questo modo, si può affermare che il Report Integrato si propone come soluzione al “*outdated approach to value creation*” (Porter e Kramer, 2011, p. 4) che ancora permane in molte aziende spinte solo a conseguire *performance* finanziarie di breve termine.

Tale strumento, indirizzato agli *stakeholders* principali, ovvero coloro che hanno un interesse a valutare l'azienda e la sua capacità di creare valore, deve includere informazioni materiali e integrate che trasmettano un certo significato strategico dal quale dipendono le scelte di investimento. Un Report Integrato, infatti, comprende le informazioni rilevanti provenienti da documenti separati inerenti la strategia, la *governance*, le *performance*, i rischi e le opportunità e le informazioni *financial*, contestualizzando l'ambiente commerciale, politico e socio-ambientale nel quale l'impresa opera e illustrando il processo di creazione di valore sostenibile. L'evoluzione di *Corporate Reporting* ha condotto ad una reportistica che comincia ad essere sempre più implementata in aziende di diversi Paesi del mondo, per due ordini di motivi: in primo luogo, per la maggiore considerazione del valore generato dalla connessione dell'informativa finanziaria e non finanziaria e il conseguente riscontro positivo dalla sua comunicazione e, in secondo luogo, per l'introduzione di alcune normative locali vincolanti a favore dell'informativa non finanziaria (ad oggi, il Report Integrato è obbligatorio solo per le imprese sudafricane quotate alla borsa di Johannesburg).

Certo è che, il programma di *Pilot Programme*, organizzato dall'IIRC nel 2011 e, in seguito, di *<IR> Business Network* nel 2014, hanno costituito un primo banco di prova essenziale per le imprese aderenti per comprendere come adattare efficacemente alla propria struttura il Report Integrato secondo i principi del *Framework <IR>*. Una tra queste è l'impresa *retailer* inglese **Marks & Spencer**, dotata, ad oggi, di un'Annual Report & Financial Statement che integra

informazioni provenienti da diversi report (il report strategico, il report della *governance*, il report di sostenibilità “Plan A”, il report sulla remunerazione e il report finanziario/bilancio consolidato) in un sistema coerente con il *Framework <IR>*.

A partire dal 2014, la società si è attivata per redigere un bilancio sempre più integrato, anche se già in precedenza (in particolare nel 2013 e per alcuni aspetti nel 2008) la propria reportistica richiamava alcuni concetti chiave di integrazione, testimoniando una particolare attenzione alla sostenibilità (“Plan A”), alla struttura di *governance*, alla gestione dei rischi e alla conoscenza dei propri *stakeholders* “chiave”.

La vera evoluzione ha avuto luogo negli ultimi due anni, il 2015 e il 2016, quest’ultimo decisivo per i progressi delle sezioni non ancora pienamente conformi nell’anno precedente. Relativamente a quest’ultima reportistica, il paragrafo 3.1.5 è stato sviluppato in modo da fornire una descrizione degli aspetti più significativi per l’*Integrated Reporting* (il focus strategico, la connessione delle informazioni e la materialità) così da fotografare l’evoluzione raggiunta.

La definizione delle domande di ricerca del presente elaborato compiute sul Report Integrato nel suo complesso e sulla sezione dei KPIs si è basata sulla formulazione di quesiti riproposti invariabilmente per diverse annualità, atti a valutare l’evoluzione della *Corporate Reporting* avvenuta all’interno dell’azienda **Marks & Spencer** a partire dal periodo antecedente la formulazione del *Framework <IR>* (2008 e 2013) fino al momento in cui comincia ad implementarne i principi nel proprio *Annual Report* (2015 e 2016). Le analisi longitudinali effettuate (tabella 3.13) hanno condotto ai seguenti risultati (tabella 3.14).

Tabella 3.13: Le tre analisi dell’elaborato

|                  | PRIMA ANALISI                                      | SECONDA ANALISI                                 | TERZA ANALISI   |
|------------------|--|---|---|
| <b>Variabili</b> | Variabili scelte                                   | Variabili scelte                                | Variabili scelte  |
| <b>Dati</b>      | <i>Le “componenti chiave del Report Integrato”</i> | <i>I Key Performance Indicators</i>             | <i>I KPIs e gli obiettivi</i>                               |
| <b>Periodi</b>   |  |   |   |
| 1)               | 2008   | 2008  | 2008  |
| 2)               | 2013   | 2013  | 2013  |
| 3)               | 2015   | 2015  | 2015  |
| 4)               | 2016   | 2016  | 2016  |
| <b>Oggetto</b>   | Annual Report di Marks & Spencer                   | Annual Report di Marks & Spencer (sezione KPIs) | Annual Report di Marks & Spencer (sezione KPIs e obiettivi) |

Fonte: elaborazione propria

Tabella 3.14: Risultati delle tre analisi dell'elaborato

| <b>RISULTATI FINALI</b> |   |                                 |              |              |              |              |  |      |      |      |      |   |         |   |   |   |   |   |                                 |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |                            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |    |               |   |   |   |   |               |  |              |              |              |              |                         |  |            |            |            |            |
|-------------------------|---|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--|------|------|------|------|---|---------|---|---|---|---|---|---------------------------------|---|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|---|----------------------------|---|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|---|----------------------|---|---|---|---|---|------|---|---|---|---|----|---------------|---|---|---|---|---------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------|--|------------|------------|------------|------------|
| <b>1° ANALISI</b>       | <p>Ad oggi (2016) l'evoluzione sommaria di <i>Corporate Reporting</i> è PIENAMENTE <b>conforme</b> a quella necessaria per assumere la forma di <i>Intergated Reporting</i> secondo il <i>Framework</i> dell'IIRC.</p> <p><i>Tabella 3.8: Risultati prima analisi</i></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: left;">Macro classi</th> <th>2008</th> <th>2013</th> <th>2015</th> <th>2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Profilo</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Connettività della informazioni</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Peculiarità</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Valori e vision strategica</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>I capitali</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6</td> <td>Governance</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">7</td> <td>Stakeholders</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">8</td> <td>Rischi e opportunità</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">9</td> <td>KPIs</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">10</td> <td>Remunerazione</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;"><b>Totale</b></td> <td style="text-align: center;"><b>13/30</b></td> <td style="text-align: center;"><b>22/30</b></td> <td style="text-align: center;"><b>26/30</b></td> <td style="text-align: center;"><b>30/30</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;"><b>Conformità media</b></td> <td style="text-align: center;"><b>1.3</b></td> <td style="text-align: center;"><b>2.2</b></td> <td style="text-align: center;"><b>2.6</b></td> <td style="text-align: center;"><b>3.0</b></td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Fonte: elaborazione propria</i></p> |                                 |              |              |              | Macro classi |  | 2008 | 2013 | 2015 | 2016 | 1 | Profilo | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | Connettività della informazioni | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | Peculiarità | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | Valori e vision strategica | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 | I capitali | 1 | 1 | 2 | 3 | 6 | Governance | 2 | 3 | 3 | 3 | 7 | Stakeholders | 1 | 2 | 3 | 3 | 8 | Rischi e opportunità | 2 | 3 | 3 | 3 | 9 | KPIs | 1 | 2 | 2 | 3 | 10 | Remunerazione | 1 | 3 | 3 | 3 | <b>Totale</b> |  | <b>13/30</b> | <b>22/30</b> | <b>26/30</b> | <b>30/30</b> | <b>Conformità media</b> |  | <b>1.3</b> | <b>2.2</b> | <b>2.6</b> | <b>3.0</b> |
|                         | Macro classi  |                                 | 2008         | 2013         | 2015         | 2016         |  |      |      |      |      |   |         |   |   |   |   |   |                                 |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |                            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |    |               |   |   |   |   |               |  |              |              |              |              |                         |  |            |            |            |            |
|                         | 1   | Profilo                         | 2            | 3            | 3            | 3            |  |      |      |      |      |   |         |   |   |   |   |   |                                 |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |                            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |    |               |   |   |   |   |               |  |              |              |              |              |                         |  |            |            |            |            |
|                         | 2   | Connettività della informazioni | 0            | 0            | 2            | 3            |  |      |      |      |      |   |         |   |   |   |   |   |                                 |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |                            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |    |               |   |   |   |   |               |  |              |              |              |              |                         |  |            |            |            |            |
|                         | 3   | Peculiarità                     | 2            | 3            | 3            | 3            |  |      |      |      |      |   |         |   |   |   |   |   |                                 |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |                            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |    |               |   |   |   |   |               |  |              |              |              |              |                         |  |            |            |            |            |
|                         | 4   | Valori e vision strategica      | 1            | 2            | 2            | 3            |  |      |      |      |      |   |         |   |   |   |   |   |                                 |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |                            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |    |               |   |   |   |   |               |  |              |              |              |              |                         |  |            |            |            |            |
|                         | 5   | I capitali                      | 1            | 1            | 2            | 3            |  |      |      |      |      |   |         |   |   |   |   |   |                                 |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |                            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |    |               |   |   |   |   |               |  |              |              |              |              |                         |  |            |            |            |            |
|                         | 6   | Governance                      | 2            | 3            | 3            | 3            |  |      |      |      |      |   |         |   |   |   |   |   |                                 |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |                            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |    |               |   |   |   |   |               |  |              |              |              |              |                         |  |            |            |            |            |
|                         | 7   | Stakeholders                    | 1            | 2            | 3            | 3            |  |      |      |      |      |   |         |   |   |   |   |   |                                 |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |                            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |    |               |   |   |   |   |               |  |              |              |              |              |                         |  |            |            |            |            |
|                         | 8   | Rischi e opportunità            | 2            | 3            | 3            | 3            |  |      |      |      |      |   |         |   |   |   |   |   |                                 |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |                            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |    |               |   |   |   |   |               |  |              |              |              |              |                         |  |            |            |            |            |
|                         | 9   | KPIs                            | 1            | 2            | 2            | 3            |  |      |      |      |      |   |         |   |   |   |   |   |                                 |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |                            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |    |               |   |   |   |   |               |  |              |              |              |              |                         |  |            |            |            |            |
|                         | 10  | Remunerazione                   | 1            | 3            | 3            | 3            |  |      |      |      |      |   |         |   |   |   |   |   |                                 |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |                            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |    |               |   |   |   |   |               |  |              |              |              |              |                         |  |            |            |            |            |
| <b>Totale</b>           |   | <b>13/30</b>                    | <b>22/30</b> | <b>26/30</b> | <b>30/30</b> |              |  |      |      |      |      |   |         |   |   |   |   |   |                                 |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |                            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |    |               |   |   |   |   |               |  |              |              |              |              |                         |  |            |            |            |            |
| <b>Conformità media</b> |   | <b>1.3</b>                      | <b>2.2</b>   | <b>2.6</b>   | <b>3.0</b>   |              |  |      |      |      |      |   |         |   |   |   |   |   |                                 |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |                            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |    |               |   |   |   |   |               |  |              |              |              |              |                         |  |            |            |            |            |
| <b>2° ANALISI</b>       | <p>I KPIs hanno raggiunto un'efficacia comunicativa significativa, in particolare dal 2015 e 2016. In quest'ultimo anno, lo strumento valutativo ha assunto la forma conforme con il principio dell'IIRC della materialità (al numero 3 della tabella sottostante 3.11).</p> <p>Come è possibile constatare, il confronto tra il periodo pre <i>Framework</i> e post <i>Framework</i> mette in luce il significativo</p>  |                                 |              |              |              |              |  |      |      |      |      |   |         |   |   |   |   |   |                                 |   |   |   |   |   |             |   |   |   |   |   |                            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |            |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |    |               |   |   |   |   |               |  |              |              |              |              |                         |  |            |            |            |            |

|                                    |   |                               |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
|------------------------------------|---|-------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
|                                    | progresso nella rappresentazione dei KPIs nell'Annual Report.   |                               |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
|                                    | <i>Tabella 3.11: I risultati della seconda analisi</i>  |                               |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
|                                    |   | <b>Periodo di riferimento</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> |
|                                    | <b>Annual Report 2008</b>   | 2007/2008                     |          |          |          |          | X        |          | X        | X        | X        |           |
|                                    | <b>Annual Report 2013</b>   | 2012/2013                     | X        |          |          |          |          |          | X        | X        |          |           |
|                                    | <b>Annual Report 2015</b>   | 2014/2015                     | X        | X        |          |          | X        |          | X        | X        |          |           |
| <b>Annual Report 2016</b>          | 2015/2016   | X                             | X        | X        |          | X        |          | X        | X        |          |          |           |
| <i>Fonte: elaborazione propria</i> |   |                               |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| <b>3° ANALISI</b>                  | <p>Con questa analisi è stato possibile verificare che:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gli obiettivi definiti dalla società si presentano allineati con i KPIs dal 2013 (anche se ancora non in modo chiaro e coerente) ma in particolare dal 2015 e successivamente nel 2016;</li> <li>- È stato riscontrato il rispetto della costanza dei KPIs rappresentati negli anni, dal 2015 al 2016 (quasi per il 90%).</li> </ul> |                               |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |

*Fonte: elaborazione propria*

Per tutte le tre ricerche effettuate, è possibile affermare che ad oggi, quindi con il Report 2016 (relativo all'anno finanziario 2015/2016) di **Marks & Spencer**, la società ha compiuto importanti passi avanti nella propria struttura di *Corporate Reporting* verso l'implementazione dei principi del *Framework <IR>*, valutata come pienamente conforme ad essi.

L'Annual Report 2016, assunta la forma di Integrated Report, ovvero di *disclosure* capace di saper comunicare la creazione di valore sostenibile a tutti gli interlocutori, si avvale dell'uso degli strumenti KPIs che sono in grado di aiutare qualsiasi lettore a capire quali siano i dati importanti o rilevanti, permettendogli di visualizzare in maniera facile ed immediata i progressi fatti dall'organizzazione nel corso degli anni. Inoltre, l'allineamento tra gli obiettivi, di natura

finanziaria, non finanziaria e strategica, e gli indicatori KPIs (ripreso in modo quasi identico dal 2015) evidenziano la rilevanza posta su di essi dalla società.

I risultati dell'analisi empirica si scontrano inevitabilmente con alcuni limiti del lavoro, in particolare il focus sull'evoluzione di una sola società con un numero limitato di report esaminati. Attraverso studi successivi si potrebbe, ad esempio, ampliare il campione analizzato, considerando ulteriori società del settore *Retail* quotate impegnate nella rendicontazione integrata. In questo modo, il confronto tra le diverse modalità scelte per la comunicazione del valore sostenibile per mezzo della *disclosure* integrata permetterebbe anche di fornire un'ulteriore valutazione sulla società indagata. Infatti, l'analisi formulata e applicata si concentra meramente sullo studio interno della società e del suo cambiamento di *Corporate Reporting*, avvenuto con la scelta di implementazione dei principi del *Framework <IR>*, isolandola, ovvero senza considerare i progressi compiuti in tale ambito da altre società.

Per irrobustire la significatività dei risultati, ricerche future potrebbero considerare, ad esempio, tutte le società *retailer* o *consumer goods* attive in materia di Report Integrato, oppure, per un'analisi decisamente più impegnativa ma altrettanto significativa, analizzare tutte le società aderenti al Pilot Programme del 2011 e indagare sulle diverse evoluzioni avvenute o meno fino all'ultima reportistica redatta e disponibile. Allo stesso tempo, anche fare riferimento a Report Annuali divulgati in un arco temporale più ampio (tutte le reportistiche dal 2008 al 2016), tenendo conto di tutte le variazioni intervenute a livello di contenuto e di struttura.

Anche le schede di valutazione (rappresentate in tabella 3.1 e 3.10) possono essere oggetto di diverse rappresentazioni, più particolareggiate e focalizzate su aspetti caratteristici del Report Integrato come, ad esempio per la prima domanda di ricerca, il focus strategico, la connettività delle informazioni e la materialità.

La scelta di analizzare per il settore *Retail* quattro documenti di bilancio (comprensivi sia della parte finanziaria che non finanziaria) solo relativi ad una società è collegata alla difficoltà di rilevare il non standardizzabile. Sebbene l'IIRC abbia redatto un *Framework* apposito per sostenere e guidare le imprese nell'implementazione del Report Integrato, esso si basa su principi che non le vincolano strettamente a rispettare specifici contenuti e formati come, in particolare esaminato nel presente elaborato per i KPIs ma anche tutti gli aspetti la cui componente è qualitativa e soggettiva (informazioni non finanziarie); per cui diventa difficile ricondurli ad una misurazione che permetta un confronto preciso e oggettivo tra le diverse società. Per tale ragione, l'analisi si è basata sullo studio della reportistica di una sola società per un certo periodo di tempo, in modo tale da poter valutarla in ambito di integrazione

approfondendo l'evoluzione delle proprie modalità utilizzate per la comunicazione di valore sostenibile, nel rispetto dei principi dell'IIRC.

**Marks & Spencer** è stata scelta, oltre che per le motivazioni anzidette, anche perché ritenuta in grado di guidare lo sviluppo della rendicontazione integrata nel settore *Retail* o *Consumer Goods*, dove tale forma di *reporting* risulta, dalle ricerche compiute da Pwc (2016), ancora poco diffusa. La società, infatti, potrebbe costituire una fonte di apprendimento e incoraggiamento per le altre imprese, indotte a loro volta a delineare una strategia integrata con la Responsabilità Sociale d'Impresa ("Plan A" per M&S) rivalutando lo strumento di bilancio come mezzo per potenziare la competitività aziendale e garantire la propria durabilità nel tempo, non fermandosi, ad esempio, alla redazione di un report di sostenibilità.

Una volta chiarito come i risultati ottenuti dall'analisi, e dalle diverse fasi che la compongono, abbiano permesso di rispondere alle domande di ricerca, considerando i limiti prima descritti, vengono ora valutate le implicazioni degli esiti ottenuti per la società *retailer* **Marks & Spencer**.

Il *Framework <IR>* dell'IIRC appare idoneo ad essere un modello efficace per le imprese che scelgono di redigere un Report Integrato, e ancor prima ad entrare nel processo di *Integrated Thinking*. Nell'insieme, le variazioni avvenute e rilevate nelle pratiche di *reporting*, all'interno della società **M&S** nel corso del periodo analizzato, hanno dimostrato che il contenuto da esso proposto si considera appropriato per le società *retailer* in generale, e nello specifico per la società in oggetto, le quali necessitano di tutelare il contesto in cui operano e, soprattutto, di garantirsi una certa solidità finanziaria sicura. Per le società di tale settore che pubblicano, ad oggi, un *Sustainability Reporting* oppure solamente un *Financial Reporting*, il Report Integrato rappresenta, per il primo caso, la naturale evoluzione di *reporting* (così come lo è stato per **Marks & Spencer**) e, per il secondo, uno stimolo per un percorso più consapevole sia internamente che esternamente. Infatti, **Marks & Spencer** ha dimostrato già nel 2008 di godere di una certa consapevolezza in merito alle conseguenze economiche, sociali e ambientali del proprio modo di agire, integrando alla propria strategia obiettivi diretti alla riduzione del proprio impatto su tali variabili ("Plan A"). Grazie allo *step* successivo di implementazione dei principi del *Framework <IR>*, per tale società è stato possibile mettere in atto operazioni di misurazione, valutazione e monitoraggio delle azioni strategiche, delle risorse (tangibili e intangibili) e degli *outcomes* conseguiti nei diversi ambiti (economico, sociale e ambientale) in modo sistematico e coerente, nel rispetto dei requisiti di chiarezza e sinteticità.

Così facendo, si è potuto contabilizzare e comunicare agli investitori finanziari e agli *stakeholders* in generale tali elementi che, anche se contraddistinti da una certa rilevanza

strategica, non trovano una regolare coincidenza nei tradizionali parametri di misurazione contabile.

A conclusione dell'elaborato, si è voluto delineare quali siano i benefici che **Marks & Spencer** ottiene a partire dal 2016, grazie all'implementazione nella propria reportistica del sistema integrato definito dall'IIRC.

In primo luogo, il processo di *Integrated Thinking* messo in atto a partire dal 2011 con il PP, ha consentito alla società di comprendere la natura e l'entità degli impatti interni attraverso lo studio degli impatti esterni che essa provoca perseguendo i propri obiettivi. Assumendo coscienza di quali conseguenze l'attuazione della strategia possa avere sull'ambiente, la società e le variabili economiche, si ottiene un quadro di come queste, a loro volta, influenzino positivamente o negativamente la società stessa, mettendo in luce il sistema di influenza reciproca tra azienda e ambiente/società.

Delineare gli impatti interni significa conoscere le proprie aree di forze ma anche le proprie aree critiche (o punti di debolezza), dai quali non può non prescindere la strategia o la *vision* strategica dell'impresa. Infatti, per definire una strategia che, nel tempo, sia capace di garantire la generazione di valore sostenibile, c'è bisogno di aumentare la fiducia e la reputazione agli occhi degli *stakeholders* grazie all'inclusione sia di aspetti positivi che negativi (come le sfide da affrontare). **Marks & Spencer** punta sulla centralità di tali soggetti, sviluppando un alto livello di collaborazione con loro (*stakeholders engagement*), promosso anche grazie al fattore interattivo, e sul sistema di *risk management*, gestito da una *governance* efficace e organizzata. Conoscere la propria azienda e l'ambiente in cui essa opera, permette di individuare in che modo si possono raggiungere gli obiettivi di lungo termine e quindi di quali risorse, relazioni, attività, sistema di *risk management* e di *governance* e indicatori di *performance* si deve fare ricorso ma, prima ancora, si deve salvaguardare. **M&S** ha dimostrato di aver compreso in che modo la propria azienda crea valore, rappresentando il *business model* e il processo di creazione dello stesso (perseguito nelle diverse forme: finanziario, non finanziario e strategico), considerando gli aspetti rilevanti per la propria attività. In questo modo, l'informativa non finanziaria e quella finanziaria vengono rappresentate unitamente rafforzando la connettività tra di loro.

L'adozione del Report Integrato e non solo di un bilancio di sostenibilità prova la reale intenzione dell'impresa di perseguire una strategia sostenibile prendendo una posizione nell'affrontare rischi e cogliere opportunità che permettano anche un miglioramento della società stessa, grazie alla conseguente migliore capacità di attrarre investitori, partner commerciali, finanziatori e gestire le loro aspettative. Inoltre, avere una visione a

trecentosessanta gradi della propria azienda e dell'ambiente esterno le permette di essere più competitiva.

Concludendo, prediligere la forma integrata per la propria *Corporate Reporting* comporta benefici diversi, tra cui anche una migliore capacità di attrarre **investimenti a lungo termine**. Una ricerca compiuta dal professor George Serafeim (gennaio 2014) ha riscontrato un collegamento tra gli investimenti a lungo termine e le società attive nel processo di *Integrated Reporting*: dall'analisi di un campione di 1066 società americane operative in materia di Report Integrato, è risultato che un'alta percentuale di queste hanno beneficiato di investimenti a lungo termine dal momento in cui hanno ridefinito la struttura della propria *disclosure*. Inoltre, vi è un'associazione positiva tra società che redigono il Report Integrato e tipologia di investitore: in questi casi il numero degli investitori a lungo termine aumenta, attratti dalle informazioni rilevanti finanziarie e non finanziarie che delineano più chiaramente le prospettive future, mentre diminuiscono i cosiddetti investitori "transitori", per i quali l'investimento (decisione basata meramente sulle informazioni finanziarie) diventa poco attrattivo.



## BIBLIOGRAFIA

ACCOUNTABILITY, UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME, STAKEHOLDER RESEARCH ASSOCIATES, 2005. Dalle parole ai fatti. Il Manuale dello Stakeholder Engagement volume 2: il manuale per il professionista dello stakeholder engagement. I edizione [online], ottobre.

Disponibile su: <<http://www.accountability.org/images/content/2/0/205.pdf>> [data di accesso: 01/09/2016].

ATKINSON A.A., WATERHOUSE J.H. AND WELLSATKINSON R.B., 1997. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement in *Sloan Management Review*, 38 (3), pp. 25-37.

Disponibile su: <<http://sloanreview.mit.edu/article/a-stakeholder-approach-to-strategic-performance-measurement/>> [data di accesso: 30/08/2016].

BERTINI U., 1990. Il sistema azienda. Torino: Giappichelli, pp. 18-19.

BOESSO G., 2011. Lo Stakeholder reporting nei bilanci delle società quotate. Percezione dei manager e comunicazione volontaria. Torino: Giappichelli, p. 32.

BRATTON W.W., Aprile 2001. Berle and Means Reconsidered at the Century's Turn in *Journal of Corporation Law* 26, n. 3, pp. 737-760.

BRENNER S.N., 1993. The Stakeholder Theory of the firm and organizational decision making in PASQUERO J. – COLLINS D., Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the International Association for Business and Society, pp. 205-210.

BROCKETT A., ZABIHOLLAH R., 2012. Corporate Sustainability. New Jersey: John Wiley & Son Inc, p. 5.

BROGONZOLI L., Aprile/Maggio 2005. La Rendicontazione Sociale in *Strumenti* 3, p.8.

CASTELLONI G., 2015. Responsabilità sociale d'impresa. Ragioni, azioni e reporting, II edizione, Rimini: Maggioli Editore, p. 181, 182.

CATTURI G., 1983. Considerazioni su temi di Economia Aziendale, Istituto di ragioneria Facoltà di Scienze Economiche e bancarie, Vol. I, Siena, pp. 62,63.

CEPAS (a cura di), 2007. Raggiungere i risultati con la gestione per i processi. Migliorare i processi per essere competitivi. Seconda edizione, Milano: Franco Angeli, pp. 72-74.

CHANDLER A.D., AMATORI F., HIKINO T., 1999. Grande impresa e ricchezza delle nazioni. Bologna: Il Mulino.

CHATTERJEE S., WERNERFELT B., 1991. The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence in *Strategic Management Journal*, 1(20), pp. 761-771.

CIFR, 2008. Final report of the Advisory Committee on Improvements to Financial Reporting to the United States Securities and Exchange Commission [online].

Disponibile su: <<https://www.sec.gov/about/offices/oca/acifr/acifr-finalreport.pdf>>, [data di accesso: 11/09/2016].

CLARCKSON M.B.E., 1995. A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate performance in *Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 92-117.

COMMISSIONE EUROPEA, 1993. Libro bianco di Delors. Crescita, competitività ed occupazione. Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo. Bruxelles, (COM (93)700), 1993.

COMMISSIONE EUROPEA, 2001. Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese. Bruxelles, COM (2001) 366 definitivo, 18/7/2001.

COMMISSIONE EUROPEA, 2011. Raccomandazione della commissione del 30 maggio 2011 relativa alla rilevazione, alla valutazione e alla divulgazione di informazioni ambientali nei conti annuali e nelle relazioni sulla gestione delle società [online], 30 maggio.

Disponibile su:

<<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32001H0453&from=IT>>

[data accesso: 02/09/2016].

COMTE A., 1842. Course de philosophie positive, Parigi. Tradotto in italiano in F. FERRAROTTI, 1967. Corso di filosofia positiva. Torino: Utet, p. 268.

CONSIGLIO EUROPEO DI LISBONA (2000). Conclusioni della Presidenza, 23/24 marzo 2000.

CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI, 2009. La relazione sulla Gestione art.2428 Codice Civile. La relazione sulla gestione dei bilanci d'esercizio alla luce delle novità introdotte dal d.lgs 32/2007, Roma, 14 gennaio 2009.

CONTI E., 2015. Dal Bilancio di Sostenibilità al Bilancio Integrato [online].

Disponibile su:

<<http://www.gbcs.it/convegno-bilancio-sostenibile-integrato/atti/Presentazione-Conti-5-2-2015-GREEN-BUSINESS-EXECUTIVE-SCHOOL.pdf>> [data di accesso: 13/09/2016].

CONTRAFATTO M., 2009. Il Social Environmental Reporting e le sue motivazioni: teoria, analisi empirica e prospettive. Milano: Giuffrè Editore, pp. 17,18,20,23.

CORPORATEREGISTER.COM, 2011. CRRA. The CR Reporting Awards '11. Experienced stakeholders judge the world's leading CR reports. Global Winners & Reporting Trends 2011 [online], marzo, p. 30.

Disponibile su: <<http://www.oneoff.com.pt/sustentabilidade/resources/CR-reporting-awards-2011.pdf>> [data di accesso 21/09/2016].

DE CHIARA A., 2015. Stakeholder engagement e strategie di sostenibilità. Torino: Giappichelli, p. 20.

DE TONI A., GUARINI E., MAGLI F., ORLANDINI P., VALLONE C., 2014. Principi di Economia Aziendale. Torino: Giappichelli, p. 11, 13.

D'ORAZIO, E., 2005. Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse in *Notizie di Politeia*, XIX, 78, pp. 11-58.

DELOITTE, 2012. Integrated Reporting. Navigating your way to a truly Integrated Report [online].

Disponibile su: <http://www.iasplus.com/en/publications/south-africa/other/integrated-reporting-issue-3> [data di accesso 3/10/2016], p. 27.

ECCLES R. G., KRZUS M. P., 2010. *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*. New Jersey: John Wiley & Son Inc.

ECCLES R. G., KRZUS M. P., CASADEI A., 2012. *Report Integrato. Rendicontazione integrata per una strategia sostenibile*. Edizioni Philanthropy, edizione italiana a cura di Casadei A., p. 24, 198, 220-227.

ECCLES R. G., KRZUS M. P., RIBOT S., 2014. *The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives and Materiality*. New York: John Wiley & Sons Inc., p. 80.

ECCLES R. G., KRZUS M. P., RIBOT S., 2015. *Models of Best Practice in Integrated Reporting 2015 in Journal of applied Corporate Finance*, 27 (2), pp. 103-115.

ELKINGTON J., 1997. *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century*. Oxford: Capstone.

EY, 2015. *EY Excellence in Integrated Reporting Award 2015. A Survey of Integrated Reports of South Africa's top 100 JSE-listed companies* [online].

Disponibile su: <http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-excellence-in-integrated-reporting-awards-2015/%24FILE/ey-excellence-in-integrated-reporting-awards-2015.pdf> [data di accesso: 10/10/2016], p. 19.

EUROPEAN COMMISSION, 2011. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility*. Brussels, (COM (2011) 681), del 25.10.2011.

FALCK O., HEBLICH S., 2007. *Corporate Social Responsibility: doing well by doing good in Business Horizons*, 50 (3), pp. 247-254.

Disponibile anche su:

<[https://www.researchgate.net/publication/223756667\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_Doin\\_g\\_well\\_by\\_doing\\_good](https://www.researchgate.net/publication/223756667_Corporate_social_responsibility_Doin_g_well_by_doing_good)>, [data accesso: 24/08/2016].

FARNE' S., 2012. Qualità sostenibile. Strategie e strumenti per creare valore, competere responsabilmente e ottenere successo duraturo. Milano: Franco Angeli.

FREEMAN R.E., 1984. Strategic Planning: a Stakeholder Approach. Boston: Pitman.

FRIEDMAN M., 1962. Capitalism and Freedom, Chicago: Chicago University Press, p. 33.

GALLINO L., 2007. Prospettive della Responsabilità sociale delle imprese. Il contesto internazionale, verso una nuova definizione di Responsabilità Sociale, (relazione al) Multi-stakeholder Forum sulla Responsabilità sociale delle imprese, Roma, 19 dicembre 2007, Fondazione I-CSR.

GASPERINI A., 2013. Il vero bilancio integrato. Storie di creazione del valore a breve, medio e lungo termine. Milano: Ipsoa, pp. 180-183, 214.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2011. Linee guida per il reporting di sostenibilità [online].

Disponibile su: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Italian-G3.1-Final.pdf>>, [data di accesso: 07/09/2016].

GLOBAL SUSTAINABLE INVESTMENT ALLIANCE (GSIA), 2015. Global Sustainable Investment Review 2014" [online].

Disponibile su:

[http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2015/02/GSIA\\_Review\\_download.pdf](http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2015/02/GSIA_Review_download.pdf), [data di accesso: 10/09/2016].

IASB, 2010. *Management Commentary*. INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARD BOARD, *Management Commentary. A Framework for Presentation, parr. 9-11*.

IMPRONTA ETICA, 2013. Integrazione della CSR nella strategia aziendale. Metriche e misurazione per la responsabilizzazione. Report [online], maggio.

Disponibile su: <[http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2013/07/Report-Metriche-e-Misurazione\\_def.pdf](http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2013/07/Report-Metriche-e-Misurazione_def.pdf)>, [data di accesso 11/09/2016].

INCOLLINGO A., 2014. Le prime esperienze di bilancio integrato. Analisi e riflessioni. Torino: Giappichelli Editore.

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD (IASB), 2015. Conceptual Framework for Financial Reporting, p. 27 [online].

Disponibile su: <[http://www.ifrs.org/Current-Projects/IASB-Projects/Conceptual-Framework/Documents/May%202015/Basis-to-ED\\_CF\\_MAY%202015.pdf](http://www.ifrs.org/Current-Projects/IASB-Projects/Conceptual-Framework/Documents/May%202015/Basis-to-ED_CF_MAY%202015.pdf)> [data di accesso: 10/09/2016].

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC), 2009. Sustainability Framework [online].

Disponibile su: <<https://www.ifac.org/publications-resources/ifac-sustainability-framework-20>> [data accesso 23/08/2016].

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC), 2011. Towards integrated reporting. Communicating value in the 21st century, [online].

Disponibile su: <[http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011\\_spreads.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf)> [data di accesso: 28/09/2016].

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC), 2012. International Integrated Reporting Framework on track for publication in 2013, confirms IIRC [online], 8 giugno.

Disponibile su: <<http://integratedreporting.org/news/international-integrated-reporting-framework-on-track-for-publication-in-2013-confirms-iirc/>> [data di accesso 24/10/2016].

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC), 2013. Framework. The international <IR> Framework [online].

Disponibile su: <<http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>> [data di accesso 15/09/2016].

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC), 2013. Summary of Significant Issues, [online].

Disponibile su: <<http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-Summary-of-significant-issues-IR.pdf>> [data di accesso: 15/09/2016].

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC), 2013. IIRC Pilot Programme Yearbook 2013. Business and Investors explore the sustainability perspective of Integrated Reporting, [online].

Disponibile su: <[http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/IIRC-PP-Yearbook-2013\\_PDF4\\_PAGES.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/IIRC-PP-Yearbook-2013_PDF4_PAGES.pdf)> [data di accesso: 29/09/2016].

JONES, T.M., WICKS, A.C., FREEMAN, R.E., 2002. Stakeholder Theory: the State of the Art in BOWIE, N., Business Ethics, Oxford: Blackwell Publishers.

KPMG, 2011. L'implementazione del report unico all'interno delle imprese [online].

Disponibile su:

<<https://www.kpmg.com/IT/it/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/KPMG-Reporting-Unico-duemilaundici.pdf>>, [data di accesso: 10/09/2016].

KPMG, 2015. Current of change. A survey of Corporate Responsibility Reporting 2015 [online].

Disponibile su:

<https://www.kpmg.com/GE/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2016/Corporate-responsibility-reporting-2015.pdf> [data di accesso: 08/09/2016].

KPMG, 2015. A practical guide to viability reporting, [online].

Disponibile su:

<<http://www.kpmg.com/channelislands/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/events/Documents/a-practical-guide-to-viability-reporting.pdf>> [data di accesso:29/09/2016].

LYDENBERG S. E ROGERS J., Integrated Reporting and Key Performance Indicators in CHENG B., ECCLES R. G., NITIN N., SALTZMAN D., 2010, The landscape of Integrated Reporting. Reflections and next steps. Harvard Business School [online].

Disponibile su:

[http://www.dvfa.de/fileadmin/downloads/Finanzkommunikation/Corporate\\_Reporting/Integrated\\_Reporting/the\\_landscape\\_of\\_integrated\\_reporting.pdf](http://www.dvfa.de/fileadmin/downloads/Finanzkommunikation/Corporate_Reporting/Integrated_Reporting/the_landscape_of_integrated_reporting.pdf) [data di accesso 10/10/2016].

MARKS & SPENCER, 2008. Annual Report & Financial Statement 2008 [online].

Disponibile su: <<http://corporate.marksandspencer.com/investors/reports-results-and-presentations>> [data accesso 28/09/2016].

MARKS & SPENCER, 2013. Annual Report & Financial Statement 2013 [online].  
Disponibile su: <<http://corporate.marksandspencer.com/investors/reports-results-and-presentations>> [data accesso 28/09/2016].

MARKS & SPENCER, 2013. Plan A Report 2013 [online].  
Disponibile su: <<http://corporate.marksandspencer.com/investors/reports-results-and-presentations>> [data accesso 28/09/2016].

MARKS & SPENCER, 2015. Annual Report & Financial Statement 2015 [online].  
Disponibile su: <<http://corporate.marksandspencer.com/investors/reports-results-and-presentations>> [data accesso 28/09/2016].

MARKS & SPENCER, 2015. Plan A Report 2015 [online].  
Disponibile su: <<http://corporate.marksandspencer.com/investors/reports-results-and-presentations>> [data accesso 28/09/2016].

MARKS & SPENCER, 2016. Annual Report & Financial Statement 2016 [online].  
Disponibile su: <<http://annualreport.marksandspencer.com/>> [data accesso 28/09/2016].

MARKS & SPENCER, 2016. Plan A Report 2016 [online].  
Disponibile su: <<http://annualreport.marksandspencer.com/>> [data accesso 28/09/2016].

MASSARI S. e GUIDO D., 2013). Lo sviluppo sostenibile. Ambiente, risorse, innovazione, qualità. Milano: Franco Angeli.

MENARD S., 2002. Longitudinal Research. Series: quantitative Applications in the Social Sciences. London: Sage Publications, 2° edizione, pp. 2,3.

MITCHELL R. K., AGLE B. R., WOOD D. J., 1997. Toward a theory of stakeholder identification and saliance: defining the principle of who and what really counts in *Academy of Management Review*, Ottobre, 22, (4), pp. 853-86.

MITCHELL R. K., AGLE B. R., WOOD D. J., 2007. Verso una teoria dell'identificazione e della rilevanza degli stakeholder: definizione del principio di chi e cosa veramente conta in

DORIGATTI M., FREEMAN R. E., RUSCONI G., Teoria degli stakeholder. Milano: Franco Angeli.

MIO C., 2005. Corporate Social Responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione. Milano: Franco Angeli, p. 168.

OCSE, 2011. Linee Guida OCSE destinate alle Imprese Multinazionali [online].  
Disponibile su: <<http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesITALIANO.pdf>> [Data di accesso: 29/08/2016].

OIL, S.d. Mission and impact of the ILO [online].  
Disponibile in: <<http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/lang--en/index.htm>> [Data di accesso: 29/08/2016].

ONIDA P., 1965. Economia Aziendale. Torino: Utet, p.4.

ONIDA P., 1954. L'Azienda. Primi principi di gestione e di organizzazione. Milano: Giuffrè, p. 395.

PERRINI F., VURRO V., 2010. Sostenibilità aziendale, risorse immateriali e vantaggio competitivo [online], in *SYMPHONYA Emerging Issues in Management*, n. 2.  
Disponibile su:  
<<http://www.unimib.it/upload/gestioneFiles/Symphonya/lastita/f20102/perrinivurroita22010.pdf>> [data di accesso: 09/09/2016].

PILLAY N., 2012. Discorso tenuto in sede di "First annual United Nations Forum on Business and Human Rights" [online], 4 Dicembre, Ginevra.  
Disponibile su:  
<<http://www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Forum/Pages/2012ForumonBusinessandHumanRights.aspx>> [data accesso: 29/08/2016].

PORTER M.E., KRAMER M.R., 2002. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy [online], *Harvard Business Review*, Dicembre.  
Disponibile su: <<https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy>> [data accesso: 05/09/2016].

PORTER M.E., KRAMER M.R., 2007. Strategia e Società. Il punto d'incontro tra vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility [online], *Harvard Business Review ITALIA*, Gennaio/Febbraio, n.1/2.

Disponibile su:

<[http://www.sociologia.unimib.it/DATA/Insegnamenti/4\\_3035/materiale/vantaggio%20competitivo%20e%20csr.pdf](http://www.sociologia.unimib.it/DATA/Insegnamenti/4_3035/materiale/vantaggio%20competitivo%20e%20csr.pdf)> [data accesso 05/09/2016].

PORTER M.E., KRAMER M.R., 2011. Creare Valore Condiviso [online], *Harvard Business Review ITALIA*, Gennaio/Febbraio, n. ½.

Disponibile su:

<[https://economia.unich.it/dec/documenti/\\_0\\_dec/\\_60\\_materiale\\_personale/\\_142\\_lara\\_tarquinio/Porter%20e%20Kramer,%20Creare%20valore%20condiviso,%20HBR,%202011.pdf](https://economia.unich.it/dec/documenti/_0_dec/_60_materiale_personale/_142_lara_tarquinio/Porter%20e%20Kramer,%20Creare%20valore%20condiviso,%20HBR,%202011.pdf)> [data di accesso: 05/09/2016].

PWC, 2007. Guide to Key Performance Indicators. Communicating the measures that matter [online].

Disponibile su: <[https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/assets/pdfs/uk\\_kpi\\_guide.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/assets/pdfs/uk_kpi_guide.pdf)> [data di accesso: 10/10/2016].

PWC, 2010. Assurance delle Informazioni non-eco.finanziarie [online].

Disponibile su:

<<http://www.dea.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid552184.pdf>> [data di accesso: 21/09/2016].

PWC, 2014. Bilancio integrato [online].

Disponibile su: <<https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/bilancio-integrato.pdf>> [data di accesso: 21/09/2016].

RICCOBONI A., 2014. Dal Bilancio Sociale al Bilancio Integrato...al Management Integrato [online].

Disponibile su: <[http://www.disag.unisi.it/sites/st07/files/allegatiparagrafo/06-12-2014/08\\_bilancio\\_integrato\\_05.12.2014\\_0.pdf](http://www.disag.unisi.it/sites/st07/files/allegatiparagrafo/06-12-2014/08_bilancio_integrato_05.12.2014_0.pdf)> [data di accesso: 13/09/2016].

RUSPINI E., 2004. La ricerca Longitudinale. Milano: Franco Angeli, pp. 19, 20, 99.

SAVAGE G.T., NIX T.H., WHITEHEAD C.J., BLAIR J.D., 1991. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executives*, 5 (2), pp. 61-75.

SERAFEIM G., 14 gennaio 2014. Integrated Reporting and investor clientele in *Journal of Applied Corporate Finance*, 27 (2) (spring 2015), pp. 34–51.

SICOLI G., 2008. Una Analisi delle relazioni tra creazione del valore e gestione aziendale. Milano: Franco Angeli, p. 17.

SVEIBY K.E., 2001. Methods for Measuring Intangible Assets [online], Gennaio.  
Disponibile su: <<http://www.sveiby.com/>> [data di accesso: 16/09/2016].

UNIONE EUROPEA, 2014. Direttiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014 sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità, COM (14) 330, finale.

UNITED NATIONS, 2010. Corporate Governance in the Wake of Financial Crisis in United Nations Conference on Trade and Development [online].  
Disponibile su: <[http://unctad.org/en/Docs/diaeed20102\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/diaeed20102_en.pdf)> [data accesso 23/08/2016].

VECCHIATO G., 2012. La responsabilità sociale secondo lo standard ISO 26000 [online].  
Disponibile su: <<http://4marketing.biz/2012/07/responsabilita-sociale/>> [data di accesso: 29/08/2016].

WORLD COMMISSION ON ENVIROMENTAL AND DEVELMENT (WCED), 1987. Our Common Future. New York. Oxford University Press.

ZANDA G., LACCHINI M., ONESTI T., 1992. La Valutazione delle Aziende. Torino: Giappichelli, p. 1.

ZAPPA G., 1927. Tendenze nuove negli studi di ragioneria. Milano: S. A. Istituto Editoriale Scientifico, p. 30.

ZAPPA G., 1950. Il Reddito d'Impresa, Milano: Giuffré Editore.



## SITI CONSULTATI

[https://www.unglobalcompact.org/-](https://www.unglobalcompact.org/)

<http://pcnitalia.sviluppoeconomico.gov.it/it/>

<http://www.oecd.org/corporate/mne/mining.htm>

<http://www.globalreporting.org>

<http://gruppobilanciosociale.org>

[www.i-csr.org](http://www.i-csr.org).

<http://integratedreporting.org/>

[http://examples.integratedreporting.org/getting\\_started](http://examples.integratedreporting.org/getting_started)

<http://integratedreporting.org/profile/marks-and-spencer-group-plc/>

