

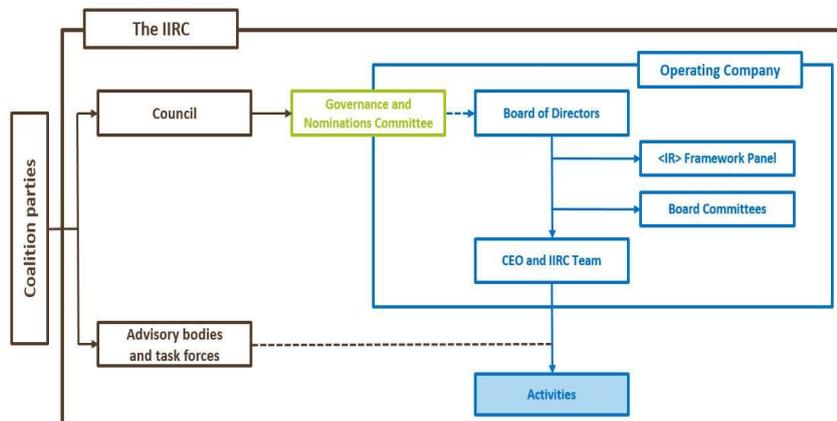
Integrated Reporting Framework
e Standard professionali

1

Integrated thinking, reporting e
report

2

International Integrated Reporting Council



3

3

Il valore aggiunto dell'integrated report

- *An integrated report is not simply an amalgamation of the financial statements and the sustainability report. It incorporates, in clear language, material information from these and other sources to enable stakeholders to evaluate the organisation's performance and to make an informed assessment about its ability to create and sustain value. An integrated report should provide stakeholders with a concise overview of an organisation, integrating and connecting important information about strategy, risks and opportunities and relating them to social, environmental, economic and financial issues. By its very nature an integrated report cannot simply be a reporting by-product. It needs to flow from the heart of the organisation and it should be the organisation's primary report to stakeholders. ().*

Mervyn King's Foreword, IRCSA 2011, p.1

4

4

Basi normative e percorso evolutivo in essere

- King Report III (2009)
- Direttiva 46/2006/CE aveva già richiesto alle società che predispongono la relazione sulla gestione di fornire ulteriori informazioni riguardanti lo stato di salute dei lavoratori e dell'ambiente. Tale disposizione è stata, poi, recepita in ambito nazionale dal dlgs 173/2008 ed è divenuta operativa a partire dal 1° gennaio 2009. In aggiunta, la revisione delle direttive contabili contengono ulteriori richieste extra-finanziarie su rischi e impatto sugli aspetti ambientali, sociali e del personale, diritti umani, anti corruzione e diversità del consiglio di amministrazione
- Il percorso di sviluppo della normativa sulla Corporate Social Responsibility tracciato dall'Unione Europea, tuttavia, ha subito una forte accelerazione nel corso dell'ultimo decennio
- Nel corso del 2011 è stata pubblicata la "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 2011-14 for Corporate Social Responsibility", in cui veniva delineata la strategia per l'attività legislativa in materia nel periodo 2011-2014 nonché gli obiettivi prefissati
- Nel 2013, il Parlamento Europeo ha adottato due risoluzioni: [Corporate Social Responsibility: accountable, transparent and responsible business behaviour and sustainable growth](#) e [Corporate Social Responsibility: promoting society's interests and a route to sustainable and inclusive recovery](#)
- L'Unione Europea ha, quindi, adottato la direttiva 2014/95/UE -che modifica la direttiva 2013/34/UE (la cosiddetta nuova "direttiva contabile") con la quale ha voluto riconoscere all'informativa extra-finanziaria un ruolo di maggiore rilevanza

5

5

Integrated report come "punta dell'iceberg"

- la predisposizione di un report integrato presuppone e assume che alla base della costruzione dello stesso vi sia un modello integrato che muove dall'*integrated thinking*, così da definire un percorso decisionale correlato (*integrated decision making*) e contestualmente una reportistica interna, orientata alla raccolta dei dati necessari per la preparazione appunto del report integrato. In questo contesto, *l'integrated thinking* rappresenta un approccio strategico che coinvolge tutta la struttura alla ricerca del percorso di creazione del valore nel tempo (IFAC/PAIB, 2016)

6

6

Le finalità dell'integrated reporting

- Il processo di <IR> ha lo scopo di:
 - accelerare l'adozione di un approccio più integrato ed efficiente al reporting aziendale, al fine di illustrare una vasta gamma di fattori che influiscono in modo rilevante sulla capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo e definire la connessione con le altre informazioni disponibili nel report
 - illustrare l'allocazione del capitale finanziario che supporta la creazione di valore nel breve, medio e lungo termine
 - migliorare l'affidabilità e la capacità di gestione di un'ampia base di capitali (finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale e relazionale e naturale) e promuovere la comprensione delle interdipendenze fra questi ultimi
 - supportare il pensiero integrato, il processo decisionale e le azioni mirate alla creazione di valore lungo il breve, medio e lungo termine

7

7

La conformità

- L'IR afferma che un report integrato, per poter essere dichiarato conforme alle disposizioni dell'IIRC, deve applicare le linee guida contenute nel Framework (IR, par.1.4). Ciò detto, lo stesso documento chiarisce che qualsiasi comunicazione che si intenda essere preparata in conformità al Framework deve applicare le disposizioni in grassetto corsivo contenute nel documento, a meno che tali informazioni risultino:
 - non disponibili
 - non riportabili, poiché esistono limitazioni o proibizioni di legge, e
 - sensibili, e, quindi, la loro indicazione nuocerebbe a livello competitivo all'azienda
- A tale riguardo, occorre precisare che l'impostazione dell'IR sembra tra informazioni obbligatorie e informazioni volontarie. In realtà, la distinzione risulta più sottile se inquadrata nel contesto generale del report. L'IR è finalizzato –abbiamo detto- a illustrare il percorso di creazione di valore nel breve e nel medio-lungo periodo; qualora un'informazione, seppur non contenuta negli spazi in grassetto corsivo, risulti rilevante a tale fine, non potrà essere considerata "facoltativa"

8

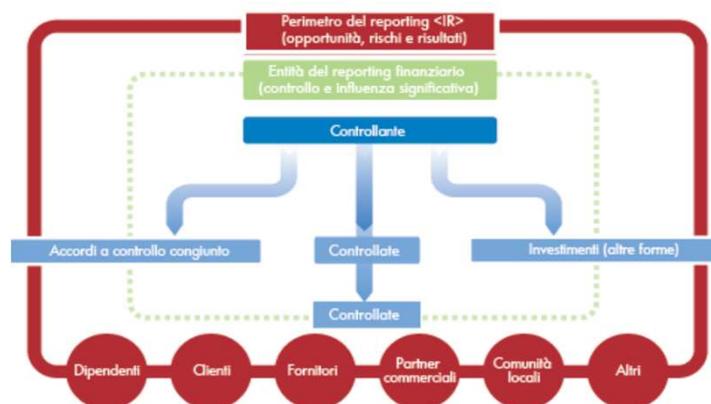
8

- L'approvazione del report: chi la fa?
- Quando viene approvato il report?

9

9

Il perimetro del report



10

10

4. Concetti chiave: la funzione dei “capitali”

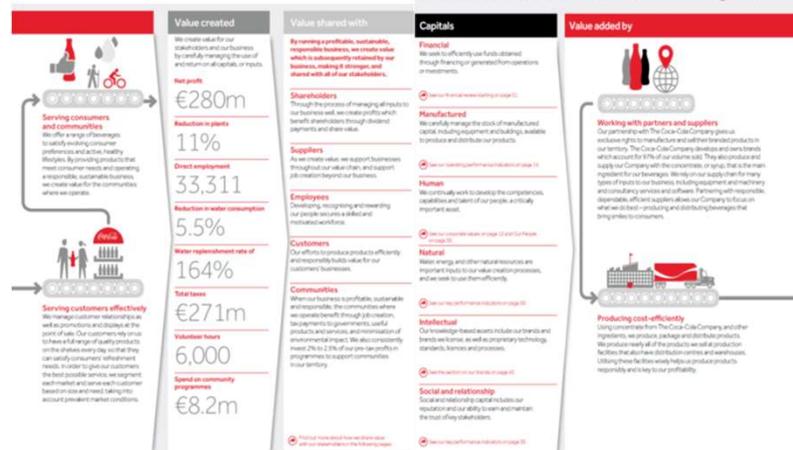
- il modello di business è definito come «sistema adottato da un’organizzazione per gestire gli input, le attività aziendali, gli output e i risultati al fine di creare valore nel breve, medio e lungo termine» (IIRC 2013, Glossario)
- I capitali interagiscono tra di loro e subiscono variazioni (aumentano, diminuiscono, si trasformano) in relazione all’attività e agli output dell’organizzazione. A tale proposito, il Framework presenta un semplice esempio : nel momento in cui una impresa organizza un corso di formazione, il capitale finanziario diminuisce a seguito del costo del corso, mentre il capitale umano contestualmente aumenta. In sostanza, il corso ha trasformato il capitale finanziario in capitale umano

11

11

Coca cola

Our business model is at the heart of everything we do. It defines the activities we engage in, the relationships we depend on and the outputs and outcomes we aim to achieve in order to create value for all of our stakeholders in the short, medium and long term.



12

12

	stock di capitale	principali azioni	creazione di valore per l'azienda	creazione di valore per l'esterno
 capitale finanziario	<ul style="list-style-type: none"> - Struttura Finanziaria - Riserve di liquidità 	<ul style="list-style-type: none"> - Flusso di cassa della gestione - Finanziamenti bancari - Prestiti obbligazionari - Mantenimento di liquidità strategica - Politiche di hedging - Dividendi - Monitoraggio investimento in circolante 	<ul style="list-style-type: none"> - Operatività del business - Riduzione costi del capitale - Riduzione del circolante - Ottimizzazione leva finanziaria - Opportunità M&A - Protezione da volatilità mercati - Merito creditizio 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendimenti - Apprezzamento del titolo - Crescita socio economica del Paese - Indotto locale
 capitale produttivo	<ul style="list-style-type: none"> - Impianti onshore e offshore - Impianti di trasporto degli idrocarburi e di stoccaggio - Impianti di liquefazione - Impianti di raffinazione - Reti di distribuzione - Impianti termoelettrici - Edifici e altre immobilizzazioni - Riserve di idrocarburi (petrolio e gas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Upgrade tecnologico - Upgrade dei processi - Investimenti in business nuovi (biorefinazione, car sharing) - Investimenti di mantenimento e sviluppo - Esistenza delle certificazioni (ISO14001, ISO50001, EMAS, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ritorni economici - Ampliamento portafoglio asset - Aumento del valore degli asset - Riduzione rischio operativo - Efficienza Energetica e produttiva - Reputazione - Crescita delle riserve idrocarburi 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilità di fonti energetiche e prodotti green - Occupazione - Indotto locale - Contenzimento emissioni ed una responsabile delle risorse
 capitale intellettuale	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologie applicate e brevetti - Sistema normativo interno - Sistema di corporate governance - Gestione integrata del rischio - Sistemi di gestione e di controllo - Knowledge management - ICT (Green data Center) 	<ul style="list-style-type: none"> - Investimenti RB5 - Partnership con centri di eccellenza - Sviluppo di tecnologie proprietarie e gestione brevetti - Applicazione di procedure e sistemi - Audit 	<ul style="list-style-type: none"> - Vantaggio competitivo - Riduzione rischi - Trasparenza - Produttività - Licenza di operare - Accettabilità degli stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> - Riduzione impatti ambientali e sociali - Trasferimento delle migliori tecnologie e delle competenze nei Paesi - Contributo alla lotta alla corruzione nei Paesi - Prodotti green
 capitale umano	<ul style="list-style-type: none"> - Salute e sicurezza persone - Competenze e conoscenze - Esperienze - Motivazione - Diversità (di genere, di età, geografica) - Cultura Eni 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione sicurezza sul lavoro - Selezione, formazione e training on the job - Promozione dei diritti umani - Conoscimento dipendenti - Knowledge management - Welfare aziendale - Valorizzazione della diversità - Sviluppo del potenziale e sistema di remunerazione meritocratico 	<ul style="list-style-type: none"> - Produttività - Competitività - Innovazione - Riduzione rischi - Reputazione - Talent attraction - Job enhancement – sviluppo delle carriere 	<ul style="list-style-type: none"> - Creazione e mantenimento di posti lavoro - Qualità della vita [persone Eni e comunità locali] - Crescita e trasferimento delle competenze
 capitale sociale e relazionale	<ul style="list-style-type: none"> - Relazioni con gli stakeholder (Istituzioni, governi, comunità, associazioni, clienti, fornitori, partner industriali, ONG, università, sindacati) - Brand Eni 	<ul style="list-style-type: none"> - Stakeholder engagement - Meet con governi e autorità locali - Progetti di sviluppo locale e di Local Content - Partnership strategiche - Partecipazione attiva al dibattito internazionale - Sviluppo programmi di ricerca e di formazione - Concertazione sindacale - Attenzione alla qualità del servizio - Brand management 	<ul style="list-style-type: none"> - Operational & social licence - Riduzione time to market - Riduzione rischio Paese - Quota di mercato - Allineamento con best practice internazionali - Reputazione - Vantaggio competitivo - Affidabilità dei fornitori - Fidelizzazione clienti 	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo socio-economico locale - Soddisfazione clienti e fornitori - Condivisione competenze con territori e comunità - Soddisfazione e incentivazione delle persone - Tutela dei diritti dei lavoratori
 capitale naturale	<ul style="list-style-type: none"> - Riserve di idrocarburi (petrolio e gas) - Acqua - Biodiversità ed ecosistemi - Aria - Suoli 	<ul style="list-style-type: none"> - Esplorazione, produzione, trasporto, raffinazione e distribuzione idrocarburi - Investimenti in nuovi business (biorefinazione, car sharing) - Investimenti in upgrade tecnologico e di processo - Attività di bonifica - Investimenti in energie alternative 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescita delle riserve idrocarburi - Riduzione costi operativi - Riduzione rischi operativi (asset integrity) - Reputazione - Licenza di operare - Accettabilità degli stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> - Riduzione del Gas Flare - Riduzione di Oil spill - Riduzione rischio blow out - Conservazione della biodiversità - Prodotti green - Contenzimento prelievi idrici (renovazione e riciclo acque) - Efficienza energetica

ENI

<p>Capitale intellettuale: Beni immateriali organizzativi e basati sulle conoscenze che includono:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Proprietà intellettuale, quali brevetti, copyright, software, diritti e licenze — Capitale organizzativo, come conoscenze intrinseche, sistemi, procedure e protocolli — Beni immateriali associati al marchio e alla reputazione dell'organizzazione 	<p>Capitale finanziario: Insieme dei fondi che:</p> <ul style="list-style-type: none"> — L'organizzazione può utilizzare per produrre merci o fornire servizi — Sono ottenuti tramite varie fonti di finanziamento, quali debito, equity, contributi e donazioni, oppure generati tramite operazioni o investimenti 	<p>Capitale produttivo: Oggetti fisici fabbricati (in contrapposizione agli oggetti fisici naturali) che un'organizzazione può utilizzare per produrre merci o fornire servizi. Includono:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Edifici — Apparecchiature — Infrastrutture (quali strade, porti, ponti e impianti di trattamento di acqua e rifiuti) 	<p>Capitale umano: Competenze, capacità ed esperienza delle persone, oltre alle relative motivazioni a innovare, che includono:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Allineamento delle motivazioni al frame work di governance, all'approccio di gestione dei rischi e ai valori etici dell'organizzazione, oltre al supporto di tali fattori — Capacità di comprendere, sviluppare e implementare una strategia dell'organizzazione — Lealtà e motivazioni per il miglioramento di processi, prodotti e servizi, inclusa la capacità di dirigere, gestire e collaborare
<p>Capitale sociale e relazionale: Istituzioni e relazioni all'interno di comunità, gruppi di stakeholder e altre reti a fra di essi, nonché la capacità di condividere informazioni al fine di aumentare il benessere individuale e collettivo.</p> <p>Il capitale sociale e relazionale include:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Regole condivise, comportamenti e valori comuni — Relazioni con gli stakeholder chiave, nonché la fiducia e la volontà di collaborare che un'organizzazione ha sviluppato, e si sforza di creare e proteggere, con stakeholder esterni, quali clienti, fornitori, partner commerciali, comunità locali, legislatori, organismi di regolamentazione e responsabili delle decisioni politiche — Capacità che consente alla società di operare nel sociale 	<p>Capitale naturale: Tutti i processi e le risorse ambientali, rinnovabili e non rinnovabili, che forniscono prodotti o servizi per il successo passato, presente e futuro dell'organizzazione. Include:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Aria, acqua, terra, minerali e foreste — Biodiversità e salute dell'ecosistema 		

	stock di capitale	principali azioni	creazione di valore per l'azienda	creazione di valore per l'esterno
capitale finanziario	<ul style="list-style-type: none"> - Struttura Finanziaria - Riserve di liquidità 	<ul style="list-style-type: none"> - Flusso di cassa della gestione - Rendimenti finanziari - Pronti obbligazionari - Prontamento liquidità strategica - Politiche di hedging - Dividendi - Monitoraggio investimento in circolante 	<ul style="list-style-type: none"> - Operatività del business - Riduzione costo del capitale - Riduzione del circolante - Ottimizzazione leva finanziaria - Opportunità M&A - Protezione da volatilità mercati - Merito creditizio 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendimenti - Apprezzamento del titolo - Crescita socio economica dei Paesi - Indotto locale
capitale produttivo	<ul style="list-style-type: none"> - Impianti onshore e offshore - Impianti di trasporto degli idrocarburi e di stoccaggio - Impianti di raffinazione - Reti di distribuzione - Impianti termoelettrici - Edifici e altre immobilizzazioni - Riserve di idrocarburi (petrolio e gas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Upgrade tecnologico - Upgrade dei processi - Investimenti in business nuovi (bio-refinazione, car sharing) - Investimenti di mantenimento e sviluppo - Estensione delle certificazioni (ISO 14001, ISO 50001, EMAS, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ritorni economici - Arricchimento portafoglio asset - Aumento del valore degli asset - Riduzione rischio operativo e produttivo - Efficienza (energetica e produttiva) - Reputazione - Crescita delle riserve idrocarburi 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilità di fonti energetiche e prodotti green - Occupazione - Indotto locale - Contribimento emissioni ed uso responsabile delle risorse
capitale industriale	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologie applicate e brevetti - Sistema normativo interno - Sistema di corporate governance - Gestione integrata del rischio - Sistemi di gestione e di controllo - Knowledge management - ICT (Green data Center) 	<ul style="list-style-type: none"> - Investimenti R&D - Partnership con centri di eccellenza - Sviluppo di tecnologie proprietarie e gestione brevetti - Applicazione di procedure e sistemi - Audit 	<ul style="list-style-type: none"> - Vantaggio competitivo - Riduzione rischi - Trasparenza - Licenza di operare - Accettabilità degli stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> - Riduzione impatti ambientali e sociali - Transferimento delle migliori competenze nei Paesi - Contributo alla lotta alla corruzione nei Paesi - Prodotti green
capitale umano	<ul style="list-style-type: none"> - Salute e sicurezza persone - Competenze e conoscenze - Esperienze - Motivazione - Diversità (di genere, di età, geografica) - Cultura Eni 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione sicurezza sul lavoro - Selezione, formazione e training on the job - Promozione dei diritti umani - Conoscimento dipendenti - Knowledge management - Welfare aziendale - Valorizzazione della diversità - Sviluppo del potenziale e sistema di remunerazione meritocratico 	<ul style="list-style-type: none"> - Produttività - Efficienza - Competitività - Innovazione - Riduzione rischi - Reputazione - Talent attraction - Job enhancement - sviluppo delle carriere 	<ul style="list-style-type: none"> - Creazione e mantenimento di posti lavoro - Qualità della vita (persone Eni e comunità locali) - Crescita e trasferimento delle competenze
capitale sociale e relazionale	<ul style="list-style-type: none"> - Relazioni con gli stakeholder (Istituzioni, governi, comunità, associazioni, clienti, fornitori, partner industriali, ONG, università, sindacati) - Brand Eni 	<ul style="list-style-type: none"> - Stakeholder engagement - Molti con governi e autorità locali - Progetti di sviluppo locale e di Local Content - Partnership strategiche - Partecipazione attiva al dibattito internazionale - Sviluppo programmi di ricerca e di formazione - Conoscenza sindacale - Attenzione alla qualità del servizio - Brand management 	<ul style="list-style-type: none"> - Operational & social licence - Riduzione time to market - Riduzione rischio Paese - Quota di mercato - Allineamento con best practice internazionali - Reputazione - Vantaggio competitivo - Affidabilità dei fornitori - Fidelizzazione clienti 	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo socio-economico locale - Soddisfazione clienti e fornitori - Condivisione competenze con territori e comunità - Soddisfazione e incentivazione delle persone - Tutela dei diritti dei lavoratori
capitale naturale	<ul style="list-style-type: none"> - Riserve di idrocarburi (petrolio e gas) - Acqua - Biodiversità ed ecosistemi - Aria - Suolo 	<ul style="list-style-type: none"> - Esplorazione, produzione, trasporto, raffinazione e distribuzione idrocarburi - Investimenti in nuovi business (bio-refinazione, car sharing) - Investimenti in upgrade tecnologico e di processo - Attività di bonifica - Investimenti in energie alternative - Brand management 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescita delle riserve idrocarburi - Riduzione costi operativi - Riduzione rischi operativi (asset integrity) - Reputazione - Licenza di operare - Accettabilità degli stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> - Riduzione del Gas Flared - Riduzione di DI spill - Riduzione rischio blow out - Conservazione della Biodiversità - Prodotti green - Contribimento presalvi idrici (rinnezzione e riciclo acque) - Efficienza energetica

15

La misurazione dei capitali

Capitale	Key Performance Indicator
Capitale finanziario	<ul style="list-style-type: none"> • Posizione finanziaria netta • Rapporto tra debiti e patrimonio netto • Oneri finanziari • Oneri finanziari/debito • Oneri finanziari/fatturato • Rendiconto finanziario
Capitale naturale	<ul style="list-style-type: none"> • Emissione agenti inquinanti (Monossido di carbonio - CO, Anidride carbonica - CO2, Ossidi di Azoto - NOx, ecc.) da parte degli automezzi dell'amministrazione • emissione agenti inquinanti (polveri; Gas serra - CO2, CH4, N2O, HFCs, PFCs, SF6; Acido cloridrico - HCl, Ossidi di Azoto - NOx, Ossidi di Zolfo - SOx, Monossido di Carbonio - CO, ecc.) da parte di infrastrutture presenti sul territorio ad elevato impatto ambientale (termovalorizzatori, centrali di produzione di energia, stabilimenti industriali, ecc.) • tonnellate di raccolta differenziata/tonnellate di rifiuti raccolti • certificazioni ambientali ottenute (ISO, EMAS) • estensione delle aree protette nel territorio • consumi di materie prime, energia, acqua per lo svolgimento delle attività dell'ente • Materiali utilizzati (per esempio, ottone, leghe di alluminio, acciaio) • Rifiuti (per esempio, assimilabile urbano, totale rifiuti pericolosi, totale rifiuti non pericolosi) • Consumo di metano • Consumo di energia elettrica • Emissioni CO2 t • Spese correnti ambientali/fatturato • Investimenti ambientali/fatturato

16

Capitale umano	<ul style="list-style-type: none"> Totale dipendenti numero (con eventuali analisi per genere, età, ecc.) Livello medio di istruzione (numero laureati e diplomati/totale dipendenti) Tasso di malattia (ore di malattia/totale ore lavorabili) Indice di frequenza degli infortuni (numero infortuni (esclusi infortuni in itinere) x 1.000.000/totale ore lavorate) Indice di gravità degli infortuni (giorni di assenza (esclusi infortuni in itinere) x 1.000/totale ore lavorate) Posti di lavoro creati numero Percentuale di fatturato per dipendente/valore aggiunto per dipendente Durata media del rapporto di lavoro Indice di soddisfazione dipendenti Grado di motivazione dipendenti
Capitale intellettuale	<ul style="list-style-type: none"> Budget (investimenti + spese correnti) IT /fatturato PC/totale dipendenti Ore dedicate allo sviluppo di nuovi prodotti/ore lavorate Ore dedicate all'ingegneria di processo/ore lavorate Investimenti materiali/fatturato Investimenti immateriali/fatturato Turnover in uscita (dipendenti dimessi e licenziati/totale dipendenti) Ore di formazione per addetto (ore di formazione /totale dipendenti) Investimenti in formazione/fatturato
Capitale sociale e relazionale	<ul style="list-style-type: none"> Quota di mercato Ore di sciopero per cause interne/totale dipendenti Fatturato medio per cliente/ordine Percentuale di fatturato derivante dai nuovi clienti/ordini Incidenza percentuale dei primi xxx clienti Reclami da clienti numero Spese di marketing/investimenti Sviluppo di nuovi accordi Cause avviate contro la società (o contro le società del Gruppo)
Capitale produttivo	<ul style="list-style-type: none"> Totale attività immobilizzate Investimenti correnti per settore Ritorno su capitale investito (ROA o ROI)

17

La creazione del valore per mezzo di Input, Attività aziendale, Output, Outcome

- L'IR deve identificare gli input chiave, distintivi del proprio operato, e collegare tali input con i capitali, le opportunità e i rischi, la strategia e le performance economico-finanziarie. Ecco, in sintesi, gli esempi presentati dall'IIRC:
 - la modalità di utilizzo del capitale finanziario può essere spiegata per mezzo di una panoramica del modello di finanziamento;
 - il report può indicare come le strutture e le attrezzature (capitale produttivo) migliorano l'efficienza e l'efficacia operativa, nonché salvaguardano l'ambiente (capitale naturale); può indicare, inoltre, la dipendenza e il legame con le infrastrutture esterne;
 - l'analisi e il ruolo dei beni immateriali (capitale intellettuale) nel modello di business;
 - la disamina sulla composizione dei dipendenti è collegata all'esame e illustrazione del capitale umano;
 - la evidenziazione della supply chain costituisce un elemento cruciale per il modello di business e si può collegare con le interazioni con le comunità locali (capitale sociale e relazionale)
- Gli input sono poi trasformati in output per mezzo delle attività aziendali. In particolare, sostiene il Framework che "[s]e rilevante, il report integrato deve illustrare il contributo apportato al successo di lungo termine dell'organizzazione da iniziative che influiscono sull'efficacia e l'efficienza delle attività aziendali, come il miglioramento dei processi, la formazione dei dipendenti e la gestione delle relazioni." (IR, par. 2.31).

18

Value chain management

Our sustainability objective is to create more value from fewer resources – right across the value chain – by making more effective use of natural resources in our own operations and through our products, and by engaging employees, suppliers and customers in developing solutions. We have maintained our performance on eco-premium solutions and are now seeing an improvement in our cradle-to-grave carbon footprint performance – leading to an increase in our Resource Efficiency Index.

The programs summarized in the following sections are designed to create value, right across the chain:

- Value for our customers by providing products with excellent functionality that generate resource/energy benefits ahead of competitive products
- Value for the environment through more effective use of natural resources and a significant reduction in specific greenhouse gas emissions across the value chain
- Value for society through the positive impact of our products in our end-user segments

- Value for our business by focusing on our end-user segments – delivering growth and profitability

There are three aspects for the delivery of this value chain strategy, which are summarized over the following pages:

- Sustainable business
- Resource efficiency
- Capable, engaged people

Lifecycle assessment

Lifecycle thinking is the basis for all our sustainability work. Our standard assessment method is eco-efficiency analysis (EEA), based on a combination of lifecycle assessments and lifecycle costing. Assessment work is carried out by business and company level specialists and is based on ISO 14040-44 and a company lifecycle assessment database.

Lifecycle assessment has been included in a range of processes for many years. As part of the current strategy, the company has developed a number of common processes – either at company or Business Area level – which include lifecycle thinking.

Innovation process

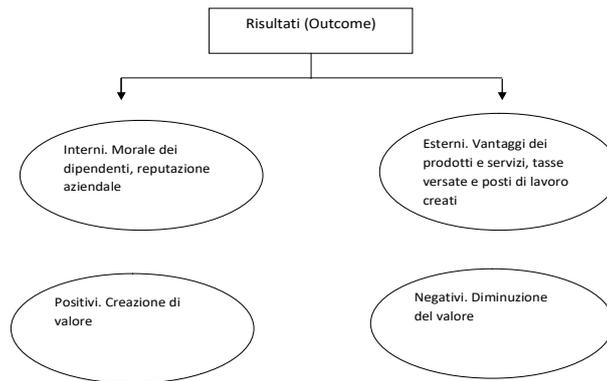
The new Innovation process for product and process developments covers an assessment of market segments and strategic alignment, including sustainability. AkzoNobel's eco-premium solutions concept requires the assessment of sustainability aspects along the value chain. It encourages the development of more innovative, sustainable products. We continuously aim to reduce the environmental footprint of our product value chains.

Carbon footprint assessment
We measure the carbon footprint of all our key value chains (472 in 2015) using a full cradle-to-grave, or screening, lifecycle assessment. This is the basis of our carbon footprint key performance indicator.

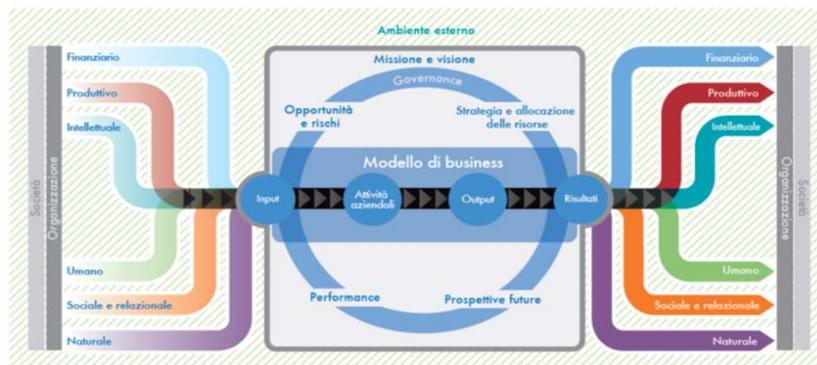
Key performance indicators – value chain

	2012	2013	2014	2015	Ambition 2015	Ambition 2020
Sustainable business						
Resource Efficiency Index (2012 baseline)	100	98	96	113	–	–
Eco-premium solutions with downstream benefit (% of revenue)	17	58	19	19	–	20
Eco-premium solutions total (% of revenue)	–	–	–	–	30	–
VOC in product (% reduction from 2009)	10	7	5	n/a	–	–
Resource efficiency						
Carbon footprint cradle-to-grave per ton of product sales (% reduction from 2012)	0	2	4	3	–	26/30
Carbon footprint cradle-to-grave per ton of product sales (% reduction from 2009)	1	4	0	8	10	–
Carbon footprint own operations (million tons of CO ₂ e)	4.7	3.9	3.9	3.8	-0.6	-0.6
Renewable energy own operations (%)	33	31	34	38	–	45
Renewable raw materials (% of organic)	13	13	13	11	–	–
Supplier management						
Critical PRF spend covered by supplier management framework (% of spend)	89	80	83	87	88	–
PRF suppliers signed Business Partner Code of Conduct (% of spend)	97	96	98	98	98	–
NPRF suppliers signed Business Partner Code of Conduct (% of spend)	80	83	80	81	80	–
Suppliers on SSV program since 2007	373	360	430	456	–	–

¹ Product related (raw materials and packaging)
² Non-product related



Il processo di creazione del valore



21

5. Principi guida

- FOCUS STRATEGICO E ORIENTAMENTO FUTURO
- CONNETTIVITÀ DELLE INFORMAZIONI
- RISPOSTA ALLE ESIGENZE DEGLI STAKEHOLDER
- RILEVANZA (MATERIALITÀ) E SINTETICITÀ
- AFFIDABILITÀ E COMPLETEZZA
- COERENZA E COMPARABILITÀ

22

FOCUS STRATEGICO E ORIENTAMENTO FUTURO

- Un report integrato dovrebbe fornire una informativa sulla strategia aziendale, e su come questa si correli con la sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo periodo, nonché sull'uso e gli effetti derivanti dall'utilizzo dei capitali
- IIRC afferma che l'applicazione del principio in parola non si esaurisce con la compilazione delle sezioni inerenti a "Strategia e allocazione delle risorse" e "Previsioni future"; per esempio, l'adozione del principio si può sostanziare nell'evidenziazione dei significativi opportunità, rischi e dipendenze che originano dalla posizione di mercato e dal business model e/o una illustrazione dei trend aziendali e dei fattori che hanno inciso o possono incidere sulle prestazioni
- Un ruolo centrale nell'implementazione del principio è da rinvenire nell'illustrazione del contributo dei capitali alla formazione del valore
- Le *disclosure* inerenti al presente principio, essendo orientate al futuro, potrebbero non essere forzatamente rinvenute nei risultati futuri. Tuttavia, a parere di chi scrive, è opportuno che tali indicazioni siano attendibili e veritiere a fronte delle condizioni esistenti nel momento a cui il report fa riferimento
- In questa prospettiva, come condizione generale, è necessario che il redattore tenga in considerazione per le previsioni future anche le informazioni acquisite nel periodo che intercorre tra la data di chiusura del periodo il momento in cui la pubblicazione del report è autorizzata. IIRC non definisce a questo riguardo norme cogenti o prescrittive –in linea con l'orientamento *principles based* del documento- ma è evidente che i "fatti successivi", così come previsto dallo IAS 10 e dall'OIC 29, debbano essere esaminati

23

Tullow Oil

PRINCIPAL RISKS

Tullow's principal risks are listed in the following tables. Internally, the Group monitors and mitigates a more substantive list of risks, but those listed are the risks currently considered to be the most important because of their likelihood, the magnitude of their potential impact, frequency on the Executive's agenda, or a combination of these reasons.

STRATEGIC
1. Strategy not fully achievable in sustained low oil prices
2. Inability to progress major portfolio management options
3. Impact on TEN expected value due to border dispute between Ghana and Côte d'Ivoire
4. Impact on TEN expected value due to delayed delivery
5. Failure to adequately manage stakeholder relationships
FINANCIAL
6. Insufficient liquidity and funding capability
7. Failure to manage oil price risk
OPERATIONAL
8. Loss of production revenue from Jubilee field
9. Major operational incident
10. Inability to replenish exploration portfolio
11. Major cyber or information security incident
12. Failure to retain or develop key staff
COMPLIANCE
13. Major breach of business or ethical conduct standard

24

Connettività

- Un report integrato dovrebbe mostrare, come una esaustiva illustrazione sulla creazione del valore, la combinazione, le connessioni e le dipendenze tra le componenti rilevanti per la capacità dell'organizzazione nel creare valore nel tempo (IR, par. 3.7)
- IIRC chiarisce adeguatamente che il principio della connettività è funzionale a:
 - focalizzare un'immagine unica (anche in ragione del fatto che l'azienda è unica) in merito alla capacità di creazione del valore, evidenziando come i diversi elementi concorrono al perseguimento di tale finalità;
 - indicare ai lettori come i diversi fattori contribuiscono al risultato aziendale;
 - facilitare la capacità degli utilizzatori di collegare le informazioni fornite con le altre informazioni disponibili (per esempio, collegando i dati riportati con quanto contenuto nel bilancio o nella relazione sulla gestione);
 - contribuire ad eliminare i compartimenti predefiniti nell'accedere, misurare e gestire le informazioni oltre ai canonici dati finanziari. In questa visione, la connettività rappresenta un elemento portante dell'integrated thinking e supporta i componenti i diversi dipartimenti a confrontarsi tra loro e creare uno sviluppo sinergico. In aggiunta, la predisposizione del report integrato può rendere i soggetti coinvolti nell'attività aziendale quanto più consapevoli della direzione strategica (IR, par.3.8).
- La connettività riguarda gli elementi dell'IR, ma presenta anche una dimensione temporale, in cui fondamentalmente sono comparati i risultati passati presenti e (quelli stimati) futuri. A tale riguardo, si deve rilevare la prassi in uso di molte imprese di presentare una "verifica" dei risultati "sperati" (target) dichiarati negli esercizi precedenti ed i risultati effettivamente ottenuti nel periodo.
- Si deve, poi, rilevare che la connettività –a livello pratico e operativo- può trovare un solido supporto nella tecnologia

25

Connettività

- Di seguito alcuni ulteriori esempi di connettività dell'informazione indicati da IIRC:
 - capitali;
 - informazioni finanziarie e altre informazioni (per es., politiche ambientali e prospettive di nuovi business)
 - informativa qualitativa e quantitativa
 - informativa interna (management information e board information) e informativa esterne (per es., bilancio)
 - informativa dell'IR e informativa contenuta in altri prospetti comunicativi
- Il principio della connettività implica:
 - coerenza dei dati
 - chiarezza espositiva
 - sequenzialità dell'informativa
- Infine, la connettività dovrebbe, per quanto detto, contribuire anche alla definizione di report che non presentano particolari lacune dal punto di vista illustrativo, poiché –se è seguito il principio della connectivity e l'integrated thinking è completo – l'indicazione dell'insieme di attività intraprese per la creazione del valore (big picture) dovrebbe essere chiaro. In tal modo, dovrebbe pervenire, per mezzo anche della correlazione tra le diverse sezioni, attività effettuate e proposte, un chiaro e coerente messaggio al lettore

26

Quali sono gli elementi chiave che guidano il valore aziendale	→	Concetti guida. Creazione del valore
Come sono influenzate le finalità dell'organizzazione dal suo contesto operativo?	→	Elementi di contenuto. Illustrazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno
Come potrebbe il contesto operativo aiutare o nascondere problematiche nel futuro?	→	Elementi di contenuto. Visione delle opportunità e dei rischi futuri
Come influenzano la strategia e la gestione caratteristica la dipendenza dalle risorse e le aspettative degli stakeholder?	→	Concetti guida. Stock e flussi di capitali Elementi di contenuto. Strategia e allocazione delle risorse. Modello di business
Come sono riflesse le finalità dell'organizzazione nelle politiche interne, sistemi e processi?	→	Elementi di contenuto. Governance
Che ruolo gioca la performance passata per la posizione dell'organizzazione nel futuro?	→	Elementi di contenuto. Performance e visione futura.

27

Risposta degli stakeholder

- *Un report integrato deve fornire una visione della qualità dei rapporti dell'organizzazione con i propri stakeholder, nonché come e in quale misura l'organizzazione comprende, prende in considerazione e risponde ai loro legittimi bisogni, interessi ed aspettative (IR, par.3.13).*
- La stakeholder engagement è una pratica nota alla management accounting e alla reportistica non finanziaria (Accountability, 2011; GRI, 2013).
- La finalità dell'illustrazione della creazione del valore è perseguibile tramite una crescita per quanto possibile "condivisa" dell'organizzazione. La comprensione delle esigenze dei portatori di interesse serve a:
 - comprendere come gli stakeholder percepiscono il valore
 - identificare i trend futuri che potrebbero divenire rilevanti nella futura gestione
 - identificare le problematiche rilevanti, inclusi rischi e opportunità
 - sviluppare e valutare la strategia
 - gestire i rischi
 - implementare le attività, incluse risposte strategiche e di legittimazione (accountable) alle problematiche ritenute rilevanti
- Il primo passaggio verso la ricerca di una gestione che tenga in considerazione i bisogni e le aspettative degli stakeholder consiste – anche se non menzionato- nell'identificazione degli stessi. La classifica "mappatura" degli stakeholder solitamente presentata nei bilanci sociali è, tuttavia, superata dal report integrato, il quale è maggiormente orientato ad analizzare i rapporti esistenti con gli stakeholder principali e come sono tenute in considerazione le loro aspettative. A questo fine, il Framework richiama l'engagement con gli stakeholder, ossia le attività prefissate e ciò che è stato posto in essere, al fine di rispondere ai bisogni dei portatori di interessi.
- Nella logica dell'IIRC, il rapporto con gli stakeholder è parte integrante dell'approccio integrato, stante che determina e condiziona fortemente la strategia intrapresa. Allo stesso tempo, migliora la accountability dell'organizzazione

28

SHAREHOLDERS

Reasons for engagement
To provide relevant and timely information to current and future shareholders.

Feedback received
*No shareholder has expressed any concerns regarding the Group's strategy, focus areas or the financial performance of the Group.

Seeing the results

- Economic profit up 63.5%
- Total shareholder return of 34.3%
- Dividend of 762 cents, up 24.3%
- Rights to 20% in Ecobank Transnational Incorporated stock in West of Africa

Great place to invest

Types of engagement
Local and international roadshows, Ad hoc communications and answering investor and analyst questions, Annual general meeting and other investor meetings, Conferences and presentations, Securities Exchange News Service (SENS) announcements, Media releases, Investment analyst briefings, Feedback via broker reports and the corporate website, Detailed information on all published documents to ensure full disclosure of relevant information. In addition to the above, Nedbank Group regularly engages with its holding company, Old Mutual Group, to ensure alignment of policies and methodologies, the effective capturing of synergies and leveraging of opportunities.

REGULATORS

Reasons for engagement
To maintain open, honest and transparent relationships with regulators and ensure compliance with their legal and regulatory requirements, thereby minimising our operational risk.

Feedback received
Other than several non-issuing issues, no major concerns were raised by the SARB Banking Supervision Department (BSD) during 2015. No issues of significance were raised by regulators in the countries in which Nedbank fully operates.

Seeing the results

- Strong capital and liquidity ratios
- Commitment to responsible banking practices
- One of SA's largest taxpayers: R6.2bn in direct, indirect and payroll

Worldclass at managing risk

Types of engagement
These include various forums, from trilateral meetings with the board and management including one-on-one discussions with various executive officials at prudential meetings and onsite meetings.

COMMUNITIES

Reasons for engagement
To create partnerships that will best facilitate our non-governmental and representative (NGOs) regarding key focus areas. To obtain input from environmental experts to ensure that our operations are environmentally responsible. To create awareness of our integrated sustainability commitment and initiatives.

Feedback received
*We're happy to see that our focus areas are doing a lot of positive stuff in education.
*Green Party, Deputy Minister of Education

Seeing the results

- More affordable and accessible banking
- Most transformed JSE Top 50 company
- #1 in Africa for sustainable development
- #1 in Africa for sustainable development
- #1 sustainable Bank of the Year: Africa and Middle East
- Local procurement amounted to 73% of total spend in 2015

Highly involved in the community and environment

Types of engagement
Nedbank Foundation - ongoing support of projects in various areas, a wide variety of social and governmental organisations, Environmental Sustainability partnerships with the World Wide Fund for Nature SA, Cambridge Programme for Sustainability Leadership, Sustainability Institute and the United Nations Programme Finance Initiative (UNEP FI).

Nedbank Group | Integrated Report 2015

29

Gruppo Sofidel, Bilancio integrato 2015

La soddisfazione del cliente

3. INIZIATIVE DI COMUNICAZIONE E DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER*

Tra le principali iniziative di comunicazione attuate da Sofidel nel corso dell'esercizio il rinnovo dell'identità di Gruppo, "ONE COMPANY ONE BRAND". La comunicazione istituzionale dei prossimi anni vedrà il rafforzamento del Corporate Brand Sofidel, affinché sempre più persone conoscano e riconoscano il Gruppo Sofidel. L'importanza che esso vanta nel contesto dello scenario di mercato e il ruolo positivo che svolge nel mondo dell'igiene domestica e del benessere delle persone. A questo fine è stata rinnovata l'identità di Sofidel, a partire dal suo logo, leggermente rafforzato nel colore e nella grafica per renderlo più incisivo. Il rinnovo del linguaggio visivo di Sofidel comprende anche le font, le immagini, le illustrazioni, i colori e le icone, che ne definiscono personalità e natura. Tutto questo è stato rivisto e raccolto in un Manuale di Identità, affinché sia possibile implementare un percorso condiviso verso l'identificazione del Gruppo sotto un'unica "bandiera": Sofidel.

IL SITO WEB
È stato rinnovato e aggiornato il sito Sofidel. Oltre al necessario adeguamento tecnico e a una rinnovata estetica, il progetto ha voluto perseguire i seguenti obiettivi: gestione di un flusso maggiore di informazioni rese più fruibili attraverso l'utilizzo di infografiche, layout dinamici, miglioramento dell'indicazione dei contenuti sui motori di ricerca, versione "responsive" del sito e predisposto per essere consultato dai diversi dispositivi mobile, potenziamento del traffico qualificato, aumento dei visitatori provenienti da dispositivi mobile e dai social, rafforzamento della notorietà sul web, integrazione con gli altri strumenti di comunicazione (newsletter, pubblicazioni, social network) e semplificazione dell'acquisizione, consultazione e condivisione dei dati relativi al traffico del sito.

LE CAMPAGNE DI COMUNICAZIONE CORPORATE
Due le campagne di comunicazione corporate realizzate nel corso del 2015. La prima, pensata per la comunicazione interna, è stata dedicata alla Teoria delle Finestre Rotte, una teoria che aiuta a comprendere come in tutti gli ambiti, per fare la differenza, sia importante rispettare cose e persone; che per la prevenzione del degrado e la promozione di un clima costruttivo e collaborativo, la responsabilità e il buon esempio sono aspetti fondamentali. La campagna si propone di far riflettere sull'importanza dei comportamenti quotidiani, della necessità di prendersi cura del proprio spazio di lavoro e di mettere la giusta attenzione anche alle piccole cose e ai dettagli, perché è vero che "il rispetto comincia da noi" e che all'interno di ogni comunità è la qualità e l'impegno delle persone a fare la differenza. Tutti aspetti veramente importanti per Sofidel.

La seconda campagna corporate, utilizzata sia per la comunicazione interna che esterna, ha avuto lo scopo di far conoscere il rinnovo degli obiettivi WWF Climate Savers. Protagonisti della campagna sono stati i pinguini imperatore, i più grandi della famiglia dei pinguini (sono alti più di un metro e arrivano a pesare fino a cinquanta chilogrammi), dall'inconfondibile sfumatura color arancio, che vivono nei mari artici e sono considerati i migliori nuotatori al mondo. Nell'immagine, Sofidel è rappresentata da un pinguino di carta che sta diligentemente in fila insieme agli altri. Così, ancora una volta, l'impegno ambientale di Sofidel è raccontato facendo ricorso alla natura e all'ironia.

UNA CREAZIONE IN TEMPO REALE NEGLI AMBIENTI PRODUTTIVI: IL PROGETTO "DIGITAL SIGNAGE"
Nel corso dell'anno è stato attivato in Italia, in Delcorta cartiere, il primo schermo informativo del progetto "Digital Signage" Sofidel. Il progetto ha lo scopo di ampliare la condivisione delle informazioni all'interno del Gruppo, in particolare all'interno degli stabilimenti produttivi. Lo schermo propone contenuti da 24 ore su 24, 7 giorni su 7. Il materiale trasmesso riguarda le aree della comunicazione istituzionale, delle risorse umane, della sicurezza e della produzione. Tutte le sezioni sono aggiornate da remoto secondo un preciso piano editoriale. Il progetto, dopo un periodo di test in Delcorta cartiere, sarà gradualmente esteso anche agli altri stabilimenti produttivi italiani.

IL MEETING "SUSTAINABLE" E "SOFIDEL & FRIENDS"
Replicati ancora con successo il meeting dedicato all'area Finance Day, Supply Chain Meeting, HR e H&S Meeting, divenuti appuntamento annuale centrali di formazione e coinvolgimento. È stato inoltre introdotto il meeting dell'area Group Purchasing & Strategic Sourcing Department. Quarta edizione, ancora ad Amsterdam, di Sofidel & Friends, l'incontro annuale proposto ai clienti per raccontare e condividere i risultati e i progetti di Sofidel.

30

15

	Financial reporting			
	Financial statements	Narrative report*	Sustainability reporting	Integrated reporting
Purpose	Communicate financial performance, position and cash flows in a specific reporting period	Provide context for financial statements and forward-looking information through the eyes of management	Communicate the entity's broader social and environmental impacts, strategies and goals	Explain to providers of financial capital how value is created over time
Audience	Current and prospective investors, lenders and other creditors	Current and prospective investors, lenders and other creditors	Investors (when including sustainability data in investor-focused communications) or multi-stakeholder (when preparing a stand-alone sustainability report)	Providers of financial capital. Others interested in the organization's ability to create value will also benefit
Scope	Information about: <ul style="list-style-type: none"> Recognized assets Liabilities Equity Income Expenses Changes in equity Cash flows 	<ul style="list-style-type: none"> Risk exposure Risk management strategies and the effectiveness of those strategies Effect of beyond financial statement factors on operations and financial statement performance 	Significant impacts in the following performance areas: <ul style="list-style-type: none"> Economic Environmental Social, including labour practices, human rights and broader societal influences Governance 	Content Elements: <ul style="list-style-type: none"> Organizational overview and external environment Governance Business model Risks and opportunities Strategy and resource allocation Performance Outlook Basis of preparation and presentation

* For example, the Directors' Report, Management Commentary, Management's Discussion and Analysis, or Operating and Financial Review

Materiality

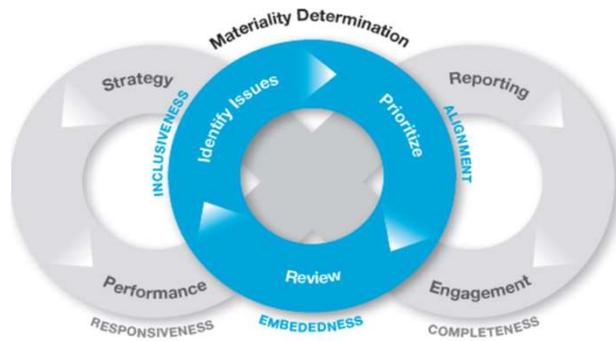
31

Allineamento tra strategia e reporting

- identificazione delle problematiche material per i propri stakeholder. La materiality coinvolge – come detto- non solo gli aspetti finanziari, bensì anche i fattori sociali ed ambientali Occorre, quindi:
 - predisporre una lista delle problematiche che possono condizionare i giudizi e gli interessi dei portatori di interesse in merito a performance finanziarie, strategie, comportamenti, ecc.
 - raccogliere i punti di vista dei principali stakeholder
 - attingere da fonti interne ed esterne, quali prassi operative
- definizione delle priorità. Individuare un filtro per determinare il livello di rilevanza per ciascuna problematica. Per ottenere tale risultato, è necessario:
 - scegliere criteri interni ed esterni per la strategia aziendale, nonché le criticità che appaiono più importanti per gli stakeholder. La definizione dei criteri provenienti da stakeholder esterni all'organizzazione devono essere ponderati in funzione anche dell'importanza nel processo decisionale degli stakeholder medesimi
 - selezionare le soglie di materialità per comprendere se le problematiche identificate risultano –sotto i diversi profili (esterno ed interno all'azienda)- material e immaterial. Il processo di selezione delle tematiche materiali può essere definito per mezzo di giudizi qualitativi o con punteggi quantitativi
- controllo (review). Il processo di definizione e condivisione delle priorità dovrebbe essere soggetto a una revisione da parte di esperti (Accountability, 2013)

32

Allineamento tra strategia e reporting

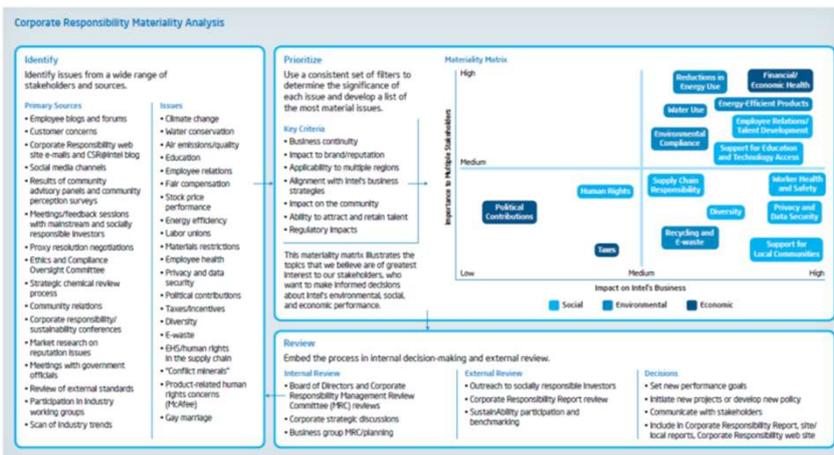


33

Identificazione degli elementi materiali (Intel Inside, 2015 Corporate Responsibility Report)

Key Sustainability Challenges and Opportunities

We incorporate feedback from our stakeholders to inform our analysis of key corporate responsibility issues and their impact on our business.



We have used the Sustainability Materiality Framework developed by the research firm AccountAbility to define corporate responsibility materiality, both for this report and for our strategy development. (Note that "materiality" in this context does not refer to financial materiality.)

34

Illustrazione del percorso di materiality (SAP)

Materiality

- We have identified Human and Intellectual Capital management, Data security and privacy, financial performance, business conduct and climate change as material for our business.
- Our materiality approach follows the G4 guidelines of the Global Reporting Initiative (GRI).
- The scope of our materiality assessment includes our own operations and how we enable our customers to create social, environmental and economic impact.

We continuously update and assess material aspects that are relevant to our innovation and sustainable growth and also reflect our four corporate objectives. Our materiality approach is based on the Global Reporting Initiative (GRI) G4 guidelines, which define material aspects as those that "reflect an organization's significant economic, environmental, and social impacts, or substantively influence the assessments and decisions of stakeholders." We also conduct materiality assessments for our financial reporting based on the International Financial Reporting Standards (IFRS). The process described here pertains to issues that fall outside these financial statement related materiality considerations.

Over the past years we increasingly expanded our materiality approach towards understanding our economic, social and environmental value creation. We do this from two distinct points of view: SAP as a company (which includes our operations and supply chain) and SAP as a solution provider (which is how we serve our customers). Our goal is to determine materiality based on what is most relevant to our core business strategy. By analyzing our impacts as a solution provider, we can incorporate our conclusions as we create a sustainable strategy. Such a strategy enables us to holistically manage the economic, environmental, and social contexts in which we operate.

ASSESSING AND RATING THE RELEVANCE OF NUMEROUS ISSUES

We followed the GRI G4 guidelines, assessing the materiality of topics: identification, prioritization, and validation by our external sustainability advisory panel and our chief sustainability officer. We composed an initial list of topics referenced in the GRI G4 guidelines, as well as those that emerged from our various engagements with stakeholders and our sustainability advisory panel, or the Sustainability Accounting Standards Board (SASB) provisional standard for the Technology and Communications sector. We cluster detailed indicators of the various frameworks against our six material aspects, at which level we manage our company. Based on the feedback of our sustainability advisory panel in November 2015, in 2016 we will reassess our material aspects with respect to the trend of outcome reporting.

Our initial 2015 review confirmed our identified most material topics, which are also clearly interrelated to our four financial and non-financial core objectives namely revenue, profit, employee engagement and customer loyalty. In this we link our material aspects of Human and Intellectual capital management, Climate and Energy and Financial Performance clearly to the core elements of our integrated performance analysis. Data Security and Privacy are the foundation of our business model. We will continue to evaluate how business

35

Illustrazione del percorso di materiality

DRAWING CONCLUSIONS AND UNDERSTANDING THE IMPLICATIONS OF OUR ASSESSMENT

We identified six main areas that are material to SAP as a company. For the most part, these are consistent with our past assessments and comprise:

- Human capital management – Helps us ensure we employ, develop, integrate and retain the very best talent within our company and be attractive to potential employees
- Intellectual capital management – Helps us innovate and deliver new solutions with the highest quality through continuous organizational learning, people development, and suitable internal structures and processes. Such capital also leads to increased customer loyalty
- Security and privacy – Ensures we design and deliver our solutions in ways that afford the very highest levels of data security and privacy control
- Financial performance – Mirrors the success of our strategy and ensures our long-term viability
- Business conduct – Ensures we conduct our business activities while upholding the highest levels of behavior, as set out in the SAP Code of Business Conduct for Employees and other company policies
- Climate and energy – Helps us offer solutions to our customers for reducing energy consumption and emissions, find ways to minimize the environmental impact of our solutions and transform our corporate operations accordingly

While these issues are critical for us as a company, we see our solutions touching on a broad range of issues that are highly material to our customers – from financial viability to natural resources, energy, and human rights. While we do offer solutions in some of these areas, technology such as SAP HANA and our Cloud offerings hold enormous potential to help our customers improve and differentiate their own operations and impacts. For example, our software already enables many of the world's largest companies to better measure, track, and manage their resource consumption, as well as increase their efficiency in a host of areas. Addressing our most material impacts means finding additional ways to support our customers in becoming more sustainable organizations. In this sense, our materiality assessment helps point the way to creating an integrated strategy, in which sustainability is seamlessly connected to how we serve our customers and drive our own long-term success.

36

Illustrazione del percorso di materiality

APPLYING OUR ASSESSMENT TO FURTHER DEVELOP AN INTEGRATED STRATEGY

Our environmental and social performance remains critically important to SAP. We have gained important insights into helping our customers tackle challenges by doing so ourselves, especially by presenting the impact of our non-financial performance on our financial performance. In addition, working to become more sustainable has fed our innovation and improved our bottom line. SAP's sustainability performance, as well as our work to create a sustainable corporate strategy, is also of increased importance to investors and newer generations of talent we want to attract and hire. At the same time, we recognize that it is in our role of solution provider that we continue on the path to creating the greatest customer value and designing our integrated strategy. In addition, we continue to explain our approach to our employees and other key stakeholders to enlist them in realizing our vision "Help the world run better and improve people's lives".

As noted above, we have already headed down this path with a number of our solutions, which are enabling our customers to comply with regulation, become more efficient, operate more sustainably, and begin to transform how business is conducted. We also have more to do – for example, we have not yet created a methodology to quantify our impact as a solution provider. To do so, we will continue to work with customers and partners. Namely, we need to understand our impacts in the context of the limits and demands of economic, environmental, and social resources. As a founding member we joined the Global Partnership for Sustainable Development Data to help monitor the progress of achieving the recently released 17 Sustainable Development Goals (SDG). We will continue to assess and describe how our technologies can contribute to the SDGs, thereby creating positive social, environmental and economic value by enabling customers. With the release of these global goals we observe an increasing trend in our customer base to initiate business transformations based on new sustainable corporate strategies. Supporting our customers with our solutions enables them to execute accordingly and helps us on our journey to fulfill our vision.

We will continue to drive behavioral change throughout SAP through bottom-up strategies such as employee engagement, education, and the promotion of peer leadership and role models. We will also continue to emphasize co-innovation with our customers, as customers are the means through which we can help create long-term, sustainable change. We will work with our customers to enable them navigate global trends, such as hyperconnectivity, cloud computing, and Big Data, which go hand-in-hand with social and business trends that are changing how we live and work. Rapid urbanization, the sharing economy, enormous demographic change, and resource scarcity are demanding that leaders of tomorrow adapt to a world in which the pace of change continues to accelerate. Based on this we will continue to develop criteria to evaluate our sustainability impacts to help us inform and refine our materiality assessment

37

La matrice delle priorità (ENEL)



38

Attendibilità e completezza

- *Un report integrato deve contenere tutte le problematiche materiali, positive e negative, in modo equilibrato e senza errori materiali.*
- L'attendibilità dovrebbe, per così dire, essere garantita dalla obiettività (balance) e dalla mancanza di errori materiali
- L'IIRC afferma che l'attendibilità possa essere migliorata anche per mezzo di efficaci sistemi di reporting interni, un adeguato coinvolgimento degli stakeholder e attestazioni fornite da terzi indipendenti
- La mancanza di errori materiali è una caratteristica anche della attendibilità per la redazione del bilancio tradizionale. Non è chiaramente possibile garantire che un bilancio sia scevro da errori materiali
- Per soddisfare il requisito della completezza, l'IR suggerisce di tenere in considerazione i seguenti tre elementi:
 - trade-off costi/benefici. Tale rapporto deve essere giudicato non solamente in termini di predisposizione del report, bensì anche in funzione della eventualità rilevanza dell'informazione ai fini decisionali
 - informazioni sensibili inerenti i vantaggi competitivi. Abbiamo già evidenziato che l'indicazione di informazioni che possono nuocere alla competitività dell'azienda è un elemento che non può essere tenuto in considerazione nella predisposizione di un report integrato
 - informazioni prospettiche. In considerazione del fatto che le informazioni prospettiche sono, per loro stessa natura, incerte, il Framework prevede giustamente che tali informazioni siano completate con la descrizione delle assunzioni utilizzate e del livello di volatilità delle stesse

39

Coerenza e comparabilità

- In base a quanto previsto dal Framework, *l'informazione in un report integrato deve essere presentata in modo coerente nel tempo e in modo da consentire la comparazione con le altre organizzazioni nella misura in cui ciò è materiale nella storia di creazione del valore dell'organizzazione medesima* (IIRC 2013, par. 3.48)
- La coerenza, intesa, come applicazione delle medesime tecniche espositive e di determinazione quantitativa e la comparabilità spaziale, ossia con altre organizzazioni, sono anch'essi due principi noti alla comunicazione finanziaria
- Con riferimento alla rappresentazione costante, vale la pena di evidenziare che l'IR – soprattutto a beneficio della chiarezza (e delle aziende meno supportate dal punto di vista amministrativo)- dispone che le informazioni e le misure eventualmente riportate in altri report siano indicate nel report integrato con le medesime modalità. Si pensi a tale proposito agli indicatori individuati nella relazione sulla gestione o agli indicatori individuati dal GRI per il report di sostenibilità.
- In relazione alla comparabilità, gli elementi di contenuto successivamente riportati forniscono già un percorso per la predisposizione del report integrato che può agevolare la comparabilità spaziale

40

6. Elementi di contenuto

- PRESENTAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE ESTERNO
- GOVERNANCE
- OPPORTUNITÀ E RISCHI
- STRATEGIA E ALLOCAZIONE DELLE RISORSE
- MODELLO DI BUSINESS
- PERFORMANCE
- PROSPETTIVE FUTURE

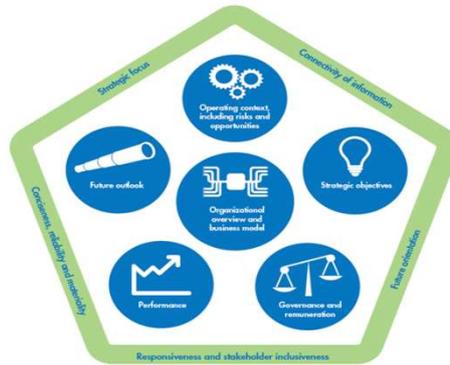
41

Le domande a cui dare risposta nel report

- Indipendentemente dalla struttura del report, l'organizzazione deve, in ogni caso, riportare le seguenti informazioni ritenute imprescindibili:
 - Il processo di determinazione della materialità dell'organizzazione (vedere il paragrafo 5.13)
 - L'organismo di governance con responsabilità di supervisione per l'<IR> (vedere la Sezione 5D)
 - Il perimetro del reporting e la modalità con cui è stato determinato (vedere la Sezione 5G)
 - La natura e la portata dei compromessi materiali che influiscono sulla creazione di valore nel tempo (vedere il paragrafo 2.25)
 - Il motivo per cui l'organizzazione considera alcuni dei capitali identificati nel Framework non materiali per le proprie circostanze specifiche, se applicabile (vedere i Paragrafi 2.19-2.21).

42

Elementi di contenuto e sezioni del report



43

Presentazione dell'organizzazione e ambiente esterno

- “Che cosa fa l'organizzazione e quali sono le condizioni in cui opera?”.
- Per quanto concerne la presentazione dell'organizzazione, il report integrato chiede di illustrare la missione e la visione, e fornire una panoramica essenziale del modus operandi identificando gli elementi caratterizzanti l'organizzazione, quali:
 - cultura, etica e valori
 - assetto proprietario e struttura operativa
 - attività, mercati, prodotti e servizi principali
 - contesto competitivo e posizione di mercato (considerando fattori quali la minaccia di nuove forme di concorrenza e i prodotti o servizi sostitutivi, il potere contrattuale di clienti e fornitori e il livello di aggressività della concorrenza)
 - informazioni quantitative chiave (ad esempio, il numero di dipendenti, il fatturato e numero dei paesi in cui opera l'organizzazione), evidenziando in particolar modo i cambiamenti significativi rispetto ai periodi precedenti
 - fattori significativi che influiscono sull'ambiente esterno

44

Natura

Our essence

Reason for Being

Our Reason for Being is to create and sell products and services that promote well-being/being well.

well-being

is the harmonious relationship of the individual with himself, with his own body.

being well

is the empathetic, successful and pleasurable relationship of an individual with other people, with nature, and with the whole.

Vision

Due to our corporate behavior, the quality of the relations we establish and our products and services, we will be a group of brands with strong local and global expressions, identified with the community of people committed to building a better world through a better relationship with themselves, with others, with the nature of which they are a part, with the whole.

Beliefs

Life is a chain of relationships. Nothing in the universe stands alone. Everything is interdependent.

Natura believes that valuing relationships is the foundation of the great human revolution in the pursuit of peace, solidarity and life in all of its manifestations.

Continuously striving for improvement develops individuals, organizations, and society.

Commitment to the truth is the route to enhance quality in relationships.

The greater the individual diversity the greater the wealth and vitality of the whole system.

The pursuit of beauty, a genuine aspiration of every human being, should be free of preconceived ideas and manipulation.

The company, a living organism, is a dynamic set of relationships. Its value and longevity are connected to its ability to contribute towards the evolution of society and its sustainable development.

45

- Si deve ricordare che le informazioni riportate devono essere funzionali alla storia di creazione di valore dell'organizzazione, nonché rispettare i principi della completezza e della sinteticità; Possono includere, per esempio:
 - le esigenze, le aspettative e gli interessi legittimi degli stakeholder dell'organizzazione
 - condizioni macro e micro economiche, come la stabilità economica, la globalizzazione e le tendenze settoriali
 - forze di mercato, come la forza e la debolezza relative dei concorrenti e la domanda dei clienti
 - la velocità e gli effetti dei cambiamenti tecnologici
 - i problemi sociali e l'evoluzione delle aspettative sociali, come cambiamenti demografici e di popolazione, diritti umani, condizioni sanitarie, povertà, valori collettivi e sistemi didattici
 - le problematiche ambientali, come i cambiamenti climatici, la perdita degli ecosistemi e la scarsità di risorse, a mano a mano che ci si avvicina ai limiti planetari
 - il contesto legislativo e normativo in cui opera l'organizzazione
 - l'ambiente politico nei paesi in cui opera l'organizzazione e negli altri paesi che potrebbero influire sulla capacità dell'organizzazione di implementare la propria strategia

46

46

Governance

- La Sezione dovrebbe rispondere alla domanda: *in che modo la struttura di governance dell'organizzazione supporta la capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine?*
- La struttura della leadership dell'organizzazione, incluse la diversity e le competenze dei responsabili della governance
- I processi specifici utilizzati per prendere decisioni strategiche, nonché per definire e monitorare la cultura dell'organizzazione, inclusi il "tone of the top" e la propensione al rischio
- Le misure specifiche adottate dai responsabili della governance per influenzare e monitorare l'orientamento strategico dell'organizzazione e il suo approccio alla gestione del rischio
- La modalità con cui la cultura, l'etica e i valori dell'organizzazione si riflettono sull'utilizzo dei vari capitali, incluse le relazioni con gli stakeholder chiave, e sugli effetti che ne derivano
- Se e in che modo l'organizzazione implementa best practice di governance che vanno oltre i requisiti legali
- Iniziative intraprese dai responsabili della governance per promuovere e consentire l'innovazione
- Il collegamento esistente fra retribuzioni, incentivi e la creazione di valore nel breve, medio e lungo termine, incluso il legame di retribuzioni e incentivi con i capitali utilizzati da parte dell'organizzazione e verso i quali esercita un'influenza.
- L'IIRC pone particolare attenzione alla tematica delle politiche di retribuzione, anche in ragione del fatto che queste sono state spesso oggetto di critica per mancanza di trasparenza e potenziali abusi da parte dei soggetti coinvolti negli aspetti decisionali delle grandi società. A tale fine, è richiesto di fornire informazioni "[...] sugli accordi relativi alle retribuzioni dei responsabili della governance e degli alti dirigenti, i collegamenti fra la strategia dell'organizzazione, la modalità di utilizzo dei capitali e gli effetti su questi ultimi per ottenere una retribuzione basata sulle performance, includendo le retribuzioni future e le componenti fisse e variabili." (IIRC 2013, 4.12)

47

47

Opportunità e rischi

- La sezione inerente alla descrizione di opportunità e rischi risponde alla domanda: *quali sono le opportunità e i rischi specifici che impattano sulla capacità dell'organizzazione di creare valore a breve, medio o lungo termine e come l'organizzazione li gestisce?*
- La parte sui rischi e le opportunità deve essere lette congiuntamente alle altre sezioni del report, poiché ne rappresenta una logica conseguenza; la parte in parola, per esempio, potrebbe illustrare le opportunità connesse al modello di business scelto o alla governance utilizzata, nonché i rischi derivanti dalla trasformazione dei capitali o dall'allocazione delle risorse
- In questo contesto, il Framework richiede di indicare le informazioni (non pleonastica, materiali e utili per i lettori) su:
 - l'origine delle opportunità e dei rischi, che possono essere interne, esterne o, come spesso avviene, una combinazione di entrambe. Le origini esterne includono quelle generate dall'ambiente esterno. Le origini interne includono quelle generate dalle attività aziendali dell'organizzazione, concernente il processo di trasformazione degli input, tramite l'attività aziendale, in prodotti e risultati.
 - la modalità con cui è stimata la probabilità percepita di accadimento e l'eventuale portata degli effetti connessi. Tale valutazione deve includere le circostanze specifiche che consentono all'opportunità o al rischio di manifestarsi.
 - I passaggi specifici da seguire per creare valore dalle opportunità chiave e per mitigare o gestire i rischi principali, inclusa l'identificazione degli obiettivi strategici, delle strategie, delle politiche, dei target e dei KPI associati.

In ultimo, il Framework chiede un'attenzione particolare al rischio che l'organizzazione possa correre il rischio di non poter più generare valore. Tale rischio sicuramente è rinvenibile nella mancanza di going concern

48

48

Strategia e allocazione di risorse

- qual è l'obiettivo dell'organizzazione e come intende raggiungerlo?
- È necessario collegare le disposizioni e le informazioni richieste in questa sezione con quanto già considerato con riferimento ad opportunità e rischi, nonché con quanto previsto in materia di modello di business e di performance. Ciò premesso, l'IR richiede di identificare nel report integrato:
 - gli obiettivi strategici a breve, medio e lungo termine
 - le strategie che ha adottato, o intende adottare, per raggiungere tali obiettivi
 - I piani di allocazione delle risorse che ha adottato, o intende adottare, per implementare la strategia
 - La modalità di misurazione degli obiettivi e dei risultati previsti sul breve, medio e lungo termine.
- Un report integrato deve descrivere il collegamento fra strategia e piani di allocazione delle risorse dell'organizzazione e le informazioni fornite in altre sezioni del report, inclusa la modalità con cui la strategia e i piani di allocazione delle risorse:
 - sono correlati al modello di business dell'organizzazione e quali modifiche può essere necessario apportare a tale modello di business per implementare le strategie desiderate
 - sono influenzati dall'ambiente esterno e dalle opportunità e dai rischi identificati o rispondono a tali fattori
 - esercitano un'influenza sui capitali e sugli accordi per la gestione dei rischi correlati a tali capitali
- I fattori distintivi che forniscono un vantaggio competitivo all'organizzazione e le consentono di creare valore in futuro (per., il ruolo dell'innovazione; Il modo in cui l'organizzazione sviluppa e sfrutta il capitale intellettuale; la misura con cui le problematiche sociali e ambientali sono state gestite nella strategia dell'organizzazione, per fornire un vantaggio competitivo o strategico)
- Le caratteristiche e i risultati chiave emersi dal dialogo con gli stakeholder per formulare le strategie e i piani di allocazione delle risorse

49

49

Fibria



50

50

Modello di business

- La definizione del business model è un elemento caratterizzante dell'integrated report. La sezione del report dedicata al modello di business dovrebbe chiarire *quale è il modello di business e in quale misura lo stesso è strutturato?*
- In prima analisi, è evidente che la disclosure si dovrà concentrare sulla composizione e la struttura degli elementi che compongono il modus operandi dell'organizzazione. Specificamente, l'IIRC richiede di indicare gli input principali e la loro relazione con i capitali da cui derivano (quelli da cui dipende l'organizzazione o che caratterizzano l'organizzazione)
- Le attività aziendali chiave, considerando fattori quali:
 - il modo in cui l'organizzazione si distingue sul mercato (ad esempio, la differenziazione dei prodotti, la segmentazione del mercato e i canali utilizzati per comunicare con i potenziali clienti e fornire le offerte di mercato)
 - la misura in cui il modello di business è articolato sulla possibilità di generare profitto oltre la vendita (per esempio, contratti di garanzia estesa o tariffe di utilizzo delle reti)
 - il modo in cui l'organizzazione affronta la necessità di innovazione
 - gli elementi di progettazione che consentono al modello di business di adattarsi ai cambiamenti
 - gli output principali, illustrando i prodotti e servizi che l'organizzazione immette sul mercato, oltre ai sottoprodotti e agli scarti materiali
 - i risultati chiave in termini di capitali, inclusi i risultati interni (per esempio, fatturato e flusso di cassa) ed esterni (ad esempio, soddisfazione dei clienti, pagamento delle imposte, fedeltà al marchio ed impatto sociale e ambientale).
- Il Framework fornisce, poi, alcuni "suggerimenti inerenti alla modalità con cui dare sostanza e rappresentazione ai concetti incorporati negli elementi chiave. La tabella successiva riporta il paragrafo 4.23 che contiene le menzionate indicazioni

51

51

Possibili modalità espositive degli elementi chiave e della loro funzione nell'attività aziendale

4.23 Le caratteristiche che possono aumentare l'efficacia e la leggibilità della descrizione del modello di business includono:

- L'identificazione esplicita degli elementi chiave del modello di business
- Un semplice diagramma che evidenzia gli elementi chiave, supportato da una spiegazione chiara della rilevanza di tali elementi per l'organizzazione
- Un flusso descrittivo logico per le circostanze specifiche dell'organizzazione
- L'identificazione degli stakeholder chiave e delle altre dipendenze (ad esempio le materie prime), dei principali elementi che promuovono il valore (vedere il paragrafo 2.45) e dei fattori importanti che influenzano l'ambiente esterno, inclusi quelli controllati dall'organizzazione
- Posizionamento dell'organizzazione nell'intera catena del valore
- Collegamento con le informazioni disponibili negli altri elementi rilevanti, come strategia, opportunità, rischio e performance (inclusi i KPI e considerazioni finanziarie quali fatturato e contenimento dei costi)

52

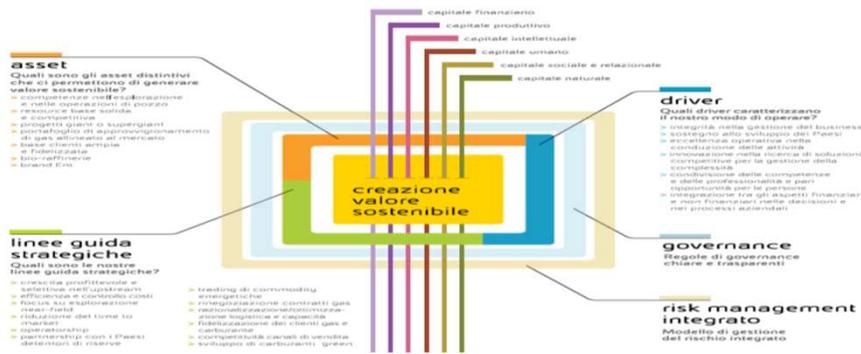
52

ENI

Modello di business

Il modello di business di Eni è volto alla creazione di valore di lungo termine per tutte le categorie di stakeholder attraverso il conseguimento degli obiettivi di redditività e di crescita, l'efficienza, l'eccellenza operativa e la prevenzione dei rischi di business, la tutela dell'ambiente e delle comunità dove operiamo, la salvaguardia della salute e sicurezza delle persone che lavorano in Eni e con Eni e il rispetto dei diritti umani, dell'etica e della trasparenza. I capitali impiegati da Eni (finanziario, produttivo, intellettuale, naturale, umano, sociale e relazionale) sono stati classificati secondo i principi contenuti nel "The International IR Framework"

pubblicato dall'International Integrated Reporting Council (IIRC). I solidi risultati finanziari e di sostenibilità conseguiti nell'anno nonostante un debole scenario del prezzo delle commodity sono il frutto dell'utilizzo responsabile ed efficiente dei capitali. Di seguito si riporta la mappa dei capitali utilizzati da Eni e le azioni che incidono sulla loro qualità e disponibilità. Sono evidenziati i benefici per l'azienda e per gli stakeholder che derivano dal loro impiego e dalle relative connessioni. I risultati derivanti dall'impiego dei capitali sono disponibili nella presente Relazione finanziaria annuale e nell'Appendice di rendicontazione integrata "Performance Integrate".



Catena del valore (Mondi Group)

Mondi manufactures a full range of packaging and paper products to meet customer demands. Our customer focus, experience and ongoing research deliver proactive, high-quality and cost-competitive solutions to meet our customers' requirements.

For more details of our product certifications, as well as additional product information, please see www.mondigroup.com/products



Products



Containerboard

Mondi is an international supplier of virgin and recycled containerboard. Our ProVantage range includes lightweight recycled containerboard, high-performance semi-chemical fluting and "Appearance", our white-top kraftliner and brown kraftliner. Our paper grades meet stringent health and safety standards for food packaging and are used in the food, automotive, household, cosmetics, industrial paper and packaging industries.



Kraft paper

Mondi's Advantage range consists of high-quality sack kraft paper, specialty kraft paper as well as specialty pulp. We combine customer requirements with extensive research and development to produce innovative, tailor-made packaging solutions.

La distribuzione del valore aggiunto (Sofidel)

CALCOLO E DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE			
	2015	2014	2013
A) Valore della produzione			
1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.808.419	1.770.877	1.899.571
- restituzioni di ricavo e svalutazione crediti	-19	645	-140
2. Variazioni della rimanenza di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	14.042	-10.728	30.851
3. Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0
4. Variazione dei lavori in corso su ordinazione	0	1.879	850
5. Altri ricavi e proventi	22.503	11.318	16.409
Ricavi della produzione tipica	1.845.944	1.772.800	1.766.341
B) Costi intermedi della produzione			
6. Consumi di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	792.348	710.136	766.231
- variazioni delle rimanenze di mat.prima,suss.	-10.923	-2155	-18.507
7. Costi per servizi	618.747	611.130	480.396
8. Costi per godimento di beni di terzi	30.528	28.054	26.181
9. Accantonamenti per rischi	1.773	680	239
10. Altri accantonamenti	0	0	250
11. Oneri diversi di gestione	19.673	12.440	9.771
Costi della produzione tipica	1.362.277	1.255.267	1.274.260
VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO	483.667	517.533	472.082
C) Componenti accessori e straordinari			
12. +/- Saldo gestione accessorie	2.683	3.123	2.261
Ricavi accessori	1.686	1.483	3.190
- Costi accessori	1.617	1.640	-908
13. +/- Saldo componenti straordinari	0	3.619	3.483
Ricavi straordinari	0	14.586	2357
- Costi straordinari	0	-10.967	-4.274
VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO	486.350	524.275	477.826

DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO (dati espressi in migliaia di Euro salvo diversamente indicato)			
	2015	2014	2013
Remunerazione delle Risorse Umane	177.118 (36,62%)	201.681 (38,46%)	177.730 (37,20%)
Remunerazione del capitale di credito	29.294 (6,02%)	43.054 (8,21%)	30.459 (6,37%)
Remunerazione della Pubblica Amministrazione e Collettività	9.881 (2,03%)	17.385 (3,32%)	24.962 (5,27%)
Remunerazione dell'azienda	249.857 (51,29%)	262.145 (50,01%)	344.665 (72,29%)
TOTALE	486.350	524.275	477.826

55

55

Performance

- La Sezione sulla performance risponde alla domanda: *In quale misura l'organizzazione ha ottenuto i propri obiettivi strategici e quali sono i risultati (outcome) in termini di effetti sul capitale?* (IIRC 2013, par.4.27).
- L'IIRC richiede che siano presentati:
 - Indicatori quantitativi concernenti target, value driver, opportunità e rischi, che ne illustrino il significato e le implicazioni, nonché i metodi e le ipotesi utilizzati per la loro determinazione. Gli indicatori quantitativi, considerata anche la loro capacità di dare con immediatezza visione degli elementi critici dell'organizzazione, sono particolarmente ben visti dall'IIRC che mira – come detto più volte a incrementare la trasparenza dei conti per mezzo del report integrato. Considerata, poi, anche la possibilità di creare molteplici indicatori, l'IR fornisce una sorta di decalogo delle caratteristiche di cui dovrebbe disporre il buon indicatore quantitativo. Le caratteristiche ritenute adeguate per gli indicatori quantitativi comprendono anche: la rilevanza per l'organizzazione, la coerenza con gli indicatori sviluppati internamente, la connettività tra informazioni finanziarie e non finanziarie e tra gli indicatori e le informazioni qualitative, l'attenzione sugli aspetti identificati dal processo di determinazione della materialità, coerenza con i benchmark settoriali o regionali (comparabilità spaziale);
- Gli effetti (positivi e negativi) prodotti sui capitali, inclusi gli effetti materiali sui capitali a monte e a valle della catena del valore
- Lo stato delle relazioni con gli stakeholder chiave e il modo in cui l'organizzazione soddisfa le loro esigenze, aspettative e gli interessi legittimi degli stakeholder
- I collegamenti fra performance passate e correnti, oltre che fra performance attuali e prospettive future. A tale proposito, il vademecum per la definizione di un buon indicatore quantitativo, indica come caratteristiche gradite il collegamento con target, previsioni e proiezioni per due o più periodi futuri nonché il collegamento con target, previsioni e proiezioni presentati in precedenza, la comparazione con i medesimi risultati ottenuti in tre o più periodi precedenti

56

56

Prospettive future

- *quali sfide e incertezze dovrà verosimilmente affrontare l'organizzazione nel perseguire la propria strategia e quali sono le potenziali implicazioni per il modello di business e per le sue performance future?*
- Risulta necessario riportare considerazioni realistiche sull'andamento futuro, anche in ragione del fatto che considerazioni non credibili rischierebbero, oltre a danneggiare la qualità del report, a togliere credibilità al management
- Nel contesto delineato, l'IR richiede informazioni soprattutto sulle evoluzioni dell'ambiente esterno e delle politiche poste in essere per fronteggiare le eventuali criticità future, quali le aspettative degli alti dirigenti e dei responsabili della governance in relazione all'ambiente esterno che l'organizzazione nel breve, medio e lungo termine e quali sono le possibili ricadute sull'azienda. In particolare, il report deve analizzare le implicazioni sulle future performance, inclusa quella finanziaria derivanti da:
 - ambiente esterno, opportunità e i rischi, con un'illustrazione di come tali fattori possono influire sul raggiungimento degli obiettivi strategici
 - disponibilità, qualità e accessibilità dei capitali da parte dell'azienda (per es., la disponibilità continua di lavoratori qualificati o risorse naturali), illustrando la modalità di gestione delle relazioni chiave e il motivo per cui sono importanti per la creazione di valore nel tempo
 - come l'organizzazione si è attrezzata affrontare le sfide e le incertezze critiche che possano presentarsi
- La finalità della Sezione consiste nel fornire agli stakeholder la possibilità di comprendere le criticità e i rischi connessi all'attività aziendale. A tale scopo, il Framework prevede che il report integrato "[s]e applicabile, deve inoltre fornire indicatori di base, KPI correlati al target, previsioni, proiezioni, informazioni rilevanti provenienti da fonti esterne riconosciute e analisi di sensibilità." (IIRC 2013, par.4.37)

57

57

Un'analisi empirica sul Pilot Programme

<p>BASIC MATERIALS AkzoNobel NV, Netherlands AngloGold Ashanti, South Africa BASF SE, Germany Cliffs Natural Resources, United States of America Gold Fields, South Africa MASISA SA, Chile Solvay, Belgium Teck Resources, Canada</p> <p>CONSUMER GOODS The Clorox Company, United States of America The Coca-Cola Company, United States of America Danone, France Industria de Diseño Textil SA (Inditex), Spain Marks and Spencer Group plc, United Kingdom Natura, Brazil Sainsbury's, United Kingdom Showa Denki Co. Ltd., Japan Unilever, United Kingdom</p> <p>CONSUMER SERVICES Edelman, United States of America Meliá Hotels International, Spain New Zealand Post, New Zealand Slater & Gordon Lawyers, Australia</p>	<p>Deloitte LLP, United Kingdom Deloitte Netherlands, Netherlands Deutsche Bank, Germany Deutsche Börse Group, Germany Ernst & Young Nederland LLP, Netherlands Ernst & Young ShinNihon LLC, Japan Generali Group, Italy Grant Thornton UK LLP, United Kingdom Grupo Segurador Banco Do Brasil E Mapfre, Brazil HSBC Holdings plc, United Kingdom Itaú Unibanco, Brazil Jones Lang LaSalle, United States of America KPMG International, Switzerland LeasePlan Corporation NV, Netherlands National Australia Bank Limited, Australia PricewaterhouseCoopers Advisory, Italy PriceWaterhouseCoopers N.V., Netherlands Prudential Financial, Inc., United States of America Rabobank, Netherlands Stockland, Australia Strate, South Africa Uralsib, Russian Federation Vancity, Canada</p>	<p>Randstad Holding NV, Netherlands Tata Steel, India Transnet, South Africa Via Gutenberg, Brazil Votorantim Industrial, Brazil</p> <p>OIL & GAS eni SpA, Italy NIAEP, Russian Federation Petrobras SA, Brazil Repsol SA, Spain ROSATOM, Russian Federation Rosneft, Russian Federation Sasol, South Africa SNAM SpA, Italy Vestas Wind Systems, Denmark</p> <p>TECHNOLOGY ARM Holdings plc, United Kingdom Indra, Spain Microsoft Corporation, United States of America SAP, Germany</p>
---	--	---

58

58

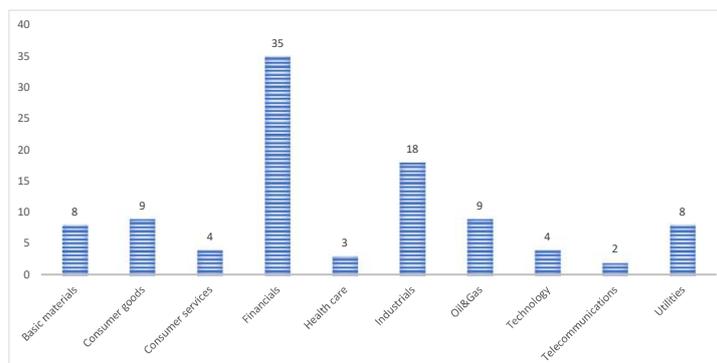
Un'analisi empirica

FINANCIALS Achmea (formerly Eureko), Netherlands AEGON NV, Netherlands Association of Chartered Certified Accountants, United Kingdom bankmecu Limited, Australia BBVA, Spain BNDES, Brazil The Chartered Institute of Building, United Kingdom The Chartered Institute of Management Accountants, United Kingdom CNDCEC, Italy The Crown Estate, United Kingdom DBS Bank, Singapore	HEALTH CARE NHS London, United Kingdom Novo Nordisk, Denmark Takeda Pharmaceutical Company Limited, Japan INDUSTRIALS AB Volvo – Volvo Group, Sweden Atlantia SpA, Italy BAM Group, Netherlands BWISE BV, Netherlands CCR SA, Brazil Diesel & Motor Engineering PLC, Sri Lanka Flughafen München GmbH, Germany Freund Corporation, Japan Hyundai Engineering and Construction, South Korea Interserve Plc, United Kingdom Kirloskar Brothers Limited, India NV Luchthaven Schiphol, Netherlands Port Metro Vancouver, Canada	TELECOMMUNICATIONS SK Telecom, South Korea Telefónica SA, Spain UTILITIES AES Brazil, Brazil CLP Holdings Limited, China CPFL Energia, Brazil ENAGAS SA, Spain EnBW Energie Baden-Württemberg AG, Germany Enel SpA, Italy Eskom Holdings SOC Limited, South Africa Terna SpA, Italy
--	---	--

59

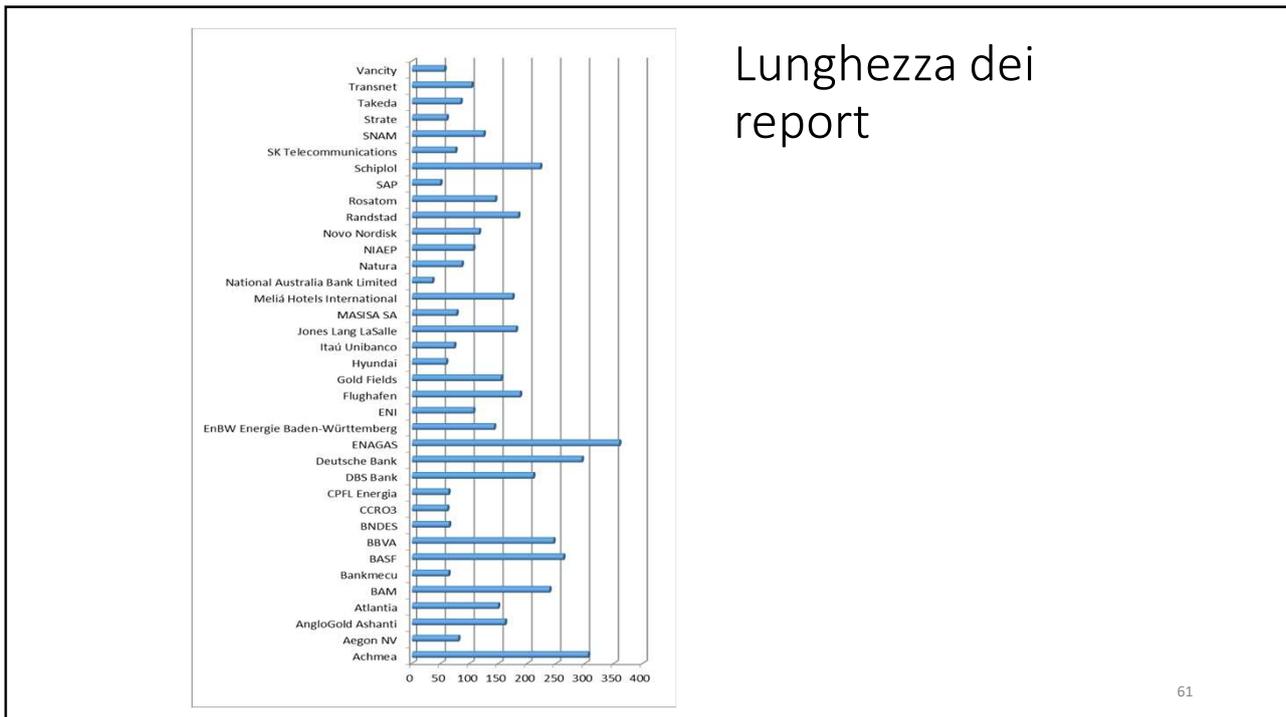
59

Chi ha partecipato al Programma

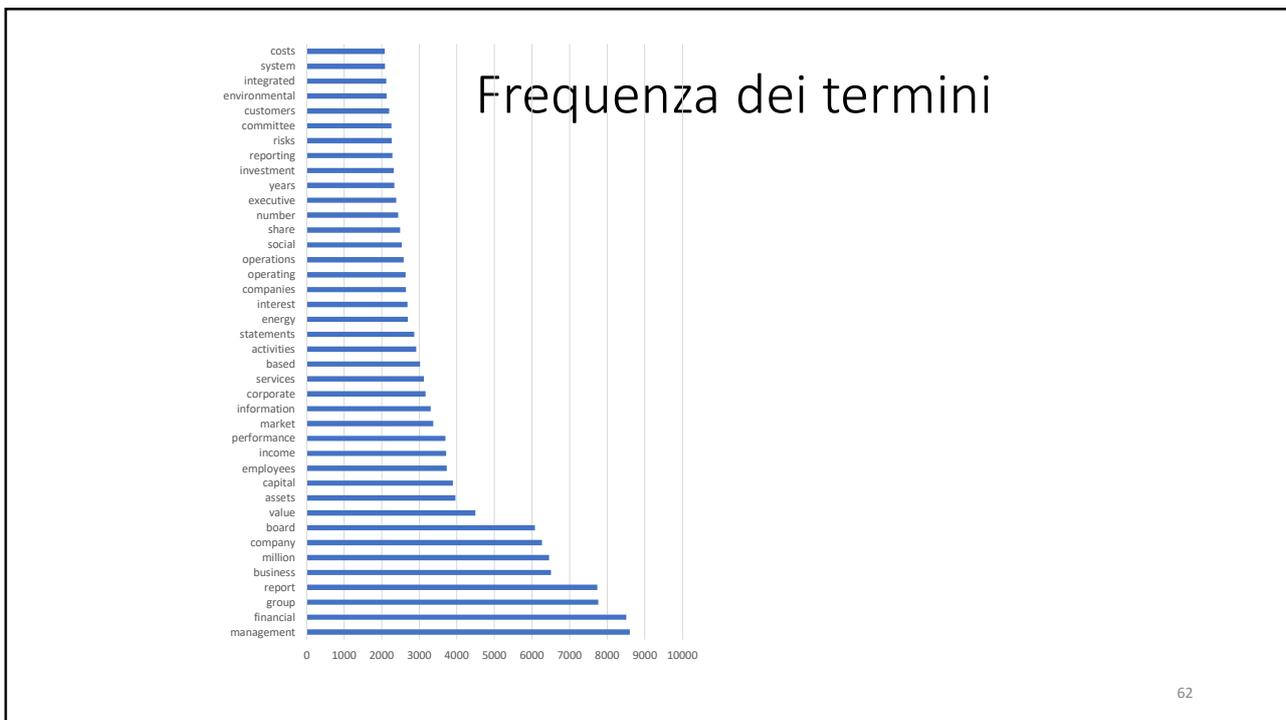


60

60



61



62

Content analysis



63

63

Alcune considerazioni

- La prima raccolta di dati evidenzia come la strategia comunicativa tenda a individuare nel report integrato una forma di comunicazione societaria che rappresenta in modo sostanzialmente “integrata” le diverse anime della realtà aziendale rappresentata. Non è, di fatto, rinvenibile una prevalenza dei termini finanziari o di quelli tipicamente non finanziaria o più specificamente riferibili all’azienda (entity e corporate governance)
- Esclusi, infatti, termini irrilevanti ai fini della ricerca o non attribuibili a nessuna specifica area, risulta che vi è una sostanziale omogenea ripartizione tra termini imputabili all’area financial (*financial, million, assets, capital, income, share, costs, liabilities*), entity (*management, performance, group, business, company/companies, market, investment*) e non financial (*value, employees, energy, risks, customers*). Il cluster dell’area della corporate governance appare meno popoloso (*board, corporate, executive*), stante anche –come ampiamente evincibile- la maggiore specificità della materia

64

64

La ricerca sul contenuto

- La *content analysis* è stata accompagnata da una ricerca sul contenuto effettuata esaminando il “peso” attribuito ai quattro cluster già identificati nei singoli report. Sono state, quindi, misurate le pagine includibili nelle singole aree con le modalità esposte nel precedente paragrafo
- La ricerca effettuata ha, di fatto parzialmente confermato in prima analisi quanto precedentemente trovato. Lo spazio destinato all’area *financial* è pari approssimativamente al 24,86%, all’area *entity* al 23,85%, all’area *non-financial* al 40,61%, e all’area *corporate governance* al 10,69%
- In questo contesto l’area non finanziaria appare più significativa rispetto all’analisi precedente. Tale situazione è del tutto giustificabile, considerato che il linguaggio applicato nell’area non-finanziaria è tendenzialmente meno tecnico e, quindi, più eterogeneo. Non è un caso che le principali ricorrenze imputabili all’area, infatti, siano rinvenibili in termini propri dell’IR (*value, performance, social, integrated*)
- Partendo anche dalla realtà dei casi esaminati è possibile eliminare alcuni “estremi” per rendere il campione più omogeneo (Yin, 2004). Se escludiamo da ciascuna sezione i 2 report che hanno presentato una maggiore e minore incidenza di informativa all’interno del cluster, si può verificare che mentre la percentuale dello spazio dedicato all’*entity* (23,88%) e alla *corporate governance* (11,10%) è sostanzialmente invariata, l’impatto dell’informativa *financial* è sensibilmente inferiore (22,1% per una riduzione di quasi il 10%) a fronte di un incremento medio dello spazio dell’informativa *non financial* (43%). Tendenzialmente, perciò, i report integrati, se “normalizzati”, appaiono maggiormente orientati all’informativa non finanziaria

65