

\* **Gli strumenti di non financial reporting: dal bilancio sociale al report integrato**

Francesca Picciaia  
Dipartimento di Economia  
Università degli Studi di Perugia

- \* Introduzione: perché la tradizionale comunicazione economico-finanziaria “non basta più”
- \* che cosa è la non-financial reporting
- \* i principali strumenti di comunicazione non finanziaria
- \* focus on... il bilancio sociale
- \* BS: istruzioni per l'uso
- \* focus on... il report integrato

\* agenda



# \* Introduzione

Perché la tradizionale comunicazione economico-finanziaria “non basta più”<sub>3</sub>

\* un nuovo modo di concepire l'impatto aziendale



## \*sensibilizzazione dei consumatori-utenti

### WHO IS THE GLOBAL, SOCIALLY-CONSCIOUS CONSUMER?

YOUNGER

63%

under the age of 40



GREEN

66%

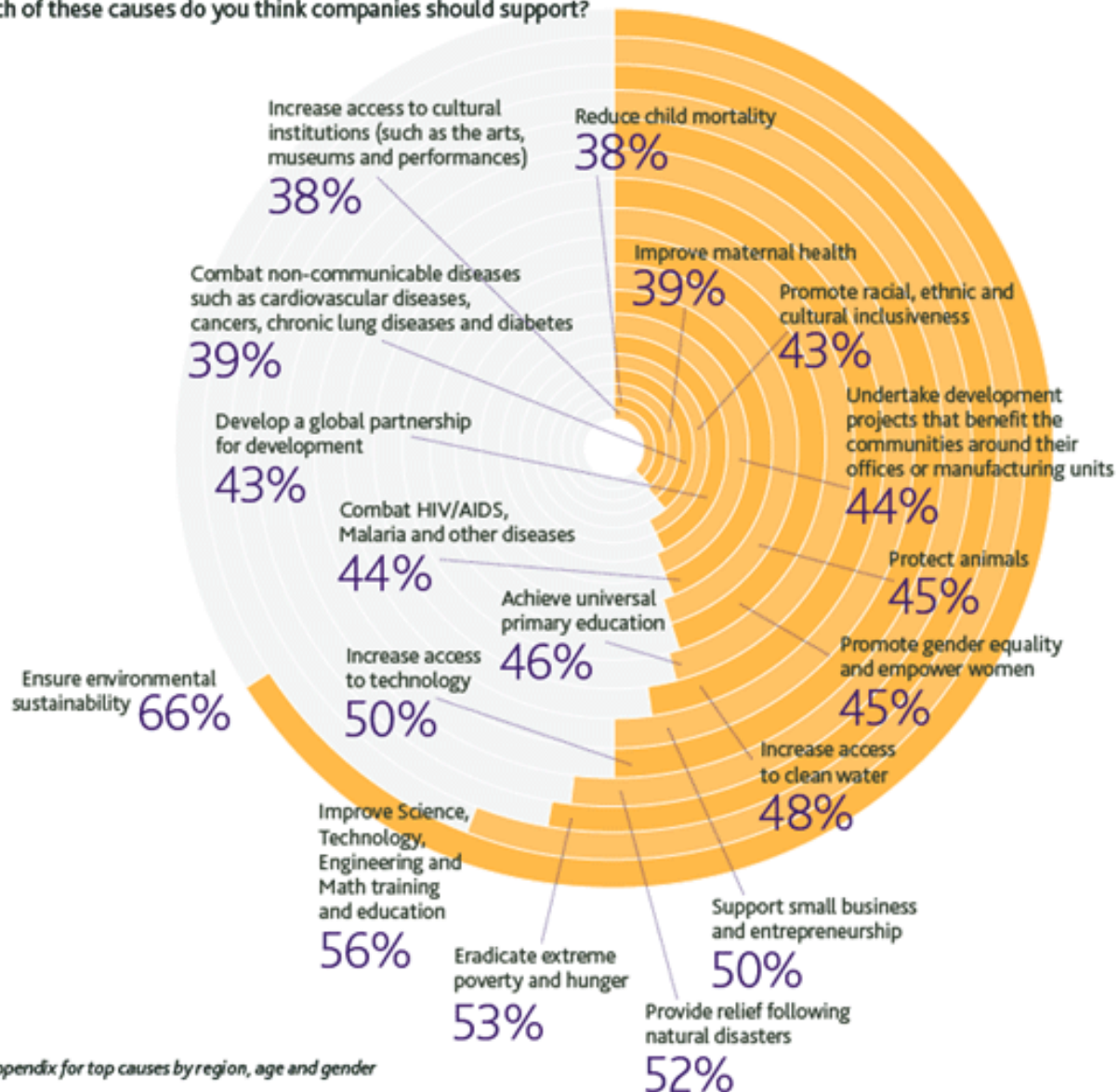
think companies should support the environment



Willing to pay more for socially-responsible products/services

## Percent of socially conscious consumers who think companies should support these specific causes

Which of these causes do you think companies should support?



See Appendix for top causes by region, age and gender

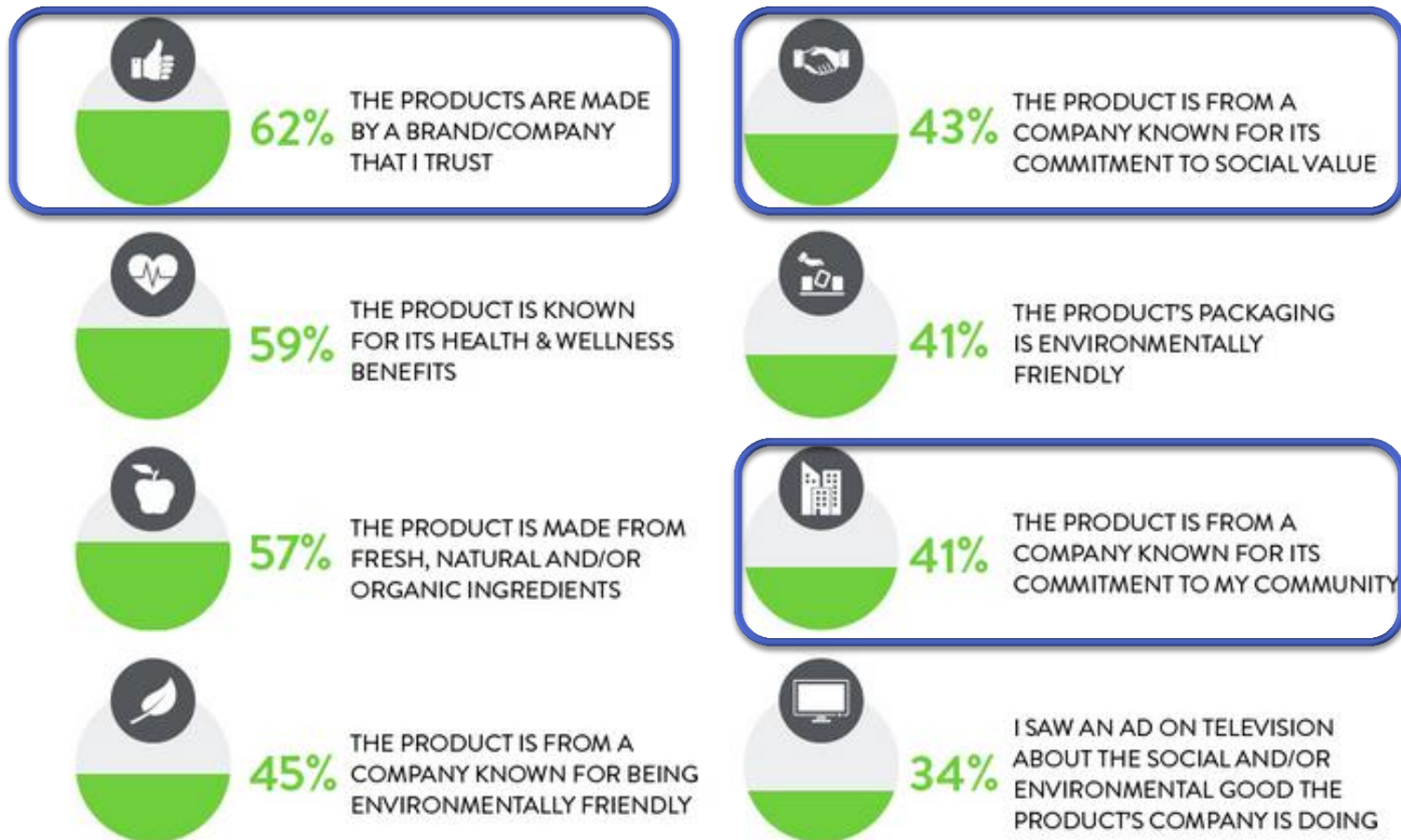
Source: Nielsen Global Survey of Corporate Citizenship, Q3 2011

Socially-conscious consumers defined as those who expressed willingness to pay extra for products and services from companies that have implemented programs to give back to society.



## KEY SUSTAINABILITY PURCHASING DRIVERS FOR GLOBAL RESPONDENTS

Percent that were "very heavily" or "heavily" influenced by purchasing driver



Source: Nielsen Global Survey of Corporate Social Responsibility, Q1 2015

- nel 2012, più del 70% degli italiani ha fatto un acquisto socialmente responsabile
- il 71% ritiene che le scelte di acquisto possano influenzare le strategie aziendali

\* (fonte: indagine Altroconsumo, 2013)

...e in Italia?





# \* La CSR

Friedman



Massimizzare il profitto è l'unica concezione etica del fare impresa (focus sugli stockholder)



Freeman



Esistono molti fattori di “giudizio” sulle performance aziendali (focus su diverse categorie di stakeholder)

Responsabilità Sociale come “l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate”

(CEE, Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, 2001)

Concetto revisionato nel 2011 come “responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”

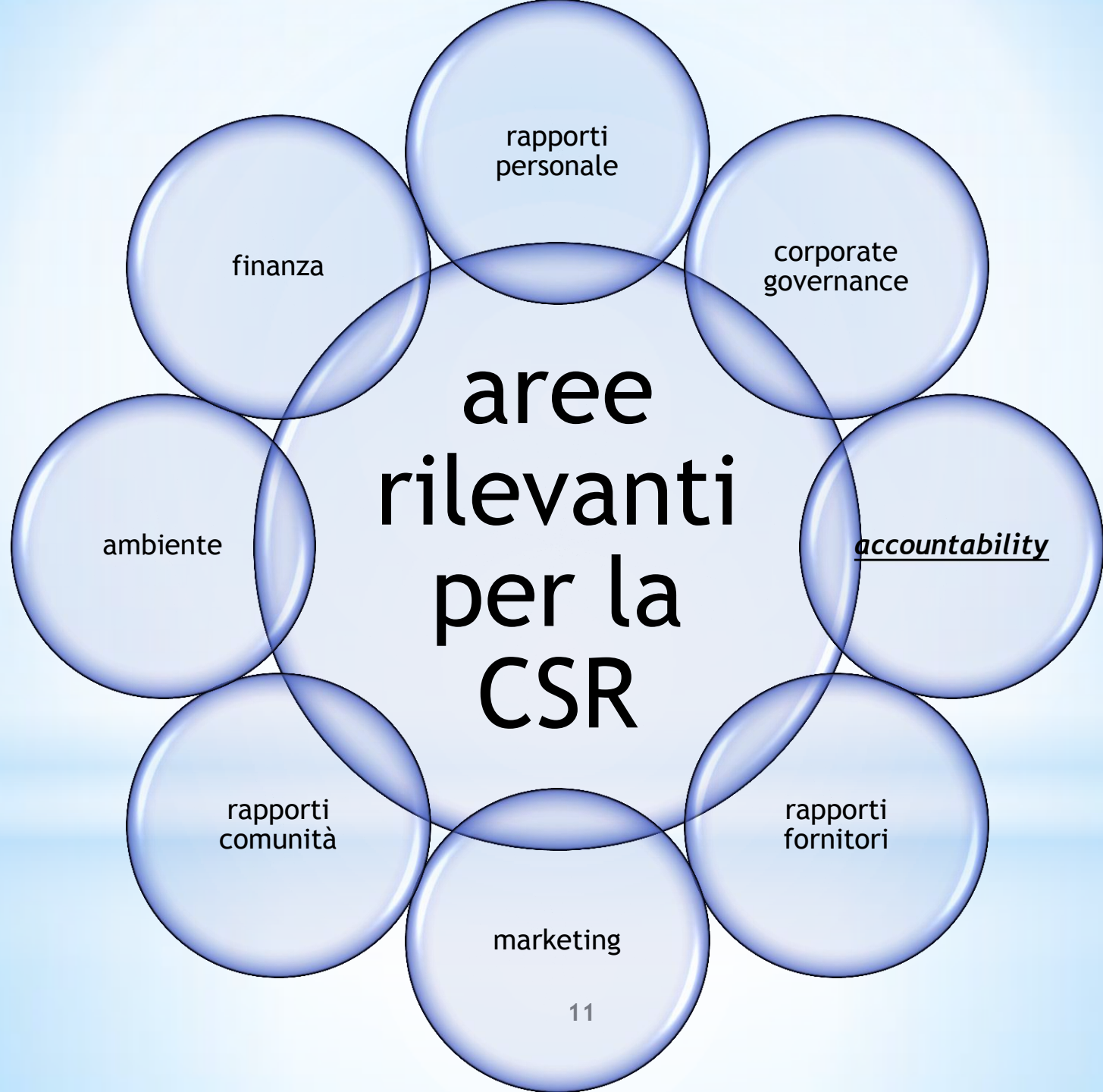


9

La CSR come strategia che permette di far interagire imprese e stakeholders

## Come costruire un “sistema” CSR





- \* Basato su una visione contrattualistica dei rapporti (teoria dell'agenzia)
- \* modalità di regolazione delle relazioni esistenti tra un soggetto (*accountee*) che opera nell'interesse di un altro (*accountor*), nei confronti del quale ha una sorta di obbligo di rendersi *accountable*.
- \* In questo senso la natura del rapporto di accountability è non solo informativa ma anche giustificativa, sostanziandosi nel «*giving and demanding of reasons for conduct*» (Roberts, Scapens, 1985)

\* **accountability** (1/3)

- \* Il reporting rivolto agli stakeholder esterni è visto come «*the forefront for the efforts to give priority to acquitting accountability expectations through annual reports, performance reports, various auditors reviews and external information systems*» (Christiensen e Skærbæk, 2007)
- \* Ai sistemi di comunicazione economico-finanziaria (*financial report*) viene tradizionalmente riconosciuta centralità nel sistema informativo rivolto all'esterno, sia in ambito privato che pubblico



MA SONO SUFFICIENTI???

\* **accountability** (2/2)

- \* Il D. Lgs. 155/2006 rende obbligatorio il bilancio sociale per le imprese sociali (NB: cfr. riforma del Terzo settore)
- \* Leggi regionali sulla obbligatorietà del bilancio di missione (vedi Emilia Romagna e cooperative sociali)
- \* il D. Lgs. 153/1999 rende obbligatorio il bilancio di missione per le fondazioni bancarie (seppure come sezione del bilancio di esercizio)
- \* Settembre 2015: il Consiglio europeo ha dato il via libera a una direttiva sulla rendicontazione delle informazioni non finanziarie, già approvata dal Parlamento Ue.

## \* obblighi normativi





\* che cosa è la non financial reporting

Pur se centrali nei processi di comunicazione rivolti all'esterno, gli strumenti di comunicazione aziendale tradizionale hanno fatto emergere limiti nei confronti delle accresciute attese informative degli stakeholder



Opportunità (e necessità) di integrare tale flusso informativo con altri documenti che abbiano un diverso contenuto e una diversa logica di preparazione

## Principali caratteristiche non-financial reporting

“Trasversale”

Di carattere  
per lo più  
volontario

Legata ad una  
molteplicità di  
strumenti

Risultato di un  
più ampio  
processo

Focalizzata su  
aspetti  
specifici della  
gestione

Tre filoni di report:

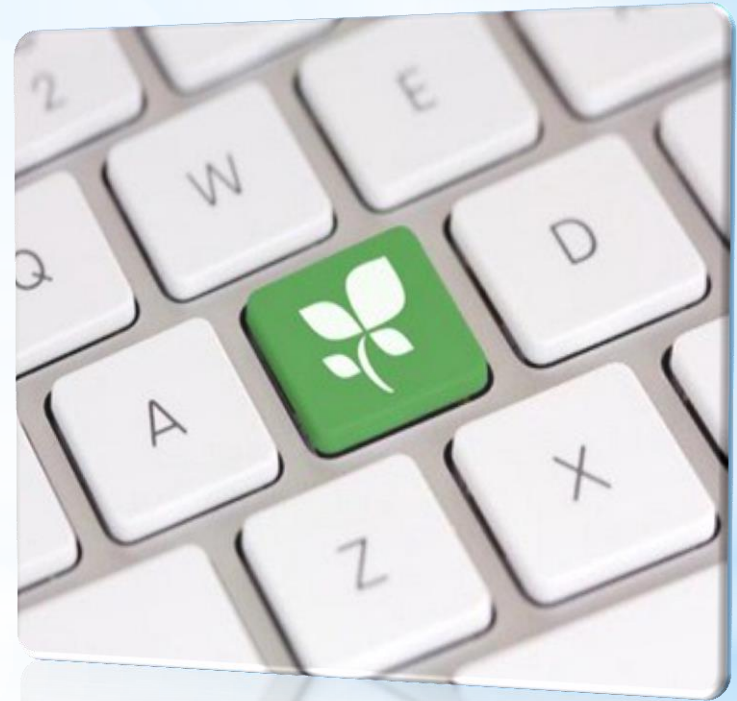
- \* documenti che nascono dalla logica del monitoraggio e controllo strategico (balanced scorecard);
- \* documenti di responsabilità sociale e ambientale (bilanci sociali, bilanci ambientali e bilanci di sostenibilità);
- \* documenti per la rendicontazione sulle risorse intangibili (intangibles reports and intellectual capital reports);
- \* documenti derivanti da un approccio di tipo olistico e integrato (report integrato)

# \* I report non-financial (1/3)

Ai precedenti si aggiungono report tipici della PA (e del no-profit):

- \* bilancio di missione
- \* bilancio di mandato
- \* bilancio di genere
- \* bilancio partecipativo

**\* I report non-financial** (2/2)



\* I principali strumenti di  
comunicazione non finanziaria

- \* introdotta negli anni '90 da Kaplan e Norton
- \* obiettivo: integrare i tradizionali indicatori economico-finanziari con altri tipi di informazioni, al fine di tradurre missione e strategia in un insieme coerente di misure di performance
- \* rappresenta in modo integrato le principali dimensioni di generazione del valore
- \* visione della gestione secondo quattro differenti prospettive (clienti; processi interni di gestione; processi di apprendimento e di crescita; prospettiva finanziaria)

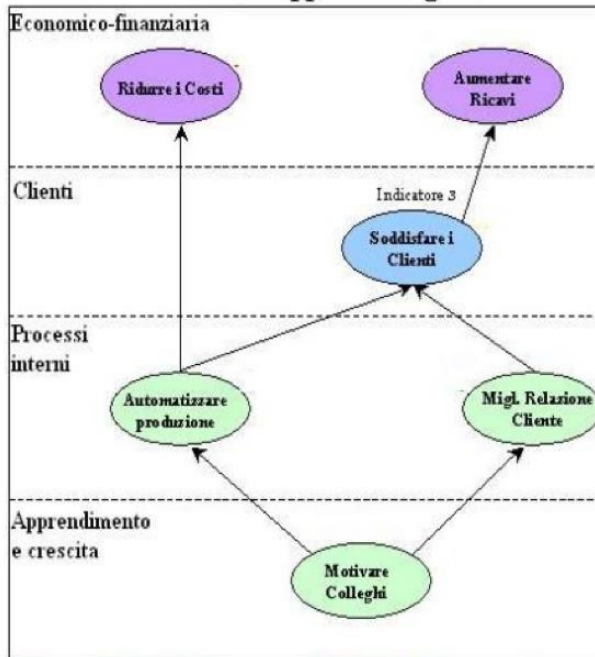
## \* la balanced scorecard





Processo di creazione BSC

# Mapa Strategica



Prospettiva economico-finanziaria			
Obiettivo	Misure	Target	Peso
Incrementare la redditività delle vendite	ROS	0,10	0,6
Prospettiva clienti			
Obiettivo	Misure	Target	Peso
Incrementare i volumi di vendita	N° pezzi	1000	0,7
Prospettiva processi aziendali interni			
Obiettivo	Misure	Target	Peso
Rispettare i tempi di consegna	N° consegne puntuali/N° consegne	98%	0,7
Prospettiva apprendimento e crescita			
Obiettivo	Misure	Target	Peso
Migliorare le capacità di vendita dei dipendenti	N° ore formazione all'anno	400 ore/anno	0,5

## Cruscotto

BSC | Tabelle | Configurazioni | Utilità | ? | i | M2-2006 | Periodo M2-2006

Prospettiva	Actual	Target	Trend
<b>Prospettiva Economico-Finanziaria</b>			
Controllo dei costi	66,27	110	🔴🟡🟢
Aumentare il MOL	109,03	95	🟡🟢🟠
Aumentare il fatturato	144,01	130	🟢🟡🔴
Controllo dei costi variabili	50,18	55	🟢🟡🔴
Controllo dei costi fissi	9,06	12	🟢🟡🔴
Costi fissi	130735		
Fatturato totale	1443638		🟢
<b>Prospettiva Risorse Umane e Organizzazione</b>			
Efficienza settore sviluppo	73,58	90	🟡🟢🟠
Straordinario settore sviluppo	2,66	2	🟢🟡🔴
Scostamento ore effettive-previste per bolta	102,52	100	🟡🟢🟠
Efficienza settore assistenza	56,65	90	🔴🟡🟢
Straordinario settore assistenza	2,76	2	🟢🟡🔴
Numero persone che gestiscono una chiamata	1	1	🟢🟡🔴
Ore gestione clienti	540	1600	🟢🟡🔴
<b>Prospettiva Clienti</b>			
Servizio Offerto	72,78	90	🟡🟢🟠
Qualità prodotto	88,04	90	🟢🟡🔴
Customer satisfaction	78,89	90	🟡🟢🟠
Struttura commerciale	77,7	90	🟡🟢🟠
Competenza struttura commerciale	75	95	🟡🟢🟠
Ampiezza offerta	85	80	🟢🟡🔴
Presenza c/o cliente	74,15	100	🟡🟢🟠
<b>Prospettiva Processi Interni</b>			
Aggiornamento personale	1	2,5	🔴🟡🟢
Giorni aggiornamento personale	1		
Innovazione di prodotto	88,61	90	🟢🟡🔴
Numero nuovi prodotti	1	1	🟢🟡🔴
Numero nuovi prodotti	1		
Fatturato nuovi prodotti/fatturato totale	13,9	18	🟡🟢🟠
Fatturato nuovi prodotti	200649		

- \* Consente di rendere conto delle politiche ambientali realizzate trasversalmente dall'organizzazione e della destinazione della spesa sostenuta per finalità ambientali
- \* fase di sintesi del più ampio sistema di contabilità ambientale
- \* In esso sono contenuti degli indicatori di:
  - **gestione ambientale**, che valutano l'impegno profuso nel controllo degli aspetti ambientali;
  - **ambientali assoluti**, che misurano, in assoluto, l'entità dei fattori d'impatto generati dall'impresa;
  - **prestazione ambientale**, che valutano l'efficienza ambientale svincolandola dalle fluttuazioni del livello di produzione;
  - **effetto potenziale**, che danno valutazione dell'effetto che potrebbe produrre l'attività dell'impresa sull'ambiente;
  - **effetto ambientale**, che valutano le variazioni effettive dell'ambiente dovute all'attività dell'impresa.

## \* il bilancio ambientale

**TABELLA BILANCIO AMBIENTALE CONSUNTIVO 2010**

RISORSA	Indicatore ambientale	Valore bilancio precedente 2009	Valore bilancio 2010	Target bilancio 2010	Valore di riferimento per la definizione del target annuale
<b>ENERGIA</b>	Produzione energia elettrica da fonti rinnovabili e cogenerazione (Mwh)	222.759	<b>222.502</b>	220.259	249.078 (2014)
	di cui:				
	Fonti rinnovabili	9.789	<b>11.000</b>	8.977	24.637
	Cogenerazione a gas	57.634	<b>58.502</b>	57.842	70.441
	Cogenerazione da rifiuti	155.336	<b>153.000</b>	153.440	154000
<b>STABILITÀ DEL CLIMA</b>	Emissioni CO <sub>2</sub> (ton/anno)*	2.173.797*	<b>2.168.820</b>	2.260.711*	1.830.808 Patto dei Sindaci (2020)
<b>QUALITÀ ARIA</b>	Concentrazioni di PM10 centralina via San Felice (µg/m <sup>3</sup> )	37	<b>34</b>	40	40 D.M. 60/2002
	Concentrazioni di PM2,5 centralina San Felice (µg/m <sup>3</sup> )	25	<b>21</b>	25	25 DIR 2008/50/CE
	Concentrazione NO <sub>2</sub> - centralina via San Felice (µg/m <sup>3</sup> )	52	<b>52</b>	40	40 D.M. 60/2002
<b>MATERIE PRIME</b>	Raccolta differenziata: incidenza sulla produzione totale RSU(%)	33,78	<b>34,84</b>	37,1	60 D.Lgs 152/06
<b>USO DEL SUOLO</b>	Indice di ripristino morfologico/ estrazione- (numero)	3,61	<b>5,8</b>	2,5 - 5	0,7-2
<b>VERDE PUBBLICO</b>	Giardini e parchi pubblici in area urbana (ha)	408,94	<b>427,48</b>	421,81	-
<b>ACQUA POTABILE</b>	Consumo idrico pro capite (l/ab g)	238	<b>229</b>	230	222 Piano Tutela Acque
	Perdite di rete %P3=A15/A9	18	<b>14,6</b>	15	15 Piano Tutela Acque
<b>CAMPI ELETTRICI MAGNETICI</b>	Interramento di elettrodotti ad alta tensione	35%	<b>38%</b>	35%	38%

- \* Strumento in cui viene tentata un'integrazione tra la dimensione financial, sociale e ambientale dell'attività svolta, dei risultati conseguiti e dell'impatto esterno
- \* Concetto triple bottom line
- \* Strumento di pianificazione e di controllo strategico, attraverso l'analisi dell'intero operato dell'ente e la successiva valutazione per verificare la capacità di “gestire l'equilibrio” tra le variabili considerate
- \* NB: linee guida emanate dalla GRI
- \* NB: individuazione di KPI

# \* bilancio di sostenibilità





**287,9**

**INVESTIMENTI**  
*(milioni di euro)*



Gli investimenti operativi nel territorio si mantengono elevati e superiori del 63% rispetto al 2002



**51,9 %**

**RACCOLTA DIFFERENZIATA**

In ulteriore crescita rispetto al 2011 e raddoppiata rispetto al 2002



**10.862**

**OCCUPAZIONE DIRETTA E INDIRECTA**

Ai 6.629 dipendenti del Gruppo si aggiunge la forza lavoro generata dalle forniture stimata in 4.233 unità nel 2012



area economica

area ambientale

area sociale



## I risultati di dieci anni di attività

### il Bilancio di Sostenibilità 2012

5



29

# 0

questo bilancio

# 1



### chi siamo

- Hera oggi
- La Missione e i Valori
- La gestione della sostenibilità
- Gli strumenti di governo
- Il governo della Responsabilità Sociale d'Impresa

# 2

30 **il dialogo con gli stakeholder** 52

    Gli stakeholder di Hera 53

    Le iniziative di dialogo e consultazione 54

    Il dialogo sul Bilancio di Sostenibilità 55



34

35

37

38

43

48

# 3

### i risultati economici e il valore aggiunto

58

    I risultati di gestione 59

    La distribuzione del valore aggiunto 62

Risultato sul territorio

## 1,7 mld/€



# 4

### i lavoratori

- La composizione 66
- Il turnover 71
- La diversità e le pari opportunità 73
- La formazione e lo sviluppo professionale 75
- La remunerazione e gli incentivi 79
- La salute e la sicurezza 82
- Le relazioni industriali 87
- La comunicazione interna 89
- I circoli ricreativi 90
- L'indagine sul clima interno 91
- Le altre iniziative di dialogo e consultazione 91

66

68

71

73

75

79

82

87

89

90

91

91

## 97,0%

Lavoratori a tempo indeterminato



# 5

### i clienti

- La composizione 92
- Le tariffe e le tariffe 94
- La qualità del servizio 98
- La qualità dell'acqua potabile 108
- La sicurezza e la continuità del servizio 110
- Le relazioni con i clienti 114
- Le indagini sulla soddisfazione dei clienti 119
- Le altre iniziative di dialogo e consultazione 125

92

94

98

108

110

114

119

125

127

## 9,9 min

Tempo medio di attesa allo sportello



## 6

### gli azionisti

128

La composizione	129
La corporate governance e la tutela degli azionisti	132
La distribuzione dei dividendi	132
L'andamento del titolo in borsa	133
Le relazioni con gli investitori e con gli analisti finanziari	135

## 7

### I finanziatori

136



## 8

### I fornitori

140

La composizione	142
La ricaduta sul territorio	144
La qualificazione e la selezione dei fornitori	146
La gestione dei contratti	149
Le relazioni con i fornitori	151



**4.233**

Lavoratori occupazione indotta da fornitori Hera

## 9

### la pubblica amministrazione

152

La composizione	153
I rapporti con i Comuni e con gli altri Enti locali	153
I rapporti con gli Enti regolatori e di controllo	155
I progetti di ricerca	159
Il contenzioso	160



## 10

### la comunità locale

162

La composizione	164
La comunicazione	164
L'educazione ambientale	167
Le relazioni con i media	168
Sponsorizzazioni e liberalità	169
Il dialogo con la comunità locale	172



Oltre  
**2.900**

persone hanno visitato  
gli impianti del Gruppo

## 11

### l'ambiente e le generazioni future

174

Gli aspetti ambientali delle attività gestite da Hera	176
La produzione di energia	176
I consumi di energia	185
La produzione e la distribuzione di acqua	187
La qualità della depurazione	190
Le emissioni in atmosfera	192
Le emissioni di gas serra	200
I rifiuti raccolti	202
La raccolta differenziata	206
I rifiuti smaltiti	211
La biodiversità	215

Emissioni in atmosfera dei  
termovalorizzatori rispetto  
ai limiti di legge d.Lgs. 133/2005

**11,0%**

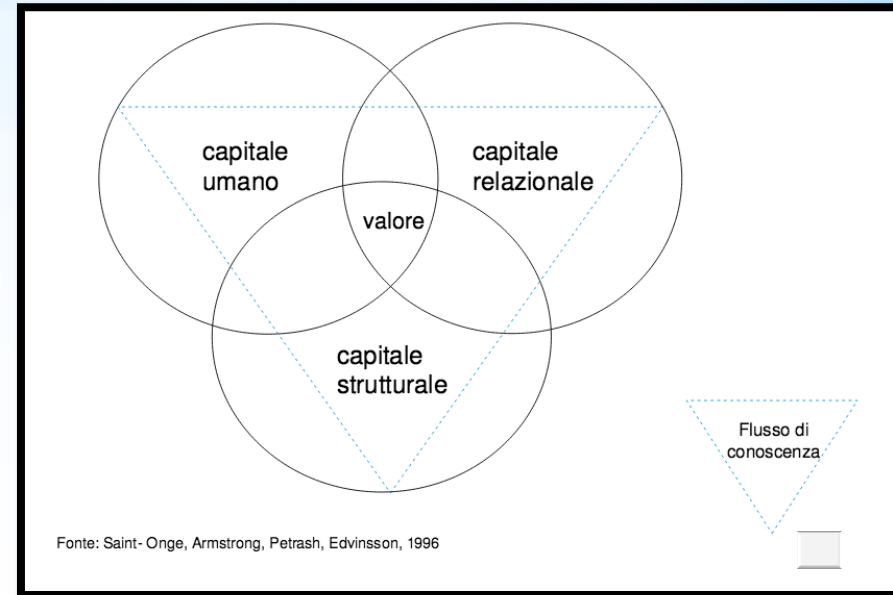
## 12

### appendici

220



- \* nato in imprese knowledge-based
- \* strumento che fornisce informazioni qualitative e quantitative sulle conoscenze dell'azienda, attingendo sia dall'analisi di bilancio sia da campagne di rilevazioni mirate



\* **bilancio degli intangibili e/o del capitale intellettuale**



Skandia navigator

## Gli indicatori usati con il modello Skandia

Focus Finanziario	Focus Relazionale	Focus Capitale Umano	Focus Processi	Focus Ricerca e Innovazione
Fatturato	Composizione assetto proprietario (presenza imprese o istituzioni finanziarie)	Presenza di proprietari nelle attività di gestione	Nr tot PC/ NR dipendenti	Peso spese annuali Ricerca e Sviluppo su Fatturato
CAGR Fatturato	Spin off (da impresa, università, centro di ricerca)	Analisi Formazione Proprietari	Spese IT/Nr dipendenti	Nr addetti dedicato alla Ricerca e Sviluppo
RO	Presenza di finanziamenti di venture capital o private equity	Composizione del personale in macro figure professionali	Presenza certificazione di qualità	Numero brevetti
CAGR RO	Presenza di accordi di fornitura superiori a 5 anni	Età media personale	% pdt difettosi su totale produzione	Numero altri diritti di proprietà individuale
CAGR Market Share	Analisi degli accordi di collaborazione	Background educativo personale	NR accessi Internet/ Nr dipendenti	Nuovi prodotti sviluppati nell'ultimo triennio
	Presenza impresa in distretto industriale	Turnover medio personale	Presenza di sistemi di risk management	Tempi medi di realizzazione nuovi prodotti
		Presenza competenze specifiche		Analisi accordi di collaborazione per lo sviluppo di nuovi pdt
		Presenza competenze linguistiche		
		Ore di formazione		
		Presenza sistemi di valutazione delle prestazioni		
		Presenza sistemi di valutazione del potenziale		
		Presenza sistemi di incentivazione delle prestazioni		

## Modello Brembo







# \* Focus on... il Bilancio sociale

- \* Anni '80: necessità di affiancare ai risultati economico-finanziari, anche informazioni sulle performance sociali
- \* Bilancio sociale come rappresentazione multidimensionale e integrata della realtà aziendale (comunicazione totale)
- \* strumento di rendicontazione VOLONTARIA e integrativa
- \* strumento di rendicontazione che consente alle aziende di realizzare una strategia di comunicazione diffusa e trasparente, in grado di perseguire il consenso e la legittimazione sociale

## \* Il bilancio sociale: introduzione (1/2)

- \* BS come strumento di comunicazione e di strategia aziendale (valenza esterna e interna)
- \* assenza di disposizioni unanimemente riconosciute
- \* diverse metodologie elaborate (NB: GBS)

# \* Il bilancio sociale: introduzione (2/2)

- \* Nato nel 1998, riunisce accademici e professionisti e consulenti aziendali
- \* Obiettivo: *“definire le caratteristiche di uno strumento di rendicontazione sociale che, insieme agli strumenti informativi tradizionali, consenta alle aziende di realizzare una strategia di comunicazione diffusa e trasparente, in grado di perseguire il consenso e la legittimazione sociale che sono la premessa per il raggiungimento di qualunque altro obiettivo, compresi quelli di tipo reddituale e competitivo”*
- \* Dal 2001: produzione di standard contabili (1) e documenti di ricerca (2)

# \* Gruppo di Studio Bilancio Sociale (GBS)

standard

principi di redazione del bilancio sociale (2013)

La rendicontazione nel settore sociale e pubblico

documenti di ricerca

LINEE GUIDA PER LA REVISIONE DEL BILANCIO SOCIALE

INDICATORI DI PERFORMANCE PER IL REPORTING E IL RATING DI SOSTENIBILITÀ

REPORTING AMBIENTALE E VALORE AGGIUNTO

CORPORATE GOVERNANCE E RESPONSABILITÀ SOCIALE

GLI INDICATORI DI PERFORMANCE NELLA RENDICONTAZIONE SOCIALE

LA RENDICONTAZIONE SOCIALE PER LE REGIONI

LA RENDICONTAZIONE SOCIALE NELLE UNIVERSITÀ

LA RENDICONTAZIONE SOCIALE NEGLI INTANGIBILI

LA RENDICONTAZIONE SOCIALE DELLE AZIENDE SANITARIE

LA RENDICONTAZIONE SOCIALE DEL NON PROFIT

IL BILANCIO SOCIO-AMBIENTALE NEI GRUPPI AZIENDALI

LA RENDICONTAZIONE TERRITORIALE: LE FINALITÀ, IL PROCESSO, GLI INDICATORI

NB dalla prima alla seconda stesura: ampliamento degli elementi analizzati



Associazione nazionale  
per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale

## IL BILANCIO SOCIALE GBS 2013

*STANDARD*

PRINCIPI DI REDAZIONE  
DEL BILANCIO SOCIALE



GIUFFRÈ EDITORE

Nel documento, si definisce il bilancio sociale (BS) come uno strumento di informazione per fornire il quadro delle performance sociali. Il BS deve avere queste caratteristiche:

- *Autonomia*
- *Generalità di applicazione*
- *Periodicità*
- *Redazione consuntiva*
- *Destinazione pubblica*

Necessario rispetto dei seguenti principi: responsabilità, identificazione, trasparenza, inclusione, coerenza, neutralità, competenza, prudenza, comparabilità, comprensibilità, chiarezza e intelligibilità, periodicità e ricorrenza, omogeneità, utilità, significatività e rilevanza, verificabilità, attendibilità, autonomia

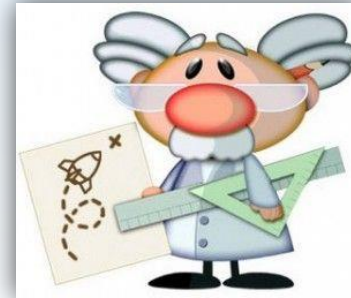




# How to...

START

ESPLICITARE LE LINEE GUIDA  
METODOLOGICHE SEGUITE



DESCRIVERE I MOTIVI CHE HANNO  
PORTATO ALLA REDAZIONE DEL BS

PREVEDERE LETTERA DEL/DEI  
RESPONSABILE/I



# How to...

DESCRIBE

SEZIONE “IDENTITA’ AZIENDALE E CONTESTO”

- \* Descrive l’assetto istituzionale, la missione e i valori etici di riferimento
- \* Illustra il disegno strategico dell’ente
- \* Elementi essenziali:
  - \* *scenario e contesto di riferimento*
  - \* *principi e valori di fondo*
  - \* *sistema di governance e assetto organizzativo*
  - \* *strategie e politiche*

**Funzione:** permettere agli SH di valutare la realtà analizzata e le sue performance attraverso la comparazione dei valori e delle strategie con i risultati raggiunti

How to...

DESCRIBE

SEZIONE "IDENTITA' AZIENDALE E CONTESTO"

Chi siamo

Descrizione della propria IDENTITA'

Missione

Valori

Mappatura degli stakeholder

Assetto istituzionale

Descrizione della propria STRUTTURA

dimensione e collocazione sul mercato

strategie, programmi, iniziative e risorse

# How to...

DESCRIBE

## SEZIONE “IDENTITA’ AZIENDALE E CONTESTO”

### Osservazioni:

- il primo anno di implementazione del BS è auspicabile tracciare anche la storia dell’azienda
- è necessario, nella descrizione dei valori etici, rispettare dei requisiti formali

Prescrittività	i valori affermati devono essere intesi come la guida effettiva del comportamento e dell’attività dell’azienda
Osservanza	i valori affermati devono essere effettivamente rispettati e osservati nell’azienda
Stabilità	i valori devono essere cogenti per una durata significativa
Generalità	i valori devono ricoprire l’insieme delle attività e delle relazioni tra l’azienda e i suoi <i>stakeholder</i>
Imparzialità	i valori affermati, se hanno validità generale, devono essere applicati in modo imparziale tra tutte le categorie di <i>stakeholder</i> e se riferiti a una specifica categoria di <i>stakeholder</i> , in modo imparziale tra soggetti in essa compresi
Universalità	i valori devono essere intesi dall’azienda in modo non occasionale ed essere considerati come validi in tutti i casi analoghi, cioè in tutti i casi in cui ricorrono le caratteristiche alle quali i valori si riferiscono

# How to...

DESCRIBE

SEZIONE “IDENTITA’ AZIENDALE E CONTESTO”

## Osservazioni:

- nella descrizione della struttura aziendale, prediligere schemi e grafici a soluzioni descrittive
- l’ordine degli argomenti non è rilevante, ma è essenziale che si segua un approccio logico
- è auspicabile che si individuino e si descrivano precisamente gli obiettivi e i programmi, in modo tale che vi sia la possibilità di confronto lineare con il loro raggiungimento
- gli obiettivi e i programmi devono tenere conto dell’aspetto economico, finanziario, sociale e ambientale
- centrale è la mappatura degli SH e loro modalità di coinvolgimento
- attenzione all’enfasi



How to...

DESCRIBE

SEZIONE "IDENTITA' AZIENDALE E CONTESTO"

Mappatura SH



# How to...

VALUE

RICLASS. DATI CONTABILI E CALCOLO VA

- \* Di più diretta derivazione dalle risultanze contabili
- \* Misurazione del VA prodotto e sua distribuzione agli SH (tramite riclassificazione del CE)
- \* Due prospetti
  - \* Prospetto di determinazione del VA
  - \* Prospetto del riparto del VA

VALORE AGGIUNTO: grandezza con una valenza informativa di carattere sociale

# How to...

VALUE

## RICLASS. DATI CONTABILI E CALCOLO VA

PROSPETTO DI DETERMINAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE	ESERCIZI (val./arr.)		
	(n)	(n-1)	(n-2)
<b>A) Valore della produzione</b>			
1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni - rettifiche di ricavo			
2. Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti (e merci) <sup>(3)</sup>			
3. Variazione dei lavori in corso su ordinazione			
4. Altri ricavi e proventi			
<b>Ricavi della produzione tipica</b>			
5. Ricavi per produzioni atipiche (produzioni in economia)			
<b>B) Costi intermedi della produzione</b>			
6. Consumi di materie prime, Consumi di materie sussidiarie Consumi di materie di consumo Costi di acquisto di merci (o Costo delle merci vendute)			
7. Costi per servizi			
8. Costi per godimento di beni di terzi			
9. Accantonamenti per rischi			
10. Altri accantonamenti			
11. Oneri diversi di gestione			
<b>VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO</b>			
<b>C) Componenti accessori e straordinari</b>			
12. +/-Saldo gestione accessoria Ricavi accessori - Costi accessori			
13 +/-Saldo componenti straordinari Ricavi straordinari - Costi straordinari			
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO</b>			
- Ammortamenti della gestione per gruppi omogenei di beni			
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>			

# How to...

VALUE

## RICLASS. DATI CONTABILI E CALCOLO VA

### VALORE AGGIUNTO

Il valore aggiunto è stato così calcolato (in euro):	2011	2012	2013
Totale ricavi	408.871.798	425.015.967	428.500.479
Consumi materie prime	133.213.844	141.777.502	143.051.422
Servizi/beni terzi/on.div.	61.377.955	65.198.985	59.448.886
Valore aggiunto lordo	214.279.999	218.039.480	226.000.171
Ammortamenti	18.313.524	19.346.201	17.494.741
Valore aggiunto netto	195.966.475	198.693.279	208.505.430
Costo del lavoro	177.992.843	182.945.876	189.363.327
di cui stipendi ai soci	134.503.028	141.108.506	143.616.842
Contributi associativi	474.340	464.532	475.097
Imposte e tasse	8.358.999	8.620.490	9.212.928
Erogazioni sociali	345.831	397.361	285.661
Risultato operativo	8.794.462	6.265.020	9.168.417
Gestione finanziaria	1.715.339	2.056.517	1.650.690
<b>Risultato netto gestionale</b>	<b>7.079.123</b>	<b>4.208.503</b>	<b>7.517.727</b>

# How to...

VALUE

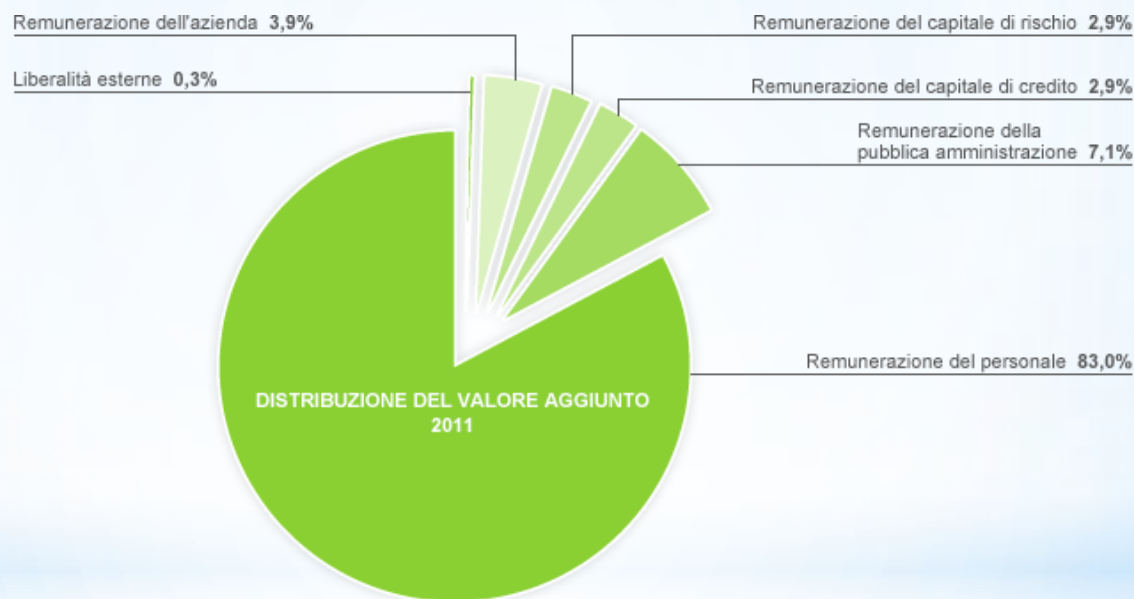
## RICLASS. DATI CONTABILI E CALCOLO VA

PROSPETTO DI RIPARTO DEL VALORE AGGIUNTO	ESERCIZI (val./arr.)		
	(n)	(n-1)	(n-2)
<b>A. Remunerazione del Personale</b>			
Personale non dipendente			
Personale dipendente			
a) remunerazioni dirette			
b) remunerazioni indirette			
c) quote di riparto del reddito			
<b>B. Remunerazione della Pubblica Amministrazione</b>			
Imposte dirette			
Imposte indirette			
- sovvenzioni in c/esercizio			
<b>C. Remunerazione del Capitale di Credito</b>			
Oneri per capitali a breve termine			
Oneri per capitali a lungo termine			
<b>D. Remunerazione del Capitale di Rischio</b>			
Dividendi (utili distribuiti alla proprietà)			
<b>E. Remunerazione dell'Azienda</b>			
+/- Variazioni riserve (Ammortamenti)			
<b>F. Liberalità</b>			
<b>G. Ambiente</b>			
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>			

# How to...

## VALUE

### RICLASS. DATI CONTABILI E CALCOLO VA



DISTRIBUZIONE V.A.%	2011	2010	2009	2008	2007
Remuneraz. personale	83,0%	81,7%	76,6%	70,3%	79,0%
Remuneraz. pubblica amministr.	7,1%	6,8%	8,7%	9,2%	10,6%
Remuneraz. capitale di credito	2,9%	1,3%	2,5%	3,1%	1,9%
Remuneraz. capitale di rischio	2,9%	4,0%	7,7%	3,2%	3,7%
Remuneraz. azienda	3,9%	5,8%	4,4%	14,0%	4,6%
Liberalita' esterne	0,3%	0,3%	0,1%	0,2%	0,3%
<b>V.A. GLOBALE NETTO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>



How to...

VALUE

RICLASS. DATI CONTABILI E CALCOLO VA



# How to...

BE SUSTAINABLE

RELAZIONE SOCIO-AMBIENTALE

- Descrizione quali-quantitativa della corrispondenza tra risultati raggiunti e impegni assunti e loro effetto sui portatori di interesse
- Descrizione di impegni e operato dell'azienda
- Esplicitazione delle politiche e dei risultati attesi per ogni SH

## ELEMENTI ESSENZIALI DELLA RELAZIONE

- indicazione impegni assunti
- identificazione degli stakeholder
- esplicitazione delle politiche per ogni categoria di stakeholder
- descrizione di tutti i dati utili a descrivere la relazione tra impegni assunti e esiti
- eventuali comparazioni

# How to...

BE SUSTAINABLE

## RELAZIONE SOCIO-AMBIENTALE

due parti



dimensione sociale

dimensione ambientale



analisi per categorie di SH



- informazioni economico-finanziarie
- informazioni qualitative
- dati e indicatori quantitativi sulla performance ambientale

AREE DI INTERVENTO	CATEGORIE DI STAKEHOLDER		
	*****	*****	*****

# How to...

BE SUSTAINABLE

## RELAZIONE SOCIO-AMBIENTALE

per ogni categoria di SH vanno individuati gli indicatori più significativi

ASPETTO	INDICATORI	NOTE
remunerazione e benefici	costo del personale	eventuale dettaglio per natura (stipendi, oneri sociali, TFR) o per funzione (personale amministrativo, commerciale ecc.), area geografica ecc.
	% costo del personale sul valore aggiunto	
	retribuzione media pro-capite per categoria	cfr con media settore/area geografica di attività
	retribuzione neo-assunti/salario minimo area geografica	
	% incremento medio retribuzioni	cfr con inflazione
	% dipendenti con aumento retributivo	
	Differenziali retributivi (inclusendo anche le prestazioni previdenziali, ecc.) rispetto ai contratti a tempo indeterminato ordinario, distinti secondo le varie forme contrattuali	
	Differenziali tra il compenso (stock option incluse) dei massimi manager ed il compenso medio e minimo dei dipendenti	
	valore medio incentivazioni/benefit pro-capite	
	% dipendenti con incentivazioni	
	valore complessivo benefit aziendali	(es. fondi pensione, polizze sanitarie, alloggi, auto ecc.)
	% dipendenti che usufruiscono dei benefit	
	% dipendenti che hanno usufruito del periodo di maternità e numero di giornate di assenza	
% dipendenti che dopo aver usufruito del periodo di assenza per maternità hanno ripreso il lavoro		
salute e sicurezza	infortuni	eventuale dettaglio per causa (agente materiale, mansione, reparto, settore produttivo, voce di tariffa) in itinere o sul lavoro ecc.
	indice di frequenza infortuni (1)	(n infortuni/ore lavorate)* 1.000.000 possibile cfr con media settore
	indice di frequenza infortuni (2)	(n infortuni/n dipendenti)*1.000 possibile cfr con media settore
	indice di gravità infortuni (1)	(n giorni infortunio/ore lavorate)* 1.000.000 possibile cfr con media settore
	indice di gravità infortuni (2)	(n giorni infortunio/n dipendenti)* 1.000 possibile cfr con media settore
	rapporto tra infortuni in itinere ed infortuni totali	
	durata media assenze per infortuni	n giorni infortunio/n infortuni possibile cfr con media settore
	% controlli di conformità sicurezza con esito positivo	precisare se controlli fatti da soggetti interni o da enti esterni preposti alla sicurezza

# How to...

## BE SUSTAINABLE

### RELAZIONE SOCIO-AMBIENTALE

ASPETTO	INDICATORI	NOTE
salute e sicurezza	% costi salute e sicurezza sul reddito operativo	
	% dipendenti con formazione sulla sicurezza	
	% del personale addetto alla sicurezza sul totale della forza lavoro	
	% ore aula rispetto ore formazione totali sulla sicurezza	distinzioni delle modalità di erogazione della formazione (in aula o a distanza)
	Aspetti della sicurezza previsti da accordi contrattuali sindacali	
categoria sesso età anzianità tipologia contrattuale area geografica titolo di studio	personale complessivo	
	% personale dipendente e non dipendente	evidenza di contratti diversi dal lavoro dipendente (es. agenti, collaboratori, lavoratori interinali ecc.)
	% dipendenti per categoria e sesso	per categoria si intende la qualifica professionale (operai, impiegati, quadri e dirigenti)
	% dipendenti per tipologia contratto e sesso	per tipologia di contratto si intende a tempo determinato, a tempo indeterminato, lavoro a progetto ecc.
	% dipendenti per area geografica	per area geografica si intende il luogo di lavoro, supponendo che l'impresa operi su più unità locali
	% dipendenti per titolo di studio e categoria	
	età media per categoria	
	anzianità media per categoria	
formazione	costi di formazione	
	% costi di formazione su costo del personale	
	n medio ore formazione per categoria	
	% ore formazione su ore lavoro	
	% ore formazione per area tematica	per area tematica si intende l'oggetto del corso (es. lingue, formazione tecnica ecc.)
	% dipendenti formati per categoria	
	% ore aula rispetto ore formazione totali	distinzioni delle modalità di erogazione della formazione (in aula o a distanza)
	n stage offerti	
	Programmi di formazione manageriale e di aiuto per il fine carriera	
valorizzazione	% promozioni per categoria	
	% dipendenti sottoposti a valutazione performance o programmi sviluppo	es. programmi per neo-assunti, per "talenti"
	% contratti a tempo determinato trasformati in contratti a tempo indeterminato	
pari opportunità	% dipendenti per sesso e categoria	calcolato sul n totale dipendenti
	% dirigenti/quadri donne	calcolato sul n totale dirigenti/quadri

# How to...

BE SUSTAINABLE

## RELAZIONE SOCIO-AMBIENTALE

ASPETTO	INDICATORI	NOTE
clima aziendale	% dipendenti a cui è stato somministrato questionario	
	% adesione al questionario	
	punteggio medio soddisfazione dipendenti	
assenteismo	% ore assenza su ore totali lavorate	dettaglio per causa assenza
provvedimenti disciplinari e contenzioso	n contenziosi per tipologia	precisare se contenziosi attivi o passivi e possibile suddivisione per causale (es. licenziamento, retribuzioni, discriminazioni ecc.)
	n provvedimenti disciplinari per tipologia	
	n ricorsi contro provvedimenti disciplinari	
volontariato	n ore volontariato messe a disposizione dai dipendenti	
raccolte fondi	contributi raccolti da dipendenti per erogazioni liberali	

NB: Bilancio sociale CADIAI

ASPETTO	INDICATORI	NOTE
pari opportunità	% ore formazione per sesso e categoria	
	% promozioni per sesso e categoria	
	retribuzione media per sesso e categoria	
	n disabili o appartenenti a categorie protette n postazioni di lavoro attrezzate per disabili	al netto obblighi di legge
organizzazione lavoro	% dipendenti part-time	
	% dipendenti a tempo determinato	
	% lavoratori con contratti lavoro interinale	
	% ore straordinarie su totali lavorate per categoria	
	% dipendenti che usufruiscono orario flessibile	
relazioni industriali	n dipendenti in aspettativa	
	tasso di sindacalizzazione	
	n accordi siglati	
	% incremento stipendi a seguito accordi sindacali	
	n posti di lavoro salvati per effetto accordi sindacali	
Comunicazione	% ore sciopero su ore totali di lavoro	
	% ore assemblea o permessi sindacali su ore lavoro	
	n incontri comunicazione interna	
	% dipendenti con intranet	
attività sociali	% dipendenti a cui è distribuita rivista/newsletter	
	n segnalazioni o suggerimenti ricevuti da dipendenti	
	contributo aziendale per circoli ricreativi	
	n iniziative sociali organizzate	
turnover	% dipendenti iscritti a circoli ricreativi ecc.	
	% dipendenti partecipanti alle iniziative	
	n cessazioni per tipologia e per categoria	per tipologia di cessazioni si intende: dimissioni, licenziamento, procedure collettive di licenziamento ecc.
assunzioni	% turnover	n cessazioni/personale medio
	% turnover	(n cessazioni-assunzioni)/personale medio
assunzioni	n assunzioni totale	
	tasso di assunzione	n assunzioni/personale medio cfr con media settore
	tasso di assunzione per categoria, sesso, tipologia contrattuale	
	tasso assunzioni a tempo determinato	n assunzioni t.d./n assunzioni t.i.
	% assunzioni a seguito stage	n stagisti assunti/n stagisti



# How to...

BE SUSTAINABLE

RELAZIONE SOCIO-AMBIENTALE

DIMENSIONE AMBIENTALE

INFO ECONOMICO-FINANZIARIE

legate alla spesa ambientale:

- per lo smaltimento dei rifiuti
- per la protezione dell'ambiente
- per la riduzione dell'inquinamento acustico
- per la tutela della biodiversità e del paesaggio

INFO QUALITATIVE

con la definizione della politica ambientale:

- presenza di eventuali sistemi di gestione ambientali
- presenza di certificazioni ambientali
- ...

INFO QUANTITATIVE

necessarie per monitorare la performance ambientale:

- dati sulle emissioni in aria, suolo, acqua...
- indicazione delle metodologie di rilevazione adottate

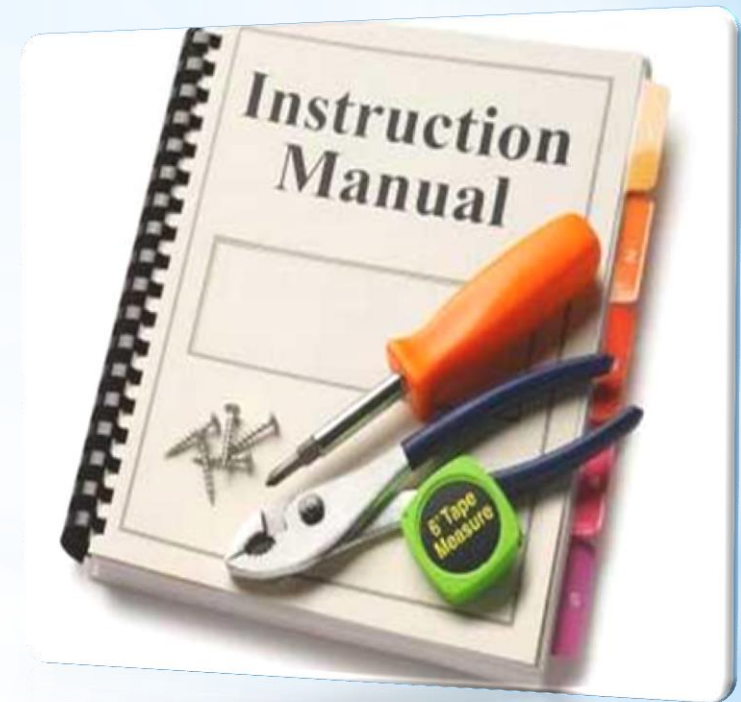
NB: l'implementazione di una rendicontazione ambientale può tradursi nella redazione di un autonomo bilancio ambientale

# How to...

## BE SUSTAINABLE

### RELAZIONE SOCIO-AMBIENTALE

ASPETTO	INDICATORI	NOTE
ASPETTI AMBIENTALI DIRETTI		
Consumi di materie prime ed accessorie	Indicatori di consumo per peso o volume delle materie utilizzate	Indicazione della % proveniente da materiale riciclato
Consumi di energia per tipologia di fonte utilizzata	Indicatori di consumo Sviluppo e caratteristiche di prodotti "Energy efficient"	Indicare anche le percentuali di risparmio in conseguenza di iniziative di efficienza in imprese
Consumi di acqua	Indicatori di consumo per fonti utilizzate	Indicare le % di acqua riutilizzata
Emissioni, scarichi ed effluenti liquidi		
Polverie gas serra	Indicatori di emissione totale, dirette ed indirette per tipologia (CO <sub>2</sub> , CH <sub>4</sub> , N <sub>2</sub> O, e altre sostanze previste in leggi e regolamenti locali e altre Convenzioni internazionali)	Indicare le iniziative intraprese per la riduzione ed i risultati raggiunti
Effluenti liquidi e scarichi	Indicatori di numero totale o volume totale di: acque, perdite di elementi chimici, oli o combustibili	Gli indicatori fanno riferimento alle soglie di permissività imposte dalle autorità competenti, sia in termini di periodo che di trend o di benchmarking
Rifiuti	Classificazione dei rifiuti per destinazione e indicatori di quantità	La produzione dei rifiuti va analizzata per tipo secondo il codice CER,
	Indicatori di produzione dei rifiuti per tipologia e metodo di smaltimento	Per i rifiuti pericolosi indicare anche i dati di trattamento ed eventuale esportazione all'estero
Inquinamento acustico o olfattivo	Indicatori specifici	Gli indicatori fanno riferimento alle soglie di permissività imposte dalle autorità competenti, sia in termini di periodo che di trend o di benchmarking
Comportamenti aziendali rispetto al paesaggio ed alle aree protette (fauna, flora, estetica), all'ecosistema ed alla biodiversità	- Localizzazioni e dimensioni di impianti gestiti in o in adiacenza ad aree protette - Programmi per gestire e salvaguardare l'ecosistema e la biodiversità - Fonti d'acqua e relativi habitat influenzati significativamente da scarichi e perdite	Valutazione degli impatti Aree recuperate  Analisi rispetto alle specie della lista "IUCN Red List"



\* BS: istruzioni per  
l'uso



**IL BILANCIO SOCIALE NON  
E' UN PROCESSO  
STANDARDIZZATO**

**OCCORRE  
COINVOLGERE LA  
DIREZIONE  
AZIENDALE  
NELLA PREPARAZIONE  
DEL DOCUMENTO**







**IL BILANCIO  
SOCIALE,  
SEPPURE DI  
MATRICE  
TECNICA,  
RAPPRESENTA UN  
MEZZO DI  
RELAZIONE CON  
GLI  
STAKEHOLDER**





**IDENTIFICARE I  
CANALI DI  
COMUNICAZIONE  
E DIFFUSIONE  
ADEGUATI**

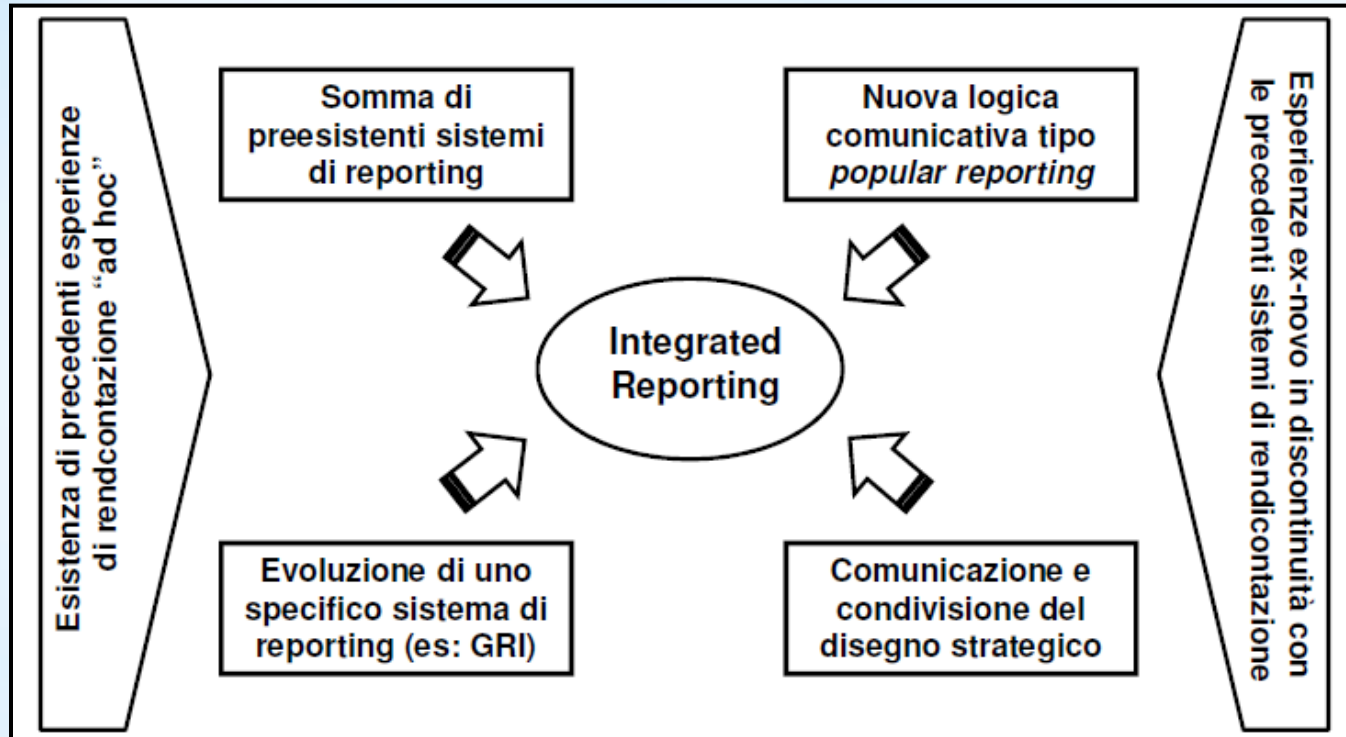




**ATTENZIONE:  
RISCHIO DI  
CONSIDERARLO  
UNO  
STRUMENTO DI  
PROMOZIONE  
AZIENDALE**



\*Focus on... il report  
integrato



# \* verso il report integrato (1/3)

- \* L'IIRC ha lanciato nel 2011 una bozza di consultazione, unitamente a un programma pilota di sperimentazione della reportistica integrata, e nel dicembre 2013 ha emanato la versione definitiva del documento “*The International <IR> Framework*” (IIRC FW)
- \* contiene i principi-guida per la redazione di report che vogliono rappresentare in maniera olistica e completa la performance di periodo di un'organizzazione

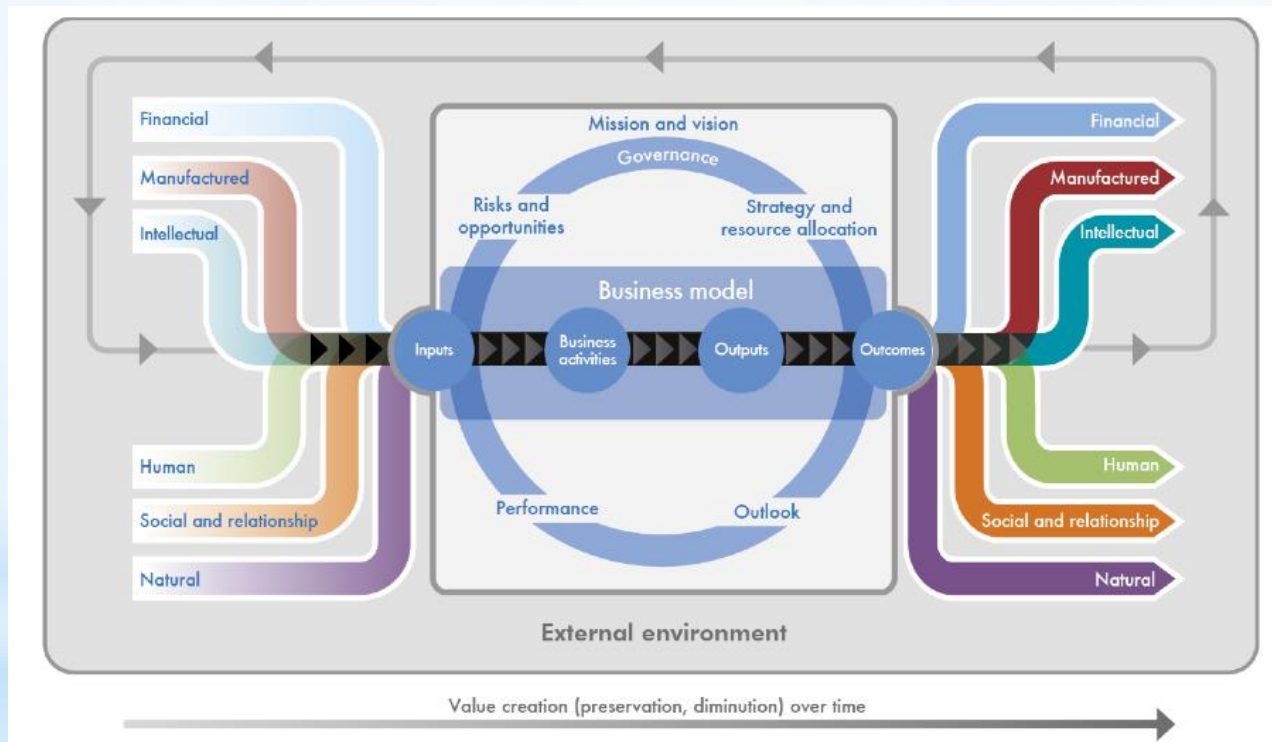
# \* verso il report integrato (2/2)



- \* *quadro concettuale basato su principi (Focus strategico e orientamento al futuro; Connettività delle informazioni; Relazioni con gli stakeholder; Materialità; Sinteticità; Attendibilità e completezza; Coerenza e comparabilità) per garantire flessibilità e comparabilità*
- \* *individuazione dei contenuti minimi (presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno; governance; modello di business; rischi e opportunità; strategia e allocazione delle risorse; performance; prospettive; base di preparazione e presentazione; indicazioni generali sul reporting)*
- \* *esplicitazione del processo di assunzione di responsabilità da parte della governance aziendale*
- \* *destinatari privilegiati del report: portatori di capitale finanziario*

# \* principali contenuti IIRC FW

punto centrale: **valore creato** come criterio-base del processo di rendicontazione

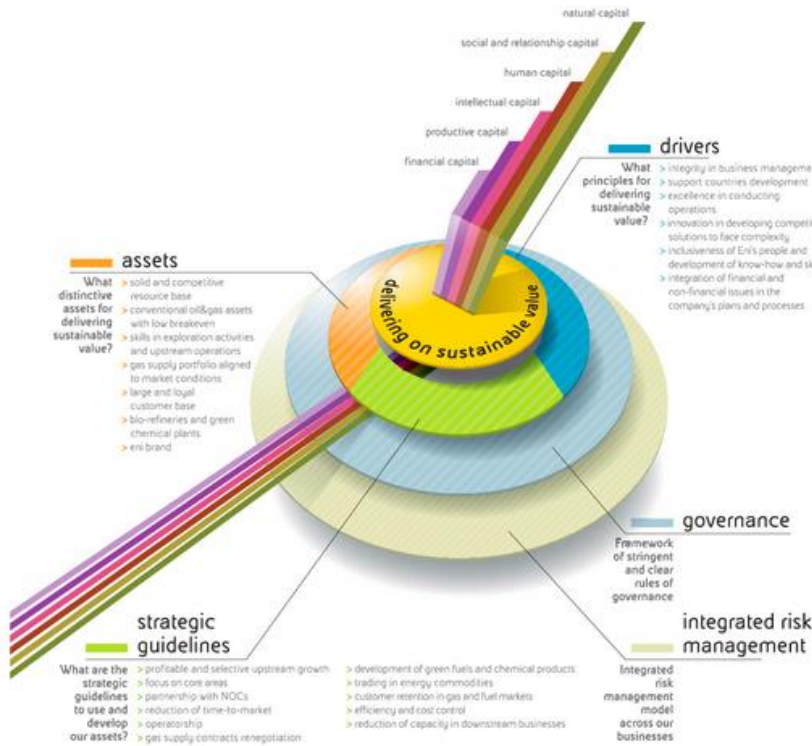


fonte: IIRC FW

# business model

Eni's business model targets long-term value creation for its stakeholders by delivering on profitability and growth, efficiency and operational excellence and handling operational risks of its businesses, as well as environmental conservation, and local communities relationships, preserving health and safety of people working in Eni and with Eni, in respect of human rights, ethics and transparency. The main capitals used by Eni (financial capital, productive capital, intellectual capital, natural capital, human capital, social and relationship capital) are classified in accordance with the criteria included in the "International IR Framework" published by the International

Integrated Reporting Council (IRC). 2014 financial results and sustainability performance rely on the responsible and efficient use of our capitals. Hereunder is articulated the map of the main capitals exploited by Eni and actions positively affecting on their quality and availability. At the same time, the scheme evidences how the efficient use of capitals and related connections create value for the company and its stakeholders. For detailed information on results associated to each capital and to the way by which each strategic target is achieved see the Integrated Performance tables.



	stock of capital	Eni's main actions	value creation for Eni	value creation for Eni's stakeholders
<b>financial capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financial structure</li> <li>Liquidity reserves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cash flow from operations</li> <li>Bank loans</li> <li>Bonds</li> <li>Maintaining strategic liquidity</li> <li>Hedging</li> <li>Dividends</li> <li>Working capital optimization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Going concern</li> <li>Lower cost of capital</li> <li>Reduction of working capital</li> <li>Leverage optimization</li> <li>Risk opportunities</li> <li>Mitigation of market volatility</li> <li>Credit worthiness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yields</li> <li>Share price appreciation</li> <li>Social and economical growth</li> <li>Satellite activities</li> </ul>
<b>productive capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onshore and offshore plants</li> <li>Pipelines and storage plants</li> <li>Liquefaction plants</li> <li>Refineries</li> <li>Distribution networks</li> <li>Power plants</li> <li>Chemical plants</li> <li>Buildings and other equipment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technological upgrade</li> <li>Process upgrade</li> <li>Investment in new businesses (biorefinery, Green chemistry, car sharing)</li> <li>Maintenance and development activities</li> <li>Increase environment Certifications (ISO 14001, ISO 50001, EMAS, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Returns</li> <li>Enlarging asset portfolio</li> <li>Increase assets value</li> <li>Reduction of operational risk</li> <li>Energy and operational efficiency</li> <li>Reputation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Availability of energy sources and green products</li> <li>Employment</li> <li>Satellite activities</li> <li>Reduction of direct GHG emissions and responsible use of resources</li> </ul>
<b>intellectual capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technologies and intellectual property</li> <li>Corporate internal procedures</li> <li>Corporate governance system</li> <li>Integrated risk management</li> <li>Management and control systems</li> <li>Knowledge management</li> <li>ICT (Green Data Center)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Research and development expenditures</li> <li>Partnerships with centres of excellence</li> <li>Development of proprietary technologies and patents</li> <li>Application of procedures and systems</li> <li>Audit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competitive advantage</li> <li>Risk mitigation</li> <li>Transparency</li> <li>Performance</li> <li>License to operate</li> <li>Stakeholders' acceptability</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduction of environmental and social impacts</li> <li>Transfer of best available technologies and know-how to host Countries</li> <li>Contributing to the fight against corruption</li> <li>Green products</li> </ul>
<b>human capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Health and safety of people</li> <li>Know-how and skills</li> <li>Experience</li> <li>Engagement</li> <li>Diversity (gender, seniority, geographical)</li> <li>Eni's thinking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Safety at work</li> <li>Recruiting, education and training on the job</li> <li>Promotion of human rights</li> <li>Eni's people engagement</li> <li>Knowledge management</li> <li>Welfare</li> <li>Leveraging on diversity</li> <li>Enhancing individual talents and remuneration in accordance to a merit system</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Performance</li> <li>Efficiency</li> <li>Competitiveness</li> <li>Innovation</li> <li>Risk mitigation</li> <li>Reputation</li> <li>Talent attraction</li> <li>Job enhancement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Create employment and preserve jobs</li> <li>Job enhancement</li> <li>Wellness of Eni's people and local communities</li> <li>Increase and transfer know-how</li> </ul>
<b>social and relationship capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relationship with stakeholders (institutions, governments, communities, associations, customers, suppliers, industrial partners, NGO, universities, trade unions)</li> <li>eni brand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stakeholders' Engagement</li> <li>MoU with Governments and local authorities</li> <li>Projects for local development and Local Content</li> <li>Strategic partnerships</li> <li>Involvement in international panel discussion</li> <li>Development of programmes on research and training</li> <li>Partnerships with trade unions</li> <li>Quality of services rendered</li> <li>Brand management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operational &amp; social licence</li> <li>Reduction of time-to-market</li> <li>Country risk reduction</li> <li>Market share</li> <li>Alignment to international best practices</li> <li>Reputation</li> <li>Competitive advantage</li> <li>Suppliers reliability</li> <li>Customers retention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Local socio-economical development</li> <li>Customers and suppliers satisfaction</li> <li>Share of expertise with territories and communities</li> <li>Satisfaction and incentive of people</li> <li>Promoting respect for workers' rights</li> </ul>
<b>natural capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oil and gas reserves</li> <li>Water</li> <li>Biodiversity and ecosystems</li> <li>Air</li> <li>Soil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exploration, production, transporting, refining and distributing hydrocarbons</li> <li>Investment in new businesses (biorefinery, Green Chemistry, car sharing)</li> <li>Investment in technological and process upgrade</li> <li>Remediation activities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hydrocarbon reserves growth</li> <li>Opex reduction</li> <li>Mitigation of operational risk (asset integrity)</li> <li>Reputation</li> <li>License to operate</li> <li>Stakeholders' recognition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduction of gas flared</li> <li>Reduction of oil spill</li> <li>Preservation of biodiversity</li> <li>Green products</li> <li>Containment of water consumption (re-injection and water reuse)</li> <li>Energy efficiency</li> </ul>

## Integrated Business Model



\*Peer companies – an average of 17 consumer packaged goods companies, excluding Clorox, used for benchmarking purposes.



# What we live for

We've turned our vision around to focus on our customers – we've got lots to do to make our vision real but we're concentrating on doing exactly that.



- \* IIRC database in cui sono presenti i report integrati delle realtà che hanno aderito al progetto
- \* NB: legislazione sulla reportistica integrata già presente in alcuni Paesi di matrice anglosassone (Sud Africa, Nuova Zelanda, Australia)



- \* MOLTENI M., Responsabilità sociale e performance d'impresa, 2004
- \* PICCIAIA F., Le organizzazioni non profit, 2012
- \* ROBERTS J., SCAPENS R., Accounting systems and systems of accountability. Understanding accounting practices in their organisational contexts, 1985
- \* CHRISTENSEN, M., SKÆRBÆK P., Framing and overflowing of public sector accountability innovations: A comparative study of reporting practices, 2007
- \* GBS, Il bilancio sociale, 2013
- \* IIRC, IIRC Framework, 2013
- \* Elkington J., Cannibal with forks, 1992

## \* Bibliografia di riferimento