

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Dipartimento di Management



Dottorato di Ricerca in Business and Management
XXXIII Ciclo

*Diversity management e sue evidenze nella
comunicazione delle politiche e delle attività d'impresa.*

Candidata: Silvia Sinicropi

Relatore: Prof. Massimo Pollifroni

Coordinatore del Dottorato: Prof. Stefano Bresciani

Anni Accademici 2017-2020

Settore Scientifico Disciplinare: SECS-P/07

Indice

Abstract	5
Capitolo 1	7
Introduzione	7
1.1 Contesto di riferimento.....	7
1.2 Problema di ricerca.....	8
1.3 Scopo e obiettivi della ricerca	9
1.4 Panoramica della metodologia della ricerca.....	9
1.5 Report finale della ricerca	10
Capitolo 2	12
La rendicontazione integrata	12
2.1 Origini dell'IR in Sudafrica e l'International Reporting Committee of South Africa	12
2.2 L' <IR> Framework e l'International Integrated Reporting Council. 17	
2.3 Integrated thinking	21
2.4 Value creation.....	24
2.5 Una panoramica internazionale sul bilancio integrato	29
2.6 Direttiva 2014/95/UE	34
2.7 Decreto legislativo 30 dicembre 2016 n. 254.....	38
Capitolo 3	43
(Ri)pensare alla diversità per la gestione sostenibile delle risorse umane: una revisione della mappatura sistematica ..	43
3.1 Introduzione.....	43
3.2 Background teorico	45
3.3.2 Rilevamento dei temi di ricerca	48
3.4 Risultati	49
3.4.1 Analisi delle caratteristiche delle pubblicazioni	49
3.4.2 Cluster delle pubblicazioni rilevanti	54
3.5 Discussioni e risultati	60
Capitolo 4	64
Metodologia della ricerca	64
4.1 Tipologia dello studio.....	64

4.2 Approccio della ricerca	65
4.2.1 Selezione del campione	65
4.2.2 Raccolta dati	68
4.3 Metodologia della ricerca	71
4.3.1 Content Analysis.....	71
4.3.2 Analisi qualitativa del testo.....	76
Capitolo 5	81
Discussione e risultati della ricerca	81
5.1 Introduzione.....	81
5.2 Content analysis	81
Capitolo 6	90
Conclusioni	90
6.1 Sintesi e conclusioni.....	90
6.2 Implicazioni e limiti dello studio.....	92
Bibliografia	94
Appendice	107
Appendice 1: Risultati sull'indice di divulgazione della diversità (DDI)	107
Appendice 2: Total Disclosure Index	112

Abstract

Nelle odierne organizzazioni, un'efficace rendicontazione della sostenibilità rappresenta una prestigiosa fonte di legittimità istituzionale verso i portatori di interesse ed è rilevante per la loro capacità di operare in modo continuativo. Nel corso del tempo, la rendicontazione aziendale tradizionale è risultata insufficiente per soddisfare le esigenze informative di una molteplicità di stakeholder. Tuttavia, molte società hanno provato a migliorare le informazioni disponibili per le decisioni degli stakeholder integrando il loro report finanziario tradizionale con il report di informazioni non finanziarie. Oggi è possibile disporre di un variegato corpus di documentazione che esamina i report sulla sostenibilità, inclusa la divulgazione di informazioni ambientali, sociali e di governance (ESG). Il reporting integrato <IR> rende l'organizzazione responsabile delle proprie prestazioni nei confronti degli stakeholder nel raggiungere la propria visione (a lungo termine) attraverso l'uso di risorse multidimensionali (finanziarie, non finanziarie, sociali e ambientali). In contemporanea, i report integrati possono contribuire ad affrontare l'asimmetria informativa e la necessità di un coinvolgimento trasparente degli stakeholder.

Il concetto di rendicontazione integrata è stato adottato da due organi distinti, il King Report on Governance for South Africa (King III) e l'International Integrated Reporting Council (IIRC) nel Regno Unito (IIRC, 2011).

In Sudafrica, la decisione di adottare la rendicontazione integrata a livello nazionale anziché organizzativo, nasce dalle esigenze delle organizzazioni imprenditoriali che sono state sempre più chiamate a rendere conto delle loro prestazioni non finanziarie. Mentre la missione dell'IIRC è "creare l'Integrated Reporting Framework internazionale, accettato a livello globale, che attiri dalle organizzazioni informazioni materiali sulla loro strategia, governance, performance e prospettive in un formato chiaro, conciso coerente e comparabile" (IIRC, 2013b, c, d).

In Italia, oggi, la rendicontazione sugli aspetti economici, ambientali e sociali non si configura soltanto come un'operazione volontaria di trasparenza. Secondo il D.Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, che ha recepito la Direttiva

2014/95/UE a partire dal 1° gennaio 2017, tutti gli enti di interesse pubblico con oltre 500 dipendenti sono tenuti per legge alla redazione della dichiarazione non finanziaria.

A tal proposito, il GRI ha reso disponibile un documento con lo scopo di evidenziare come adempiere agli obblighi informativi della Direttiva, 2014/95/UE, sulla rendicontazione non finanziaria utilizzando gli standard GRI. Lo scopo dei nuovi GRI Sustainability Reporting Standards mira anche ad un cambiamento e ad un impatto positivo sul benessere sociale, tra i vari aspetti, incoraggiando le organizzazioni ad adottare e attuare una politica sulla diversità, misurabile e strutturata per obiettivi. In tal modo, si possono comprendere i termini e la portata del loro impegno alle pratiche sulla diversità e ottimizzare le performance sia a livello di consiglio di amministrazione sia nel suo complesso aziendale.

Questa ricerca analizza 99 report sulla sostenibilità riferiti all'anno 2018, di cui la dimensione sociale, di aziende quotate nella Borsa Italiana.

La scelta di analizzare le società italiane deriva dal fatto che considerata l'influenza sulla disclosure di sostenibilità del macro-contesto nazionale è interessante verificare se le organizzazioni adottano approcci relativi all'insieme delle diversità o si focalizzano su approfonditi singoli elementi della diversità.

In questo studio, l'analisi del contenuto qualitativo è delineato come un metodo di ricerca per l'interpretazione soggettiva del contenuto del testo attraverso il processo di classificazione sistematica della codifica e dell'identificazione dei temi o modelli. Il lavoro è uno studio empirico che indaga sui dati testuali e numerici esistenti, contenuti nelle relazioni aziendali, sulle informazioni relative alla diversità, intesa come concetto oltre il genere che include differenze di età, etnia, sessualità, credenze religiose e disabilità fisiche (Franken, 2015), all'interno dei report sulla sostenibilità delle società selezionate. Le metodologie adottate sono sia qualitative sia quantitative.

Tuttavia, non ci vorrà molto tempo affinché gli obiettivi previsti dalla comunicazione integrata siano appieno raggiunti e i benefici si concretizzino.

Capitolo 1

Introduzione

1.1 Contesto di riferimento

Nelle odierne organizzazioni, un'efficace rendicontazione della sostenibilità rappresenta una prestigiosa fonte di legittimità istituzionale verso i portatori di interesse ed è rilevante per la loro capacità di operare in modo continuativo (Beck et al., 2017; Bommel, 2014). Nel corso del tempo, la rendicontazione aziendale tradizionale è risultata insufficiente per soddisfare le esigenze informative di una molteplicità di stakeholder (Adams et al., 2011; FRC, 2009, 2011; Cohen et al., 2012). Tuttavia, molte società hanno provato a migliorare le informazioni disponibili per le decisioni degli stakeholder integrando il loro report finanziario tradizionale con il report di informazioni non finanziarie (KPMG, 2011; Cohen et al., 2012).

Oggi è possibile disporre di un variegato corpus di documentazione che esamina i report sulla sostenibilità, inclusa la divulgazione di informazioni ambientali, sociali e di governance (ESG). Il reporting integrato <IR> rende l'organizzazione responsabile delle proprie prestazioni nei confronti degli stakeholder nel raggiungere la propria visione (a lungo termine) attraverso l'uso di risorse multidimensionali (finanziarie, non finanziarie, sociali e ambientali) (Abeysekera, 2013). In contemporanea, i report integrati possono contribuire ad affrontare l'asimmetria informativa e la necessità di un coinvolgimento trasparente degli stakeholder (King, 2012).

In un contesto globale caratterizzato da turbolenze finanziarie in corso, cambiamenti climatici, scarse risorse naturali, dalla persistente sperequazione sociale e dalla diffusione di nuove tecnologie; la sana comunicazione della sostenibilità diventa un'indispensabile fonte di informazioni che può facilitare il processo decisionale interno e fornire informazioni utili alle decisioni degli utenti e soddisfare le loro aspettative (Momin e Parker, 2013).

Il pensiero generale è che le aziende alla ricerca di rendimenti superiori per gli azionisti, sono incentivate a favorire una rendicontazione sulla sostenibilità di maggiore qualità, ma la diffusione di tali report può anche essere analizzata in termini di sviluppo di modelli di governo societario incentrati sugli azionisti (Higgins et al., 2014) e rivolti ad ampie categorie di

stakeholder che riconoscono l'importanza della rendicontazione in conformità con le aspettative della società (Bowrin, 2013). Attraverso questa analisi si ha l'enfasi che il reporting aziendale non riguarda solo la comunicazione di informazioni per il processo decisionale economico (Barth et al., 2016), ma la sua diffusa diffusione come modello di reporting è influenzata dal suo vantaggio relativo alla complessità, alla compatibilità, all'osservabilità e alla tracciabilità (Robertson e Samy, 2015).

Di conseguenza, il livello di adozione dell'IR varia da paese a paese in base a variabili come l'intensità del coordinamento del mercato, la concentrazione della proprietà, le leggi sulla tutela degli investitori e dell'occupazione, il grado di responsabilità nazionale delle imprese e il sistema di valori del paese, il livello di sviluppo economico, ambientale e sociale, (Jensen e Berg, 2012).

1.2 Problema di ricerca

Il report di sostenibilità è reputato come un'opportunità che le aziende possono adottare con la finalità di perseguire lo sviluppo sostenibile.

Con il decreto legislativo n. 254 del 30 dicembre 2016 è stato introdotto, dal Governo italiano, all'art. 2 l'obbligo di pubblicare una dichiarazione (individuale o consolidata) di carattere non finanziario ("Dnf") in capo agli enti di interesse pubblico rilevanti (Eipr), come definiti nel decreto legislativo n. 39 del 27 gennaio 2010: "ossia società italiane emittenti valori mobiliari quotati in un mercato regolamentato italiano o dell'Unione Europea, banche, imprese di assicurazione e imprese di riassicurazione che abbiano avuto, in media, durante l'esercizio finanziario: un numero di dipendenti superiore a cinquecento e alla data di chiusura del bilancio abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali: a) totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro; b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 di euro. La logica alla base del decreto legislativo n. 254 del 30 dicembre 2016 consiste in un maggiore impegno da parte delle società per incrementare le proprie performance ambientali, per rafforzare il ruolo dell'impresa nella società e per poter informare gli stakeholder sulla

possibilità di conoscere le scelte effettuate dall'azienda ed eventualmente di trarne un giudizio personale sui criteri etici e meritocratici utilizzati.

1.3 Scopo e obiettivi della ricerca

Lo scopo della ricerca attuale è di valutare come i nuovi GRI Sustainability Reporting Standards, adottati dalle società quotate italiane, a partire dai bilanci pubblicati dopo il 01/07/2018, mirano ad un cambiamento e ad un impatto positivo sul benessere sociale, tra i vari aspetti, incoraggiando le organizzazioni ad adottare e attuare una politica sulla diversità, misurabile e strutturata per obiettivi. Sono stati raggiunti i seguenti obiettivi:

- fornire una panoramica qualitativa delle principali tendenze in termini di dimensioni della diversità con riferimento ai report di sostenibilità, dell'anno 2018, delle società del campione selezionato;
- comprendere i termini e la portata dell'impegno delle organizzazioni alle pratiche sulla diversità;
- comprendere come ottimizzare le performance sia a livello di consiglio di amministrazione sia nel suo complesso aziendale, includendo e valorizzando la diversità.

1.4 Panoramica della metodologia della ricerca

Questa ricerca analizza 99 report sulla sostenibilità, in particolare la dimensione sociale, di aziende quotate nella Borsa Italiana.

La scelta di analizzare le società italiane deriva dal fatto che considerata l'influenza sulla disclosure di sostenibilità del macro-contesto nazionale è interessante verificare se le organizzazioni adottano approcci relativi all'insieme delle diversità o si focalizzano su approfonditi singoli elementi della diversità.

Lo studio analizza pratiche di diversità riferite ad un determinato momento, ovvero l'anno 2018.

Il campione è costituito dalle sole società quotate per tre ordini di motivazioni: l'attuazione del decreto legislativo n. 254 del 30 dicembre 2016; l'accessibilità dei dati, che risultano essere facilmente reperibili per le società quotate; i processi di disclosure non finanziaria, generalmente più sviluppata

e strutturata nelle società che fanno richiesta al mercato dei capitali. Di conseguenza, sono stati contemplati i documenti afferenti alla dimensione sociale, ambientale e di sostenibilità, pubblicati sui siti web istituzionali delle organizzazioni, considerando inadeguatamente significativi, sotto l'aspetto della trasparenza, report interni e documentazioni reperibili con difficoltà dagli stakeholder.

In questo studio, l'analisi del contenuto qualitativo è delineato come un metodo di ricerca per l'interpretazione soggettiva del contenuto del testo attraverso il processo di classificazione sistematica della codifica e dell'identificazione dei temi o modelli.

Il lavoro è uno studio empirico che indaga sui dati testuali e numerici esistenti, contenuti nelle relazioni aziendali, sulle informazioni relative alla diversità, intesa come concetto oltre il genere che include differenze di età, etnia, sessualità, credenze religiose e disabilità fisiche (Franken, 2015), all'interno dei report sulla sostenibilità delle società selezionate. Le metodologie adottate sono sia qualitative sia quantitative.

1.5 Report finale della ricerca

La tesi è composta da sei capitoli, il cui contenuto è brevemente sintetizzato come riportato:

Capitolo 1: Introduzione - Questo capitolo fornisce una breve panoramica della ricerca. Un'introduzione allo studio, l'asserzione del problema di ricerca, gli scopi e gli obiettivi e una veduta d'insieme sulla metodologia di ricerca.

Capitolo 2: La rendicontazione integrata - Questo capitolo presenta una rassegna della letteratura con riguardo alla rilevanza della rendicontazione di sostenibilità, analizzando le origini, l'evoluzione del documento nel tempo e la sua diffusione. Con riferimento all'ultimo aspetto viene posta attenzione al decreto legislativo 30/12/2016 n. 25411, con il quale il Governo italiano ha ottemperato alle disposizioni della direttiva 2014/95/UE in merito: "alle informazioni di carattere non finanziario e informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e taluni gruppi di grandi dimensioni"

Capitolo 3: (Ri)pensare alla diversità per la gestione sostenibile delle risorse umane: una revisione della mappatura sistematica - Questo capitolo fornisce una revisione della letteratura in relazione allo studio delle dimensioni della diversità, nel settore privato, in cui sono considerate come aspetti intersezionali e non più fenomeni autonomi. In questo capitolo vengono fornite informazioni di base, concetti chiave e definizioni.

Capitolo 4: Metodologia della ricerca - Questo capitolo fornisce dettagli sulla natura e approccio alla ricerca e metodologie di ricerca utilizzate in questo studio.

Capitolo 5: Risultati della ricerca - Questo capitolo presenta i risultati qualitativi e quantitativi e una discussione sulla ricerca.

Capitolo 6: Conclusioni - Questo capitolo fornisce sintesi e conclusioni in relazione con gli scopi e gli obiettivi dello studio. Inoltre, vengono discusse le implicazioni, i limiti della ricerca e fornite raccomandazioni per studi futuri.

Capitolo 2

La rendicontazione integrata

2.1 Origini dell'IR in Sudafrica e l'International Reporting Committee of South Africa

Il concetto di rendicontazione integrata è stato adottato da due organi distinti, il King Report on Governance for South Africa (King III), (IRCSA, 2011) e l'International Integrated Reporting Council (IIRC) nel Regno Unito (IIRC, 2011).

In Sudafrica, la decisione di adottare la rendicontazione integrata a livello nazionale anziché organizzativo, nasce dalle esigenze delle organizzazioni imprenditoriali che sono state sempre più chiamate a rendere conto delle loro prestazioni non finanziarie. Nel corso dei negoziati, dal 1990 al 1994, per stabilire un nuovo ordine, a seguito dell'apartheid, sono stati messi in discussione elementi chiave per promuovere l'ordine economico e sociale esistente, incluso il diritto delle società di operare e realizzare profitti (de Villiers e van Staden, 2006). Tale scenario, caratterizzato da condizioni di disuguaglianze sociali ed economiche radicate, ha fatto da contorno alle relazioni del King sul governo societario, pubblicate dall'Istituto dei direttori in Sudafrica nel 1994 (King I), 2002 (King II), 2009 (King III) e 2017 (King IV).

La storia del sistema politico, le preoccupazioni sulla gestione inefficace del paese e la transazione dall'era dell'apartheid alla democrazia multi-raziale, a partire dagli anni '90 (Bezuidenhout et al., 2007; GRI, 2013d), hanno influito sul ruolo rilevante del Sudafrica all'interno del movimento di rendicontazione del report integrato. L'economia sudafricana era sotto il dominio delle multinazionali statunitensi ed europee che ebbero un ruolo preponderante rendendo il paese dipendente dai flussi di capitali stranieri. In aggiunta, lo sfruttamento della manodopera a basso costo, le intimidazioni di disinvestimento e le sanzioni spinsero le aziende a rispondere con iniziative volontarie filantropiche. Tra queste iniziative spiccano i Principi Sullivan, approvati per gli Stati Uniti (Bezuidenhout et al., 2007; GRI, 2013e). Essi rappresentano un codice di condotta volontario per le attività commerciali. Nel 1977, Leon Sullivan, ministro americano, leader dei diritti civili e

oppositore per le discriminazioni verso gli afroamericani negli USA, istituì alcuni principi per governare gli investimenti e le operazioni commerciali degli Stati Uniti in Sudafrica. Gli obiettivi dei Principi Sullivan si prefiggevano di: “sostenere la giustizia economica, sociale e politica delle società in cui operano; sostenere i diritti umani e incoraggiare pari opportunità a tutti i livelli di occupazione, comprendendo razza e genere; promuovere la diversità nei comitati e nei consigli decisionali; formare e favorire i lavoratori svantaggiati per opportunità tecniche, di supervisione e di gestione; contribuire, con maggiore tolleranza e comprensione tra i popoli, a migliorare la qualità della vita per le comunità, i lavoratori e i bambini con dignità ed uguaglianza” (Larson, 2020). La finalità dei principi si proponeva di boicottare l'apartheid a livello sociale ed economico in Sudafrica (Bezuidenhout et al., 2007).

Nel 1992 la partecipazione del Sudafrica alla Conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente e lo sviluppo svoltasi a Rio de Janeiro era incerta. Tuttavia, l'incontro ebbe un notevole impatto sulla simulazione di iniziative ambientali e sociali in Sudafrica (Bezuidenhout et al., 2007).

Con le prime elezioni democratiche nel 1994, il governo avviò un programma di riforma legislativa per annullare le dispute ereditate dal passato (Bezuidenhout et al., 2007). Le aziende erano tenute a informare da un lato, sui problemi sociali come lo Sviluppo dell'economia nera (Black Economic Empowerment, BEE) e l'equità occupazionale considerati provvedimenti legislativi. Dall'altro, sulle pratiche di rendicontazione legate alla salute e alla sicurezza. Anche quest'ultimo aspetto venne legiferato a seguito del ruolo preminente delle società minerarie e industriali che dominano l'economia sudafricana (GRI, 2013d).

Nel 1993, l'Istituto dei Direttori del Sudafrica commissionò il King Committee con l'incarico di promuovere i maggiori standard di governo societario in Sudafrica, come: dimostrare la sua legittimità nei mercati globali, la revoca delle sanzioni internazionali e aiutare a ricostruire una società basata su una rivalutazione dei valori (West, 2006; Eccles et al., 2012;

Schulschenk, 2012), per dare forma ad una governance sociale e ambientale (De Villiers et al., 2015).

Il primo King Report (King I), è stato pubblicato nel 1994, fondato prevalentemente sul UK Cadbury Report, la sua denominazione deriva dal nome di Mervyn King, giudice della Corte Suprema del Sudafrica. L'elemento caratterizzante del King I "era la visione inclusiva, non legata esclusivamente agli azionisti, nell'ambito della società" (Gleeson-White, 2015, p. 151) e gli aspetti normativi. Esso era fondato su un mix di codici di best practice e di diritto societario per regolamentare il rapporto tra azionisti, amministratori e società. Inoltre, ha rinforzato la visione più olistica della leadership aziendale sottolineando il valore delle dimensioni finanziarie ed etiche del governo societario (IoDSA, 1994). Tuttavia, il paese "stava intraprendendo il cammino verso la vera democrazia e anche il settore privato necessitava di un nuovo sistema di governance" (Stewart, 2010) come altre nazioni più industrializzate e democratiche, ad esempio il Regno Unito che dava origine a quadri di governo societario (Makiwane e Padia, 2013). Il King I si configurava come il report "più completo sul governo societario che era stato preparato fino a quel momento" (Schulschenk, 2012: 7). In aggiunta, il King I poneva l'attenzione sull'informativa finanziaria di alta qualità e sui principi di etica, trasparenza e responsabilità aziendale (IOD, 1994).

Un secondo report (King II), venne pubblicato nel 2002, accogliendo modifiche sul diritto societario sudafricano. Con il King II è stato introdotto il concetto di "Report integrato sulla sostenibilità" e l'istituzione di una task force "per analizzare una vasta gamma di aree nuove e complesse di rendicontazione non finanziaria" (Gleeson-White, 2015, p. 156). Le modifiche si riferivano, ad esempio, alla tecnologia dell'informazione, al ruolo e alla funzione del consiglio di amministrazione e dei dirigenti, alla gestione dei rischi e alle relazioni sociali, sanitarie e ambientali. Nello specifico, è stata fronteggiata l'importanza di servizi di audit attendibili per garantire la correttezza delle relazioni annuali (IoDSA, 2002; Diamond e Price, 2012).

Il principio caratterizzante consisteva in “un allontanamento dalla *single bottom* alla *triple bottom line*, che abbraccia l'economia negli aspetti ambientali e sociali di un'attività aziendale” (IoDSA, 2002: 9). La sostenibilità è stata introdotta come nuovo concetto all'interno del King II (IoDSA, 2002; Eccles et al., 2012; Schulschenk, 2012).

Il King Committee ha pubblicato un terzo report (King III) nel 2009. Il presupposto cardine del King III è che le imprese devono redigere una rendicontazione integrata in termini sia finanziari sia di sostenibilità, perché la tradizionale rendicontazione finanziaria non rispondeva più alle esigenze degli stakeholder delle imprese. Inoltre, il consiglio di amministrazione ha la responsabilità di garantire l'integrità del report.

Nel King III si afferma che “gli attuali cambiamenti incrementali verso la sostenibilità non sono sufficienti, occorre un cambiamento fondamentale nel modo in cui le società e gli amministratori agiscono e organizzano l'attività aziendale” (IoDSA, 2009: 10). Pertanto, le aziende sono tenute a redigere e produrre un report integrato. L'introduzione del reporting integrato rappresenta un elemento notevole di questo "cambiamento fondamentale" e una significativa e tempestiva evoluzione aziendale nei rapporti sia a livello internazionale sia nazionale (Clayton et al., 2015).

Tuttavia, nel 2010, il Comitato per i report integrati del Sudafrica (IRCSA) è stato istituito per sviluppare linee guida sulle buone pratiche per la rendicontazione integrata, pubblicate nel 2011 dal titolo: “Framework per il report integrato e il report integrato: documento di discussione” (SAICA, 2012a). Il suddetto documento ha ricevuto un ampio riconoscimento e il Consiglio internazionale dell'integrated reporting (IIRC) lo ha usato per forgiare la propria serie di linee guida internazionali (SAICA, 2012b).

Nel 2014, l'IIRC ha approvato il quadro dell'IIRC per le imprese sudafricane ed ha cessato la propria guida.

Un quarto report (King IV) è stato pubblicato il 1 aprile 2017 insieme a cinque supplementi che forniscono le linee guida destinate a settori specifici su come applicare i principi all'interno delle loro organizzazioni. Il King IV si fonda sui principi base dei precedenti King Reports, evidenziando gli aspetti di una

maggior inclusione degli stakeholder, governance IT e divulgazione. Il report è di dimensioni inferiori ed è maggiormente fruibile per gli utenti supportando le aziende di piccole dimensioni ad applicare i principi nelle loro attività. Inoltre, il King IV pone l'enfasi sulla tecnologia con l'introduzione del Cybercrimes e Cybersecurity Bill (Cybercrime Bill) (Sutherland, 2017). Il contesto sociale evidenzia perché i report del King valorizzano maggiormente la governance sociale e ambientale rispetto a report e linee guida adottati in altre parti del mondo. A seguito del King III, in cui è stata esposta l'idea della rendicontazione integrata, il Comitato addetto ai report integrati del Sudafrica ha avviato una discussione sulla responsabilità per l'impatto delle attività commerciali (ACCA, 2012). Il motivo, alla base della divulgazione del reporting integrato in Sudafrica, era la convinzione che le modifiche incrementali alla promozione dei report esistenti non fossero sufficienti ed era importante attuare un cambiamento nel modo in cui le società dovevano agire e organizzare se stesse (Institute of Directors in Southern Africa [IoDSA] e King III, 2009). Queste modifiche hanno avuto importanti ripercussioni sia sulle prestazioni delle imprese, sia sui tipi di informazioni di cui gli stakeholder avevano bisogno per valutare tali prestazioni (IIRC, 2011, 2013d). Il King III ha richiesto alle organizzazioni di impegnarsi nei principi dell'integrated thinking; favorendo l'idea che strategia, governance e sostenibilità siano strettamente interconnesse. In aggiunta, il King III ha suggerito che le organizzazioni dovrebbero integrare i loro approcci e pratiche di rendicontazione valutando le opportunità attraverso considerazioni finanziarie e di sostenibilità. I principi del King III sono stati anche integrati nei requisiti di quotazione della Borsa valori di Johannesburg a partire dal 1° marzo 2010, ma le aziende hanno adottato la rendicontazione integrata dal 2011 (SAICA, 2012a). Tuttavia, alle società quotate è stato imposto di legare le informazioni sulle performance finanziarie con le informazioni sulle performance di sostenibilità all'interno dei loro rapporti annuali e di redigere un report integrato o di comunicare il motivo per l'assenza del report integrato.

Anche se, gli approcci di "conformità o spiegazione" all'informativa sulla rendicontazione finanziaria non sono recenti; il requisito innovativo introdotto nella rendicontazione integrata sudafricana è stato l'inserimento delle questioni sociali, ambientali ed economiche sottolineando l'interdipendenza dell'ambiente naturale, socio-politico e dei sottosistemi economici globali. Pertanto, la rendicontazione non finanziaria si pone l'obiettivo di consentire agli stakeholder di effettuare una valutazione maggiormente approfondita sul valore economico di un'azienda. Inoltre, tra i principi del King III si afferma che i rapporti finanziari, ambientali, sociali e di governance devono essere prodotti e resi disponibili in modo integrato, anziché essere sviluppati separatamente (IoDSA e King III, 2009).

L'idea è che il report integrato svolga la funzione di fornire una spiegazione di alto livello sulle questioni principali con i relativi dettagli forniti in report separati, ma connessi. Il King III delinea i report integrati come: "una rappresentazione olistica e integrata delle prestazioni dell'azienda in termini sia di finanziamento che di sostenibilità" (IRCSA, 2011, p. 3). Poiché, l'obiettivo generale della rendicontazione non finanziaria è di aiutare gli stakeholder a valutare se un'organizzazione può creare e sostenere il proprio valore nel breve, medio e lungo termine. Infine, il King III afferma che il report integrato è un approccio attraverso il quale le organizzazioni dimostrano la propria responsabilità nei confronti dell'economia globale e dei tre principali stakeholder: azionisti, società e ambiente (IRCSA, 2011, p. 1).

2.2 L' <IR> Framework e l'International Integrated Reporting Council

Nel resto del mondo, molteplici organizzazioni stanno sperimentando la preparazione di un report integrato il cui concetto, processo e report sono ancora in evoluzione e non si dispone di una descrizione unificata.

Nel corso del tempo, la rendicontazione aziendale tradizionale è risultata insufficiente per soddisfare le esigenze informative di una molteplicità di stakeholder (Adams et al., 2011; FRC, 2009, 2011; Cohen et al., 2012). Tuttavia, molte società hanno provato a migliorare le informazioni disponibili per le decisioni degli stakeholder integrando il loro report finanziario

tradizionale con il report di informazioni non finanziarie (KPMG, 2011; Cohen et al., 2012). Queste informazioni non finanziarie vengono generalmente comunicate tramite una serie di meccanismi, inclusi report di sostenibilità autonomi, report sulla responsabilità sociale delle imprese (CSR) o all'interno del report annuale (Simnett et al., 2009; KPMG, 2011; Cohen et al., 2012).

La rendicontazione sulla sostenibilità è emersa negli anni '70, principalmente negli Stati Uniti e in Europa Occidentale, ponendo rilevanza ai rapporti sociali (Fifka 2013; Kolk 2010). Negli anni '80, le grandi multinazionali corporazioni (MNCs) si sono concentrate sui rapporti ambientali, con l'adozione di relazioni sulla sostenibilità.

Il report sociale e ambientale (Social Accounting/Social and Environmental Reporting – SER), di natura volontaria e sempre più narrativo, era focalizzato sulle questioni, ambientali, della comunità e dei dipendenti, individuate nell'ambito della relazione annuale agli azionisti (Milne & Gray, 2013). Dai primi report sociali e ambientali emersero ostacoli a causa della mancanza di standard comuni per il contenuto, le dimensioni e il formato dei report (Tschopp & Nastanski, 2014). Dagli anni '90 in poi i report separati, "autonomi", sono aumentati costantemente nella maggior parte dei paesi. Essi erano, principalmente, redatti da grandi organizzazioni in settori ad alto impatto ambientale (come prodotti chimici, cellulosa e carta, servizi pubblici e miniere) e, più recentemente, da grandi organizzazioni di servizi finanziari (come banche e assicurazioni) (Milne e Gray 2013).

La rapida adozione di report di sostenibilità ha favorito un cospicuo aumento della ricerca sulla divulgazione dei report sociali e ambientali (Cho et al. 2015a). L'incremento della ricerca ha analizzato lo studio dei seguenti report: i report sociali e ambientali (SER), la rendicontazione sulla responsabilità sociale delle imprese (CSR), la rendicontazione della tripla bottom line (TBL) e la rendicontazione della sostenibilità.

In questo contesto, il termine "rendicontazione della sostenibilità" viene utilizzato per riferirsi ai filoni di ricerca sopra menzionati.

La diffusione di relazioni “autonome” sulla sostenibilità ha generato un incremento sull’ampiezza della divulgazione sociale e ambientale (Cho et al., 2015b), in prevalenza da parte delle grandi multinazionali (MNCs) (Aras e Crowther, 2009).

Il report di sostenibilità, nelle sue varie forme, cerca di rispondere alle richieste, sempre più incrementalmente, di rendicontazione non finanziaria mediante una maggiore divulgazione delle prestazioni sociali e ambientali (Simnett and Huggins, 2015).

Il report integrato <IR>, ultimo documento di rendicontazione della sostenibilità, sviluppato dalla riforma del report aziendale, si propone di affrontare critiche e carenze dei report di sostenibilità.

Differentemente rispetto al King Report on Governance for South Africa, l'International Integrated Reporting Council (IIRC) è stato istituito con un mandato globale. Nel 2009, il Principe di Galles convocò una riunione di alto livello di investitori istituzionali, setter standard di contabilità finanziaria, fornitori di linee guida volontarie per l'informativa sulla responsabilità aziendale, organi contabili e rappresentanti delle Nazioni Unite, tra cui The Prince's Accounting for Sustainability Project, International Federation of Accountants (IFAC), Financial Reporting Council (FRC), Australian Financial Reporting Standard Setters (AFRSS), Stock Exchange e Global Reporting Initiative (GRI), per istituire l'International Integrated Reporting Committee (IIRC). Nel novembre 2011, il Comitato venne ribattezzato International International Reporting Council (Gleeson-White, 2015, p. 180). L'IIRC è un organo quasi normativo incaricato di garantire un'ampia adozione universale di reportistica integrata e di sovrintendere alla creazione di un framework di reporting integrato accettato a livello globale. L'istituzione dell'IIRC e lo sviluppo di un framework di reporting integrato segnano un possibile punto cardine nell'evoluzione del reporting e nell'integrazione di informazioni finanziarie e non finanziarie.

L'International Integrated Reporting Council afferma che l'Integrated Reporting è "un processo basato sull'Integrated Thinking che si traduce in un report integrato periodico da parte di un'organizzazione sulla creazione di

valore nel tempo e le relative comunicazioni relative agli aspetti della creazione di valore. Una relazione integrata è una comunicazione chiara e concisa su come la strategia, la governance, le prestazioni e le prospettive di un'organizzazione, nel contesto del suo ambiente esterno, portano alla creazione di valore a breve, medio e lungo termine” (IIRC, 2013a, p. 33). Il reporting integrato rende l'organizzazione responsabile delle proprie prestazioni nei confronti degli stakeholder nel raggiungere la propria visione (a lungo termine) attraverso l'uso di risorse multidimensionali (finanziarie, non finanziarie, sociali e ambientali) (Abeysekera, 2013). La creazione e la conservazione del valore in questo contesto non si limita al valore monetario, ma può comprendere, ad esempio, valore sociale, ambientale o in senso più ampio. Pertanto, la missione dell'IIRC è "creare l'Integrated Reporting Framework internazionale, accettato a livello globale, che attiri dalle organizzazioni informazioni materiali sulla loro strategia, governance, performance e prospettive in un formato chiaro, conciso coerente e comparabile" (IIRC, 2013b, c, d).

Un protocollo d'intesa è stato firmato tra IIRC e Sustainability Accounting Standards Board in cui si evince che abbattere le barriere interne e ridurre i doppioni può portare ad una maggiore coesione ed efficienza nel processo di contabilità e di rendicontazione, affinché gli stakeholder possano ottenere dalle organizzazioni informazioni materiali sulla loro strategia, governance, performance e prospettive in un formato chiaro, conciso e comparabile (IIRC e SASB, 2013).

Un elemento essenziale di questo approccio alla rendicontazione integrata è fornire agli stakeholder informazioni aggiuntive per aiutarli a effettuare valutazioni più approfondite sulle società e sulle loro prospettive a lungo termine (EY, 2013).

L'incarico dell'IIRC è quello di modificare la condizione in cui le informazioni finanziarie e non finanziarie sono contabilizzate distintamente orientando tali informazioni verso l'integrated thinking. L'integrated thinking deve essere incluso nelle tradizionali prassi di gestione e di contabilità per

consentire al reporting integrato di diventare la norma di reporting aziendale (IIRC, 2013c, p iv; IIRC, 2013d, p. 2).

2.3 Integrated thinking

All'interno dell'integrated reporting framework due concetti principali: "pensiero integrato" e "creazione di valore", sono vagamente definiti. Differentemente, le definizioni che comportano un giudizio professionale e permettono l'interpretazione sono adattabili alle singole esigenze delle organizzazioni. Tuttavia, le definizioni rappresentano anche un ostacolo all'implementazione del report integrato perché non è chiaro come possano o debbano essere applicate.

L'IIRC definisce il pensiero integrato come “la considerazione attiva da parte di un'organizzazione delle relazioni tra le sue varie unità operative, funzionali e i capitali che l'organizzazione utilizza o influenza. Il pensiero integrato porta a processi decisionali integrati e azioni che considerano la creazione di valore nel breve, medio e lungo termine” (IIRC, 2013a, p. 33).

Di conseguenza, i manager, i dipendenti e ciascuna unità funzionale all'interno di un'organizzazione sono tenuti a recepire una matrice di considerazioni che integra ciascuna delle sei forme di capitale: finanziario, manifatturiero, intellettuale, umano, sociale e relazionale e naturale. Purtroppo, pochi dipendenti sono in grado di concettualizzare il pensiero integrato attraverso questa nozione. Differentemente, dal senior management che può disporre di una profonda conoscenza dell'organizzazione sviluppata a lungo termine.

La ricerca di Feng et al. (2017) esamina come gli stakeholder interpretano il pensiero integrato e come le organizzazioni applicano il pensiero integrato nella pratica. Il loro studio traccia i precursori e i precedenti del pensiero integrato come concetto, ma non trova alcun "chiaro precedente" del pensiero integrato da un contesto di rendicontazione (Feng et al., 2017, p. 334).

Il World Intellectual Capital Initiative (2013), delinea il pensiero integrato come una strategia che collega governance, performance passate e prospettive future con dipartimenti funzionali. Questa concettualizzazione, evidenzia la

dimensione temporale del pensiero integrato con riferimento al passato e al presente, al contrario del breve, medio e lungo termine e non contiene alcuna relazione con le sei forme di capitale.

Nell'integrated reporting framework, il pensiero integrato è un concetto astratto, ampiamente aperto all'interpretazione con l'assenza di un consenso condiviso tra i professionisti (Feng et al., 2017).

Merchant e Van der Stede, (2007) ritengono che tradurre in pratica il concetto di pensiero integrato è un problema perché devono essere apportati cambiamenti di comportamento, generando probabilmente una forma di controllo di gestione considerato come controllo culturale.

Affinché il pensiero integrato funzioni come disposto dal IIRC, parte della cultura organizzativa esistente deve essere sostituita. Tuttavia, le culture organizzative forti non sono immediatamente o facilmente sostituibili, particolarmente se legate a un successo pregresso dell'organizzazione (Dumay & Dai, 2017).

L'IIRC ritiene che lo scopo principale della rendicontazione integrata è quello di fornire una rendicontazione maggiormente ampia e connessa delle prestazioni organizzative rispetto a quanto riportato nella tradizionale rendicontazione finanziaria e/o di sostenibilità. La comunicazione integrata favorisce l'accesso, l'uso e il grado di dipendenza dell'organizzazione: da una molteplicità di risorse sociali, ambientali ed economiche; dalle sue relazioni con il capitale (con riferimento ai capitali finanziari, manifatturieri, intellettuali, umani, sociali e di relazione, e capitali naturali, ovvero includendo le esternalità) e dall'impatto dell'organizzazione su queste diverse forme di capitale (IIRC, 2013c, d).

Ci sono differenze sostanziali tra la rendicontazione integrata dell'IIRC, anche se condivide alcune caratteristiche con il quadro di rendicontazione della sostenibilità GRI ampiamente utilizzato, e gli sviluppi della rendicontazione integrata adottata in Sudafrica.

Il GRI afferma che "la questione di fondo della rendicontazione della sostenibilità è come un'organizzazione contribuisce o intende contribuire in futuro, al miglioramento o al deterioramento delle condizioni economiche,

ambientali e sociali, agli sviluppi e alle tendenze a livello locale, regionale o globale” (GRI, 2013d, p. 17). Tuttavia, i report di sostenibilità conformi al GRI dovrebbero cercare di presentare le prestazioni aziendali in relazione a concetti più estesi di sostenibilità. Il GRI sostiene che la divulgazione delle prestazioni aziendali emarginate dal "contesto dei limiti e delle richieste poste alle risorse ambientali o sociali" (GRI, 2013e, p. 17) non riuscirebbero a raggiungere l'obiettivo di una definizione di sostenibilità più ampia.

Il framework di reporting GRI, basato su una comprensione olistica dello sviluppo sostenibile, dichiara che le organizzazioni sono tenute a dimostrare come creano, utilizzano e preservano una molteplicità di risorse finanziarie e non finanziarie per soddisfare ampiamente le esigenze degli stakeholder.

In Sudafrica, il King III si riferisce anche a nozioni più ampie di sostenibilità e dichiara che "la leadership di un'azienda comprende la nozione di performance e reporting integrati sulla sostenibilità" (IoDSA & King III, 2009, p. 11). Inoltre, i manager sono tenuti a riferire non solo su questioni sociali, ambientali ed economiche, ma devono anche tener conto delle loro decisioni con riferimento al possibile impatto delle loro azioni sulle capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni.

Sulle considerazioni di sostenibilità, radicate nella Costituzione sudafricana, si fonda l'etica del King III. Esso impone responsabilità agli individui e alle persone giuridiche, comprese le organizzazioni imprenditoriali, per la realizzazione dei diritti fondamentali. Pertanto, le organizzazioni imprenditoriali dovrebbero essere cittadini responsabili e potrebbero essere ritenuti responsabili (IoDSA & King III, 2009). Il King Report on Governance per il Sudafrica, ha approvato l'integrated reporting framework solo come "buona pratica su come preparare un rapporto integrato" ma è la sostanza del report, considerato come "approccio basato sui risultati", che è importante, non la sua forma (IoDSA, 2016, p. 7). L'approccio fondato sui risultati denota che in Sudafrica, le società possono preparare una rendicontazione integrata adottando una qualsiasi forma purché dimostrino la conformità a tutti i principi di governance del King IV su una base di

"applicazione e spiegazione", contrariamente a quanto previsto dall'integrated reporting framework.

Nel 2010, l'integrated reporting dell'IIRC includeva anche una comprensione ampia dello sviluppo sostenibile e della molteplicità di stakeholder che potevano essere interessati alle azioni organizzative. Tuttavia, in contrasto con le basi più inclusive degli stakeholder nel GRI e il primo reporting integrato adottato in Sudafrica, un'interpretazione differente della sostenibilità aziendale è stata incorporata nel cuore del framework di reporting integrato IIRC.

Nel 2013, l'IIRC ha definito il reporting integrato come "un approccio più coerente ed efficiente al reporting aziendale che attinge a diversi filoni di reporting e comunica l'intera varietà di fattori che influenzano materialmente la capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo" (IIRC, 2013d, p. 3). Secondo l'IIRC, ciò dovrebbe contribuire a consentire un'allocazione efficiente e produttiva del capitale e agire come punto cardine per la stabilità finanziaria e la sostenibilità. L'IIRC sta favorendo la sostenibilità della creazione di valore (principalmente finanziario) a breve, medio e lungo termine. L'IIRC afferma che "un pianeta sostenibile e un'economia stabile richiedono imprese sostenibili che promuovano interessi sociali più ampi intraprendendo la creazione di valore a lungo termine, nonché a breve e medio termine, entro i limiti planetari e le aspettative della società" (IIRC, 2013a, p. 6). Questo significato di sostenibilità è legato all'uso efficiente delle risorse non finanziarie, finalizzate e strumentali alla perpetuazione della creazione di valore economico.

2.4 Value creation

Un altro concetto poco chiaro usato nell'integrated reporting framework è la creazione di valore perché "solitamente è presentato come un concetto semplice, strategicamente rilevante e onnicomprensivo" (Bourguignon, 2005, p. 353). L'IIRC (2013a, p. 33) definisce la creazione di valore come "il processo che si traduce in aumenti, diminuzioni o trasformazioni dei capitali causati dalle attività e dai risultati aziendali dell'organizzazione".

Le dichiarazioni nell'integrated reporting Framework permettono un'interpretazione molto Stakeholder o Public Value orientata al concetto di creazione di valore dell'IIRC. A seguito di affermazioni come: "lo scopo principale di un report integrato è spiegare ai fornitori di capitale finanziario come un'organizzazione crea valore nel tempo" (IIRC, 2013a, paragrafo 1.7; vedere anche 2013a, pp. 2, 4) o che l'IR dovrebbe favorire ai fornitori di capitale finanziario "un'allocazione più efficiente e produttiva del capitale"; (IIRC, 2013a, p. 2) l'interpretazione secondo cui l'IIRC segue una nozione di valore impressa dal valore per gli azionisti, risulta essere evidente.

Nonostante questo esplicito obiettivo nei confronti degli investitori, l'IIRC ha trovato una soluzione diplomatica e pratica per colmare il divario teorico tra il concetto di valore focalizzato sul fornitore di capitale finanziario e quello orientato alla sostenibilità e verso tutti gli stakeholder.

L'IIRC ha introdotto un concetto di valore caratterizzato da due aspetti considerati fortemente interconnessi (IIRC, 2013a, paragrafo 2.6; 2013c, paragrafo 9 e seguenti). Il primo aspetto è strettamente correlato al focus esplicito del fornitore di capitale dell'IR e viene chiamato "valore creato per l'organizzazione". È considerato come valore ciò "che consente rendimenti finanziari ai fornitori di capitale finanziario" (IIRC, 2013a, paragrafo 2.4). Anche se, il termine è altamente aleatorio, poiché l'organizzazione non è solo dei fornitori di capitali finanziari, esprime il fatto che in termini legali l'organizzazione appartiene ed è principalmente governata dai fornitori di capitali finanziari. Questo approccio al "valore per l'organizzazione" è simile al "metodo dell'entità" per calcolare il valore per gli azionisti (Haller & Zellern 2014, p. 254). Esso rappresenta il valore di mercato dell'intera attività, ovvero del capitale proprio e del capitale di debito. L'IIRC non menziona nel suo framework l'evidente connessione con il concetto di valore per gli azionisti, ma afferma chiaramente nel documento che "il valore finanziario è pertinente, ma non sufficiente, per valutare la creazione di valore" (IIRC, 2013a, paragrafo 14). Tuttavia, l'IIRC ha introdotto un secondo aspetto del valore, che è il "valore creato per gli altri". Questo valore si basa sulla percezione che "la capacità di un'organizzazione di creare valore per se stessa

è collegata al valore che crea per gli altri" (IIRC, 2013a, par. 2.6). Questo aspetto del valore è spiegato in modo meno definito di quello di "valore per l'organizzazione". Nonostante ciò, alcuni elementi essenziali possono essere estratti dall'integrated reporting framework: l'espressione "altri" include gli "stakeholder e la società nel suo insieme" (IIRC, 2013a, paragrafo 2.4); il valore include tutte le esternalità, come "i costi o altri effetti sui capitali che non sono di proprietà dell'organizzazione" (IIRC, 2013a, paragrafo 2.7) causati dalle attività, relazioni e interazioni di un'entità (IIRC, 2013a, paragrafo 2.6). Infine, il valore è valutato attraverso gli impatti di un'entità su altri tipi di capitale, quindi sul capitale finanziario (IIRC, 2013a, paragrafo 2.7).

Questo aspetto si riferisce solo agli impatti per gli stakeholder e il pubblico, se questi sono legati alla capacità dell'organizzazione di creare valore per sé (IIRC, 2013a, paragrafi 2.5 e 2.7). Ad esempio l'IIRC menziona: la soddisfazione del cliente, la disponibilità dei fornitori a commerciare con l'organizzazione, la reputazione dell'organizzazione, le condizioni imposte alla licenza sociale dell'organizzazione per operare e l'imposizione delle condizioni della catena di approvvigionamento o requisiti legali (IIRC, 2013a, paragrafo 2.6). Questo appellativo connette il principio di valore dell'IIRC a quello di valore condiviso precedentemente approfondito e reso noto dagli accademici della Harvard Business School, da Michael Porter diversi anni fa (Porter e Kramer, 2011; Porter et al., 2013). Questo approccio, sviluppato per le strategie di business dalle aziende orientate al profitto (Crane et al., 2014), può essere enunciato da una definizione di valore per gli shareholders che abbraccia gli impatti sociali come principali motori dei parametri di valore (flussi di cassa, rischi e tasso di sconto). Porter e Kramer distinguono esplicitamente il concetto di valore condiviso da quello di valore per l'azionista ed affermano che il valore condiviso non deve essere circoscritto a un approccio filantropico (Porter e Kramer, 2011, p. 77; Porter et al. 2013, p. 10 sequ.). Il focus della nozione è il "caso aziendale di sostenibilità" (Porter et al., 2013, p. 4; Crane et al. 2014, p. 134), poichè includendo i fattori ambientali, sociali e di governance (ESG), gli aspetti delle

strategie e delle decisioni sulla gestione aziendale spesso generano rendimenti più elevati per gli azionisti. Tuttavia, è razionale e proficuo dal punto di vista degli azionisti (Porter e Kramer 2011, pagg. 64 e seguenti). La motivazione di includere le preoccupazioni in materia di sostenibilità nella strategia aziendale è chiaramente economica e focalizzata sull'azionista e non sull'aspetto sociale (Crane et al. 2014, p. 142). Nonostante il concetto di valore condiviso sia stato esteso già da molti anni, conquistando un ampio pubblico, propositivo nella pratica e nel mondo accademico (Crane et al. 2014, pp. 132-133), e dato l'impulso a un'intera iniziativa globale, oltre a un'attività di consulenza (Foundation Strategy Group, 2015), ancora non è stato dimostrato chiaramente come gli impatti possano essere quantitativamente inclusi nella formula del valore per gli azionisti pur essendoci alcuni casi studio forniti da Porter et al. 2013.

La visione del caso aziendale per la sostenibilità è supportata anche da molti studi di ricerca che indagano se l'incorporazione di fattori ESG nella pratica aziendale ha un'influenza positiva sui principali determinanti del valore per gli azionisti di un'entità, ad esempio costi di capitale, operativi, performance e andamento dei prezzi delle azioni (Orlitzky et al., 2003; Clark et al., 2014). L'IIRC dichiara nell'integrated reporting framework che potrebbero esserci anche fornitori di capitali finanziari non interessati solamente al "valore per gli altri" quando influiscono sulla "capacità dell'organizzazione di creare valore per se stessa", ma anche se il valore "si riferisce a un obiettivo dichiarato dell'organizzazione, ad esempio uno scopo sociale esplicito, che influisce sulla loro valutazione" (IIRC, 2013a, paragrafo 2.5). La situazione sopra menzionata si verifica se l'entità è un'organizzazione non profit e/o pubblica (IIRC, 2013a, paragrafo 1.4) oppure quando gli investitori non seguono semplicemente un piano economico, ma una società razionale. Questa dichiarazione è rilevante per l'interpretazione del concetto di valore dell'IIRC, poiché sottolinea che più i due aspetti del valore ("valore per l'entità" e "valore per gli altri") collimano, più gli investitori includono gli aspetti sociali, ambientali e pubblici nelle loro valutazioni del valore (IIRC, 2013c, paragrafi 26 e 43; 2015).

Nel contesto dell'IIRC del 2013, le organizzazioni dovrebbero adottare al loro interno una struttura di governance per favorire la funzione di creazione di valore economico. Il controllo sulla creazione del "valore economico" può essere problematico. Con riferimento al documento di sintesi sui capitali, presente nel quadro di rendicontazione integrata dell'IIRC, si enunciano i compromessi tra le varie forme del capitale, "ad esempio, creare occupazione, incrementando il capitale umano, attraverso un'attività che influisce negativamente sull'ambiente e quindi diminuisce il capitale naturale" (ACCA e NBA, 2013, p. 22). Di conseguenza, l'incremento del capitale economico a scapito dell'erosione del capitale naturale, potrebbe essere considerato implicitamente giustificato. In presenza di conflitti tra risultati economici e sociali/ambientali, l'economia tende a prevalere (Crane et al., 2014).

In sintesi, l'integrated reporting framework propone di comunicare come le imprese creano e sostengono il valore nel breve, medio e lungo termine attraverso tre concetti fondamentali: creazione di valore per l'organizzazione e per gli altri; le varie forme di capitale; il processo di creazione del valore (IIRC, 2013a, pp. 10-14). Pertanto, l'IR, in quest'ottica, rappresenterebbe una preziosa fonte di informazione per il vertice aziendale, che riuscirebbe a prendere decisioni più informate, tenendo quindi presenti gli impatti sia di breve sia di medio e lungo periodo.

Il concetto di integrated reporting si riferisce alla spiegazione di come un'azienda crea valore nel tempo. La storia della creazione di valore può essere rappresentata come il "cuore" della rendicontazione non finanziaria.

La creazione di valore comprende non solo i rendimenti finanziari ai fornitori di servizi finanziari, ma anche positivi o negativi effetti sulle altre forme di capitale e sugli stakeholder. Di conseguenza, la creazione di valore è influenzata dall'ambiente esterno. In contrasto con il significato tradizionale di valore, associato al valore attuale dei flussi finanziari futuri attesi.

I capitali sono identificati come negoziati di valore su cui l'azienda dipende per input nel suo modello di business. Essi sono classificati come: finanziari, manifatturieri, intellettuale, capitale umano, sociale e relazionale e naturale (IIRC, 2013a, pagg. 11-12).

Il processo di creazione del valore è definito dall'IIRC come sistema formato dall'organizzazione di input, attività e risultati che mirano a creare valore nel breve, medio e lungo termine (IIRC, 2013a, pagg. 13-14).

L'integrated reporting framework è uno strumento per la segnalazione e per la gestione, che fornisce agli amministratori e ai dirigenti una visione completa del sistema a cui si riferisce l'entità, al fine di creare valore a breve, medio e lungo termine. In tale scenario, il report integrato è solo la fase finale di un processo o catena di pensiero integrato, strategia, prestazioni e reportistica integrata. Per questo motivo, l'IIRC ha promosso l'idea che il reporting integrato si basa "sull'integrated thinking", che è "la considerazione attiva da parte di un'organizzazione delle relazioni tra le sue varie operazioni, unità funzionali e i capitali che usa o influenza" (IIRC, 2013a, p. 33).

2.5 Una panoramica internazionale sul bilancio integrato

Nelle moderne organizzazioni, un'efficace rendicontazione della sostenibilità rappresenta un'influente fonte di legittimità istituzionale verso i gruppi di stakeholder ed è rilevante per la loro capacità di operare in modo continuativo (Beck et al., 2017; Bommel, 2014).

Oggi è disponibile un variegato corpus di documentazione che esamina i report sulla sostenibilità, inclusa la divulgazione di informazioni ambientali, sociali e di governance (ESG).

In un contesto globale caratterizzato da turbolenze finanziarie in corso, cambiamenti climatici, scarse risorse naturali, dalla persistente sperequazione sociale e dalla diffusione di nuove tecnologie; la sana comunicazione della sostenibilità diventa una fondamentale fonte di informazioni che può facilitare il processo decisionale interno e fornire informazioni utili alle decisioni degli utenti e soddisfare le loro aspettative (Momin e Parker, 2013).

In contemporanea, i report integrati possono contribuire ad affrontare l'asimmetria informativa e la necessità di un coinvolgimento trasparente degli stakeholder (King, 2012). Tuttavia, la legittimità è imprescindibile come sintesi nella prefazione al documento di discussione sulla rendicontazione integrata in cui si dichiara esplicitamente che, se efficacemente abbracciata,

il cambiamento nella mentalità di comunicazione ha “la capacità di migliorare il processo decisionale strategico, migliorare le prestazioni e migliorare la reputazione tra gli stakeholder” (IRCSA, 2011, p. 2).

A seguito di quanto espresso, il passaggio dalla redazione di un report separato sulla sostenibilità a un unico report che integra le informazioni finanziarie con quelle non finanziarie offre alle aziende l'opportunità di “incorporare” le informazioni ambientali, sociali e di governance (ESG) nel “loro meccanismo principale di segnalazione”. Con un unico report integrato si ha lo scopo di dimostrare la conformità con le aspettative della società o la capacità delle organizzazioni di creare e sostenere valore nel breve, medio e lungo termine (IoDSA, 2009). Pertanto, nei report integrati, si ha non solo un'ampia diffusione di ESG delle aziende, ma questi problemi vengono affrontati in più sezioni del report con il tentativo di integrare le questioni ESG con le tradizionali relazioni finanziarie. Poiché la diffusione di ESG può ridurre i costi di selezione avversa e rischio morale e, come tale, è utile per gli azionisti (Stubbs e Higgins, 2018).

Gli investitori istituzionali hanno un ruolo dominante nel governo d'impresa, poiché spesso dispongono di sufficienti incentivi e poteri per influenzare le decisioni del management.

Da questo presupposto ha avuto origine la prima fase di sperimentazione aziendale dell'integrated reporting. Agli inizi del terzo millennio assumeva sempre più importanza la creazione di valore di lungo termine, l'esposizione dei fatti sociali e ambientali legati all'organizzazione per una corretta ed efficiente gestione dell'attività di business.

Alcune imprese hanno per la prima volta in assoluto provato a redigere un report integrato. Novozymes, Natura e Novo Nordisk sono state le aziende pioniere, di cui la prima e l'ultima di stampo danese, mentre Natura di provenienza brasiliana (Eccles et al., 2019). Il motivo rilevante, di questa variazione nell'esposizione dei fatti aziendali, era basato sull'entità dei problemi e degli aspetti relativi alla sostenibilità.

Contrariamente alle attuali pratiche di investimento responsabile alle spalle del report integrato c'è una storia di "investimenti etici". Gli investimenti etici

detti anche solidali, si propongono il finanziamento di iniziative che operano negli ambiti dello sviluppo sostenibile, dell'ambiente, della cultura, dei servizi sociali e della cooperazione internazionale (Yan et al., 2019). Essi sono stati ottenuti dopo anni e anni dagli investitori che desiderano investire denaro sulla base di precisi principi etici, coinvolgendo la gestione di portafogli e fondi dedicati relativamente piccoli, che escludono le aziende secondo criteri etici/verdi.

La nascita di investimenti responsabili è avvenuta nel Regno Unito intorno al 1990. Le aziende sono state incoraggiate ad ascoltare i gestori di fondi istituzionali e ad apportare le modifiche raccomandate alla strategia aziendale (Sparkes, 2017). Programmi di coinvolgimento per l'investimento sostenibile e responsabile (SRI) sono stati attuati per monitorare il comportamento delle società partecipate (Suto e Takehara, 2018). Di conseguenza, molti fondi pensione del Regno Unito hanno suggerito i gestori dei fondi di cambiare strategia per promuovere un coinvolgimento attivo. Anche i fiduciari del fondo pensione della Church of Scotland hanno rivalutato le implicazioni finanziarie della politica SRI del fondo pensione della chiesa ed hanno deciso di adottare una strategia di impegno con le società partecipate su questioni SRI, poiché si temeva una riduzione dei rendimenti degli investimenti (Sparkes, 2017).

Un ampio dialogo e impegno tra gli investitori istituzionali e le loro società partecipate sono stati promossi a partire dal Rapporto Cadbury del 1992 che ha fatto emergere la necessità per la comunità degli investimenti istituzionali di porre particolare attenzione alla responsabilità e alla trasparenza.

La crescente consapevolezza delle significative pressioni sociali, politiche e ambientali, che le organizzazioni sono tenute ad affrontare, hanno creato una sfida internazionale per report più olistici (Feng et al., 2017).

Wild e van Staden (2013) affermano che i primi report integrati erano tendenzialmente lunghi, ma non concisi e poco aderenti alle linee guida della struttura dell'IIRC Framework. Nonostante ciò, nel tempo, l'integrated reporting ha acquisito ampio riconoscimento come modello di rendicontazione. La redazione dell'IR ha originato la divulgazione di un

aumento della quantità di informazioni sociali, ambientali ed etiche (Robertson e Samy, 2015).

Nonostante gli ostacoli associati all'attuazione dell'integrated reporting, gli investitori istituzionali sudafricani, principali utenti dei report integrati, hanno recepito con auspicio la rendicontazione non finanziaria (Solomon e Maroun, 2014). Recenti studi come quelli affrontati da Setia et al. (2015) è emerso che, in generale, dopo l'introduzione della rendicontazione non finanziaria, è incrementata la divulgazione delle informazioni (Sustainability South Africa, 2013) sul capitale umano, relazionale e sociale, intellettuale e naturale delle società quotate alla JSE. L'impatto dell'alta disoccupazione, della disuguaglianza economica, dell'AIDS, della siccità e gli eventi a Marikana, in cui diversi minatori hanno perso la vita durante uno sciopero nazionale a causa, tra le altre motivazioni, della necessità di migliorare le condizioni di lavoro e i salari (Frenkel e Gupta, 2019; King, 2012) hanno imposto alle società sudafricane di porre importanza alle informazioni ambientali, sociali e di governance (ESG) nelle loro relazioni annuali (King, 2012). In prevalenza per l'industria mineraria sudafricana, una solida disseminazione socio-ambientale è la chiave per comunicare come le organizzazioni stiano allineando i propri modelli di business con le incremental preoccupazioni per il depauperamento delle risorse naturali, la perdita di biodiversità, i cambiamenti climatici e l'inquinamento (Jones e Solomon, 2013). Il settore minerario è uno dei prevalenti datori di lavoro in Sudafrica, tuttavia, il modo in cui le aziende gestiscono i propri dipendenti, concorrono al miglioramento economico e sociale e comunicano queste informazioni agli utenti è rilevante per la loro credibilità (Chamber of Mines, 2013).

I benefici che le aziende stanno ottenendo dalla documentazione sono principalmente associati alla comunicazione della strategia agli stakeholder, dando priorità alle questioni di sostenibilità (Carels et al., 2013). Pertanto, il report integrato è il mezzo indispensabile per segnalare le iniziative di cittadinanza aziendale da parte di un'organizzazione.

Steyn (2014) ha dichiarato che l'importanza associata al ruolo dell'IR è legata al miglioramento percepito della reputazione aziendale, che è secondario solo alla conformità, poiché l'IR è obbligatorio in Sudafrica. Tuttavia, i manager si preoccupano prevalentemente dell'incremento della reputazione aziendale piuttosto che di soddisfare le esigenze del target previsto dal report integrato. Di conseguenza, si verifica una sconnessione tra gli utenti considerati nell'integrated reporting da parte dei manager e gli utenti target identificati dall'IIRC. In particolare, i vantaggi attesi per gli investitori identificati dall'IIRC (2011), non sono i driver chiave della rendicontazione non finanziaria.

In conclusione, l'attuale pratica di integrated reporting in Sudafrica è in gran parte considerata un cerimoniale per ottenere la legittimità organizzativa (Ahmed e Anifowose, 2016).

Il pensiero generale è che le aziende alla ricerca di rendimenti superiori per gli azionisti, sono incentivate a favorire una rendicontazione sulla sostenibilità di maggiore qualità, ma la diffusione di tali report può anche essere analizzata in termini di sviluppo di modelli di governo societario incentrati sugli azionisti (Higgins et al., 2014) e rivolti ad ampie categorie di stakeholder che riconoscono l'importanza della rendicontazione in conformità con le aspettative della società (Bowrin, 2013). Attraverso questa analisi si ha l'enfasi che il reporting aziendale non riguarda solo la comunicazione di informazioni per il processo decisionale economico (Barth et al., 2016), ma la sua diffusa diffusione come modello di reporting è influenzata dal suo vantaggio relativo alla complessità, alla compatibilità, all'osservabilità e alla tracciabilità (Robertson e Samy, 2015).

Di conseguenza, il livello di adozione dell'IR varia da paese a paese in base a variabili come l'intensità del coordinamento del mercato, la concentrazione della proprietà, le leggi sulla tutela degli investitori e dell'occupazione, il grado di responsabilità nazionale delle imprese e il sistema di valori del paese, il livello di sviluppo economico, ambientale e sociale, (Jensen e Berg, 2012).

2.6 Direttiva 2014/95/UE

Nell'anno 2014 il Parlamento europeo e il Consiglio dell'Unione europea hanno adottato una direttiva in tema di “informazioni di carattere non finanziario e informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e taluni gruppi di grandi dimensioni” (Direttiva 2014/95/UE). Questa direttiva è una notevole rivoluzione nel campo della reportistica aziendale; tuttavia è la prima iniziativa normativa di tipo mandatory a livello comunitario relativa alla divulgazione di informazioni di carattere non finanziario da parte delle aziende.

Gli organi comunitari hanno dato a disposizione degli Stati membri più di due anni di tempo, fino al 6 dicembre 2016, per formulare atti normativi nazionali conformi ad accogliere e recepire nel proprio ordinamento giuridico le disposizioni contenute nella stessa.

A seguito del recepimento da parte degli Stati membri, le norme contenute nella direttiva 2014/95/UE sono divenute effettive per tutte le imprese soggette all'ambito di applicazione della stessa.

A decorrere dall'esercizio contabile, avente inizio il 1 gennaio 2017 (art. 4). Entrando maggiormente nel dettaglio, la direttiva 2014/95/UE va a modificare e ad ampliare decisamente il contenuto e la regolamentazione presentati nella direttiva precedente in materia di rendicontazione aziendale, ossia la direttiva 2013/34/UE. Prevalentemente, nella nuova direttiva è approfondito il tema della rendicontazione di carattere non finanziario offerto da alcune tipologie di aziende. Infatti, prima dell'entrata in vigore della seguente direttiva, l'unico riferimento alla non-financial disclosure era contenuta nell'art. 19, paragrafo 1, terzo comma della direttiva 2013/34/UE, in cui si faceva riferimento al “Contenuto della relazione sulla gestione” e nello specifico prevedeva la seguente dicitura: “L'analisi comporta, nella misura necessaria alla comprensione dell'andamento, dei risultati dell'attività o della situazione dell'impresa, sia i fondamentali indicatori di risultato finanziari sia, se del caso, quelli non finanziari pertinenti per l'attività specifica dell'impresa, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale” (Direttiva 2013/34/UE).

L'art. 1 modifica il testo della direttiva 2013/34/UE, relativa ai bilanci d'esercizio, ai bilanci consolidati e alle relative relazioni di alcune tipologie di imprese. Nell'articolo sopra menzionato viene introdotta la prima rilevante novità: la dichiarazione di carattere non finanziario con un richiamo al capo 5, relativo alla relazione sulla gestione, della direttiva 2013/34/UE, al quale si aggiunge una nuova parte (parte bis) all'art. 19.

Il concetto di ente di interesse pubblico, o public-interest entity, richiama la definizione contenuta nel testo della direttiva 2013/34/UE (art. 2) e si "riferisce alle società quotate nei mercati finanziari regolamentati di uno Stato membro, agli istituti di credito e alle compagnie di assicurazioni, con possibilità di aggiunta di altre tipologie di azienda lasciata alla legislazione nazionale degli Stati membri". Con riferimento all'identificazione delle large undertaking, la stessa direttiva 2013/34/UE (art. 3) definisce "che ad un soggetto, azienda o gruppo che sia, per essere attribuita tale etichetta deve superare almeno due dei tre seguenti parametri: totale dello stato patrimoniale uguale a 20.000.000 di €, ricavi netti delle vendite e delle prestazioni uguali a 40.000.000 di € e numero medio di dipendenti occupati durante l'esercizio uguale a 250". Uno degli elementi richiesti dalla direttiva 2014/95/UE è il numero medio di dipendenti occupati durante l'esercizio che deve essere superiore a 500. Pertanto, risulta evidente che un'impresa per entrare nel suo campo d'applicazione, oltre ad avere il numero di dipendenti richiesto, dovrà superare uno dei primi due parametri esplicitati in riferimento all'art. 3 della direttiva 2013/34/UE riguardanti rispettivamente attivo patrimoniale e ricavi netti.

Un ulteriore aspetto innovativo previsto dalla direttiva si riferisce alle nuove informazioni di carattere non finanziario che devono trattare "temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva e lo devono fare in misura necessaria alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività" (Direttiva 2014/95/UE). Tali tematiche devono essere affrontate in misura necessaria alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della situazione e dell'impatto

della sua attività. Questa focalizzazione è riconducibile ai concetti di rilevanza e di materialità dell'informazione.

Successivamente, la direttiva entra più nel dettaglio, delineando nello specifico quali elementi dell'attività aziendale dovranno essere discussi dalla dichiarazione di carattere non finanziario. Gli elementi richiesti sono “una breve descrizione del business model, una descrizione delle politiche applicate dall'impresa in merito ai predetti aspetti (comprese le procedure di due diligence), il risultato di tali politiche, i principali rischi connessi a tali aspetti legati alle attività dell'impresa (anche in riferimento, ove opportuno e proporzionato, ai suoi rapporti, prodotti e servizi commerciali che possono avere ripercussioni negative in tali ambiti, nonché le relative modalità di gestione del rischio adottate dall'impresa) e i key performance indicator di carattere non finanziario pertinenti alla specifica attività dell'impresa” (Direttiva 2014/95/UE). Di conseguenza si deve evincere il livello di considerazione che il management ripone verso i temi sociali e ambientali durante il processo di decision making e qual è il risultato e l'impatto esterno di tali decisioni, argomentando e motivando il tutto con riferimento ad alcuni dati concreti, come gli indici chiave (KPI) di tipo non finanziario.

I successivi commi e paragrafi del punto 1 dell'art. 1 della direttiva forniscono indicazioni accessorie per la corretta applicazione della medesima.

In primo luogo, viene affrontato il caso di aziende che non adottano nessuna politica in merito a uno dei temi elencati e, in particolare, viene richiesto di fornire una spiegazione chiara e articolata del perché di tale decisione (principio di “comply or explain”). In secondo luogo, si richiede alle aziende nella dichiarazione di carattere non finanziario di inserire riferimenti, ove opportuno, agli importi registrati nel bilancio d'esercizio annuali con eventuali ulteriori precisazioni in merito. Inoltre, l'ultimo comma del paragrafo 1 del punto 1 dell'art. 1 della direttiva 2014/95/UE invoca gli Stati membri a provvedere affinché le aziende, nell'adempimento dei loro obblighi informativi, possano basarsi su standard nazionali, unionali o internazionali, specificando lo standard da esse utilizzato. In terzo luogo, la direttiva offre agli Stati membri la possibilità di concedere, a una delle aziende soggette al

proprio ordinamento giuridico, una parziale e motivata omissione delle informazioni richieste (principio di “safe harbour”), in casi eccezionali, qualora queste riguardino sviluppi imminenti o questioni in oggetto di negoziazione la cui divulgazione potrebbe compromettere gravemente la posizione commerciale dell’azienda.

Di particolare importanza è il paragrafo 4 del punto 1 dell’art. 1 che permette agli Stati membri di esentare le imprese dall’obbligo di preparare la dichiarazione di carattere non finanziario all’interno della relazione sulla gestione, nel caso in cui venga redatta una relazione distinta per il medesimo esercizio contenente le informazioni richieste per la dichiarazione e purché questa sia idoneamente resa disponibile al pubblico.

In conclusione, gli ultimi paragrafi del punto 1 dell’art. 1 incaricano gli Stati membri a provvedere mediante legislazione nazionale purché ci sia il controllo dell’avvenuta presentazione della dichiarazione di carattere non finanziario (o della relazione distinta) ed eventualmente una verifica delle informazioni contenute in tale dichiarazione. Quanto esposto ha valenza sia per le singole imprese sia per i gruppi di imprese.

All’art. 1 punto 3, della direttiva si disciplina la reportistica della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario, a capo delle imprese madri e comprendente i dati della società madre e delle figlie consolidate, aggiungendo la parte bis all’art. 29 della direttiva 2013/34/UE. Un’evidente considerazione che deriva da questa disposizione è “qualora un’impresa figlia si trovi nelle condizioni dell’art. 1 punto 1 della direttiva 2014/95/UE, questa è esentata dall’obbligo di preparare la dichiarazione di carattere non finanziario se tale impresa è inclusa nella relazione consolidata sulla gestione (o nella relazione distinta) di un’altra impresa” (Direttiva 2014/95/UE).

Il secondo punto dell’art. 1 della direttiva 2014/95/UE, relativa al capo 5 della direttiva 2013/34/UE, introduce l’ulteriore novità di fondamentale importanza “la descrizione della politica in materia di diversità applicata all’interno degli organi di amministrazione, gestione e controllo”. In questo caso, il richiamo è all’art. 20, relativo alla relazione sul governo societario, al quale viene aggiunto un ulteriore punto. È fondamentale sottolineare che l’art.

20 fa riferimento soltanto alle imprese di cui all'art. 2, punto 1, lettera a) dello stesso testo normativo, interessando soltanto quegli enti di interesse pubblico europei i cui valori mobiliari sono negoziati in un mercato regolamentato di uno Stato membro. Pertanto, questa norma non interessa le altre tipologie di enti di interesse pubblico, come le banche e le assicurazioni; purché queste non siano quotate in un mercato regolamentato europeo. Inoltre, la norma non considera il fattore del numero medio di dipendenti occupati durante l'esercizio superiore a 500; anche se specifica che le seguenti disposizioni non si applicano alle piccole e medie imprese. Le novità introdotte sono l'integrazione della relazione sul governo societario, come sezione specifica della relazione sulla gestione, con informazioni relative ad "una descrizione della politica in materia di diversità applicata in relazione alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo dall'impresa relativamente ad aspetti quali, ad esempio, l'età, il sesso, o il percorso formativo e professionale, gli obiettivi di tale politica sulla diversità, le modalità di attuazione e i risultati nel periodo di riferimento" (Direttiva 2014/95/UE). Tale punto 2 dell'art. 1 della direttiva 2014/95/UE obbliga alcune imprese interessate a fornire spiegazioni riguardanti la composizione dei propri organi di direzione e controllo per poter informare gli stakeholder sulla possibilità di conoscere le scelte effettuate dall'azienda ed eventualmente di trarne un giudizio personale sui criteri etici e meritocratici utilizzati. Anche in questo caso si evince il principio del "comply or explain".

2.7 Decreto legislativo 30 dicembre 2016 n. 254

A seguito dell'entrata in vigore di una direttiva comunitaria, gli Stati membri a essa soggetti hanno dovuto provvedere, entro il termine fissato, al recepimento della stessa all'interno del proprio ordinamento giuridico mediante apposito atto normativo nazionale. Con riferimento allo Stato italiano, tale recepimento è avvenuto mediante emanazione del decreto legislativo 30 dicembre 2016 n. 25411, con il quale il Governo italiano ha ottemperato alle disposizioni della direttiva 2014/95/UE, regolando con un atto avente forza di legge la questione relativa alla divulgazione di

informazioni di carattere non finanziario da parte di talune aziende, con lo scopo di raggiungere a livello nazionale gli stessi risultati stabiliti a livello comunitario.

Il contenuto del decreto legislativo 30 dicembre 2016 n. 254, che ricalca sostanzialmente le linee guida indicate dalla direttiva 2014/95/UE, completa in modo preciso ed esaustivo alcune definizioni lasciate volutamente indefinite dalla stessa.

La prima integrazione alla direttiva di riferimento apportata dal decreto legislativo in questione riguarda l'ambito di applicazione (art. 2), in particolare i criteri necessari affinché un ente di interesse pubblico risulti soggetto alle disposizioni definite dal decreto. Il decreto dichiara che il soggetto, oltre ad essere un ente di interesse pubblico con un numero di dipendenti occupati medio superiore a 500, deve aver superato, alla data della chiusura di bilancio, almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali: totale dello stato patrimoniale uguale a 20.000.000 di euro oppure totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni uguale a 40.000.000 di euro.

Una successiva precisazione enunciata dal decreto riguarda la definizione dell'espressione "temi sociali e ambientali", di cui all'art. 1 punto 1 della direttiva, ovvero di ciò che il legislatore, dopo un'analisi di materialità per tali temi, ritiene debba essere discusso. In particolare, l'art. 3 punto 2 del decreto richiede che, in merito a tali temi, la dichiarazione deve contenere almeno "informazioni riguardanti: l'utilizzo di risorse energetiche, distinguendo fra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili, e l'impiego di risorse idriche, le emissioni di gas serra e le emissioni inquinanti in atmosfera, l'impatto dell'azienda sull'ambiente, sulla salute e sulla sicurezza associato ai propri fattori di rischio ambientale e sociale, gli aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale con particolare riguardo alle azioni poste in essere per garantire la parità di genere, alle misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia, alle modalità con cui è realizzato il dialogo con le parti sociali, le misure e le azioni a garanzia del rispetto dei diritti umani al fine di prevenire e evitare violazioni e atteggiamenti discriminatori, le azioni e gli strumenti

posti in essere per la lotta contro la corruzione sia attiva sia passiva” (D. Lgs., 2016 n. 254). Quanto menzionato sopra deve essere discusso mediante un paragone con gli esercizi precedenti e l'utilizzo degli indicatori rilevanti di prestazione (KPI) ritenuti opportuni e indicando lo standard (o gli standard nel caso siano più di uno) utilizzato per la rendicontazione di tali informazioni.

Conformemente alla direttiva, si afferma che “la responsabilità di garantire che la relazione sia redatta e pubblicata in conformità di legge è attribuita agli amministratori dell'ente di pubblico interesse e l'organo di controllo ha la funzione di vigilare sull'osservanza delle disposizioni stabilite e ne riferisce nella relazione annuale all'assemblea”. È di dovere “del soggetto incaricato alla revisione legale del bilancio verificare l'avvenuta predisposizione da parte degli amministratori della dichiarazione di carattere non finanziario e di valutare la conformità delle informazioni fornite rispetto a quanto richiesto dal presente decreto” (D. Lgs., 2016 n. 254, art. 3 punto 7 e 10).

La collocazione della dichiarazione e il regime di pubblicità (D. Lgs., 2016 n. 254, art. 5), può avvenire nella relazione sulla gestione (o nella relazione sulla gestione consolidata) oppure si può redigere una relazione distinta. In quest'ultimo caso un riferimento all'interno della relazione sulla gestione segnalerà dov'è possibile individuare tale relazione distinta, pubblicabile all'interno del sito internet dell'ente di interesse pubblico.

L'atto normativo nazionale introduce aspetti rilevanti a partire dall'articolo 7 e seguenti. Nell'articolo 7 è regolamentata la fattispecie della dichiarazione di carattere non finanziario, individuale o consolidata, di iniziativa volontaria, redatta e pubblicata da un soggetto non rientrante nell'ambito di applicazione del decreto (interessato però a conformarvisi volontariamente), concedendo a questi la possibilità di apporre la dicitura di conformità allo stesso. L'art. 8 enuncia invece le sanzioni a carico di coloro che non adempiono correttamente alle disposizioni del decreto legislativo in questione e si specifica che la Consob è l'ente competente per l'accertamento e l'irrogazione delle suddette sanzioni amministrative.

Il successivo art. 9 disciplina i poteri in materia e il coordinamento fra le autorità. La Consob, in accordo con la Banca d'Italia e l'IVASS, disciplina con regolamento le modalità di trasmissione diretta a lei della dichiarazione di carattere non finanziario da parte dei soggetti e le eventuali ulteriori “modalità di pubblicazione della dichiarazione, le modalità e i termini per il controllo dalla stessa effettuato sulle dichiarazioni di carattere non finanziario, i principi di comportamento e le modalità di svolgimento dell'incarico di verifica della conformità delle informazioni da parte dei revisori” (D. Lgs., 2016 n. 254, art. 9). Nel caso fossero indispensabili modifiche o integrazioni a una dichiarazione incompleta o non conforme è la stessa Consob a provvedervi.

L'art. 10 del decreto legislativo in questione, rappresenta la seconda grande novità introdotta dalla direttiva 2014/95/UE (nel suo art. 1 punto 2): la “descrizione della politica in materia di diversità applicata all'interno degli organi di amministrazione, gestione e controllo”. Le richieste dell'art. 10, che modifica la precedente normativa, decreto legislativo 24 febbraio 1998 n. 5814, in materia di “relazione sul governo societario e assetti proprietari”, sono le medesime definite dalla sopra citata direttiva. Una fondamentale puntualizzazione viene fatta con riferimento all'ambito di applicazione. La direttiva di riferimento non pone limiti dimensionali agli enti di interesse pubblico soggetti a tali obblighi; il decreto legislativo 30 dicembre 2016 n. 254 definisce che “possono omettere la pubblicazione di tali informazioni le società che alla data di chiusura dell'esercizio non superino almeno due dei seguenti parametri: totale dello stato patrimoniale uguale a 20.000.000 di euro, totale dei ricavi delle vendite e delle prestazioni pari a 40.000.000 di euro, numero medio di dipendenti durante l'esercizio finanziario pari a 250”. Inoltre, la discussione delle informazioni riguardanti la politica in materia di diversità applicata all'interno degli organi di amministrazione, gestione e controllo è richiesta solo agli enti di interesse pubblico i cui valori mobiliari sono negoziati in un mercato regolamentato di uno Stato membro, non a tutte le tipologie di ente di interesse pubblico come invece richiesto per la dichiarazione di carattere non finanziario. Infine, l'art. 12, conformemente

alla direttiva 2014/95/UE, conferma l'entrata in vigore delle disposizioni contenute nel decreto legislativo 30 dicembre 2016 n. 254 a partire dagli esercizi finanziari aventi inizio il 1 gennaio 2017.

Capitolo 3

(Ri)pensare alla diversità per la gestione sostenibile delle risorse umane: una revisione della mappatura sistematica

3.1 Introduzione

La globalizzazione delle imprese e il cambiamento demografico del mercato del lavoro globale hanno migliorato il flusso di persone, beni e informazioni aumentando l'interazione tra individui, gruppi e comunità. Le organizzazioni lavorano costantemente per raggiungere l'equilibrio ideale tra profitto e rendimenti offerti agli azionisti e promuovendo un ambiente accogliente per dipendenti, clienti, comunità e stakeholder in generale (Freeman et al., 2010). Di conseguenza, i lavoratori dovrebbero avere competenze adeguate, conformi alla tecnologia e la capacità di interagire con diverse comunità, sia a livello locale che globale (Diaz-Carrion et al., 2018). In questo scenario, le organizzazioni hanno bisogno e cercano non solo lavoro specializzato e formazione, ma anche capacità di collaborazione interculturale per l'organizzazione. Allo stesso tempo, le aziende dovrebbero gestire una forza lavoro diversificata e prestare attenzione alla gestione della diversità (DM). La gestione della diversità (DM) è un processo volto a creare e mantenere un ambiente di lavoro proattivo in cui le somiglianze e le differenze delle persone sono considerate come un modo per raggiungere il loro potenziale individuale e massimizzare il contributo agli obiettivi e ai traguardi di sostenibilità strategica dell'organizzazione (Khan et al., 2019). Quindi la gestione della diversità aumenta l'efficienza, l'efficacia, la creatività, il senso di appartenenza e motivazione (Lozano ed ESCRICH, 2017). Pertanto, la gestione sostenibile delle risorse umane (HRM) è una sfida in molte organizzazioni (Diaz-Carrion et al., 2018; Santana & Lopez-Cabrales, 2019).

La parola "diversità" è stata principalmente riferita a minoranze e lavoratori nel 1970 (Keil et al., 2007), ma nel tempo il suo significato ha compreso la diversità di età, capacità fisica / mentale, orientamento sessuale, religione, nonché classe sociale, istruzione, origine e lingua nazionali (Franken, 2015). Franken (2015) afferma che la diversità può essere distinta in due dimensioni differenti: caratteristiche invisibili e visibili.

Le caratteristiche visibili sono: genere, età, razza, livello di istruzione, lingua, patrimonio etnico, status e ruolo. Gli invisibili sono: atteggiamenti, valori, sessualità, religione, principi ed esperienza.

Precedenti ricerche sulla diversità della forza lavoro hanno dimostrato che la diversità ha un impatto favorevole sull'efficacia organizzativa. Un gruppo di lavoro molto diversificato si comporta meglio di un altro meno variegato, in termini di creatività e soddisfazione professionale (Mullins, 2010). Inoltre, persone di diversa estrazione omogeneizzano e rafforzano la prospettiva del gruppo su come: completare i compiti, avere accesso alle risorse, condurre a un ambiente di lavoro più positivo e attraente e una maggiore soddisfazione sul lavoro (Stahl et al., 2010).

Questo documento propone uno studio di mappatura sistematica che mira a identificare e analizzare gli studi, nel settore privato, in cui le dimensioni della diversità sono considerate aspetti intersezionali e non più fenomeni autonomi. In questo contesto, le teorie socio-psicologiche (Pinel, 1999; Tajfel, 1978) e l'approccio "nomi e volti" di McVea e Freeman ci consentono di capire quali fattori accentuano la diversità e influenzano positivamente l'inclusione tra gli individui. Allo stesso tempo, le aziende stanno lavorando per sviluppare strategie per ottimizzare la gestione della diversità al loro interno.

Per quanto ne sappiamo, questo è il primo studio di mappatura sulla diversità della forza lavoro che considera l'integrazione di tutte le diverse dimensioni della diversità. Pertanto, l'approccio multiprospettico contribuisce alla letteratura sulle pratiche di gestione della diversità evidenziando che è possibile promuovere l'adozione di un approccio inclusivo orientato alla sostenibilità della gestione delle risorse umane attraverso il (ri)pensare delle strategie legate all'intersezionalità delle dimensioni della diversità della forza lavoro. Tuttavia, una forza lavoro eterogenea garantisce l'innovazione per le aziende (Orazalin e Baydauletov, 2020). In particolare, questo studio migliora la consapevolezza dei manager sull'importanza della diversità come questione sociale che ha importanti implicazioni per la strategia aziendale e la percezione delle parti interessate sulle questioni di responsabilità sociale delle imprese (CSR).

Il resto della ricerca è strutturato come segue: la sezione successiva identifica il background teorico; la terza descrive la metodologia dello studio; i risultati sono presentati e discussi. Alla fine, vengono fornite conclusioni, limiti e ricerche future.

3.2 Background teorico

Le teorie socio-psicologiche sulle relazioni tra gruppi sono sempre state fondamentali per la ricerca sulla diversità, poiché sviluppano la costruzione e il funzionamento degli stereotipi sociali. Gli stereotipi sociali (Piel, 1999) nascono dalla ricerca sui prototipi di categoria per oggetti naturali (Rosch, 1978) e su presentazioni che descrivono come caratteristiche peculiari o insolite diventino un assioma per classificare le persone in gruppi, sviluppando allo stesso tempo atteggiamenti verso di loro (Treppe & Loy, 2017). Sulla base di questi studi, si sono sviluppate la teoria dell'identità sociale (Tajfel, 1978) e la teoria della categorizzazione sociale. La teoria dell'identità sociale, in particolare, sostiene che gli individui si impegnano in scontri sociali per distinguere tra i gruppi a cui appartengono (gruppo) e i gruppi a cui non appartengono (gruppi esterni) per originare crescenti affinità tra il gruppo e differenze tra i gruppi (Kreuz, 2018).

La teoria dell'autocategorizzazione (Turner, 1987) afferma che quando le categorie sociali assumono rilevanza c'è un'evoluzione qualitativa nelle strutture cognitive, generando una spersonalizzazione di identità e opinioni che porta le persone ad agire come rappresentanti di categorie piuttosto che come individui.

Le teorie sull'identità sociale e l'autocategorizzazione offrono informazioni su alcuni aspetti cognitivi e processi motivazionali alla base delle relazioni tra i membri dei gruppi a cui appartengono (Treppe & Loy, 2017).

Il paradigma della somiglianza-attrazione (Walster et al., 1978) fornisce una spiegazione concettuale dei processi di diversità. Tuttavia, il paradigma ipotizza che le persone siano attratte dal mirare a cercare interazioni con coloro che percepiscono come simili. In ogni caso, questa somiglianza percepita può essere basata su vari fattori come: caratteristiche demografiche,

valori e atteggiamenti (Walster et al., 1978). Tuttavia, è molto probabile che un gruppo eterogeneo trovi soluzioni di qualità migliore ai problemi (Cucari et al., 2018) come affermato dal punto di vista dell'elaborazione delle informazioni sulla diversità (Williams & O'Reilly, 1998).

Nel contesto di Stakeholder Theory (Freeman et al., 2010), McVea e Freeman (2005) discutono di un approccio "nomi e volti". Questa attenzione individuale evidenzia la necessità per le imprese di mettere da parte le semplificazioni basate sul ruolo di "identificazione" delle parti standard interessate, come concorrenti, fornitori, dipendenti ecc... verso un riconoscimento delle parti interessate e quindi persone come individui con interessi e identità particolari. Di conseguenza, sostengono che il valore morale degli individui può essere più facilmente riconosciuto. Inoltre, "le opportunità di soddisfare i loro bisogni individuali, esplorare le loro molteplici relazioni di ruolo e determinare in che modo possono essere meglio comprese e soddisfatte aprirebbe un vasto nuovo spazio per la creazione e il commercio di valore" (McVea & Freeman 2005, p. 67).

Metodologia

3.3.1 Progetto di ricerca

Lo studio di mappatura sistematica è stato adottato come metodologia di ricerca, seguendo il processo di mappatura sistematica proposto da Petersen et al. (2008). L'obiettivo di uno studio di mappatura sistematica, nel settore privato, è quello di fornire un'osservazione di un'area di ricerca per determinare se le parole chiave sull'argomento di ricerca sono state adottate da altri studiosi nel settore privato e per quantificare il numero di prove (Kitchenham et al., 2007).

Nel presente studio, le linee guida per una revisione sistematica della letteratura vengono applicate come descritto da Kitchenham e Charters (2007), per cercare e identificare i documenti pertinenti. I parametri sono selezionati per condurre il processo di mappatura sistematica (Roberson et al., 2017a; b) per raggiungere l'obiettivo di esplorare gli studi esistenti relativi al concetto di diversità.

I risultati dello studio ci consentono di trovare, classificare e rappresentare le aree di ricerca relative alla diversità sul posto di lavoro e ai potenziali divari di ricerca. Il processo per lo studio di mappatura sistematica è illustrato nella Figura 1 ed è articolato in cinque fasi.

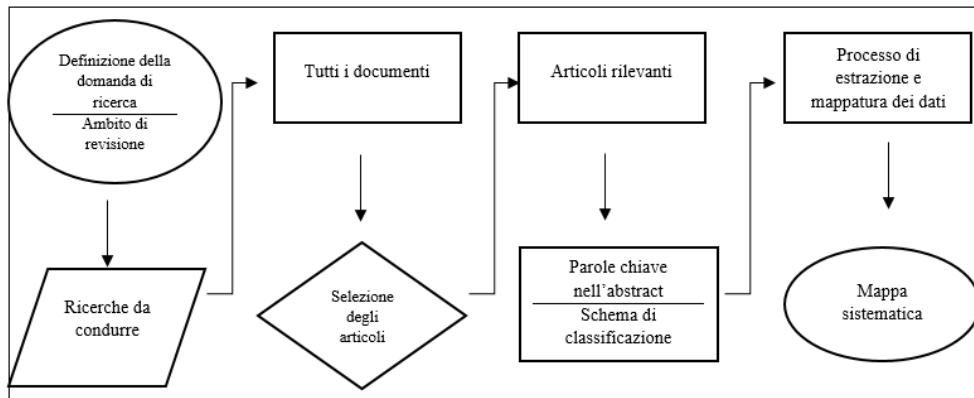


Fig. 1 Processo di mappatura sistematica

La prima fase del processo di mappatura sistematica è delineare le domande di ricerca. L'obiettivo di questo studio è di avere un'osservazione delle dimensioni della diversità della forza lavoro e della loro intersezionalità. Pertanto, sorgono due domande di ricerca:

RQ1: In che modo gli studi precedenti hanno considerato l'argomento della diversità?

RQ2: In che modo i ricercatori possono (ri)pensare l'argomento sulla diversità al fine di affrontare al meglio questioni e problemi aperti?

Il secondo passo di uno studio di mappatura è la ricerca di tutti i documenti scientifici pertinenti all'argomento di ricerca. Il protocollo di indagine stabilisce i metodi che saranno adottati per intraprendere una determinata ricerca sistematica della letteratura e per ridurre la possibilità di parzialità dei ricercatori (Kitchenham et al., 2007). È stata creata una procedura di ricerca per il database scientifico per raccogliere tutti gli articoli pertinenti all'argomento di ricerca. È stato utilizzato un approccio di codifica aperto (Corbin e Strauss, 1990) per identificare le parole chiave da utilizzare nelle stringhe di ricerca, in particolare i termini "diversità" e "diversità della forza lavoro" e "dimensioni della diversità". Infine, è stato adottato il database

Scopus per la sua rilevanza e interdisciplinarietà e ci si è concentrati su contributi sottoposti a revisione paritaria di alta qualità pubblicati in seminari, conferenze, riviste e libri.

3.3.2 Rilevamento dei temi di ricerca

Dopo aver utilizzato il protocollo di ricerca nel database scientifico, la fase successiva è stata la proiezione di documenti. Per la selezione di documenti pertinenti, è stato utilizzato il processo Dybå & Dingsøy (2008).

Nella prima fase di screening, sono stati esclusi gli articoli duplicati. Successivamente, si è proceduto all'osservazione degli articoli sulla base dei loro titoli ed eliminato gli studi non rilevanti per la ricerca.

Non tutti gli articoli analizzati erano strettamente correlati allo studio della "diversità" e della "diversità della forza lavoro" e delle "dimensioni della diversità" nelle aziende, pertanto gli articoli sono stati esaminati per la loro effettiva rilevanza (Kitchenham et al., 2007). Il protocollo includeva articoli collegati alla diversità in diversi campi scientifici con un diverso significato delle dimensioni della diversità della forza lavoro. Questi documenti erano esplicitamente, oltre l'obiettivo di questo studio di mappatura, una causa sufficiente per rimuoverli. Tuttavia, in alcune situazioni era difficile definire la pertinenza del documento basandosi solo sul suo titolo. In tali situazioni, il documento è stato spostato alla fase successiva per approfondire l'analisi.

Nella terza fase, sono stati letti gli abstract di ciascun articolo che aveva superato la fase precedente. Sono stati sviluppati accurati criteri di esclusione e inclusione per esaminare ogni articolo. In particolare, sono state escluse le pubblicazioni con un significato diverso dalle dimensioni della diversità della forza lavoro e gli articoli in cui la diversità della forza lavoro è stata riferita a contesti aziendali non comparabili tra loro (ad esempio banche e ospedali). Successivamente, gli articoli identificati, che sono stati considerati correlati all'argomento, sono stati incorporati nella fase di screening successiva.

La fase successiva del processo di studio della mappatura si basava sulle parole chiave secondo il processo proposto da Petersen et al. (2008) includendo due passaggi. Nella prima sono stati letti gli abstract, le parole

chiave e riconosciuto il contributo fornito dall'articolo (Petersen et al., 2008). La seconda fase ha riguardato il miglioramento della comprensione basata sulle parole chiave sopra menzionate. Questi ultimi step hanno permesso di raggruppare gli articoli e suddividerli in categorie per mappare la tipologia di articoli risultati rilevanti. Il processo è proseguito con la lettura degli articoli selezionati. Di conseguenza, alcune categorie sono state aggiornate o corrette e ne sono state create di nuove. Ciò ha portato all'elaborazione di una mappatura di classe sistematica, raggruppata e modellata da tutti gli articoli. Un modello di estrazione dei dati è stato elaborato per raccogliere le informazioni necessarie per rispondere alle domande di ricerca dello studio di mappatura (Petticrew & Roberts, 2008). Le informazioni per ciascun elemento estratto sono state tabulate e illustrate visivamente.

DETTAGLIO DATI	DESCRIZIONE
Identificazione dello studio	ID dello studio
Titolo dell'articolo	Titolo dell'articolo
Nazione	Paese degli autori
Anno di pubblicazione	Anno civile
Tipologia di pubblicazione	Tipologia di pubblicazione
Canale di pubblicazione	Canale di pubblicazione

Tabella I Dettagli / argomenti sull'estrazione dei dati

3.4 Risultati

3.4.1 Analisi delle caratteristiche delle pubblicazioni

I risultati del processo di selezione sono presentati nella Figura 2. In particolare, sono stati originariamente raccolti 251 articoli quando il protocollo di ricerca pianificato è stato inserito nel database scientifico selezionato. Il primo ciclo di inclusione-esclusione si basava sulla rimozione di 5 elementi duplicati. Successivamente, i titoli e gli abstract dei documenti presi in considerazione erano 246. Nella terza fase, sono stati eliminati 112 articoli. La motivazione per l'alto numero di articoli esclusi era legata all'argomento di ricerca. In particolare, molti articoli esclusi riguardavano la

gestione della diversità in relazione all'assistenza sanitaria o alle banche, quindi non appartenevano all'argomento di studio delle aziende private. Numerosi documenti relativi ad altre aree scientifiche, come l'agricoltura, la biotecnologia, la chimica e l'ingegneria, sono stati eliminati anche perché le parole "diversità" e "diversità della forza lavoro" avevano un significato diverso rispetto alla definizione ristretta in termini di leve demografiche (razza, età, genere, etnia ecc.) o più ampio, comprese tutte le caratteristiche personali come capacità, cultura, lingua, disabilità, personalità, orientamento sessuale, educazione e religione (Franken, 2015). Questo passaggio ha portato all'identificazione di 134 articoli, che sono stati attentamente letti. Trenta articoli sono stati quindi abbandonati perché i campi di ricerca erano la diversità della forza lavoro applicata al settore della ristorazione e dell'ospitalità - un settore troppo specifico -. Altri ventiquattro articoli sono stati omessi perché non hanno fornito nuovi risultati o prove concrete di ricerca. Alla fine 80 pubblicazioni sono state identificate in questo studio come articoli primari.

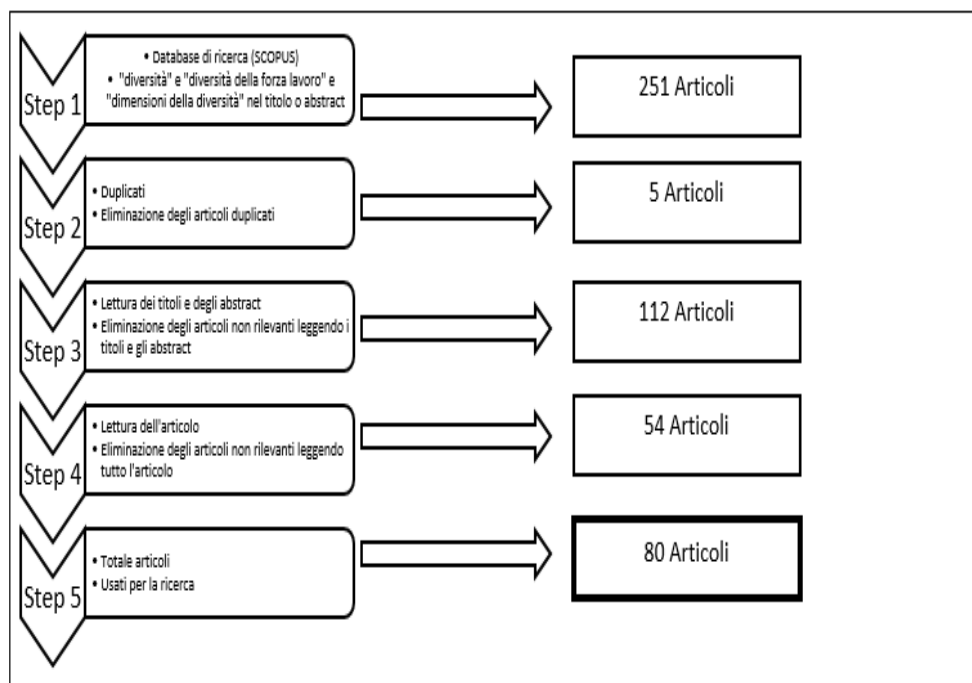


Fig. 2 Processo di ricerca e selezione degli articoli

Anno di pubblicazione

La figura 3 mostra l'andamento numerico degli articoli pubblicati nel periodo 1996-2019. Si basa su quelli inclusi come articoli primari in questo studio. Un aumento significativo delle pubblicazioni sull'argomento può essere osservato a partire dal 2011 a causa della crescente diversità della forza lavoro che stava acquisendo maggiore importanza nel determinare la consapevolezza dell'efficienza e delle migliori prestazioni aziendali. Ciò evidenzia che l'argomento di ricerca è in continua evoluzione. Questo è un fenomeno che è già rilevante oggi e avrà un impatto maggiore in futuro sulla composizione dell'azienda. In questo senso, i cambiamenti riguardanti le conoscenze e le dinamiche dei lavoratori (Bruckner, 2012) saranno elementi da non sottovalutare per aziende e organizzazioni.

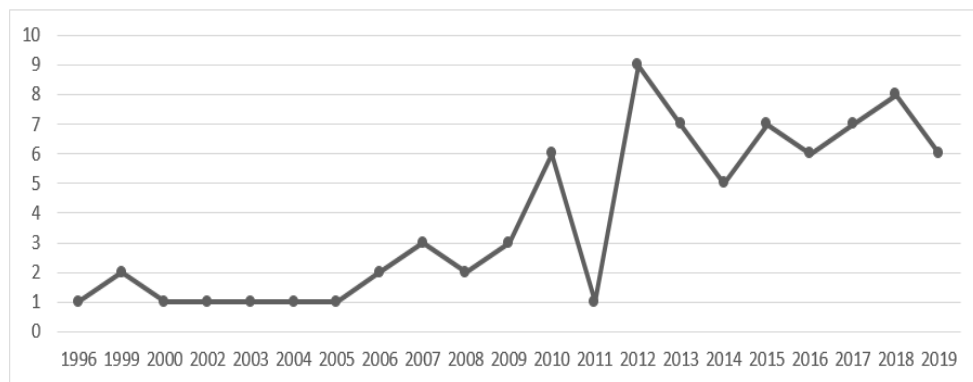


Fig. 3 Anno di pubblicazioni

Distribuzione geografica

La figura 4 si concentra sulla distribuzione geografica degli articoli primari. Il maggior numero di articoli è pubblicato negli Stati Uniti (26,25%), i cui cambiamenti demografici si stanno verificando rapidamente (Ivancevich, 2000). Il concetto di gestione della diversità è nato negli Stati Uniti - inizialmente assegnato a Roosevelt Thomas - e successivamente trasferito in Europa (Hansen, 2014). L'Australia copre il 10% dei prodotti. In questo paese, la forza lavoro è cambiata: la migrazione netta all'estero nel 2012 ha contribuito per il 54% alla crescita annuale totale della popolazione (Manoharan et al., 2014). Questo è un elemento caratterizzante dei paesi

sviluppati in cui, a causa dell'invecchiamento dei nativi e della mancanza di manodopera qualificata in alcuni settori, l'economia dipende dall'arrivo del lavoro migrante con una varietà di origini etniche (Stamov-Roßnagel & Biemann , 2012). Infine, l'India (che rappresenta l'8,75% del campione) ha un contesto sociale assolutamente diverso con riferimento alla diversità dei paesi occidentali e offre un campo ricco per affrontare la ricerca sullo studio dell'argomento (Budhwar e Varma, 2010). Tuttavia, la liberalizzazione dell'economia indiana nel 1991, ha spinto istituzioni come la Banca mondiale a prevedere che l'India diventerà la quarta economia più grande del mondo entro il 2020 (Banca mondiale, 2013). Pertanto, l'economia indiana è stata considerata emergente o in via di sviluppo, collocandola in una categoria di paesi come gli Stati Uniti in cui si è concentrato un ampio sviluppo della ricerca sulla diversità, che potrebbe non rappresentare situazioni nei paesi asiatici in cui i valori culturali sono chiaramente diversi (Magoshi & Chang, 2009).

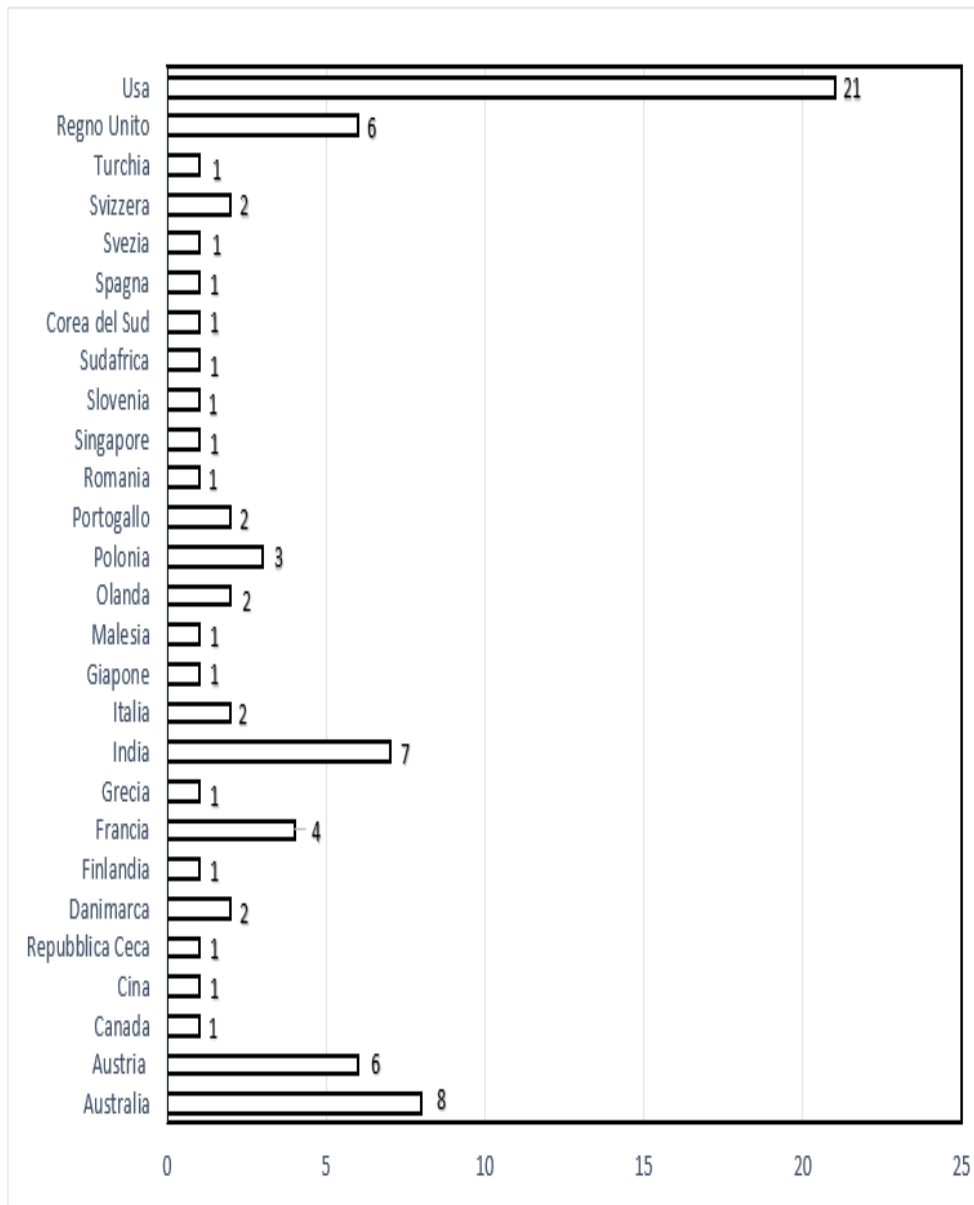


Fig. 4 Distribuzione geografica

Tipo e canali di pubblicazione

La Figura 5 evidenzia la tipologia di pubblicazione dei contributi primari, ad esempio rivista, capitolo del libro e conferenza. La maggior parte degli articoli è stata pubblicata su una rivista (92,5%), seguita da capitoli di libri (5%) e articoli per conferenze (2,5%). Gli articoli sono stati prevalentemente pubblicati nelle seguenti riviste: "Employee Relations, Emerald" e

"International Journal of Human Resource Management, Taylor & Francis Online".

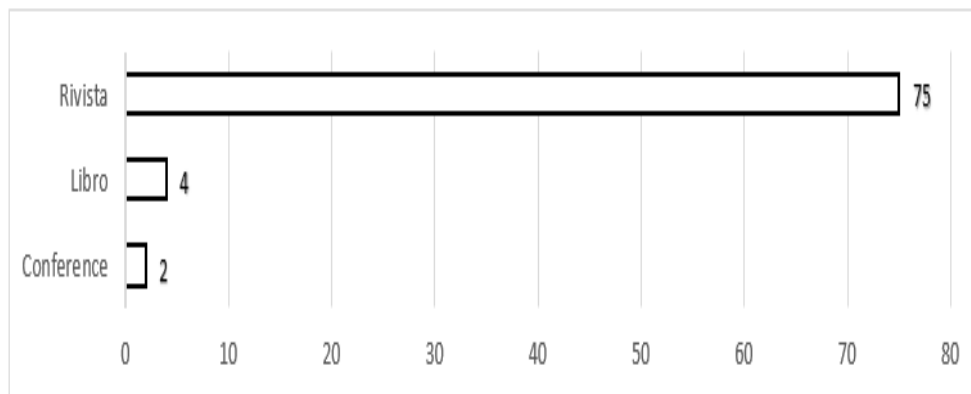


Fig. 5 Tipologia di pubblicazioni

3.4.2 Cluster delle pubblicazioni rilevanti

Questa sezione presenta un'analisi dei cluster dei documenti primari selezionati (Figura 6). Dopo aver letto tutti i prodotti selezionati e aver creato un'analisi dei cluster basata sui risultati, è emerso che gli articoli si riferivano ad alcune delle caratteristiche visibili e invisibili della diversità identificate da Franken (2015). Pertanto, abbiamo deciso di utilizzare queste dimensioni della diversità per verificare se le dimensioni sopra menzionate sono considerate aspetti intersezionali e non più fenomeni autonomi. Le caratteristiche visibili e invisibili emerse dalla lettura degli articoli sono la diversità culturale, il genere, l'età, l'orientamento sessuale, le capacità mentali / fisiche, la religione e il livello educativo. La dimensione della diversità culturale si riferisce alla definizione presente nei principali studi americani, in particolare: "etnia / razza", "razza", "diversità etno-culturale" o "origine culturale e nazionale" (Cox & Beale, 1997; Ely & Thomas, 2001).

Un'altra classificazione è stata identificata con l'attribuzione di "Dimensioni intersezionali della diversità". In questo scenario, consideriamo il termine intersezionalità come l'interazione tra più dimensioni (Holvino, 2010) della diversità. Inizialmente, il termine intersezionalità è stato adottato per identificare e studiare le intersezioni tra razza, genere e processi di svantaggio

rilevanti. Oggi l'intersezionalità è adottata in senso lato osservando le intersezioni tra le altre dimensioni della diversità, ad esempio età, religione, classe, capacità mentale / fisica, stato di occupazione e orientamento sessuale (Mik-Meyer, 2015; Atewologun & Sealy, 2014; Kelan, 2014).

Infine, sono stati identificati due diversi tipi di elementi per ciascuna dimensione identificata, le migliori pratiche e l'applicazione delle pratiche per la gestione delle caratteristiche della diversità nelle organizzazioni. La sezione miglioramento / best practice include articoli che suggeriscono nuove soluzioni e possibili miglioramenti nella gestione della diversità della forza lavoro. La sezione dell'applicazione include ricerche che si occupano della gestione delle dimensioni della diversità e si basano sull'adozione di idee e soluzioni già identificate. La Figura 6 mostra la mappa finale di questo studio. Dalla mappa finale emerge che tra il campione di articoli identificati, alcune dimensioni della diversità richiedono ulteriori studi come la religione e il livello di istruzione.

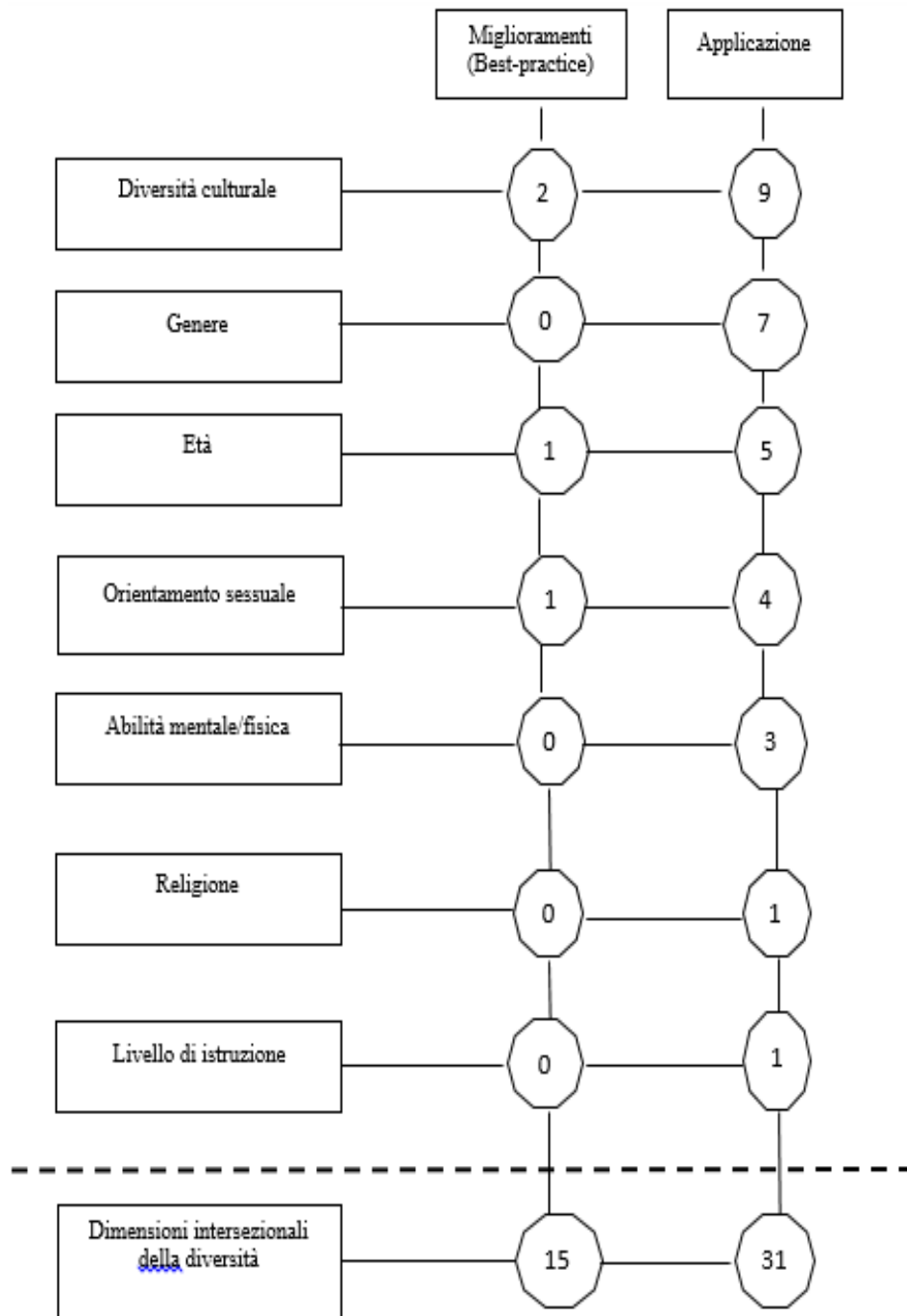


Fig. 6 Mappa finale

Diversità culturale

Il 13,75% degli articoli del campione si concentra sulla dimensione della diversità culturale. La forza lavoro è sempre più rappresentata da un alto

grado di diversità culturale dovuta alla maggiore rete di gruppi culturali e singoli mercati. Pertanto, all'interno delle aziende, in modo inconscio, si sono sviluppate caratteristiche di tolleranza e rispetto. Lozano ed Escrich (2017) discutono che la diversità culturale ci consente di perseguire i seguenti vantaggi competitivi: riduzione dei costi, reclutamento, marketing, creatività, idee innovative, migliori processi decisionali e flessibilità. Questa affermazione è confermata dalle affermazioni di Palich et al., (1999), che osservarono empiricamente una migliore performance aziendale in team con un maggior grado di diversità. Tuttavia, secondo O'Reilly et al. (1991), i benefici della diversità culturale sorgono esclusivamente in combinazione con la cultura aziendale.

Genere

Dagli articoli analizzati è emerso che, oltre ai fattori culturali, alle norme sociali e alle imperfezioni del mercato, la segregazione delle donne negli strati inferiori della gerarchia occupazionale dipende dall'organizzazione del lavoro e dalle pratiche di pari opportunità adottate all'interno delle aziende (Bertrand et al., 2014). Oltre alle prove che evidenziano sia l'esistenza di un divario retributivo di genere sia la relativa sottorappresentanza delle donne in posizioni di comando (Cucari et al., 2018), un corpus incrementale di letteratura ha studiato l'esistenza di differenze nelle caratteristiche comportamentali di genere (Niederle, 2014). Mentre l'evidenza empirica è ancora controversa, gli studi hanno dimostrato che le donne tendono ad essere meno orientate individualmente e hanno una maggiore propensione a mostrare un comportamento cooperativo (Croson & Gneezy, 2009;). Le donne sono anche considerate affidabili, orientate al comportamento etico e all'integrità. Sono più avverse al rischio e agiscono generosamente di fronte alle decisioni economiche (Dohmen et al., 2011). Queste distinzioni di comportamento tra i sessi, con riferimento a posizioni di alto livello e di leadership, possono avere implicazioni significative in termini di prestazioni economiche e sociali all'interno delle aziende (Orazalin & Baydauletov, 2020; Zhou et al., 2015).

Età

Una forza lavoro multi-generazionale rappresenta una sfida per i leader organizzativi di oggi. Le generazioni si distinguono per atteggiamenti, valori, prospettive, comportamenti e caratteristiche. Per rimanere sul mercato ed essere competitivi, le organizzazioni devono affrontare questi cambiamenti, altrimenti avranno tassi di turnover più alti e meno efficienti. Viene descritta una generazione come un gruppo di individui nati in un periodo limitato di vent'anni o in un periodo che ha permesso un'esperienza sociale condivisa (Lyons & Kuron, 2014; Weingarten, 2009). È possibile identificare quattro tipi di generazione. I veterani, nati prima del 1946, sono patriottici, fedeli alla religione e alla famiglia in seguito all'incidenza della Prima guerra mondiale e della Grande depressione (Brown, 2012; Lyons & Kuron, 2014). Lavorano intensamente, sono fedeli al loro leader e colleghi (Lyons & Kuron, 2014). Ad oggi, molti di loro sono già in pensione (Brown, 2012). I Boom, nati tra il 1946 e il 1964, sono la più grande popolazione della forza lavoro (Gorsoy, et al., 2013). Lavorano intensamente e credono che il loro lavoro li definisca, lavorano per il proprio riconoscimento o carriera, piuttosto che per migliorare l'azienda (Gorsoy, et al., 2013). Sono tecnologicamente svantaggiati rispetto alle generazioni più giovani (Gorsoy, et al., 2013). La generazione X rappresenta la più grande coorte di forza lavoro (Lyons & Kuron, 2014; Brown, 2012). Questa generazione vuole un equilibrio tra lavoro e vita. Sono a loro agio a cambiare lavoro se non soddisfa le loro condizioni (Haynes, 2011) e hanno una visione globale (Al-Asfour, & Lettau, 2014). I Millennial sono nati tra il 1980 e il 2000. La tecnologia è tutto per loro (Kaifi et al., 2012). Proprio come la generazione X, i Millennial bilanciano il lavoro e la vita, ma intrecciano anche il tempo libero con il lavoro. Hanno grandi aspettative e sono orientati agli obiettivi. Hanno imparato in sistemi educativi più collaborativi e creativi e sperano di trovare una cultura simile al lavoro (Baran & Klos, 2014; Lyons & Kuron, 2014).

Orientamento sessuale

LGBTI è spesso limitato al nome del gruppo target per iniziative organizzative incentrate sulle dimensioni di "orientamento / identità sessuale" e "identità di genere": persone bisessuali, transgender, gay, lesbiche, transgender, bisessuali e intersessuali. Tuttavia, uno sguardo più attento alle azioni concrete attuate su questo tema dalla maggior parte delle organizzazioni rivela che il gruppo target nella maggior parte dei casi è ridotto a dipendenti gay, lesbiche e (parzialmente) bisessuali (Köllen, 2016). Le organizzazioni intraprendono e implementano casualmente azioni mirate direttamente per i dipendenti transgender. Tuttavia, l'interessualità è totalmente esclusa dall'analisi per identificare pratiche e iniziative organizzative concrete (Hanappi-Egger, 2015).

Gli articoli analizzati mostrano la necessità di ridefinire e ripensare l'attuale approccio al "genere" come dimensione della diversità e di porre la domanda se sia lecito considerare il genere e l'orientamento sessuale distintamente come due categorie separate.

Abilità mentale / fisica

Una piccola cerchia di articoli, analizzata all'interno del campione di riferimento, discute la dimensione delle capacità mentali / fisiche. La ricerca presente tende a concentrarsi sul perché le regole sono contrarie all'assunzione di persone con disabilità. Tuttavia, l'uso delle pratiche di disabilità è prevalentemente limitato dalle preoccupazioni relative ai costi aggiuntivi per l'organizzazione (Kaye et al., 2011). I dirigenti hanno affermato che se decidono di apportare ragionevoli adeguamenti al luogo di lavoro fisico per le persone con disabilità, i posti di lavoro vacanti, le attività lavorative e gli orari di lavoro sono soggetti a modifiche.

Le disabilità possono essere distinte in base a diversi livelli di gravità: lieve, moderata o grave; se la menomazione è congenita (presente dalla nascita o poco dopo) o acquisita; o se la perdita di valore è visibile o invisibile agli altri (Khan et al., 2019). Queste categorie riflettono anche l'influenza sui processi decisionali relativi all'assunzione di lavoratori (Nota et al., 2014).

Religione

La dimensione religiosa è definita come un costrutto multidimensionale, come un insieme di pratiche, riti cerimoniali e credenze riguardanti un potere sovrastante. Il potere sovrano è considerato trascendente e sacro. Differisce tra le religioni.

In letteratura, l'importanza teorica e concettuale della religione, della fede e della religione per la gestione delle risorse umane (HRM) è diffusa (Tackney et al., 2017).

Secondo un'analisi sociologica, le religioni possono fornire un'inclinazione in un mondo complesso e incerto (Pickel, 2011). Nonostante ciò, piccole prove empiriche affermano che molte aziende spesso assumono una posizione di esclusione della religione o protezione della religione o rigorosa neutralità nei confronti della religione. Solo poche organizzazioni implementano alcuni strumenti basati sulla religione per la gestione della diversità.

Livello di istruzione

All'interno del campione di articoli analizzati, la dimensione del livello di istruzione è risultata essere la meno approfondita. La diversità educativa è considerata una misura della complementarità delle competenze e delle ricadute della conoscenza e si presume abbia un impatto favorevole sull'attività di innovazione. Inoltre, per quanto riguarda il ruolo dei lavoratori altamente qualificati, Berliant e Fujita (2011) suggeriscono un modello in cui la composizione della forza lavoro, associata all'eterogeneità della conoscenza, influenza proficuamente la produzione di nuove conoscenze e favorisce la creazione di nuove idee attraverso la complementarità produttiva a livello individuale.

3.5 Discussioni e risultati

Questo studio sistematico di mappatura si riferisce alle dimensioni della diversità della forza lavoro all'interno delle organizzazioni private. La mappatura sistematica ha permesso di identificare la frequenza di pubblicazione nel tempo e i luoghi di pubblicazione degli articoli riguardanti

l'argomento sviluppato. La mappa sistematica è stata adottata come primo passo verso una revisione sistematica, al fine di avere un quadro chiaro sull'argomento e successivamente identificare le lacune presenti nella ricerca. Per quanto ne sappiamo, questo è il primo studio di mappatura sulla gestione della diversità. È stato condotto uno studio di mappatura sistematica per fornire un'analisi dei cluster della ricerca sull'argomento e una panoramica degli studi esistenti che hanno esaminato le dimensioni della diversità della forza lavoro e la loro intersezionalità identificando le migliori pratiche e la gestione delle dimensioni della diversità all'interno delle organizzazioni private.

Questo studio ci consente di rispondere alle nostre domande di ricerca. Per quanto riguarda la RQ1 (In che modo gli studi precedenti hanno considerato l'argomento della diversità?). L'analisi tematica degli studi di mappatura mostra che la maggior parte degli articoli si è concentrata sulla classificazione introdotta con il nome di "Dimensioni di intersezionalità della diversità" (57,5%). Contrariamente a molti studi, il restante 42,5% degli articoli analizzati considera le dimensioni della diversità (diversità culturale, genere, età, orientamento sessuale, capacità mentale / fisica, religione e livello educativo) come un fenomeno autonomo. L'analisi dei cluster adottata in questo studio ci ha permesso di dedurre che la maggior parte degli studi si basa sull'adozione di idee e soluzioni già identificate per la gestione delle dimensioni della diversità, il 76,25%. Solo il 23,75% degli articoli propone l'adozione di nuove strategie. L'evidenza teorica mostra che l'intersezionalità deve essere promossa mentre le prove empiriche indicano che manager, impiegati e diversi sottogruppi all'interno di un'organizzazione hanno spesso percezioni diverse e divergenti sulla diversità e sulla gestione della diversità. Poche aziende adottano adeguati programmi d'azione e sono disposte ad andare oltre la minima conformità ai requisiti legali.

Dennissen et al. (2018) sostengono che la diversità non può essere affrontata solo come un caso aziendale. Da un lato, ciò potrebbe legittimare la gestione della diversità organizzativa e, dall'altro, oscurare il lato dell'imparzialità sociale della diversità e generare disparità sistemiche nel lungo periodo.

Dobbiamo (ri)pensare alle pratiche di gestione della diversità che considerano molteplici disuguaglianze e intersezionalità. Inoltre, una stretta collaborazione tra professionisti e studiosi è essenziale per migliorare la consapevolezza dell'emarginazione intersezionale, dell'intersezionalità e delle implicazioni per la giustizia sociale e l'uguaglianza (Atewologun e Sealy, 2014). Questa collaborazione faciliterebbe una migliore valutazione del modo in cui le pratiche di gestione della diversità influenzano i processi di privilegio e potere che supportano e (ri)utilizzano le irregolarità.

RQ2 (In che modo i ricercatori possono (ri)pensare l'argomento sulla diversità al fine di affrontare al meglio questioni e problemi aperti?) Inoltre, per quanto riguarda i contributi teorici, questo studio migliora la formulazione di teorie inclusive che combinano almeno due e più caratteristiche visibili e invisibili della diversità a esplorare un nuovo terreno come la considerazione dell'orientamento sessuale associato alla disabilità. Inoltre, questo documento promuove l'analisi della gestione sostenibile delle risorse umane nel coordinamento della forza lavoro complessa ed eterogenea.

(Ri)pensare che la questione dell'intersezionalità della diversità presenti anche implicazioni pratiche. I vantaggi dell'intersezionalità richiedono l'identificazione di quei dipendenti che possiedono o possono facilmente acquisire la capacità di "fare l'intersezionalità" nei gruppi di lavoro, in cui gruppi sociali, gruppi di lavoro, culture, genere e distinzioni generazionali sono vivi e influenzano positivamente le prestazioni aziendali. Gli studiosi potrebbero aiutare i manager a riflettere e osservare più attentamente i processi sociali che favoriscono, separano o discriminano tra i diversi gruppi in base alle intersezioni nelle organizzazioni.

La principale limitazione della mappatura sistematica è rappresentata dall'analisi di studi precedenti basati sui loro abstract, che sono spesso fuorvianti e non forniscono informazioni esaustive (Budgen et al., 2008). Pertanto, possono essere applicate diverse strategie di ricerca nonché criteri di esclusione e inclusione. Tuttavia, questo aspetto rappresenta anche la caratteristica più importante di questo tipo di studi che aiutano i ricercatori a definire le basi per condurre revisioni sistematiche.

Per quanto riguarda gli orientamenti futuri, è possibile sviluppare analisi delle informazioni sull'argomento nel report integrato o nella relazione annuale delle organizzazioni private. Si possono analizzare casi studio con interviste e sondaggi per società quotate e private per capire quali sono le differenze di sensibilità e l'approccio all'argomento. Oppure sviluppare studi quantitativi per capire se la divulgazione del problema ha un impatto positivo sulla reputazione delle aziende e sulle prestazioni o serve a mascherare cattive pratiche e inefficienze (gestione delle impressioni).

Capitolo 4

Metodologia della ricerca

4.1 Tipologia dello studio

Le pratiche della misurazione e divulgazione delle prestazioni di sostenibilità dell'azienda permettono di garantire la responsabilità nei confronti degli stakeholder e aiutare l'azienda nella gestione dei cambiamenti verso l'operatività nel modo sostenibile (Bebbington, 2001; GRI, 2013a, 2013b). Una comunicazione trasparente favorisce la credibilità dell'ambiente, degli impegni sociali dell'azienda e dei processi di creazione del valore a lungo termine (Schmeltz, 2014). Di conseguenza, non tutti gli aspetti della sostenibilità rivestono un ruolo determinante per ogni azienda (Murillo e Lozano, 2006; Roberts et al., 2006). Le nuove GRI Sustainability Reporting Standards evidenziano il valore di focalizzarsi sugli aspetti "materiali" della sostenibilità (Marimon et al., 2012) che "riflettono i significativi impatti economici, ambientali e sociali dell'organizzazione" (GRI, 2013b, p. 35). Le Linee guida per il reporting di sostenibilità GRI includono la rendicontazione delle informazioni finanziarie e non finanziarie in uno spazio standardizzato (GRI, 2013a, 2013b, 2013c). Esse sono appropriate per la rendicontazione della sostenibilità indistintamente dalla dimensione aziendale o dal settore industriale (Bouten et al., 2011). I GRI Sustainability Reporting Standards consentono alle aziende una serie di variegati vantaggi come: la standardizzazione dei contenuti nei report e nei processi di attuazione; affinare le relazioni con gli stakeholder; permettere il confronto con le pratiche e le prestazioni di altre organizzazioni (Schadewitz e Niskala, 2010). La scelta di analizzare le società italiane deriva dal fatto che considerata l'influenza sulla disclosure di sostenibilità del macro-contesto nazionale è interessante verificare se le organizzazioni adottano approcci relativi all'insieme delle diversità o si focalizzano su approfonditi singoli elementi della diversità.

Il campione è costituito dalle sole società quotate per tre ordini di motivazioni: l'attuazione del decreto legislativo n. 254 del 30 dicembre 2016; l'accessibilità dei dati, che risultano essere facilmente reperibili per le società quotate; i processi di disclosure non finanziaria, generalmente più sviluppata

e strutturata nelle società che fanno richiesta al mercato dei capitali. Di conseguenza, sono stati contemplati i documenti afferenti alla dimensione sociale, ambientale e di sostenibilità, pubblicati sui siti web istituzionali delle organizzazioni, considerando inadeguatamente significativi, sotto l'aspetto della trasparenza, report interni e documentazioni reperibili con difficoltà dagli stakeholder.

Questa ricerca analizza 99 report sulla sostenibilità, in particolare la dimensione sociale, di aziende quotate nella Borsa Italiana.

Il lavoro è uno studio empirico che indaga sui dati testuali e numerici esistenti sulle informazioni relative alla diversità, intesa come concetto oltre il genere che include differenze di età, etnia, sessualità, credenze religiose e disabilità fisiche (Franken, 2015), all'interno dei report sulla sostenibilità delle società selezionate. Le metodologie adottate sono sia qualitative sia quantitative.

4.2 Approccio della ricerca

4.2.1 Selezione del campione

Un campione di 99 aziende quotate alla Borsa Italiana è stato utilizzato per lo studio oggetto di analisi, tabella II. Le società quotate sono state selezionate sulla base del più significativo indice azionario della Borsa Italiana, l'indice FTSE MIB super sector (imprese che progettano, producono e commercializzano beni prevalentemente destinati al consumo finale), poiché si tratta delle organizzazioni con maggiore capitalizzazione e flottante.

L'analisi è stata condotta sulla popolazione delle società quotate alla Borsa Italiana nel 2019 appartenenti al paniere che forma l'indice FTSE MIB super sector.

La scelta è ricaduta sulle sole società quotate per tre ordini di motivazioni. La prima motivazione si riconduce al decreto legislativo n. 254 del 30 dicembre 2016 che ha introdotto, all'art. 2 l'obbligo di pubblicare una dichiarazione (individuale o consolidata) di carattere non finanziario ("Dnf") in capo agli enti di interesse pubblico rilevanti (Eipr), come definiti nel decreto legislativo n. 39 del 27 gennaio 2010: "ossia società italiane emittenti valori mobiliari quotati in un mercato regolamentato italiano o dell'Unione Europea, banche,

imprese di assicurazione e imprese di riassicurazione che abbiano avuto, in media, durante l'esercizio finanziario: un numero di dipendenti superiore a cinquecento e alla data di chiusura del bilancio abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali: a) totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro; b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 di euro". La seconda è connessa all'accessibilità dei dati, che risultano essere agevolmente reperibili per le società quotate. Infine, la terza è legata ai processi di *disclosure* non finanziaria, tendenzialmente più sviluppata e strutturata nelle società che accedono al mercato dei capitali. A tal proposito sono stati contemplati i documenti afferenti alla dimensione sociale, ambientale e di sostenibilità, pubblicati sui siti web istituzionali delle organizzazioni, considerando inadeguatamente significativi, sotto l'aspetto della trasparenza report interni e documentazioni reperibili con difficoltà dagli stakeholder.

Le banche, le società finanziarie, di beni immobili e assicurative sono state eliminate dal campione a causa delle differenze significative nelle loro pratiche di rendicontazione non finanziaria.

Tabella II Elenco campione delle aziende selezionate

<i>Settore di appartenenza</i>	<i>Nome</i>
Petrolio e Gas Naturale	ENI
	MAIRE TECNIMONT SPA
	SAIPEM SPA
	SARAS SPA RAFFINERIE SARDE
	SNAM SPA
Chimica	AQUAFIL SPA
	ISAGRO SPA
	SOL SPA
Edilizia e Materiali	ASTALDI SPA
	BUZZI UNICEM SPA
	CALTAGIRONE
	CEMENTIR HOLDING SPA
	PANARIA GROUP INDUSTRIE CERAMICHE SPA
	SALINI IMPREGILO SPA
Prodotti e Servizi Industriali	DANIELI SPA – OFFICINE MECCANICHE DANIELI & C.
	ATLANTIA SPA

	ATM SPA
	AVIO SPA
	BEGHELLI SPA
	BIANCAMANO SPA
	BIESSE SPA
	CARRARO SPA
	CEMBRE SPA
	CERVED GROUP SPA
	DATALOGIC SPA
	ENAV SPA
	FIERA MILANO SPA
	FINCANTIERI SPA
	GEFRAN SPA
	IMA
	ITALMOBILIARE
	LEONARDO
	LUVE
	NEXI
	OPENJOBMETIS SPA
	PRIMA INDUSTRIE SPA
	PRYSMIAN SPA
	RENO DE MEDICI
	SABAF SPA
	SAES GETTERS SPA
	SERVIZI ITALIA SPA
	TESMEC SPA
	ZIGNAGO VETRO SPA
Automobili e Componentistica	BREMBO SPA
	LANDI RENZO SPA
	PIAGGIO & C. SPA
	PININFARINA SPA
	PIRELLI & C. SPA
	SOGEFI SPA
Alimentari	CAMPARI
	LA DORIA SPA
	MASSIMO ZANETTI BEVERAGE
Moda Prodotti per la Casa e per la Persona	AEFFE SPA
	BIALETTI INDUSTRIE SPA
	BRUNELLO CUCINELLI SPA
	DE LONGHI SPA
	ELICA SPA
	EMAK SPA
	FILA
	GEOX SPA
	MONCLER SPA

	OVS
	PIQUADRO SPA
	RATTI SPA
	SAFILO GROUP SPA
	SALVATORE FERRAGAMO
	TECHNOGYM SPA
	TOD'S
	ZUCCHI
Salute	AMPLIFON SPA
	DIASORIN SPA
Commercio	BASIC NET SPA
	MARR SPA
	UNIEURO SPA
Media	CAIRO COMMUNICATION SPA
	GEDI GRUPPO EDITORIALE SPA
	IL SOLE 24 ORE SPA
	MEDIASET SPA
	RAI WAY SPA
	RCS MEDIAGROUP SPA
Viaggi e Tempo Libero	AUTOGRILL SPA
	FNM SPA
Telecomunicazioni	TELECOMITALIA SPA
Servizi Pubblici	2I RETE GAS SPA
	A2A SPA
	ACEA SPA
	ASCOPIAVE SPA
	EDISON SPA
	ENEL SPA
	ERG SPA
	HERA SPA
	IREN SPA
	ITALGAS SPA
	TERNA SPA
Tecnologia	ESPRINET SPA
	EXPRIVIA SPA
	REPLY SPA
	SESA SPA
	TISCALI SPA

4.2.2 Raccolta dati

La fase di raccolta dei dati comprende la decisione sulla selezione delle fonti di dati e sui criteri di campionamento. Per un'analisi umana intensiva del contenuto del testo, risulta essere più efficiente campionare un numero

limitato di documenti rappresentativi (Franzosi, 2004). La conoscenza della relazione tra database di origine, caratteristiche dei campioni e domande di ricerca è fondamentale per la scelta di un attendibile campione. La corretta selezione delle fonti di dati e dei campioni garantisce l'affidabilità e la validità dei risultati.

Negli studi di revisione, i ricercatori conoscono in modo accurato la popolazione di testi, rendendo possibile effettuare un campionamento più meticoloso. In questi casi, la scelta del campione è determinata dalla sua rilevanza rispetto all'obiettivo dello studio di revisione in esame (Drisko & Maschi, 2016; Krippendorf, 2004). I campioni selezionati non sempre rappresentano l'intera popolazione, ma importanti per lo scopo dello studio di revisione (Krippendorf, 2004). Il principio essenziale in questa fase è individuare le fonti di dati e il campione in base ad alcuni criteri oggettivi per una determinata domanda di ricerca.

Una volta espletati tutti i criteri di selezione/esclusione, derivanti dallo scopo dello studio di revisione, il ricercatore ottiene il corpus fondamentale di testo per l'analisi del contenuto. La dimensione del campione ha scarso significato poiché l'intera popolazione di testi inerenti diventa parte dei dati per l'analisi del contenuto (Drisko & Maschi, 2016; Krippendorf, 2004).

I dati sono stati raccolti da un campione formato da società quotate alla Borsa Italiana e sono stati analizzati attraverso un indice di divulgazione sulla diversità composto da 30 item. Questo studio mette in evidenza che, per le società quotate nella Borsa Italiana all'interno del loro bilancio di sostenibilità, le informazioni sulla diversità riguardano prevalentemente la diversità di genere nel consiglio di amministrazione e le differenze di età, mentre elementi di diversità profonda come la religione, l'etnia, la disabilità o l'orientamento sessuale vengono ignorati a tutti i livelli organizzativi.

Lo studio analizza pratiche di diversità riferite ad un determinato momento, ovvero l'anno 2018, tuttavia, le fonti di dati che vengono sistematicamente aggiornate, ad esempio i siti Web, non sono state prese in considerazione ai fini della raccolta dei dati.

L'anno 2018 è stato preso in esame perché l'ultima versione degli standard GRI è stata presentata ufficialmente il 19 ottobre del 2016, ed è il frutto di un lungo processo che ha rinnovato le vecchie linee guida, GRI G4 Guidelines, dando origine ai nuovi GRI Sustainability Reporting Standards (GRI-Global Reporting Initiative, 2013c). Le organizzazioni si sono dovute adeguare al nuovo standard a partire dai bilanci pubblicati dopo il 01/07/2018.

Le Sustainability Reporting Guidelines emanate dalla Global Reporting Initiative (GRI) sono le linee guida più adottate dalle organizzazioni a livello internazionale per comunicare e rendicontare le proprie performance economiche, sociali e ambientali.

I GRI Standards sono suddivisi in quattro serie di cui una serie per gli standard universali e tre serie di standard specifici per le tre dimensioni fondamentali della sostenibilità (Economic, Environmental e Social): GRI 100: Universal Standards; GRI 101: Foundation; GRI 102: General Disclosures; GRI 103: Management Approach; GRI 200: Economic; GRI 300: Environmental; GRI 400: Social.

Le serie 200, 300 e 400 comprendono numerosi standard specifici utilizzati per rendicontare informazioni sugli impatti di un'organizzazione correlati a temi economici, ambientali e sociali (ad es. impatti economici indiretti, acqua o occupazione). In questo studio verranno approfondite le informazioni relative alla serie 405: Diversità e pari opportunità e 406: Non discriminazione.

I vantaggi che provengono dall'adozione degli standard GRI si possono scindere sia all'interno sia all'esterno del mondo aziendale. Le informazioni relative alla sostenibilità promuovono la responsabilità, permettono di identificare ed affrontare i rischi e rendere le organizzazioni idonee a cogliere le nuove opportunità. Di conseguenza, si riducono i costi e si incrementa l'efficienza dei propri processi (Ioannou & Serafeim, 2017).

Lo scopo dei nuovi GRI Sustainability Reporting Standards mira anche ad un cambiamento e ad un impatto positivo sul benessere sociale, tra i vari aspetti, incoraggiando le organizzazioni ad adottare e attuare una politica sulla diversità, misurabile e strutturata per obiettivi. In tal modo, si possono

comprendere i termini e la portata del loro impegno alle pratiche sulla diversità e ottimizzare le performance sia a livello di consiglio di amministrazione sia nel suo complesso aziendale.

4.3 Metodologia della ricerca

4.3.1 Content Analysis

Nella ricerca qualitativa si dispone di una variegata scelta di metodi di analisi come: la fenomenologia, l'ermeneutica, la ricerca storica, la teoria fondata, l'etnografia, la fenomenografia e l'analisi del contenuto (Burnard, 1995). L'analisi del contenuto come strumento metodologico ha una lunga storia. È emersa per la prima volta in letteratura nei primi anni '40, negli Stati Uniti come tecnica analitica (Krippendorf, 2004; Franzosi, 2004; Barcus, 1961). Nei primi studi lo scopo dell'analisi del contenuto aveva per oggetto l'identificazione del contenuto manifesto (Berelson, 1952). La tecnica è stata seguentemente ampliata al dominio dei metodi qualitativi ponendo rilevanza sul contenuto manifesto e sul contenuto latente (Driski & Maschi, 2016; Franzosi, 2004; Krippendorf, 2004).

Alcuni studiosi disapprovano l'analisi dei contenuti per la sua smisurata dipendenza alla quantificazione semplicistica del testo, per il conteggio delle parole. Mentre i sostenitori del metodo, persistono sull'utilità scientifica di tale quantificazione (Krippendorf, 2004) poiché la ricerca si fonda sulle caratteristiche del linguaggio ponendo attenzione al contenuto o al significato contestuale del testo (Budd et al, 1967; Lindkvist, 1981; McTavish & Pirro, 1990; Tesch, 2013); con l'obiettivo di classificare considerevoli quantità di testo in un numero efficiente di categorie che rispecchiano significati affini (Weber, 1990). Come afferma Downe-Wamboldt, lo scopo dell'analisi dei contenuti è "fornire conoscenza e comprensione del fenomeno oggetto di studio" (Downe-Wamboldt, 1992, p. 314).

Differentemente dagli altri metodi di ricerca qualitativa, l'analisi del contenuto qualitativo non è associata a nessuna scienza peculiare ed è contraddistinta da poche regole da seguire. Di conseguenza, si minimizza il

rischio di confusione in termini di concetti e discussioni filosofiche (Potter & Levine-Donnerstein, 1999).

Berelson afferma che l'analisi del contenuto è "una tecnica di ricerca per la descrizione obiettiva, sistematica e quantitativa del contenuto manifesto della comunicazione" (p. 18). Di conseguenza, il processo di analisi viene considerato come un metodo affidabile e apprendibile che impedisce il dominio soggettivo del ricercatore. Tuttavia, l'esplicazione non include la profondità, la prospettiva qualitativa e latente dell'analisi affinché il metodo venga applicato sia in un approccio quantitativo sia qualitativo. Krippendorff (2004) ha puntualizzato l'analisi del contenuto come "una tecnica di ricerca per fare inferenze replicabili e valide dai testi (o altra materia significativa) ai contesti del loro uso". Downe-Wambolt (1992) ribadisce che l'analisi del contenuto valica il processo di conteggio, poiché lo scopo consiste nel collegare i risultati al loro contesto o all'ambiente in cui sono stati generati: "L'analisi del contenuto è un metodo di ricerca che fornisce un mezzo sistematico e oggettivo per fare valide inferenze da dati verbali, visivi o scritti al fine di descrivere e quantificare specifici fenomeni" (p. 314).

L'analisi del contenuto è considerata come un raggruppamento di tecniche analitiche che possono essere sintattiche, lessicali e tematiche in cui vengono adottate procedure sistematiche e oggettive per delineare il contenuto dei messaggi, utilizzando indicatori qualitativi o quantitativi che consentano di dedurre le conoscenze (Bardin, 2011).

Nelle ricerche è fondamentale iniziare definendo ciò che il ricercatore vuole scoprire, da chi e come. Il perseguimento dell'obiettivo può essere di natura esplorativa o descrittiva fondato su ragionamenti deduttivi o induttivi. Il ragionamento induttivo consiste nel processo di sviluppo delle conclusioni dai dati raccolti, intrecciando nuove informazioni in teorie. Il ricercatore analizza il testo con una mente aperta al fine di identificare i soggetti significativi che rispondono alla domanda di ricerca. Nel ragionamento deduttivo il ricercatore cerca soggetti predeterminati esistenti, verificando ipotesi o principi (Berg, 2001; Catanzaro, 1988; Polit & Beck, 2006).

Una volta intrapreso uno studio è indispensabile stabilire il disegno dello studio.

L'analisi dei contenuti, contempla la descrizione dei contenuti in base ai temi. Essa si articola in tre fasi a loro volta suddivise in sottofasi (Bardin, 2011):

- 1) pre-analisi:
 - a. l'obiettivo
 - b. il campione di analisi
- 2) esplorazione:
 - a. unità di analisi
 - b. la scelta del metodo di raccolta dei dati
 - c. la scelta del metodo di analisi
- 3) trattamento e interpretazione:
 - a. le implicazioni pratiche

La pre-analisi consiste nella definizione degli obiettivi dell'analisi del contenuto selezionando il materiale in base alla sua pertinenza, leggere il materiale da analizzare e organizzare il materiale per l'analisi. Il materiale può essere in forma scritta o orale, un monologo o un dialogo.

La fase di esplorazione consiste nella definizione dell'unità di analisi, cioè della parte più piccola di contenuto in cui un elemento può essere identificato, ovvero la porzione di testo in cui si trova il codice associato. L'unità di analisi può essere: una parola, un paragrafo o un tema. In questa fase devono anche essere definiti i codici. I codici possono dipendere dalla lettura del testo, codici in vivo, oppure essere stabiliti in base alla letteratura, come codice costruito o a combinazione di questi due tipi. "La codifica è un modo di indicizzare o classificare il testo al fine di definire una struttura di idee tematiche in relazione ad essa" (Gibbs, 2009 p.60). Le categorie di codifica, che si riferiscono a diverse caratteristiche di interesse associate all'obiettivo di ricerca, sono comunemente definite come schemi/regole di codifica. Lo schema di codifica deve essere applicato a tutto il corpo del testo con la finalità di estrarre informazioni univoche e standard (Driski & Maschi, 2016). I codici possono essere descrittivi ovvero descrivono ciò che è nel testo; analitici ovvero richiedono una riflessione su ciò che è espresso nel testo,

(GIBBS, 2009). La scelta del tipo di codice da utilizzare dipende dagli obiettivi della ricerca. I codici devono avere ulteriori requisiti: comprensivi, consentire la classificazione di tutto il materiale; omogenei, seguire un principio; esclusivi, appartenere a un solo codice; rilevanti, essere correlati all'argomento di studio; produttivi, favorire inferenze; obiettivi, garantire che lo stesso risultato possa essere ottenuto da altre persone (Bardin, 2011). La scelta della tipologia dei codici assume rilevanza per la definizione delle regole di codifica che possono essere: presenza o assenza, frequenza, intensità (uso di aggettivi, avverbi, ecc.), direzione (positivo, neutro negativo); ordine o ricorrenza. Da un lato, in termini quantitativi, la codifica mira ad individuare la frequenza e la percentuale degli argomenti all'interno del contenuto da analizzare. Dall'altro in termini qualitativi, l'attenzione è rivolta all'individuazione della presenza o dell'assenza di un argomento particolare nel contenuto da analizzare, per comprendere in modo approfondito come questo è presentato nel testo e nelle sue peculiarità, fornendo all'analisi una maggiore profondità (Long & Johnson, 2000). In entrambi i casi i risultati vengono riassunti in tabelle e grafici.

Short e Palmer (2008), con riferimento agli approcci per la codifica dei dati, hanno classificato l'analisi dei contenuti in tre gruppi: sistema di punteggio umano, sistema di conteggio delle singole parole e sistemi computerizzati che richiedono l'uso dell'intelligenza artificiale.

Il sistema a punteggio umano consiste nella codifica manuale con il supporto di programmatori esperti.

Il ricercatore definisce le unità di codifica per la classificazione, come parola, frase, paragrafo o testo completo, e crea lo schema di codifica, in modo deduttivo o induttivo, con riferimento all'obiettivo di ricerca.

Il manuale di codifica che comprende la descrizione di ciascuna categoria viene adottato per addestrare i programmatori possano disporre di una comprensione univoca sulle regole di codifica per garantire l'affidabilità tra i codificatori.

Nel sistema di conteggio delle singole parole, le categorie sono sviluppate raggruppando le parole semanticamente equivalenti per cogliere uno

specifico tema di interesse nel corpo del testo di destinazione. Successivamente il conteggio delle frequenze delle parole raggruppate viene utilizzato per stabilire la rilevanza di ciascuna categoria all'interno del testo. Infine, i sistemi computerizzati che richiedono l'uso dell'intelligenza artificiale automatizzano il conteggio delle parole, fondato su un dizionario integrato o su un dizionario creato dai ricercatori.

Questi metodi si avvalgono di algoritmi per individuare parole con più di un singolo significato e parole diverse che hanno lo stesso significato.

Alcune tecniche computerizzate (la modellizzazione di argomenti) più evolute non richiedono ai ricercatori di puntualizzare le categorie di codifica. In questo modo vengono identificati i temi latenti sulla base di algoritmi complessi, ma stabili, si riducono i problemi legati alla parzialità dei ricercatori e viene incrementata la velocità e l'affidabilità dell'analisi dei contenuti. Tuttavia, la codifica è automatizzata, e si annulla la necessità di codifica manuale, principale fonte di criticità per l'affidabilità (Krippendorf, 2004; Weber, 1990).

In qualche modo, il ricercatore si pone l'obiettivo di "rimanere fedele" al testo e di raggiungere affidabilità (Downe-Wambolt, 1992; Morse & Richards, 2002; Patton, 2002; Silverman, 2001).

Nella fase di trattamento e interpretazione il contenuto è codificato considerando le regole definite nella fase di esplorazione.

In questa fase, le inferenze possono essere analizzate da sole o combinate con altri dati per condurre ulteriori analisi statistiche.

Tuttavia, l'analisi dei dati codificati può fondarsi da un lato su strumenti qualitativi come l'analisi retorica, l'analisi del discorso e l'analisi narrativa. Dall'altro su strumenti quantitativi ad esempio il ridimensionamento multidimensionale e i modelli di regressione.

Il principale problema è raggiungere il rigore e la credibilità per rendere i risultati affidabili.

Per attenuare questa difficoltà viene verificata l'affidabilità della codifica. Essa può essere svolta in tre modi: stabilità, il processo è ripetuto dalla stessa persona; riproducibilità, il processo viene ripetuto da un'altra persona;

accuratezza, il risultato viene confrontato con uno standard se esiste (Duriau et al., 2007; Krippendorf, 2004; Li & Cavusgil, 1995; Krippendorff, 1980; Weber, 1990).

Pertanto, deve sussistere una catena logica tra le decisioni prese e il modo in cui lo studio viene condotto (Morse & Richards, 2002).

4.3.2 Analisi qualitativa del testo

Individuate le origini dei dati e selezionato il campione è necessario creare uno schema di codifica valido.

Disporre di uno schema di codifica valido è indispensabile per garantire fiducia in un'analisi del contenuto.

In letteratura l'essenza dell'analisi del contenuto è prevalentemente sul contenuto manifesto e saltuariamente su un mix di contenuti latenti e manifesti (Krippendorf, 2004; Holsti, 1969; Weber, 1990; Neuendorf, 2002). Inoltre, lo schema di codifica è generalmente reso disponibile prima del processo di codifica finale.

A tal fine, in letteratura è stato ampiamente adottato il protocollo di Weber (1990) per lo sviluppo dello schema di codifica e del processo di codifica poiché rappresentano componenti fondamentali dell'analisi del contenuto (Duriau et al., 2007).

In questo studio, l'analisi del contenuto qualitativo è delineato come un metodo di ricerca per l'interpretazione soggettiva del contenuto del testo attraverso il processo di classificazione sistematica della codifica e dell'identificazione dei temi o modelli (Loughran e McDonald, 2016; Mayring, 2004; Strauss e Corbin, 1998). È stato attribuito un codice ad ogni unità di significato e in letteratura questa procedura è definita “processo di codifica aperto” (Berg, 2001).

Nel processo di analisi, i codici permettono l'identificazione di concetti che possono essere messi insieme in blocchi e schemi (Catanzaro, 1988). Il presente studio presenta un elenco di codifica per cercare di limitare un cambiamento cognitivo durante il processo di analisi e garantire l'affidabilità (Catanzaro, 1988; Downe-Wambolt, 1992; Morse & Richards, 2002).

I codici possono essere generati induttivamente o deduttivamente, a seconda del disegno dello studio.

In questo caso, lo studio ha un disegno di ragionamento deduttivo, tuttavia è stato creato un elenco di codifica prima di iniziare il processo di analisi
Tabella III.

Tabella III Elenco di codifica

<i>Codice</i>	<i>Definizione</i>
Diversità	Include due distinte dimensioni: caratteristiche visibili e caratteristiche invisibili.
GRI 405	Diversità e pari opportunità stabilisce i requisiti di rendicontazione in materia di diversità e pari opportunità.
GRI 406	Non discriminazione stabilisce i requisiti di rendicontazione in materia di non discriminazione.
Genere	Costellazione di caratteri anatomico-funzionali.
Disabilità	Mancanza o assenza di abilità.
Etnia	Aggregato sociale omogeneo, i cui membri condividono una cultura, una storia, una lingua, un territorio, una religione ecc. e rivendicano per questo una identità comune.
Religione	Complesso di credenze, sentimenti, riti che legano un individuo o un gruppo umano con ciò che esso ritiene sacro, in particolare con la divinità.
Età	Una forza lavoro multigenerazionale.
Livello di istruzione	Numero di anni scolastici frequentati in media da una popolazione.
Lavoratori migranti	Emigranti che espatriano per scopo di lavoro salariato.
Gruppi minoritari	Ex combattenti, famiglie affette da HIV/AIDS, popoli indigeni.
Orientamento sessuale	Attrazione emozionale, di una persona verso individui dello stesso sesso (omosessualità), di sesso

	opposto (eterosessualità) o entrambi (bisessualità).
--	--

In alternativa, i codici originati induttivamente possono essere modificati con il progredire dello studio. Di conseguenza, il processo di codifica dovrebbe essere ripetuto più volte per migliorare la stabilità e l'affidabilità (Downe-Wambolt, 1992). Tuttavia, i codici generati in modo deduttivo piuttosto che induttivo consentono di ottenere un'alta affidabilità (Catanzaro, 1988).

Ci sono anche programmi per computer che possono contribuire a supporto, ma i programmi per computer sono software senz'anima (Flick, 2002; Patton, 2002).

In questo lavoro, è stato adottato un indice di divulgazione sulla diversità (DDI) che include 30 item su tutti i temi della diversità, tabella IV. Esso è stato costruito sulla base del lavoro di Ghauri et al., (2019) insieme ad altri elementi che caratterizzano i report di sostenibilità delle società quotate nella Borsa Italiana. Di conseguenza, il lavoro fornisce un'immagine generale sulla portata e sul livello di dettaglio delle informazioni relative alla diversità divulgate nei report di sostenibilità.

L'indice di divulgazione sulla diversità (DDI) è stato creato per tenere conto di diverse informazioni che sono dicotomiche ed è misurato in termini di due possibilità di divulgazione: con un valore di 1 per la divulgazione (dove un punto è concesso per ogni elemento di informazione divulgato all'interno del report di sostenibilità) e il valore di 0 per la non divulgazione dell'informazione. Ogni elemento di divulgazione è stato ritenuto equamente importante. Alcuni autori hanno misurato l'entità della divulgazione in base al numero di pagine, altri il numero di parole. Tuttavia, il numero di pagine varia da un autore all'altro per le dimensioni di stampa, le dimensioni della colonna le dimensioni della pagina.

I dati sono stati analizzati nel loro insieme, il testo viene spesso affrontato come parole singole o in relazione a contenuti particolari. In questo modo si possono ottenere misure più affidabili di codifica (Hackston & Milne, 1996) rispetto alle sole parole.

Tabella IV Indice di divulgazione sulla diversità (DDI)

Indice di divulgazione sulla diversità (DDI).

- 1-L'azienda riconosce il valore della diversità (parole chiave: riconoscere, impegnarsi, garantire, credere, celebrare, incoraggiare, promuovere, farà).
- 2-Nel Bilancio di Sostenibilità è presente la sezione relativa alle informative contenute nel GRI 405: Diversità e pari opportunità.
- 3-Nel Bilancio di Sostenibilità è presente la sezione relativa alle informative contenute nel GRI 406: Non discriminazione.
- 4-La società ha una politica sulla diversità (progetti, attività e iniziative a tema diversità).
- 5-La società favorisce iniziative di conciliazione fra tempi di vita e di lavoro.
- 6-La società comunica che il datore di lavoro rispetta le pari opportunità senza discriminazione di alcun genere.
- 7-La società comunica che promuove la diversità nella lettera agli stakeholder.
- 8-La società comunica una strategia per migliorare la diversità (progetti, attività e iniziative a tema diversità e inclusione).
- 9-La società comunica un obiettivo misurabile per misurare la diversità.
- 10-La società ha stabilito obiettivi sulla diversità.
- 11-La società ha un responsabile o comitato o assegnato per la gestione della diversità.
- 12-La società comunica la diversità di genere all'interno del suo consiglio di amministrazione.
- 13-La società comunica il numero ufficiale di donne al suo interno.
- 14-La società comunica sulla diversità di genere (livello di consiglio e livello organizzativo).
- 15-La società comunica la tendenza alla diversità di genere (anni precedenti).
- 16-La società segnala altre differenze nella composizione del board, oltre al genere e all'età.

- 17-La società promuove la diversità della disabilità (accessibilità negli uffici, progetti, attività e iniziative).
- 18-La società comunica lo stato attuale sulla diversità della disabilità.
- 19-La società comunica la tendenza alla diversità della disabilità (anni precedenti).
- 20-La società comunica la diversità per titolo di studio.
- 21-La società comunica la diversità etnica tra i suoi dipendenti come: background culturale, di razza o linguistica (progetti, attività e iniziative).
- 22-La società comunica lo stato attuale sulla diversità etnica.
- 23-La società comunica la tendenza alla diversità etnica (anni precedenti).
- 24-La società comunica sulla diversità di religione/credenze.
- 25-La società comunica la presenza di lavoratori migranti (origine nazionale).
- 26-La società promuove la diversità di età (progetti, attività e iniziative).
- 27-La società comunica lo stato attuale sulla diversità di età.
- 28-La società comunica la tendenza alla diversità di età (anni precedenti).
- 29-La società comunica la presenza di gruppi minoritari come: gruppi svantaggiati e sottorappresentati.
- 30-La società comunica sulla diversità dell'orientamento sessuale.

Capitolo 5

Discussione e risultati della ricerca

5.1 Introduzione

Questo capitolo presenta i risultati dell'analisi del contenuto dei report delle società del campione analizzato.

5.2 Content analysis

La sezione seguente contiene un'analisi riepilogativa sui risultati salienti emersi attraverso l'analisi del contenuto dei report di sostenibilità, riferiti all'anno 2018, delle società del campione selezionato.

La composizione della diversità sul numero complessivo di amministratori, dirigenti e impiegati, tra le 99 società del campione selezionato, ha messo in evidenza che tutte le società hanno fornito una composizione di genere a livello di consiglio. Tuttavia, in Italia, la presenza di donne nelle società è soggetta a norme (legge 120/2011) sulla parità di genere poiché la loro presenza era molto inferiore rispetto alla media europea nelle posizioni apicali delle organizzazioni. I risultati dell'indice di divulgazione sulla diversità (DDI) (Appendice 1) hanno anche contribuito a mettere in risalto la misura in cui le società quotate, selezionate sulla base del più significativo indice azionario della Borsa Italiana, l'indice FTSE MIB super sector, hanno riferito sulla diversità. In questo modo, è stato chiaramente dimostrato che le società italiane includevano nei report di sostenibilità, dell'anno 2018, principalmente informazioni sulla diversità di genere e le differenze di età.

Le informazioni prevalentemente divulgate dalle società erano la diversità di genere nei consigli di amministrazione (voce di indice 12), il numero ufficiale di donne al suo interno (voce di indice 13), la diversità di genere a livello di consiglio e a livello organizzativo (voce di indice 14), promuovere la diversità di età con progetti, attività e iniziative (voce di indice 26), lo stato attuale sulla diversità di età (voce di indice 27) e la tendenza alla diversità di età negli anni precedenti al 2018 (voce di indice 28).

In aggiunta alle informazioni sulla diversità di genere e differenze di età, le altre dimensioni sulla diversità che sono state prese in considerazione come disabilità, etnia, religione, livello di istruzione, lavoratori migranti, gruppi

minoritari e orientamento sessuale raramente erano segnalate dalle società del campione selezionato.

I risultati finali del DDI sono stati triangolati attraverso l'analisi del contenuto. Le parole chiave associate alla diversità, intesa come concetto oltre il genere che include differenze di età, etnia, sessualità, credenze religiose e disabilità fisiche (Franken, 2015), sono state individuate nei report di sostenibilità, di tutte le società del campione, contenenti informazioni sulla divulgazione della diversità.

Per l'analisi del contenuto è stata individuata una serie di 18 parole chiave per rispondere ai 30 item dell'indice di divulgazione sulla diversità.

Le parole chiave adottate erano: diversità, genere, pari opportunità, donna (e), non discriminazione, età, background culturale, livello di istruzione, disabilità, categorie protette, etnia, nazionalità, origine nazionale, lavoratori migranti, religione, fede, orientamento sessuale e preferenza sessuale. Tutte le parole chiave sono state scrupolosamente visionate per il loro significato in riferimento alla diversità, anche se il termine diversità ha rappresentato la parola d'ordine dello studio.

Il 12% delle società del campione è stato in grado di ottenere un punteggio DDI superiore alla metà dei 30 item. La società con il maggior punteggio sul DDI è stata A2A S.p.A., che ha divulgato informazioni su 19 dei 30 item. Il Gruppo A2A S.p.A. è la maggiore multiutility italiana, ai vertici nei settori della produzione, vendita e distribuzione di energia elettrica e gas, del teleriscaldamento, dell'ambiente e del ciclo idrico integrato.

L' A2A S.p.A. è stata seguita da Hera S.p.A., Iren S.p.A. e Esprinet S.p.A. (punteggio 18), Acea, Telecomitalia S.p.A., Carraro S.p.A. e ATM S.p.A. (punteggio 17), e ENI, SAIPEM S.p.A., Brembo S.p.A. e ENEL S.p.A. (punteggio 16). Le 12 aziende appartengono a settori diversi, ma 5 fanno parte del settore dei servizi pubblici.

La società A2A S.p.A. si differenzia dalle altre per l'attenzione che pone alle strategie per promuovere la diversità. All'interno del report di sostenibilità la società "promuove lo sviluppo di pratiche e condizioni di lavoro adeguate ad assicurare pari opportunità a tutti i dipendenti, anche attraverso un ponte

generazionale che consenta il trasferimento delle conoscenze ed esperienze tra popolazione junior e senior; promuove il benessere dei dipendenti attraverso politiche di welfare, finalizzate a garantire un buon ambiente di lavoro e una conciliazione tra vita privata e professionale (A2A S.p.A. p. 67). L'indice di divulgazione sulla diversità fa emergere l'impegno del top management della società A2A S.p.A. nei confronti delle iniziative relative alla diversità. La società evidenzia la sua dedizione ai bisogni delle persone, consapevole, che esse costituiscono il vero motore del successo aziendale, promuovendo progetti per lo sviluppo delle competenze, la parità di genere e introducendo la figura "chiave" del Disability Manager. Tuttavia, il Disability Manager assume "il ruolo di "facilitatore" della relazione tra l'organizzazione aziendale e la persona con disabilità; rappresenta la figura capace di gestire un processo finalizzato alla ricerca di soluzioni per situazioni di «disagio/disabilità» rilevate nell'ambito del contesto aziendale" (A2A S.p.A. p. 106). All'interno del Gruppo A2A S.p.A., il processo di assunzione del personale è supportato da un'attività di Employer Branding, volta al continuo consolidamento dell'immagine e dell'attrattività di A2A sul mercato del lavoro. La politica sulla diversità è quella di rispecchiare le comunità in cui opera anche attraverso il coinvolgimento e la sensibilizzazione delle nuove generazioni, in particolare dialogando con il mondo della scuola (A2A S.p.A. p. 3).

Il Gruppo Hera dichiara nel report di sostenibilità di risultare tra le aziende più interessanti, in Italia e nel mondo, per gli investitori che guardano con particolare attenzione alle realtà impegnate nella tutela della diversità e dell'inclusione. Hera è risultata la seconda azienda in Italia e la 22esima al mondo nel Diversity and inclusion index di Thomson Reuters. Il Gruppo Hera S.p.A. fa parte del board delle aziende inclusive ovvero del "network delle aziende virtuose che contribuiscono al benessere della comunità puntando a trasformare la difficoltà occupazionale in un'opportunità di coesione territoriale tra le aziende e i cittadini, valorizzando le potenzialità delle persone e l'impatto positivo che le aziende possono generare sul territorio" (Hera, p. 304). Il Gruppo mira, con costanza, a puntare sullo "sviluppo di

percorsi di carriera interni e personalizzati”, strategia che ha “consentito di raggiungere una percentuale di donne nei ruoli di responsabilità”. Inoltre, la quota di personale femminile risulta essere peraltro “al di sopra della media del settore, alla quale si aggiunge una percentuale di dipendenti con disabilità che riveste anche ruoli manageriali”. Il Gruppo ritiene che il contributo viene dalla “formazione, poichè favorisce lo sviluppo delle risorse umane partendo dalle diverse caratteristiche di ciascuno sesso, età, formazione, abilità, predisposizione e competenze e senza dubbio dal piano di welfare aziendale, che in tante forme sostiene i dipendenti e le loro famiglie” (Hera, p. 304).

Il Gruppo Iren S.p.A., a partire da 2015, ha attivato “una serie di programmi articolati sulle “diversità” che hanno visto un commitment e una strutturazione organica con la costituzione di una struttura denominata Welfare e Servizi alle Persone, focalizzata, tra l’altro, sul diversity management, un percorso di applicazione di politiche di inclusione che riconosce e valorizza le differenze, gestendole attivamente e facendo leva su di esse per aumentare la competitività dell’azienda” (Iren, p. 104). Le tematiche principali di attenzione sono il genere, l’età, la disabilità, la diversità di nazionalità, tutti fronti sui quali il Gruppo ha intrapreso, a vario titolo, programmi e iniziative. All’interno del Gruppo le politiche di diversity management “si sono concretizzate, ad esempio, attraverso l’adozione di nuove modalità di lavoro flessibile per agevolare la conciliazione vita - lavoro, la non discriminazione in fase di selezione, la valorizzazione delle competenze e l’impulso alla managerialità al femminile” (Iren, 104). Il Gruppo “promuove la diversità, il talento e la leadership femminile, ha avviato un progetto per sensibilizzare e creare consapevolezza nel Gruppo sul tema diversity & inclusion e facilitare il percorso di crescita delle donne, fornendo la metodologia e gli strumenti per promuovere il cambiamento” (Iren, 104). L’iniziativa prevedeva l’invio di una newsletter ai dipendenti e l’attivazione di focus group, per raccogliere idee e proposte per migliorare la crescita e la presenza femminile in azienda e valorizzare le altre diversità.

Il Gruppo Iren S.p.A. si propone tra gli obiettivi di gestione del personale la creazione di “condizioni più eque per favorire la diversity e l’occupazione al

femminile” (Iren, 104). Tra i suoi obiettivi di diversità è “in fase di studio un progetto sulla gestione della disabilità in azienda, mirato a realizzare una politica di inclusione delle persone con disabilità o comunque portatori di problematiche, con l’obiettivo di accogliere i loro bisogni, individuando soluzioni che valorizzino tali risorse e che determinino ricadute positive su tutti i dipendenti” (Iren, p. 104).

Per il gruppo Esprinet S.p.A. le risorse umane sono considerate un “valore primario per il conseguimento degli obiettivi del Gruppo. Il modello di gestione e sviluppo delle persone nel Gruppo Esprinet si pone principalmente l’obiettivo di motivare e valorizzare tutti i dipendenti accrescendone le capacità, coerentemente con la strategia di sviluppo del business” (Esprinet, p. 41). Esprinet S.p.A. “tutela e promuove il valore delle risorse umane favorendone la crescita professionale, impegnandosi ad evitare discriminazioni di ogni natura e garantendo pari opportunità ad ambo i sessi” (Esprinet, p. 41). Inoltre, la società individua un dettagliato set di indicatori interni associati alle dimensioni sulla diversità che appartengono principalmente alla diversità di genere, di età, livello di istruzione e all’inserimento lavorativo di persone diversamente abili.

In Acea la valorizzazione delle persone avviene attraverso, tra le altre, le attività di “inclusione e benessere organizzativo con l’avvio di iniziative volte a rendere il lavoro sempre più “smart” e ad accrescere motivazione, potenzialità e soddisfazione del personale, nonché il benessere dei propri dipendenti, riconoscendo il valore strategico della Diversità” (Acea, p. 164). Il Comitato di governo societario ha, inoltre, acquisito competenze: “sulla promozione della cultura della diversità, sulla lotta alle discriminazioni in Azienda e sulla promozione di indagini per monitorare il benessere organizzativo con la finalità di realizzare iniziative volte a valorizzare il contributo unico di ciascun dipendente” (Acea, p. 164).

Telecomitalia S.p.A. afferma che la “finalità è quella di stimolare, in tutta la popolazione aziendale, la propensione a integrare e valorizzare le diversità con particolare riferimento alla parità di genere” poiché l’Azienda “crede che la diversità sia uno specchio della società e, di conseguenza, del mercato del

lavoro” (Telecomitalia, p. 62). L’Azienda promuove una “cultura di rispetto e apprezzamento delle differenze, nella convinzione che maggiore è la diversità all’interno di un gruppo, maggiore è lo scambio di esperienze e soluzioni che contribuiscono a creare un ambiente di lavoro sano e un vantaggio competitivo nel mercato” (Telecomitalia, p. 77). Inoltre, l’Azienda ha “partecipato a speciali fiere del lavoro dedicate alle persone con disabilità e messo in atto diverse misure per rendere le proprie strutture accessibili a tutti, garantendo un rapido adattamento all’ambiente interno, oltre a portare avanti attività di sensibilizzazione con manager e team” (Telecomitalia, p. 77). Il Gruppo promuove anche l’orientamento sessuale implementando “la definizione di “famiglia” attraverso l’estensione ai partner conviventi, indipendentemente dal sesso, tutti i benefit concessi ai suoi dipendenti (automobile, assistenza sanitaria, polizza integrativa), al nucleo familiare anagrafico del dipendente (a prescindere dal vincolo di sangue, e quindi anche alle famiglie omosessuali e ai loro figli) la possibilità di accedere ai numerosi servizi di caring (asili nido, soggiorni estivi, soggiorni studio) aziendali” (Telecomitalia, p. 77).

Il Gruppo Carraro S.p.A. adotta una filosofia aperta “all’inclusione di competenze e personalità diverse senza il timore di perdere la propria identità aziendale nella convinzione, invece, di arricchire il proprio patrimonio intangibile nel mantenere un fermo atteggiamento contro ogni discriminazione” (Carraro, p. 121). Questa strategia è stata messa in atto puntando ad “allacciare relazioni e assorbendo risorse umane senza dare spazio a barriere di razza, religione, nazionalità, convinzioni personali, opinioni politiche, stato di salute, sesso, condizione sociale o di diversità culturale” (Carraro, p. 121).

ATM S.p.A. promuove la diversità attraverso la realizzazione di “laboratori Manageriali sulla gestione della diversità ed ha nominato una Diversity manager, incaricata del presidio, coordinamento e monitoraggio di progetti e azioni attivati con lo scopo di promuovere queste tematiche” (ATM S.p.A. p. 62). Il Gruppo ritiene che “promuovere la diversità e l’inclusione dei dipendenti è un fattore determinante per instaurare un senso di coesione

organizzativa e una cultura d'impresa in cui vengono valorizzate le differenti esperienze individuali e vengono messi in luce i nuovi talenti” (ATM S.p.A. p. 62).

All'interno del Gruppo ENI, “i valori della diversità e della pluralità vengono veicolati e rafforzati anche attraverso un sistema di performance che coinvolge tutto il management e le persone di Eni con obiettivi di inclusione delle diversità” (ENI, p. 27). Eni investe “sul miglioramento del benessere delle persone per favorire l'engagement, il legame con l'azienda e la creazione di un clima orientato alla collaborazione” (ENI, p. 27).

Le società SAIPEM S.p.A. e Brembo S.p.A., con punteggio 16, nel loro report di sostenibilità evidenziano “la tutela delle specifiche categorie di lavoratori è salvaguardata attraverso l'applicazione di normative locali e rafforzata da specifiche politiche aziendali che evidenziano l'importanza del tema in oggetto. Obiettivo delle stesse è quello di garantire pari opportunità tra tutte le diverse tipologie di lavoratori con l'intento di dissuadere l'insorgenza di possibili pregiudizi, molestie e discriminazioni di ogni tipologia (per esempio collegati a orientamenti sessuali, colore, nazionalità, etnia, cultura, religione, età e disabilità), nel pieno rispetto dei diritti umani”. (SAIPEM S.p.A., p. 94, Brembo, p. 60). Tra tutte le aziende analizzate, solo Brembo S.p.A. ha comunicato informazioni sulla presenza di lavoratori migranti affermando: “di favorire l'inserimento professionale dei rifugiati e nel sostenere il loro processo d'integrazione in Italia” attraverso la partecipazione al progetto “Welcome. Working for refugee integration” (Brembo, p. 77).

L'impegno di Enel su diversità e inclusione “è un percorso iniziato nel 2013 con l'emissione della Politica sui Diritti Umani, cui è seguita la Policy Globale “Diversità e inclusione” approvata nel 2015. L'approccio di Enel si fonda sui principi fondamentali di non discriminazione, pari opportunità e uguale dignità per tutte le forme di diversità, inclusione e bilanciamento tra vita privata e vita professionale. L'applicazione della policy ha permesso di sviluppare progetti globali e locali di valorizzazione delle diversità di genere, età, nazionalità e disabilità e di diffondere la cultura dell'inclusione a tutti i livelli e in tutti i contesti organizzativi”. La società monitora periodicamente

l'impatto della policy a livello globale su un dettagliato set di indicatori interni associati alle diverse azioni e dimensioni che appartengono principalmente alla diversità di genere, di età (ENEL, p. 16).

Dall'analisi dell'indice di divulgazione sulla diversità (Appendice 1) si evidenzia che i punteggi delle società tendono a diminuire quando si riduce anche la quantità di informazioni e contenuti forniti all'interno dei report di sostenibilità. In aggiunta, è stato, anche, calcolato il Total Disclosure Index (TDI) (Appendice 2). Il valore di TDI, per ciascuna società del campione selezionato e del relativo settore di appartenenza, è stato determinato dal quoziente del totale degli item dichiarati nei report di sostenibilità e dalla somma di tutti gli elementi che fanno parte del TDI. La seguente formula viene utilizzata per ciascuna società, sopra descritta, vale a dire:

$$TDI = \sum_{i=1}^n \frac{n_i}{t}$$

con,

TDI = Indice di divulgazione totale delle società del campione selezionato;

n_i = numero di item divulgati nel report di sostenibilità;

t = totale degli item considerati per il calcolo dell'indice;

e,

n = numero di item, $n \leq 30$, $n_i = 1$ se l'item è divulgato e 0 se non è divulgato.

Nel calcolo dell'indice totale di divulgazione (TDI), viene considerato un quoziente, più il valore del TDI è vicino a 1, maggiore è l'informativa resa dalla società nel proprio report di sostenibilità.

Tra le aziende del campione analizzato, solo il Gruppo Carraro S.p.A. ha fornito informazioni sull'impegno dell'Azienda verso la diversità espressa anche, senza incertezze nel "Codice Etico del Gruppo, nella Politica sulla Diversità e nella politica sui Diritti Umani, attraverso la manifestazione, a titolo esemplificativo, con la messa a disposizione di una sala preghiera dedicata ai lavoratori di religione musulmana presente presso la sede della Capogruppo" (Carraro, p. 121).

I Gruppi Buzzi Unicem S.p.A. e Astaldi S.p.A. rispettivamente con punteggio 5 e 9, ad esempio, affermano che: "le attività si sviluppano in diversi paesi e continenti. Non esistono a livello di gruppo specifiche politiche, ma la diversità è considerata un valore. La ripartizione per genere non viene rappresentata in quanto, per la tipologia di attività produttive svolte, la categoria professionale maggiormente coinvolta è quella degli operai, che sono costituiti per la quasi totalità da uomini" (Buzzi, p. 51; Astaldi, p. 110). Inoltre, la società Astaldi S.p.A. segnala all'interno del report di sostenibilità che le informazioni sulla diversità e pari opportunità e non discriminazione vengono fornite nella Relazione sul Governo Societario e sugli assetti proprietari (Astaldi, p. 112), mettendo in evidenza titubanza nel comunicare dati su altri tipi di diversità organizzativa e creando dispersione nella divulgazione degli stessi.

Con riferimento agli obiettivi misurabili per misurare la diversità nessuna azienda del campione selezionato ha dichiarato nel report di sostenibilità di avere individuato obiettivi misurabili. Anche se, alcune aziende si pongono l'intenzione di perseguire questa finalità. I Gruppi come Beghelli S.p.A., Cerved S.p.A., Pirelli & C. S.p.A. e Amplifon S.p.A., tutte con punteggio 10, evidenziano nei loro report una Politica di Diversità relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere dei propri dipendenti e disabilità. Tuttavia, dichiarano che la realizzazione di questi obiettivi viene perseguita attraverso il monitoraggio costante del rispetto della diversità e delle pari opportunità all'interno del Gruppo, mediante analisi accurate sull'inclusione di genere e di categorie protette.

La maggior parte delle società italiane, tralasciando le prime 12, hanno adottato il concetto di diversità inteso come concetto oltre il genere che include differenze di età, etnia, sessualità, credenze religiose e disabilità fisiche (Franken, 2015), ma hanno limitato la divulgazione delle informazioni sulla diversità di genere e le differenze di età. Per queste società è emerso, dai loro report di sostenibilità, che hanno fornito dichiarazioni retoriche senza la divulgazione di altre informazioni relative alle dimensioni della diversità o alle strategie per migliorare la loro intersezionalità.

Capitolo 6

Conclusioni

6.1 Sintesi e conclusioni

Nelle odierne organizzazioni, un'efficace rendicontazione della sostenibilità rappresenta una prestigiosa fonte di legittimità istituzionale verso i portatori di interesse ed è rilevante per la loro capacità di operare in modo continuativo (Beck et al., 2017; Bommel, 2014; Guthrie e Parker, 1989).

Oggi è possibile disporre di un variegato corpus di documentazione che esamina i report sulla sostenibilità, inclusa la divulgazione di informazioni ambientali, sociali e di governance (ESG).

In un contesto globale caratterizzato da turbolenze finanziarie in corso, la sana comunicazione della sostenibilità diventa un'indispensabile fonte di informazioni che può facilitare il processo decisionale interno e fornire informazioni utili alle decisioni degli utenti e soddisfare le loro aspettative (Momin e Parker, 2013).

In Italia, oggi, la rendicontazione sugli aspetti economici, ambientali e sociali non si configura soltanto come un'operazione volontaria di trasparenza. Secondo il D.Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, che ha recepito la Direttiva 2014/95/UE a partire dal 1° gennaio 2017, tutti gli enti di interesse pubblico con oltre 500 dipendenti sono tenuti per legge alla redazione della dichiarazione non finanziaria.

A tal proposito, il GRI ha reso disponibile un documento (“Linking the GRI Standards and the European Directive on non-financial and diversity disclosure”) con lo scopo di evidenziare come adempiere agli obblighi informativi della Direttiva, 2014/95/UE, sulla rendicontazione non finanziaria utilizzando gli standard GRI.

Gli standard GRI sono, ad oggi, le linee guida internazionali di riferimento più adottate per la rendicontazione non finanziaria e per la comunicazione agli stakeholder degli impegni e dei risultati di sostenibilità raggiunti da parte dell'organizzazione.

Lo scopo dell'ultima versione degli standard GRI, presentata il 19 ottobre del 2016 e adottata a partire dai bilanci pubblicati dopo il 01/07/2018, mira anche ad un cambiamento e ad un impatto positivo sul benessere sociale. Tra i vari

aspetti, i nuovi standard GRI possono essere considerati come uno strumento potenziale per incoraggiare le organizzazioni ad adottare e attuare una politica sulla diversità, misurabile e strutturata per obiettivi; prendendo in considerazione anche altre forme di diversità. In questo modo, si possono recepire i termini e la portata dell'impegno delle organizzazioni alle pratiche sulla diversità e ottimizzare le performance sia a livello di consiglio di amministrazione sia nel suo complesso aziendale.

L'attenzione alla diversità intesa come concetto oltre il genere che include differenze di età, etnia, sessualità, credenze religiose e disabilità fisiche (Franken, 2015), non è solo una strategia di partecipazione e motivazione in termini competitivi, ma principalmente un valore in sé.

Parlare di diversità vuol dire provare a dare centralità alla persona nelle sue molteplici dimensioni, con la finalità di promuovere una possibile trasformazione socio-politica ed economica in modo che possa essere inclusiva e valorizzante.

Riconoscere, includere e valorizzare la diversità rivela uno scenario in cui si pone al centro la persona, i suoi diritti, la sua dignità, le sue potenzialità e le sue esigenze; tutto ciò rappresenta uno strumento gestionale in grado di modificare contemporaneamente la cultura aziendale e le performance d'impresa.

I risultati del lavoro, oggetto di analisi, fanno emergere che poche sono le società del campione selezionato che favoriscono l'inclusione e la valorizzazione delle dimensioni della diversità, anche se rappresenta una scelta strategica imprescindibile da far fruttare. Le società del campione, all'interno del loro bilancio di sostenibilità, riportano informazioni sulla diversità prevalentemente riferita alla diversità di genere nel consiglio di amministrazione e alle differenze di età, mentre elementi di diversità profonda come la religione, l'etnia, la disabilità o l'orientamento sessuale vengono ignorati a tutti i livelli organizzativi. Inoltre, occorre rilevare che la presenza di donne nelle società è soggetta a norme (Legge 120/2011) sulla parità di genere in quanto la loro presenza era al di sotto della media europea nelle posizioni apicali delle organizzazioni. Per legge (fino al 2023), dunque,

le società italiane quotate devono riservare al genere meno rappresentato almeno un terzo degli amministratori e dei componenti del collegio sindacale. Il suddetto studio ha evidenziato che i team di lavoro variegati, ad esempio i gruppi A2A S.p.A., Hera S.p.A., Iren S.p.A., Esprinet S.p.A., Acea, Telecomitalia S.p.A., Carraro S.p.A., ATM S.p.A., ENI, SAIPEM S.p.A., Brembo S.p.A. e ENEL S.p.A., sono in grado di perseguire ottimi livelli di performance rispetto a team in cui predomina l'omologazione. Di conseguenza, una strategia di gestione delle risorse umane inclusiva e attenta contribuisce alla diffusione di un'immagine positiva del luogo di lavoro, attirando top talent provenienti da variegata realtà e favorendo un contesto dinamico. Differentemente, un'azienda più rigida rischia di essere percepita negativamente dal mercato e dai media e di impoverire il proprio team.

6.2 Implicazioni e limiti dello studio

I risultati della presente ricerca dovrebbero essere adottati a supporto dei ricercatori, dei manager delle risorse umane e della governance attenti alla gestione della diversità e alle politiche sulla parità di genere. Questo lavoro mette a disposizione dei decisori organizzativi prove dettagliate per riesaminare le loro pratiche sulla diversità e la rappresentazione effettiva della diversità all'interno delle organizzazioni. Dallo studio è emerso che alcune società del campione analizzato sono all'avanguardia differentemente da altre. Di conseguenza, prima che ci siano obblighi da parte della legislazione occorre che le società adottino politiche che mettano in evidenza le dimensioni della diversità. In special modo, come emerge da questo studio, le implicazioni manageriali che riguardano la gestione della diversità necessitano di essere riconosciute e acquisite tenendo conto del loro potenziale in termini di affermazione dei diritti individuali e di valorizzazione dell'unicità della persona. Inoltre, la compartecipazione di informazioni sulla diversità organizzativa con gli stakeholder, può contribuire positivamente affinché le società migliorino la loro reputazione e rafforzino le relazioni con le parti interessate.

In questo studio, la posizione di intersezionalità tra le dimensioni della diversità amplia la teoria della legittimità e delle parti interessate e incrementa la comprensione che la diversità deve essere percepita dalle società come parte integrante della propria cultura aziendale.

Per validare e rafforzare i risultati dello studio effettuato occorrerebbe ottenere una conferma sul contenuto analizzato dagli informatori con riferimento alla raccolta dei dati. Oppure un altro modo per incrementare la validità è che un collega non coinvolto nello studio legga il testo originale, i risultati e poi giudichi se sono attendibili. Tuttavia, per quanto riguarda le future linee di ricerca ci si propone di colmare i limiti dello studio enunciati e di eseguire studi quantitativi per capire se la divulgazione del problema ha un impatto positivo sulla reputazione delle aziende e sulle prestazioni o serve a mascherare cattive pratiche e inefficienze, gestione delle impressioni (Schlenker, 1980).

Bibliografia

- Abeyssekera, I. (2013). "A template for integrated reporting". *Journal of Intellectual Capital*.
- ACCA. (2012), "*Integrated reporting: the influence of King III on social, ethical and environmental reporting*", available at: www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/integrated-reporting/tech-tp-iirsa.pdf (Accessed: 23 February 2020).
- ACCA. and NBA. (2013), "*Capitals Background paper for <IR>, International Integrated Reporting Council*", available at: www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-BackgroundPaper-Capitals.pdf (Accessed: 23 February 2020).
- Adams, A., Fries, S. and Simnett, R. (2011). "The journey towards integrative reporting", *Accountant's Digest*, (558), 1-41.
- Ahmed, H. A. and Anifowose, M. (2016), "The trend of integrated reporting practice in South Africa: ceremonial or substantive?", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7 (3),190-224.
- Al-Asfour, A. and Lettau, L. (2014). "Strategies for leadership styles for multi-generational workforce", *Journal of Leadership, Accountability, & Ethics*, 11(2), 58-69.
- Aras, G. and Crowther, D. (2009). "Corporate Sustainability Reporting: A study in disingenuity?", *Journal of Business Ethics*, 87(1 supplement), 279–288.
- Atewologun, D. and Sealy, R. (2014). "Experiencing privilege at ethnic, gender and senior intersections", *Journal of Managerial Psychology*, 29, 423–439.
- Baran, M. and Klos, M. (2014). "Competency models and the generational diversity of a company workforce", *Interdisciplinary Approach to Economics and Sociology*, 7(2), 209-217.
- Barcus, F. E. (1961). "A content analysis of trends in Sunday comics, 1900-1959", *Journalism Quarterly*, 38(2), 171-180.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Paris: PUF.
- Barth, M. E., Cahan, S. F., Chen, L. and Venter, E. R. (2016). "*The economic consequences associated with integrated report quality: early evidence from a mandatory setting*". Available at SSRN, 2699409.
- Bebbington, J. (2001). "Sustainable development: a review of the international development, business and accounting literature", *Account. Forum*, 25 (2), 128-157.
- Beck, C., Dumay, J. and Frost, G. (2017). "In pursuit of a 'single source of truth': from threatened legitimacy to integrated reporting", *Journal of Business Ethics*, 141(1), 191-205.
- Berelson, B. L. (1952). *Content analysis in communications research*. New York: Free press.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Allyn and Bacon.
- Berliant, M. and Fujita, M. (2011). "The dynamics of knowledge diversity and economic growth", *South Econ J*, 77,856–884.

- Bertrand, M., Black, S. E., Jensen, S. and Lleras-Muney, A. (2014). *Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labor market outcomes in Norway*, NBER Working Paper (WP No.20256).
- Bezuidenhout, A., Fig, D., Hamann, R. and Omar, R., 2007: Political Economy. In: *Fig, D. editor, Staking Their Claims: Corporate Social and Environmental Responsibility in South Africa*. Scottsville: University of KwaZulu-Natal Press, pp. 13-94.
- Bommel, K. V. (2014). "Towards a legitimate compromise?: An exploration of Integrated Reporting in the Netherlands", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1157-1189.
- Bourguignon, A. (2005). "Management accounting and value creation: the profit and loss of reification", *Critical perspectives on accounting*, 16(4), 353-389.
- Bouten, L., Everaert, P., Van Liedekerke, L., De Moor, L. and Christiaens, J., (2011). "Corporate social responsibility reporting: a comprehensive picture?", *Account. Forum*, 35 (3), 187-204.
- Bowrin, A. R. (2013). "Corporate social and environmental reporting in the Caribbean". *Social Responsibility Journal*.
- Brewer, M. B. (2007). "The importance of being we: Human nature and intergroup relations", *American psychologist*, 62(8), 728.
- Brown, S. E. (2012). "Attracting, challenging, and leading a multigenerational workforce-a perspective", *Frontiers of Health Service Management*, 29(1), 29-33. <http://dx.doi.org/10.1097/01974520-201207000-00004>
- Bruckner, E. (2012). *Migration und demographischer Wandel*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
- Budd, R. W., Thorp, R. K. and Donohew, L. (1967). "Content analysis of communications".
- Budgen, D., Turner M., Brereton, P. and Kitchenham, B. (2008). "Using mapping studies in software engineering", in: *Proceedings of PPIG*, 8, 195–204.
- Budhwar, P. and Varma, A. (2010). "Guest editors' introduction: emerging patterns of HRM in the new Indian economic environment", *Human Resource Management*, 49(3), 345-351.
- Burnard, P. (1995). "Interpreting text: an alternative to some current forms of textual analysis in qualitative research", *Social Sciences in Health*, 1, 236–245.
- Carels, C., Maroun, W. and Padia, N. (2013). "Integrated reporting in the South African mining sector", *Corporate Ownership and Control*, 11(1), 991-1005.
- Catanzaro, M. (1988). Using qualitative analytical techniques In: N. F. Woods, & M. Catanzaro (Eds.), *Nursing: research theory and practice* (pp. 437–456). St. Louis: The CV Mosby Company.
- Chamber of Mines (2013). *Working together for a sustainable future since 1889*. [Online]. Available at:

- <http://www.bullion.org.za/content/?pid=88&pagename=Media+Releases?pid=9&pagename=Media+Room> (Accessed: 23 February 2020).
- Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W. and Rodrigue, M. (2015a). “Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting”, *Accounting, Organizations and Society*, 40, 78–94.
- Cho, C. H., Michelon, G., Patten, D. M. and Roberts, R. W. (2015b). “CSR disclosure: The more things change...?”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(1), 14–35.
- Clark G.L., A. Feiner, and M. Viehs. (2014). *From the stockholder to the stakeholder– How sustainability can drive financial outperformance*. Available at: http://www.smithschool.ox.ac.uk/library/reports/SSEE_Arabesque_Paper_16Sept14.pdf . (Accessed 23 February 2020).
- Clayton, A. F., Rogerson, J. M. and Rampedi, I. (2015). “Integrated reporting vs. sustainability reporting for corporate responsibility in South Africa”, *Bulletin of Geography. Socio-economic series*, 29(29), 7-17.
- Cohen, J. R., Holder-Webb, L. L., Nath, L. and Wood, D. (2012). “Corporate reporting of nonfinancial leading indicators of economic performance and sustainability”, *Accounting Horizons*, 26(1), 65-90.
- Corbin, J. M. and Strauss, A. (1990). “Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria”, *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- Cox, T. and Beale, R. L. (1997). *Developing competency to manage diversity: Readings, cases & activities*. Berrett-Koehler Publishers.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J. and Matten, D. (2014). “Contesting the value of „creating shared value”, *California Management Review*, 56 (2), 130-153
- Croson, R. and Gneezy, U. (2009). “Gender differences in preferences”, *Journal of Economic literature*, 47(2): 448–474.
- Cucari, N., Esposito De Falco, S. and Orlando, B. (2018). “Diversity of board of directors and environmental social governance: Evidence from Italian listed companies”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(3), 250-266.
- de Villiers, C. and van Staden, C. J. (2006). “Can less environmental disclosure have a legitimising effect? Evidence from Africa”, *Accounting, Organizations and Society*, 31 (8), 763 – 781.
- de Villiers, C., Unerman, J. and Rinaldi, L. (2014). “Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research”. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Dennissen, M., Benschop, Y. and van den Brink, M. (2020). “Rethinking diversity management: an intersectional analysis of diversity networks”, *Organization Studies*, 41(2), 219-240.
- Diamond, G. and Price, G. (2012). “The political economy of corporate governance reform in South Africa”, *South African Journal of Business Management*, 43, 57-68.

- Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M. and Romero-Fernandez, P. M. (2018), “Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1143-1153.
- Dohmen, T., Falk, A., Huffman, D., Sunde, U., Schupp, J. and Wagner, G. G. (2011). “Individual risk attitudes: Measurement, determinants, and behavioral consequences”, *Journal of the European Economic Association*, 9(3), 522–550. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1542-4774.2011.01015.x>
- Downe-Wambolt, B. (1992). “Content analysis: method, applications and issues”, *Health Care for Women International*, 13, 313–321.
- Drisko, J. W. and Maschi, T. (2016). *Content analysis*. New York: Oxford University Press.
- Dumay, J. and Dai, T. (2017). “Integrated thinking as a cultural control?”, *Meditari Accountancy Research*.
- Duriau, V. J., Reger, R. K. and Pfarrer, M. D. (2007). “A content analysis of the content analysis literature in organization studies: Research themes, data sources, and methodological refinements”, *Organizational research methods*, 10(1), 5-34.
- Dybå, T. and Dingsøy, T. (2008). “Empirical studies of agile software development: A systematic review”, *Information and software technology*, 50(9-10), 833-859. <http://dx.doi.org/10.1016/j.infsof.2008.01.006>
- Eccles, R. G., Krzus, M. P. and Solano, C. (2019). *A comparative analysis of integrated reporting in ten Countries*. Available at SSRN 3345590.
- Eccles, R.G., Serafeim, G. and Armbrester, P., (2012). *Integrated Reporting in South Africa*, Boston: Harvard Business School.
- Ely, R. J. and Thomas, D. A. (2001). “Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes”, *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273. <http://dx.doi.org/10.2307/2667087>
- EY (2013). *Integrated Reporting. Communicating Sustainable Value Creation*, EY, London, Available at: [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Integrated_reporting__Communicating_sustainable_value_creation/\\$FILE/EYIntegrated-Reporting.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Integrated_reporting__Communicating_sustainable_value_creation/$FILE/EYIntegrated-Reporting.pdf) (Accessed 23 February 2020).
- Feng, T., Cummings, L. and Tweedie, D. (2017). “Exploring integrated thinking in integrated reporting—an exploratory study in Australia”, *Journal of Intellectual Capital*.
- Fifka, M. S. (2013). “Corporate responsibility reporting and its determinants in comparative perspective—A review of the empirical literature and a meta-analysis” *Business Strategy and the Environment*, 22(1), 1–35.
- Financial Reporting Council (FRC) (2009). “Louder than Words: Principles and Actions for Making Corporate Reports Less Complex and More Relevant”, Available at: <http://frc.org.uk/getattachment/7d952925-74ea-4deb-b659-e9242b09f2fa/Louder-than-words.aspx>. (Accessed 23 February 2020).

- Financial Reporting Council (FRC) (2011). “Cutting clutter. Combating clutter in annual reports,” Available at: <http://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/FRC-Board/Cutting-Clutter-Combating-clutter-in-annual-report.aspx>. (Accessed 23 February 2020).
- Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative research*. London: Sage Publications Inc.
- Foundation Strategy Group (FSG). (2015). Available at: <http://www.fsg.org> (home page). (accessed 23 February 2020).
- Franken, S. (2015). *Personal: diversity management*. Wiesbaden: Springer Gabler. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-06797-7>
- Franzosi, R. P. (2004). Content analysis. In M. Hardy, & A. Bryman, Handbook of data analysis (pp. 547-565). New Delhi: Sage Publications.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. and De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511815768>
- Frenkel, R. and Gupta, P. (2019). “Yo-yo culture: thinking South Africa after Marikana”, *Social Dynamics*, 45(2), 175-182.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Bookman.
- Gleeson-White, J. (2015). *Six Capitals: or can accountants save the planet? Rethinking capitalism for the twenty-first century*. First American edition. W.W. Norton & Company.
- GRI-Global Reporting Initiative, (2013a). “G4, Part1, Reporting Principles and Standard Disclosure”, Available at: www.globalreporting.org. (Accessed 23 February 2020)
- GRI-Global Reporting Initiative, (2013b). “G4, Part2, Implementation Manual”, Available at: www.globalreporting.org. (Accessed 23 February 2020)
- GRI-Global Reporting Initiative, (2013c). “Sustainability Reporting Policies Worldwide”, Available at: www.globalreporting.org. (Accessed 23 February 2020)
- GRI-Global Reporting Initiative (2013d), “G4 Sustainability Reporting Guidelines, GRI”, Amsterdam, Available at: www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx. (Accessed 23 February 2020).
- GRI-Global Reporting Initiative, (2013e). *Carrots and Sticks: Sustainability Reporting Policies Worldwide – Today’s Best Practice, Tomorrow’s Trends*, Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- Gursoy, D., Chi, C. G. Q. and Karadag, E. (2013). “Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees”, *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- Guthrie, J. and Parker, L. D. (1989). Corporate social reporting: a rebuttal of legitimacy theory. *Accounting and business research*, 19(76), 343-352.
- Hackston, D. and Milne, M. J. (1996). “Some Determinants of Social and Environmental Disclosures in New Zealand Companies”, *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*, 9(1), 77–108.

- Haller, A. and P. Zellner. (2014). “Integrated Reporting Framework – eine neue Basis für die Weiterentwicklung der Unternehmensberichterstattung”, *Der Betrieb*, 67(6), 253–258.
- Hanappi-Egger, E. (2015). Gender scripts as access codes to management positions. In A.M. Broadbridge and S.L. Fielden (Ed), *Handbook of Gendered Careers in Management: Getting In, Getting On, Getting Out* (pp. 61-73). Cheltenham: Edward Elgar Publishing. <http://dx.doi.org/10.4337/9781782547709.00012>
- Hansen, K. (2014). CSR und Diversity. In: *CSR und Diversity Management*. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg, 1-51. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-662-43483-3_45
- Higgins, C., Stubbs, W. and Love, T. (2014). “Walking the talk (s): Organisational narratives of integrated reporting”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*”, 27(7), 1090-1119.
- Holsti, O. R. (1969). Content analysis. In L. Gardner, & E. Aronson, *Handbook of social psychology* (pp. 596-692). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Holvino, E. (2010). “Intersections: The simultaneity of race, gender and class in organization studies”, *Gender Work and Organization*, 17, 248–277. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00400.x>
- IIRC (2011). “Towards Integrated Reporting Communicating Value in the 21st Century, IIRC, International Integrated Reporting Committee, New York, NY”, Available at: http://theiirc.org/wpcontent/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf (Accessed 23 February 2020).
- IIRC (2013a). “Basis for Conclusions. International /IRS Framework, IIRC”, Available at: www.theiirc.org/wpcontent/uploads/2013/12/13-12-08-Basis-for-conclusions-IR.pdf (Accessed 23 February 2020).
- IIRC (2013b). “Consultation Draft of the International / IRS Framework, IIRC, International Integrated Reporting Committee, New York, NY”, Available at: www.theiirc.org/wp-content/uploads/Consultation-Draft/Consultation-Draft-of-theInternationalIRFramework.pdf (Accessed 23 February 2020).
- IIRC (2013c). “IIRC Pilot Programme Yearbook 2013. Business and Investors Explore the Sustainability Perspective of Integrated Reporting, International Integrated Reporting Council”, Available at: www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/IIRC-PP-Yearbook-2013_PDF4_PAGES.pdf (Accessed 23 February 2020).
- IIRC (2013d). “The International / IRS Framework, International Integrated Reporting Council”, Available at: www.theiirc.org/wpcontent/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IRFRAMEWORK-2-1.pdf (Accessed 23 February 2020).
- IIRC (2015). “Creating value – Value to investors”, Available at: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/04/Creating-Value-Investors.pdf> (Accessed 23 February 2020).

- IIRC and SASB (2013). “Memorandum of Understanding, IIRC and SASB”, Available at: www.theiirc.org/wpcontent/uploads/2014/01/MoU-IIRC-SASB-Final.pdf (Accessed 23 February 2020).
- Institute of Directors in Southern Africa (IODSA) (1994). *The King Report on Corporate Governance (King-I)*, Lexis Nexus South Africa, Johannesburg, South Africa.
- Institute of Directors in Southern Africa (IODSA) (2002). *The King Report on Corporate Governance for South Africa – 2002 (King-II)*, Lexis Nexus South Africa, Johannesburg, South Africa.
- Institute of Directors in Southern Africa (IoDSA) (2016). *King IV: Report on Corporate Governance for South Africa*, Institute of Directors in Southern Africa, Johannesburg.
- International Integrated Reporting Council (IIRC) (2011). “Discussion Paper: Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century,” Available at: http://theiirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf (Accessed 23 February 2020).
- International Reporting Committee of South Africa (IRCSA) (2011). “Framework for Integrated Reporting and the Integrated Report: Discussion paper”, Available at: <http://www.sustainabilitysa.org/Portals/0/IRC%20of%20SA%20Integrated%20Reporting%20Guide%20Jan%2011.pdf> (Accessed 23 February 2020).
- Ioannou, I. and Serafeim, G. (2017). *The consequences of mandatory corporate sustainability reporting*. Harvard Business School research working paper, (11-100).
- IoDSA and King III (2009). “King Code of Governance for South Africa 2009”, Institute of Directors in Southern Africa and the King Committee on Governance, Available at: <http://african.ipapercms.dk/IOD/KINGIII/kingiiiireport/> (Accessed 23 February 2020).
- Ivancevich, J. M. and Gilbert, J. A. (2000). “Diversity management: Time for a new approach”, *Public personnel management*, 29(1), 75-92. <http://dx.doi.org/10.1177/009102600002900106>
- Jones, M. J. and Solomon, J. F. (2013). “Problematizing accounting for biodiversity”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26, 668-687.
- Kaifi, B. A., Khanfar, N. M., Nafei, W. A. and Kaifi, M. M. (2012). “A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials”, *International Journal of Business and Management*, 7(24), 88-93. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p88>
- Kaye, H. S., Jans, L. H. and Jones, E. C. (2011). “Why don’t employers hire and retain workers with disabilities?”, *Journal of occupational rehabilitation*, 21(4), 526-536. <http://dx.doi.org/10.1007/s10926-011-9302-8>
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K. and von Unruh, K. (2007). *Training manual for diversity management*. European Commission.
- Kelan, E. K. (2014). “From biological clocks to unspeakable inequalities: The intersectional positioning of young professionals”, *British Journal of Management*, 25, 790–804. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.12062>

- Khan, N., Korac-Kakabadse, N., Skouloudis, A. and Dimopoulos, A. (2019). "Diversity in the workplace: An overview of disability employment disclosures among UK firms", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 170-185. <http://dx.doi.org/10.1002/csr.1669>
- King, M. E. (2012). "Comments on: Integrated Reporting and the Integrated Report. Public Lecture", *International Corporate Governance Conference*, Johannesburg, South Africa. 23rd October.
- Kitchenham, B. and Charters, S. (2007). *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*
- Kolk, A. (2010). "Trajectories of sustainability reporting by MNCs", *Journal of World Business*, 45(4), 367–374.
- Köllen, T. (2016). Intersexuality and Trans-Identities within the Diversity Management Discourse. In T. Köllen (Ed), *Sexual Orientation and Transgender Issues in Organizations - Global Perspectives on LGBT Workforce Diversity* (pp. 1-20). Heidelberg, Cham, New York: Springer. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-29623-4_1
- KPMG (2011). "International survey of corporate responsibility reporting," Available at: <http://www.kpmg.com/au/en/issuesandinsights/articlespublications/pages/kpmg-international-survey-corporate-responsibility-reporting-2011.aspx> (Accessed 23 February 2020).
- KPMG and Financial Executives Research Foundation (FERF) (2011). "Disclosure Overload and Complexity: Hidden in Plain Sight", Available at: <http://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/disclosure-overload-complexity.pdf> (Accessed 23 February 2020).
- Kreuz, R. J. (2018). *Does verbal irony have a place in the workplace?. In Not All Claps and Cheers* (pp. 204-215). Routledge.
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis – an introduction to its methodology*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: an introduction to its methodology*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Larson, Z. (2020). *The Sullivan Principles: South Africa, Apartheid, and Globalization*. Diplomatic History.
- Li, T. and Cavusgil, S. T. (1995). "The classification and assessment of research streams in international marketing", *International Business Review*, 251-277.
- Lindkvist, K. (1981). "Approaches to textual analysis", *Advances in content analysis*, 9, 23-42.
- Long, T. and Johnson, M. (2000). "Rigour, reliability and validity in qualitative research", *Clinical Effectiveness in Nursing*, 4, 30–37.
- Loughran, T. and McDonald, B. (2016). Textual analysis in accounting and finance: A survey, *Journal of Accounting Research*, 54(4), 1187-1230.

- Lozano, J. F. and Escrich, T. (2017). "Cultural diversity in business: A critical reflection on the ideology of tolerance", *Journal of Business Ethics*, 142(4), 679-696. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-016-3113-y>
- Lyons, S. and Kuron, L. (2014). "Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research", *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 139-157. <http://dx.doi.org/10.1002/job.1913>
- Magoshi, E. and Chang, E. (2009). "Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: evidence from Japan and Korea", *Journal of World Business*, 44(1), 31-40. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.018>
- Makiwane, T. S. and Padia, N. (2013). "Evaluation of corporate integrated reporting in South Africa post King III release South Africa-an exploratory enquiry", *Journal of Economic and Financial Sciences*, 6(2), 421-438.
- Manoharan, A., Gross, M. J. and Sardeshmukh, S. R. (2014). "Identity-conscious vs identity-blind: Hotel managers' use of formal and informal diversity management practices", *International Journal of Hospitality Management*, 41, 1-9. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.04.007>
- Marimon, F., Alonso-Almeida, M. D. M., Rodríguez, M. D. P. and Cortez Alejandro, K.A. (2012). "The worldwide diffusion of the global reporting initiative: what is the point?", *J. Clean. Prod.*, 33, 132-144.
- Mayring, P. (2004). *Qualitative content analysis. A companion to qualitative research*, 1, 159-176.
- McTavish, D. G. and Pirro, E. B. (1990). "Contextual content analysis", *Quality and quantity*, 24(3), 245-265.
- McVea, J. F. and Freeman, R. E. (2005). "A names-and-faces approach to stakeholder management: How focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together", *Journal of management inquiry*, 14(1), 57-69. <http://dx.doi.org/10.1177/1056492604270799>
- Merchant, K. and Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives*. Financial Times/Prentice-Hall, Harlow, UK.
- Mik-Meyer, N. (2015). "Gender and disability: Feminizing male employees with visible impairments in Danish work organizations", *Gender, Work and Organization*, 22, 579-595. <http://dx.doi.org/10.1111/gwao.12107>
- Milne, M. J. and Gray, R. (2013). "W(h)ither ecology? The triple bottom line, the Global Reporting Initiative, and corporate sustainability reporting", *Journal of Business Ethics*, 118(1), 13-29.
- Momin, M. A. and Parker, L. D. (2013). "Motivations for corporate social responsibility reporting by MNC subsidiaries in an emerging country: The case of Bangladesh", *The British Accounting Review*, 45(3), 215-228.

- Morse, J. M. and Richards, L. (2002). *Read me first for a user's guide to qualitative methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Mullins, L. J. (2010). *Management & Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Murillo, D. and Lozano, J.M. (2006). "SMEs and CSR: an approach to CSR in their own words", *Journal Business Ethics*, 67 (3), 227-240.
- Neuendorf, K. (2002). *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Niederle, M. (2014). 'Gender', NBER Working Paper (WP No.20788).
- Nota, L., Santilli, S., Ginevra, M. C. and Soresi, S. (2014). "Employer attitudes towards the work inclusion of people with disability", *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 27(6), 511–520. <http://dx.doi.org/10.1111/jar.12081>
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. and Caldwell, D. F. (1991). "People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit", *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <http://dx.doi.org/10.5465/256404>
- Orazalin, N., and Baydauletov, M. (2020). "Corporate social responsibility strategy and corporate environmental and social performance: The moderating role of board gender diversity", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <http://dx.doi.org/10.1002/csr.1915>
- Orlitzky, M., Schmidt F. L. and S.L. Rynes, S. L. (2003). "Corporate social and financial performance: A meta-analysis", *Organization Studies* 24(3): 403–441.
- Palich, L. E. and Gomez-Mejia, L. R. (1999). "A theory of global strategy and firm efficiencies: considering the effects of cultural diversity", *Journal of Management*, 25(4), 587–606. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639902500406>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative, research & evaluation methods*. Thousand Oaks, California: Sage publications Inc.
- Petersen, K., Feldt, R., Mujtaba, S. and Mattsson, M. (2008). Systematic mapping studies in software engineering. *In Ease*, 8, 68-77. <http://dx.doi.org/10.14236/ewic/EASE2008.8>
- Petticrew, M. and Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley & Sons.
- Pickel, G. (2011). *Religionssoziologie: Eine Einführung in zentrale Themenbereiche*. Wiesbaden: Springer.
- Pinel, E. C. (1999). "Stigma consciousness: the psychological legacy of social stereotypes", *Journal of personality and social psychology*, 76(1), 114.
- Polit, D. F. and Beck, C. T. (2006). *Essentials of nursing research methods, appraisal, and utilization*. Philadelphia, PA: Lippincott Williams & Wilkins.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2011). "Creating shared value", *Harvard Business Review* 89 (January-February), 62–77.

- Porter, M. E., Hills G., Pfitzer, M., Patscheke, S. and Hawkins, E. (2013). “Measuring shared value – How to unlock value by linking social and business results”, Available at: <http://www.fsg.org/publications/measuring-shared-value> (Accessed 23 February 2020).
- Potter, W. J. and Levine-Donnerstein, D. (1999). “Rethinking validity and reliability in content analysis”, *Journal of Applied Communication Research*, 27(3), 258-284.
- Roberson, Q., Holmes IV, O. and Perry, J. L. (2017 a). “Transforming research on diversity and firm performance: A dynamic capabilities perspective”, *Academy of Management Annals*, 11(1), 189-216. <http://dx.doi.org/10.5465/annals.2014.0019>
- Roberson, Q., Ryan, A. M. and Ragins, B. R. (2017 b). “The evolution and future of diversity at work”, *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 483. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000161>
- Roberts, S., Lawson, R., Nicholls, J. (2006). “Generating regional-scale improvements in SME corporate responsibility performance: lessons from responsibility Northwest”, *Journal Business Ethics*, 67 (3), 275-286.
- Robertson, F. A. and Samy, M. (2015). “Factors affecting the diffusion of integrated reporting—a UK FTSE 100 perspective”, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.
- Rosch, E. (1978). Principles of categorization. In *Cognition and Categorization*, ed. E Roach, B Lloyd, 27–48. New York: Wiley. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-1-4832-1446-7.50028-5>
- SAICA (The South African Institute of Chartered Accountants) (2012a). “The Integrated Reporting Committee in South Africa”, Available at: <http://www.sustainabilitysa.org/IntegratedReporting/TheIntegratedReportingCommitteeofSouthAfrica.aspx>. (Accessed 23 February 2020).
- SAICA (The South African Institute of Chartered Accountants) (2012b). “The International Integrated Reporting Council”, Available at: <http://www.sustainabilitysa.org/IntegratedReporting/TheInternationalIntegratedReportingCouncil.aspx>. (Accessed 23 February 2020).
- Santana, M. and Lopez-Cabrales, A. (2019). “Sustainable development and human resource management: A science mapping approach”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1171-1183. <http://dx.doi.org/10.1002/csr.1765>
- Schadewitz, H. and Niskala, M. (2010). “Communication via responsibility reporting and its effect on firm value in Finland”, *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.*, 17, 96-106.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management*. Monterey, CA: Brooks/Cole, 79-80.
- Schmeltz, L. (2014). “Introducing value-based framing as a strategy for communicating”, *CSR. Soc. Responsib. J.*, 10 (1), 184-206.
- Schulsenk, J. (2012). *Interview Summary Report*, Pretoria: Ernst an Young South Africa.

- Setia, N., Abhayawansa, S., Joshi, M. and Huynh, A.V. (2015). "Integrated reporting in South Africa: some initial evidence", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(3), 397-424.
- Short, J. C. and Palmer, T. B. (2008). "The Application of DICTION to Content Analysis Research in Strategic Management", *Organizational Research Methods*, 11(4), 727-752.
- Silverman, D. (2001). *Interpreting qualitative data methods for analyzing talk, text and interaction*. Thousand Oaks, California: Sage publications Inc.
- Simnett, R. and Huggins, A. L. (2015). "Integrated reporting and assurance: Where can research add value?", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(1), 29-53.
- Simnett, R., Vanstraelen, A. and Chua, W. F. (2009). "Assurance on sustainability reports: An international comparison", *The accounting review*, 84(3), 937-967.
- Sparkes, R. (2017). A historical perspective on the growth of socially responsible investment. *In Responsible investment* (pp. 39-54). Routledge.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A. and Jonsen, K. (2010). "Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups", *Journal of international business studies*, 41(4), 690-709. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.85>
- Stamov-Roßnagel, C. and Biemann, T. (2012). "Ageing and work motivation: a task-level perspective", *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 459-478.
- Stewart, T. A. (2010). *Intellectual capital: The new wealth of organization*. Currency.
- Steyn, M. (2014). "Organisational benefits and implementation challenges of mandatory integrated reporting", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research techniques. *Thousand Oaks, CA: Sage publications*.
- Stubbs, W. and Higgins, C. (2018). "Stakeholders' perspectives on the role of regulatory reform in integrated reporting", *Journal of Business Ethics*, 147(3), 489-508.
- Sustainability South Africa (2013). "Standards for Sustainability Reporting" [Online]. Available at: [http://www.sustainabilitysa.org/Sustainability Reporting/StandardsandGuidelines.aspx](http://www.sustainabilitysa.org/Sustainability%20Reporting/StandardsandGuidelines.aspx) (Accessed 23 February 2020).
- Sutherland, E. (2017). "Governance of cybersecurity-The case of South Africa", *African Journal of Information and Communication*, 20, 83-112.
- Suto, M. and Takehara, H. (2018). Responsible Investment and Institutional Investors. *In Corporate Social Responsibility and Corporate Finance in Japan* (pp. 37-52). Springer, Singapore.
- Tackney, C. T., Chappell, S., Harris, D., Pavlovich, K., Egel, E., Major, R., ... and Stoner, J. (2017). "Management, spirituality, and religion (MSR) ways and means: A paper to encourage quality research", *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(3), 245-254. <http://dx.doi.org/10.1080/14766086.2017.1316764>

- Tajfel, H. (1978). *Differentiation Between Social Groups*. London: Academic.
- Tesch, R. (2013). *Qualitative research: Analysis types and software*. Routledge.
- Trepte, S. and Loy, L. S. (2017). “Social Identity Theory and Self-Categorization Theory”, *The international encyclopedia of media effects*, 1-13. <http://dx.doi.org/10.1002/9781118783764.wbieme0088>
- Tschopp, D. and Nastanski, M. (2014). “The harmonization and convergence of corporate social responsibility reporting standards”, *Journal of Business Ethics*, 125(1), 147–162.
- Turner, J. C. (1987). *A self-categorization theory*. See Turner et al., 42–67. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446249222.n46>
- Van Staden, C. and Wild, S. (2013). “Integrated reporting: an initial analysis of early reporters”. In *Massey University Accounting Research Seminar*, Auckland.
- Walster, E., Walster, G. W. and Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and research*.
- Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Weingarten, R. M. (2009). “Four generations, one workplace: A gen x-y staff nurse’s view of team building in the emergency department”, *Journal of Emergency Nursing*, 35(1), 2730. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jen.2008.02.017>
- West, A. (2006). “Theorising South Africa’s Corporate Governance”, *Journal of Business Ethics*, 68, 433-448.
- World Bank (2013). India: data, available at: <http://data.worldbank.org/country/india> (accessed 4 January 2020).
- World Intellectual Capital Initiative. (2013). *Connectivity: Background Paper for< IR>*. International Integrated Reporting Council, London.
- Yan, S., Ferraro, F. and Almandoz, J. (2019). “The rise of socially responsible investment funds: The paradoxical role of the financial logic”, *Administrative Science Quarterly*, 64(2), 466-501.
- Zhou, W., Vredenburg, D. and Rogoff, E. G. (2015). “Informational diversity and entrepreneurial team performance: moderating effect of shared leadership”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(1), 39-55. <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-013-0274-3>

Appendice

Appendice 1: Risultati sull'indice di divulgazione della diversità (DDI)

Nome	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	DDI SCORE	
<i>Petrolio e Gas Naturale</i>																																
ENI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	16
MAIRE TECNIMONT SPA	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	11
SAIPEM SPA	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	16	
SARAS SPA RAFFINERIE SARDE	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	14
SNAM SPA	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	13
<i>Chimica</i>																																
AQUAFIL SPA	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
ISAGRO SPA	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
SOL SPA	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	13
<i>Edilizia e Materiali</i>																																
ASTALDI SPA	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	9
BUZZI UNICEM SPA	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
CALTAGIRONE	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	13
CEMENTIR HOLDING SPA	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	13
PANARIA GROUP INDUSTRIE CERAMICHE SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
SALINI IMPREGILO SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
<i>Prodotti e Servizi Industriali</i>																																
DANIELI SPA - OFFICINE MECCANICHE DANIELI & C.	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12

ATLANTIA SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	15
ATM SPA	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	17
AVIO SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	13
BEGHELLI SPA	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	10
BIANCAMANO SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
BIESSE SPA	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	11
CARRARO SPA	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	17
CEMBRE SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	13
CERVED GROUP SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
DATALOGIC SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
ENAV SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	15
FIERA MILANO SPA	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	11
FINCANTIERI SPA	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	13
GEFRAN SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
IMA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	13
ITALMOBILIARE	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
LEONARDO	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	13
LUVE	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	11
NEXI	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	11
OPENJOBMETIS SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	14
PRIMA INDUSTRIE SPA	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	13
PRYSMIAN SPA	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
RENO DE MEDICI	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
SABAF SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	14

SAES GETTERS SPA	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	11	
SERVIZI ITALIA SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12	
TESMEC SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12	
ZIGNAGO VETRO SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12	
<i>Automobili e Componentistica</i>																															
BREMBO SPA	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	16
LANDI RENZO SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	13
PIAGGIO & C. SPA	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
PININFARINA SPA	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	13
PIRELLI & C. SPA	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	10
SOGEFI SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
<i>Alimentari</i>																															
CAMPARI	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	14
LA DORIA SPA	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	13
MASSIMO ZANETTI BEVERAGE	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	13
<i>Moda Prodotti per la Casa e per la Persona</i>																															
AEFFE SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	14
BIALETTI INDUSTRIE SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
BRUNELLO CUCINELLI SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
DE LONGHI SPA	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	14
ELICA SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
EMAK SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
FILA	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	13
GEOX SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12

MONCLER SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	14	
OVS	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	13
PIQUADRO SPA	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	13
RATTI SPA	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	11
SAFILO GROUP SPA	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	11
SALVATORE FERRAGAMO	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	13
TECHNOGYM SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
TOD'S	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	14
ZUCCHI	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
<i>Salute</i>																																
AMPLIFON SPA	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	10
DIASORIN SPA	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
<i>Commercio</i>																																
BASIC NET SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	14
MARR SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
UNIEURO SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
<i>Media</i>																																
CAIRO COMMUNICATION SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
GEDI GRUPPO EDITORIALE SPA	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	13
IL SOLE 24 ORE SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
MEDIASET SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	13
RAI WAY SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	14
RCS MEDIAGROUP SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
<i>Viaggi e Tempo Libero</i>																																

AUTOGRILL SPA	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	13	
FNM SPA	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12	
<i>Telecomunicazioni</i>																															
TELECOMITALIA SPA	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	17
<i>Servizi Pubblici</i>																															
ZI RETE GAS SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	14	
AZA SPA	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	19
ACEA SPA	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	17
ASCOPIAVE SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
EDISON SPA	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12
ENEL SPA	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	16
ERG SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	13
HERA SPA	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	18
IREN SPA	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	18
ITALGAS SPA	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	14
TERNA SPA	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	15
<i>Tecnologia</i>																															
ESPRINET SPA	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	18
EXPRIVIA SPA	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	11
REPLY SPA	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	11
SESA SPA	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	15
TISCALI SPA	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	13

Appendice 2: Total Disclosure Index

	Nome	Minimo	Massimo	Media	Deviazione Standard	Media del settore	Total Disclosure Index (TDI)	Total Disclosure Index (TDI) Settore
Petrolio e Gas Naturale	ENI	0	16	8	11,3137	7,0000	0,5333	0,4667
	MAIRE TECNIMONT SPA	0	11	5,5	7,7782		0,3667	
	SAIPEM SPA	0	16	8	11,3137		0,5333	
	SARAS SPA RAFFINERIE SARDE	0	14	7	9,8995		0,4667	
	SNAM SPA	0	13	6,5	9,1924		0,4333	
Chimica	AQUAFIL SPA	0	12	6	8,4853	6,1667	0,4000	0,4111
	ISAGRO SPA	0	12	6	8,4853		0,4000	
	SOL SPA	0	13	6,5	9,1924		0,4333	
Edilizia e Materiali	ASTALDI SPA	0	9	4,5	6,3640	5,3333	0,3000	0,3556
	BUZZI UNICEM SPA	0	5	2,5	3,5355		0,1667	
	CALTAGIRONE	0	13	6,5	9,1924		0,4333	
	CEMENTIR HOLDING SPA	0	13	6,5	9,1924		0,4333	
	PANARIA GROUP INDUSTRIE CERAMICHE SPA	0	12	6	8,4853		0,4000	
	SALINI IMPREGILO SPA	0	12	6	8,4853		0,4000	
Prodotti e Servizi Industriali	DANIELI SPA – OFFICINE MECCANICHE DANIELI & C.	0	12	6	8,4853	6,2931	0,4000	0,4195
	ATLANTIA SPA	0	15	7,5	10,6066		0,5000	

ATM SPA	0	17	8,5	12,0208	0,5667
AVIO SPA	0	13	6,5	9,1924	0,4333
BEGHELLI SPA	0	10	5	7,0711	0,3333
BIANCAMANO SPA	0	12	6	8,4853	0,4000
BIESSE SPA	0	11	5,5	7,7782	0,3667
CARRARO SPA	0	17	8,5	12,0208	0,5667
CEMBRE SPA	0	13	6,5	9,1924	0,4333
CERVED GROUP SPA	0	10	5	7,0711	0,3333
DATALOGIC SPA	0	12	6	8,4853	0,4000
ENAV SPA	0	15	7,5	10,6066	0,5000
FIERA MILANO SPA	0	11	5,5	7,7782	0,3667
FINCANTIERI SPA	0	13	6,5	9,1924	0,4333
GEFRAN SPA	0	12	6	8,4853	0,4000
IMA	0	13	6,5	9,1924	0,4333
ITALMOBILIARE	0	12	6	8,4853	0,4000
LEONARDO	0	13	6,5	9,1924	0,4333
LUVE	0	11	5,5	7,7782	0,3667
NEXI	0	11	5,5	7,7782	0,3667
OPENJOBMETIS SPA	0	14	7	9,8995	0,4667
PRIMA INDUSTRIE SPA	0	13	6,5	9,1924	0,4333
PRYSMIAN SPA	0	12	6	8,4853	0,4000
RENO DE MEDICI	0	12	6	8,4853	0,4000
SABAF SPA	0	14	7	9,8995	0,4667

	SAES GETTERS SPA	0	11	5,5	7,7782		0,3667	
	SERVIZI ITALIA SPA	0	12	6	8,4853		0,4000	
	TESMEC SPA	0	12	6	8,4853		0,4000	
	ZIGNAGO VETRO SPA	0	12	6	8,4853		0,4000	
Automobili e Componentistica	BREMBO SPA	0	16	8	11,3137	6,3333	0,5333	0,4222
	LANDI RENZO SPA	0	13	6,5	9,1924		0,4333	
	PIAGGIO & C. SPA	0	12	6	8,4853		0,4000	
	PININFARINA SPA	0	13	6,5	9,1924		0,4333	
	PIRELLI & C. SPA	0	10	5	7,0711		0,3333	
	SOGEFI SPA	0	12	6	8,4853		0,4000	
Alimentari	CAMPARI	0	14	7	9,8995	6,6667	0,4667	0,4444
	LA DORIA SPA	0	13	6,5	9,1924		0,4333	
	MASSIMO ZANETTI BEVERAGE	0	13	6,5	9,1924		0,4333	
Moda Prodotti per la Casa e per la Persona	AEFFE SPA	0	14	7	9,8995	6,2941	0,4667	0,4196
	BIALETTI INDUSTRIE SPA	0	12	6	8,4853		0,4000	
	BRUNELLO CUCINELLI SPA	0	12	6	8,4853		0,4000	
	DE LONGHI SPA	0	14	7	9,8995		0,4667	
	ELICA SPA	0	12	6	8,4853		0,4000	
	EMAK SPA	0	12	6	8,4853		0,4000	
	FILA	0	13	6,5	9,1924		0,4333	
	GEOX SPA	0	12	6	8,4853		0,4000	

	MONCLER SPA	0	14	7	9,8995		0,4667	
	OVS	0	13	6,5	9,1924		0,4333	
	PIQUADRO SPA	0	13	6,5	9,1924		0,4333	
	RATTI SPA	0	11	5,5	7,7782		0,3667	
	SAFILO GROUP SPA	0	11	5,5	7,7782		0,3667	
	SALVATORE FERRAGAMO	0	13	6,5	9,1924		0,4333	
	TECHNOGYM SPA	0	12	6	8,4853		0,4000	
	TOD'S	0	14	7	9,8995		0,4667	
	ZUCCHI	0	12	6	8,4853		0,4000	
Salute	AMPLIFON SPA	0	10	5	7,0711	5,5000	0,3333	0,3667
	DIASORIN SPA	0	12	6	8,4853		0,4000	
Commercio	BASIC NET SPA	0	14	7	9,8995	6,3333	0,4667	0,4222
	MARR SPA	0	12	6	8,4853		0,4000	
	UNIEURO SPA	0	12	6	8,4853		0,4000	
Media	CAIRO COMMUNICATION SPA	0	12	6	8,4853	6,3333	0,4000	0,4222
	GEDI GRUPPO EDITORIALE SPA	0	13	6,5	9,1924		0,4333	
	IL SOLE 24 ORE SPA	0	12	6	8,4853		0,4000	
	MEDIASET SPA	0	13	6,5	9,1924		0,4333	
	RAI WAY SPA	0	14	7	9,8995		0,4667	
	RCS MEDIAGROUP SPA	0	12	6	8,4853		0,4000	
Viaggi e Tempo Libero	AUTOGRILL SPA	0	13	6,5	9,1924	6,2500	0,4333	0,8333

	FNM SPA	0	12	6	8,4853		0,4000	
Telecomunicazioni	TELECOMITALIA SPA	0	17	8,5	12,0208	8,5000	0,5667	0,5667
Servizi Pubblici	ZI RETE GAS SPA	0	14	7	9,8995	7,6364	0,4667	0,5091
	A2A SPA	0	19	9,5	13,4350		0,6333	
	ACEA SPA	0	17	8,5	12,0208		0,5667	
	ASCOPIAVE SPA	0	12	6	8,4853		0,4000	
	EDISON SPA	0	12	6	8,4853		0,4000	
	ENEL SPA	0	16	8	11,3137		0,5333	
	ERG SPA	0	13	6,5	9,1924		0,4333	
	HERA SPA	0	18	9	12,7279		0,6000	
	IREN SPA	0	18	9	12,7279		0,6000	
	ITALGAS SPA	0	14	7	9,8995		0,4667	
	TERNA SPA	0	15	7,5	10,6066		0,5000	
Tecnologia	ESPRINET SPA	0	18	9	12,7279	6,8000	0,6000	0,4533
	EXPRIVIA SPA	0	11	5,5	7,7782		0,3667	
	REPLY SPA	0	11	5,5	7,7782		0,3667	
	SESA SPA	0	15	7,5	10,6066		0,5000	
	TISCALI SPA	0	13	6,5	9,1924		0,4333	

