

UNIVERSITÀ COMMERCIALE “LUIGI BOCCONI” - MILANO
FACOLTÀ DI ECONOMIA
Corso di Laurea Magistrale in Amministrazione, Finanza e Controllo

**ASPETTI EVOLUTIVI DELLA MISURAZIONE E
COMUNICAZIONE DELLE PERFORMANCE
D'IMPRESA: L'INTEGRATED REPORTING.
ANALISI DI ALCUNI CASI AZIENDALI**

Relatore: Prof. Anna Iside PISTONI

Controrelatore: Prof. Lucrezia SONGINI

Tesi di laurea specialistica di:

Alessandra MAGNI

Matr. 1298413

Anno accademico 2011/2012

RINGRAZIAMENTI

Sono così giunta al termine del mio percorso di studi: cinque anni trascorsi così velocemente da non riuscire ancora a rendermi conto che ormai la vita da studentessa è alle spalle, mentre davanti a me un mondo tutto nuovo e da esplorare mi aspetta. Mi sembra doveroso, in questo momento di sintesi della mia esperienza universitaria, ringraziare tutti coloro che, tra tante fatiche e soddisfazioni, mi hanno accompagnata lungo questo cammino.

Non posso che cominciare ringraziando chi mi ha consentito di realizzare questo lavoro: mi riferisco ad Alessandro Pizzoccaro, Luca Poma, Miriam Frigerio, Davide Bergamaschi e Paolo Bacciga che, nonostante i numerosissimi impegni, si sono dimostrati sempre disponibili nei miei confronti, dedicandomi parte del loro tempo per soddisfare le mie curiosità e offrirmi interessanti spunti di riflessione per l'analisi dei casi aziendali. Senza il loro supporto non avrei certo potuto portare a termine questo progetto.

Un ringraziamento sentito va poi alla mia relatrice, la Professoressa Anna Iside Pistoni: proponendomi di studiare un tema così attuale ed effervescente come quello della Rendicontazione Integrata, è riuscita a coltivare in me l'interesse verso il mondo della reportistica d'impresa e a trasmettermi la sua passione per le tematiche di Corporate Social Responsibility.

Ringrazio, poi, tutti i compagni del treno Canzo-Asso che ogni mattina mi allietavano il viaggio verso l'università o nelle giornate d'esame contribuivano ad accrescere la mia ansia: con loro la vita frenetica da pendolare diventava perfino divertente. Grazie, perché è anche merito vostro se conserverò un ricordo così piacevole di questi cinque anni.

Desidero poi ringraziare la mia migliore amica, Chiara, che soprattutto in questi ultimi mesi è stata capace di comprendere le mie preoccupazioni e ha sempre perdonato il mio ormai troppo frequente assenteismo.

In ultimo, ma non certo per ordine d'importanza, desidero ringraziare le persone che più in questi anni mi sono state vicine nei momenti di gioia e in quelli di difficoltà: mamma e papà, che con non pochi sacrifici mi hanno permesso di inseguire i miei sogni e Simone, che ha sempre creduto in me, supportandomi e sopportandomi in ogni momento. A loro dedico questo primo importante traguardo della mia vita.

INDICE

INTRODUZIONE	1
---------------------------	---

1. PRIMO CAPITOLO - VOLUNTARY E MANDATORY DISCLOSURE DELLE PERFORMANCE DI SOSTENIBILITA'

1.1. Nuovi destinatari e nuovi contenuti della comunicazione aziendale	3
1.1.1. I drivers della voluntary CSR disclosure e della trasparenza.....	4
1.2. Mandatory CSR disclosure: la situazione a oggi.....	7

2. SECONDO CAPITOLO - OLTRE IL BILANCIO D'ESERCIZIO: STRUMENTI DI COMUNICAZIONE VOLONTARIA DELLE PERFORMANCE D'IMPRESA

2.1. Nuovi strumenti di corporate reporting	13
2.2. Modelli e strumenti di rendicontazione ambientale: premessa	14
2.2.1. Rapporto ambientale e bilancio ambientale	15
2.2.1.1. Modello della Fondazione Mattei del Gruppo ENI (FEEM)	18
2.2.1.2. Modello dell'Institute fur Ökologische Wirtschaft (IÖW)	19
2.2.2. Rapporto e bilancio ambientale: strumenti di supporto alla gestione o mera burocrazia?	20
2.3 Modelli e strumenti di rendicontazione sociale: premessa.....	22
2.3.1. Bilancio sociale: strumento di consapevolezza aziendale e qualità relazionale.....	23
2.3.2. Modelli e linee guida per la redazione del bilancio sociale	25
2.3.2.1. La proposta italiana del Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale (GBS)	25
2.4. Modelli e strumenti di rendicontazione sostenibile: premessa.....	27
2.4.1. Oltre il bilancio ambientale e sociale: il bilancio di sostenibilità	28
2.4.2. Modelli e linee guida per la redazione del bilancio di sostenibilità	30
2.4.2.1 Le proposte del Global Reporting Initiative (GRI)	31
2.5 Considerazioni conclusive sugli strumenti di CSR	33

3. TERZO CAPITOLO - IL REPORTING INTEGRATO: LA NUOVA FRONTIERA DELLA RENDICONTAZIONE D'IMPRESA

3.1. Il mondo sta cambiando. Il reporting deve adeguarsi	36
3.1.1. La rendicontazione del XXI secolo: "more with less"	37
3.1.2. Il precursore del One Report: il Connected Report	38
3.2. Integrated Report, Integrated Reporting e Integrated Management	40
3.2.1. Le peculiarità del One Report	42
3.2.2. Perché ricorrere al One Report.....	47
3.2.3. Le sfide del One Report	50

3.3. La strada verso la rendicontazione integrata e il ruolo del King III	53
3.3.1. L'Integrated Reporting Committe of South Africa (IRC)	56
3.3.2. International Integrated Reporting Council (IIRC)	58
3.4. La situazione ad oggi	62

4. QUARTO CAPITOLO - CRITICITA' D'IMPLEMENTAZIONE DEL ONE REPORT: ANALISI DI ALCUNI CASI AZIENDALI

4.1. L'evoluzione della comunicazione in Guna	66
4.1.1. Bilancio Sociale 2009 di Guna	69
4.1.2. Bilancio Integrato 2010 di Guna.....	73
4.1.2.1. Analisi comparata dei contenuti	73
4.1.2.2. La vera integrazione del bilancio 2010	77
4.1.3. Il bilancio integrato 2011 e i progetti per i bilanci futuri	78
4.2. L'evoluzione della comunicazione in Sorgenia.....	81
4.2.1. Dal Report Ambientale al Report Integrato.....	82
4.2.2. Obiettivi, sfide e benefici del Report Integrato.....	85
4.2.3. Punti di forza e di debolezza degli Annual Report Integrati di Sorgenia	88
4.3 L'evoluzione della comunicazione in Banca Fideuram	94
4.3.1. Il ruolo e le responsabilità del Dirigente Preposto	95
4.3.2. Punti di forza e di debolezza del sistema di reportistica di Banca Fideuram.....	98

CONCLUSIONI	103
--------------------------	-----

ALLEGATI	110
-----------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	118
---------------------------	-----

INTRODUZIONE

Il tema della Rendicontazione Integrata d'impresa in questi ultimi anni sta diventando sempre più di grande attualità; tuttavia, come anche osservato in occasione del salone dedicato alla CSR - "Dal Dire al Fare" - svoltosi presso l'Università Bocconi il 30 e il 31 Maggio 2012 «*tanti ne parlano, ma pochi lo conoscono*». A oggi non esistono ancora delle Linee Guida definitive in materia: le uniche disponibili - quelle dell'IRC e dell'IIRC - sono ancora in fase di revisione e rielaborazione; in assenza di chiare e univoche indicazioni dominano confusione e scetticismo, con la conseguenza che poche aziende decidono d'intraprendere questa strada (al 2011 solo il 4% delle G250, le 250 più grandi società al mondo)¹.

L'obiettivo della presente trattazione è stato approfondire la conoscenza dell'argomento, evidenziando le origini del tema, gli aspetti controversi, le problematiche e i benefici d'implementazione. Si è inoltre cercato di dimostrare che la Rendicontazione Integrata rappresenta in primo luogo un'innovazione di processo - perché comporta cambiamenti organizzativi e culturali - e in secondo luogo un'innovazione di prodotto. Da qui l'esigenza di distinguere fra Integrated Reporting e Integrated Report, due espressioni spesso usate indistintamente ma che vedremo avere due significati profondamente differenti.

Prima di affrontare nel dettaglio le peculiarità della nuova frontiera della rendicontazione d'impresa, si è deciso di ripercorrere gli step fondamentali che hanno caratterizzato i percorsi di rendicontazione delle aziende in questi ultimi decenni.

Nel primo capitolo, intitolato "*Voluntary e mandatory disclosure delle performance di sostenibilità*", si sono messi in luce i principali cambiamenti conseguenti alla diffusione del concetto di "accountability": sostanzialmente l'ampliamento delle categorie di soggetti cui l'impresa si deve rivolgere e l'arricchimento dei contenuti della comunicazione aziendale, ora chiamata a essere chiara ed esplicita anche in merito alle tematiche di sostenibilità. Da qui l'esigenza di ricorrere alla "voluntary CSR disclosure".

¹ KPMG International. (2011). *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*.

Nel secondo capitolo, intitolato *“Oltre il bilancio d’esercizio: strumenti di comunicazione volontaria delle performance d’impresa”*, si sono sintetizzate le caratteristiche dei modelli e degli strumenti di rendicontazione ambientale (par. 2.2.), sociale (par. 2.3.) e di sostenibilità (par. 2.4.) che negli anni si sono progressivamente affiancati al tradizionale bilancio d’esercizio, ormai inadeguato a esaurire i crescenti fabbisogni informativi delle molteplici categorie di stakeholders, essendo troppo polarizzato sulle valutazioni quantitativo/monetarie.

Con il terzo capitolo, *“Il Reporting Integrato: la nuova frontiera della rendicontazione d’impresa”*, si entra nel merito della trattazione; da esso emerge che la vera innovazione nella reportistica del XXI secolo, non risiede esclusivamente nella rappresentazione retrospettiva e incrociata dei risultati finanziari e non finanziari (Integrated Report), ma consiste soprattutto nell’integrazione degli approcci manageriali, che può realizzarsi solo in seguito a un radicale cambiamento culturale e organizzativo (Integrated Reporting).

Infine, il capitolo quattro - *“Criticità d’implementazione del One Report: analisi di alcuni casi aziendali”* - è interamente dedicato allo studio di tre realtà italiane - Guna, Sorgenia e Banca Fideuram - accumulate dal loro attuale impegno e interesse sui temi della Rendicontazione Integrata. Attraverso delle interviste effettuate ad alcuni esponenti aziendali coinvolti a vario titolo nei temi della reportistica d’impresa, si è studiato il loro percorso di rendicontazione, esaminando le motivazioni che le hanno portate all’adozione del One Report; si è poi condotta un’analisi volta a individuare le tipologie di cambiamenti organizzativi e culturali che si sono dovuti affrontare; infine, si sono analizzati gli sforzi e i costi sostenuti per adeguarsi agli approcci della Rendicontazione Integrata, verificando in quale misura questi abbiano procurato i benefici attesi.

PRIMO CAPITOLO

VOLUNTARY E MANDATORY DISCLOSURE DELLE PERFORMANCE DI SOSTENIBILITA'

1.1. Nuovi destinatari e nuovi contenuti della comunicazione aziendale

A partire dalla seconda metà degli anni Novanta, il concetto di accountability, inteso come «*il dovere e la responsabilità di spiegare a chi ne ha diritto che cosa si sta facendo per rispettare gli impegni presi con gli interlocutori, sia sul piano economico - reddituale, sia da altri punti di vista*» (Rusconi, 2002)², ha assunto crescente importanza, rendendo la comunicazione una vera e propria fonte di competitività e profittabilità. Due le principali conseguenze. In primo luogo, si è assistito a un ampliamento delle categorie di soggetti cui l'informativa aziendale si deve ora rivolgere: ai tradizionali interlocutori interessati prevalentemente alle vicende economico-finanziarie, si sono affiancate progressivamente ulteriori classi di stakeholders³, anch'esse interessate alle performance aziendali, ma da diversi profili di osservazione⁴. In secondo luogo, si è assistito a un arricchimento dei contenuti della comunicazione aziendale: le imprese si accorsero che se si fossero limitate a produrre esclusivamente informativa a *carattere obbligatorio*, avrebbero fallito nel loro tentativo di essere trasparenti e di creare e mantenere viva un'immagine di sé limpida, forte e attrattiva. Le aziende hanno cominciato, così, a fare ricorso a forme integrative di comunicazione, aventi *natura volontaria* e finalizzate a colmare le asimmetrie informative esistenti tra l'impresa e i suoi interlocutori⁵: fra queste, le cosiddette ESG (Environmental, Social, Governance) information, cioè tutte quelle informazioni di carattere non strettamente finanziario, aventi un orientamento al

² Rusconi, G. (2002). Imprese, accountability e bilancio sociale. In L. Hinna (A cura di), *Il bilancio sociale* (p. 229). Il Sole 24 Ore.

³ Tra questi: i legislatori, che devono valutare la compliance alle leggi e ai regolamenti; gli standard setters, che devono verificare la corretta applicazione dei principi contabili; i clienti e i fornitori, interessati alla salute finanziaria dell'azienda e al suo generale background; gli attuali e potenziali lavoratori, che vogliono valutare se l'azienda è un buon posto in cui lavorare; le organizzazioni non governative, che vorrebbero comprendere la posizione dell'impresa nel tessuto ambientale e sociale. Eccles, R., & Krzus, M. (2010). *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*. New Jersey: John Wiley & Sons.

⁴ Campedelli, B. (2005). Il governo della responsabilità sociale tra consapevolezza aziendale e qualità relazionale. In B. Campedelli (A cura di), *Reporting aziendale e sostenibilità. I nuovi orizzonti del bilancio sociale* (p. 1-20). Milano: FrancoAngeli.

⁵ Boesso, G. (2001). *Lo stakeholder reporting nei bilanci delle società quotate. Percezioni dei manager e comunicazione volontaria*. Torino: G. Giappichelli Editore.

futuro più che al passato, relative alla strategia, alle modalità di creazione di valore e all'ambiente economico di riferimento⁶. La letteratura è ricca di studi volti a spiegare che cosa spinge le imprese a comunicare volontariamente le proprie politiche di Corporate Social Responsibility (CSR). Ne discuteremo nel prossimo paragrafo.

1.1.1. I drivers della voluntary CSR disclosure e della trasparenza

«*The effectiveness of the world's capital markets depends on public trust and trust depends on the timely availability of complete, relevant and reliable information. In a word, it depends on appropriate levels of transparency*» (Simmons, 2002)⁷.

Se in passato la riservatezza poteva essere considerata un valore da difendere nell'interesse degli azionisti, oggi non è più così⁸. Due brillanti business strategists, Tapscot & Ticoll, hanno condotto qualche anno fa una ricerca sul tema della trasparenza, i cui risultati sono poi stati raccolti nel libro *The naked corporation: how the age of transparency will revolutionize business*⁹. Tale studio ha rivelato che le società "aperte" - cioè quelle che operano con candore, integrità e onestà - performano meglio delle altre, a dimostrazione del fatto che la trasparenza è l'autentica chiave di successo e la nuova forma di potere capace di ripagare le aziende degli sforzi sostenuti.

Negli anni sono state elaborate diverse proposte teoriche finalizzate a spiegarne i motivi, dal momento che non è immediato comprendere le ragioni della voluntary CSR disclosure. Come argomentato dalla *proprietary cost theory*¹⁰, non sarebbe del tutto infondata l'eventuale scarsa propensione del management a diffondere informazioni strategiche non obbligatorie, visti i connessi costi di rilevazione, elaborazione e comunicazione e quelli che sorgerebbero se i competitors le utilizzassero a proprio vantaggio o contro l'interesse stesso dell'impresa.

⁶ Report leadership. (2006, Novembre). *Tomorrow's reporting today*.

<http://www.reportleadership.com/about/whoweare/>. Il Report Leadership Group è un gruppo multi-stakeholder composto da: Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), PricewaterhouseCoopers LLC (PwC) e Radley Yedgar.

⁷ Simmons, W. (2002). Foreward. In S. DiPiazza, & R. Eccles, *Building public trust. The future of corporate reporting* (p. v-viii). John Wiley & Sons.

⁸ Beretta, S. (2006). Voluntary disclosure: comunicazione volontaria o comunicazione necessaria? In S. Beretta (A cura di), *No news, bad news* (p. 1-19). Milano: EGEA.

⁹ Tapscot, D., & Ticoll, D. (2003). *The naked corporation: how the age of transparency will revolutionize business*. Free Press.

¹⁰ Verrecchia, R. (1990). Information quality and discretionary disclosure. *Journal of accounting and economics*, 12 (4), 365-380.

Un primo approccio che giustifica il ricorso alla voluntary disclosure fa riferimento alla *agency theory*¹¹: secondo tale approccio, la primaria ragione per cui le imprese forniscono informazioni addizionali rispetto a quelle imposte loro dalla legge, è la volontà di convincere gli investitori che la società è ben gestita e condotta responsabilmente. Anche la *signalling theory*¹² è stata utilizzata a giustificazione della voluntary disclosure: le imprese responsabili si servirebbero della comunicazione volontaria per dimostrare agli investitori la superiorità del proprio business model rispetto a quello dei competitors. Un ulteriore approccio interpretativo che fa riferimento alla *legitimacy theory*¹³ suggerisce invece che la principale ragione che spinge le imprese a essere trasparenti in merito alla proprie politiche di responsabilità sociale è il desiderio di legittimare il proprio operato e di prevenire rischi reputazionali¹⁴. Anche la *stakeholder theory*¹⁵ fornisce un framework che può essere di aiuto nel comprendere le determinanti della CSR disclosure: le informazioni di sostenibilità sarebbero diffuse per scopi strategici in quanto consentirebbero di dialogare con le differenti categorie di portatori d'interesse e di ottenere da loro supporto e approvazione. Se per la legitimacy theory e la stakeholder theory i principali drivers della CSR disclosure sono da attribuire a fattori interni all'impresa (valori, obiettivi, strategie, immagine, reputazione) l'approccio teorico che fa riferimento all'*institutional theory*¹⁶, invece, si focalizza principalmente sulle determinanti esterne¹⁷ identificabili essenzialmente nella volontà di allinearsi alle iniziative dei propri competitors e nelle pressioni esercitate dai mercati finanziari, sempre più sensibili alle tematiche di CSR. Un recente studio condotto da Pistoni & Songini (2011)¹⁸ ha dimostrato che nelle società che danno importanza alle tematiche di responsabilità sociale, le determinanti interne giocano un ruolo primario rispetto a quelle esterne; in particolare i principali drivers interni della comunicazione

¹¹ Cooke, T. (1992). The impact of size, stock market listing and industry type on disclosure in the annual report of Japanese listed corporation. *Accounting and business research*, 22 (87).

¹² Eccles, R., Herz, R., Keegan, E., & Phillips, D. (2001). *The value reporting revolution: moving beyond the earnings game*. New York: Wiley.

¹³ Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (1996). *Accounting and accountability: changes and challenges in corporate social environmental reporting*. Prentice Hall.

¹⁴ Deegan, C. (2002, Maggio). Introduction: the legitimising effect of social and environmental disclosure. A theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15 (3), p. 282-311.

¹⁵ Freeman, R. (1983). *Strategic management. A stakeholder approach*. Boston: Pitman publishing Inc.

¹⁶ Deegan, C. (2006). *Financial accounting theory*. McGraw Hill.

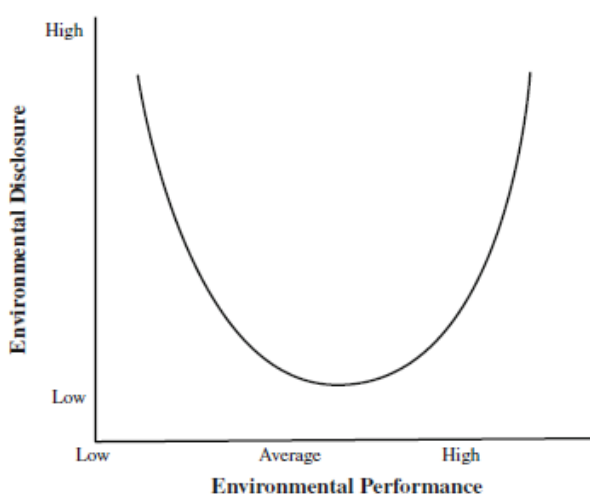
¹⁷ Pistoni, A., & Songini, L. (2011). *Corporate social responsibility drivers and CSR disclosure*.

¹⁸ Pistoni, A., & Songini, L., *Op. cit.*, 2011.

volontaria delle performance di sostenibilità secondo tale studio risultano essere, da un lato la volontà di migliorare la propria immagine aziendale, dall'altro il reale engagement del management nelle tematiche ambientali e sociali, mettendo dunque in evidenza la compresenza di due differenti approcci alla CSR disclosure: quello opportunistico e quello etico.

In genere succede che le imprese con una buona performance ambientale e più in generale di sostenibilità, avendo poco da “guadagnare” mettendo in luce le proprie

Figura 1 - La relazione fra environmental performance e disclosure.



Fonte: Dawkins, C., & Fraas, J., Op. cit., 2011.

politiche di responsabilità sociale, non ricorrono alla voluntary CSR disclosure.

Al contrario coloro che hanno una scarsa o un'ottima performance di sostenibilità, decidono di comunicarla: i primi per cercare di mascherare i pessimi risultati, i secondi per mettere in mostra i successi (fig. 1)¹⁹.

Aldilà delle diverse motivazioni che possono spingere le imprese verso la voluntary CSR disclosure, ciò che è evidente è che il ricorso a questo tipo di

comunicazione negli anni è cresciuto in modo esponenziale. La survey di KPMG del 2011²⁰ ci dice che rispetto al 2008 la percentuale di G250 e di N100²¹ che rendiconta la propria performance di sostenibilità è cresciuta rispettivamente del 12% e dell'11%, attestandosi nel 2011 al 95% e al 64%.

«As voluntary sustainability reporting has become an increasingly common practice among large corporations, the question arises as to whether or not such reporting should remain strictly voluntary, or should be mandated by regulators or stock

¹⁹ Dawkins, C., & Fraas, J. (2011). Erratum to: beyond acclamation and excuses. Environmental performance, voluntary environmental disclosure and the role of visibility. *Journal of Business ethics*, 383-397.

²⁰ KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011 rappresenta una delle indagini più complete e qualificate in materia di reportistica aziendale sui temi di CSR. Si tratta della settima edizione di una serie di indagini condotte da KPMG a partire dal 1993; con essa si intendono analizzare le principali tendenze sulla rendicontazione delle performance socio-ambientali da parte delle più grandi imprese in tutto il mondo.

²¹ Il campione della ricerca condotta nel 2011 include circa 3.400 società di 34 Paesi, comprendendo le 100 più grandi società per fatturato (N100) e le 250 società più grandi al mondo (G250) secondo la classifica di Fortune.

exchanges» (Lydenberg, Rogers, & Wood, 2010)²². I tre autori nella loro trattazione cercano di argomentare la necessità di trasformare il carattere volontario della reportistica di sostenibilità in carattere obbligatorio, rimarcando che la mancanza di prescrizioni di legge implica il dover affrontare molteplici sfide, prima fra tutte la totale discrezionalità riguardo a struttura, forma, tempistiche e contenuti che tenderebbero a riflettere l'atteggiamento del management verso i principi della responsabilità sociale²³. Nella stessa direzione si è schierato l'European Sustainable Investment Forum che nel gennaio 2011 ha dichiarato²⁴: «*after years of engaging in dialogue with industry stakeholders, disclosure of nonfinancial information by companies is poised to move from a voluntary to a mandatory basis*». Nel prossimo paragrafo s'illustreranno le forme di mandatory CSR disclosure emerse fino a oggi.

1.2. Mandatory CSR disclosure: la situazione a oggi

Governi e Borse dispongono del giusto potere e dei giusti mezzi per spingere la disclosure di sostenibilità verso la sfera dell'obbligatorietà e consentire così il superamento delle molteplici sfide che il carattere volontario porta con sé. Sebbene in questi anni siano stati fatti dei progressi in questa direzione, la strada da percorrere è ancora molto lunga e faticosa.

In Europa, a livello normativo un deciso passo in avanti si è avuto con la direttiva 2003/51/CE (*modernisation act*)²⁵. In essa si legge: «*to the extent necessary for an understanding of the company's development, performance or position, the analysis [in the annual review] shall include both financial and, where appropriate, non-financial key performance indicators relevant to the particular business, including information relating to environmental and employee matters*» (Official Journal of the European Union, 2003)²⁶. Un emendamento successivo - la Direttiva 2006/46 - ha poi imposto a tutte le società quotate di pubblicare una dichiarazione annuale sul

²² Lydenberg, S., Rogers, J., & Wood, D. (2010). *From Transparency to Performance: Industry-Based Sustainability Reporting on Key Issues*. Cambridge: Hauser Center for Non-profit Organizations at Harvard University.

²³ Pistoni, A. (2003). *Sviluppo sostenibile e contabilità direzionale*. Milano: Egea

²⁴ European sustainable investment forum. (Gennaio 2011). *Disclosure of Non-Financial Information by Companies: Eurosif's Response to the European Commission Consultation*.

²⁵ Tale direttiva che si rivolge "ad alcuni tipi di società, alle banche, agli istituti finanziari e alle imprese di assicurazione di tutti gli Stati membri" lascia agli Stati membri la facoltà di esimersi dagli obblighi in essa previsti le società di piccole-medie dimensioni, le quali potranno decidere di aderirvi volontariamente.

²⁶ *Official Journal of the European Union*. (2003). Tratto il giorno Aprile 2012 da <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:178:0016:0022:en:PDF>

governo societario, in una specifica sezione dell'Annual Report. Solo alcuni Stati membri per ora hanno recepito tale emendamento, mentre dal 2009 tutti gli Stati hanno recepito la *modernisation act*, in Italia ciò è avvenuto con il D. Lgs. 32/2007 che richiede alle imprese di fornire informazioni non finanziarie pertinenti l'attività svolta - ivi incluse informazioni relative al personale e all'ambiente - nell'ambito della Relazione sulla Gestione²⁷. Tuttavia, a oggi alcuni Stati Europei hanno deciso di andare oltre le direttive dell'UE in materia di sostenibilità, prevedendo delle leggi a livello nazionale volte a garantire un livello minimo di disclosure non finanziaria da parte delle imprese. Cercheremo ora di fornire una breve descrizione delle iniziative più significative²⁸.

Il vero precursore in materia è stata la *Francia* che già nel 1977 richiedeva alle imprese con più di 300 dipendenti di predisporre 134 indicatori relativi al personale e alle condizioni di lavoro, requisito ulteriormente ampliato nel 2001, quando l'art.116 della *Nouvelles Regulations Economiques* ha introdotto l'obbligatorietà di redazione di report ambientali e sociali per le imprese quotate. L'ultima novità risale al luglio del 2010 quando l'art. 225 della legge *Grenelle 2* - applicazione della *Grenelle 1* - ha rafforzato ulteriormente le prescrizioni in tema di CSR disclosure, allargando il perimetro di società sottoposte all'obbligo (tutte le imprese con più di 500 dipendenti), raccomandando l'utilizzo di un framework che permetta la comparabilità delle informazioni non finanziarie contenute in report di società differenti e prescrivendo l'audit dei dati in essi inclusi²⁹.

La *Norvegia* rappresenta un altro precursore in materia: il *The Norwegian Accounting Act* già nel 1998 richiedeva alle imprese di comunicare le proprie performance relativamente a tre differenti aspetti: l'ambiente, le condizioni di lavoro e la gender equality. Tale atto è stato poi rivisto nel 2007, quando si è deciso di specificare in modo più dettagliato le informazioni che le aziende dovevano rendere pubbliche. L'ultima novità è stata introdotta nel 2009 quando il governo Norvegese ha lanciato il suo primo *White paper on corporate social responsibility in a globalised economy*, il

²⁷ European Union. (2011). *The state of play in sustainability reporting in the European Union*. Arne Peter Braaksma.

²⁸ Per approfondimenti in materia si veda: AA.VV. (2011). *Carrots and sticks: promoting transparency and sustainability. An update on trends in Voluntary and Mandatory approaches to sustainability reporting*.

²⁹ AA.VV. (2011). *Comparative Lessons on Corporate law and CSR: Hard Law as Solution? Do the French offer the way ahead?* Brisbane: Australasian Law Teachers Association (ALTA).

quale chiarifica le responsabilità delle imprese in termini di reportistica di sostenibilità e spiega come il ricorso alle linee guida G3 del GRI³⁰ sia inevitabile a tal fine³¹. Anche la *Danimarca* costituisce un esempio eloquente in materia: fin dal 2001 le imprese erano chiamate a fornire informazioni riguardanti l'ambiente e il capitale intellettuale; dal 2009 si è previsto un ampliamento di tali obblighi di disclosure, richiedendo alle 1000 più grandi imprese private e pubbliche e agli investitori istituzionali di dichiarare le proprie politiche di CSR e le modalità d'implementazione³². Nel 2010 il ministro dell'economia ha pubblicato un report nel quale ha dimostrato come tale iniziativa abbia migliorato notevolmente la reputazione e la competitività delle imprese danesi³³.

Altri Paesi Europei che si sono impegnati sul fronte della responsabilità ambientale e sociale sono stati il *Portogallo* e la *Spagna*: le imprese spagnole dal 2002 e quelle portoghesi dal 2004 sono obbligate a includere nei propri report finanziari informazioni relative alle spese e agli investimenti ambientali. Con riferimento alla Spagna tali prescrizioni sono state specificate ulteriormente nel *National Accounting Plan* del 2007; inoltre la recentissima *Spanish Sustainable Economy Law* del 2011 incoraggia le sociedades anónimas a descrivere le proprie politiche di CSR nei loro Annual Report e a specificare se si fa ricorso a un audit indipendente.

Di recente anche la *Svezia* ha intrapreso delle iniziative in termini di mandatory CSR disclosure: dal 2009 le imprese pubbliche - sulla base delle prescrizioni contenute nelle *Guidelines for external reporting by state-owned companies*³⁴ - devono redigere annualmente i propri report di sostenibilità secondo le linee guida G3 del GRI.

Si ricorda poi il *Regno Unito* che si è sempre distinto per le sue iniziative in tema di non financial disclosure, in passato con il *Combined Code* del 2003 il quale impose alle imprese di fornire informazioni relativamente alla propria governance e al proprio sistema di controllo interno, successivamente con il *Companies Act del 2006* che ha

³⁰ Tali linee guida saranno presentate nel paragrafo 2.4.2.1. della presente trattazione.

³¹ *Governments initiatives in Europe. Norway.* (2012). Tratto il giorno Aprile 2012 da Global Reporting Initiatives: <https://www.globalreporting.org/network/report-or-explain/initiatives-worldwide/government-initiatives/Pages/Europe.aspx>.

³² AA.VV. (2011). *Carrots and sticks: promoting transparency and sustainability. An update on trends in Voluntary and Mandatory approaches to sustainability reporting.*

³³ *Reporting on corporate social responsibility. An introduction for supervisory and executive boards.* (2010). Tratto nell'Aprile 2012 da http://www.csrgov.dk/graphics/publikationer/CSR/Reporting_CSR_L5_UK_05.pdf

³⁴ *Guidelines for external reporting by state-owned companies.* (2007). Tratto il giorno Aprile 2012 da <http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/09/41/20/dd8dadf3.pdf>

richiesto a tutte le imprese quotate al London Stock Exchange di aderire alle prescrizioni del *modernisation act*, infine con il *Climate Change act* del 2009 e il *Carbon Reduction Commitment* del 2010³⁵.

Nell'Est Europa, solo *Ungheria* e *Romania* hanno previsto forme obbligatorie di CSR disclosure ulteriori rispetto alle prescrizioni del *modernisation act*³⁶.

Al di fuori dell'Europa, le iniziative più interessanti in tema di mandatory disclosure provengono da Stati Uniti e Giappone. Andando con ordine: negli *Stati Uniti* le origini del non financial reporting risalgono alla fine degli anni '80 con la cosiddetta "right to know legislation". Oggi l'ambito della disclosure non finanziaria è invece principalmente disciplinato dalla SOA del 2002 e dalla SEC regulation del 2008, le quali in generale richiedono alle imprese di fornire informazioni su tutti quegli aspetti sociali, ambientali e di governance rilevanti e materiali per gli investitori³⁷. Nello specifico, le predisposizioni della SOA mirano ad accrescere la "corporate governance transparency" delle società quotate; la SEC regulation, invece, richiede «*an appropriate disclosure of all material issues having an effect on legislative compliance, judicial proceedings and liabilities relating to the environment*» (European Union, 2011)³⁸. Al fine di rendere più facile l'adempimento a questo largo mandato, la SEC ha rilasciato istruzioni, regolamenti e linee guida interpretative che hanno contribuito a creare all'interno delle aziende statunitensi un sistema di CSR disclosure integrato, ampio e robusto.

Per quanto concerne il *Giappone*, negli anni esso ha emanato molteplici regolamenti in campo ambientale, dettando disposizioni sia di carattere generale - si ricorda la legge del 2005³⁹ che richiede a specifiche società⁴⁰ di pubblicare annualmente un report ambientale i cui contenuti devono essere garantiti in termini di affidabilità e veridicità - sia con riferimento a particolari settori, quali quello automobilistico (*ELV*

³⁵ AA.VV. (2011). *Carrots and sticks: promoting transparency and sustainability. An update on trends in Voluntary and Mandatory approaches to sustainability reporting.*

³⁶ European Union, *Op. cit.*, 2011.

³⁷ European Union, *Op. cit.*, 2011.

³⁸ European Union, *Op. cit.*, 2011.

³⁹ *Law Concerning the Promotion of Business Activities with Environmental Consideration by Specified Corporations.* (2005). Tratto il giorno Marzo 2012 da <http://www.env.go.jp/en/laws/policy/business.pdf>

⁴⁰ Definite nel testo di legge come "a business entity that is established under a specific law and that is governed by the ordinance".

Recycling Law, 2002), aeronautico (*Civil Aeronautics Act, 2006*) e ferroviario (*Railway Enterprise Act, 2006*).

Altre iniziative interessanti in termini di mandatory CSR disclosure, provengono: (1) dall'*Argentina*, dove il "Buenos Aires City Council" nel 2008 ha emanato una legge che richiede a tutte le imprese con un minimo di 300 dipendenti di predisporre almeno annualmente un report di sostenibilità e le incoraggia a seguire le Linee Guida del GRI⁴¹; (2) dal *Brasile*, dove nel 2007 una legge ha previsto l'obbligo di includere all'interno del bilancio d'esercizio un prospetto che illustra la produzione e distribuzione di Valore Aggiunto; (3) dall'*India*, che è rinomata per l'ampio set di leggi, regolamenti e frameworks volti a rafforzare la disclosure di sostenibilità da parte delle imprese; (4) infine dal *Sud Africa*, che si distingue da tutti gli altri Stati poiché è l'unico che attraverso il *King III* ha prescritto l'obbligo non solo di fornire informazioni di sostenibilità, ma soprattutto di integrarle con quelle finanziarie⁴².

Tali tentativi di rendere la CSR disclosure obbligatoria testimoniano come effettivamente l'attenzione dei mercati verso questo genere di comunicazione sia aumentata vertiginosamente⁴³, da un lato come conseguenza del fatto che gli investitori utilizzano la qualità di tali informazioni come una proxy per la valutazione della qualità del management⁴⁴, dall'altro perché la percentuale di market value attribuibile agli assets tangibili d'impresa, si è ormai ridotta a uno scarso 20% contro l'83% del 1975⁴⁵. E' per questa ragione che la mancanza di leggi in materia di CSR disclosure è da considerarsi, non tanto causa di una scarsa comunicazione delle performance di sostenibilità (anzi, al contrario!), quanto piuttosto motivo di un'eccessiva proliferazione di framework che anziché assolvere l'obiettivo di dettare chiare e univoche linee guida, non hanno fatto altro che aumentare la confusione. Come sottolineato ormai dieci anni fa dall'ICAEW (2003)⁴⁶ «[...] none of these models, whatever their merits, has succeeded in commanding general support. At

⁴¹ Krzus, M. (2011, Giugno). Integrated reporting: if not now when? *IRZ*, p. 271-276.

⁴² Al proposito si rimanda al paragrafo 3.3 della presente trattazione.

⁴³ Eccles, R., Krzus, M., & Serafeim, G. (2011). *Market Interest in Nonfinancial Information*. Working Paper . Business Harvard School, USA.

⁴⁴ Goldman Sachs. (2009, Ottobre). Challenges in ESG disclosure and consistency.

⁴⁵ *Ocean Tomo, "Intellectual Capital Equity"*. (2010). Tratto il giorno Febbraio 2012 da <http://www.oceantomo.com/about/intellectualcapitalequity>.

⁴⁶ Institute of Chartered Accountants in England and Wales. (2003, Novembre). *Information for better markets: new reporting models for business* . (p. 2) Financial Reporting Faculty.

present they provide a collection of interesting and challenging ideas, many of which seem to have little prospect of widespread implementation [...]». Oggi la situazione non è molto diversa, sebbene siano stati fatti dei progressi in materia: si pensi al tentativo del GRI e di recente dell'International Integrated Reporting Council di creare un framework generalmente accettato per la reportistica non finanziaria⁴⁷.

Nel prossimo capitolo, dedicato agli strumenti di misurazione delle performance aziendali, dimostreremo come nel tempo le modalità di corporate reporting subiscono inevitabilmente un processo di evoluzione come conseguenza del fatto che le aziende devono essere in grado di adeguare i propri strumenti di misurazione al divenire dell'impresa e delle attese degli stakeholders⁴⁸.

⁴⁷ Tali argomenti saranno trattati rispettivamente nei paragrafi 2.4.2.1 e 3.3.2.

⁴⁸ Pistoni, A., *Op. cit.* 2003.

SECONDO CAPITOLO

OLTRE IL BILANCIO D'ESERCIZIO: STRUMENTI DI COMUNICAZIONE VOLONTARIA DELLE PERFORMANCE D'IMPRESA

2.1. Nuovi strumenti di corporate reporting

Il crescente interesse verso le ESG information ha fatto sì che negli anni, nell'ambito del sistema delle misurazioni d'azienda, diventasse indispensabile rendicontare tutte le operazioni capaci di influire sulla posizione di qualunque portatore d'interesse. Il bilancio d'esercizio, prettamente utilizzato per la verifica degli equilibri economico - finanziari - patrimoniali, pur rimanendo il veicolo di comunicazione esterno per eccellenza, da solo non era più in grado di esaurire i bisogni informativi dei molteplici stakeholders, essendo eccessivamente polarizzato sulle valutazioni quantitativo - monetarie e disconoscendo la valenza di altri indicatori, altrettanto importanti⁴⁹. Al fine di superare tali limiti⁵⁰, da un lato si è cercato di arricchire il contenuto del bilancio d'esercizio attraverso l'ausilio della Nota Integrativa e della Relazione sulla Gestione, dall'altro si è assistito allo sviluppo di nuovi strumenti di rendicontazione utilizzati per monitorare e comunicare volontariamente la performance non strettamente economica dell'azienda⁵¹. Stiamo parlando (1) del *bilancio ambientale*, le cui prime pubblicazioni risalgono agli inizi degli anni Ottanta da parte di quelle aziende incorse in disastri ecologici e dunque bisognose di riconquistare il consenso perduto; (2) del *bilancio sociale*, oggetto di attenzione a partire dalla prima metà del secolo scorso conseguentemente alla crisi di legittimità subita dalle imprese per effetto dei significativi mutamenti che hanno coinvolto la società e la cultura di fondo; (3) del *bilancio di sostenibilità*, diffusosi a partire dagli anni Novanta del secolo scorso e avente l'ambizione di integrare le tre prospettive della sostenibilità (economica,

⁴⁹ Colletti, N. (1954). *Il numero in economia aziendale*. Palermo: Abbaco.

⁵⁰ Altri autori evidenziano ulteriori limiti ascrivibili al bilancio d'esercizio tra cui: « [...] *l'incapacità di fornire una adeguata rappresentazione delle risorse immateriali, l'ancoraggio a principi valutativi basati sul criterio del costo storico, il rischio di rivolgere maggiore attenzione alla forma che alla sostanza, la difficoltà nell'interpretare le informazioni in esso contenute*». Adamo, S. (2001). *Problemi di armonizzazione dell'informazione contabile. Processi – attori- strumenti. Un modello interpretativo*, (p.13 e ss.). Milano: Giuffrè.

⁵¹ «[...] *Dare visibilità e trasparenza al proprio operato ed ai propri piani strategici, ovviamente nei dovuti limiti, è un'efficace azione da parte di un'azienda per ottenere credibilità e fiducia dell'ambiente e, quindi, per ottenere quel consenso indispensabile al suo perseguimento*». Paris, A. (2003). *Il ruolo del "rendiconto etico-ambientale" nel sistema della comunicazione aziendale*, (p. 8). Padova: Cedam.

ambientale, sociale)⁵² previste dalla Triple Bottom Line⁵³.

I modelli di rendicontazione ambientale (par. 2.2.), sociale (par. 2.3.) e sostenibile (par. 2.4.) saranno oggetto dei prossimi paragrafi.

2.2. Modelli e strumenti di rendicontazione ambientale: premessa

Oggigiorno, i temi ambientali sono oggetto di continuo dibattito; tuttavia, non sempre è stato così. Un primo interesse è emerso a partire dagli anni Ottanta; nel 1982, Cassandro P. E. diceva: «L'azienda [...] è un sistema particolare che opera in un sistema più vasto, senza del quale non è concepibile. Poteva forse considerarsi autonoma, nel senso di indipendente dall'ambiente, l'antica azienda produttrice-consumatrice, ma non certo l'azienda moderna [...] fondata com'è su un'economia di scambio e di divisione del lavoro» (Cassandro, 1982)⁵⁴. Ci si era resi conto che le imprese non potevano più ignorare la fitta e complessa rete di interrelazioni che ancora oggi vede, da un lato l'ambiente condizionare l'azienda, attraverso i vincoli e le opportunità che esso crea, dall'altro l'azienda condizionare l'ambiente, tramite le sue azioni e i suoi prodotti⁵⁵; d'altro canto, esse non potevano più nemmeno ignorare la crescente curiosità degli stakeholders verso l'atteggiamento assunto nei confronti dell'eco-sistema. Aumentò così la consapevolezza che l'ambiente non poteva più essere semplicemente considerato una risorsa da sfruttare, bensì una risorsa da ottimizzare nel processo economico d'impresa e un'opportunità di crescita e sviluppo⁵⁶. Esso ha assunto negli anni un peso così rilevante nell'influenzare le scelte d'azienda da guadagnarsi la connotazione di *stakeholder aziendale*⁵⁷. Si rese, così, evidente la necessità di predisporre adeguati strumenti informativi a supporto dell'amministrazione, capaci di raccogliere ed elaborare i dati relativi agli impatti ambientali. Secondo la classificazione proposta da Pistoni A.⁵⁸, esistono tre sistemi

⁵² Pistoni, A., & Songini, L. (2006). Essere accountable verso gli stakeholder: la comunicazione delle performance di sostenibilità. In S. Beretta (A cura di), *No news Bad News* (p. 87-92). Milano: Egea.

⁵³ Il concetto di TBL è stato introdotto per la prima volta nel 1997 da Elkington. Egli affermava: «*the triple bottom line agenda requires companies to focus not simply on the economic value they add, but also on the environmental and social value they add or destroy [...]*». Elkington, J., & Fennell. (1998). Can business leaders satisfy the triple bottom line? In *Visions of ethical business I*. Londra: Financial Times Management.

⁵⁴ Cassandro, (1982). *Trattato di ragioneria. L'economia delle aziende e il suo controllo*. (p. 40). Bari: Cacucci.

⁵⁵ Poddighe, F. (1992). *La localizzazione. Aspetti e riflessi economico-aziendali*. Pisa: Pacini Editore.

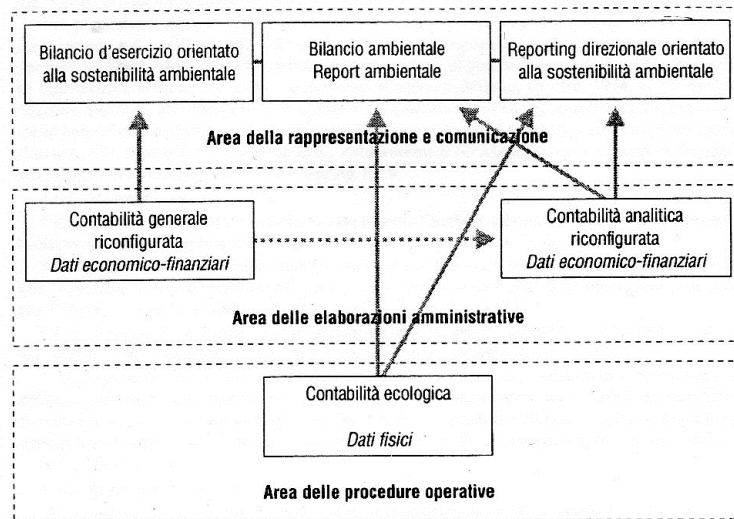
⁵⁶ Marchetti S., *Op. cit.*, 2006.

⁵⁷ Piconi, C. (2009). *Ambiente: uno stakeholder privilegiato*. Firenze: Fondazione Telos.

⁵⁸ Pistoni A., *Op. cit.*, 2003.

di misurazione delle performance di sostenibilità: il sistema di contabilità ecologica⁵⁹, il sistema di contabilità generale e il sistema di contabilità analitica; ad essi corrispondono altrettanti strumenti di rappresentazione: bilancio e rapporto ambientale, bilancio d'esercizio orientato alla sostenibilità ambientale e reporting direzionale orientato alla sostenibilità ambientale (fig.2).

Figura 2 - Mappa strumenti di misurazione-rappresentazione economica delle performance di sostenibilità



Fonte: Pistoni, A. (2003). *Sviluppo sostenibile e contabilità direzionale*. Milano: Egea.

Focalizzeremo ora l'attenzione sugli strumenti di rappresentazione delle performance ambientali e in particolare su quegli strumenti a supporto dell'informativa ambientale esterna: il *bilancio* e il *rapporto ambientale*, le cui principali fonti di alimentazione sono la contabilità ecologica e la contabilità generale e analitica.

2.2.1. Rapporto ambientale e bilancio ambientale

Rapporto e bilancio ambientale sintetizzano le performance ambientali di natura operativa dell'impresa, perseguendo tre ordini di obiettivi: (1) informare gli interlocutori relativamente alle attività, ai progetti e ai prodotti di carattere ambientale; (2) influire sulle opinioni di tutti gli stakeholders, così da ottenere credibilità e fiducia; (3) coinvolgere e motivare gli attori esterni e interni all'azienda⁶⁰. Questi due strumenti sono nati sulla spinta dei primi movimenti ecologisti di fine anni Settanta/

⁵⁹ Definita come «il sottosistema informativo della contabilità ambientale preposto alla rilevazione, all'analisi e alla rappresentazione degli impatti che uno specifico sistema economico ha sull'ambiente naturale». Pistoni, A., *Op. cit.*, 2003.

⁶⁰ Frey, M., Gorla, N., & Iraldo, F. (2001). *L'impresa comunica l'ambiente*. Milano: FrancoAngeli.

inizio anni Ottanta⁶¹ quando si è assistito a una crescente sensibilizzazione verso i temi della conservazione e della protezione del patrimonio ambientale. In questo periodo - anche come conseguenza di alcuni incidenti che ebbero pesanti ricadute su popolazione e territorio - alcune aziende⁶², per migliorare la propria immagine e accrescere la fiducia e il grado di consenso attorno a se stesse, sentirono il bisogno di adottare degli strumenti di comunicazione che, a cadenza più o meno regolare, fossero capaci di fornire risposte alle richieste di informazioni connesse alla variabile strategica ambientale.

Ancora oggi esistono delle opinioni controverse in merito alla distinzione fra bilancio e rapporto ambientale. Questi due documenti strettamente correlati fra loro, secondo Marchetti e Pistoni⁶³, si differenzerebbero per due aspetti (*tab 1*): il primo relativo al contenuto, il secondo inerente le finalità.

Tabella 1 – Elementi distintivi di bilancio e rapporto ambientale

	RAPPORTO AMBIENTALE	BILANCIO AMBIENTALE
CONTENUTO	informazioni descrittivo / qualitative + indicatori quantitativi / fisici / monetari	rappresentazione esclusivamente quantitativa
FINALITA'	comunicazione / informazione esterna	comunicazione / informazione esterna + supporto alle decisioni operative

Fonte: elaborazione propria

Per quanto riguarda il *contenuto*, mentre nel rapporto sono riportate sia informazioni descrittivo - qualitative, sia indicatori quantitativi - fisici - monetari, nel bilancio ambientale, si ha prevalentemente una rappresentazione quantitativa dei dati e delle informazioni connessi alla variabile ecologica. Per quanto concerne la *finalità*, mentre il bilancio ambientale assume una duplice valenza - fungendo sia da documento di supporto ai processi comunicazionali esterni, sia da strumento di gestione delle informazioni e di sostegno ai processi decisionali interni - il rapporto è utilizzato unicamente come strumento di informazione/comunicazione esterna.

Altri autori al contrario, respingono la duplice finalità affidata al bilancio ambientale, ritenendo che quest'ultimo sia «[...] uno strumento di gestione, e non di

⁶¹ In Italia, i primi documenti di comunicazione delle performance ambientali risalgono agli anni '90 quando il Gruppo agroalimentare Ferruzzi pubblicò il primo report ambientale.

⁶² In particolare le grandi multinazionali operanti nel settore petrolifero, chimico-farmaceutico, elettronico e automobilistico.

⁶³ Marchetti, S. (2006). *L'informativa socio - ambientale nel sistema aziendale*. Bari: Cacucci Editore; Pistoni A. *Op. Cit.*, 2003.

comunicazione, all'interno del quale confluiscono i dati fisici e monetari ambientali che complessivamente rappresentano la relazione impresa e ambiente [...]», mentre il rapporto ambientale «[...] strumento di comunicazione, che utilizza il bilancio ambientale quale fonte di informazione [...]» (Bartolomeo, Malaman, Pavan, & Sammarco, 1995)⁶⁴. Il bilancio ambientale, dunque, deve essere considerato parte integrante del rapporto ambientale, senza il quale quest'ultimo non avrebbe ragione di esistere⁶⁵. Tale tesi è supportata anche da Cisi⁶⁶ il quale afferma che il bilancio ambientale è prevalentemente uno strumento di reporting gestionale con finalità informative interne, mentre lo strumento avente esplicita funzione informativa esterna è il rapporto ambientale.

Nonostante la letteratura faccia queste distinzioni, nella prassi quotidiana, questi due termini sono utilizzati indistintamente per indicare documenti che, in termini qualitativi e quantitativi, descrivono e comunicano il tipo e l'entità degli impatti ambientali conseguenti lo svolgimento delle attività, nonché l'impegno dell'azienda nella riduzione di tali impatti, attraverso una presentazione degli obiettivi, dei risultati, delle politiche e dei programmi ambientali perseguiti⁶⁷.

Ulteriori margini di incertezza sussistono per quanto riguarda i contenuti, la forma e le tempistiche di pubblicazione di tali documenti: queste variano da azienda a azienda, dipendendo in gran parte dalle finalità e dalle esigenze informative e di controllo che le singole imprese gli affidano, nonché dal target audience selezionato, ovvero dai destinatari di tale comunicazione⁶⁸.

Nel tempo svariate sono state le proposte elaborate da istituzioni nazionali e internazionali e da organismi professionali che hanno predisposto e pubblicato linee guida per la loro redazione così da individuare strutture se non obbligatorie, almeno condivise. Di seguito analizzeremo due delle proposte più note e interessanti che

⁶⁴ Bartolomeo, M., Malaman, R., Pavan, M., & Sammarco, G. (1995). *Il bilancio ambientale d'impresa*. Milano: Il Sole 24 Ore.

⁶⁵ *Gli strumenti della contabilità ambientale d'impresa: il bilancio ed il rapporto ambientale*. (2011), Novembre 30). Tratto nel Febbraio 2012 da *fisco e ambiente*: <http://www.fiscoambiente.com/fiscoambiente/?p=220>

⁶⁶ Cisi, M. (2003). *Il bilancio ambientale*. Torino: Giappichelli Editore.

⁶⁷ Citterio, A. (2009). Reporting e comunicazione. In A. Citterio, S. Migliavacca, & E. Pizzurno, *Impresa e ambiente: un'intesa sostenibile* (p. 167-178). Milano: Libri Scheiwiller.

⁶⁸ Siniscalco, D., & Ranghieri, F. (2005). Contabilità ambientale d'impresa: un'analisi economica. In F. Giovanelli, I. Di Bella, & R. Coizet (A cura di), *La natura nel conto. Contabilità ambientale: uno strumento per lo sviluppo sostenibile* (p. 181-202). Milano: Edizioni Ambiente.

costituiscono ormai dei riferimenti universalmente accettati: l'iniziativa a livello nazionale della FEEM e l'iniziativa a livello internazionale dell'IOW⁶⁹.

2.2.1.1. Modello della Fondazione Mattei del Gruppo ENI (FEEM)

La Fondazione Enrico Mattei⁷⁰ è nata con l'obiettivo di fornire uno schema di riferimento per la redazione di documenti a carattere ambientale che andasse a sostituire i molteplici approcci parziali fino a quel momento diffusi⁷¹. A tal fine, nel 1995, ha promosso la costituzione di un gruppo di lavoro - il Forum Rapporti Ambientali – redattore delle prime Linee Guida⁷² a supporto della predisposizione di un rapporto ambientale⁷³. Secondo tali linee guida, questo documento è scomponibile in due sezioni: (1) la *sezione qualitativo - descrittiva*, nella quale sono presentate informazioni sull'azienda, sull'attività svolta, sulla politica ambientale, sugli obiettivi strategici perseguiti, sulla presenza di un Sistema di Gestione Ambientale e sulle relazioni impresa - stakeholders; (2) la *sezione tecnico - quantitativa*, dove sono riportati i flussi fisici in entrata e in uscita dal processo produttivo, le spese sostenute per la gestione degli aspetti ambientali e gli indicatori di performance ambientale confrontati con quelli degli anni precedenti.

Il report ambientale d'impresa, secondo il modello FEEM, si articola in tre quadri contabili distinti. Il primo quadro, è il *conto delle risorse* che rileva le risorse impiegate come input nei processi produttivi; esso assume una duplice finalità consentendo da un lato di valutare l'efficienza del processo produttivo, dall'altro di valutare il rischio di esaurimento degli stock di risorse naturali. Il secondo quadro, è il *conto delle emissioni* che rileva in termini quantitativi - fisico - tecnici gli output dei processi produttivi. Il terzo quadro, è il *conto delle spese ambientali* nel quale si rappresenta lo sforzo finanziario sostenuto dall'impresa per le attività di prevenzione e tutela

⁶⁹ Altre iniziative a livello internazionale sono: United Nation Environment Programme del 1994; Sustainability-Deloitte&Touche del 1995; Public Environmental Reporting Initiative del 1996; International Chamber of Commerce del 1996; Coalition for Environmentally Responsible Economies del 1996

⁷⁰ La FEEM è un istituto di ricerca non profit che svolge ricerche su temi legati all'ambiente, all'energia e più in generale allo sviluppo sostenibile, servendosi del mondo accademico, imprenditoriale e istituzionale. Dal luglio del 1989, anno in cui venne riconosciuta ufficialmente dal Presidente della Repubblica, è diventata leader della ricerca in campo internazionale.

⁷¹ *Fondazione ENI Enrico Mattei: about us.* (2012). Tratto da Fondazione ENI Enrico Mattei:

<http://www.feem.it/getpage.aspx?id=24&sez=About%20us>

⁷² FEEM - Forum rapporti ambientali. (1995). *Il rapporto ambientale d'impresa - linee guida.*

⁷³ Definito dal Forum Rapporti Ambientali come «*la punta dell'iceberg, dove la parte immersa è il sistema di controllo e gestione delle grandezze rilevanti da un punto di vista della strategia ambientale*»

ambientale, cercando di collegare le spese sopportate con i risultati conseguiti in termini di diminuzione dell'impatto ambientale. Per concludere, il modello FEEM prevede l'elaborazione di un quadro sinottico dove si riassume la prospettiva fisico - tecnica abbinandola a quella monetaria.

Questo tipo di rappresentazione pone l'enfasi sull'integrazione fra la dimensione ecologica e quella finanziaria, consentendo il confronto fra sforzi e benefici conseguenti alle scelte di gestione aziendale⁷⁴.

2.2.1.2. Modello dell'Institute fur Ökologische Wirtschaft (IÖW)

Tra il 1987 e il 1988 l'IÖW⁷⁵ ha elaborato un modello di report ambientale che, rispetto a quello proposto dalla FEEM, è molto più articolato e incentrato sulla dimensione quantitativa. Esso, è impiegato prevalentemente nei Paesi del Nord Europa, tra cui l'Austria e la Germania e prevede che le performance ambientali d'impresa siano descritte attraverso l'utilizzo di quattro strumenti: (1) il tipico *bilancio input - output* previsto anche nello schema della FEEM, attraverso il quale si descrivono gli impatti ambientali delle attività aziendali; (2) il *bilancio di processo*, che esamina l'impatto ambientale delle singole fasi in cui si articolano i processi produttivi; (3) il *bilancio di prodotto* che individua i flussi fisici di input e di output per ciascuna fase del ciclo di vita dei prodotti principali dell'azienda; (4) l'*analisi di sostanza*, la quale rappresenta un riassunto qualitativo di tutti quegli aspetti rilevanti che non trovano rappresentazione nelle altre sezioni.

Sebbene oggi non manchino proposte metodologiche di riferimento, l'evidenza empirica dimostra ancora una forte eterogeneità di comportamenti che riflette l'atteggiamento strategico che l'impresa decide di assumere nei confronti delle tematiche ambientali. Si possono trovare da un lato versioni di report ambientali estremamente semplificate, che si limitano a raccogliere dati esclusivamente qualitativi sulle emissioni inquinanti con il solo fine di adempiere alle prescrizioni legislative; dall'altro schemi perfino troppo articolati e complessi, in cui per ogni materiale in ingresso, si trova una destinazione fisica⁷⁶. Ciò che si può dire, è che dalle esperienze delle imprese che in questi anni si sono impegnate nell'elaborazione

⁷⁴ Pistoni A., *Op. cit.*, 2003.

⁷⁵ In collaborazione con l'associazione imprenditoriale Umwelt-future.

⁷⁶ Cittero A., *Op. cit.*, 2009.

e nella pubblicazione di rapporti ambientali, sono emerse molteplici criticità e difficoltà, di cui si parlerà nel prossimo paragrafo.

2.2.2. Rapporto e bilancio ambientale: strumenti di supporto alla gestione o mera burocrazia?

Le aziende che negli anni hanno deciso di approcciare alle problematiche ambientali attraverso l'adozione degli strumenti di reportistica finora descritti, hanno evidenziato alcune criticità, spesso diretta conseguenza dell'assenza di obbligatorietà che caratterizza tali documenti. Tra i problemi riscontrati ci sono la scarsa condivisione e fiducia all'interno e all'esterno dell'impresa, la percezione del rapporto ambientale come mero strumento di marketing, lo squilibrio tra le esigenze informative degli interlocutori e i mezzi a disposizione per reperire i dati⁷⁷.

Tuttavia le principali critiche rivolte a bilancio e report ambientale, sembrerebbero essere:

➤ *la scarsa percezione di attendibilità*: per costruire e consolidare consenso, è necessario eliminare i biasimi e le incertezze che aleggiano attorno alle informazioni contenute in tali report, giustificati peraltro dall'inesistenza di responsabilità specificamente imputabili nel caso in cui si inserissero informazioni distorte, parziali o perfino false⁷⁸. Queste dovrebbero possedere alcuni requisiti fondamentali quali la trasparenza, la completezza, la credibilità, la chiarezza e la confrontabilità. La volontarietà che li contraddistingue e l'assenza di forma e contenuti obbligatori, non può e non deve in ogni caso sfociare in una manipolazione dei risultati, comportando la produzione di informazioni fuorvianti per i destinatari. Il modo migliore per garantire l'oggettività e la veridicità dei rapporti ambientali è la richiesta di certificazione da parte di un soggetto terzo indipendente. A tal fine, negli anni sono stati elaborati numerosi principi, finalizzati a regolare l'attività di assurance dei contenuti della comunicazione ambientale volontaria⁷⁹; si pensi al Forum sulla certificazione ambientale promosso nel 1998 dalla FEEM, in collaborazione con E&Y, avente lo scopo di redigere linee guida in materia⁸⁰;

⁷⁷ Cittero A., *Op. cit.*, 2009.

⁷⁸ Cisi M, *Op. cit.*, 2003.

⁷⁹ Mio, C. (2005). *Corporate social responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*. Milano: FrancoAngeli.

⁸⁰ FEEM - Forum rapporti ambientali. (1998). *La certificazione del rapporto ambientale - linee guida*.

➤ gli *elevati costi di elaborazione e gestione*: le aziende, soprattutto quelle di dimensioni medio-piccole, percepiscono tali strumenti più come un costoso adempimento burocratico che come uno strumento di gestione capace di generare vantaggi economici. In realtà i benefici da essi traibili sono molteplici: la misurazione fisica di input ed emissioni, rende possibile l'individuazione dei costi ambientali sostenuti e la loro definizione in termini monetari. Si potranno identificare gli sprechi e le criticità e individuare gli investimenti in tecnologie a minor impatto ambientale, andando a tutelare e valorizzare il territorio in cui si opera. I ritorni di tali investimenti non saranno solo in termini di una migliore immagine aziendale, conseguenza della dimostrazione del concreto impegno nella gestione delle problematiche ambientali, del miglior soddisfacimento delle esigenze conoscitive, di un più forte dialogo e di una più stretta collaborazione con tutti i portatori di interesse; ottimi risultati si avranno anche in termini di riduzione dei costi ambientali e di compressione del rischio finanziario. Tutto ciò consentirà di beneficiare di nuove prospettive competitive grazie al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia sia ambientale che economica.

A chi si domanda se gli strumenti di misurazione e comunicazione delle performance ambientali siano meri strumenti burocratici oppure veri strumenti di supporto alla gestione, la risposta è: *"Dipende"*⁸¹. Dipende dall'utilizzo che si fa di tali strumenti e dipende dalla cultura aziendale diffusa: saranno mera burocrazia se prevarrà la cultura tipica dell'economia classica, fondata sul profitto fine a se stesso; viceversa, saranno validi strumenti decisionali, se si sarà in grado di interiorizzare la variabile ambientale, considerandola autentica fonte di ricchezza. Spesso attraverso la comunicazione ambientale, le aziende acquisiscono la consapevolezza dei propri problemi ambientali e in seguito a questa presa di coscienza, finiscono per attivare un percorso di sostenibilità avente l'obiettivo di gestirli e risolverli⁸².

⁸¹ *Contabilità ambientale d'impresa: strumento di supporto alla gestione o mera burocrazia?* (2011, Novembre). Tratto il giorno Febbraio 2012 da Fisco e ambiente: <http://www.fiscoeambiente.com/fiscoeambiente/?p=212>

⁸² Luciani, R., D'amico, M., & Andriola, L. (2005). Gestione ambientale. La comunicazione ambientale e sociale d'impresa: stato dell'arte e nuovi orientamenti. *Ambiente* (8), 757-768.

2.3. Modelli e strumenti di rendicontazione sociale: premessa

Bilancio e rapporto ambientale hanno rappresentato la presa di coscienza da parte delle imprese, delle loro responsabilità verso le risorse naturali. Sono stati la risposta alle insistenti pressioni provenienti dagli stakeholders, i quali chiedevano loro di ricoprire un ruolo attivo nel miglioramento dei processi produttivi e nella preservazione della qualità dell'ambiente. Tuttavia, le imprese non si sono limitate alla sola divulgazione del proprio impegno nella salvaguardia ambientale, ma nel tempo hanno abbracciato le più ampie tematiche sociali. A partire dagli anni Cinquanta, l'affermazione nella società civile di valori quali la tutela della salute, la centralità della persona e la qualità della vita, hanno reso gli interlocutori dell'impresa sempre più consapevoli dei loro diritti e hanno fatto sì che alle aziende fossero attribuite responsabilità di carattere extraeconomico ulteriori rispetto alla semplice tutela ambientale; fra queste la crescita occupazionale, la sicurezza sul lavoro, la tutela e la difesa delle comunità locali, il miglioramento della qualità della vita⁸³. Per soddisfare queste nuove e crescenti aspettative, le aziende si sono trovate di fronte all'esigenza di dare vita a una strategia di comunicazione più ampia e diffusa, capace di evidenziare la propria missione, il proprio orientamento valoriale e la consapevolezza delle proprie responsabilità sociali⁸⁴. E' così che, prima in Nord America e poi in Europa, queste richieste hanno trovato risposta nello sviluppo e nella diffusione da parte delle imprese dei primi sistemi di contabilità sociale, capaci di comunicare la propria immagine di attori sensibili al contesto socio - economico - culturale e di interlocutori affidabili, responsabili e leali che investono sul territorio per creare lavoro e ricchezza.

La rendicontazione sociale si contraddistingue per aver attraversato un percorso evolutivo lungo e altalenante. I suoi esordi sono riconducibili al periodo che va dagli anni Quaranta agli anni Sessanta, caratterizzato dalla presenza di poche imprese pionieristiche - tedesche e statunitensi - che cominciarono a elaborare i primi resoconti sociali. Durante tutti gli anni Settanta, la sensibilità verso le politiche sociali si diffuse considerevolmente; a fianco di Germania e Stati Uniti, anche Francia e Gran Bretagna iniziarono a elaborare i primi bilanci sociali. Gli anni Ottanta

⁸³ Tencati, A. (2000). *Sostenibilità, impresa e performance. Un nuovo modello di evaluation and reporting*. Milano: Egea.

⁸⁴ Patroni Negri, L. (2001). Il bilancio sociale: uno strumento di comunicazione. *Rivista* (2), 21 - 24.

segnarono invece una fase di stasi, caratterizzata da un indebolimento del dibattito sulle questioni sociali a favore di quelle ambientali. Negli anni Novanta si è assistito a un rinnovato interesse verso la rendicontazione sociale, con numerose aziende che decisero di impegnarsi in questo ambito. E' a partire dal 2000, però, che il tema della rendicontazione sociale ha assunto carattere e interesse internazionale; in questo periodo si assiste alla nascita di molteplici gruppi di studio dedicati allo sviluppo di schemi di rendicontazione di riferimento⁸⁵.

2.3.1. Bilancio sociale: strumento di consapevolezza aziendale e qualità relazionale

Lo strumento più adeguato per realizzare una strategia di comunicazione diffusa e trasparente del proprio impegno sociale, capace di procurare consenso e legittimazione, è il bilancio sociale. In letteratura non esiste una sua definizione univocamente riconosciuta; tuttavia quella che sembra essere la più completa ed esaustiva lo descrive come: «*strumento che rappresenta la certificazione di un profilo etico, l'elemento che legittima il ruolo di un soggetto, non solo in termini strutturali ma soprattutto morali, agli occhi della comunità di riferimento, un momento per enfatizzare il proprio legame con il territorio, un'occasione per affermare il concetto di impresa come buon cittadino, cioè un soggetto economico che perseguendo il proprio interesse prevalente contribuisce a migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui è inserito [...]»⁸⁶. Da questa definizione emerge che il bilancio sociale è in primo luogo uno *strumento di dialogo* finalizzato ad accrescere l'efficacia comunicativa; con esso, l'organizzazione cerca di raccontare se stessa e di tracciare un quadro completo e attendibile delle articolate interrelazioni esistenti fra fattori economici - sociali - politici. Il bilancio sociale rappresenta inoltre uno *strumento di legittimazione*, utilizzato per comunicare la volontà delle imprese a essere trasparenti e attente ai bisogni degli stakeholders interni ed esterni, i quali sono coinvolti in vario modo nel suo processo di elaborazione. Infine, il bilancio sociale rappresenta uno *strumento di gestione*, poiché si impegna a diffondere all'interno dell'impresa la cultura di responsabilità sociale, consentendo di programmare con maggiore*

⁸⁵ Pistoni A., & Songini L., *Op. cit.*, 2006.

⁸⁶ *Bilanciosociale.it.* (2000). Tratto il giorno Febbraio 2012 da [www.bilanciosociale.it:](http://www.bilanciosociale.it/)
<http://www.bilanciosociale.it/>

consapevolezza le proprie attività e di monitorare la coerenza fra gli obiettivi sociali prefissati e quelli conseguiti⁸⁷.

Il bilancio sociale, rappresenta un documento di sintesi di: (1) dati relativi alla ripartizione del reddito prodotto, oggetto d'interesse degli azionisti; (2) informazioni inerenti le condizioni di lavoro, destinate ai dipendenti attuali e potenziali; (3) indicazioni sulla qualità dei beni prodotti, di interesse dei clienti; (4) notizie relative agli investimenti nel territorio, aventi come destinatario la comunità locale⁸⁸.

Gli obiettivi? Da un lato, permettere agli interlocutori esterni di valutare le performance dell'organizzazione, non solo in termini di capacità di remunerazione del capitale di rischio, ma anche in termini di attitudine alla creazione e massimizzazione di valore aggiunto⁸⁹; dall'altro, consentire agli interlocutori interni di disporre di informazioni essenziali per definire, valutare ed eventualmente modificare le strategie poste in essere.

Anche per il bilancio sociale valgono le stesse considerazioni fatte per il bilancio ambientale: infatti, nella maggior parte dei Paesi⁹⁰ la stesura di tale documento costituisce ancora oggi un'azione del tutto volontaria caratterizzata dall'assenza di stringenti vincoli normativi relativi a forma e contenuto. Due i principali rischi: (1) che esso diventi un mero strumento di marketing, avente come unico obiettivo la creazione di consenso attorno all'operato dell'impresa e contenente esclusivamente dichiarazioni d'intento che non trovano mai una realizzazione; (2) che il desiderio delle imprese di offrire unicamente un'immagine positiva di se stesse, le induca a "ritoccare" i dati, minimizzando o addirittura omettendo eventuali elementi negativi che le contraddistinguono: si tratta del cosiddetto rischio di *self serving*, cioè di utilizzo opportunistico del bilancio sociale⁹¹. Il coinvolgimento degli stakeholders nel processo di elaborazione, pur essendo costoso dal punto di vista organizzativo e mettendo a dura prova le capacità di coordinamento dell'organizzazione, aiuterebbe sicuramente a ridurre tale rischio.

⁸⁷ Bruno, D., & Sarti, M. (2009). *Rendicontazione e partecipazione sociale: dal bilancio sociale al bilancio partecipativo*. Milano: FrancoAngeli.

⁸⁸ Cisi M, *Op. cit.*, 2003.

⁸⁹ Campedelli B., *Op. cit.*, 2005.

⁹⁰ Fatta alcune eccezioni di cui si è già discusso nel paragrafo 1.2. della presente trattazione.

⁹¹ Mio C., *Op. cit.*, 2005.

2.3.2. Modelli e linee guida per la redazione del bilancio sociale

Nel tempo svariate sono state le iniziative nazionali e internazionali volte ad affrontare le problematiche contenutistiche e di scopo del bilancio sociale. Infatti, sebbene l'eterogeneità dei comportamenti non debba essere necessariamente interpretata in senso negativo⁹², era necessario attuare un processo di standardizzazione dei contenuti e delle modalità di rendicontazione, al fine di garantire comparabilità e attendibilità. Tra le iniziative di maggior rilievo a livello nazionale si inseriscono le indicazioni del Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale, oggetto del paragrafo successivo.

2.3.2.1. La proposta italiana del Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale (GBS)

Il GBS è stato concepito a Taormina nel 1997 in occasione di un seminario internazionale sul tema della responsabilità sociale d'impresa; tuttavia, la sua costituzione formale, risale all'ottobre del 1998 quando per la prima volta si è riunito a Milano sottoforma di organizzazione finalizzata allo «sviluppo e alla promozione della ricerca scientifica sul Bilancio Sociale e sulle tematiche inerenti ai processi di gestione responsabile di impresa [...]»⁹³. L'intenzione del GBS era quella di individuare uno standard ideale verso cui tendere, in modo tale da porre fine a tutte le aree di incertezza relative alla forma espositiva dei dati, al contenuto informativo, alle funzioni rivestite, nonché alla diatriba terminologica. E' così che nel 2001 il GBS ha emanato i «*Principi di redazione del bilancio sociale*»⁹⁴. In questo documento, innanzitutto, si fornisce una *definizione* di bilancio sociale, descrivendolo come un documento consuntivo, di pubblica divulgazione che contiene anche linee programmatiche per il futuro; esso è separato e complementare rispetto al bilancio d'esercizio e deve essere redatto periodicamente e sottoscritto dall'organo di governo che si assume le responsabilità delle informazioni contenute. Se ne individuano poi gli *obiettivi*, stabilendo che il bilancio sociale deve fornire a tutti gli

⁹² Come osserva Nicolò D. (2001) «l'imposizione dell'obbligo di redazione secondo modelli e schemi definiti [...] avrebbe certamente determinato la diffusione di questo strumento di comunicazione e di controllo dei risultati sociali trasformandolo, tuttavia, in un ulteriore adempimento burocratico a carico delle imprese. Di contro, la volontarietà di redazione, la possibilità di scegliere le informazioni da inserirvi e delle forme di rappresentazione impiegabili, ne consentono l'adattamento alle peculiarità strutturali ed operative di ciascun'azienda».

⁹³ Com'è nata l'associazione GBS. (2000). Tratto il giorno Marzo 2012 da Gruppo di studio per il Bilancio Sociale: <http://www.gruppobilanciosociale.org/chiamo.asp>

⁹⁴ Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale. (2001). *Principi di redazione del bilancio sociale*. Milano: GBS.

stakeholders informazioni tali da migliorare le loro possibilità di valutazione e di scelta. Infine, dopo aver elencato i diciassette principi che devono guidare la redazione del bilancio sociale⁹⁵, il documento del GBS prosegue con la descrizione della *struttura* e del *contenuto*: il bilancio sociale deve comprendere un livello minimo di informazioni, valido per ogni tipologia di azienda, con riferimento al quale non è consentito disattendere; è poi lasciata piena libertà di inserire informazioni supplementari. Il contenuto minimo deve articolarsi in tre sezioni distinte: nella prima, *l'identità aziendale*, si qualifica l'azienda sul piano oggettivo descrivendo l'assetto proprietario, l'evoluzione dei sistemi di governance e tutti quegli elementi relativi alla storia, alla dimensione, alla collocazione sul mercato e alla struttura organizzativa. Inoltre si devono esplicitare l'orientamento valoriale e strategico, attraverso la presentazione dei principi etici e deontologici perseguiti, delle finalità economiche e sociali, degli obiettivi di breve e medio termine, delle iniziative che si intendono attuare e delle risorse necessarie per farlo. La seconda sezione riguarda la *produzione del valore aggiunto* e la sua *distribuzione* fra i diversi stakeholders aziendali. Questa sezione, rappresenta il principale elemento di relazione fra il bilancio sociale e quello di esercizio, poiché in essa si palesa l'effetto economico della gestione aziendale sulle principali categorie di stakeholders⁹⁶. In questa sezione si propone una riclassificazione del Conto Economico⁹⁷ che porta all'individuazione di due prospetti quantitativi bilanciati: il primo è il prospetto *di determinazione del valore aggiunto (allegato 1)*. Attraverso questo prospetto è possibile desumere, da un lato la capacità dell'organizzazione di produrre benefici economici e non economici, dall'altro le modalità con cui tali benefici si realizzano e si modificano nel tempo⁹⁸. Il secondo prospetto, è quello *di riparto del valore aggiunto (allegato 2)*, fra i diversi stakeholders sottoforma di remunerazione. La terza e ultima sezione del bilancio sociale secondo il modello GBS, è la *relazione sociale*,

⁹⁵ Per l'elenco completo dei principi si veda: Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale. (2001). *Principi di redazione del bilancio sociale* (p.14-15). In questa sede ci si limita a ricordare i due principi più significativi: la *responsabilità* e l'*inclusione*, intendendo rispettivamente la chiara identificazione degli stakeholders e il loro coinvolgimento in termini di manifestazione delle loro aspettative e della loro soddisfazione.

⁹⁶ Pistoni A., & Songini L., *Op. cit.*, 2006.

⁹⁷ E' importante ricordare che il bilancio sociale « [...] *lungi dall'essere una riclassificazione di cifre commentate, si presenta piuttosto come un'analisi di tipo sistemico* [...] », attraverso la quale l'impresa testimonia in modo adeguato ciò che preleva dalla società e ciò che le restituisce. Chiesi, A. M., Martinelli, A., & Pellegatta, M. (2000). *Il bilancio sociale, stakeholder e responsabilità sociale d'impresa*. Milano: Il Sole 24 Ore.

⁹⁸ Cisi M, *Op. cit.*, 2003.

contenente informazioni quali/quantitative che dovrebbero permettere ai diversi destinatari di tale documento di formulare un giudizio complessivo sull'attività aziendale attraverso il confronto fra impegni assunti, programmi realizzati ed effetti prodotti relativamente a ciascuna categoria di stakeholders. Quest'ultima sezione, è quella in cui risulta più facile incorrere nel rischio di self serving, viste le difficoltà documentative; per questa ragione, nel redigerla e nel leggerla occorre prestare particolare attenzione⁹⁹.

Il modello GBS risulta quello più completo, esaustivo e maggiormente apprezzato¹⁰⁰, grazie alle sue caratteristiche di schematicità e immediatezza, rappresentando una guida logica e pratica per la realizzazione della reportistica sociale¹⁰¹. Resta da dire che qualunque sia il modello utilizzato come guida alla predisposizione del bilancio sociale, per raggiungere i risultati che ne motivano la realizzazione, l'intero processo di redazione deve seguire una logica di integrazione interfunzionale e un rigoroso approccio di indagine, ricerca e verifica dei dati. Solo in questo modo, infatti, esso fungerà da efficace strumento di valutazione gestionale a disposizione dei vertici aziendali e consentirà di soddisfare appieno le esigenze conoscitive delle differenti classi di stakeholders¹⁰².

Con questo paragrafo si esaurisce l'analisi degli strumenti di rendicontazione socio - ambientale; nel paragrafo 2.4. si affronterà il tema della rendicontazione sostenibile, cioè quel tipo di rendicontazione che fino a poco tempo fa, ovvero fino a che non si è cominciato a parlare di Report Integrato, sembrava costituire la proposta più evoluta di comunicazione delle performance d'impresa. In realtà ci si sbagliava!

2.4. Modelli e strumenti di rendicontazione sostenibile: premessa

Sempre di più in questi anni si è consolidata la tesi che vedrebbe le aziende - soprattutto quelle di grandi dimensioni - come le principali responsabili del

⁹⁹ Mio C., *Op. cit.*, 2005.

¹⁰⁰ Accanto alle proposte del GBS, tuttavia, è possibile individuare ulteriori indicazioni provenienti da altri gruppi di studio; fra queste, le più rilevanti sono le proposte dell'ABI, che tuttavia rappresentano uno standard di settore (quello bancario) e le proposte dell'IBS, che però più che dettare delle linee guida per la realizzazione del bilancio sociale, si focalizzano prevalentemente sul processo che porta alla sua costituzione.

¹⁰¹ Cantele, S. (2005). I modelli di rendicontazione sociale. In B. Campedelli (A cura di), *Reporting aziendale e sostenibilità. I nuovi orizzonti del bilancio sociale* (p. 53-94). Milano: FrancoAngeli.

¹⁰² Mio C., *Op. cit.*, 2005.

depauperamento delle risorse e del deterioramento ambientale e sociale¹⁰³. Al fine di respingere queste accuse e dimostrare al contrario che le imprese, lungi dal prestare attenzione esclusivamente al profitto economico, sono entità seriamente impegnate sul fronte della tutela ambientale e sociale, si è assistito a una crescente diffusione del concetto di sviluppo sostenibile, inteso come la capacità delle aziende di operare nel proprio ambiente di riferimento secondo la logica Triple Bottom Line (TBL), la quale garantisce al contempo efficienza economica di lungo periodo, salvaguardia ambientale e giustizia sociale¹⁰⁴. La sostenibilità d'impresa che ha come prerequisito l'adesione a una logica multistakeholder e come finalità la massimizzazione delle utilità di tutti i portatori d'interesse al fine di garantire equità redistributiva e intergenerazionale, si serve del bilancio di sostenibilità come primario strumento di comunicazione e valutazione¹⁰⁵.

2.4.1. Oltre il bilancio ambientale e sociale: il bilancio di sostenibilità

Abbiamo visto come il bilancio ambientale abbia rappresentato il primo importante segnale della volontà delle imprese di fornire una migliore e più completa rappresentazione delle proprie performance, andando ad arricchire la logica quantitativo/monetaria tipica del bilancio d'esercizio. Negli anni, poi, si è assistito alla comparsa di un ulteriore strumento di rendicontazione, il bilancio sociale. Quest'ultimo, nato come strumento di comunicazione delle imprese verso i pubblici di riferimento più sensibili alle tematiche sociali, nel tempo ha assunto un ruolo di tipo strategico diventando, prima strumento di supporto nella determinazione della mission aziendale, poi strumento di governance e di definizione di regole e responsabilità. Bilancio ambientale e sociale, dunque, hanno avuto il merito di ampliare il concetto stesso di azienda, alla quale viene oggi unanimemente riconosciuta oltre che una natura economica, anche una sociale e ambientale. Tuttavia, la predisposizione di due documenti distinti, faceva sì che le informazioni in essi contenute rimanessero fra loro separate, impedendo un confronto trasversale. Proprio il desiderio di superare questa impostazione settoriale e «[...] di porre invece

¹⁰³ Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives*, 24 (1), p. 34-45.

¹⁰⁴ Bagnoli, L. (2010). *Responsabilità sociale e modelli di misurazione*. Milano: FrancoAngeli.

¹⁰⁵ Tenuta, P. (2009). L'analisi multicriteriale per la valutazione della sostenibilità. *Economia Aziendale Online*, 111-130

in relazione le ricadute sociali delle politiche ambientali e le ricadute ambientali delle politiche sociali [...]» (Tenuta, 2009)¹⁰⁶, ha portato - verso la fine degli anni Novanta - al concepimento di un nuovo strumento di rendicontazione, il cui perimetro risultava esteso a tutte e tre le prospettive previste dalla logica TBL (fig. 3): stiamo parlando del *bilancio di sostenibilità*.

Figura 3 - La Triple Bottom Line



Fonte: University of Michigan Sustainability Assessment

Il bilancio di sostenibilità fornisce una rappresentazione equilibrata delle performance aziendali - siano esse positive o negative - rappresentando un documento di sintesi delle tre dimensioni fondamentali dell'agire dell'impresa: la *sostenibilità economica*, intesa come capacità di produrre reddito, lavoro e profitto, la *sostenibilità ambientale*, vista come attitudine a preservare la qualità delle risorse naturali e la *sostenibilità sociale*, cioè la capacità di garantire in modo equo, benessere e opportunità di crescita¹⁰⁷. Quindi, sebbene bilancio ambientale, sociale e di sostenibilità siano tutti e tre strumenti finalizzati alla valorizzazione degli assets non economici dell'impresa, mentre i primi due aiutano a definire e raccontare con chiarezza la missione e l'identità aziendale secondo le due prospettive considerate distintamente, il bilancio di sostenibilità va oltre. Innanzitutto, la logica congiunta di analisi, comporta necessariamente un consolidamento della comunicazione fra le diverse funzioni aziendali e dunque fa sì che le imprese riflettano sui propri modelli di business e sulle

¹⁰⁶ Tenuta P., *Op. Cit.*, 2009.

¹⁰⁷ Garelli, R. (2003). L'informativa socio - ambientale: verso il bilancio di sostenibilità. In D. Mancini, A. Quaglii, & L. Marchi (A cura di), *Gli intangibles e la comunicazione d'impresa* (p. 249-288). Milano: FrancoAngeli.

proprie strutture organizzative¹⁰⁸. In secondo luogo, tale visione integrata, rende il bilancio di sostenibilità capace di garantire una maggiore stabilità delle valutazioni da parte del mercato: quest'ultimo, infatti, potrà disporre di uno strumento informativo esauriente che permetterà di valutare l'impresa non solo sulla base delle sue performance correnti, ma anche in relazione alle potenzialità future, misurate per di più congiuntamente secondo le tre prospettive¹⁰⁹. Infine, vista l'attitudine del bilancio di sostenibilità a individuare e monitorare per ciascuna delle suddette dimensioni una serie di indicatori obiettivo rispetto ai quali l'impresa si impegna pubblicamente e si misura, il documento in questione giunge ad assumere una valenza di pianificazione e di controllo strategico¹¹⁰.

Dunque, le organizzazioni si trovano a disporre di uno strumento dotato di molteplici potenzialità, le quali, tuttavia, si tradurranno in reali opportunità, solo se la comunicazione trasparente della sostenibilità raggiungerà una visione globalmente condivisa di concetti, linguaggi e standard. E' in questa direzione che si sono mossi diversi enti e organizzazioni, aventi il desiderio di creare un modello credibile e condiviso per il reporting di sostenibilità. Nel prossimo paragrafo saranno sintetizzate le proposte in merito, più recenti e complete.

2.4.2. Modelli e linee guida per la redazione del bilancio di sostenibilità

Negli ultimi anni si è assistito all'adozione del bilancio di sostenibilità da parte di un considerevole numero di imprese in risposta, da un lato alle pressioni esercitate dai numerosi portatori d'interesse, dall'altro alla presa di coscienza da parte delle organizzazioni che un tale documento di reporting, se ben utilizzato, può garantire efficaci relazioni con gli stakeholders, orientare verso giuste scelte d'investimento, creare buoni rapporti con il mercato, nonché assicurare una consapevole gestione dei rischi, con conseguente miglioramento delle performance¹¹¹. E' in questo contesto che si è reso necessario sviluppare degli standard di riferimento globali

¹⁰⁸ Lungu, C., Caraiani, C., Dascalu, C., & Guse, R. G. (2011). Exploratory study on social and environmental reporting of european companies in crises period. *Accounting and Management Information Systems*, 10 (4), p. 459 - 478.

¹⁰⁹ Marchetti S., *Op. Cit.*, 2006

¹¹⁰ Parmigiani, M. (2003). *Strumenti di accountability: dal bilancio sociale al bilancio di sostenibilità*. Tratto il giorno Marzo 2012 da <http://www.emilia-romagna.legacoop.it/ArchivioFiles/Strumenti di Accountability Dal bilancio sociale.pdf>

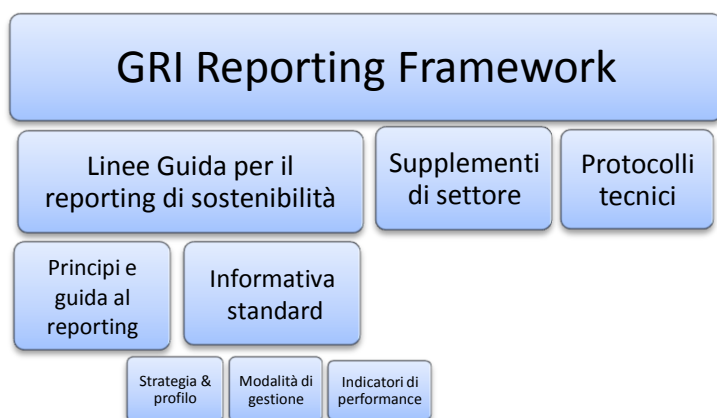
¹¹¹ Deloitte. (2011). *The sustainable Board*. Tratto il giorno Marzo 2012 da Iasplus: <http://www.iasplus.com/sustain/1201sustainableboard.pdf>

come guida alla rendicontazione di sostenibilità. Tra le numerose iniziative al proposito¹¹², in questa sede si è deciso di presentare quelle considerate più complete e innovative: le Linee Guida proposte dal Global Reporting Initiative (GRI).

2.4.2.1. Le proposte del Global Reporting Initiative (GRI)

Nato nel 1997 e diventato istituzione indipendente a partire dal 2002, il GRI è un'associazione non-profit multi-stakeholders composta da più di 30.000 esperti di tutto il mondo e avente la finalità di supportare le società nell'affrontare i temi della sostenibilità¹¹³: «*we built GRI in the belief that a globalized world needs a generally-accepted global standard for nonfinancial reporting to achieve the accountability and transparency that all stakeholders need and deserve*» (Allen White, 2009)¹¹⁴.

Figura 4 - Articolazione del GRI Reporting Framework



Fonte: elaborazione propria

L'obiettivo del GRI è quello di massimizzare l'utilità e il valore dei contenuti dei report di sostenibilità; a tale proposito, esso afferma: «*Sustainability reporting is a living process and tool, and does not begin or end with a printed or online publication*» (GRI, 2010-2011)¹¹⁵. Il GRI si è impegnato

nella predisposizione e nella diffusione di un modello universalmente condiviso che fungesse da guida per la realizzazione di un esaustivo sistema di rendicontazione, basato sull'adozione della logica TBL: stiamo parlando del GRI Reporting Framework (fig. 4), oggi il più diffuso al mondo.

Le *Linee Guida per il reporting di sostenibilità* rappresentano il caposaldo del framework del GRI; esse possono essere adottate volontariamente e in modo

¹¹²Tra le altre linee guida e standard si ricordano, ad esempio: *The OECD Guidelines on Multinational Enterprises*, sviluppate per la prima volta nel 1976 e riviste nel 2000 e lo *standard di processo AA1000*, definito dall'Institute of Ethical and Social Accountability.

¹¹³ *What is GRI?* (2012). Tratto il giorno Febbraio 2012 da Global Reporting Initiative:

<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>

¹¹⁴ Allen White è, assieme a Robert Massie, il fondatore del GRI. Questa affermazione è stata inclusa in una corrispondenza mail avuta con Eccles R. e Krzus M., il 2 Settembre del 2009.

¹¹⁵ Global Reporting Initiative. (2010-2011). *Sustainability Reporting Guidelines - Version 3.1*.

flessibile dalle organizzazioni di tutto il mondo che desiderano essere trasparenti in merito alle loro prestazioni nei settori chiave della sostenibilità. Si articolano in *principi e guida al reporting e informativa standard*. I primi, da un lato supportano l'organizzazione nella scelta degli indicatori e degli argomenti da trattare, dall'altro definiscono i requisiti a garanzia della qualità dei contenuti. L'informativa standard, invece, identifica le tre tipologie di informazioni che, in quanto rilevanti e significative per tutte le organizzazioni e le categorie di stakeholders, devono essere presentate nel bilancio di sostenibilità. Esse sono: (1) *strategia e profilo*, dove si descrive il modus operandi dell'organizzazione e dei vertici aziendali con riferimento ai temi di sostenibilità; (2) *modalità di gestione*, che illustra le politiche e i sistemi di gestione utilizzati per implementare la sostenibilità; (3) *indicatori di performance*, dove il GRI propone una serie di indicatori quantitativi e qualitativi per una rappresentazione completa delle performance economiche, ambientali e sociali dell'impresa. Gli *indicatori economici*, devono dare evidenza della dimensione economica della sostenibilità, descrivendo - attraverso la rappresentazione della performance economica, della presenza sul mercato e degli impatti economici indiretti - il contributo dell'organizzazione, alla sostenibilità del sistema economico. Gli *indicatori ambientali*, devono invece valutare l'efficacia e l'efficienza nell'uso delle risorse da parte dell'impresa. Infine, gli *indicatori sociali*, devono rappresentare l'impegno dell'impresa nei confronti dei principali temi sociali (diritti umani, condizioni di lavoro, società e responsabilità di prodotto).

Il grande pregio delle Linee Guida del GRI è che, al fine di offrire uno standard di report che si adegui alle mutevoli esigenze degli stakeholders, esse sono in continua evoluzione. Oggi sono nella loro terza generazione (G3.1.) - emanata nel marzo 2011 - e si stanno avvicinando alla quarta edizione (G4), che sarà pubblicata nel marzo 2013. La versione G3.1 rappresenta un aggiornamento e un completamento della versione G3.0 rilasciata nel 2006¹¹⁶ e si differenzia da quest'ultima per l'inclusione di nuove riflessioni e indicazioni su tre specifici temi: la comunità locale, i diritti umani e le problematiche di genere. Lo standard G3.1, riflette fortemente l'attenzione che verso la fine del primo decennio del 2000 era stata posta sulle tematiche dei diritti umani. Lo standard G4, invece, è stato concepito per soddisfare

¹¹⁶ La prima versione delle linee guida (G3) risale al giugno del 2000.

le crescenti richieste da parte degli stakeholders di una più estesa e chiara comunicazione delle performance non finanziarie delle organizzazioni, fungendo inoltre da modello fruibile non solo dalle multinazionali, ma anche dalle PMI. Tale standard si ripropone di utilizzare un lessico più specifico e adeguato per riflettere in modo quanto più reale e veritiero le questioni economiche, ambientali e sociali della società odierna, al fine di rendere più rilevante il contenuto dei bilanci di sostenibilità¹¹⁷. Il tentativo dello standard G4, inoltre, è quello di adeguare le Linee Guida alle tematiche della Rendicontazione Integrata¹¹⁸ che si stanno diffondendo in questi anni e che vedono come protagonista l'IIRC - alla nascita del quale il GRI ha contribuito attivamente - con le sue proposte One Report¹¹⁹.

A conclusione di questo capitolo in cui sono stati presentati i principali strumenti di comunicazione volontaria delle performance di impresa, si è pensato di inserire un paragrafo che, anche tramite l'ausilio di grafici e tabelle, consenta di effettuare alcune considerazioni in merito alla diffusione, all'utilizzo e alle motivazioni sottostanti l'adozione degli strumenti di CSR.

2.5. Considerazioni conclusive sugli strumenti di CSR

Alcuni recenti studi hanno confermato che la comunicazione delle performance ambientali e sociali, è fortemente influenzata dalle pressioni provenienti dal mercato: a partire dagli inizi del 2000, la domanda di informazioni complete e affidabili rivolta soprattutto alle grandi società quotate, è cresciuta drammaticamente e il fallimento di alcuni di questi colossi ha accentuato ancora di più le pressioni per ottenere una comunicazione trasparente ed esaustiva¹²⁰. Uno studio condotto da Mammatt, J., Marx, B. & Van Dyk, V.¹²¹ dimostra che dal 2008 a oggi, c'è stato un notevole miglioramento della qualità e dell'efficacia della reportistica socio - ambientale. In effetti, la crisi finanziaria ed economica che ha caratterizzato gli ultimi anni, ha reso le

¹¹⁷ *GRI-G4: la nuova generazione di linee guida per la rendicontazione sociale*. (2011, Agosto). Tratto il giorno Agosto 2012 da BilanciaRSI-Valore sostenibile: <http://www.bilanciarsi.it/2011/08/24/linee-guida-g4-la-nuova-generazione-di-linee-guida-per-la-rendicontazione-sociale/>

¹¹⁸ *Linee guida G4 e report integrato. Le nuove tendenze della rendicontazione sociale*. (2011, Febbraio). Tratto il giorno Marzo 2012 da BilanciaRSI-Valore sostenibile: <http://www.bilanciarsi.it/2011/02/11/linee-guida-g4-e-report-integrato-le-nuove-tendenze-della-rendicontazione-sociale/>

¹¹⁹ Le recenti proposte di Report Integrato saranno oggetto del capitolo 3 della presente trattazione.

¹²⁰ Golob, U., & Bartlett, J. L. (2007). Communicating About Corporate Social Responsibility: A Comparative Study of CSR Reporting in Australia and. *Public Relations Review*, 33 (1), p. 1-9.

¹²¹ Mammatt, J., Marx, B., & Van Dyk, V. (2010). Sustainability reporting and assurance: the way of the future. *ASA Accountancy Journal*, p. 22-25.

imprese sempre più consapevoli dell'urgente necessità di ricorrere a una "disclosure allargata": solo attraverso una maggior trasparenza verso gli stakeholders, le imprese possono guadagnarsi la loro fiducia e compensare gli effetti negativi causati dalla crisi¹²². Questo si è tradotto, soprattutto in Europa, in un aumento del ricorso a report contenenti informazioni aggiuntive rispetto a quelle economico-finanziarie (*allegato 3*)¹²³, con i correlati rischi e benefici (*allegato 4*). Tuttavia, secondo Lungu, Caraiani, Dascalu, & Guse¹²⁴ il cammino da percorrere è ancora lungo e impegnativo, soprattutto per quanto riguarda i seguenti aspetti:

➤ *l'utilizzo di tali strumenti*: secondo la survey condotta da McKinsey nel 2010¹²⁵, la maggior parte delle società impegnate attivamente nella CSR o si limita a pubblicare le proprie politiche sul sito web, o le comunica esclusivamente ai principali investitori, oppure utilizza mezzi di comunicazione informali. Solo il 40% decide di racchiuderle in un documento ufficiale (*allegato 5*). Per questi, la scelta può ricadere fra diverse tipologie di documenti. Negli anni si è assistito a un cambiamento di abitudini che ha visto i bilanci ambientali, molto in voga negli anni Novanta, lasciare il posto ai bilanci di sostenibilità. Ancora molto esiguo è il ricorso a report integrati, che in realtà si avvicinano di più al modello di Connected Report (*allegato 6*)¹²⁶. Nella redazione del bilancio di sostenibilità, le Linee Guida del GRI sono quelle più comunemente utilizzate - l'80% delle G250 e il 69% delle N100 ne fa uso - e il loro impiego cresce di anno in anno¹²⁷;

➤ *le motivazioni che inducono a ricorrere a tali strumenti di comunicazione*: secondo l'indagine di McKinsey¹²⁸ più del 20% dei rispondenti non sa dare una chiara definizione di sostenibilità e di conseguenza non sa motivare con precisione la scelta di ricorrere a strumenti in grado di darne disclosure. Tra coloro che invece sembrano avere una maggiore consapevolezza dell'importanza di tali strumenti, il 72% decide di utilizzarli per migliorare reputazione e immagine (*allegato 7*).

¹²² Dawkins, C., & Fraas, J. (2011). Coming Clean: The Impact of Environmental Performance and Visibility on Corporate Climate change disclosure. *Journal of Business Ethics*, p. 303-322.

¹²³ CorporateRegister.com. (2011). *Experienced stakeholders judge the world's leading CR reports - Global Winners & Reporting Trends*. Indagine condotta su un campione di 31.000 report di 7.500 diverse società.

¹²⁴ Lungu, C., Caraiani, C., Dascalu, C., & Guse, R. G. *Op. cit.*, 2011.

¹²⁵ McKinsey Global Survey Results. (2010). *How companies manage sustainability*. Indagine condotta su un campione di 1.946 organizzazioni appartenenti a diverse realtà e settori.

¹²⁶ CorporateRegister.com., *Op. Cit.*, 2011.

¹²⁷ KPMG International. (2011). *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*.

¹²⁸ McKinsey Global Survey Results., *Op. Cit.*, 2010.

➤ *la certificazione delle informazioni contenute*: a questo proposito, i risultati emersi dall'indagine condotta da KPMG nel 2011¹²⁹, evidenziano una generale arretratezza. Ancora oggi manca uno standard di verifica generalmente accettato, capace di includere tutti gli aspetti della reportistica aziendale. La conseguenza è che solo il 46% delle G250 e il 38% delle N100 ricorre alla certificazione da parte di un soggetto terzo indipendente (*allegato 8*) e sebbene ci sia stato un leggero miglioramento rispetto al 2008, si tratta da un lato di un risultato sorprendente, visto che la recente perdita di credibilità, che sta colpendo indistintamente tutte le aziende, dovrebbe indurle a incrementare il ricorso alla certificazione esterna per riconquistare la fiducia degli stakeholders; dall'altro, si tratta di un risultato preoccupante, che testimonia che ancora oggi, alle CSR information non è attribuita pari dignità delle informazioni finanziarie. Un importante tentativo di colmare il gap della credibilità, è stato fatto nel 2000, con l'ISAE3000 e nel 2003 attraverso la pubblicazione dell'AA1000S, oggi disponibile nella versione aggiornata al 2008, l'AA1000AS. Essi sono standard disegnati in accordo con il GRI e finalizzati a fornire agli assurance provider una guida per la verifica dei report contenenti performance sociali, etiche, economiche, ambientali e, in generale, di sostenibilità¹³⁰.

Termina, così, il secondo capitolo della presente trattazione. Dopo aver analizzato, in ottica evolutiva, gli sviluppi che in questi anni hanno caratterizzato gli strumenti di comunicazione volontaria delle performance d'impresa, nel prossimo capitolo si affronterà, il tema del Reporting Integrato, la recente evoluzione in tema di reportistica aziendale.

¹²⁹ KPMG International. (2011). *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*.

¹³⁰ AccountAbility. (2008). *AA1000. Assurance standard 2008*.

TERZO CAPITOLO

IL REPORTING INTEGRATO: LA NUOVA FRONTIERA DELLA RENDICONTAZIONE D'IMPRESA

3.1. Il mondo sta cambiando. Il reporting deve adeguarsi

Il mondo sta cambiando! Causa la globalizzazione, le forti interdipendenze fra le economie di tutto il mondo, i consistenti progressi tecnologici, la rapida crescita della popolazione e del consumo di risorse. *Il reporting deve adeguarsi!* Non deve e non può perdere tempo¹³¹. In questi anni si è assistito a una profonda evoluzione nel campo della rendicontazione delle performance d'impresa: molte sono state le iniziative atte ad ampliare il sistema di comunicazione aziendale, volendo abbracciare anche tematiche non strettamente connesse ai risultati economico-finanziari. Tuttavia, questi cambiamenti non sempre si sono tradotti in miglioramenti: «[...]Today, an unnecessarily high level of complexity exists in both accounting standards and disclosure requirements. The result is high burdens on the companies, that prepare financial reports that are, ironically, less relevant and useful [...]» (Eccles & Krzus, 2010)¹³². Ciò significa che, per effetto del moltiplicarsi di leggi, regolamenti, linee guida e standards, l'esito è stato un aumento della confusione e della frammentazione delle informazioni rese disponibili al pubblico. Report finanziari più lunghi e complessi, caratterizzati dalla presenza di una quantità eccessiva di note e commenti, si affiancano ad altri documenti, quali bilanci ambientali, sociali e di sostenibilità, che troppo spesso contengono informazioni che risultano totalmente scorrelate dal contenuto dei bilanci d'esercizio¹³³; questo anche perché: «[...] there is too often a disconnection between corporate investor relations and sustainability departments [...]» (Woll, 2009)¹³⁴. Il rischio è di trovarsi dinanzi a una rendicontazione di non facile lettura poiché contenente informazioni incomparabili, ridondanti e non collegate fra loro; una rendicontazione che per di più, non

¹³¹The International Integrated Reporting Council. (2011). *Towards Integrated Reporting. Communicating Value in the 21st century.*

¹³² Eccles, R., & Krzus, M., *Op. Cit.*, 2010.

¹³³ Maraghini, M., & Tommasiello, S. (2008). Rappresentazione integrata delle performance aziendali: il caso Monnalisa S.p.A. In C. Busco, D. Gazzei, & M. Maraghini, *Controllo di gestione. Best practice e casi operativi* (p. 305-329). KNOWITA.

¹³⁴ Lisa Woll è CEO di SIF. Questa affermazione è stata inclusa in una corrispondenza mail avuta con Eccles R. il 25 Settembre del 2009.

contenendo una valutazione di sintesi capace di fornire - seppur in modo approssimativo - un giudizio globale¹³⁵, lascia numerosi quesiti senza risposta. Resosi conto della confusione normativa nell'ambito della reportistica d'impresa anche il presidente Obama, nel suo discorso di presentazione della riforma finanziaria, ha dichiarato l'esigenza di un ripensamento della rendicontazione: «*these reforms are rooted in a simple direction: we ought to set clear rules of the road to promote transparency and accountability*» (Obama, 2009)¹³⁶.

Il desiderio di colmare il gap informativo fra azienda e stakeholders, non può essere soddisfatto semplicemente continuando ad aggiungere informazioni a report già fin troppo lunghi: la quantità non è sinonimo di qualità¹³⁷. Un documento troppo voluminoso e dettagliato, oltre che scoraggiarne la lettura, rischia di offuscare le informazioni critiche, piuttosto che darne evidenza e chiarirne il significato e non risulta certamente di grande aiuto a chi - soprattutto in questi periodi di crisi - vorrebbe conoscere più approfonditamente le reali performance delle imprese, senza essere sovraccaricato di inutili e irrilevanti dettagli¹³⁸.

3.1.1. La rendicontazione del XXI secolo: “more with less”

Dunque, quale dovrebbe essere il contenuto dei report “di nuova generazione”? L'indagine condotta da KPMG & SustainAbility¹³⁹ può aiutarci a rispondere a questa domanda. L'obiettivo delle aziende diventa perseguire la filosofia “more with less”. Ciò significa che quello di cui abbiamo realmente bisogno oggi è un report capace di descrivere in modo esauriente le differenti dimensioni aziendali, così da chiarire le relazioni fra rischi e opportunità, strategia e governance, performance finanziarie e non finanziarie; un report che combini i differenti approcci e le diverse informazioni oggi contenute in documenti distinti, grazie a un'opportuna attività d'integrazione e coordinamento e non di mera sommatoria dei loro contenuti; un report che, utilizzando un linguaggio semplice e avendo forma e struttura lineari, possa essere di

¹³⁵ Paternostro, S. (2009). Verso la rappresentazione e valutazione dello sviluppo delle aziende: i limiti dell'informativa economico-finanziaria e il contributo di alcuni approcci informativi complementari. In G. Catturi (A cura di), *Evoluzione, crescita e sviluppo degli organismi aziendali* (p. 277-305). Siena.

¹³⁶ *Text of Obama's Speech on Financial Reform*. (2009). Tratto il giorno Marzo 2012 da The New York Times Online: www.nytimes.com/2009/09/15/business/15obamatext.html

¹³⁷ Galea, H., & Vella, D. (2012, Marzo). Improving business reporting: Integrated reporting to the rescue. *Times of Malta.com*.

¹³⁸ Institute of Chartered Accountants in England and Wales, *Op. Cit.*, 2009.

¹³⁹ KPMG & SustainAbility. (2008). *Count Me in: The readers' take on sustainability reporting* (p.39).

immediata comprensione a un pubblico di riferimento sempre più vasto e con poche competenze tecniche; un report che possieda le doti di *flessibilità* - in quanto deve essere capace di adeguarsi alle mutevoli caratteristiche dell'organizzazione e alle differenti esigenze conoscitive - e di *dinamicità* - in quanto i dati in esso contenuti non devono essere solo l'esito di azioni passate, ma anche e soprattutto il trampolino di lancio per le scelte future¹⁴⁰. Insomma c'è bisogno di Integrated Report e Integrated Reporting.

Tuttavia, prima di entrare nel merito della Rendicontazione Integrata, è opportuno presentare l'iniziativa che ha funto da precursore del One Report: stiamo parlando del The Prince's Accounting For Sustainability project (A4S) che, con la sua proposte di Connected Report, ha dato una vera e propria spinta verso l'Integrated Reporting.

3.1.2. Il precursore del One Report: il Connected Report

Il progetto Accounting For Sustainability è stato istituito dal Principe del Galles nel 2006 «[...] *to ensure that sustainability is not just talked and worried about, but becomes embedded in organizations' DNA and to develop practical guidance and tools for embedding sustainability into decision-making and reporting processes*» (HRH The Prince of Wales, 2006)¹⁴¹. L'A4S, ritenendo che fosse del tutto improbabile che un'organizzazione potesse riuscire a perseguire le proprie strategie senza impattare sull'ambiente e sulla comunità di riferimento e dunque senza incorrere in rischi reputazionali e d'immagine, si è energicamente attivato affinché le imprese si dirigessero verso un modello di reporting capace di riflettere in modo "connesso" l'indirizzo strategico, la performance finanziaria e quella di sostenibilità¹⁴². Lo strumento che, secondo l'A4S, avrebbe consentito di raggiungere questi obiettivi d'integrazione era il *Connected Report*; esso avrebbe risposto alla generale insoddisfazione manifestata nei confronti degli Annual Report che risultavano di scarsa utilità agli occhi di "preparatori e fruitori". Le informazioni contenute in un Connected Report, avrebbero avuto il pregio di spiegare in maniera concisa, completa ed equilibrata la performance complessiva dell'impresa, servendosi di un

¹⁴⁰ Maraghini, M., & Tommasiello, S., *Op. Cit.*, 2008.

¹⁴¹ *Project aims and mission statement*. (2006). Tratto il giorno Marzo 2012 da The Prince's Accounting For Sustainability project: <http://www.accountingforsustainability.org/about-us>

¹⁴² *Using the Connected Reporting Framework*. (2009). Tratto il giorno Marzo 2012 da Corporate Social Responsibility: <http://tracey-lloyd.suite101.com/using-the-connected-reporting-framework-a161175>

unico documento¹⁴³. Nel Dicembre del 2007, l'A4S ha sviluppato il Connected Reporting Framework (CRF) - aggiornato poi nel 2009 - al fine di supportare e agevolare le aziende nell'elaborazione di un report cosiffatto. Secondo tale framework innanzitutto, le imprese dovrebbero identificare i principali temi di sostenibilità e comprendere come questi potrebbero impattare sugli obiettivi strategici; in secondo luogo, dovrebbero illustrare le azioni intraprese a fronte delle tematiche critiche di sostenibilità individuate e valutare le proprie performance, attraverso l'utilizzo di opportuni KPIs; infine, dovrebbero effettuare un confronto fra risultati raggiunti e risultati obiettivo¹⁴⁴.

L'A4S, in quanto istituto di ricerca oltre che di promozione delle tematiche di sostenibilità, nel 2009 ha lanciato un "case study" al quale hanno partecipato numerose imprese¹⁴⁵ appartenenti a diverse realtà e settori che, avendo aderito alle logiche del CRF, hanno reso testimonianza della loro esperienza¹⁴⁶. Ciò che è emerso da questa indagine, è una generale soddisfazione dettata dal fatto che «[...] *much of the data needed was already available and the additional time needed to collate it, compile and present the Report was relatively short. [...] Linking reporting to strategy has heightened awareness of sustainability which has led to increased input of sustainability into the decision-making processes, this may also lead to reduced cost. [...] Sustainability awareness increased as a result of adopting the CRF, both internally and externally*» (A4S, 2009).

Le proposte dell'A4S hanno rappresentato una vera e propria innovazione: sebbene abbiano trovato le proprie radici nella reportistica di sostenibilità, si sono poi progressivamente allontanate da questa per dirigersi verso una tipologia di rendicontazione più "all'avanguardia" che auspica l'integrazione sistematica delle dimensioni caratteristiche dell'impresa e la loro rappresentazione all'interno di un unico report. Benché nel CRF non si faccia riferimento esplicito al concetto di Bilancio Unico, i principi in esso contenuti sono chiaramente in linea con

¹⁴³ Accounting For Sustainability. (2009). *Connected Reporting – A practical guide with worked examples*.

¹⁴⁴ *The "how to" guide*. (2012). Tratto il giorno Marzo 2012 da Connected reporting - Accounting For Sustainability: <http://www.connectedreporting.accountingforsustainability.org/the-how-to-guide.html>

¹⁴⁵ Fra queste: Aviva plc, BT Group plc, EDF Energy plc, HSBC Holdings plc, The Environment Agency, West Sussex County Council.

¹⁴⁶ Tali testimonianze sono state raccolte nel 2009 nel rapporto Accounting For Sustainability (2009). *Connected reporting in practice. A consolidated case study* e aggiornate nel 2010 attraverso il libro *Accounting For Sustainability. Practical insights*. edito da Anthony Hopwood, Jeffrey Unerman & Jessica Fries.

quest'ultimo, tanto da poter considerare il Connected Report uno "strumento ponte" fra il bilancio di sostenibilità e il Report Integrato¹⁴⁷.

Oggi, l'A4S ha deciso di abbracciare gli orizzonti più ampi offerti dalla Reportistica Integrata: dopo aver contribuito attivamente, assieme al GRI, alla nascita dell'IIRC, attualmente ne è membro e fermo promotore delle sue iniziative.

Dopo questa premessa è ora possibile entrare nel dettaglio delle tematiche di Integrated Reporting e Integrated Report.

3.2. Integrated Report, Integrated ReportING e Integrated Management

L'Integrated Report, detto anche One Report o - all'italiana - Report Unico o Report Integrato, può essere definito come «*la rappresentazione olistica e integrata della situazione aziendale in riferimento ai risultati economico-finanziari, sociali e ambientali*» (KPMG S.p.A., 2010)¹⁴⁸. Tuttavia, questa definizione così semplice e sintetica, non deve far pensare che il Report Unico sia meramente uno strumento che combini, all'interno di un singolo documento, le informazioni finanziarie, contenute nell'Annual Report e quelle non finanziarie, raccolte nei documenti di CSR¹⁴⁹. L'Integrated Report, infatti, oltre a permetterci di dire addio alla dicotomica che per anni ha dominato il campo della rendicontazione fra Annual Report e report sulla CSR, sarà soprattutto un documento che grazie alla *struttura chiara, lineare e logica*, aiuterà i lettori a cogliere e ricordare ciò che è veramente importante; un report orientato al futuro, oltre che al passato, che contenendo un *messaggio semplice, essenziale e univoco* rivolto a tutti gli stakeholders, eviterà il fraintendimento dei risultati aziendali; un report che, grazie a siti Web delle aziende user-friendly, sarà *interattivo e di immediata reperibilità*¹⁵⁰.

Il Report Unico, però, per portare a questi risultati e consentire una rappresentazione contestuale, globale e integrale delle performance aziendali, dovrebbe essere solo lo step conclusivo di un processo innovativo di governo e controllo aziendale nel quale, fin dalla fase di elaborazione della strategia e di definizione degli obiettivi, CEO,

¹⁴⁷ Eccles, R., & Krzus, M., *Op. Cit.*, 2010.

¹⁴⁸ KPMG S.p.A. (2010). *Reporting unico: riflessioni e prospettive*.

¹⁴⁹ Piermattei, L. (2010). Transformative Innovation towards Integrated Reporting Passes through a Hands on Transition Phase and Leads to Real Innovation in Management. In R. Eccles, B. Cheng, & D. Saltzman, *The Landscape of Integrated Reporting: Reflections and Next Steps* (p.194-196). Cambridge: Smashwords Edition.

¹⁵⁰ Report Leadership. (2006). *Tomorrow's reporting today*.

CFO, CSR Officer¹⁵¹ e Board, lavorano a stretto contatto fra loro e con le altre unità aziendali¹⁵². A tale proposito risulta di estrema importanza che all'interno dell'organizzazione si identifichi un soggetto responsabile di promuovere tale integrazione, coordinamento e collaborazione; questo ruolo, secondo Eccles R. & Krzus M.¹⁵³ potrebbe essere, ad esempio, ricoperto dal Corporate Communication Officer che risponderebbe direttamente al CEO e che dovrebbe necessariamente essere "multi-skilled". E' dunque evidente che l'aggettivo 'unico' non si riferisce solo al numero di volumi in cui sono raccolte le informazioni, ma piuttosto all'unicità che deve caratterizzare l'intero processo di rendicontazione. Per descrivere il fenomeno attualmente in corso, KPMG ha affermato: «*it's about Integrated Reporting and not about One Integrated Report*» (KPMG Advisory, 2010)¹⁵⁴, volendo significare che il One Report rappresenta solo il risultato finale di un nuovo modo di concepire e gestire il business, concreta manifestazione di un profondo cambiamento della cultura organizzativa, conseguenza della consapevolezza che obiettivi economici, sociali e ambientali non sono in contrapposizione fra loro ma che, al contrario, una loro gestione integrata, garantisce opportunità di crescita, innovazione e vantaggio competitivo.

La vera innovazione nella reportistica del XXI secolo, perciò, non sta solo nella rappresentazione incrociata e retrospettiva dei risultati finanziari e non finanziari, ma anche nell'allineamento degli approcci manageriali. La strada verso il Report Integrato, non può essere intrapresa se nell'azienda non si dà altresì vita a un "*Management Integrato*", cioè un modello manageriale in cui tutte le funzioni, collaborando fra loro nella definizione delle strategie, tengono conto oltre che delle conseguenze economico-finanziarie, anche di quelle sociali e ambientali, proprie e altrui. Management e Reporting Integrato rappresentano due facce della stessa medaglia, causa e conseguenza l'uno dell'altro, aventi l'obiettivo di dimostrare in che modo l'impresa crea o distrugge valore per gli stakeholders, azionisti compresi¹⁵⁵.

¹⁵¹ Si tratta del responsabile della sostenibilità aziendale, una nuova figura che sempre di più in questi anni sta acquisendo importanza all'interno delle organizzazioni.

¹⁵² Piermattei, L., & Ventrone, F. (2011, Novembre). Dall'integrated reporting all'integrated management. *Harvard Business Review- ITALIA* (11), p. 62-66.

¹⁵³ Eccles, R., & Krzus, M., *Op. Cit.*, 2010.

¹⁵⁴ KPMG Advisory. (2010). *Integrated reporting: closing the loop of strategy*.

¹⁵⁵ Piermattei, L., & Ventrone, F., *Op. Cit.*, 2011, Novembre.

Concludendo: il Report Unico deve essere visto, più come un processo che come un prodotto¹⁵⁶. Esso possiede tutte le caratteristiche di una vera e propria innovazione di processo e di gestione, risultato di un “Integrated Thinking” del tutto estraneo al ragionamento “per silos”¹⁵⁷; tale aspetto del tutto innovativo rende il One Report distintivo perfino rispetto al Connected Report.

Purtroppo, il rischio è che s’interpreti il Report Integrato come semplice evoluzione della rendicontazione finanziaria e di sostenibilità o come banale sommatoria dei loro contenuti¹⁵⁸, lasciandosi così sfuggire le significative opportunità che questa nuova concezione di reportistica potrebbe offrire. A ulteriore smentita di questa falsa credenza, nel prossimo paragrafo si mostreranno le peculiarità proprie del One Report, unico documento istituzionale a massimo potenziale informativo che finalmente consentirà una valutazione globale delle performance d’impresa e delle sue capacità di sopravvivenza nel medio - lungo termine¹⁵⁹.

3.2.1. Le peculiarità del One Report

«Il processo che ci può consentire di creare e adottare una Rendicontazione Integrata, non risiede unicamente nell’intenzione di cambiare i paradigmi esistenti, ma nella determinazione a costruire una nuova modalità di rendicontazione, basata su quanto dobbiamo ancora ottenere piuttosto che quanto invece esiste» (Piermattei L., 2010)¹⁶⁰. Un’innovazione, per essere radicale e apportare veri cambiamenti, necessita di sciogliere ogni legame con il passato; solo in questo modo si potrà beneficiare appieno delle novità introdotte. Andiamo dunque a descrivere ciò che differenzia il One Report dal bilancio di sostenibilità e da tutti gli strumenti di reportistica oggi comunemente diffusi.

Possiamo distinguere fra differenze concettuali e strutturali. Partendo dalle differenze concettuali: il Report Unico, nasce dalla convinzione che è necessario un profondo cambiamento nel modo di “fare reporting”: occorre eliminare la distinzione asettica fra shareholders e stakeholders - *«lo shareholder è uno stakeholder come lo sono gli altri, e non più un primus inter pares, come molte imprese hanno declinato*

¹⁵⁶ Deloitte Global Services Limited. (2011). *Integrated Reporting. A better view?*

¹⁵⁷ The International Integrated Reporting Council, *Op. Cit.*, 2011.

¹⁵⁸ Integrated Reporting Committee of South Africa. (2011). *Framework for integrated reporting and the integrated report. Discussion paper.*

¹⁵⁹ KPMG S.p.A. (2011). *L’implementazione del report unico all’interno delle imprese.*

¹⁶⁰ Piermattei, L., *Op. Cit.*, 2010.

nell'adozione delle loro politiche di sostenibilità» (King III)¹⁶¹ - e fra performance espressa in termini economico-finanziari e performance espressa in termini di sostenibilità¹⁶². A differenza di quanto in passato si poteva pensare, la raccolta di informazioni relative alle tematiche ambientali e sociali in report separati appositamente elaborati per gli stakeholders, anziché aumentare la loro legittimazione, ha avuto proprio l'effetto contrario, rendendoli marginali e mettendoli in secondo piano rispetto agli shareholders, per di più senza andare a colmare il gap informativo. Ecco l'esigenza di non limitarsi a quanto fatto con il bilancio di sostenibilità. Quest'ultimo, infatti, pur perseguendo la logica TBL, continua a costituire un documento a sé stante rispetto all'Annul Report e spesso, non dovendo rispettare specifiche tempistiche per la pubblicazione, è divulgato con un certo ritardo rispetto all'informativa finanziaria d'esercizio. Questo, da un lato rende difficoltosa la comprensione del legame fra i dati finanziari e quelli ambientali-sociali, dall'altro non consente la condivisione di mission e valori fra le funzioni aziendali e in particolare fra l'area finance e le unità che si occupano di CSR.

A differenza di tutti i documenti di CSR, i quali sarebbero a detta di Porter & Kramer¹⁶³ dei "palliativi un po' ipocriti della CSR", il Report Unico, consentirebbe un approccio radicale alla sostenibilità, avendo come obiettivo centrale - e non ancillare - la crescita sociale e la tutela ambientale. La principale critica dei due autori verso i bilanci di sostenibilità è che questi si focalizzerebbero esclusivamente sulla reputazione, mantenendo solo un collegamento limitato con il business.

Andando ora ad analizzare le differenze sostanziali: innanzitutto, ciò che distingue il Report Integrato dagli altri strumenti di comunicazione delle performance di sostenibilità è il *contenuto*¹⁶⁴: come già più volte ripetuto, esso dovrà includere dati utili per raccontare le strategie di sostenibilità e gli impatti positivi e negativi sugli stakeholders in termini economici, ambientali e sociali. Il One Report dovrà essere redatto sulla base di un framework per la Rendicontazione Integrata universalmente riconosciuto; in particolare, per quanto attiene i dati *economico-finanziari*, dovrà

¹⁶¹ Institute of directors. Southern Africa. (2009). *King code of governance for South Africa*.

¹⁶² KPMG S.p.A., *Op. Cit.*, 2011.

¹⁶³ Porter, M., & Kramer, M. (2011, gennaio-febbraio). Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, p. 2-17.

¹⁶⁴ I contenuti del One Report saranno descritti in modo dettagliato nel paragrafo 3.3. dove si presenteranno i principali framework proposti in questi anni da diversi organismi e istituzioni impegnati nella materia.

seguire le norme di legge, mentre con riferimento agli *aspetti di sostenibilità*, si dovrà servire degli standard per l'informativa non finanziaria che potranno differenziarsi per settore di appartenenza e il cui punto di riferimento è certamente rappresentato dalle Linee Guida del GRI¹⁶⁵.

Un secondo importante aspetto è che, a differenza del bilancio di sostenibilità e degli altri documenti di CSR, i quali si caratterizzano per la volontarietà di redazione, il One Report - come sottolineato da Eccles R. in una recente intervista¹⁶⁶ - dovrà diventare *obbligatorio per legge* ed essere pubblicato in occasione dell'assemblea dei soci, proprio come oggi accade per l'informativa finanziaria dei bilanci d'esercizio. Eccles dichiara a gran voce che ciò che è successo nella Repubblica Sudafricana - dove dal giugno del 2010 l'adozione del Report Integrato è un requisito di legge secondo la logica *comply or explain* per tutte le società quotate al Johannesburg Stock Exchange - dovrà necessariamente accadere anche in Europa e negli USA.

Una terza peculiarità del One Report, è relativa alle *responsabilità di predisposizione*¹⁶⁷; esse - come sottolineato dalle direttive contenute nel *King III*¹⁶⁸ - spetteranno al CdA, incaricato di garantire l'integrità e attestare la veridicità dei contenuti. In aggiunta, l'adesione all'Integrated Reporting, richiederà il forte commitment del CEO, il quale si dovrà assumere la responsabilità ultima del messaggio che l'azienda, attraverso il One Report, sta trasmettendo al mondo esterno¹⁶⁹. Il comitato per il controllo interno - o un suo equivalente - sarà poi chiamato ad assistere il CdA nel rivedere il Report Unico al fine di valutare l'affidabilità e la coerenza dei contenuti. In particolare esso, per quanto riguarda le *informazioni quantitative*, valuterà le procedure che supportano la raccolta, l'elaborazione e la trasmissione dei dati alla funzione responsabile della predisposizione del Report Unico; per quanto attiene i *dati qualitativi*, invece, dovrà garantire che questi non diano un'immagine incompleta e fuorviante della realtà aziendale. Infine, come già in parte accade in Italia per il bilancio d'esercizio delle

¹⁶⁵ KPMG S.p.A., *Op. Cit.*, 2011.

¹⁶⁶ Eccles, R. (2012, Marzo). Get Ready: Mandated Integrated Reporting Is The Future of Corporate Reporting. (D. Kiron, Intervistatore)

¹⁶⁷ KPMG S.p.A., *Op. Cit.*, 2011.

¹⁶⁸ Il "King III", voluto dal King Committee on Corporate Governance della Repubblica Sudafricana, è oggi considerato il principale volano della Reportistica Integrata. Per una trattazione dettagliata si rimanda al paragrafo 3.3. della presente trattazione.

¹⁶⁹ Eccles, R., & Krzus, M., *Op. Cit.*, 2010.

società quotate, il Report Unico potrebbe anche prevedere la firma del Dirigente Preposto o di un altro responsabile della governance e della sostenibilità dell'impresa. Tutto questo non accade oggi con i documenti di CSR, per i quali non esiste un processo di approvazione e di verifica formalizzato.

La quarta peculiarità del One Report, è relativa alla *revisione dei suoi contenuti*, la quale secondo le principali direttive - prime fra tutte quelle del *King III* - dovrà essere obbligatoria¹⁷⁰. Questo pone una serie di novità per le società di audit che decideranno di impegnarsi in tale ambito, visto che a oggi la revisione da parte di un soggetto terzo indipendente è prevista dalla legge solo per i contenuti finanziari, mentre ha carattere del tutto volontario per i documenti contenenti altre informazioni. Il One Audit, inteso come l'espressione di un giudizio univoco da parte di un unico soggetto sui contenuti finanziari e non, sembra rappresentare la soluzione migliore¹⁷¹. Gli auditor esterni saranno chiamati ad affrontare molteplici sfide: per la prima volta avranno la responsabilità di esprimere un giudizio unitario sulla veridicità e la correttezza di informazioni relative all'efficienza della governance, al risk management, ai sistemi di controllo interno, alle performance economiche, sociali e ambientali passate, presenti e future. Si renderanno necessari un ampliamento del set di competenze, una maggiore eterogeneità dei background dei professionisti inclusi nei team di revisione e lo sviluppo di nuove metodologie e tecnologie di audit; d'altro canto sarà possibile ottenere garanzie di standardizzazione, trasparenza e accuratezza di tutti i dati. In questo modo il One Report diventerà unica fonte attendibile d'informazione d'impresa¹⁷².

Ultima peculiarità del Report Integrato: il *carattere interattivo* reso possibile dall'utilizzo delle nuove tecnologie che comprendono in particolare l'*Extensible Business Reporting Language*¹⁷³ e più in generale *Internet*, con le sue continue evoluzioni, dalla versione statica di *Web 1.0*, alla versione più dinamica e interattiva

¹⁷⁰ KPMG S.p.A., *Op. Cit.*, 2011.

¹⁷¹ Ridehalgh, N. (2010). One Audit. Moving towards 21st Century Integrated Assurance. In R. Eccles, B. Cheng, & D. Saltzman, *The Landscape of Integrated Reporting: Reflections and Next Steps* (p. 138-142). Cambridge: Smashwords Edition.

¹⁷² Ridehalgh, N., *Op. Cit.*, 2010.

¹⁷³ XBRL: nuovo linguaggio di comunicazione elettronica che consente di ottimizzare la predisposizione, l'analisi e la trasmissione dei dati finanziari e di business grazie all'assegnazione di tags a tutti i dati quantitativi e qualitativi che facilitano l'accesso a tutti gli utenti alle informazioni che più li interessano. *An introduction to XBRL*. (2009). Tratto il giorno Marzo 2012 da XBRL: <http://www.xbrl.org/GettingStarted>

offerta dal *Web 2.0*, fino alla futura versione *Web 3.0*. Queste giocheranno un ruolo estremamente importante nel rendere i report veramente fruibili e utili al più ampio numero possibile di stakeholders¹⁷⁴. Se non fosse per il ricorso alle nuove tecnologie, l'Integrated Reporting non riuscirebbe a raggiungere appieno gli obiettivi di integrazione prefissati; queste, infatti, consentiranno di andare oltre lo statico e periodico documento cartaceo, mettendo a disposizione degli utenti un *ongoing reporting*, cioè un mezzo di comunicazione costantemente aggiornato, attraverso il quale sarà possibile instaurare un dialogo continuo e reciproco fra stakeholders e azienda, non solo relativamente ai risultati ottenuti, ma anche riguardo alle modalità con cui si li si intende raggiungere. Come Eccles R. e Krzus M. (2010)¹⁷⁵ affermano: «*the concept of One Report is extended beyond the idea of a single paper document, to an idea about web - based communication [...]. Integrated Report make it possible to shift from a one-way information push, to a mutual conversation and ongoing dialogue between a company and all of its stakeholders*».

A conclusione del presente paragrafo si inserisce un quadro sinottico di confronto fra i principali strumenti di comunicazione delle performance d'impresa, fin'ora analizzati.

Figura 5 - Quadro sinottico di confronto

	BILANCIO D'ESERCIZIO	RAPPORTO AMBIENTALE	BILANCIO SOCIALE	BILANCIO DI SOSTENIBILITA'	CONNECTED REPORT	ONE REPORT
Obbligatorietà	✓	✗	✗	✗	✗	✓
Univocità di contenuti, forma, tempistiche	✓	✗	✗	✗	✗	✓
Assurance esterna obbligatoria	✓	✗	✗	✗	✗	✓
Revisione da parte di un Auditor interno	✓	✗	✗	✗	✗	✓
Approccio di lungo termine	✗	✗	✗	✗	✗	✓
Orientamento al futuro	✗	✓	✓	✓	✓	✓
Completa rappresentazione delle performance d'impresa	✗	✗	✗	✓	✓	✓
Inclusione di informazioni quantitative e qualitative	✗	✓	✓	✓	✓	✓
Strumento di gestione	✗	✗	✓	✓	✓	✓
Strumento di pianificazione e controllo strategico	✗	✗	✗	✓	✓	✓
Logica multi - stakeholders	✗	✗	✗	✓	✓	✓
Confronto trasversale fra la dimensione economica - sociale - ambientale	✗	✗	✗	✓	✓	✓
Processo di approvazione formalizzato e responsabilità del CdA per la redazione	✓	✗	✗	✗	✗	✓
Modalità di comunicazione interattiva via web	✗	✗	✗	✗	✗	✓
Cooperazione interfunzionale	✗	✗	✗	✓	✓	✓
Contenuti adattati alle esigenze del pubblico di riferimento	✗	✗	✗	✗	✓	✓
Coinvolgimento degli stakeholders nel processo di elaborazione	✗	✗	✓	✓	✓	✓

¹⁷⁴ Monterio, B. (2010, Settembre). Sustainability reporting and XBLR. Part 2. *Strategic Finance*, p. 56-61.

¹⁷⁵ Eccles, R., & Krzus, M., *Op. Cit.*, 2010.

3.2.2. Perché ricorrere al One Report

«If you are a company committed to the long term, and one of your ambitions is to be trusted, you have no choice – Integrated Reporting is the way to communicate» (Jim Singh, 2011)¹⁷⁶. In questo contesto particolarmente difficile, in cui le relazioni fra impresa e società sono state gravemente danneggiate a causa della crisi, la prima ragione che dovrebbe spingere le imprese verso il Report Integrato è la necessità di riconquistare la *fiducia degli stakeholders*¹⁷⁷. Il Reporting Integrato, migliora la credibilità delle aziende e le rende fonti attendibili d'informazione; esso fornisce una rappresentazione a 360° delle performance aziendali, andando a identificare, valutare e monitorare tutti i potenziali rischi - finanziari e non finanziari - che potrebbero minare l'attività dell'impresa¹⁷⁸. Questa totale trasparenza, che peraltro si traduce in un minor costo e in un più facile accesso alle fonti di capitale¹⁷⁹, fa sì che gli stakeholders possano contare sulle informazioni provenienti dalle aziende. In questo modo si riduce il rischio reputazionale che si verrebbe a creare se, al contrario, in assenza di chiare informazioni provenienti direttamente dalle società interessate o diffidando dei dati forniti da queste, gli stakeholders fossero costretti a raccogliere e interpretare da soli i dati aziendali di cui necessitano¹⁸⁰. Quindi, nel momento in cui le aziende decidono di ricorrere al One Report, evitano di affidare la propria reputazione nelle mani di fonti esterne, in genere poco attendibili¹⁸¹. Il secondo motivo che dovrebbe incoraggiare le imprese a intraprendere la strada verso la Rendicontazione Integrata, è che questa - combinando in modo chiaro, ordinato, logico e tempestivo dati che il più delle volte sono già disponibili ma dispersi fra le diverse funzioni e reportistiche aziendali - garantisce quella che Eccles & Krzus¹⁸² definiscono *better information*, la quale a sua volta, genera una *better decision*; ecco dunque l'espressione "*better information, for better decision*", che significa che il Report Integrato, permettendo una chiara identificazione di rischi e opportunità e una migliore comprensione delle performance di lungo periodo,

¹⁷⁶ Executive Vice President e Chief Financial Officer di Nestlé.

¹⁷⁷ Nohria, N. (2010). Foreword. In R. Eccles, B. Cheng, & D. Saltzman, *The Landscape of Integrated Reporting: Reflections and Next Steps* (p. 6-7). Cambridge: Smashwords Edition.

¹⁷⁸ Piermattei, L., & Ventrizzo, F., *Op. Cit.*, 2011, Novembre.

¹⁷⁹ The International Integrated Reporting Council, *Op. Cit.*, 2011.

¹⁸⁰ Monterio, B. (2010, Settembre). Sustainability reporting and XBLR. Part 2. *Strategic Finance*, p. 56-61.

¹⁸¹ PwC. (2010). *Integrated reporting. What does your reporting say about you?*.

¹⁸² Eccles, R., & Krzus, M., *Op. Cit.*, 2010.

consente di ottenere migliori informazioni e quindi, migliori decisioni. Ciò, da un lato va a beneficio delle aziende che, potendo contare su una maggiore collaborazione fra le diverse unità aziendali (*better decision*), riescono ad allocare più adeguatamente le proprie risorse e a ottimizzare i processi decisionali; dall'altro va a vantaggio di tutti i portatori d'interesse e in particolare degli investitori, i quali, disponendo di informazioni di migliore qualità (*better information*), saranno in grado di intraprendere scelte d'investimento più consapevoli¹⁸³. In definitiva *better information + better decision = better results*. Una terza tipologia di benefici derivanti dall'adozione del One Report, è legata all'*engagement* che si viene a creare "con e fra" tutti gli stakeholders. Dunque, il Report Integrato, non incentiva solo la collaborazione interna fra le diverse funzioni aziendali, ma promuove anche l'attivo coinvolgimento dei molteplici portatori d'interesse, nel processo di decision making,. Sebbene - a detta di Eccles R.¹⁸⁴ e di tutte le principali organizzazioni che stanno lavorando al tema della Reportistica Integrata - i principali destinatari del One Report continueranno a essere gli investitori, tutte le altre categorie interessate potranno ricorrervi per soddisfare le proprie esigenze conoscitive. Il Report Integrato, partendo dal presupposto che «*information which satisfies the reasonable needs of investors should satisfy many, if not all, of the needs of other stakeholder groups*» (KPMG International, 2011)¹⁸⁵, cerca di raccogliere tutte le informazioni che potrebbero interessare i molteplici interlocutori, senza appesantirne il contenuto. Infatti, esso servendosi delle tecnologie XBRL, Web 2.0 (e in futuro anche del Web 3.0) offre ai diversi stakeholders, la possibilità di personalizzare i report in base alle loro esigenze conoscitive¹⁸⁶; questi si potranno avvalere di dati - presentati in una vasta gamma di formati - facili da elaborare e da utilizzare, che offrono una rappresentazione delle performance aziendali allo stesso tempo, generale o dettagliata, in base alle diverse modalità di fruizione; i diversi utenti, inoltre, potranno esprimere le loro opinioni, manifestare dubbi e curiosità, servirsi dei feedback rilasciati dagli altri utenti e fornire utili suggerimenti e consigli ai manager. Come Eccles R. (2012)¹⁸⁷ ha affermato in

¹⁸³ Verschoor, C. (2011, Dicembre). Should sustainability reporting be integrated? *Strategic Finance*, p. 12-15.

¹⁸⁴ Eccles, R., intervista con D. Kiron, *Op. Cit.*, (2012, Marzo).

¹⁸⁵ KPMG International. (2011). *Integrated Reporting: performance insight through better business reporting*.

¹⁸⁶ Per un esempio di report con possibilità di personalizzazione vedi:

<http://report2010.novozymes.com/Service/My+report+%2f+Download+report>

¹⁸⁷ Eccles, R., intervista con D. Kiron, *Op. Cit.*, (2012, Marzo).

una recente intervista «*It's as much about listening as talking [...]*». Pertanto, attraverso la Rendicontazione Integrata, si verrà a creare un circolo virtuoso di coinvolgimento, dialogo e ascolto fra azienda e stakeholders¹⁸⁸: la prima potrà capire le aspettative dei diversi portatori d'interesse in termini di performance e ottenere da loro dei feedback utili per orientare il proprio comportamento nel futuro; i secondi potranno conoscere in modo più approfondito la strategia aziendale e si sentiranno più coinvolti e partecipi nella sua determinazione¹⁸⁹. L'ultima classe di benefici, risiede nel fatto che l'adesione alla logica dell'Integrated Reporting, assicura un maggior commitment e una maggiore consapevolezza relativamente ai temi di CSR, permettendo alle aziende di essere chiare ed esplicite nei confronti dei diversi portatori d'interesse¹⁹⁰. Le imprese sono cosce del fatto che l'adesione a una logica multi-stakeholders porta con sé numerosi trade-offs: il One Report, tramite una granulare, integrata ed equilibrata rappresentazione di informazioni relative alla strategia, alla mission, ai risultati economici, agli impatti ambientali e sociali, aiuta a risolverli. Esso esplicita le relazioni causa-effetto che esistano fra indicatori chiave di natura finanziaria e non finanziaria, dimostrando come buoni risultati nel primo ambito, portino a ottimi risultati nel secondo e consentendo di andare oltre la vaga affermazione *“la sostenibilità fa bene agli azionisti”*. Esso, infatti, aiuta le imprese a quantificare il valore della loro responsabilità sociale¹⁹¹, facendo in modo che queste si domandino quali aspetti ambientali, sociali e di governance possono rappresentare opportunità di miglioramento della performance finanziaria e quali

¹⁸⁸ Lagace, M. (2010). *One report: better strategy for integrated reporting. Q&A with R. Eccles & M. Krzus*. Tratto il giorno Marzo 2012 da Harvard Business School. Working Knowledge. Research & ideas: <http://hbswk.hbs.edu/item/6392.html>

¹⁸⁹ Nassing, S. (2010). The Business Imperative of Stakeholder Engagement. In R. Eccles, B. Cheng, & D. Saltzman, *The Landscape of Integrated Reporting: Reflections and Next Steps* (p. 165-167). Cambridge: Smashwords Edition.

¹⁹⁰ KPMG S.p.A., *Op. Cit.*, 2011.

¹⁹¹ A questo proposito, si pensi ad esempio ai benefici che potrebbe trarre la catena di gelaterie GROM se decidesse di fare ricorso al Report Integrato: questa, che ha fatto della tutela ambientale la sua filosofia di business, potrebbe dimostrare a tutti come il suo impegno su tale fronte - concretizzato nell'utilizzo di materiale biodegradabile e riciclabile al 100%, nell'uso di carta proveniente unicamente da foreste gestite in modo responsabile, nella coltivazione di frutta esclusivamente biologica, nel ricorso alla raccolta differenziata in ogni negozio - è capace di generare risultati straordinari in termini d'immagine e reputazione (code dai 20 ai 30 metri davanti alle gelaterie) e di fatturato in continua crescita (oltre 20 milioni di euro al 2011). Inoltre, attraverso il One Report, GROM non solo avrebbe la possibilità di mettere nero su bianco come la sua strategia sostenibile si traduce quantitativamente in un effettivo risparmio sui costi di smaltimento e gestione dei rifiuti, ma anche di comprendere i veri punti critici sui quali sarebbe opportuno intervenire nel futuro.

invece costituire dei rischi, che se affrontati potrebbero essere evitati¹⁹². E' evidente che il One Report permette alle imprese di spiegare in modo inequivocabile «*how they are doing well (for shareholders), by doing good (for stakeholders)*» (Eccles & Krzus, 2010)¹⁹³.

Nonostante le evidenze finora presentate a supporto della necessità e dell'importanza di una Reportistica Integrata, bisogna anche tener conto delle molteplici sfide che devono essere affrontate da un'impresa nel caso in cui decidesse di ricorrervi. Nel prossimo paragrafo verranno descritti i principali freni al cambiamento.

3.2.3. Le sfide del One Report

L'adozione del One Report rappresenta una missione veramente ambiziosa per tutte le imprese e gli scettici in materia sono ancora molti. Tale scelta pone le organizzazioni di fronte a una serie di inevitabili sfide, prima fra tutte il sostenimento di considerevoli *costi di gestione e di struttura*: l'azienda che decidesse di ricorrere all'Integrated Report, infatti, dovrà inevitabilmente procedere a un ripensamento e a un ridisegno delle proprie procedure di reporting, spesso del tutto inadeguate per gestire informazioni di carattere non finanziario¹⁹⁴. Si dovranno sostenere ingenti investimenti in tecnologie, per sviluppare sistemi informativi idonei a rilevare, misurare e garantire la qualità di dati e KPIs legati alle performance ambientali e sociali, così da renderli di equiparabile validità rispetto agli ormai consolidati sistemi di raccolta e gestione dei dati finanziari, tra cui Oracle e SAP¹⁹⁵. Ulteriori costi dovranno essere poi sostenuti per garantire il coordinamento fra le funzioni - chiamate a raccogliere e integrare le informazioni disseminate fra le diverse unità aziendali - e per implementare adeguate procedure di controllo dei dati trasmessi al pubblico poiché «*if sustainability data is integrated into the annual report, investors will expect the data to have the same level of quality as the financial ones*» (PwC,

¹⁹² Eccles, R. (2010, Dicembre). Aziende verso il One Report. (F. Vergnano, Intervistatore)

¹⁹³ Eccles, R., & Krzus, M., *Op. Cit.*, 2010.

¹⁹⁴ Eccles, R. (2011, Gennaio 19). Integrated Reporting: Interview with HBS's Robert Eccles. (C. Green, Intervistatore)

¹⁹⁵ Eccles, R., & Armbrester, K. (2011). Integrated Reporting in the cloud. *IESE Insight*, 8, p. 13-20.

2011)¹⁹⁶. Secondo Krzus M.¹⁹⁷, il CFO potrebbe dare un'importante spinta in questa direzione, facendo in modo che le ESG information raggiungano lo stesso livello di qualità e affidabilità delle informazioni finanziarie. Ulteriori sfide, poi, dovranno essere affrontate a livello decisionale. Il Report Unico, infatti, crea un fabbisogno di "knowledge management" con riferimento alle tematiche di sostenibilità in quanto, «can you truly manage that which you don't fully understand or that around which you do not have universal agreement?» (Monterio, 2010)¹⁹⁸. Si richiede, dunque, alle organizzazioni di creare team con *competenze eterogenee*, esigenza che potrebbe sfociare anche nell'assunzione di nuovo personale, esperto in materia. Un personale chiamato ad affrontare veri e propri dilemmi poichè, come aveva acutamente osservato Einstein A., «everything that can be counted does not necessarily count; everything that counts cannot necessarily be counted». Ciò significa che innanzitutto bisogna decidere il livello di dettaglio con cui presentare le informazioni non finanziarie; in base al livello di dettaglio scelto, occorre selezionarle, per evitare che un'eccessiva mole di dati possa creare confusione: il One Report deve agire «as a filter for relevant information, allowing stakeholders to obtain a solid, integrated view of a company's performance, its strategy, its prospects, and its commitment to being a responsible corporate citizen and demonstrating good governance» (Oberholzer, 2011)¹⁹⁹; una volta selezionate le informazioni chiave, bisogna trovare - se esiste - il metodo appropriato per misurarle in modo affidabile e accurato²⁰⁰. Tutto ciò, per di più, deve avvenire nel rispetto di *tempi stringenti*, poiché il One Report dovrà rispettare le scadenze annuali previste dallo statuto e dalla legge. Infine, ma non per questo meno importante, si richiederà anche la capacità di presentare i dati in modo tale da *porre in evidenza i legami* esistenti fra gli obiettivi più strettamente finanziari e quelli, invece, di sostenibilità. Purtroppo, come osservato da Eccles R. in un'intervista²⁰¹, nelle organizzazioni che già fanno ricorso al One Report, ciò accade

¹⁹⁶ PwC. (2011). *Creating value from corporate responsibility. Does your reported data get the respect it deserves?*

¹⁹⁷ Krzus, M. (2010, Maggio). Integrated reporting: challenges and opportunities. (B. Monterio, Intervistatore)

¹⁹⁸ Monterio, B. (2010, Luglio). Evolved Reporting: beyond sustainability: a single, interactive, Integrated Report. *California CPA*, p. 22-23.

¹⁹⁹ Oberholzer, A. (2011). Integrated reporting: why should you care? *Communication world*, p. 48.

²⁰⁰ Monterio, B. (2010, Luglio). Evolved Reporting: beyond sustainability: a single, interactive, Integrated Report. *California CPA*, p. 22-23.

²⁰¹ Eccles, R. (2010, Dicembre), *Op. cit.*, (F. Vergnano, Intervistatore)

molto di rado; egli, si auspica che le imprese facciano uno sforzo in questa direzione. Un altro dilemma decisionale che il management - e più in generale il personale - sono chiamati ad affrontare, riguarda le *modalità con cui trasmettere le informazioni* individuate come rilevanti ai diversi pubblici di riferimento. Un importante suggerimento offerto da KPMG (2010)²⁰² a tutte le imprese è: «*take care to balance the story and the figures; not all information can be captured in figures and quantitative targets, while telling a story may be incomplete without the concrete results to support it*». Per riuscire a ottenere questo arduo equilibrio, a detta di Ligteringen E. - Chief Executive del GRI - si richiede un cambiamento che sia allo stesso tempo organizzativo e culturale: da un lato, occorre eliminare le distanze fisiche e mentali presenti fra l'area finance, troppo abituata a descrivere tutti gli avvenimenti attraverso l'utilizzo di cifre e numeri, e le funzioni di CSR, che al contrario hanno la consuetudine di raccontare i fatti in chiave narrativa, trascurando invece gli aspetti quantitativi sottostanti²⁰³; dall'altro è necessario che i manager siano più aperti e disposti a comunicare le strategie e le prospettive future, senza aver paura di favorire la concorrenza e senza temere le possibili reazioni del mercato e le aspettative che si verrebbero a creare²⁰⁴. Infine, ultima sfida che le imprese, fino a poco tempo fa, dovevano affrontare nel momento in cui decidevano di ricorrere alla Reportistica Integrata, concerneva la mancanza di uno standard universalmente riconosciuto che potesse aiutarle nell'ardua fase di transizione verso la rendicontazione del XXI secolo; uno standard che potesse fungere da volano all'adozione del One Report, proprio come nel decennio scorso è stato con le Linee Guida del GRI per il bilancio di sostenibilità²⁰⁵. Oggi, questo problema è stato in parte risolto grazie al lavoro di alcune istituzioni impegnate nell'elaborazione di Linee Guida per la Rendicontazione Integrata di cui parleremo nel prossimo paragrafo.

Risulta necessario, a questo punto, sottolineare che tali sfide non devono scoraggiare in alcun modo le imprese²⁰⁶. Esse possono e devono essere affrontate nel più breve tempo possibile se si desidera una società realmente sostenibile; a tal

²⁰² KPMG Advisory, *Op. cit.*, 2010.

²⁰³ KPMG Advisory, *Op. cit.*, 2010.

²⁰⁴ KPMG International. (2011). *Integrated Reporting: performance insight through better business reporting*.

²⁰⁵ Eccles, R., & Armbrester, K., *Op. cit.*, 2011.

²⁰⁶ Matthews, D. (2011, Luglio). *Integrated Reporting. Governance*, 206, p. 6-7.

fine il commitment di CEO, CFO e Board è essenziale²⁰⁷. E' vero che la Rendicontazione Integrata rappresenta ancora qualcosa di poco conosciuto e che «*everyone fears the unknown*», ma le cose stanno cambiando e quando realmente si sarà fatta più chiarezza sul tema, le paure scompariranno²⁰⁸. Per adesso basta pensare che, come evidenziato da Eccles R.²⁰⁹, i costi e gli sforzi da sostenere per aderire alle logiche dell'Integrated Reporting sono veramente modesti ed esigui se paragonati ai reali benefici resi possibili da una migliore conoscenza e gestione dei rischi aziendali: il One Report, se correttamente implementato, consentirà, infatti, di beneficiare di numerose economie di scala e di scopo, permettendo così di recuperare, in breve tempo, gran parte degli investimenti effettuati e dei sacrifici sopportati.

3.3. La strada verso la rendicontazione integrata e il ruolo del King III

Sebbene sia solo da qualche anno che si sente parlare di Integrated Reporting, come rimarcato da Eccles R. durante un'intervista²¹⁰, il termine non è del tutto nuovo. Esso è stato utilizzato per la prima volta nel 2005 da Allen White in un articolo²¹¹ relativo al fenomeno emergente in quegli anni, della reportistica a carattere non finanziario. Tuttavia, il vero e proprio anticipatore in materia, è stato il Solstice Sustainability Works che nell'agosto del 2005 ha pubblicato un paper²¹² interamente dedicato alla Reportistica Integrata dove venivano trattati tutti i punti salienti in materia e veniva perfino fornita una proposta di struttura da adottare per il One Report. In quegli anni, poi, alcune società, da reali pioniere, hanno intrapreso la strada verso il Report Unico: stiamo parlando di Novo Nordisk e Novozymes, oggi più che mai impegnate nell'elaborazione di report sempre più integrati e fruibili da parte di tutti gli stakeholders²¹³. Tuttavia, nonostante questi primordiali tentativi di indirizzo

²⁰⁷ Eccles, R., & Saltzman, D., *Op. cit.*, 2011.

²⁰⁸ Moneterio, B., & Watson, L. (2011, Ottobre). Reporting Evolves: the CPA's journey to integrated reporting. New skills needed. *California CPA*, p. 19-21.

²⁰⁹ Eccles, R. (2010). One Report: Are You Ready? *IESE Insight. Business knowledge review*, 5, p. 6.

²¹⁰ Eccles, R. (2011, Gennaio 19), *Op. cit.*, (C. Green, Intervistatore)

²¹¹ White, A. (2005, Giugno 20). New Wine, New Bottles: the rise of non-financial reporting. *Business for Social Responsibility*.

²¹² Solstice Sustainability Works. (2005). *Integrated reporting: issues and implications for reporters*.

²¹³ Per approfondimenti sulla reportistica di Novonordisk vedi

<http://www.novonordisk.com/sustainability/online-reports/online-reports.asp>

Per approfondimenti sulla reportistica di Novozymes vedi

<http://report2011.novozymes.com/Menu/The+Novozymes+Report+2011/Report/About+the+report>

verso una Rendicontazione Integrata d'impresa, per diversi anni, l'interesse nei confronti di questo tema è stato assai esiguo, molto probabilmente perché, come affermato da Eccles R. (2011)²¹⁴, «*the times just weren't ready*» e così, si è dovuto aspettare la fine del primo decennio del 2000 per assistere a una rinnovata e reale attenzione verso la materia. Solo di recente ci si è resi conto dell'inadeguatezza degli attuali report e della necessità di ampliare gli orizzonti della rendicontazione d'impresa verso una concezione che si addicesse maggiormente alle nuove congiunture. E così, il dibattito sul tema della Rendicontazione Integrata si è fatto sempre più effervescente per effetto:

- della pubblicazione del *CRF* da parte del già menzionato *The Prince's Accounting For Sustainability Project*, che con la sua proposta di Connected Report ha aperto la strada verso la Rendicontazione Integrata d'impresa²¹⁵;
- del fatto che le organizzazioni che da pioniere si erano impegnate nell'elaborazione di un Report Integrato - le cosiddette "lead users" - hanno cominciato ad avere i primi ritorni positivi in termini di reputazione e performance;
- della pubblicazione del libro di Eccles & Krzus "*One Report: Integrated Reporting for a sustainable strategy*"²¹⁶;
- della pubblicazione del "King Report on Governance for South Africa" e dell'annesso "King Code of Governance principles", altrimenti conosciuti nell'insieme come *King III*.

Quest'ultimo punto merita particolare attenzione: promosso dall'Institute of Directors in Southern Africa e redatto dal King Committee on Corporate Governance - il cui Presidente è Mervyn E. King - il *King III* costituisce uno dei più autorevoli documenti a livello globale, di analisi sulla corporate governance delle imprese. Redatto nel 2009 ma ufficialmente in vigore dal 1 Marzo del 2010, esso rappresenta la rivisitazione dei due precedenti report emanati rispettivamente nel 1994 (King I report) e nel 2002 (King II report)²¹⁷. Il contenuto del *King III* è di estrema importanza dal punto di vista della Rendicontazione Integrata poiché in esso, da un lato si raccomanda l'adozione dell'Integrated Report da parte di tutte le imprese, dall'altro

²¹⁴ Eccles, R. (2011, Gennaio 19), *Op. cit.*, (C. Green, Intervistatore)

²¹⁵ Per approfondimenti sul tema si rimanda al paragrafo 3.1.2.

²¹⁶ Eccles, R., & Krzus, M., *Op. Cit.*, 2010.

²¹⁷ Negri Clementi, A. (2010, Gennaio). "*King Report III*": un nuovo modello di autodisciplina per la. Tratto il giorno Marzo 2012 da <http://www.negri-clementi.it/wp-content/uploads/2011/09/King-Report-III.pdf>

se ne prescrive l'adozione obbligatoria - secondo la logica *comply or explain* - per le aziende che desiderano essere ammesse al JSE²¹⁸. Il termine *Integrated Report* è utilizzato lungo tutto il *King III*, ma è nel nono capitolo²¹⁹ che si delineano le caratteristiche di fondo che tale strumento dovrebbe possedere. Qui si individuano gli specifici doveri attribuiti al Board, il quale, avendo responsabilità verso tutti gli stakeholders, «*should issue an integrated report on its economic, social and environmental performance*». (King III, 2009)²²⁰. Il CdA ricopre perciò un ruolo assai importante nel favorire la diffusione del One Report; infatti, è suo primario interesse disporre di uno strumento in grado di supportarlo nell'adempimento dei suoi doveri fiduciari verso shareholders e stakeholders e capace di aiutarlo a gestire i potenziali conflitti esistenti fra i diversi portatori d'interesse²²¹. Secondo il *King III*, al Board spetta anche il compito di assicurare l'integrità dei contenuti del report e a tal fine, esso deve delegare l'*audit committee* di supervisionarne il processo di elaborazione. Sempre con l'obiettivo di garantire l'affidabilità delle informazioni incluse nel Report Unico, si specifica poi l'obbligo di ricorrere a un assurance provider indipendente. Infine il *King III*, descrive quali caratteristiche dovrebbero avere i contenuti del One Report, che si specifica deve essere redatto annualmente: dovendosi focalizzare più sulla sostanza che sulla forma, «*it should transparently disclose information that is material, relevant, accessible, understandable and comparable with past performance of the company. It should also contain forward-looking information*» (King III, 2009)²²². Sebbene il *King III* aspica l'inclusione di tutte le informazioni aziendali all'interno di un unico report, lascia aperta la possibilità di presentarle in più di un documento; se così fosse, però, sarebbe necessario che la loro diffusione sia contestuale, che il loro aspetto grafico sia omogeneo e che i dati presentati siano facilmente collegabili fra loro²²³. Insomma, si tratterebbe comunque di un Report Integrato, la cui unica differenza starebbe nel numero di documenti in cui le

²¹⁸ Centre for South Africa. (2010, Luglio). King III Commands Integrated Reporting in South Africa. *Business and the environment*, p. 5-6.

²¹⁹ Institute of directors. Southern Africa. *Op. cit.*, (p.48), 2009.

²²⁰ Institute of directors. Southern Africa. *Op. cit.*, 2009.

²²¹ *The role of the board in accelerating the adoption of Integrated Reporting*. (2012, Marzo). Tratto da The Harvard law school forum on corporate governance and financial regulation: <http://blogs.law.harvard.edu/corpgov/2011/12/17/the-role-of-the-board-in-accelerating-the-adoption-of-integrated-reporting/>

²²² Institute of directors. Southern Africa. *Op. cit.*, 2009.

²²³ E&Y. (2009). *King III. Integrated report disclosure. checklist*.

informazioni sono esposte. Il *King III*, dunque, suggerendo e in alcuni casi imponendo alle imprese Sud Africane la predisposizione del One Report, ha giocato un ruolo molto importante nel accendere l'interesse verso il tema della Rendicontazione Integrata e nell'accelerare il processo di adozione del Report Unico non solo in questo Paese, ma anche nel resto del mondo che, guardando al Sud Africa, sente il desiderio di imitarne l'esperienza²²⁴. Il più grande ostacolo all'implementazione delle prescrizioni del *King III*, fino a poco tempo fa era costituito dall'assenza di framework universalmente riconosciuti. In quel contesto numerose associazioni e organizzazioni si sono attivate in modo tale da porre fine a questa situazione²²⁵. Stiamo parlando dell'*Integrated Reporting Committee of South Africa (IRC)*, voluto da Mervyn King per assistere le imprese nel processo di adeguamento alle direttive del *King III* e dell'*International Integrated Reporting Council (IIRC)*. Le loro proposte saranno sintetizzate rispettivamente nei paragrafi 3.3.1 e 3.3.2.

3.3.1. L'Integrated Reporting Committee of South Africa (IRC)

Nel maggio del 2010, cinque fra le maggiori organizzazioni Sud Africane²²⁶ hanno fondato l'Integrated Reporting Committee eleggendo come suo Presidente lo stesso Mervyn King che nel 2009 aveva promosso la pubblicazione del *King III*. Nel tempo molte altre istituzioni si sono unite all'IRC, avendo come obiettivi quelli di: (1) favorire il riconoscimento e l'accettazione da parte delle imprese di buone pratiche di Rendicontazione Integrata che potessero servire loro come guida nel processo di progressivo adeguamento alle direttive del *King III*; (2) proporre e diffondere Linee Guida per standardizzare i contenuti e la forma dei Report Unici; (3) promuovere un'armonizzazione a livello internazionale delle pratiche di Rendicontazione Integrata²²⁷, traguardo per altro raggiunto grazie alla stretta collaborazione che negli anni si è venuta a creare con l'IIRC. Proprio al fine di riuscire a realizzare pienamente tali propositi, il 25 Gennaio del 2011, l'IRC ha rilasciato un Discussion

²²⁴ KPMG International. (2011). *Integrated Reporting: performance insight through better business reporting*.

²²⁵ Rossouw, R. (2010, Ottobre 2010). King III - integrated report: why it is crucial to plan ahead. *BoardRoom*, 3, p. 537-538.

²²⁶ Association for Savings & Investment South Africa (ASISA), Business Unity South Africa (BUSA), Institute of Directors in Southern Africa (IoDSA), JSE Ltd e SAICA (The South African Institute of Chartered Accountants)

²²⁷ *The Integrated Reporting Committee (IRC)*. (2010). Tratto il giorno Marzo 2012 da Sustainability South Africa. Because we can:

<http://www.sustainabilitysa.org/IntegratedReporting/TheIntegratedReportingCommitteeIRC.aspx>

Paper intitolato *Framework for Integrated Reporting and the Integrated Report*, aperto a commenti fino all'Aprile del 2011. A oggi, l'IIRC sta prendendo in considerazione tutti i suggerimenti ricevuti e il suo proposito è ripresentare un nuovo framework entro la fine del 2012²²⁸. Per ora, dunque, l'unico documento a disposizione è il Discussion Paper del 2011 il quale esordisce con un'introduzione²²⁹, nella quale si spiega il contesto che ha portato alla necessità di un'immediata diffusione della Rendicontazione Integrata, si fornisce una definizione di Report Unico²³⁰ e si elencano gli obiettivi che con esso si spera di raggiungere. La seconda sezione è invece dedicata alla presentazione dei principi²³¹ che dovrebbero essere seguiti in fase di elaborazione del One Report. Se ne individuano di tre tipi: (1) principi inerenti scopo e confini del report, secondo i quali occorre identificare le società incluse nel perimetro di rendicontazione e la natura di informazioni che bisogna fornire relativamente a ciascuna di esse; (2) principi che stabiliscono le caratteristiche dei contenuti del One Report, individuando come requisiti fondamentali la materialità e la fedele rappresentazione della realtà; (3) principi che definiscono gli attributi necessari a garantire un'informazione di qualità che sono comparabilità, verificabilità, tempestività e chiarezza. Nella terza sezione, s'identificano i contenuti²³² del Report Unico, i quali saranno sintetizzati nel prossimo paragrafo in una tabella di confronto (*tab. 2, p.60*) con i contenuti prescritti dalle direttive dell'IIRC. Nell'ultima sezione si affronta il tema dell'assurance raccomandando il ricorso a una fonte esterna e indipendente di certificazione.

Un'altra organizzazione impegnata - in questo caso a livello internazionale - sul fronte della Reportistica Integrata, è l'IIRC; ne parleremo nel prossimo paragrafo.

²²⁸ Deloitte. (Febbraio 2012). *Integrated Reporting: navigating your way to a truly integrated report. Edition 2.*

²²⁹ Integrated Reporting Committee of South Africa, *Op. cit.* (p.3), 2011.

²³⁰ «An Integrated Report tells the overall story of the organization. It is a report to stakeholders on the strategy, performance, and activities of the organization in a manner that allows stakeholders to assess the ability of the organization to create and sustain value over the short-, medium-, and long-term. An effective Integrated Report reflects an appreciation that the organization's ability to create and sustain value is based on financial, social, economic, and environmental systems and by the quality of its relationships with its stakeholders. The Integrated Report should be written in clear and understandable language in order for it to be a useful resource for stakeholders». Integrated Reporting Committee of South Africa, *Op. cit.*, 2011.

²³¹ Integrated Reporting Committee of South Africa, *Op. cit.* (p.8), 2011.

²³² Integrated Reporting Committee of South Africa, *Op. cit.* (p.12-16), 2011.

3.3.2. International Integrated Reporting Council (IIRC)

Il 17 Dicembre del 2009, al “the A4S Forum event”, il principe del Galles - a nome dell’A4S - il GRI e altre organizzazioni decisero di impegnarsi nell’istituzione di un’organizzazione internazionale avente lo scopo di porre chiarezza attorno al tanto effervescente quanto sconosciuto tema della Rendicontazione Integrata. Dopo l’esperienza a livello nazionale dell’IRC, si riteneva infatti necessario istituire un solo organo con valenza globale, incaricato di occuparsi della creazione di un modello univoco di report per non incorrere nel pericolo che ogni organizzazione o Stato creasse un proprio standard di riferimento, rendendo pertanto impossibile la comparazione fra i documenti; a tal fine, si raccomandò la formazione immediata di uno Steering Committee e di un Working Group aventi il compito di promuoverne la costituzione. Il 2 Agosto del 2010, tre mesi dopo la formazione dell’IRC in Sud Africa, “il sogno era diventato realtà”: l’A4S e il GRI annunciarono ufficialmente la nascita della prima grande istituzione internazionale in materia di Report Integrato, l’IIRC²³³. Inizialmente presieduto da Sir Michael Peat, dall’Ottobre del 2011 l’incarico è stato affidato a Mervyn King²³⁴; oggi il team raccoglie leader ed esperti multi-skilled, provenienti da tutto il mondo e da diversi settori. L’IIRC è nato con tre specifiche missioni, affidate a tre distinte unità operative: (1) promuovere la consapevolezza a livello internazionale del bisogno di Integrated Reporting; (2) guidare l’IIRC nelle attività presenti e nei progetti futuri; (3) realizzare un framework per la Rendicontazione Integrata, universalmente accettato²³⁵. In merito a quest’ultimo obiettivo, un primo importante traguardo è stato raggiunto il 12 Settembre 2011, quando l’IIRC ha pubblicato un discussion paper intitolato *Towards Integrated Reporting - Communicating Value in the 21st Century*, rimasto aperto a commenti fino al 14 Dicembre. Come sottolineato dall’IIRC, esso rappresenta solo il punto di partenza per la realizzazione di un International Integrated Reporting Framework. L’IIRC in questo momento sta analizzando i più di 200 suggerimenti pervenuti, con l’intenzione di pubblicare un Exposure Draft entro la fine del 2012 e una versione definitiva del framework nel 2013. Un secondo fondamentale traguardo è stato

²³³ GRI & A4S. (2 Agosto 2010). Press Release: *formation of the IIRC*.

²³⁴ IIRC. (11 Ottobre 2011). *IIRC appoint Mervyn King as chairman to lead next steps of integrated reporting framework*.

²³⁵ *The IIRC: mission statement*. (2012). Tratto il giorno Marzo 2012 da Integrated Reporting: the IIRC: <http://www.theiirc.org/the-iirc/>

invece raggiunto nell'Ottobre scorso grazie al lancio di un progetto pilota della durata di due anni. L'IIRC, ad oggi, ha invitato più di 60 imprese di tutto il mondo a partecipare a questo progetto²³⁶ al fine di testare i contenuti del framework, di verificare la loro reale applicabilità e di svilupparli ulteriormente in base ai feedback ricevuti. Allo stesso tempo tale progetto, offrendo la possibilità alle imprese che decidono di aderirvi di innovare le loro abitudini di rendicontazione attraverso la sperimentazione delle Linee Guida offerte dall'IIRC, promuove la conoscenza delle pratiche di Rendicontazione Integrata. Il progetto pilota, si compone di due momenti: una prima fase che durerà fino a Settembre 2012, in cui le imprese si serviranno essenzialmente delle direttive contenute nel Discussion Paper del 2011; una seconda fase che durerà fino alla fine del 2013, nella quale le imprese si potranno avvalere di una versione definitiva del framework, aggiornata in base ai suggerimenti recepiti e alle evidenze emerse durante la prima fase del progetto pilota²³⁷.

Nel discussion paper dell'IIRC, in una sezione introduttiva, si fornisce una definizione di Report Unico²³⁸ e si spiega da dove sia nato il bisogno di una sua rapida adozione da parte di tutte le imprese. L'IIRC si auspica che il One Report diventi il veicolo primario di comunicazione delle aziende, andandosi a sostituire e non ad aggiungere agli attuali Annual Report; esso dovrà rappresentare tutte e sei le fonti di capitale da cui ciascuna impresa dipende: financial, manufactured, human, intellectual, natural and social capital. In secondo luogo, si chiariscono i motivi di fondo del documento stesso, ovvero la necessità di diffondere un framework capace di guidare le organizzazioni nella preparazione di un Report Integrato e che avendo valenza internazionale sia in grado di: (1) promuovere la convergenza e l'uniformità di approcci e contenuti; (2) rendere le informazioni presentate nel One Report più comprensibili, rilevanti e comparabili; (3) promuovere l'Integrated Thinking. Il fulcro

²³⁶ Per una lista completa delle imprese invitate vedi: *Pilote Programme*. (2012, Febbraio). Tratto il giorno Marzo 2012 da Integrated Reporting: the IIRC: <http://www.theiirc.org/about/pilot-programme/>

²³⁷ KPMG International. (2011). *Integrated Reporting: performance insight through better business reporting*.

²³⁸ «*Integrated Reporting brings together the material information about an organization's strategy, governance, performance and prospects in a way that reflects the commercial, social and environmental context within which it operates. It provides a clear and concise representation of how an organization demonstrates stewardship and how it creates value, now and in the future. Integrated Reporting combines the most material elements of information currently reported in separate reporting strands (financial, management commentary, governance and remuneration, and sustainability) in a coherent whole, and importantly: shows the connectivity between them and explains how they affect the ability of an organization to create and sustain value in the short, medium and long term.*» The International Integrated Reporting Council. *Op. cit.*, 2011.

del discussion paper, però, consiste nella sezione intitolata “the building blocks”, dove vengono presentati i principi da seguire nella preparazione del Report Unico e i contenuti che devono caratterizzarlo²³⁹. I *principi guida*²⁴⁰ sono: (1) strategic focus: un Report Integrato deve far emergere gli obiettivi strategici dell’impresa e le modalità attraverso le quali si cerca di perseguirli; (2) Connectivity of information: un Report Integrato deve mostrare le interconnessioni esistenti fra i diversi fattori che impattano sulle performance aziendali; (3) Future orientation: un Report Integrato deve includere le aspettative future dei manager, così da descrivere sfide e opportunità che l’azienda affronta quotidianamente; (4) Responsiveness and stakeholder inclusiveness: un Report Integrato deve illustrare come l’impresa gestisce le relazioni esistenti con le diverse categorie di stakeholders; (5) Conciseness, reliability and materiality: un Report Integrato deve servirsi di informazioni concise e affidabili capaci di raccontare come l’azienda crea valore nel breve, medio e lungo termine. Per quanto attiene i *contenuti*²⁴¹, li presenteremo in una tabella di confronto i contenuti prescritti nel framework dell’IRC (tab. 2).

Tabella 2 - I contenuti chiave del Report Integrato secondo i framework IRC South Africa e IIRC

IRC SA Key components of an integrated Report	IIRC Key components of an Integrated Report
Report profile: What is the scope and boundary of the report?	
Organizational overview, business model, and governance structure: How do we create value and make decision?	Organizational overview and business model: What does the organization do and does it create and sustain value in the short, medium and long-term?
Remuneration policies: What is our approach towards remuneration?	Governance and remuneration: What is the organization’s governance structure, and how does governance support the strategic objectives of the organization and relate to the organization’s approach to remuneration?
Understanding the operating context: What are the circumstances under which we operate?	Operating context, including risks and opportunities: What are the circumstance under which the organization operates, including the key resources and relationships on which it depends and the key risks and opportunities that it faces?
Strategic objectives, competencies, KPIs and KRIs: Where do we want to go and how do we intend to get there?	Strategic objectives and strategies to achieve those objectives: Where does the organization want to go and how is it going to get there?
Account of the organization’s performance: How have we fared over the reporting period?	Performance: How has organization performed against its strategic objectives and related strategies?
Future performance objectives: Informed by our recent performance, what are our future objectives	Future outlook: What opportunities, challengers and uncertainties is the organization likely to encounter in achieving its strategic objectives and what are the resulting implications for its strategies and future performance?
Analytical commentary: What are the views of the leadership about the organization?	

Fonte: Deloitte, Op. cit., (p.12), Febbraio 2012

²³⁹ AA.VV. (2011, Settembre). IIRC Releases Discussion Paper, Invites Comments. *Business and the environment*, p. 5-8.

²⁴⁰ The International Integrated Reporting Council. *Op. cit.*, (p.13), 2011.

²⁴¹ The International Integrated Reporting Council. *Op. cit.*, (p.14-15), 2011.

E' possibile osservare che i contenuti prescritti dai due framework sono molto simili sebbene in alcuni casi siano organizzati secondo una struttura leggermente diversa. Entrambi sottolineano l'importanza di mantenere un chiaro collegamento fra le informazioni contenute in queste sezioni, le quali non devono in alcun modo essere considerate come dei "silos" a sé stanti²⁴². Ciascuna sezione trova la sua ragion d'essere se considerata assieme alle altre. Un'ultima considerazione merita di essere fatta a proposito della penultima sezione di entrambi i framework, quella concernente la descrizione delle performance. L'IRC a tale proposito ha inserito un box²⁴³ nel quale si specifica che il Report Integrato da solo dovrebbe essere capace di descrivere i risultati finanziari in modo esaustivo e a tal fine si suggeriscono una serie di financial information che dovrebbero essere incluse nel One Report; tuttavia, si prevede la possibilità per le società quotate - in base alla loro complessità e dimensione - di ricorrere a documenti separati dal Report Unico aventi lo scopo di fornire informazioni di carattere economico-finanziario più dettagliate.

Anche l'IIRC in merito alla descrizione delle performance finanziarie fa una precisazione: chiunque desiderasse informazioni più approfondite a tale proposito, può ricorrere a ulteriori fonti di dettaglio; in generale, però, il Report Integrato dovrebbe fornire di per sé informazioni finanziarie sufficienti che per di più sono connesse. Dopo aver presentato alcuni esempi di report di aziende che già hanno aderito alle logiche di Rendicontazione Integrata, il discussion paper prosegue andando a elencare, secondo differenti prospettive di osservazione, i benefici e le sfide che il One Report comporta, per concludersi poi con una descrizione degli impegni che l'IIRC ha sottoscritto per il futuro.

Ciò che è emerso dalla lettura di questi ultimi due paragrafi è che, sebbene la pratica di Rendicontazione Integrata rappresenti ancora qualcosa di embrionale, essa ha finalmente cessato di essere un'utopia di pochi. Il merito è da attribuire a organizzazioni quali l'IRC in Sud Africa e l'IIRC a livello internazionale, le quali, grazie al contributo di numerosi esperti, hanno concretizzato l'idea di Report Unico attraverso la diffusione delle prime Linee Guida in materia. Risulta interessante, a

²⁴² Leuner, J. (2012, Marzo - Aprile). Integrated reporting takes hold. *Communication World*, p. 33-35.

²⁴³ Box 2 - Including summary financial information in the integrated report. Integrated Reporting Committee of South Africa, *Op. cit.* (p.15), 2011.

questo punto, comprendere fin dove l'impegno di tali istituzioni è servito a indurre le imprese ad aderire alle logiche di Rendicontazione Integrata. Lo faremo nel prossimo paragrafo.

3.4. La situazione ad oggi

I risultati della survey²⁴⁴ pubblicata da Deloitte lo scorso Febbraio, ci dicono che grazie all'impegno dell'IRC, oggi le imprese Sud Africane - ma non solo - hanno le idee più chiare in merito alle caratteristiche e ai contenuti del One Report; tuttavia, si dice anche che ci si auspicava un miglior risultato in termini di numero di società aderenti. Infatti, nonostante la pubblicazione del *Framework for Integrated Reporting and the Integrated Report* e l'obbligo imposto nel 2010 alle società quotate al JSE di adeguarsi alle direttive del *King III*, solo poco più della metà delle imprese Sud Africane ha deciso di aderire alla logica dell'Integrated Reporting²⁴⁵. Occorre sottolineare, però, che forse le aspettative erano un po' troppo irrealistiche. Non bisogna, infatti, dimenticare che il percorso da compiere verso il Report Unico è tanto lungo quanto arduo: l'esperienza delle imprese Sud Africane che in questi anni si sono adeguate alle prescrizioni del *King III*, ne sono un'evidente testimonianza. Alcune di esse stanno già beneficiando dei primi risultati positivi, resi possibili da una miglior gestione e comprensione del business; ma come evidenziato dalla loro esperienza, una reale e completa implementazione potrebbe richiedere dai tre ai cinque anni, visto il cambiamento organizzativo e culturale che il Report Unico porta con sé²⁴⁶. Quindi, sapere che in un Paese il 51% delle società adotta il One Report, a mio avviso è un risultato oltre che incoraggiante, ottimo se confrontato con il livello di adozione di altri Paesi. La survey condotta da KPMG nel 2011²⁴⁷ ci dice, infatti, che solo il 4% delle G250 facenti parte del campione, ha effettivamente sperimentato in questi anni la pratica della Rendicontazione Integrata, spinto principalmente dal desiderio di portare i temi di CSR fra le priorità dell'azienda (*allegato 9*). In generale si evidenzia un livello di adesione crescente nel tempo²⁴⁸ (*allegato 10*) e la situazione non può che migliorare visto che all'ultima "Conferenza Globale sulla sostenibilità e

²⁴⁴ Deloitte. (Febbraio 2012). *Survey containing useful information on Integrated Reporting from South African perspective.*

²⁴⁵ Deloitte, *Op. cit.*, Febbraio 2012.

²⁴⁶ KPMG International. (2011). *Integrated Reporting: performance insight through better business reporting.*

²⁴⁷ KPMG International. (2011). *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011.*

²⁴⁸ CorporateRegister.com., *Op. cit.*, 2011.

la trasparenza” tenutasi ad Amsterdam nel 2010, il CEO del GRI ha espresso in modo chiaro due concetti: (1) entro il 2015, tutte le imprese medio - grandi dovranno rendere pubblica la loro ESG performance o se non lo faranno, spiegarne il motivo; (2) entro il 2020, uno standard per la Rendicontazione Integrata deve essere sviluppato, testato e comunemente adottato da tutte le imprese²⁴⁹. Tali direttive sono state poi ribadite da Mervyn King durante la prima giornata di studio dedicata al Report Integrato tenutasi a Milano nel Novembre del 2010²⁵⁰. Nella stessa direzione si è schierato poi il CEO di Aviva Investors, il 20 Settembre del 2011, durante l'*UN Private Sector Forum on Sustainable Energy for All*²⁵¹. A nome di una coalizione di investitori con un patrimonio di 1,6 miliardi di dollari, egli ha richiesto agli stati membri delle UN di imporre, alle loro imprese quotate e a quelle private di grandi dimensioni, l'integrazione delle informazioni di sostenibilità nei report annuali o di spiegare le ragioni in caso di scelta contraria: una vera e propria spinta verso il Report Integrato. Come sottolineato da Deloitte (2012)²⁵² «*The progression toward a single, global, common framework for Integrated Reporting is inevitable. Less clear, is the timing of widespread international adoption, which may be affected by a variety of economic, political, social, and other factors. Regardless of how the timing plays out, many companies are putting integrated reporting on their agendas now*». Ed effettivamente è così anche per alcune imprese italiane: secondo Casadei, direttore della ricerca Bilanciarsi, il risultato si concretizzerà nei prossimi 3-5 anni²⁵³. Questo anche grazie all'impegno del *Gruppo di lavoro italiano sulla Rendicontazione Integrata*, formatosi nel Novembre 2010 in qualità di osservatorio sul Reporting Integrato e di suo promotore in Italia²⁵⁴. Tra le ultime iniziative proposte da questo gruppo di lavoro si ricorda il recente incontro tenutosi il 29 marzo 2012 a Milano per fare il punto della

²⁴⁹ GRI announces its 2015 and 2020 goals and launches G3.1 public comment at first day of Amsterdam Global Conference. (2010, Maggio). Tratto il giorno Marzo 2012 da The Amsterdam Global Conference on sustainability and transparency: <http://www.amsterdamgriconference.org/index.php?id=39&item=33>.

²⁵⁰ CSR, in arrivo il reporting integrato di sostenibilità. (2012, Gennaio). Tratto il giorno Marzo 2012 da Portale della responsabilità sociale di impresa: http://www.csr.unioncamere.it/PDF/CSR--in-arrivo-il-reporting-integrato-di-sostenibilita_198.htm

²⁵¹ Sustainable energy for all. (20 settembre 2011). *Meeting report: United Nations private sector forum on sustainable strategy for all*. New York.

²⁵² Deloitte. (2012). Integrated reporting. The new big picture. *Deloitte Review*, 10, 124-137.

²⁵³ Casadei, A. (2012). In Italia il risultato si concretizzerà nei prossimi 3-5 anni. *Convegno Adnkronos*, (p. 11-12).

²⁵⁴ *L'Oscar di Bilancio per il reporting italiano: Il primo tavolo multistakeholder italiano sulla nuova modalità di reportistica*. (2010, Novembre). Tratto il giorno Marzo 2012 da Methods: <http://www.methods.com/esperienze/rendicontazioneintegrata/GruppoOscarBilanciointegrato.pdf>

situazione e stabilire un'agenda condivisa per l'anno in corso.

A oggi in Italia esistono aziende che ormai da tempo sono impegnate sul fronte della Rendicontazione Integrata. Ci riferiamo a: (1) [Monnalisa SpA](#), azienda di abbigliamento di fascia alta per bambini i cui bilanci economico e socio-ambientale dal 2005, approvati e redatti contestualmente, dialogano fortemente tra loro. Monnalisa rappresenta un vero e proprio precursore in tema di One Report, il quale, a detta del suo fondatore e amministratore unico, rappresenta solo lo step conclusivo di un processo integrato che si origina fin dal momento della formulazione delle strategie. Tale approccio integrato le ha fatto aggiudicare due Oscar di Bilancio²⁵⁵ nel settore delle PMI, nel 2006 e nel 2011²⁵⁶; (2) [Sabaf](#), produttore di apparecchi domestici per la cottura a gas che dal 2005 rendiconta le proprie performance economiche, ambientali e di sostenibilità in un unico report annuale. «*Questa non è solo una scelta di comunicazione, ma è frutto di una riflessione strategica, che vuole evidenziare che la responsabilità sociale è integrata nelle politiche aziendali*» (Relazione CdA, 2010)²⁵⁷.

Ci sono poi aziende che hanno espresso l'interesse e la volontà di redigere un Report Integrato nei prossimi anni. Fra queste spiccano: (1) [Enel](#), la quale sta compiendo importanti passi verso la Rendicontazione Integrata. Nel 2010 nel suo bilancio consolidato ha incluso una sezione relativa alla sostenibilità, riproponendosi di produrre il primo e vero Report Integrato nel 2013²⁵⁸; (2) [Eni](#), che dal 2010 pubblica all'interno della Relazione Finanziaria annuale, la rendicontazione di sostenibilità. Non si può parlare di vero e proprio Bilancio Integrato, ma le intenzioni sono quelle di un progressivo e continuo miglioramento in questa direzione; ne è una prova la sua partecipazione al progetto pilota promosso dall'IIRC.

Infine, ritroviamo quelle aziende che da poco hanno approcciato al tema della Rendicontazione Integrata e che solo in questi anni stanno facendo le prime

²⁵⁵ L'Oscar di bilancio promosso dalla FERPI è un premio che dal 1954 viene assegnato ogni anno alle aziende italiane che si distinguono per la redazione di annual report meritevoli sotto diversi punti di osservazione. Si conferma il più importante riconoscimento a livello nazionale.

²⁵⁶ *Annual Report*. (2011). Tratto il giorno Marzo 2012 da Monnalisa:

http://portal.monnalisa.eu/comunicazione_istituzionale/annual_report_it-IT/annual_report_2010_it-IT.aspx

²⁵⁷ *Sabaf SpA. Relazione illustrativa del consiglio di amministrazione*. (2010). Tratto il giorno Marzo 2012 da Borsa Italiana: <http://www.borsaitaliana.it/mediasource/borsa/db/pdf/new/55648.pdf>.

²⁵⁸ Migliorato, M. (2012). Aziende sulla strada del bilancio integrato per una comunicazione affidabile a 360°. *Convegno Adnkronos*. (p.10-11).Roma.

esperienze di redazione di un Report Unico. Dal nostro punto di vista, queste sono le aziende più interessanti da studiare in quanto offrono la possibilità di seguire da vicino il cammino percorso verso questo nuovo modo di fare reporting ed è per questa ragione che nel seguito della presente trattazione focalizzeremo la nostra attenzione proprio su di loro. In particolare, approfondiremo la conoscenza di tre aziende italiane che si trovano in questo momento nel pieno della transizione: [Guna](#), [Sorgenia](#) e [Banca Fideuram](#), tre organizzazioni diverse per dimensione e settore di appartenenza, ma accumulate dal loro attuale impegno e interesse nei temi della Rendicontazione Integrata²⁵⁹. Lo studio sarà condotto sulla base di questionari e interviste sottoposte all'attenzione di alcuni esponenti aziendali coinvolti a vario titolo nel tema della reportistica d'impresa²⁶⁰.

²⁵⁹ Altre aziende che da poco si sono impegnate nei temi della Rendicontazione Integrata sono: (1) [Gruppo Sofidel](#), principale produttore di carta a uso igienico e domestico che nel 2011 ha redatto il primo Bilancio Integrato, seguendo le indicazioni espresse dal framework dell'IRC. A oggi il bilancio 2011 non è ancora disponibile sul loro sito web, ma presto lo sarà; (2) [Etica sgr S.p.A](#), unica società di gestione di risparmio ad aver redatto, per la prima volta nel 2010, un Report Integrato. E' stata finalista agli Oscar di bilancio nel 2011. «Vogliamo riuscire nel tempo a costruire sistemi di misurazione chiari. Nei prossimi anni, la Società intende operare verso il progressivo completamento del report, così da migliorare il grado di copertura degli indicatori del GRI e continuare a offrire un esempio concreto di finanza sostenibile e coerente». Viscovi, A. (2011). *Bilancio integrato e nuovo presidente per etica sgr*. Tratto il giorno Marzo 2012 da Banca popolare etica: <http://www.bancaetica.com/Content.ep3?ID=786993>.

²⁶⁰ In particolare per Guna si è intervistato il Presidente Alessandro Pizzoccaro e il coordinatore del team di CSR, Luca Poma; per Sorgenia si sono intervistati Davide Bergamaschi, Responsabile Business Planning & Investor Relation e Miriam Frigerio, Responsabile Marketing Communication; infine, per Banca Fideuram si è intervistato Paolo Bacciga, Dirigente Preposto Alla Redazione dei Documenti Contabili Societari.

QUARTO CAPITOLO

CRITICITA' D'IMPLEMENTAZIONE DEL ONE REPORT: ANALISI DI ALCUNI CASI AZIENDALI

4.1. L'evoluzione della comunicazione in Guna

Guna è una Società per Azioni non quotata²⁶¹, risultato di una scelta tanto coraggiosa quanto incosciente di Alessandro Pizzoccaro - ancora oggi Presidente della società - e di sua moglie Adriana Carluccio. Trent'anni fa, entrambi da poco laureati rispettivamente in economia e commercio e CTF, decisero di integrare le loro competenze per impegnarsi nella realizzazione di un progetto a forte

Guna S.p.A.
<ul style="list-style-type: none">• Settore: produzione/ distribuzione prodotti omeopatici• Quotazione: NO• Fatturato: 52,8 milioni• N° dipendenti: 207• Capitale Sociale: 3 milioni

Dati 2010

valenza sociale che si concretizzò nel 1983 con la nascita di quella che oggi è la più grande azienda italiana, impegnata sia nella produzione che nella distribuzione di prodotti omeopatici, per un business complessivo di circa 1320 prodotti. Guna, infatti, oltre a produrre un'innovativa serie di farmaci omeopatici²⁶² e integratori²⁶³ studiati e messi a punto nel proprio stabilimento produttivo - oggi il più moderno e avanzato al mondo nel settore dell'omeopatia - si occupa anche della distribuzione di una vasta gamma di prodotti di alcune fra le più prestigiose aziende straniere, fra cui Heel, Staufen Pharma, Abbé Chaupitre, Labo'Life.

Secondo i dati 2010 Guna conta 207 dipendenti, è presente in 30 Paesi del mondo e ha una quota di mercato nazionale pari al 25%; negli ultimi otto anni ha visto crescere il proprio fatturato dell'8,4% attestandosi nel 2010 a 52,8 milioni di euro, circa il 20% dell'intero fatturato del mercato italiano dell'omeopatia²⁶⁴. Si parla di scelta coraggiosa e incosciente perché tale mercato si è sempre caratterizzato per un quadro normativo poco chiaro e molto restrittivo, cosa che ha procurato non poche difficoltà a Guna, la quale ha dovuto affrontare nel corso della propria storia molte situazioni che hanno messo a rischio la prosecuzione stessa dell'attività. Infatti,

²⁶¹ Capitale sociale 2010 pari a 3.000.000 di euro.

²⁶² Tra cui: Allergy Plex, Anti Age, Dentotox, Endocrinotox, Flower Plex, Oligoel, ecc.

²⁶³ Tra cui: SON Formula, Vit Formula, Guna-Brain, Tónico Guna, FerroGuna, Guna-Basic, ecc.

²⁶⁴ Guna Spa. *Bilancio integrato 2010* (p.17) da http://www.guna.it/docs/bilancio-integrato/bilancio_sociale.pdf

se a livello europeo fin dalla metà degli anni Novanta si è cercato di fare chiarezza sul tema, attraverso l’emanazione di direttive volte a regolamentare il settore, in Italia la situazione è rimasta abbastanza critica fino a pochi anni fa quando nel 2006, attraverso il D.lgs. 219/06 recepimento della Direttiva UE del 2004²⁶⁵, il prodotto omeopatico ha acquisito anche nel nostro Paese lo status di farmaco a tutti gli effetti. Tuttavia, trattandosi solamente di un recepimento parziale, ancora oggi in Italia il quadro legislativo riserva numerosi aspetti discriminatori nei confronti di questo ramo della medicina²⁶⁶ i quali rischiano di provocare un consistente rallentamento dello sviluppo e della ricerca in tale ambito.

Questo vuoto normativo che per anni ha rappresentato la principale causa della generale ignoranza nell’ambito dell’omeopatia, ha notevolmente impattato sull’operato di Guna. Infatti, in tale contesto di estrema incertezza, l’azienda per anni ha fatto una scelta molto coraggiosa: pur promuovendo da sempre iniziative di CSR, preferì non trasmettere all’esterno alcun tipo d’informazione relativamente alle proprie attività e al proprio impegno su tale fronte, non essendo nel suo interesse mettersi in evidenza per l’attitudine dei suoi fondatori al sociale, rimanendo così nell’anonimato anche a scapito della propria visibilità, notorietà e dunque profittabilità. Per molto tempo perciò Guna ha continuato a operare senza mettere in mostra la propria vocazione alla CSR insita nella sua mission e nel suo core business: la quotidiana produzione e diffusione di prodotti omeopatici efficaci e senza effetti collaterali, finalizzata ad accrescere il benessere e la salute della popolazione, rappresenta infatti la principale iniziativa di responsabilità sociale intrapresa dall’azienda alla quale, fin dalle origini, si sono affiancate numerose altre attività, quali il sostenimento di associazioni medico-scientifiche che si occupavano di medicina non convenzionale, la promozione di campagne a favore della proposta culturale omeopatica, la partecipazione a battaglie di carattere etico-morale quali quelle anti-vivisezione degli anni Ottanta, il finanziamento di master universitari in medicina biologica²⁶⁷.

²⁶⁵ Obiettivo della direttiva: regolamentare in modo uniforme in tutti gli stati europei la registrazione e commercializzazione dei farmaci omeopatici, andando a eliminare una serie di divieti connessi a tali prodotti.

²⁶⁶ Si pensi al divieto di registrare nuovi medicinali omeopatici rispetto a quelli già esistenti dal 1995 o al divieto di una loro pubblicizzazione e dell’inserimento nelle confezioni di indicazioni generiche per l’uso.

²⁶⁷ Guna Spa. *Bilancio integrato 2010* (p.26) da http://www.guna.it/docs/bilancio-integrato/bilancio_sociale.pdf

La situazione negli anni si è poi progressivamente modificata soprattutto grazie al cambiamento del contesto normativo diventato più accomodante. Ci si rese conto che era nell'interesse non solo di Guna, ma di tutti i suoi stakeholders venire a conoscenza dell'impegno e della passione che fino a quel momento avevano caratterizzato l'agire quotidiano dell'impresa. Inizia così un processo di maturazione e di riflessione del vertice aziendale, che nel 2007 - dopo ormai 24 anni di presenza "silenziosa" sul mercato dei prodotti omeopatici - si concretizzò nella comparsa dei primi comunicati stampa, a testimonianza della maggiore disponibilità di Guna a condividere con i propri pubblici di riferimento i dati relativi alla propria performance di carattere finanziario e non.

Senza ipocrisia il Presidente Pizzoccaro fin dalle sue prime dichiarazioni afferma che essendo Guna una società per azioni, il suo fine ultimo è sicuramente quello di produrre utili e di allargare il proprio territorio di azione. Tuttavia, volendo i due fondatori creare un modello di business in cui la generazione di utili e l'interesse degli azionisti fossero compatibili con il benessere della collettività, diventava indispensabile dare inizio a un'attività di comunicazione strutturata che non si limitasse però a illustrare i risultati raggiunti in termini di fatturato, utili e customer satisfaction ma andasse oltre, chiarendo le relazioni fra i risultati raggiunti e le loro modalità di raggiungimento. L'ambizione del vertice aziendale di avviare un percorso di consolidamento della strategia di comunicazione, portò così a rivolgersi a un team esterno di esperti - lo staff di Corporate Social Responsibility - incaricato di supportare l'azienda nel delicato periodo di transizione. Guna, infatti, stava per abbracciare una filosofia completamente nuova che avrebbe visto l'abbandono della politica di *no disclosure* e l'adesione alle logiche di totale trasparenza verso il mondo esterno; si trattava di un cambiamento così radicale e importante da non poter semplicemente essere imposto dall'alto e avvenire nel giro di pochi mesi. Grazie all'aiuto di questa squadra di professionisti²⁶⁸ - che da allora non ha mai abbandonato l'azienda diventando anzi parte integrante della stessa e ricoprendo oggi il delicato ruolo di coordinamento e gestione di tutte le attività inerenti la reportistica d'impresa - s'intraprese un cammino che si è protratto per l'intero 2008 e

²⁶⁸ Nel tempo si sono uniti a questo team di professionisti esterni anche alcuni funzionali interni a Guna. In particolare oggi il team di CSR è costituito da 5 soggetti: tre esterni e due interni, delegati alla Presidenza. La funzione di CSR è in staff alla presidenza, dipendendo direttamente da essa.

2009, finalizzato a formare e preparare il top management, i dipendenti e i collaboratori alla trasformazione in atto.

Il primo concreto passo nella direzione della trasparenza è stato compiuto nel 2009 - grazie all'aiuto del direttore IT e EDP Alberto Montanari²⁶⁹ - attraverso l'attivazione di un profilo Facebook, costantemente aggiornato, dove chiunque era ed è tuttora libero di pubblicare commenti positivi e negativi sull'azienda, ai quali viene sempre dato riscontro e che costituiscono un importante punto di partenza in un'ottica di continuo miglioramento.

Tuttavia, la vera svolta fu nel 2010, dopo tre lunghi anni di *in-formazione*, quando le continue attività di training, volte a rendere tutti i dipendenti e il top management consapevoli delle conseguenze del progetto di comunicazione avviato, hanno fatto sì che l'azienda fosse pronta per la pubblicazione del suo primo ufficiale report relativo alle performance aziendali del 2009.

4.1.1. Bilancio Sociale 2009 di Guna

Nel 2010, relativamente alle performance del 2009, viene pubblicato il primo report di Guna²⁷⁰; esso nasce come Bilancio Sociale pur presentando fin da subito delle peculiarità sottostanti la filosofia del One Report.

La *prima peculiarità* del Bilancio 2009 risiede sicuramente nell'engagement che si è venuto a creare "con e fra" tutti i portatori d'interesse. Per lasciare spazio alle esigenze e ai problemi dei propri pubblici di riferimento, Guna si mette in secondo piano, come dimostra l'innovativa mappa degli stakeholders - frutto degli studi del coordinatore dello staff di CSR dell'azienda²⁷¹ - presentata per la prima volta proprio all'interno di questo report. Egli partendo dalla tradizionale mappa degli stakeholders, dove l'azienda è raffigurata al centro attorniata dai diversi portatori d'interesse, ha proposto differenti rielaborazioni. In una prima versione (*fig. 6*) è andato a evidenziare graficamente il livello di attenzione e il grado di rischio d'innescò di una potenziale crisi nei loro confronti, rispettivamente attraverso una linea di collegamento fra l'azienda e i portatori d'interesse - la cui lunghezza è direttamente

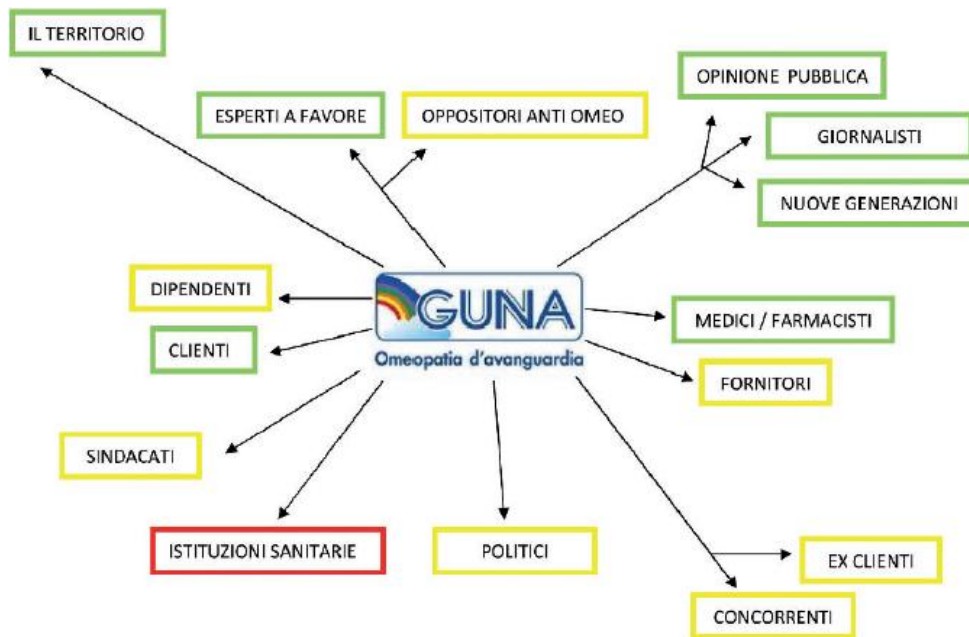
²⁶⁹ Per ascoltare l'intervento di Alberto Montanari vedi <http://www.youtube.com/watch?v=wuixvpk8ruA>

²⁷⁰ E' possibile scaricare il bilancio sociale di Guna Spa dal sito <http://www1.guna.it/bilanciosociale2009>

²⁷¹ Poma, L. (2009). Nuovi strumenti per la CSR:dalla tradizionale mappa degli stakeholders alla rete neurale complessa. *Ferpi news*.

proporzionale all'attenzione da essi goduta - e diverse sfumature di colore, raffiguranti la possibilità dell'approssimarsi di una situazione di crisi.

Figura 6 - Prima rielaborazione della tradizionale mappa degli stakeholders



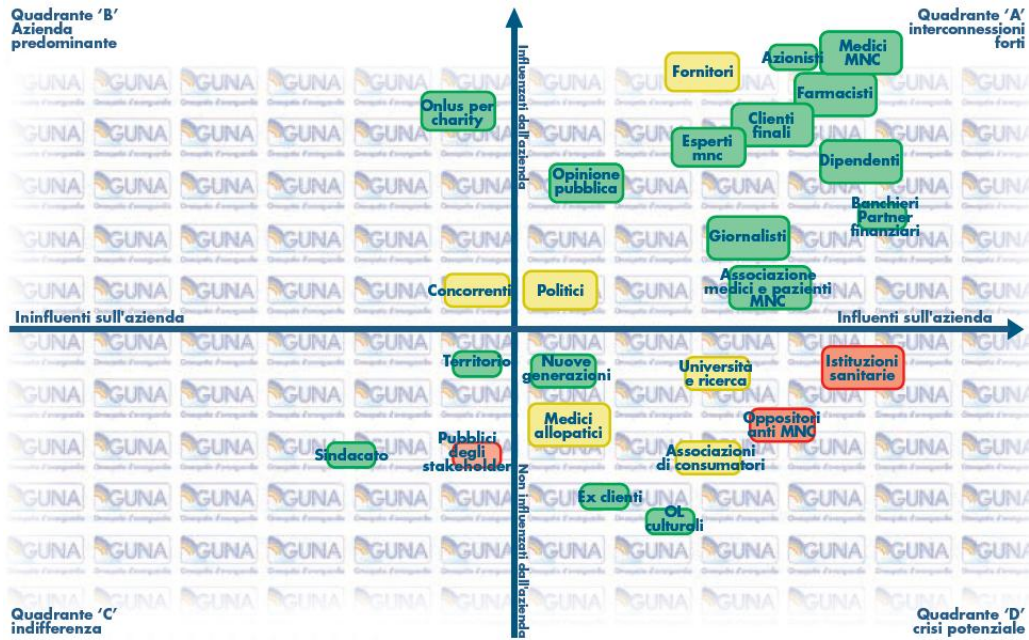
Fonte: Guna Spa (2009). *1° bilancio sociale di Guna Spa. Costruiamo il futuro*, (p. 21)

In un secondo momento si è assistito a un totale ridisegno di tale mappa (fig. 7), ora consistente in un grafico cartesiano a quadranti nel quale sono collocati i differenti pubblici di riferimento a seconda (1) della loro influenza sull'azienda, (2) dell'influenza dell'azienda su di loro e (3) dello stakeholders engagement, tutti e tre aspetti che vengono monitorati in modo continuo attraverso focus group e questionari sottoposti a campioni statisticamente significativi, dall'analisi dei quali è possibile aggiornare in modo continuo i diversi posizionamenti nella mappa.

In questo diagramma cartesiano, capace di rappresentare in modo dinamico e reale il grado di influenza, di interconnessione e di crisi potenziale dell'azienda con ciascun pubblico di riferimento, Guna non è raffigurata al centro, ma sullo sfondo, volendo evidenziare la completa sovrapposizione fra i suoi interessi e quelli degli stakeholders. Nelle parole del Presidente Pizzoccaro, «Guna non ha relazioni con i propri stakeholders, Guna è i propri stakeholders e gli stakeholders sono la Guna»²⁷².

²⁷² Pizzoccaro, A. (2012, Aprile 11). (A. Magni, Intervistatore)

Figura 7 - Rielaborazione definitiva della mappa degli stakeholders



Fonte: Guna Spa (2010). *Bilancio integrato anno 2010, Benessere Globale*, (p. 32)

Legenda:

- Colore verde
controllo, situazione favorevole e comunicazione costante
- Colore giallo
soglia di attenzione, situazione da monitorare e/o dialogo da intensificare
- Colore rosso
crisi potenziale e/o assenza di dialogo

Nota bene: la dimensione delle singole icone rappresenta il grado di attenzione relativa che lo stakeholder sta ricevendo in questo periodo dall'azienda.

La realizzazione di tale mappa non sarebbe stata di certo possibile in assenza di un livello di integrazione e collaborazione che negli anni si è faticosamente cercato di costruire in Guna e che ancora oggi sussiste, grazie alle molteplici attività di training e all'organizzazione di eventi volti a mettere in contatto (1) l'azienda con i propri pubblici di riferimento, (2) i pubblici di riferimento fra loro e (3) le diverse funzioni aziendali.

Quest'ultimo aspetto merita particolare attenzione visto che il forte livello di engagement fra funzioni aziendali rappresenta *un'altra peculiarità* sottostante la logica della Rendicontazione Integrata. Nel comunicato

stampa di presentazione del bilancio 2009 si legge: «*non solo numeri e rendicontazione, ma progetti innovativi nei quali l'Azienda è stata ed è concretamente coinvolta, raccontati direttamente dallo staff GUNA che ogni giorno dà il suo contributo per realizzarli, condividendone i principi, gli scopi e la passione*» (Guna Spa, 2010)²⁷³. Per consentire la realizzazione di un progetto di rendicontazione così

²⁷³ Guna Spa. (2010, Aprile 15). *Comunicato stampa: la prima volta di Guna*. Tratto da <http://www1.guna.it/archivio/docs/49/Presentazione%201%20Bilancio%20Sociale%20GUNA.pdf>

ambizioso, in Guna le persone sono coinvolte attivamente e in prima persona nella realizzazione della reportistica aziendale e sono chiamate quotidianamente a collaborare fra loro, in un'ottica di raccolta, rielaborazione e condivisione di dati e informazioni. Purtroppo tale logica di collaborazione e condivisione, non è affatto semplice da comprendere e da attuare. Raccolta, elaborazione e messa a disposizione dei dati sono attività molto impegnative e time - consuming²⁷⁴ che, per chi è poco sensibile alle tematiche di sostenibilità e di comunicazione, rischiano di "rubare" tempo ad altri lavori ritenuti di maggior priorità; proprio la scarsa propensione dei dipendenti a dedicare parte del proprio tempo ad attività di questo genere, costituisce una delle principali difficoltà che il team di CSR - in qualità di coordinatore delle attività di reportistica - si è trovato a dover fronteggiare. Al fine di sensibilizzare i dipendenti e di evitare che l'integrazione fra funzioni si limiti a un occasionale incontro di poche ore in cui per puro dovere le diverse aree funzionali si scambiano le informazioni necessarie, in Guna si cerca in continuazione di promuovere momenti di team building, fra i quali spicca certamente il volontariato aziendale²⁷⁵; la condivisione di tali esperienze formative consente di sviluppare i rapporti e le relazioni fra individui che altrimenti, svolgendo mansioni differenti, avrebbero poche occasioni di incontro e di dialogo, rendendoli anche più propensi alla collaborazione reciproca.

Una terza peculiarità del Bilancio 2009 di Guna è la presenza di un capitolo - che occupa circa il 20% dell'intero documento - completamente "dedicato al futuro", nel quale l'azienda racconta i progetti che intende realizzare nell'anno a venire.

Figura 8 - Il forward looking in Guna

PARTE QUARTA: IL FUTURO	
• I nostri obiettivi per l'anno 2010	pag. 104
- L'istituzione di un primo essenziale sistema di monitoraggio	pag. 104
- L'avvio delle procedure per la certificazione SA 8000	pag. 106
- Il dibattito sul Manifesto " No Patent "	pag. 108

Fonte: Guna Spa (2009). *1° bilancio sociale di Guna Spa. Costruiamo il futuro*

²⁷⁴ Si pensi che nel 2010 sono state dedicate 116 giornate/uomo alle attività di CSR solo da parte dei consulenti esterni (+15% rispetto al 2009) e un numero non esattamente identificabile di giornate/uomo dedicate dai collaboratori interni, manager e azionisti dell'azienda.

²⁷⁵ Si ricorda la recente iniziativa di volontariato promossa a favore dell'asilo multietnico "Sogno di Bimbi" attraverso la quale alcuni collaboratori aziendali trascorrono mezza giornata in orario lavorativo, retribuiti dall'azienda, a curare i piccoli ospiti.

Il forward looking rappresenta un importante elemento distintivo di un Annual Report Integrato il quale, avendo l'ambizione di fornire una rappresentazione a 360° dell'azienda, dovrebbe cercare di abbandonare il più tradizionale orientamento al passato e al breve periodo, per abbracciare invece una prospettiva di medio - lungo termine e di più largo respiro.

Tutte queste peculiarità rendono il report 2009 di Guna un report *sui generis*, a metà strada fra l'ormai superato Bilancio Sociale e i nuovi orizzonti della Reportistica Integrata. In un'ottica di continuo miglioramento, le strategie comunicazionali di Guna si caratterizzano per la continua evoluzione. E in effetti nel 2011, relativamente alle performance del 2010, su proposta del Presidente Pizzoccaro, il team di CSR ha aiutato Guna a effettuare un ulteriore passo in avanti nella direzione di una comunicazione d'impresa sempre più trasparente: attraverso la pubblicazione del bilancio 2010, Guna si è spinta ancora di più nella direzione della Rendicontazione Integrata d'impresa. Nel prossimo paragrafo vedremo come.

4.1.2. Bilancio Integrato 2010 di Guna

4.1.2.1. Analisi comparata dei contenuti

Innanzitutto, ciò che mancava nel Bilancio 2009 di Guna in un'ottica di totale trasparenza nei confronti degli stakeholders, erano informazioni relative alla performance economico-finanziaria, alla governance e alle attività industriali, ragione per cui nel bilancio 2010 - intitolato *Benessere Globale: Bilancio Integrato 2010*²⁷⁶ - Guna ha deciso di dedicare un intero capitolo - la *sezione 5*²⁷⁷ - alla trattazione dei suddetti aspetti, includendovi la Relazione sulla Gestione, la Nota Integrativa, la Relazione del Collegio Sindacale e i prospetti contabili 2009 - 2010.

Tabella 3 - Analisi comparata dei contenuti

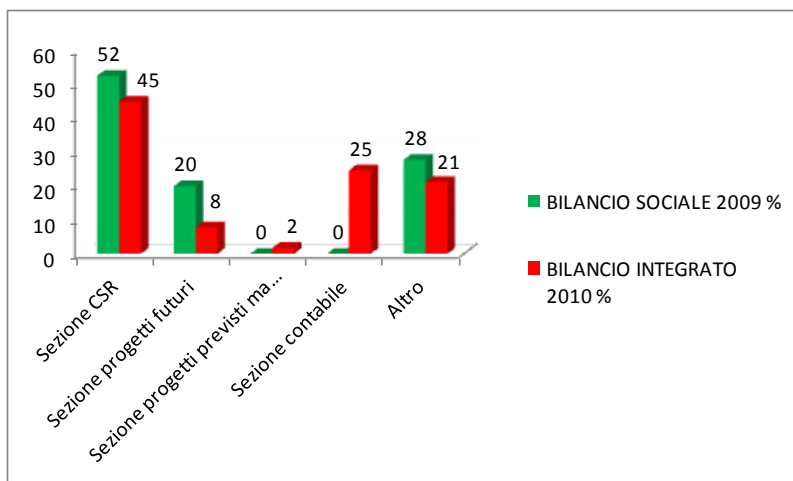
	BILANCIO SOCIALE 2009		BILANCIO INTEGRATO 2010	
	Pagine	%	Pagine	%
Sezione CSR	87	52	104	45
Sezione progetti futuri	33	20	18	8
Sezione progetti previsti ma non realizzati	0	0	4	2
Sezione contabile	0	0	57	25
Altro	46	28	49	21
Totale	166	100	232	100

Fonte: elaborazione propria

²⁷⁶ Scaricabile in formato pdf dal sito <http://www.guna.it/bilancio-integrato>

²⁷⁷ Guna Spa. (2010). *Bilancio integrato anno 2010, Benessere Globale* (p. 146).

Grafico 1 - Suddivisione % dei contenuti nei bilanci 2009 e 2010 di Guna



Fonte: elaborazione propria

Certamente questo è solo lo step iniziale nella direzione di un bilancio che se effettivamente si vorrà configurare come integrato dovrà abbandonare questo “approccio per silos”, scongiurato sia dalle Linee Guida dell’IRC che da quelle dell’IIRC le quali, al contrario, auspicano dialogo e comunicazione

fra le diverse sezioni dell’Annual Report, la cui lettura dovrebbe consentire un’immediata comprensione di come i risultati economico-finanziari siano impattati dalle politiche di responsabilità sociale adottate. Il Bilancio 2010 di Guna non consente ancora di raggiungere tale obiettivo, configurandosi da questo punto di vista più come un bilancio combinato che integrato.

La decisione di aggiungere a posteriori una sezione relativa ai dati contabili, rende il percorso di rendicontazione di Guna unico e senza precedenti. Infatti, se in tutti i casi più noti, gli step verso la Rendicontazione Integrata vedono la progressiva aggiunta di informazioni di carattere sociale e ambientale - in genere messe in secondo piano per rilevanza e significatività - agli ormai consolidati documenti contabili - finanziari, in Guna si assiste esattamente al percorso opposto. Il bilancio contabile, infatti, si è aggiunto in seguito al bilancio sociale, in un’ottica di completamento di un set d’informazioni che si erano ritenute prioritarie e fondamentali per la comprensione del business.

Un altro elemento distintivo, dal punto di vista del contenuto, del Bilancio 2010 è costituito dalla *sezione 4*²⁷⁸.

²⁷⁸ Guna Spa. (2010). *Bilancio integrato anno 2010, Benessere Globale*, (p. 132).

Figura 9 - L'analisi degli scostamenti in Guna

SEZIONE 4 COSA NON E' STATO FATTO: PERCHE' CI SIAMO RICREDUTI O SIAMO IN RITARDO, E DOVE ABBIAMO SBAGLIATO... E LE NOSTRE PRIORITA' PER IL FUTURO

Cosa non abbiamo fatto nel corso del 2010 rispetto a quanto previsto nello scorso bilancio sociale	132
Un'inchiesta tra i collaboratori interni: bimbi o benessere... o bimbi & benessere?	132
"Ambasciatori di pace" nelle scuole	132

Fonte: Guna Spa. (2010). *Bilancio integrato anno 2010. Benessere Globale*

Guna non vuole trasmettere solo le "informazioni comode" ed è per questo che come già fatto nel 2009, anche nel Bilancio 2010 inserisce una serie di indicazioni relative ai propri progetti futuri, sottoponendosi al rischio di creare aspettative nei diversi pubblici di riferimento che, se disattese, potrebbero danneggiare reputazione e immagine. Tuttavia questo non sembra destare alcun tipo di preoccupazione nel Presidente Pizzoccaro il quale ritiene di «*avere il diritto di sognare e di porsi obiettivi sfidanti e ambiziosi che devono essere comunicati all'esterno per far trasparire l'impegno dell'azienda nel raggiungerli. Nel momento in cui dovessimo fallire nel loro conseguimento, l'importante è renderlo noto agli stakeholders e scusarsi con loro*»²⁷⁹. Ecco dunque che nell'edizione 2010 Guna racconta i propri sbagli e le proprie inefficienze nel raggiungimento di alcuni degli obiettivi auspicati in passato, ma non raggiunti: chiaro tentativo di essere il più possibile onesti e trasparenti verso il mondo esterno. Dedicando un intero paragrafo a queste tematiche, Guna agevola il lettore nella comprensione delle carenze dell'azienda, cosa che sarebbe invece più difficile se le stesse informazioni fossero "spezzettate" all'interno del bilancio nella forma di tante piccole *non compliance* che rischierebbero di passare inosservate. Un'ultima osservazione: in un bilancio che davvero si possa definire integrato, è importante trovare un bilanciamento fra la narrazione e la rappresentazione esclusivamente in termini quantitativo-monetari. Ciò che manca in generale in tutto il bilancio di Guna è proprio questo equilibrio, emergendo un'eccessiva polarizzazione verso lo "story telling". Sottoponendo all'attenzione del Presidente Pizzoccaro questo problema, egli ha ammesso la lacuna ma ha fatto notare che nel tempo si assisterà a

²⁷⁹ Pizzoccaro, A. (2012, Aprile 11). (A. Magni, Intervistatore)

un progressivo miglioramento. Per il futuro, ad esempio, si sta studiando il modo per quantificare - in termini economici e non - il tipo di ritorno per l'azienda e per i singoli stakeholder di tutte le azioni di CSR intraprese. Il tentativo di quantificazione è già evidente dal confronto fra l'edizione 2009 e quella 2010: la *sezione tre*²⁸⁰ del bilancio 2010, dedicata alle attività di CSR e di relazione con gli stakeholders, è più corposa anche per effetto dell'inserimento di molteplici tabelle (25 rispetto alle 9 del 2009), contenenti indicatori quantitativi finalizzati a rendere più intuitive e immediate le informazioni fornite in chiave narrativa. Tali prospetti riepilogativi (*fig. 10*), sono preparati dalle singole funzioni responsabili: il capo reparto e i suoi collaboratori si preoccupano di raccogliere, elaborare e commentare i dati relativi alle loro attività e in un'ottica di responsabilizzazione, tali dati sono poi pubblicati con l'indicazione della fonte di provenienza.

Figura 10 - Esempio di prospetto riepilogativo con indicazione della funzione responsabile

Dati al 31/12 dell'anno:	2007	2008	2009	2010	2011
dipendenti	179	191	202	207	212
(di cui) dirigenti	n.a.	5	5	4	4
Incremento numero dipendenti sull'anno precedente	n.a.	12	11	5	5
Collaboratori esterni	n.a.	33	36	31	26
(di cui: con contratto a termine)	3	2			11

Fonte: Direzione del Personale

Fonte: Guna Spa. (2010). *Bilancio integrato anno 2010, Benessere Globale* (p. 67)

A detta di Pizzoccaro, questo è il miglior modo per garantire la genuinità delle informazioni fornite perché tutti i dipendenti "ci mettono la faccia" e si sentono perciò coinvolti in prima persona, cosa che non accadrebbe se fossero semplicemente chiamati a trasmettere le informazioni raccolte, a un soggetto terzo, ritenuto responsabile di controllarne la provenienza e l'autenticità. Naturalmente poi è anche dovere del team di CSR, il quale si occupa dell'elaborazione finale del documento - accertarsi che i dati pervenuti siano fondati. Il Presidente stesso se ne assume la responsabilità nel momento in cui firma il Bilancio ed è per questa ragione che partecipa in prima persona alla stesura definitiva del report. A oggi non è previsto il ricorso ad alcuna certificazione esterna, nemmeno dei contenuti finanziari (è il Collegio Sindacale ad occuparsene) non essendo Guna sottoposta a tale obbligo; tuttavia, questo tipo di attività rientra fra i propositi dei prossimi anni.

²⁸⁰ Guna Spa. (2010). *Bilancio integrato anno 2010, Benessere Globale* (p. 26).

4.1.2.2. La vera integrazione del bilancio 2010

Nel 2010 in Guna si è assistito a una vera e propria innovazione di prodotto e di processo che ha reso obsoleto il formato cartaceo e quello pdf utilizzati fino a quel momento. Dal 2010 Guna rende disponibile il bilancio integrato sul proprio [sito web](#) in un formato interattivo che sfrutta tutte



Naviga il bilancio tramite la Mappa degli Stakeholder

le possibili innovazioni tecnologiche al fine di comunicare i propri risultati e la propria filosofia; un bilancio che, senza trascurare

dettaglio e rigore di analisi, contiene grafici, filmati, gallerie fotografiche e può essere commentato e navigato secondo le differenti esigenze degli utenti tramite la nuvola di keywords e la mappa degli stakeholders.

Ma la novità più sorprendente è che questo bilancio è stato messo online fin dalla sua prima

bozza, cessando così di essere un documento preconfezionato. Questa scelta fa parte del progetto “web-cam”, il cui nome suggerisce la disponibilità dell’azienda a essere monitorata, giudicata e consigliata da parte di tutti coloro che lo desiderano fare. La filosofia sottostante questo progetto è la seguente: «*non siamo solamente pronti a farci guardare dentro, ma ti invitiamo a farlo, ti riconosciamo il diritto di farlo, e ti diamo anche gli strumenti per farlo con efficacia...*»²⁸¹. L’attenzione verso gli stakeholders si spinge fino al punto di coinvolgerli in prima persona nell’elaborazione del bilancio: questo diventa un vero e proprio documento integrato la cui versione definitiva è il risultato di una serie di “contaminazioni” provenienti da soggetti aventi background e interessi differenti, ma accumulati dal desiderio di sentirsi partecipi e contribuire al miglioramento di Guna. Così facendo, l’azienda ha dato inizio a un circolo virtuoso di ascolto e dialogo nel quale tutti i suggerimenti e le critiche che pervengono sono analizzate da un apposito staff di Guna che decide se recepirli o meno, preoccupandosi sempre di dare un feedback ai diversi interlocutori. Se si pensa che nel bilancio sociale 2009 l’unico elemento di reale interazione fra l’azienda

²⁸¹Per comprendere più a fondo il progetto “web-cam” di Guna vedi <http://www.guna.it/webcam>

e i suoi stakeholders era costituito da un questionario di gradimento che poteva essere compilato a posteriori²⁸², risulta evidente che Guna sta facendo veramente dei progressi enormi nella direzione della trasparenza e del coinvolgimento dei propri pubblici di riferimento. Tutte queste caratteristiche di innovazione e di integrazione hanno fatto sì che Guna sia stata fra le finaliste agli Oscar di bilancio 2011 per le società di piccole/medie dimensioni non quotate. «*Comunicare con autenticità con tutti i nostri stakeholder è una necessità: vuol dire condividere i nostri progetti e tener conto del contesto ambientale in cui operiamo*», Alessandro Pizzoccaro.

4.1.3. Il bilancio integrato 2011 e i progetti per i bilanci futuri

Un ulteriore passo verso la Rendicontazione Integrata e la trasparenza è attualmente in corso. Per tutto il 2011 il team di CSR ha lavorato duramente al fine di migliorare ulteriormente il progetto “web-cam”. In Guna, infatti, sta per essere concepito il primo bilancio integrato “in tempo reale”, un bilancio il cui testo è in continuo cambiamento poiché è aggiornato su base settimanale/mensile/trimestrale, secondo la tipologia d’informazione e la complessità richiesta dal suo aggiornamento. Ciò significa che non è più l’azienda che in prossimità della chiusura dell’esercizio pubblica una prima bozza di bilancio, disponibile per essere commentata e modificata dagli stakeholders in attesa poi di essere pubblicata nella sua versione definitiva, ma il bilancio è online 365 giorni all’anno²⁸³. Si tratta di un vero e proprio *on going* reporting, che offrirà agli stakeholders la possibilità di disporre in qualsiasi momento di dati il più possibile aggiornati, senza dover attendere la pubblicazione dell’edizione successiva o dover domandare le informazioni di cui necessitano all’Ufficio Stampa dell’azienda. Questo comporta una serie di implicazioni organizzative, in quanto le funzioni aziendali dovranno dedicare ancora più tempo all’attività di rendicontazione, ma non solo: tutti questi “cruscotti di indicatori dinamici”, contenenti dati continuamente aggiornati, se fino all’anno scorso erano diffusi esclusivamente all’interno dell’azienda per essere utilizzati ai fini della reportistica direzionale d’impresa - Guna, infatti, nell’attività mensile di pianificazione & controllo non ha mai trascurato i dati non economico/finanziari - con l’ongoing reporting sono resi disponibili a tutti gli

²⁸² I cui risultati sono stati pubblicati in *Bilancio integrato anno 2010, Benessere Globale* (p. 213).

²⁸³ Si renderà poi necessario “fare una fotografia” dei suoi contenuti, ragionevolmente a maggio di ogni anno, ai fini della diffusione cartacea e dell’adempimento agli obblighi previsti dalla legge che prevedono per le Spa la pubblicazione presso il Registro delle Imprese dei bilanci contabili.

interlocutori, competitors inclusi, i quali potrebbero trarre notevoli vantaggi dalla precoce disponibilità di informazioni relative all'operato di Guna.

Pizzoccaro, tuttavia, non sembra essere turbato dai possibili comportamenti opportunistici da parte dei concorrenti, affermando che è sua intenzione e del team di CSR arricchire ulteriormente il contenuto del Bilancio Integrato, aumentando la quantità e il dettaglio dei cruscotti di indicatori che conterranno informazioni di tipo strategico non solo attuali ma anche prospettiche, con l'obiettivo di aprirsi a 360° verso i propri pubblici di riferimento. Questo significherà rendere disponibili informazioni estremamente sensibili, quali le risorse investite in pubblicità, i mezzi di comunicazione adottati, la ripartizione dei ricavi per area geografica e per canale, ecc. La principale difficoltà incontrata in questa direzione è la scarsa propensione, delle funzioni interessate, a rendere disponibili questo tipo di informazioni, le quali sono custodite gelosamente per paura di avvantaggiare la concorrenza. Una particolare ostilità arriva soprattutto dall'area commerciale/marketing che per ovvie ragioni cerca di limitare il più possibile la diffusione di dati sensibili. Poiché l'intenzione della Presidenza è quella di arrivare, fra qualche anno, alla pubblicazione mensile di questo tipo di informazioni²⁸⁴, un'importante attività di mediazione e di training è attualmente in corso; si è infatti voluto evitare il gioco di imposizione e di direttive calate dall'alto, per avviare invece un percorso di crescita che renda i manager e i dipendenti veramente convinti di quello che stanno facendo e delle motivazioni sottostanti tale scelta.

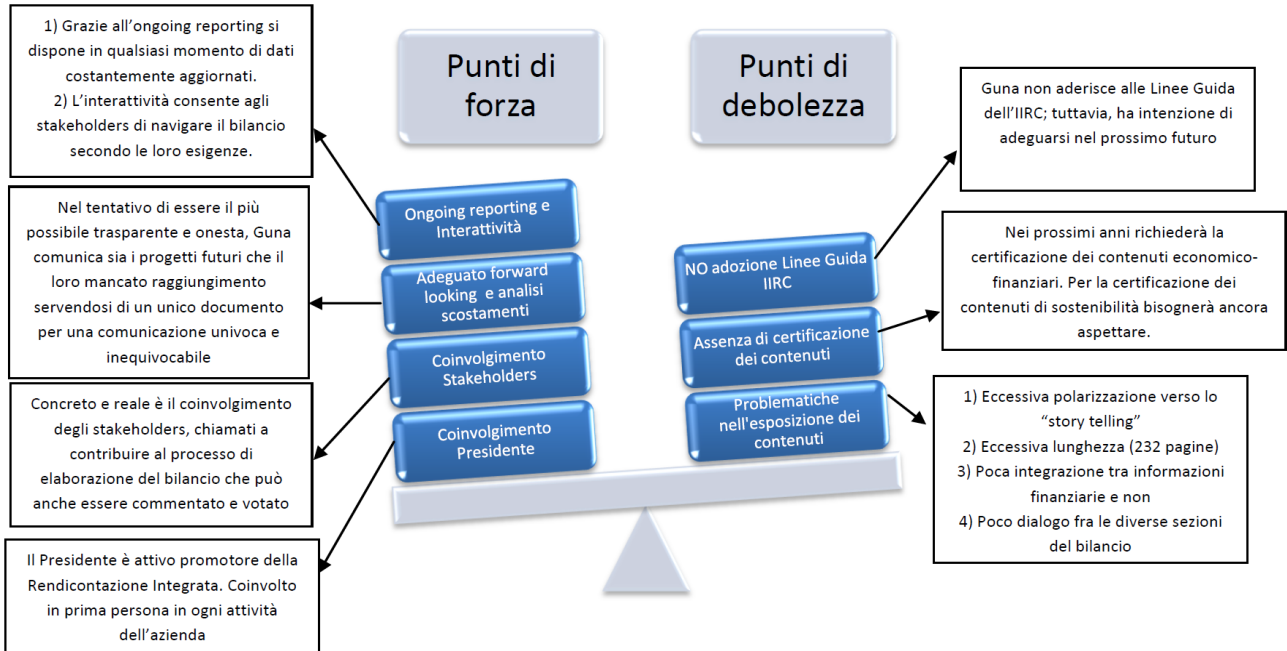
Un altro cambiamento in corso proprio in questi mesi del 2012 riguarda i sistemi informativi dell'azienda. Guna, infatti, ha da poco adottato il sistema gestionale di dati SAP. Si trova ancora nella difficile fase di transizione e si suppone ci vogliano ancora un paio di mesi affinché il sistema entri in normale regime. Una volta che questo sarà in funzione a 360°, si cercherà di realizzare un'integrazione fra SAP e la piattaforma web-cam del Bilancio Integrato. Questo comporterà una serie di cambiamenti relativi all'iter di raccolta e di divulgazione dei dati: se fino a oggi sono i responsabili dei singoli reparti a postare e aggiornare manualmente le informazioni sulla piattaforma del Bilancio Integrato, quando i due sistemi informativi comunicheranno fra loro, la piattaforma web-cam sarà "educata" a estrarre automaticamente i dati utili da SAP.

²⁸⁴ Attualmente ci si limita a renderli disponibili semestralmente o trimestralmente.

La realizzazione di tale progetto dipenderà dai risultati di una scrupolosa analisi costi - benefici; solo se sarà sostenibile dal punto di vista dei costi esso verrà implementato.

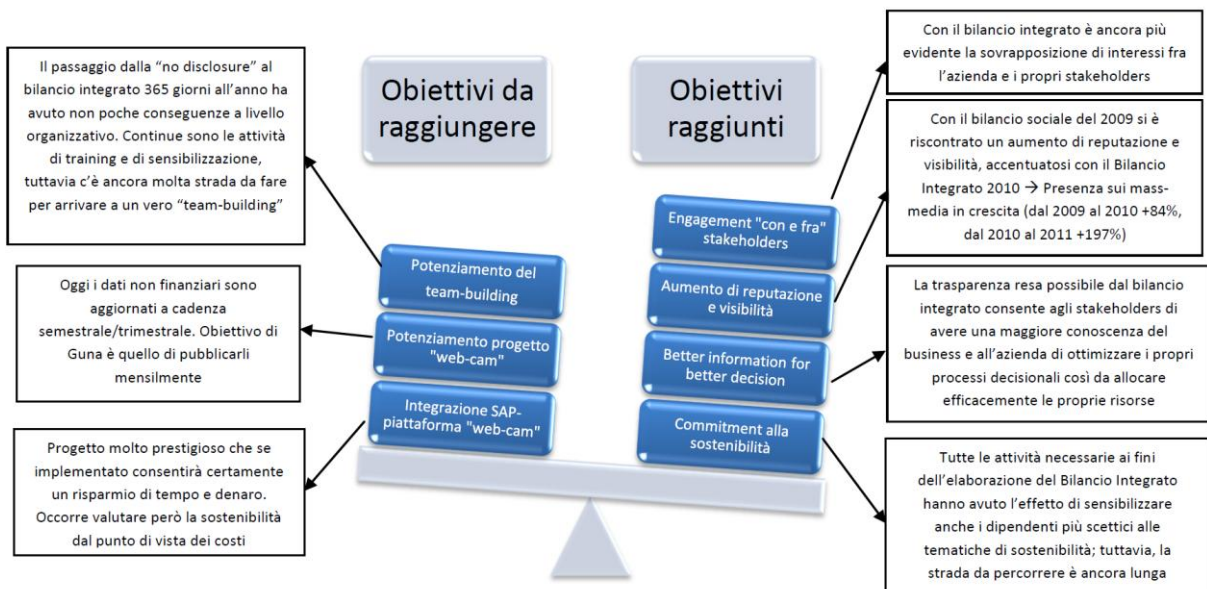
A conclusione del capitolo due schemi riepilogativi.

Figura 11 - Punti di forza e di debolezza di Guna



Fonte: elaborazione propria

Figura 12 - Obiettivi raggiunti e obiettivi da raggiungere in Guna



Fonte: elaborazione propria

4.2. L'evoluzione della comunicazione in Sorgenia

Il Gruppo Sorgenia, avente come capogruppo Sorgenia S.p.A.²⁸⁵, è fra i principali operatori privati del mercato italiano dell'energia elettrica e del gas naturale, presente sia nella fase di approvvigionamento che in quella di vendita, dove detiene circa 500.000 clienti suddivisi in due tipologie: consumatori domestici e grande industria. Il principale azionista del Gruppo è Sorgenia Holding (80%) a sua volta controllata per

il 65% dal Gruppo CIR e per il 35% dalla società elettrica Verbund, entrambi quotati. Secondo i dati 2011 conta 466 dipendenti (+12% rispetto al 2010); opera in tre principali aree di business - Mercato dell'Energia, Fonti Rinnovabili e Exploration & Production - che le hanno procurato nel 2011 un fatturato consolidato di 2,120 miliardi di euro (-15% rispetto al 2010).

L'evoluzione della comunicazione in Sorgenia riflette in tutto e per tutto il percorso di crescita dell'azienda. La sua storia è relativamente recente: nasce solo 13 anni fa, nel luglio del 1999, con il nome di Energia S.p.A.. Da sempre elabora un Annual Report²⁸⁶ i cui contenuti, tuttavia, si sono arricchiti e perfezionati con il passare del tempo. Infatti, se nei primi anni di vita le piccole dimensioni e il ridotto ambito d'azione rendevano sufficienti l'elaborazione del classico bilancio d'esercizio e consolidato - in un'ottica di soddisfacimento primario degli interessi degli azionisti - negli anni l'ampliamento delle dimensioni e delle attività svolte resero necessari maggiori sforzi di comunicazione volti a soddisfare i crescenti fabbisogni informativi. In effetti, non solo stavano aumentando il numero e le tipologie di stakeholders, ma stavano anche crescendo gli interessi che ciascuno di loro manifestava: l'investitore finanziario cominciava a interessarsi anche di tematiche ambientali e sociali e richiedeva con insistenza dati e informazioni tempestive e certe a tale proposito. Cominciavano poi a diffondersi fondi d'investimento che selezionavano le aziende in cui investire, anche o esclusivamente, sulla base di requisiti di CSR e che dunque

Sorgenia S.p.A.
<ul style="list-style-type: none">• Settore: approvvigionamento e vendita di energia elettrica e gas naturale• Gruppo di appartenenza: CIR• Quotazione: in futuro• Fatturato: 2,120 miliardi• N° dipendenti: 466• Clienti: 500.000• Capitale Sociale: 9,203 milioni

Dati 2011

²⁸⁵ Società non quotata con capitale sociale 2011 pari a 9.203.327 euro.

²⁸⁶ Per visualizzare l'archivio storico degli Annual Report di Sorgenia vedi

<http://www.sorgenia.com/sorgenia-the-sensible-energy/investor-kit/annual-reports>

desideravano disporre in tempi brevi e certi di dati socio-ambientali affidabili. Risultava dunque indispensabile avviare un percorso di responsabilità ambientale e sociale che prese avvio nel 2006 quando l'azienda decise di impegnarsi nell'ambito dell'energia sensibile, concentrando la propria attenzione sull'uso corretto e consapevole delle risorse e sulla tutela del territorio²⁸⁷. Per intraprendere questo cammino, si decise di ricorrere al sostegno di una società di consulenza che da allora supporta Sorgenia nella gestione delle tematiche di CSR.

In questo intenso 2006, anno di svolta, due furono i principali accadimenti: (1) l'operazione di rebranding attraverso la quale Energia S.p.A ha modificato la propria denominazione sociale in Sorgenia S.p.A e (2) la pubblicazione del primo Report Ambientale - dal titolo *l'impegno ambientale di Sorgenia* - che ha previsto il coinvolgimento della funzione aziendale Marketing Communication, da quel momento impegnata in prima linea sul fronte della comunicazione d'impresa.

4.2.1. Dal Report Ambientale al Report Integrato

Nel 2006 l'azienda era ancora molto giovane e disponeva di un esiguo numero di impianti produttivi, ragione per cui il primo report ambientale si caratterizzò per la quasi assenza di indicatori di rendicontazione: il suo unico obiettivo era quello di rendere noto ai pubblici di riferimento il cammino di sostenibilità che l'azienda stava per intraprendere. Tuttavia se si sfogliano i Report Ambientali degli anni successivi, ci si accorge di come il loro contenuto si sia arricchito via via che l'azienda vedeva allargare il proprio ambito d'azione. I Report Ambientali di Sorgenia hanno affiancato gli Annual Report della società per quattro anni consecutivi fino al Report Ambientale del 2009²⁸⁸: quest'ultimo è il più completo, riassumendo in 36 pagine, sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo, attraverso l'utilizzo di appositi indicatori (*tab.4*), la performance ambientale di Sorgenia in tutti i suoi campi di azione.

²⁸⁷ L'impegno di Sorgenia nel rispetto dell'ambiente e nella promozione di una strategia sostenibile è visibile (1) nella sua scelta di migliorare il proprio rendimento produttivo attraverso l'investimento di consistenti risorse finanziarie nello sviluppo di fonti rinnovabili; (2) nella proposta ai clienti di soluzioni capaci di migliorare l'efficienza energetica della propria casa o della propria attività.

²⁸⁸ *Sorgenia. Report Ambientale 2009*. Consultabile da http://www.sorgenia.it/files/4612/9977/2819/Report_Ambientale_2009.pdf

Tabella 4 - Indicatori inclusi nel Report Ambientale 2009 di Sorgenia

TIPOLOGIA DI GENERAZIONE	INDICATORE	DESCRIZIONE
Fonti rinnovabili: eolica, solare, idroelettrica e a biomasse	<i>Emissioni di CO₂ evitate (ton)</i>	Indicatore proprio delle produzioni da fonti rinnovabili, che stima le emissioni che si avrebbero utilizzando altra fonte o mix di fonti energetiche
Altre fonti: termoelettrica convenzionale e ciclo combinato a gas naturale	<i>CO₂ emessa (ton)</i>	Indicatore utilizzato per misurare la quantità di CO ₂ prodotta
	<i>Emissioni specifiche di CO₂ (g / kWh)</i>	Indicatore che riassume la quantità in peso delle sostanze immesse in atmosfera per la produzione di una unità energetica; consente il raffronto negli anni e fra realtà simili

Fonte: elaborazione propria

Con il Report Ambientale del 2009 Sorgenia si rese conto che tale documento aveva ormai raggiunto una dimensione e un livello di dettaglio tali, da fargli assumere il carattere di un vero e proprio Bilancio Ambientale i cui contenuti cominciavano in parte a sovrapporsi a quelli dell'Annual Report. In entrambi i documenti, ad esempio, erano contenute la lettera dell'AD, la storia e la struttura del Gruppo, la descrizione del business e degli ambiti di operatività, la quantificazione monetaria nel caso dell'Annual Report e operativa nel caso del Report Ambientale degli impatti delle attività produttive. Maturò così la consapevolezza dell'inefficienza del sistema di comunicazione vigente. A questo si aggiunse anche il fatto che il tema ambientale all'interno dell'azienda negli anni aveva assunto una notevole rilevanza, diventando sempre più un argomento imprescindibile anche dal punto di vista economico-finanziario. L'esempio più evidente di come in Sorgenia il tema ambientale cominciasse a tradursi in termini economici è rappresentato dal considerevole ricorso ai certificati verdi quali fonti di reddito: si tratta di titoli, quotati e negoziabili che si ricevono come incentivo se un impianto da fonti rinnovabili produce energia emettendo meno CO₂ di quanto farebbe un impianto da fonti non rinnovabili.

L'idea di cambiamento sopraggiunse nel 2010 da parte delle funzioni Marketing Communication e Business Planning & Investor Relations, l'una impegnata sul fronte della comunicazione delle performance ambientali, l'altra sul fronte della comunicazione economico-finanziaria; confrontandosi fra loro si resero conto che il legame fra performance finanziaria e ambientale in Sorgenia era così stretto ed evidente da rendere l'elaborazione di due distinti documenti inutile, inefficiente e inefficace. In effetti, si trattava di gestire contemporaneamente, con un notevole spreco di risorse e di tempo, la predisposizione di un Annual Report e di un Report

Ambientale dai contenuti simili ma non del tutto sovrapponibili in quanto i primi aventi il focus sui risvolti economici, i secondi sui risvolti operativi. La conseguenza era un'inutile duplicazione delle informazioni che procurava difficoltà di lettura, confusione e rischio d'incongruenze, anche perché negli anni il tentativo di pubblicare contemporaneamente i due documenti è sempre fallito: il Rapporto Ambientale, infatti, non dovendo sottostare a particolari tempistiche, finiva sempre per essere pubblicato con 4/5 mesi di ritardo rispetto all'Annual Report, con la conseguenza che gran parte delle volte i suoi contenuti si adeguavano ai contenuti di quest'ultimo. Dopo un breve periodo di riflessione, le due funzioni coinvolte in prima linea nei temi della comunicazione d'impresa, decisero di seguire il suggerimento della società di consulenza che propose di dare un'interpretazione propria del modello di Reporting Integrato di cui si stava cominciando a parlare in quegli anni; infatti, a quel tempo non esistevano ancora delle Linee Guida in tema di Rendicontazione Integrata, risalendo alla seconda metà del 2011 la pubblicazione da parte dell'IIRC del primo discussion paper²⁸⁹. Il Bilancio Integrato, per Sorgenia, si è prospettato dunque come una soluzione spontanea e logica, dettata dall'esigenza di eliminare le inefficienze e di avviare un percorso di ottimizzazione di tempi e risorse. Tale proposta, sottoposta all'attenzione del CFO e dell'Amministratore Delegato Massimo Orlandi, fu accettata con entusiasmo. In effetti, da tempo lo stesso AD aveva espresso il desiderio di ricorrere a una reportistica chiara, lineare e semplice, in grado di far capire ai diversi pubblici di riferimento l'ampio spettro di attività svolte da Sorgenia, il cui complesso business risulta difficile da comprendere se non lo si conosce a fondo. L'idea di Massimo Orlandi era quella di trovare uno strumento di comunicazione in grado di valorizzare alcuni temi non strettamente finanziari ma essenziali per consentire una valutazione allargata e completa dell'impresa, che con l'Annual Report classico, incentrato sulla logica ricavi - costi - profitti, non si riuscivano a trasmettere.

Dal 2010 inizia così un percorso di stretta collaborazione fra la funzione Marketing Communication, Business Planning & Investor Relations e in generale tutta l'area Finance, finalizzato a condividere le esperienze acquisite negli anni, ciascuno nel

²⁸⁹ A tale proposito si rimanda al paragrafo 3.3.2. della presente trattazione.

proprio ambito di competenza. Nel 2011 tale percorso sfocia nella pubblicazione del primo Annual Report Integrato relativo al 2010²⁹⁰.

4.2.2. Obiettivi, sfide e benefici del Report Integrato

Massimo Orlandi, in occasione della pubblicazione dell'Annual Report Integrato 2010, affermava che l'obiettivo che ci si era posti con la pubblicazione di un bilancio in cui gli aspetti socio-ambientali si integravano con quelli economico-finanziari era quello di informare in modo puntuale e completo tutti i soggetti a qualunque titolo interessati al Gruppo²⁹¹. Questo significa che con l'Annual Report 2010 Sorgenia si è innanzitutto posta un obiettivo di semplificazione e ottimizzazione dell'inefficiente sistema di comunicazione in essere.

Tutti i dati presentati nell'Annual Report 2010, infatti, non costituiscono alcuna novità o aggiunta rispetto a quanto già esisteva in precedenza; il Report Integrato rappresenta, perciò, solo la riaggregazione e la raffinazione di informazioni già tutte disponibili sin dai primi anni di elaborazione dei Report Ambientali ma che fino a quel momento erano rimaste scorrelate fra loro, duplicate e disperse nei molteplici report aziendali. Questo accade in qualsiasi azienda di medie/grosse dimensioni, dove la quantità di dati raccolti dalle varie funzioni aziendali per le ragioni più disparate, è enorme. Per una realtà quale Sorgenia, operativa in tre aree di business differenti e in possesso di un elevato numero di impianti produttivi dalle caratteristiche diverse, aventi un notevole impatto ambientale, questo è ancora più vero. In un contesto tale, sia per ragioni strettamente normative, sia per esigenza, cultura e abitudini interne, la varietà e il numero di dati e indicatori operativi raccolti ed elaborati è vastissimo. Tutti questi dati e indicatori fino a qualche anno fa erano raccolti in report aziendali fatti circolare periodicamente e utilizzati nel normale ciclo di Pianificazione & Controllo per l'elaborazione dei budget trimestrali, semestrali e annuali. Una volta all'anno poi, si svolgeva l'attività di selezione e smistamento di questi dati al fine di includerli in parte nell'Annual Report e in parte nel Rapporto Ambientale. Come si può comprendere, oltre al tempo e alle risorse dissipate, il rischio era proprio quello di generare una grande confusione.

²⁹⁰ Sorgenia. *Annual report integrato 2010*. Tratto da Sorgenia. L'energia sensibile:

<http://www.sorgenia.it/azienda/valori-e-responsabilita-d-impresa/annual-report-integrato/>

²⁹¹ Sorgenia. (27 Maggio 2011). *Comunicato stampa. Sorgenia presenta l'Annual Report 2010: un approccio innovativo alla rendicontazione integrata*. Milano

L'Annual Report Integrato rappresenta la sintesi apicale delle tante reportistiche aziendali esistenti, contenenti dati certamente corretti ma che avendo ottiche diverse, utilizzando spesso parametri di riferimento o unità di misura discordanti ed essendo raccolti per esigenze differenti, erano incomparabili fra loro e creavano il rischio di equivoci e fraintendimenti dal punto di vista decisionale²⁹².

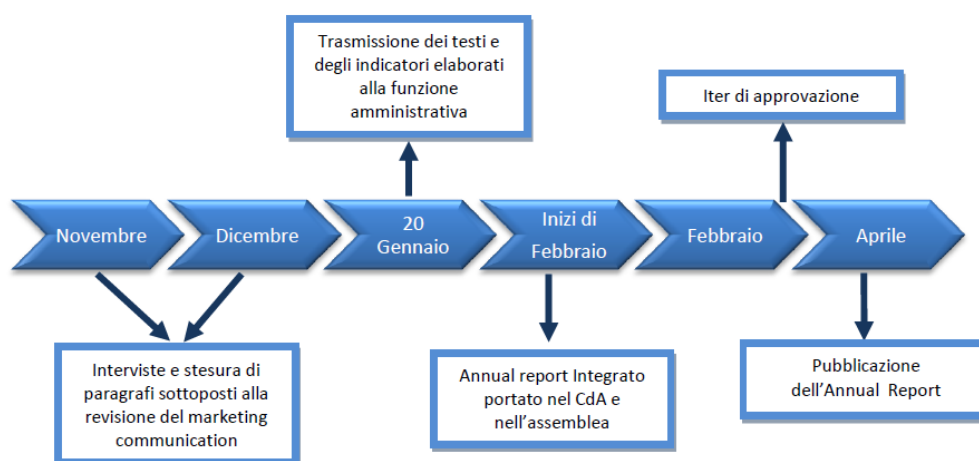
La standardizzazione dell'infrastruttura e dei flussi informativi, resa possibile dall'adozione del Bilancio Integrato, ha quindi procurato non pochi benefici anche a livello di reportistica direzionale; per definire i propri piani di azione ora Sorgenia dispone di dati omogenei e confrontabili, risultato di una chiave di lettura discussa e condivisa da diversi profili di osservazione che non si limitano più a guardare il dato disaggregato di loro interesse, ma che hanno una visione a tutto tondo dell'azienda. In questo senso il Bilancio Integrato ha ampliato l'orizzonte di tutte le funzioni aziendali chiamate a prendere delle decisioni sulla base di dati che ora, essendo condivisi trasversalmente, assumono una valenza superiore.

In Sorgenia, dunque, l'adozione del Bilancio Integrato non ha comportato particolari sforzi in termini di nuovi sistemi informativi per la raccolta dei dati e tanto meno in termini di ricerca di nuovi indicatori e misure: si sono infatti utilizzati i sistemi e i dati già disponibili. Lo sforzo è consistito piuttosto (1) nel trovare un nuovo modo per interrogare tali sistemi e per riorganizzare le informazioni raccolte in modo originale e logico e (2) nell'attività di coordinamento. In primo luogo un coordinamento necessario per fare in modo che tutte le funzioni aziendali arrivassero a "parlare lo stesso linguaggio" e a condividere le stesse definizioni per lo stesso tipo di grandezze. In secondo luogo, un coordinamento finalizzato a rendere possibile la raccolta, lo smistamento e l'inoltro delle informazioni non finanziarie da parte delle diverse funzioni aziendali entro i termini dettati dalle tempistiche di approvazione del bilancio d'esercizio. L'Annual Report Integrato, infatti, deve seguire la stagionalità di questo "bene di consumo", il cui picco di domanda è in aprile, mese in cui anche le altre aziende rendono disponibili i propri risultati. Pubblicarlo in un altro momento non

²⁹²Ad esempio: inserendo le informazioni ambientali all'interno dell'Annual Report, occorre rispettare il principio di consolidamento previsto dai principi contabili. Questo prevede che le emissioni dei diversi impianti produttivi debbano essere considerate in base alle percentuali di partecipazioni in essi possedute, cosa che con il report ambientale poteva non essere fatta, lasciando libere le imprese di intraprendere la strada per loro più vantaggiosa ad esempio considerando le emissioni degli impianti rinnovabili al 100 % e quelle degli impianti ad elevato impatto ambientale in base alle quote di partecipazione.

avrebbe senso. Per questa ragione, in Sorgenia si è dovuto rivedere l'iter di pubblicazione dell'Annual Report Integrato che oggi ha inizio nel mese di Novembre, con la rielaborazione dei dati ambientali e sociali; infatti, il CdA e l'assemblea ora firmano, e dunque si assumono la responsabilità, di un documento che non è più costituito esclusivamente dai prospetti contabili, ma che contiene anche dati di carattere ambientale e sociale dei quali desiderano disporre in anticipo per avere la possibilità di analizzarli e valutarli, visto che non sono nemmeno soggetti alla revisione di Deloitte, incaricata di esprimere un'opinione solo relativamente ai contenuti economico-finanziari.

Figura 13 - Iter di elaborazione del Bilancio Integrato



Fonte: elaborazione propria

Dunque, a partire da Novembre, le molteplici funzioni coinvolte - fra cui quelle maggiormente partecipi sono l'HR, la funzione approvvigionamenti, la produzione, la funzione R&S, le vendite, il marketing e le relazioni istituzionali - si sottopongono a interviste coordinate dal Marketing Communication e dalla società di consulenza, finalizzate a far emergere le informazioni indispensabili per procedere all'individuazione degli indicatori più appropriati secondo le Linee Guida del GRI (vedi *allegato 11* per la Tavola degli indicatori utilizzati da Sorgenia). I risultati di questi incontri vengono poi riassunti, da ciascuno dei responsabili delle funzioni, in un breve paragrafo, sottoposto alla revisione e al commento del Marketing Communication. Il tutto deve essere pronto per il 20 di Gennaio, data entro cui le diverse funzioni devono trasmettere i testi e gli indicatori elaborati, alla funzione amministrativa la quale ha la responsabilità di assemblare fisicamente tutti i contenuti dell'Annual

Report e di portarlo nelle sedi competenti - CdA e assemblea - entro le prime settimane di Febbraio; da qui inizierà l'iter di approvazione che si concluderà in Aprile, mese in cui l'Annual Report Integrato sarà reso disponibile al pubblico.

Da quanto detto, risulta ben chiaro che gli sforzi di coordinamento richiesti dal Bilancio Integrato non sono per nulla da sottovalutare; tuttavia i benefici di concentrare all'interno del documento formale più importante, tutta una serie di informazioni non strettamente economiche richieste dai vari interlocutori, si sono rivelati molteplici e immediati, non solo dal punto di vista dell'output prodotto, sicuramente più ricco e interessante di un normale bilancio, ma anche dal punto di vista organizzativo, poiché consente l'ottimizzazione dei tempi lavorativi: tutte le informazioni che potrebbero essere richieste dal mondo esterno in un qualsiasi momento dell'anno, sono già state raccolte, rielaborate, rese comparabili e racchiuse all'interno di un unico documento che gode di autorevolezza e affidabilità. In questo modo non si rende più necessario rispondere, tramite mail o per telefono, alle singole domande dei singoli investitori, rischiando per altro di non trovare tempestivamente l'informazione desiderata e di rallentare, così, il loro processo decisionale.

4.2.3. Punti di forza e di debolezza degli Annual Report Integrati di Sorgenia

Oggi l'Annual Report Integrato di Sorgenia è disponibile anche nella seconda edizione, quella relativa al 2011²⁹³. Se all'inizio il percorso verso questo nuovo modo di concepire la rendicontazione d'impresa è stato del tutto spontaneo e dettato da esigenze organizzative interne, dopo un anno di crescita, l'elaborazione della seconda versione ha seguito un processo molto più razionalizzato e finalizzato a interpretare in modo profondo e originale le Linee Guida dell'IIRC, diffuse nel frattempo, le quali rappresentano per l'azienda una meta molto ambita che tuttavia richiederà tempi lunghi per essere raggiunta. C'è però da osservare che l'impegno in questa direzione è molto forte: esso trova le sue origini nel grande entusiasmo che si è innescato in tutta l'organizzazione dopo il successo ottenuto dall'Annual Report 2010, grazie al quale Sorgenia è salita sul podio dell'Oscar di Bilancio 2011, premiata come una delle prime tre grandi aziende non quotate italiane, per la

²⁹³ Sorgenia. *Annual report integrato 2011*. Disponibile sul sito: Sorgenia. L'energia sensibile: <http://www.sorgenia.com/sorgenia-the-sensible-energy/investor-kit/annual-reports/>

trasparenza, la completezza, la qualità e l'efficacia della propria comunicazione²⁹⁴. Una lista di punti di forza alla quale si deve sicuramente aggiungere l'originalità nella presentazione dei contenuti: grazie all'importante sostegno di un'agenzia di comunicazione dallo specifico know-how nel settore finanziario, la veste grafica degli ultimi due Annual Report di Sorgenia è

Figura 14 - Come si presenta il Report Integrato 2010

stata particolarmente innovativa, a partire dal packaging (fig.14) a forma di "valigetta" e dall'uso di carta riciclata. Anche il linguaggio accattivante - quello dei grafismi dei fumetti - utilizzato al fine di catturare l'attenzione del lettore e i canoni d'impaginazione volti a valorizzare i contenuti chiave e a facilitare i collegamenti e le relazioni fra le diverse



Fonte: <http://www.green-com.it>

sezioni del Report, rappresentano delle interessanti novità. Purtroppo, però, se si pensa alle prescrizioni dell'IIRC e ai punti saldi in materia di Rendicontazione Integrata, questi sforzi sembrerebbero insufficienti. Innanzitutto manca completamente il carattere di interattività che un Report Integrato dovrebbe necessariamente possedere al fine di garantire il reale coinvolgimento degli stakeholders i quali, in Sorgenia, continuano a conservare la posizione di semplice osservatore estraneo all'azienda, non ricoprendo il ruolo di attivo protagonista come invece abbiamo visto accadere in Guna. Sorgenia, limitandosi a diffondere il proprio Bilancio Integrato, oltre che in formato cartaceo, in un formato pdf non navigabile, scaricabile dal sito web che per altro non è fra i più intuitivi e user-friendly, ostacola la piena fruibilità e comprensione delle informazioni. Sottoponendo all'attenzione del responsabile Business Planning & Investor Relations questo tipo di problema, la giustificazione è stata che per il tipo di interlocutori con cui l'azienda si interfaccia - gli investitori - non si ritiene necessario e conveniente investire tempo e risorse in tecnologie sofisticate. Questo ci rivela un altro punto di debolezza insito nelle modalità di rendicontazione di Sorgenia: fra i vari stakeholders, gli shareholders sono visti ancora come *primus inter pares*.

²⁹⁴ Sorgenia. (1 Dicembre 2011). *Comunicato stampa. Sorgenia sul podio all'Oscar di Bilancio*. Milano.

Un ulteriore punto di debolezza degli Annual Report Integrati di Sorgenia risiede, poi, nell'organizzazione dei contenuti, i quali sono presentati secondo la modalità "per silos" tanto scongiurata dalle Linee Guida in materia di Rendicontazione Integrata. Gli stessi responsabili della comunicazione aziendale di Sorgenia ammettono che il risultato in termini di integrazione dei contenuti non è fra i migliori e riconoscono che la strada da percorrere in questa direzione è ancora molto lunga. Per altro, l'Annual Report Integrato presenta dei contenuti in parte sovrapponibili a quelli di altri documenti pubblicati sul sito web - quali il Company Profile o il Business Plan²⁹⁵; vista la duplicazione delle informazioni, sarebbe auspicabile per il futuro convergere verso la preparazione di un *unico* documento.

Nell'Annual Report Integrato 2010, i temi relativi alla responsabilità sociale di Sorgenia venivano trattati esclusivamente all'interno di un apposito capitolo, intitolato "Azienda, Ambiente e Società" (fig.15), collocato nella relazione del CdA sull'andamento della gestione e contenente informazioni e dati su una serie di argomenti, prima sparsi fra i vari report, relativi alle risorse umane, alla gestione degli approvvigionamenti, alla strategia commerciale, alle attività di R&S, alla salute, all'ambiente, alla sicurezza e agli interventi per la comunità.

Figura 15 - Collocazione delle informazioni non finanziarie nell'Annual Report Integrato 2010



Indice	
3	Lettera dell'AD
4	Financial highlights del Gruppo Sorgenia
7	Il Gruppo Sorgenia
8	Gli azionisti
9	Gli organi sociali
10	La storia
14 Relazione del Consiglio di Amministrazione sull'andamento della gestione	
14	Contesto di riferimento
15	Scenario macroeconomico
21	Eventi societari rilevanti
24	Risultati delle principali attività svolte
25	Risultati economici
31	Risultati economici della Capogruppo
35	Analisi dei principali settori di attività
50	Ulteriori informazioni rilevanti
51	Gestione del rischio
55	Corporate Governance
60	Decreto Legislativo n. 231/01
62	Fatti rilevanti avvenuti dopo il 31 dicembre 2010
62	Previsioni 2011
64	Azienda, ambiente e società
65	Risorse umane
68	Approvvigionamenti
69	Strategia commerciale e gestione clienti
75	Attività di ricerca e sviluppo
79	Salute, ambiente e sicurezza
95	Interventi per la comunità
102	I prospetti
102	Prospetti Consolidati del Gruppo Sorgenia
108	Prospetti della Capogruppo Sorgenia SpA
118	Dati essenziali delle società controllate
149	Relazioni correlate ai Bilanci
150	Relazione della Società di Revisione al Bilancio Consolidato
152	Relazione della Società di Revisione al Bilancio della Capogruppo Sorgenia SpA
154	Relazione del Collegio Sindacale di Sorgenia SpA

Fonte: Sorgenia. Annual Report Integrato 2010, (p.2)

²⁹⁵Vedi sito <http://www.sorgenia.com/sorgenia-the-sensible-energy/investor-kit/presentations-3/>

Con la seconda edizione del Bilancio Integrato, si sono fatti notevoli progressi (fig.17). Con l'Annual Report Integrato 2011, in un'ottica di maggiore integrazione, si sono presentate le informazioni socio-ambientali non solo all'interno del capitolo "Relazione sul Valore Aggiunto", estraneo alla Relazione sulla Gestione e redatto secondo le linee guida G3.1 del GRI - il cui livello di applicazione C vuole essere migliorato già con il prossimo bilancio - ma sono state incluse anche nelle pagine introduttive dedicate alla presentazione dei risultati chiave del Gruppo. Queste in passato erano utilizzate solo ed esclusivamente per illustrare i financial highlights mentre oggi contengono anche la sintesi dei risultati socio-ambientali, presentati attraverso grafici e tabelle d'immediata comprensione. I temi di sostenibilità, inoltre, nell'Annual Report 2011 trovano una collocazione anche nella Relazione sulla Gestione, all'interno del paragrafo "Governance della Sostenibilità" dove si sintetizzano le interrelazioni esistenti fra le molteplici funzioni aziendali impegnate a vario titolo nella gestione dei temi di responsabilità sociale.

Figura 16 - Collocazione delle informazioni non finanziarie nell'Annual Report Integrato 2011

INDICE	
4	Lettera dell'AD
6	Indicatori chiave del Gruppo Sorigenia 
10	Il Gruppo Sorigenia
14	La Storia
16	Il business model
20 RELAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE SULL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE	
20 Contesto di riferimento	
21	Scenario macroeconomico
28	Eventi normativi del settore elettrico e gas
33	Eventi rilevanti
36 Risultati economici delle principali attività svolte	
37	Andamento della gestione
43	I risultati della Capogruppo
47	Analisi dei principali settori di attività
62 Governance e ulteriori informazioni rilevanti	
63	Corporate Governance
68	Governance della sostenibilità 
69	Gestione del rischio
74	Ulteriori informazioni rilevanti
78 RELAZIONE SUL VALORE GENERATO	
79	Valore economico generato e distribuito
80	Analisti e investitori
81	Risorse umane
85	Clienti e mercato
94	Fornitori
95	Comunità
101	Interlocutori istituzionali
102	Ambiente
112	Nota metodologica
114	Tavole degli indicatori GRI
118	Dichiarazione di Verifica del livello di applicazione GRI
120 PROSPETTI	
120 Prospetti Consolidati del Gruppo e Prospetti della Capogruppo	
121	Prospetti Consolidati del Gruppo
124	Prospetti della Capogruppo
132 Dati essenziali delle società controllate	
159 Relazioni correlate ai Bilanci	
160	Relazione della Società di Revisione al Bilancio Consolidato
162	Relazione della Società di Revisione al Bilancio della Capogruppo Sorigenia SpA
164	Relazione del Collegio Sindacale di Sorigenia SpA

Fonte: Sorigenia. Annual Report Integrato 2011, (p.2)

Infine, per quanto concerne il legame fra obiettivi finanziari e di sostenibilità, lo sforzo espositivo da parte di Sorgenia non è così percepibile come al contrario ci si sarebbe aspettati, visto che le ragioni che hanno spinto l'azienda ad adottare il Bilancio Integrato, erano proprio quelle di chiarire l'evidente impatto dei risultati operativi sui

Figura 17 - Esempio di impatto economico delle scelte di CSR

Spese ambientali 2011 Tirreno Power		euro
Settore Fonti Rinnovabili		77.734
Centrale di Napoli		129.261
Centrale di Civitavecchia		210.100
Centrale di Vado Ligure		328.688
Staff		132.665
Totale		878.448

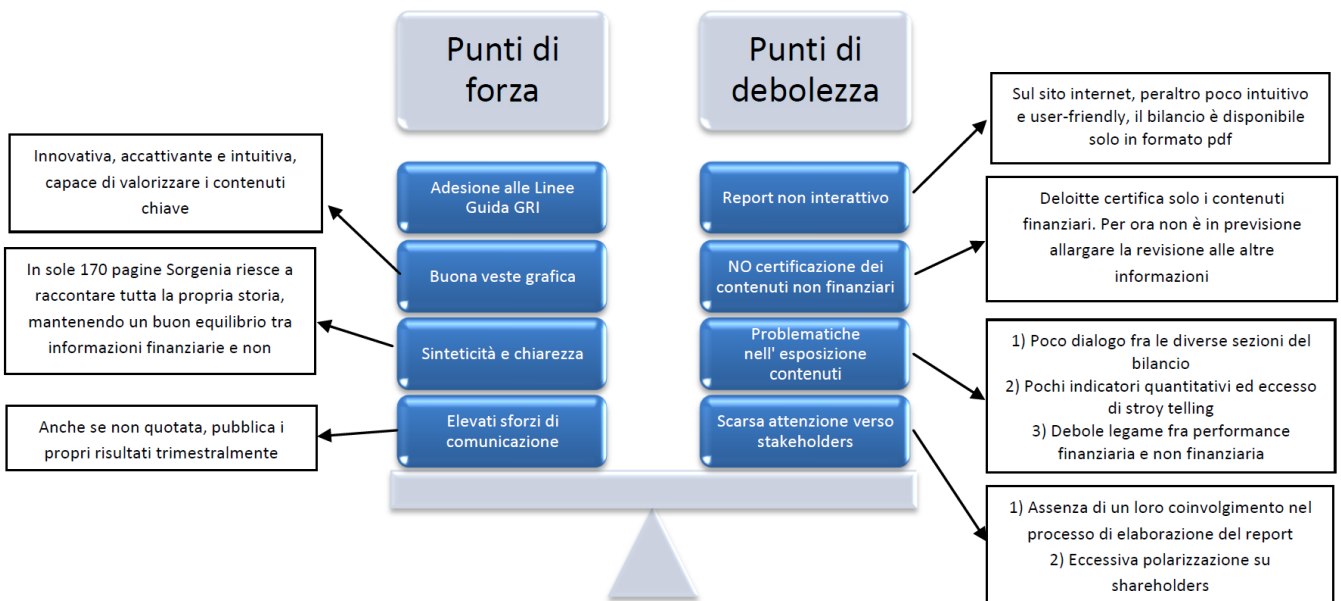
Fonte: Sorgenia. *Annual Report Integrato 2011*, (p.107)

risultati economici del Gruppo. Ad esempio, con riferimento ai certificati verdi, era forse opportuno esplicitare il loro impatto sull'utile d'esercizio; in realtà, questo non avviene e il legame fra obiettivi economici e operativi lo si ritrova solo in situazioni

circoscritte, ad esempio nel momento in cui si quantificano in termini monetari le spese ambientali sostenute (fig. 17).

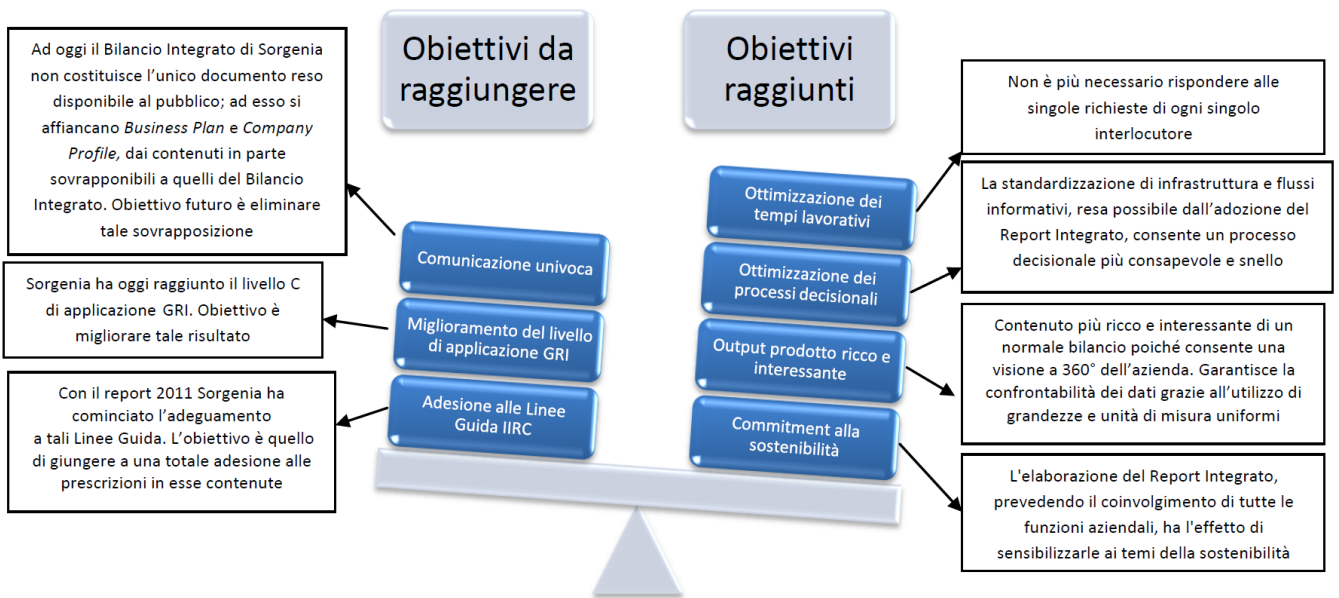
A conclusione del capitolo due schemi riepilogativi.

Figura 18 - Punti di forza e di debolezza di Sorgenia



Fonte: elaborazione propria

Figura 19 - Obiettivi raggiunti e obiettivi da raggiungere in Sorgenia



Fonte: elaborazione propria

4.3. L'evoluzione della comunicazione in Banca Fideuram

Banca Fideuram nasce come Società per Azioni²⁹⁶ nel 1982 dalla fusione di due società del Gruppo IMI: Fideuram, operativa dal 1968 nel settore dei fondi comuni d'investimento e Banca Manusardi. Inizialmente quotata e inclusa nell'indice delle Blue Chips italiane - il Mib 30 - in seguito a una serie di cambiamenti organizzativi, che hanno visto Intesa San Paolo assumerne il controllo diretto e al 100%, nel 2007 si è assistito

Banca Fideuram S.p.A.
•Settore: vendita prodotti finanziari e assistenza/ consulenza al cliente
•Gruppo di appartenenza: Intesa San Paolo
•Quotazione: fino al 2007
•Assets Under Management: 71 miliardi
•N° dipendenti: 1.486 diretti + 4.850 Private Banker = 6.336
•Clienti: 624.000
•Capitale Sociale: 186, 255 milioni

Dati 2011

al delisting della società. Nel tempo il ruolo della Banca ha conosciuto profondi cambiamenti: è infatti passata dalla semplice vendita di prodotti finanziari, all'offerta di consulenza e assistenza personalizzata a 624 mila clienti (+ 2% rispetto al 2010) tramite l'azione di 1.486 dipendenti diretti e di 4.850 private banker (+11% rispetto al 2010), consulenti incaricati di occuparsi in prima persona della gestione dei rapporti con i clienti, guidandoli nelle scelte d'investimento in base alla loro propensione al rischio e alle loro esigenze. Oggi opera in tre differenti aree di business: (1) risparmio gestito finanziario, (2) risparmio assicurativo, (3) servizi bancari e altro. Al 31 Dicembre 2011 il totale degli Asset Under Management, suddiviso fra patrimonio gestito e patrimonio amministrato, ammontava a 70.949 milioni di euro, in calo dello 0,9% rispetto al 2010.

L'attività di comunicazione in Banca Fideuram non poteva non essere influenzata dalla personalità di Paolo Bacciga - oggi Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari - arrivato in azienda nel 1997 avendo alle spalle due esperienze lavorative - in Citigroup-Citibank e in ANDAF - che lo hanno reso particolarmente sensibile alle tematiche di reportistica aziendale, trasformandolo in assiduo sostenitore di una *comunicazione d'impresa semplificata*, cioè univoca ed essenziale. Nel momento in cui si scopre che proprio Banca Fideuram è stata insignita nel 2010²⁹⁷ dell'Oscar di Bilancio "per le maggiori e grandi imprese bancarie e finanziarie" in quanto il suo Annual Report si caratterizza oltre che per la profondità

²⁹⁶ Capitale Sociale 2011 pari a 186.255.207 euro.

²⁹⁷ Banca Fideuram. (29 Novembre 2010). *Comunicato stampa: Banca Fideuram vince l'Oscar di Bilancio 2010*. Roma.

dell'analisi economico-finanziaria, per la chiarezza e completezza dei contenuti sociali e ambientali, la domanda che nasce spontanea è: come può rientrare fra gli obiettivi prioritari di un istituto finanziario, l'impegno a comunicare le tematiche di CSR che sembrerebbero essere totalmente scorrelate rispetto al core business della società? Sottoponendo tale quesito all'attenzione di Paolo Bacciga, la risposta è stata immediata: *«i grandi intermediari, al pari delle grandi imprese, sono sottoposti all'obbligo normativo di comunicare in modo esaustivo le proprie performance. Allora perché non tramutare l'obbligo normativo, in obbligo morale e trasformare tale attività così impegnativa e onerosa, in attività utile e dilettevole? Visto che non possiamo sottrarci all'obbligo di comunicare, allora tanto vale farlo bene e farlo attraverso uno strumento dotato di un'adeguata autorevolezza, quale può essere un documento richiesto dalla legge: il bilancio»* (Bacciga, 2012)²⁹⁸.

Leggendo il *Decalogo dell'Annual Report*²⁹⁹ elaborato dallo stesso nel 2006 quando ancora era vice-presidente dell'ANDAF³⁰⁰, possiamo comprendere cosa significhi per Bacciga "comunicare bene". Secondo tale decalogo un Annual Report ideale:

- deve essere (1) leggibile e piacevole e (2) tempestivo;
- deve contenere (3) l'informativa economico - finanziaria, (4) le strategie, (5) gli aspetti gestionali anche con una visione di gruppo, (6) i rischi del business e la gestione degli stessi, (7) la corporate governance e l'analisi dell'organizzazione;
- deve essere (8) completo e convincente, (9) chiaro e comunicativo, (10) fruibile.

Vedremo come tutti i suoi sforzi saranno diretti a far acquisire all'Annual Report di Banca Fideuram le dieci caratteristiche contenute nel Decalogo.

4.3.1. Il ruolo e le responsabilità del Dirigente Preposto

Se per anni la comunicazione di Banca Fideuram si era limitata agli aspetti economico-finanziari, ritenuti una priorità anche in virtù della quotazione, con l'ingresso di Bacciga in società - inizialmente in qualità di Direttore Amministrazione e Bilancio - molte cose hanno cominciato a cambiare, a partire dalla proposta di

²⁹⁸ Bacciga, P. (2012, Aprile 19). (A. Magni, Intervistatore).

²⁹⁹ Bacciga, P. (2006). *Il decalogo dell'Annual Report & bilancio*. Tratto da ANDAF:

<http://www.andaf.it/public/documenti/Decalogo%20ANDAF.pdf>

³⁰⁰ Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanza, nata nel 1968 con l'obiettivo di promuovere lo scambio di esperienze e informazioni tra i responsabili delle funzioni Amministrazione, Finanza, Controllo di Gestione, Pianificazione e Internal Auditing delle aziende italiane.

pubblicare un Bilancio Sociale nel 2004, che secondo lo stesso sarebbe servito a conquistare la fiducia degli stakeholders - fundamentalmente clienti e azionisti - mostrando loro la sostenibilità dei propri investimenti, cioè l'impegno nell'investire i soldi ricevuti in Paesi e in aziende rispettose dell'ambiente e delle persone e l'attenzione nei confronti delle esigenze dei clienti, anche a scapito della propria redditività. Il cambiamento si è rivelato *lento*, in quanto è stato difficile abituare l'azienda all'idea e *progressivo*, poiché negli anni si sono susseguiti alcuni accadimenti che hanno portato Banca Fideuram ad abbandonare la dicotomia fra Annual Report e Bilancio Sociale e a redigere, nel 2007, il primo Annual Report Integrato, da quel momento unica fonte d'informazione societaria. Esso accorpa la Relazione sulla Gestione, la Relazione sul Governo Societario, i prospetti contabili consolidati e un capitolo dedicato alla Responsabilità Sociale e allo Sviluppo Sostenibile che oltre a contenere per ogni categoria di stakeholders - clienti, Private Banker, personale dipendente, fornitori, collettività, ambiente, sistema finanziario e altre istituzioni - una serie di informazioni chiave presentate in modo molto dettagliato tramite l'ausilio di grafici e tabelle, include anche il prospetto di distribuzione del Valore Creato.

E' stato possibile raggiungere un simile traguardo nel campo della reportistica, fundamentalmente grazie a una serie di cambiamenti normativi introdotti dalla legge 262/2005 sulla tutela del risparmio³⁰¹. Questa, oltre ad aver apportato interessanti novità sul ruolo e i compiti degli organi di controllo e sulle disposizioni in tema di conflitto d'interesse, ha introdotto l'obbligo per le società quotate - lasciando invece la facoltà alle non quotate - di prevedere la figura del Dirigente Preposto quale garante della comunicazione finanziaria d'impresa. Tale incarico in Banca Fideuram, è stato conferito a Paolo Bacciga, il quale in virtù dell'indipendenza e del potere decisionale così ottenuti, è stato in grado di indurre la società verso una vera e propria svolta nel campo della reportistica aziendale. Egli fa notare che senza il conferimento di questo incarico formale e ufficiale da parte del CdA, sarebbe stato

³⁰¹ Per approfondimenti sulle novità introdotte dalla legge 262/2005 in materia di Dirigente Preposto vedi: [http://www.confindustria.it/Aree/DocumentiPub.nsf/1EE41471C16F005DC125741900379FA9/\\$File/Linee%20Guida%20DP.pdf](http://www.confindustria.it/Aree/DocumentiPub.nsf/1EE41471C16F005DC125741900379FA9/$File/Linee%20Guida%20DP.pdf)

molto arduo raggiungere il risultato di una comunicazione d'impresa efficace, veritiera ed efficiente:

- *Efficace*, perché, essendo dotato di poteri ufficiali, nel momento in cui il Dirigente Preposto prende una decisione ha la certezza che questa sia attuata;
- *Veritiera*, perché in assenza di conflitto d'interesse, l'unico obiettivo del Dirigente Preposto è diffondere informazioni che riflettano la reale performance aziendale, buona o cattiva che sia, contrariamente a quanto potrebbe accadere in presenza esclusivamente di figure quali l'Amministratore Delegato e/o il CFO, entrambi esponenti troppo legati all'impresa per garantire che tutte le informazioni, positive o negative, siano comunicate con chiarezza. Detto questo, è facile comprendere che la firma del Dirigente Preposto Bacciga, posta sull'ultima pagina dell'Annual Report ad attestazione dei contenuti, assume una valenza ben più ampia rispetto a quella dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale, Matteo Colafrancesco. E' per questa ragione che Bacciga sta conducendo a livello nazionale una battaglia personale, finalizzata a chiarire l'importanza di instaurare in azienda dei rapporti di forza fra "chi fa business e chi fa controllo", attraverso la presenza di una figura capace di supportare il business, senza esserne coinvolto personalmente; solo il Dirigente Preposto, infatti, può fungere da vero garante della comunicazione d'impresa e sebbene per ora la legge gli attribuisca responsabilità solo in merito ai contenuti finanziari, inevitabilmente nei prossimi anni si renderà necessario estendere tale "onere" anche relativamente al resto dei contenuti, cosa che peraltro già accade in Banca Fideuram, in quanto Bacciga dice di sentirsi pienamente responsabile della veridicità di tutte le informazioni, ambientali e sociali comprese. Se la normativa evolvesse veramente in questa direzione, si risolverebbe alla radice il problema del conflitto d'interesse e si genererebbe automaticamente una comunicazione d'impresa trasparente, credibile e completa che renderebbe quasi superfluo il ricorso ad attestazioni da parte di società di revisione indipendenti;
- *Efficiente*, perché il Dirigente Preposto, disponendo di opportuni mezzi e risorse, ha un'adeguata garanzia di ottenere ottimi risultati in tempi ristretti. In particolare in Banca Fideuram il Dirigente Preposto si avvale di un team di quattro persone incaricato di coordinare l'attività di predisposizione dell'Annual Report. Innanzitutto tale squadra individua le funzioni aziendali chiave da coinvolgere, dettando loro le

istruzioni in termini di tempistiche e di informazioni da fornire; si occupa poi della raccolta effettiva dei dati, del loro controllo ai fini di garantirne la coerenza e della loro rielaborazione; infine, si preoccupa di assemblare le informazioni, di integrarle e di presentarle in formato pdf da rendere disponibile al CdA una settimana prima della pubblicazione dell'Annual Report, la quale deve avvenire entro i primi quindici giorni di Marzo.

Nasce spontanea una riflessione: se la figura del Dirigente Preposto venisse ben regolata dalla normativa così da attribuirgli la giusta legittimità e da fornirgli adeguati mezzi e poteri, potrebbe fungere da reale volano della Reportistica Integrata d'impresa, proprio come è accaduto in Banca Fideuram, risolvendo gran parte delle difficoltà d'implementazione riscontrate fino a oggi.

4.3.2. Punti di forza e di debolezza del sistema di reportistica di Banca Fideuram

La centralità della figura del Dirigente Preposto e del suo team, se da un lato garantisce il regolare funzionamento del processo di reportistica aziendale, dall'altro è la causa di alcune debolezze, riscontrabili principalmente nello scarso coinvolgimento degli attori interni all'azienda nel processo di predisposizione dell'Annual Report: questo, infatti, si svolge senza un particolare coinvolgimento né delle funzioni aziendali, le quali si limitano a trasmettere i dati richiesti senza alcuno sforzo di rielaborazione, né del CdA, che riceve il documento già pronto per essere pubblicato senza preoccuparsi troppo dei contenuti, né dell'Amministratore Delegato, che vuole solo avere la certezza che le informazioni chiave di business siano messe in evidenza.

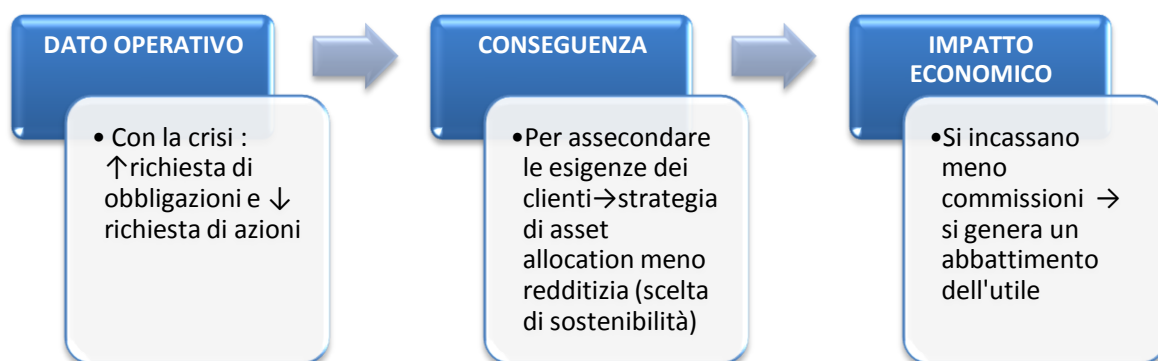
Anche gli attori esterni, peraltro, sono scarsamente coinvolti nel processo di elaborazione dell'Annual Report: l'unica reale e costante collaborazione, infatti, è quella fra il nucleo del Dirigente Preposto e la società di consulenza esterna che si occupa di progettare le modalità di presentazione dei contenuti e la veste grafica, aspetti ai quali è attribuita estrema importanza poiché si desidera disporre di un documento piacevole e leggibile (*primo principio del Decalogo*).

Sporadica, poi, è la collaborazione esistente fra l'azienda e i private banker i quali, avvalendosi del diretto contatto con i clienti, forniscono periodicamente delle

indicazioni e dei suggerimenti utili in termini di contenuti che sarebbe opportuno evidenziare nell'Annual Report, in quanto principali fonti di dubbi e oggetto di attenzione dei clienti.

A livello di qualità dell'output, Bacciga è molto critico. Ammette che l'Annual Report di Banca Fideuram è un "buon prodotto", ma ritiene che debba essere ancora migliorato con riferimento a molteplici aspetti: si riferisce, in particolare, allo scarso legame fra obiettivi finanziari e obiettivi operativi. Tuttavia, a mio avviso in Banca Fideuram lo sforzo di porre in evidenza l'impatto dei risultati operativi sui risultati economici merita di essere apprezzato, soprattutto se confrontato con gli altri casi: all'interno della Relazione sulla Gestione, dove viene effettuata un'analisi molto dettagliata delle principali voci di Conto Economico e Stato Patrimoniale (*terzo principio del Decalogo*), spesso si parte dal dato operativo per individuare come esso abbia influenzato il dato economico (*fig. 20*).

Figura 20 - Esempio di legame fra dato operativo e dato economico nell'Annual Report di Banca Fideuram



Fonte: elaborazione propria

Per quanto riguarda, invece, le relazioni fra le differenti sezioni dell'Annual Report, si notano due criticità: (1) con riferimento alle informazioni relative alle risorse umane, si riscontra una duplicazione dei contenuti in quanto presentate sia all'interno della Relazione sulla Gestione³⁰² che all'interno della sezione relativa alla Responsabilità Sociale; (2) anche in Banca Fideuram prevale la logica di separare i contenuti strettamente finanziari da quelli più propriamente di sostenibilità; un debole tentativo di integrazione lo ritroviamo nella sezione introduttiva del Report che sintetizza le generali performance della società. Qui in un'ottica di chiarezza e immediatezza

³⁰² Banca Fideuram. *Annual Report Integrato 2011*, (p. 38)

espositiva (*nono principio del Decalogo*), sono presentati accanto a informazioni di carattere economico, anche indicazioni relative ai private banker, ai dipendenti e al costo del lavoro.

Bacciga, inoltre, è molto critico anche relativamente allo scarso orientamento al futuro del documento. Egli, infatti, ritiene che presupposto di una reale integrazione, sia l'esplicitazione delle performance in un'ottica progressiva, cioè mettendo in evidenza i risultati raggiunti, quelli programmati e l'eventuale scostamento (*quarto principio del Decalogo*). Afferma che in passato lo sforzo in questa direzione era sicuramente maggiore: si esponevano gli obiettivi futuri triennali, senza temere in alcun modo di poter avvantaggiare la concorrenza. Oggi, a causa dell'incertezza economica, questo non è più possibile: si incorrerebbe nel rischio di creare troppe aspettative che potrebbero rimanere disattese. Tuttavia, il forward looking nell'Annual Report di Banca Fideuram non è del tutto assente: lo ritroviamo nella lettera dell'AD, dove si elencano le prospettive per l'anno futuro e nel capitolo dedicato alle tematiche di responsabilità sociale dove, per ogni categoria di stakeholders, si inseriscono gli obiettivi di miglioramento per l'anno successivo e si evidenziano gli obiettivi dell'anno precedente raggiunti, trascurando tuttavia di evidenziare quelli non raggiunti.

Una delle più grandi aspirazioni del Dirigente Preposto di Banca Fideuram è, poi, quella di rendere l'Annual Report il più possibile fruibile al pubblico (*decimo principio del Decalogo*): a tal fine si è deciso di distribuire a dipendenti, clienti, private banker e a tutti coloro che lo desiderassero, delle pratiche chiavette USB, tramite le quali è possibile accedere a una versione interattiva del documento. L'ulteriore passo che si vorrebbe compiere, è quello di avere un ongoing Integrated Annual Report, cioè un bilancio disponibile 24 ore su 24 sul sito web dell'azienda e costantemente aggiornato, così da offrire al pubblico una visione il più possibile veritiera e tempestiva dei risultati della società (*secondo principio del Decalogo*). Sebbene sarà impegnativo "tagliare" tale traguardo, Banca Fideuram parte da buoni presupposti: l'Annual Report, infatti, è già disponibile sul sito web in versione interattiva³⁰³ e i risultati, sia finanziari che operativi, sono già presentati con un elevatissimo grado di dettaglio (*fig. 21*) attraverso l'utilizzo di numerosissime tabelle e grafici (*ottavo*

³⁰³Oggi disponibile solo per l'anno 2010 su <http://bilanci.bancafideuram.it/2010/index.php?ln=it>

principio del Decalogo). Non è quindi da escludersi che tale obiettivo potrà essere

Figura 21- Risultati finanziari confrontati fra trimestri di un biennio

Commissioni nette ricorrenti

(milioni di euro)

	I trimestre	II trimestre	III trimestre	IV trimestre	Totale
2011	155,2	155,0	153,0	145,4	608,6
2010	138,1	141,2	150,5	159,7	589,5
Differenza	17,1	13,8	2,5	(14,3)	19,1

Fonte: Banca Fideuram. *Annual Report Integrato 2011*, (p. 27)

scopo, infatti, è quello di dimostrare agli interlocutori in cosa Banca Fideuram si distingue rispetto ai competitors; solo in questo modo si potrà allargare il business. L'Annual Report Integrato, facilita il raggiungimento di questo obiettivo, agevolando il lavoro dei private banker chiamati ad ampliare il bacino di clienti; questi, infatti, si trovano a disporre di un documento ufficiale - di 214 pagine nel caso dell'Annual Report Integrato 2011³⁰⁴ - che, offrendo una visione a 360° dell'operato della società, può essere utilizzato a prova di quanto dicono.

Nonostante le criticità evidenziate, si può certamente affermare che l'Annual Report Integrato di Banca Fideuram rappresenta l'evidenza di percorso di comunicazione ben riuscito: lo scopo di passare da una comunicazione eccessivamente prolissa, confusionaria e di scarsa utilità - visto il ristretto numero di soggetti che se ne servivano, principalmente esperti in materia disposti a dedicare molto tempo e attenzione alla ricerca delle informazioni desiderate - a una comunicazione snella, trasparente e completa è stato raggiunto.

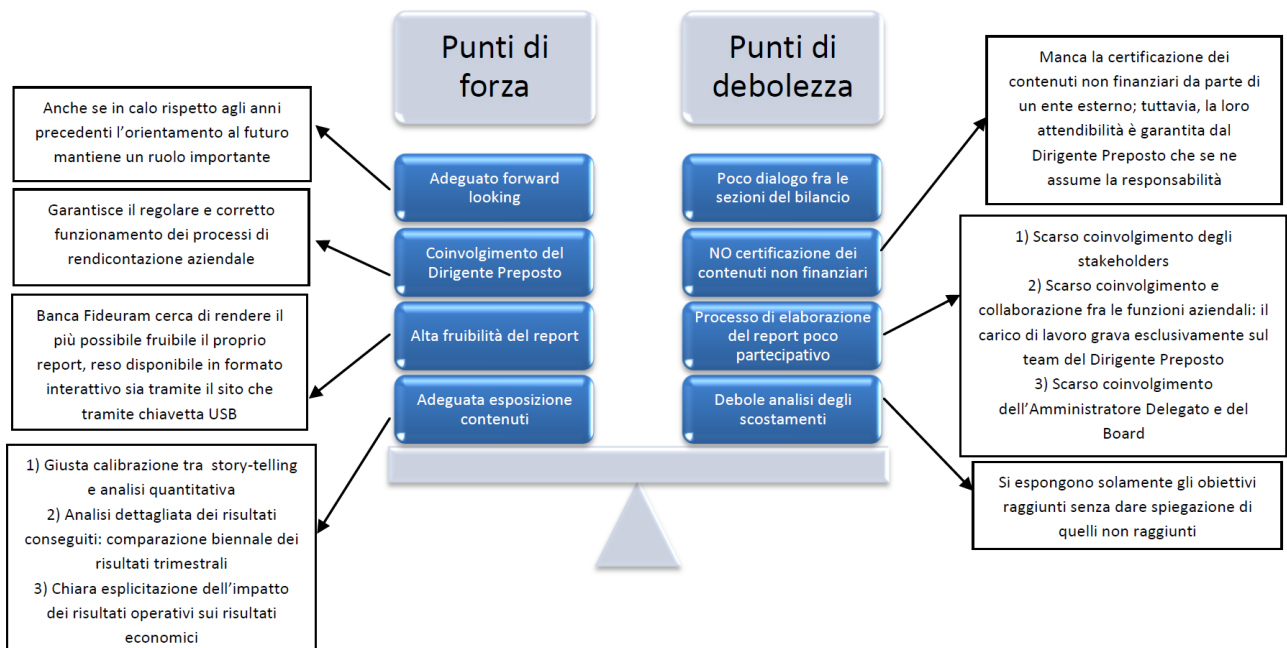
raggiunto nel futuro più prossimo.

Banca Fideuram investe molto denaro nella comunicazione poiché si ritiene che i costi sostenuti potranno certamente essere recuperati nel medio/lungo termine. Lo

³⁰⁴ Banca Fideuram. (2011). *Annual Report di Banca Fideuram 2011*. Disponibile sul sito Banca FIDEURAM: http://info.bancafideuram.it/service/news_societari/bilanci_relazioni/

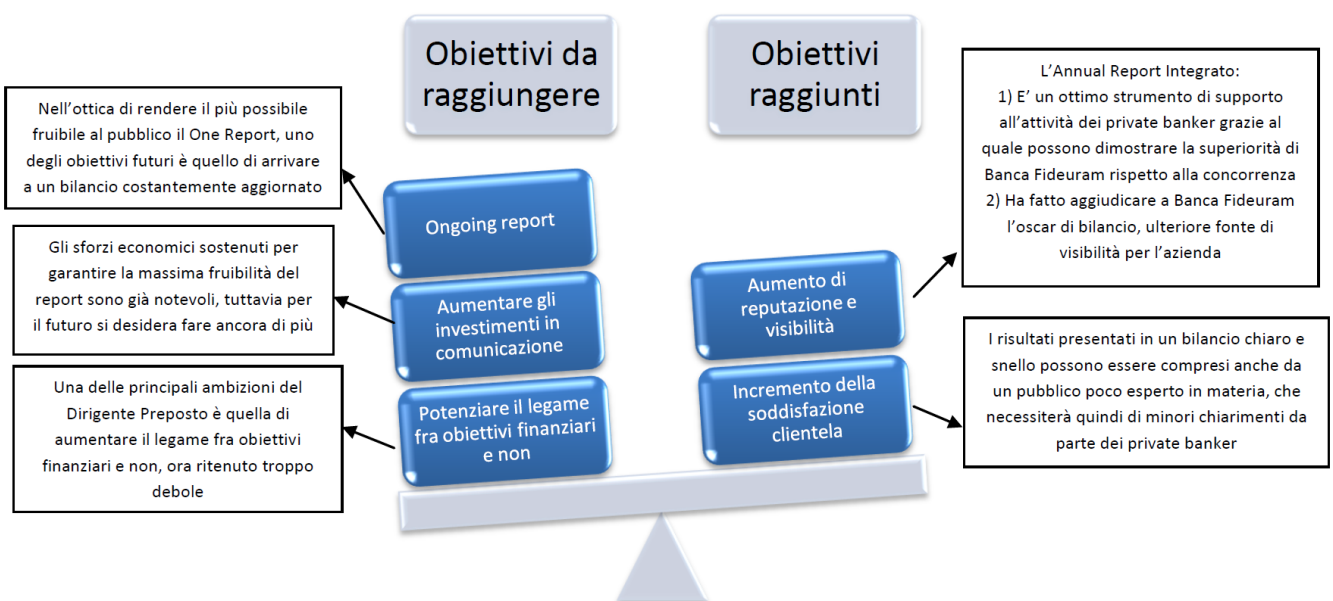
A conclusione del capitolo due schemi riepilogativi

Figura 22 - Punti di forza e di debolezza di Banca Fideuram



Fonte: elaborazione propria

Figura 23 – Obiettivi raggiunti e obiettivi da raggiungere in Banca Fideuram



Fonte: elaborazione propria

CONCLUSIONI

Dopo aver esaminato i tre differenti casi separatamente, è ora opportuno procedere a una loro analisi comparata che ci permetterà di valutare a che punto del percorso verso la nuova frontiera della reportistica d'impresa le tre aziende sono arrivate. L'analisi sarà condotta ripercorrendo i punti cardine della Reportistica Integrata per vederne il grado di adesione e poter così estendere le considerazioni valide per i tre casi oggetto di studio, a un contesto più allargato. Non si può affermare che ciò che è emerso dall'analisi di sole tre realtà, possa avere una valenza universale; abbiamo visto che i percorsi di rendicontazione di ogni azienda si differenziano molto l'uno dall'altro in base al settore di appartenenza, alla storia e alle persone che la vivono: le stesse interviste, sottoposte alla stessa azienda ma ad altri soggetti, aventi ruoli e personalità differenti, avrebbero molto probabilmente portato a dei risultati parzialmente diversi. Non si vogliono, perciò, generalizzare le considerazioni valide per il singolo caso, elevandole a verità assoluta; ciò che è possibile fare, invece, è svolgere un'analisi delle principali evidenze riscontrate e servircene quale punto di partenza per sviluppare delle riflessioni su di un tema tanto attuale, quanto sconosciuto quale quello della Rendicontazione Integrata d'impresa.

Figura 24 - Analisi comparata dei casi aziendali

	GUNA	SORGENIA	BANCA FIDEURAM	
Forward-looking, analisi degli scostamenti ed esplicitazione dei rischi di business	✓	basso	buono	TRASPARENZA
Ongoing report	✓	✗	✗	
Bilanciamento fra informazioni finanziarie e non finanziarie	polarizzazione verso i contenuti non finanziari	✓	✓	CHIAREZZA E IMMEDIATEZZA ESPOSITIVA
Bilanciamento fra story telling e analisi quantitativa	eccessivo story telling	eccessivo story telling	✓	
Integrazione fra le sezioni del report	✗	bassa	bassa	
Esplicitazione degli impatti delle performance non finanziarie su quelle finanziarie	✗	media	buona	
Sinteticità e snellezza	✗	✓	✗	FACILITÀ DI LETTURA DEL REPORT
Report interattivo	✓	✗	✓	
Integrazione manageriale	✓	✓	✗	COLLABORAZIONE E PARTECIPAZIONE
Coinvolgimento stakeholders	✓	✗	✗	
Logica multi-stakeholders	✓	✗	✗	

Fonte: elaborazione propria

Cerchiamo, dunque, di riassumere le principali evidenze riscontrate con riferimento ai seguenti aspetti:

- le motivazioni che portano le imprese ad adottare il One Report;
- le problematiche e le sfide a livello di articolazione ed elaborazione del report ;
- i fattori che ostacolano l'adesione alle logiche di Integrated Reporting;
- i benefici di implementazione.

Con riferimento al primo aspetto, è possibile distinguere due principali tipologie di *motivazioni* che possono portare a intraprendere il cammino verso la Rendicontazione Integrata: 1) la volontà di snellire l'onerosa attività di rendicontazione, vedendo nel Report Integrato la soluzione più adeguata in un'ottica di efficienza ed efficacia organizzativa; questa considerazione vale, per esempio, per Sorgenia che, da quando ha deciso di concentrare i propri sforzi nell'elaborazione di un unico documento, ha riscontrato notevoli benefici in termini di ottimizzazione di tempi e risorse; 2) il reale desiderio di colmare il gap informativo fra azienda e stakeholders, riconoscendo nel One Report lo strumento che, mettendo in luce le molteplici dimensioni aziendali - finanziarie e non - e cercando anche di evidenziarne i legami, permette di essere il più possibile trasparenti, chiari e concisi nei confronti dei diversi pubblici di riferimento. Questo è l'obiettivo che tutte e tre le aziende si erano poste intraprendendo il percorso della Rendicontazione Integrata, obiettivo che, tuttavia, è stato raggiunto da ciascuna di esse secondo gradi, modalità e tempistiche differenti. La trasparenza connota soprattutto il percorso di rendicontazione di Guna. Questa, infatti, dopo numerosi anni di silenzio ha deciso di servirsi del Report Unico per aprirsi completamente al mondo esterno, decidendo di inserirvi anche informazioni scomode e difficili da gestire, che la maggior parte delle aziende - incluse Sorgenia e Banca Fideuram - preferiscono non diffondere. Stiamo parlando del *forward-looking*, dell'*analisi degli scostamenti* e dell'*esplicitazione di rischi ulteriori rispetto ai classici rischi finanziari*. La chiarezza caratterizza principalmente i report di Sorgenia e Banca Fideuram: nel primo si riscontra un adeguato bilanciamento fra informazioni finanziarie e non finanziarie, nel secondo anche fra story telling e analisi quantitativa (aspetti entrambi assenti in Guna). La sinteticità, invece, è pregio esclusivo del report di Sorgenia l'unica ad aver perseguito

la filosofia del “more with less”, riuscendo a raccontare tutta la propria storia in sole 170 pagine.

Quest’ultimo punto ci permette di passare all’analisi delle problematiche e delle sfide che le aziende che decidono di ricorrere alla Rendicontazione Integrata si trovano ad affrontare, distinguibili in *problematiche/sfide a livello di articolazione e a livello di elaborazione del report*.

Fra le prime, riscontriamo proprio l’obiettivo di sinteticità che risulta molto critico da raggiungere, vista l’elevata quantità di informazioni che si dovrebbero includere nel One Report. Per risolvere il problema dell’eccessiva lunghezza del documento, che come abbiamo visto oltre a disincentivarne la lettura, la rende difficoltosa, un possibile accorgimento - adottato sia da Guna che da Banca Fideuram - potrebbe essere il report interattivo, navigabile e personalizzabile secondo le esigenze dei diversi pubblici di riferimento.

Tuttavia, per quanto riguarda l’articolazione del One Report , le più grandi e difficili sfide che le aziende stanno affrontando sono quelle che anche Eccles³⁰⁵ aveva individuato come i principali ostacoli da superare: 1) l’integrazione fra contenuti finanziari e non finanziari e 2) l’esplicitazione dell’impatto che le performance di sostenibilità hanno su quelle economiche. Con riferimento al primo aspetto, come riscontrato in tutte e tre le aziende analizzate, la strutturazione del contenuto secondo la modalità “per silos” è pratica comune: questo rende i report più simili a bilanci combinati, piuttosto che integrati. L’auspicio è che questo problema scompaia non appena le Linee Guida avranno fornito delle chiare indicazioni in materia. Anche con riferimento al secondo aspetto, la strada da percorrere è ancora molta; ne è una prova il fatto che solo in Banca Fideuram si scorge un esiguo sforzo in questa direzione.

Le principali problematiche/sfide relative al processo di elaborazione dell’Integrated Report riguardano, invece: 1) il coinvolgimento dei differenti portatori d’interesse nell’attività di predisposizione del One Report, che sebbene rappresenti un punto saldo della Rendicontazione Integrata, non sempre si riscontra; questo perché tale attività richiede un forte impegno a livello gestionale e un ingente investimento in termini di tempo e risorse; solamente la reale adesione a una logica multi-

³⁰⁵ Eccles, R. (2010, Dicembre), *Op. cit.*, (F. Vergnano, Intervistatore)

stakeholders e la convinzione che i veri destinatari del One Report non siano i “regulators”, bensì tutti i portatori d’interesse, potrebbe indurre le imprese a investire in tale direzione. In effetti, solo in Guna, dove tali principi sono ormai radicati da anni nella cultura aziendale, si riscontra un reale coinvolgimento di tutti gli interlocutori, chiamati a partecipare in prima persona alla redazione del documento; 2) la scarsa propensione dei dipendenti e dei vertici aziendali a partecipare e collaborare nelle attività di elaborazione e predisposizione del Report Integrato. Quando abbiamo approcciato al tema della Rendicontazione Integrata, la prima considerazione fatta è che risultava più opportuno parlare di Integrated Management & Reporting piuttosto che di Integrated Report, volendo significare che il One Report dovrebbe rappresentare solo lo step conclusivo di un nuovo modo di concepire e gestire il business, frutto di un profondo e condiviso cambiamento della cultura organizzativa. Le evidenze riscontrate dimostrano che non sempre è possibile ottenere un simile risultato, soprattutto perché per raggiungerlo le energie da investire sono molte e l’investimento non produce automaticamente l’esito sperato. L’integrazione manageriale l’abbiamo rilevata solo in Sorgenia e Guna, risultando del tutto assente in Banca Fideuram. In Guna e Sorgenia il One Report è il risultato di una consapevolezza maturata dai più alti vertici aziendali e condivisa a tutti i livelli dell’organizzazione; qui CFO, CEO e Board sono coinvolti in prima persona nel processo di elaborazione del One Report e tutte le funzioni aziendali sono chiamate a collaborare fra loro nel tentativo di realizzare un progetto condiviso e sentito da tutta l’organizzazione. In Banca Fideuram, al contrario, la decisione di intraprendere il cammino verso la Rendicontazione Integrata è stata dettata dalla volontà di un singolo soggetto, il Dirigente Preposto, che con il suo team si è fatto carico di portare avanti l’iniziativa, peraltro molto ben riuscita dal punto di vista dell’output finale, non dando modo, però, alle altre funzioni aziendali di sentirsi partecipi.

Con riferimento ai *fattori ostacolanti*, cioè a tutte quelle condizioni che interferiscono negativamente sul processo di adeguamento alla Rendicontazione Integrata, si sono riscontrati: 1) la sussistenza, all’interno delle aziende e soprattutto all’interno dell’area Finance, di un modello cognitivo ancora troppo ancorato esclusivamente alle problematiche economico/finanziarie. Questa considerazione, però, non vale per Guna, dove abbiamo visto che le informazioni finanziarie si sono aggiunte solo in

seguito alle informazioni di carattere sociale e ambientale, ritenute prioritarie; 2) la scarsa conoscenza e il conseguente scarso ricorso alle Linee Guida in materia di Rendicontazione Integrata, ritenute troppo complesse e irrealistiche. Questo fa sì che le aziende diano ciascuna una propria interpretazione della Rendicontazione Integrata con il risultato di una grande eterogeneità di comportamenti; 3) il contesto italiano - e non solo - ancora troppo immaturo per prevedere una sottoposizione a revisione dei contenuti non finanziari dell'Annual Report Integrato; la loro autenticità oggi è garantita esclusivamente dalla firma di CdA, CFO, CEO e, ove previsto, del Dirigente Preposto, ai quali, tuttavia, la legge non attribuisce alcuna responsabilità legale a tale proposito. Questo origina una generale diffidenza da parte degli interlocutori nei confronti dei contenuti dell'Integrated Report, rispetto ai quali si esigono maggiori certezze; 4) gli ingenti investimenti in denaro necessari per adattare i sistemi informativi e gli assetti organizzativi alle logiche sottostanti la Rendicontazione Integrata, le quali, ad esempio, prevedono l'ongoing reporting, raffinatezza che poche aziende possono permettersi; Guna, in ottica di estrema trasparenza, per ora, è l'unica a pubblicare sul proprio sito web un *ongoing report*.

Infine, per quanto riguarda i *benefici* riscontrati in seguito all'adesione alle logiche di Integrated Reporting si evidenzia che: 1) laddove il business per sua natura risulta maggiormente interessato dalle tematiche di sostenibilità (Guna e Sorgenia) i benefici riscontrati sono soprattutto in termini di processo decisionale più consapevole e snello e miglior gestione delle attività; il One Report, infatti, aiuta le imprese a quantificare il valore della loro responsabilità sociale mettendo in luce gli aspetti ambientali, sociali e di governance che rappresentano opportunità di miglioramento della performance finanziaria e gli aspetti che al contrario costituiscono dei rischi; laddove, invece, il legame fra business e tematiche di sostenibilità risulta più esiguo (Banca Fideuram), i benefici riscontrati sono principalmente in termini di miglior immagine e reputazione; 2) il One Report genera benefici non solo per l'azienda ma anche per i suoi fruitori, infatti tutte le informazioni rilevanti sono racchiuse in un singolo documento che, contenendo un messaggio semplice, essenziale e univoco, agevola il lettore che ha la certezza di poter ritrovare tutto ciò di cui ha bisogno nell'unico report ufficiale veicolato dall'azienda; 3) il One Report genera commitment verso le tematiche di sostenibilità: «*One Report can only*

*happen if sustainability is embedded in a company's strategy» (Eccles & Krzus, 2010)³⁰⁶. Questo è tanto più vero, quanto più il processo di elaborazione e predisposizione del Report Integrato prevede la partecipazione di tutte le funzioni aziendali e il coinvolgimento anche dei vertici (Guna e Sorgenia). Solo in questo modo le aziende saranno in grado di spiegare «*how they are doing well (for shareholders) by doing good (for stakeholders)*» (Eccles & Krzus, 2010)³⁰⁷.*

C'è chi sostiene che con il One Report: «*Everything is about to change. “What” is changing from mandatory information kept in silos, to integrated information. “How” is changing from static reports, to a dynamic internet-based hub with the potential for pushing out customized information. “Who” is changing from Investor Relations and CFO, to an integrated team including line management. “To whom” is changing from regulators, to stakeholders. “When” is changing from quarterly, to continuously» (Davis & Lukomnik, 2012)³⁰⁸.*

Oggi è ancora troppo prematuro affermare che il One Report rappresenterà l'autentica innovazione di prodotto e di processo nel campo della rendicontazione delle performance d'impresa. Per ottenere una certa uniformità nella reportistica finanziaria ci sono voluti molti decenni e i risultati non sono ancora del tutto ottimali; a maggior ragione, per il traguardo della Rendicontazione Integrata, il cui raggiungimento è vincolato da una serie di radicali cambiamenti culturali e organizzativi non propriamente immediati, le tempistiche richieste saranno ancora più lunghe. Tuttavia, i progressi in materia stanno diventando sempre più evidenti, dimostrando come la Rendicontazione Integrata rappresenterà la condizione necessaria per rimanere competitivi sul mercato; il suggerimento rivolto a tutte le imprese, quindi, è quello di tenersi sempre aggiornate e pronte al cambiamento e di non incorrere nell'errore di pensare che tutto ciò si concretizzerà in un momento futuro, così lontano da noi, da non meritare per ora l'attenzione: «*It's time to get ready or raise risks of getting left behind*» (Davis & Lukomnik, 2012)³⁰⁹.

³⁰⁶ Eccles, R., & Krzus, M., *Op. Cit.*, 2010.

³⁰⁷ Eccles, R., & Krzus, M., *Op. Cit.*, 2010.

³⁰⁸ Davis, S., & Lukomnik, J. (2012, Febbraio 7). How integrated reporting could change the nature of disclosure. *Compliance week*.

³⁰⁹ Davis, S., & Lukomnik, J. (2012, Febbraio 7), *Op. Cit.*, *Compliance week*.

Un ruolo importante in termini di tempistiche e di risultato finale lo giocherà sicuramente il contesto normativo: come fatto notare da Eccles³¹⁰, sebbene sia nell'interesse delle imprese ricorrere spontaneamente a una reportistica d'impresa più snella, chiara e trasparente, in assenza di un preciso obbligo di legge, s'incorrerebbe nel rischio che solo le organizzazioni più virtuose ne facciano uso, con la conseguenza che il mercato avrebbe a disposizione un set di informazioni incomplete e per di più incomparabili.

Oggi ci troviamo ancora nella delicata e difficile fase di transizione, in cui il cambiamento dei paradigmi culturali sta generando scetticismo e confusione. Deve dunque essere apprezzato lo sforzo di chi si sta muovendo su un terreno ancora sconosciuto e instabile, nella speranza che a breve si raggiunga un'omogeneità di pensiero e una maggiore chiarezza sul tema.

³¹⁰ Eccles, R. (2012, Marzo), *Op. Cit.*, (D. Kiron, Intervistatore).

ALLEGATI

Allegato 1 - Prospetto di determinazione del valore aggiunto

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

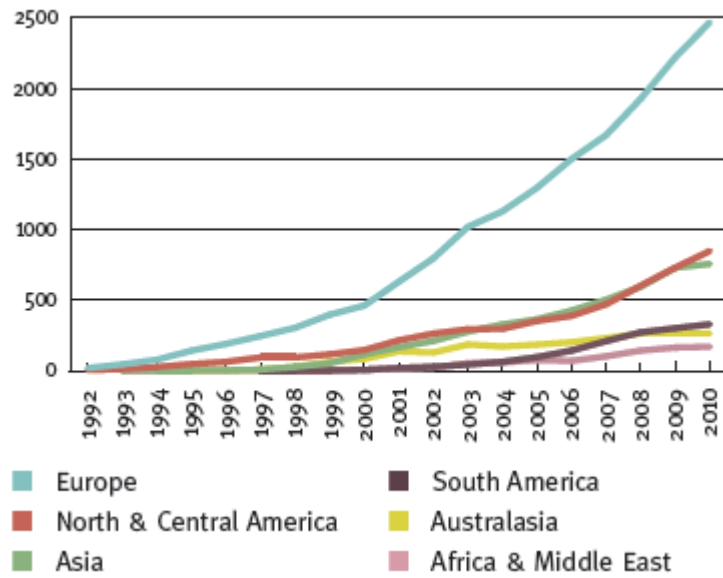
Fonte: Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale. (2001). *Principi di redazione del bilancio sociale* (p.22). Milano: GBS

Allegato 2 - Prospetto di ripartizione del valore aggiunto

DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO	ESERCIZI (val/%)		
	n	n-1	n-2
A) REMUNERAZIONE DEL PERSONALE			
Personale non dipendente			
Personale dipendente			
- Remunerazioni dirette			
- Remunerazioni indirette			
- Quote di riparto degli utili			
B) REMUNERAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE			
Imposte dirette			
Imposte indirette			
Meno eventuali contributi in conto esercizio			
C) REMUNERAZIONE DEL CAPITALE DI CREDITO			
Oneri finanziari per capitali a breve termine			
Oneri finanziari per capitali a lungo termine			
D) REMUNERAZIONE DEL CAPITALE DI RISCHIO			
Dividenti distribuiti			
E) REMUNERAZIONE DELL'AZIENDA			
Ammortamenti ²⁰⁸			
Accantonamenti			
+/- Variazioni delle riserve			
F) LIBERALITA' ESTERNE			
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO (A+B+C+D+E+F)			

Fonte: Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale. (2001). *Principi di redazione del bilancio sociale* (p.24). Milano: GBS

Allegato 3 - N° report contenenti informazioni sulla performance sociale - ambientale - di sostenibilità, per regione



Fonte: CorporateRegister.com, *Experienced stakeholders judge the world's leading CR reports - Global Winners & Reporting Trends*, (p.4), 2011

Allegato 4 - Rischi e benefici della comunicazione delle performance sociali, ambientali e di sostenibilità.

	INTERNI	ESTERNI
BENEFICI	Migliore comprensione di rischi & opportunità	Stakeholders engagement
	Vantaggio competitivo	Decisioni d'investimento più consapevoli
	Maggiore efficienza	Enfasi su risultati di lungo termine
	Collaborazione interfunzionale	Possibilità di benchmarking su performance di sostenibilità fra diverse organizzazioni e nel tempo
	Attrazione e ritenzione di personale & investitori	Attenzione alle problematiche sociali e ambientali
	Migliore reputazione & fedeltà	Veritiera rappresentazione del company's value
RISCHI		Dubbi sulla reale utilità dello strumento
		Scarsa attendibilità dei contenuti
	Completa trasparenza verso il mercato	Self - serving

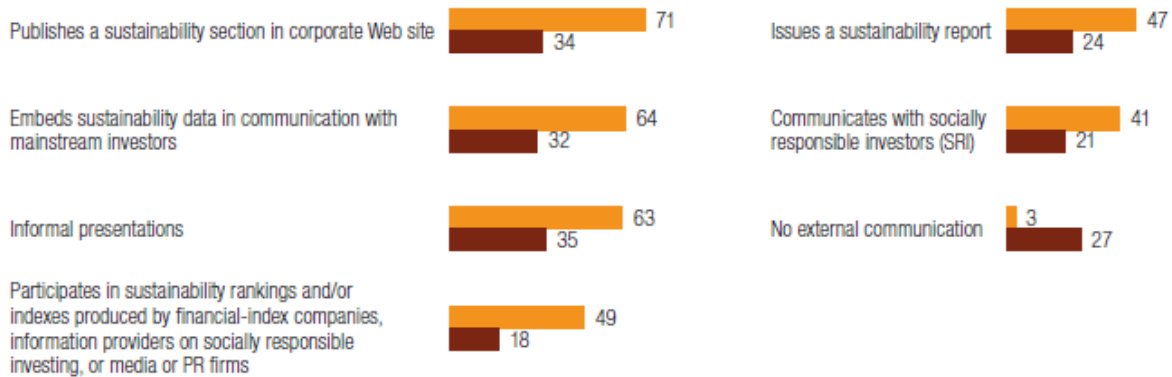
Fonte: elaborazione propria

Allegato 5 - Come le imprese comunicano la sostenibilità.

% of respondents¹

Ways in which companies communicate engagement in sustainability activities to external audiences

Proactive companies,² n = 107
Other, n = 1,498

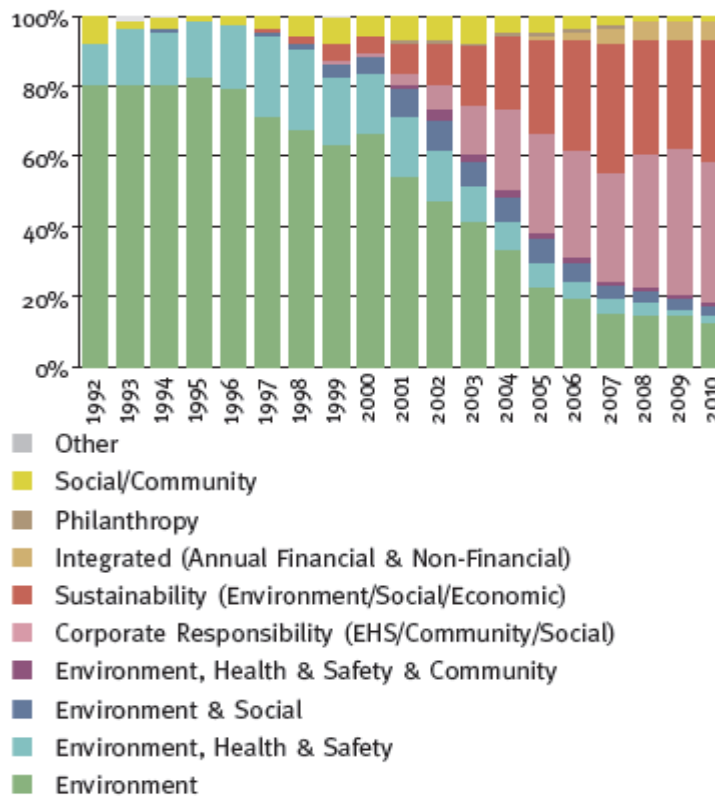


¹Excludes energy executives; respondents who answered "other" or "don't know" are not shown.

²Companies where executives say sustainability is a top-3 priority in their CEOs' agendas, formally embedded in business practices, and their companies are "extremely/very effective" at managing it.

Fonte: McKinsey Global Survey Results. (2010). *How companies manage sustainability*, (p. 7)

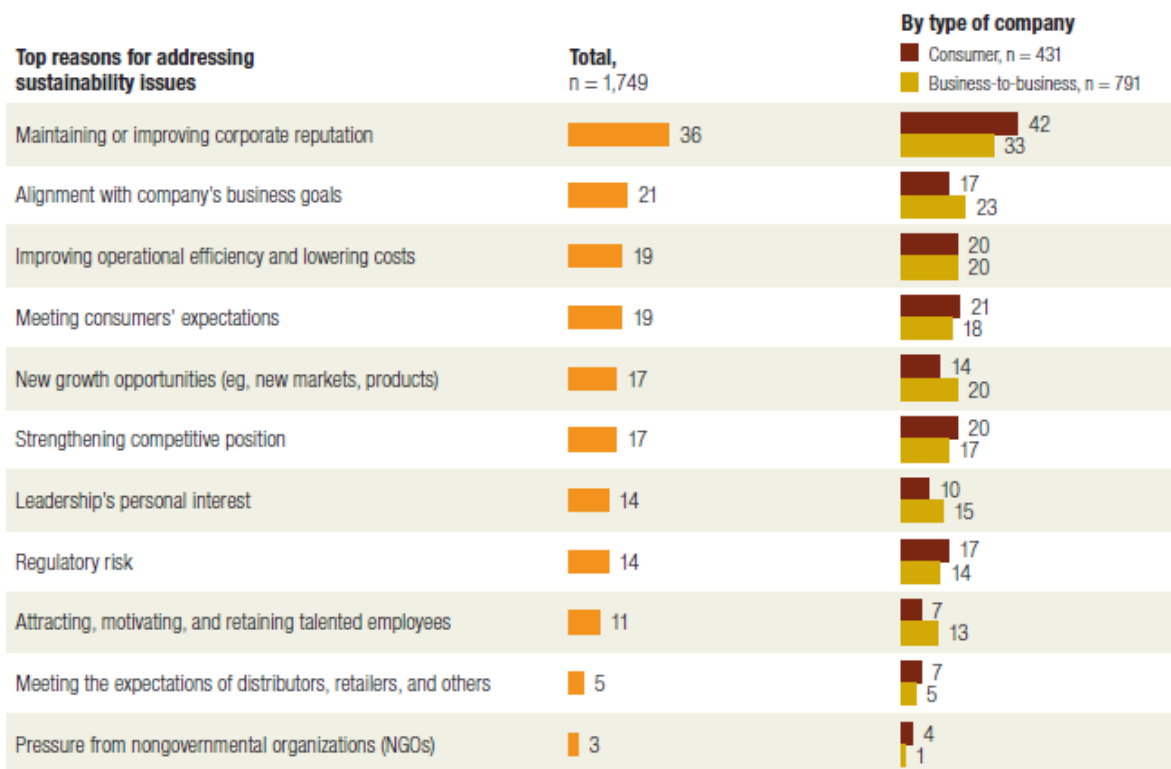
Allegato 6 - Gli strumenti di comunicazione delle performance sociali, ambientali e di sostenibilità.



Fonte: CorporateRegister.com., *Op. Cit.* (p.5), 2011

Allegato 7 - Le motivazioni della comunicazione delle performance sociali, ambientali e di sostenibilità

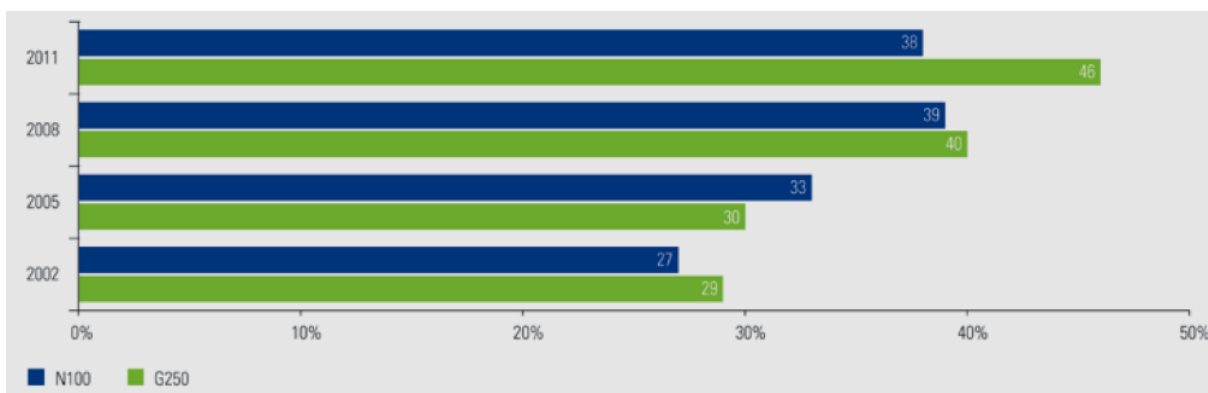
% of respondents¹



¹ Respondents who answered "don't know" are not shown.

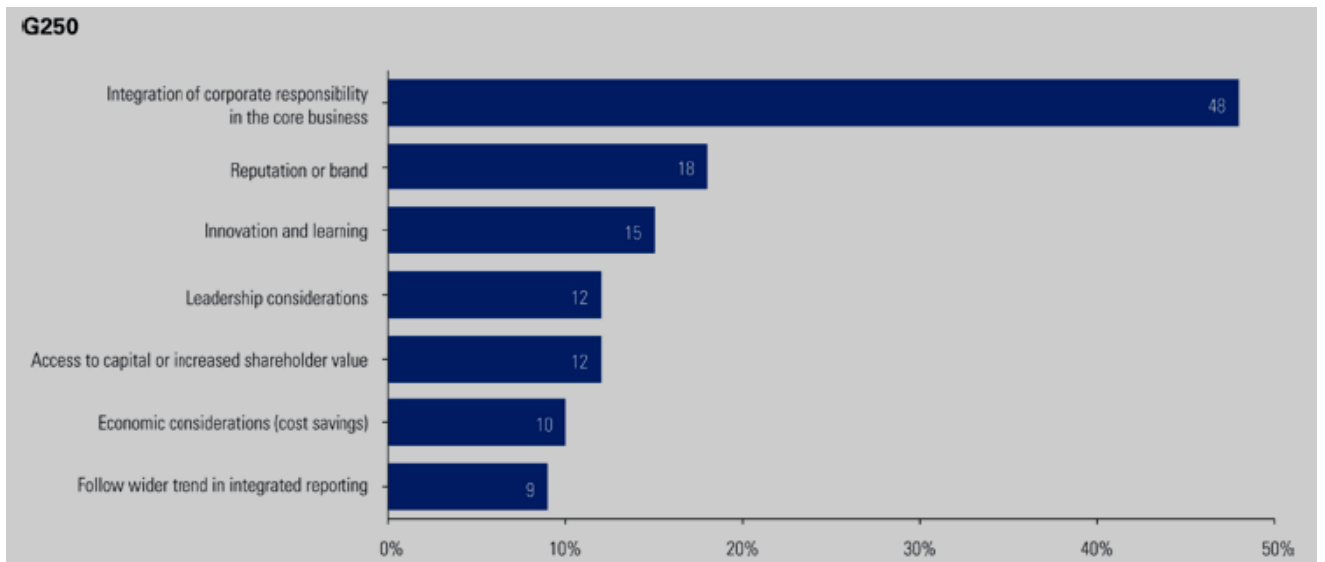
Fonte: McKinsey Global Survey Results. *Op. Cit.* (p.3), 2010

Allegato 8 - Numero di report che includono una frase formale di assurance



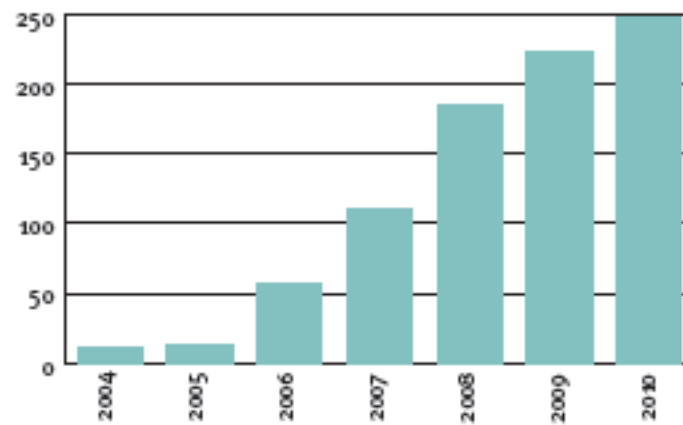
Fonte: KPMG. (2011). KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011, (p.30)

Allegato 9 - Le motivazioni che inducono ad adottare un Report Integrato



Fonte: KPMG. (2011). KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011, (p.25)

Allegato 10 - Numero di Report Integrati per anno



Fonte: CorporateRegister.com., *Op. Cit.* (p.5), 2011

Allegato 11 - Tavola degli indicatori GRI di Sorigenia

Tavola di riscontro applicazione indicatori Global Reporting Initiative - PROFILO

Capitolo GRI/ Tipologia indicatore	G3 N.	Descrizione indicatore	Copertura indicatore	Annual Report Sorigenia
Strategia e analisi	1.1	Dichiarazione della più alta autorità del processo decisionale (ad esempio amministratore delegato, presidente o posizione equivalente) in merito all'importanza della sostenibilità per l'organizzazione e la sua strategia	parziale	pagina 4
	2.1	Nome dell'organizzazione	completa	pagina 10
	2.2	Principali marchi, prodotti e/o servizi	completa	pagina 10
	2.3	Struttura operativa dell'organizzazione, considerando anche principali divisioni, aziende operative, controllate e <i>joint venture</i>	completa	pagina 10
	2.4	Luogo in cui ha sede il quartier generale dell'organizzazione	completa	pagina 12
Profilo Organizzativo	2.5	Numeri di Paesi nei quali opera l'organizzazione, nome dei Paesi nei quali l'organizzazione svolge la maggior parte della propria attività operativa o che sono particolarmente importanti ai fini delle tematiche di sostenibilità richiamate nel report	completa	pagine 16, 33, 36 - 61
	2.6	Assetto proprietario e forma legale	completa	pagine 12, 63 - 67
	2.7	Mercati serviti (incluso analisi geografica, settori serviti, tipologia di consumatori/beneficiari)	parziale	pagine 85 - 93
	2.8	Dimensione dell'organizzazione, inclusi: numero dei dipendenti; numero delle attività; fatturato netto (per le organizzazioni private) o ricavi netti (per le organizzazioni pubbliche); capitalizzazione totale suddivisa in obbligazioni/debiti e azioni (per le organizzazioni private); quantità di prodotti o servizi forniti.	completa	pagine 6 - 9
	2.9	Cambiamenti significativi nelle dimensioni, nella struttura o nell'assetto proprietario avvenuti nel periodo di rendicontazione	completa	pagine 14 - 15, 33 - 34
	2.10	Riconoscimenti / premi ricevuti nel periodo di rendicontazione	completa	pagine 97, 100
	3.1	Periodo di rendicontazione delle informazioni fornite (ad esempio esercizio fiscale, anno solare)	completa	pagine 112 - 113
	3.2	Data di pubblicazione del report di sostenibilità più recente	completa	pagine 112 - 113
	3.3	Periodicità di rendicontazione (annuale, biennale, ecc.)	completa	pagine 112 - 113
	3.4	Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sul report di sostenibilità e i suoi contenuti	completa	pagine 112 - 113
Parametri del report	3.5	Processo per la definizione dei contenuti del report, inclusi: determinazione della materialità; priorità degli argomenti all'interno del report; individuazione degli stakeholder a cui è rivolto il report. Spiegare in che modo l'organizzazione ha applicato le istruzioni sulla definizione del contenuto del report, i relativi principi e il protocollo tecnico <i>Applying the Report Content Principles</i>	completa	pagine 112 - 113
	3.6	Perimetro del report (ad esempio, Paesi, divisioni, controllate, impianti in leasing, <i>joint venture</i> , fornitori)	completa	pagine 10, 112 - 113
	3.7	Dichiarazione di qualsiasi limitazione specifica dell'obiettivo o del perimetro del report	completa	pagine 112 - 113
	3.8	Informazioni relative a <i>joint venture</i> , controllate, impianti in leasing, attività in outsourcing e altre entità che possono influenzare significativamente la comparabilità tra periodi e/o organizzazioni	completa	pagine 33, 112 - 113
Parametri del report	3.10	Spiegazioni degli effetti di qualsiasi modifica di informazioni inserite nei report precedenti (re-statement) e motivazioni di tali modifiche (ad esempio, fusioni / acquisizioni, modifica del periodo di calcolo, natura del business, metodi di misurazione)	completa	pagine 112 - 113
	3.11	Cambiamenti significativi di obiettivo, perimetro o metodi di misurazione utilizzati nel report, rispetto al precedente periodo di rendicontazione	completa	pagine 112 - 113
	3.12	Tabella esplicativa dei contenuti del report che riporti il numero di pagina o del sito internet di ogni sezione dove è possibile identificare: strategia e analisi 1.1-1.2; profilo dell'organizzazione 2.1-2.10; parametri del report 3.1-3.13; governance, impegni, coinvolgimento degli stakeholder 4.1-4.17; informativa sulle modalità di gestione, per categoria; indicatori <i>core</i> di performance; eventuali indicatori Additional del GRI che sono stati inclusi; eventuali indicatori di Supplementi di settore del GRI inclusi nel report	completa	pagine 114 - 117
	4.1	Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i comitati che rispondono direttamente	parziale	pagine 63 - 67

Allegato 14 - continua

Tavola di riscontro applicazione indicatori Global Reporting Initiative - PERFORMANCE

Capitolo GRI/ Tipologia indicatore	G3 N.	Descrizione indicatore	Copertura indicatore	Annual Report Sorgenia
PERFORMANCE ECONOMICA				
Principale	EC1	Valore economico direttamente generato e distribuito, inclusi ricavi, costi operativi, remunerazioni ai dipendenti, donazioni e altri investimenti nella comunità, utili non distribuiti, pagamenti ai finanziatori e alla Pubblica Amministrazione	completa	pagina 79
PERFORMANCE AMBIENTALE				
Principale	EN3	Consumo diretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria	completa	pagine 105 - 106
Principale	EN16	Emissioni totali dirette e indirette di gas ad effetto serra per peso Indicare gli standard di riferimento utilizzati per il calcolo delle emissioni di CO ₂ e le metodologie di determinazione dei dati es: Misura diretta (analizzatori in linea, ecc)	completa	pagine 102 - 105 - 106
Principale	EN20	NO _x , SO _x , e altre emissioni significative nell'aria per tipologia e peso	completa	pagine 105 - 106
Principale	EN22	Peso totale dei rifiuti per tipologia e per metodi di smaltimento	completa	pagine 105 - 106
PERFORMANCE SOCIALE				
Collettività				
Principale	SO5	Posizioni sulla politica pubblica, partecipazione allo sviluppo di politiche pubbliche e pressioni esercitate	completa	pagina 101
Non discriminazione (razza, sesso, religione, nazionalità, opinione politica, estrazione sociale come definito dall'ILO)				
Principale	HR4	Numero totale di episodi legati a pratiche discriminatorie e azioni correttive intraprese	completa	0
Occupazione				
Principale	LA1	Numero totale dei dipendenti, suddiviso per tipologie, tipo di contratto e distribuzione territoriale, ordinati per sesso	completa	pagine 81 - 84
Principale	LA2	Numero totale e tasso di nuovi dipendenti assunti e turnover del personale, suddiviso per età, sesso e area geografica	parziale	pagine 81 - 84
Principale	LA15	Tassi di ritorno al lavoro e mantenimento occupazionale dopo il congedo parentale, per genere	parziale	100%
Relazioni industriali				
Principale	LA4	Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione	completa	100%
Principale	LA5	Periodo minimo di preavviso per modifiche operative (cambiamenti organizzativi), specificando se tali condizioni siano incluse o meno nella contrattazione collettiva	completa	30 gg
Salute e sicurezza sul lavoro				
Principale	LA7	Tasso di infortuni sul lavoro, di malattia, di giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi, divisi per area geografica e sesso	parziale	pagine 81 - 84
Principale	LA8	Programmi di educazione, formazione, consulenza, prevenzione e controllo dei rischi attivati a supporto dei lavoratori, delle rispettive famiglie o della comunità, relativamente a disturbi o malattie gravi	parziale	pagine 81 - 84
Formazione e istruzione				
Addizionale	LA11	Programmi per la gestione delle competenze e per promuovere una formazione/aggiornamento progressivo a sostegno dell'impiego continuativo dei dipendenti e per la gestione della fase finale delle proprie carriere	parziale	pagine 81 - 84
Diversità e pari opportunità				
Principale	LA13	Composizione degli organi di governo dell'impresa e ripartizione dei dipendenti per categoria di lavoratori in base a sesso, età, appartenenza a categorie protette e altri indicatori di diversità	parziale	pagine 81 - 84
Etichettatura prodotti e servizi				
Addizionale	PR5	Pratiche relative alla <i>Customer Satisfaction</i> , inclusi i risultati delle indagini volte alla sua misurazione	completa	pagine 88 - 90

Fonte: Sorgenia. *Annual report integrato 2011*, (p. 114-117)

BIBLIOGRAFIA

AA.VV. (2011). *Carrots and sticks: promoting transparency and sustainability. An update on trends in Voluntary and Mandatory approaches to sustainability reporting.*

AA.VV. (2011). *Comparative Lessons on Corporate law and CSR: Hard Law as Solution? Do the French offer the way ahead?* Brisbane: Australasian Law Teachers Association (ALTA).

AA.VV. (2011, Settembre). IIRC Releases Discussion Paper, Invites Comments. *Business and the environment*, p. 5-8.

Accounting For Sustainability. (2009). *Connected Reporting – A practical guide with worked examples.*

AccountAbility. (2008). *AA1000. Assurance standard 2008.*

Accounting For Sustainability. (2009). *Connected reporting in practice. A consolidated case study.*

Adamo, S. (2001). *Problemi di armonizzazione dell'informazione contabile. Processi - attori - strumenti. Un modello interpretativo.* Milano: Giuffrè.

An introduction to XBRL. (2009). Tratto il giorno Marzo 2012 da XBRL:
<http://www.xbrl.org/GettingStarted>

Annual report 2010. (2012). Tratto il giorno Marzo 2012 da Banca Fideuram:
<http://bilanci.bancafideuram.it/2010/index.php?ln=it>

Annual Report. (2011). Tratto il giorno Marzo 2012 da Monnalisa:
http://portal.monnalisa.eu/comunicazione_istituzionale/annual_report_it-IT/annual_report_2010_it-IT.aspx

Annual report integrato 2010. (2012). Tratto il giorno Marzo 2012 da Sorgenia.:
<http://www.sorgenia.it/azienda/valori-e-responsabilita-d-impresa/annual-report-integrato/>

Bacciga, P. (2012, Aprile 19). (A. Magni, Intervistatore)

Bacciga, P. (2006). *Il decalogo dell'Annual Report & bilancio.* Tratto il giorno Maggio 2012 da ANDAF:
<http://www.andaf.it/public/documenti/Decalogo%20ANDAF.pdf>

Bagnoli, L. (2010). *Responsabilità sociale e modelli di misurazione.* Milano: FrancoAngeli.

Banca Fideuram. (2010). *2010 Annual Report*. Tratto il giorno Maggio 2012 da Banca FIDEURAM:
<http://bilanci.bancafideuram.it/2010/index.php?ln=it>

Banca Fideuram. (2011). *Annual Report di Banca Fideuram 2011.* Tratto il giorno Maggio 2012 da Banca FIDEURAM: http://info.bancafideuram.it/service/news_societari/bilanci_relazioni/

Banca Fideuram. (29 Novembre 2010). *Comunicato stampa: Banca Fideuram vince l'Oscar di Bilancio 2010.* Roma.

Bartolomeo, M., Malaman, R., Pavan, M., & Sammarco, G. (1995). *Il bilancio ambientale d'impresa.* Milano: Il Sole 24 Ore.

Beretta, S. (2006). Voluntary disclosure: comunicazione volontaria o comunicazione necessaria? In S. Beretta (A cura di), *No news, bad news* (p. 1-19). Milano: EGEA.

Bergamaschi, D. (2012, Aprile 24). (A. Magni, Intervistatore)

Bilanci e rapporti infra annuali. (2012). Tratto il giorno Marzo 2012 da SABAF:
<http://www.rapportoannualesabaf2010.com/>

Bilancio consolidato 2010. (2012). Tratto il giorno Marzo 2012 da Enel: http://www.enel.com/it-IT/doc/report2010/110518_Bilancio_Consolidato.pdf

Bilanciosociale.it. (2000). Tratto il giorno Febbraio 2012 da www.bilanciosociale.it:
<http://www.bilanciosociale.it/>

Boesso, G. (2001). *Lo stakeholder reporting nei bilanci delle società quotate. Percezioni dei manager e comunicazione volontaria*. Torino: G. Giappichelli Editore.

Bruno, D., & Sarti, M. (2009). *Rendicontazione e partecipazione sociale: dal bilancio sociale al bilancio partecipativo*. Milano: FrancoAngeli.

Campedelli, B. (2005). Il governo della responsabilità sociale tra consapevolezza aziendale e qualità relazionale. In B. Campedelli (A cura di), *Reporting aziendale e sostenibilità. I nuovi orizzonti del bilancio sociale* (p. 1-20). Milano: FrancoAngeli.

Cantele, S. (2005). I modelli di rendicontazione sociale. In B. Campedelli (A cura di), *Reporting aziendale e sostenibilità. I nuovi orizzonti del bilancio sociale* (p. 53-94). Milano: FrancoAngeli.

Casadei, A. (2012). In Italia il risultato si concretizzerà nei prossimi 3-5 anni. *Convegno Adnkronos*, (p. 11-12). Roma.

Cassandro, P. E. (1982). *Trattato di ragioneria. L'economia delle aziende e il suo controllo*. Bari: Cacucci.

Castellani, G. (2011). *Responsabilità sociale d'impresa e bilancio di sostenibilità*. Roma: Maggioli Editore.

Centre for South Africa. (2010, Luglio). King III Commands Integrated Reporting in South Africa. *Business and the environment*, p. 5-6.

Chiesi, A. M., Martinelli, A., & Pellegatta, M. (2000). *Il bilancio sociale, stakeholder e responsabilità sociale d'impresa*. Milano: Il Sole 24 Ore.

Cisi, M. (2003). *Il bilancio ambientale*. Torino: Giappichelli Editore.

Citterio, A. (2009). Reporting e comunicazione. In A. Citterio, S. Migliavacca, & E. Pizzurno, *Impresa e ambiente: un'intesa sostenibile* (p. 167-178). Milano: Libri Scheiwiller.

Colletti, N. (1954). *Il numero in economia aziendale*. Palermo: Abbaco.

Com'è nata l'associazione GBS. (2000). Tratto il giorno Marzo 2012 da Gruppo di studio per il Bilancio Sociale: <http://www.gruppobilanciosociale.org/chisiamo.asp>

Comite, U. (2009, Agosto). The Evolution of a Modern Business from Its Assets and Liabilities Statement to Its Ethical Environmental Account. *Journal of Management Research* , 9 (2), p. 100-120.

Contabilità ambientale d'impresa: strumento di supporto alla gestione o mera burocrazia? (2011, Novembre). Tratto il giorno Febbraio 2012 da Fisco e ambiente:
<http://www.fiscoeambiente.com/fiscoeambiente/?p=212>

Cooke, T. (1992). The impact of size, stock market listing and industry type on disclosure in the annual report of Japanese listed corporation. *Accounting and business research* , 22 (87).

CorporateRegister.com. (2011). *Experienced stakeholders judge the world's leading CR reports - Global Winners & Reporting Trends.*

CSR, in arrivo il reporting integrato di sostenibilità. (2012, Gennaio). Tratto il giorno Marzo 2012 da Portale della responsabilità sociale di impresa: http://www.csr.unioncamere.it/PDF/CSR--in-arrivo-il-reporting-integrato-di-sostenibilita_198.htm

Davis, S., & Lukomnik, J. (2012, Febbraio 7). How integrated reporting could change the nature of disclosure. *Compliance week* .

Dawkins, C., & Fraas, J. (2011). Coming Clean: The Impact of Environmental Performance and Visibility on Corporate Climate change disclosure. *Journal of Business Ethics* , p. 303-322.

Dawkins, C., & Fraas, J. (2011). Erratum to: beyond acclamation and excuses. Environmental performance, voluntary environmental disclosure and the role of visibility . *Journal of Business ethics* , 383-397.

Deegan, C. (2006). *Financial accounting theory.* McGraw Hill.

Deegan, C. (2002, Maggio). Introduction: the legitimising effect of social and environmental disclosure. A theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* , 15 (3), p. 282-311.

Deloitte Global Services Limited. (2011). *Integrated Reporting. A better view?*

Deloitte. (2012). Integrated reporting. The new big picture. *Deloitte Review* , 10, 124-137.

Deloitte. (Febbraio 2012). *Survey containing useful information on Integrated Reporting from South African perspective.*

Deloitte. (Febbraio 2012). *Integrated Reporting: navigating your way to a truly integrated report. Edition 2.*

Deloitte. (2011). *The sustainable Board.* Tratto il giorno Marzo 2012 da Iasplus:
<http://www.iasplus.com/sustain/1201sustainableboard.pdf>

E&Y. (2009). *King III. Integrated report disclosure. checklist.*

Eccles, R. (2010, Dicembre). Aziende verso il One Report. (F. Vergnano, Intervistatore)

Eccles, R. (2012, Marzo). Get Ready: Mandated Integrated Reporting Is The Future of Corporate Reporting. (D. Kiron, Intervistatore)

- Eccles, R. (2011, Gennaio 19). Integrated Reporting: Interview with HBS's Robert Eccles. (C. Green, Intervistatore)
- Eccles, R. (2010). One Report: Are You Ready? *IESE Insight* , 5, p. 6.
- Eccles, R., & Armbrester, K. (2011). Integrated Reporting in the cloud. *IESE Insight* , 8, p. 13-20.
- Eccles, R., & Krzus, M. (2010). *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Eccles, R., & Saltzman, D. (2011). Achieving Sustainability Through Integrated Reporting. *Stanford Social Innovation Review* , p. 56-61.
- Eccles, R., Herz, R., Keegan, E., & Phillips, D. (2001). *The value reporting revolution: moving beyond the earnings game*. New York: Wiley.
- Eccles, R., Krzus, M., & Serafeim, G. (2011). Market Interest in Nonfinancial Information. *Working Paper* . Business Harvard School, USA.
- Elkington, J., & Fennell. (1998). Can business leaders satisfy the triple bottom line? In *Visions of ethical business I*. Londra: Financial Times Management.
- European sustainable investment forum. (Gennaio 2011). *Disclosure of Non-Financial Information by Companies: Eurosif's Response to the European Commission Consultation*.
- European Union. (2011). *The state of play in sustainability reporting in the European Union*. Arne Peter Braaksma.
- FEEM - Forum rapporti ambientali. (1995). *Il rapporto ambientale d'impresa - linee guida*.
- FEEM - Forum rapporti ambientali. (1998). *La certificazione del rapporto ambientale - linee guida*.
- Fondazione ENI Enrico Mattei: about us. (2012). Tratto da Fondazione ENI Enrico Mattei:
<http://www.feem.it/getpage.aspx?id=24&sez=About%20us>
- Freeman, R. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Boston: Pitman publishing Inc.
- Frey, M., Gorla, N., & Iraldo, F. (2001). *L'impresa comunica l'ambiente*. Milano: FrancoAngeli.
- Galea, H., & Vella, D. (2012, Marzo). Improving business reporting: Integrated reporting to the rescue. *Times of Malta.com* .
- Garelli, R. (2003). L'informativa socio - ambientale: verso il bilancio di sostenibilità. In D. Mancini, A. Quaglii, & L. Marchi (A cura di), *Gli intangibles e la comunicazione d'impresa* (p. 249-288). Milano: FrancoAngeli.
- Gli strumenti della contabilità ambientale d'impresa: il bilancio ed il rapporto ambientale*. (2011, Novembre 30). Tratto il giorno Febbraio 2012 da Fisco e ambiente:
<http://www.fiscoeambiente.com/fiscoeambiente/?p=220>
- Global Reporting Initiative. (2010-2011). *Sustainability Reporting Guidelines - Version 3.1*.

Goldman Sachs. (2009, Ottobre). Challenges in ESG disclosure and consistency.

Golob, U., & Bartlett, J. L. (2007). Communicating About Corporate Social Responsibility: A Comparative Study of CSR Reporting in Australia and. *Public Relations Review* , 33 (1), p. 1-9.

Governments initiatives in Europe. Norway. (2012). Tratto il giorno Aprile 2012 da Global Reporting Initiatives: <https://www.globalreporting.org/network/report-or-explain/initiatives-worldwide/government-initiatives/Pages/Europe.aspx>

Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (1996). *Accounting and accountability: changes and challenges in corporate social environmental reporting.* Prentice Hall.

GRI & A4S. (2 Agosto 2010). *Press Release:formation of the IIRC.*

GRI announces its 2015 and 2020 goals and launches G3.1 public comment at first day of Amsterdam Global Conference. (2010, Maggio). Tratto il giorno Marzo 2012 da The Amsterdam Global Conference on sustainability and trasparenza:
<http://www.amsterdamgriconference.org/index.php?id=39&item=33>

GRI-G4: la nuova generazione di linee guida per la rendicontazione sociale. (2011, Agosto). Tratto il giorno Agosto 2012 da BilanciaRSI-Valore sostenibile: <http://www.bilanciarsi.it/2011/08/24/linee-guida-g4-la-nuova-generazione-di-linee-guida-per-la-rendicontazione-sociale/>

GROM loves world. (2012). Tratto il giorno Marzo 2012 da GROM il gelato come una volta:
<http://www.gromlovesworld.it/ita/home.php>

Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale. (2001). *Principi di redazione del bilancio sociale.* Milano: GBS.

Guidelines for external reporting by state-owned companies. (2007). Tratto il giorno Aprile 2012 da <http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/09/41/20/dd8dadf3.pdf>

Guna Spa. (2009). *1° bilancio sociale di Guna Spa. Costruiamo il futuro.*

Guna Spa. (2010). *Bilancio integrato anno 2010. Benessere globale.* Tratto il giorno Aprile 2012 da Guna. Terapie d'avanguardia: http://www.guna.it/docs/bilancio-integrato/bilancio_sociale.pdf

Guna Spa. (2010, Aprile 15). *Comunicato stampa: la prima volta di Guna.* Tratto da Guna. Terapie d'avanguardia:
<http://www1.guna.it/archivio/docs/49/Presentazione%201%20Bilancio%20Sociale%20GUNA.pdf>

Guna web-cam. Responsabilità sociale. . (2011). Tratto il giorno Aprile 2012 da Guna. Terapie d'avanguardia: <http://www.guna.it/webcam>

IIRC. (11 Ottobre 2011). *IIRC appoint Mervyn King as chairman to lead next steps of integrated reporting framework.*

Institute of Chartered Accountants in England and Wales. (2003, Novembre). *Information for better markets: new reporting models for business* . Financial reporting faculty.

Institute of directors. Southern Africa. (2009). *King code of governance for South Africa.*

KPMG & Sustainability. (2008). *Count Me in: The readers' take on sustainability reporting.*

- KPMG Advisory. (2010). *Integrated reporting: closing the loop of strategy*.
- KPMG International. (2011). *Integrated Reporting: performance insight through better business reporting*.
- KPMG International. (2011). *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*.
- KPMG S.p.A. (2011). *L'implementazione del report unico all'interno delle imprese*.
- KPMG S.p.A. (2010). *Reporting unico: riflessioni e prospettive*.
- Krzus, M. (2010, Maggio). Integrated reporting: challenges and opportunities. (B. Monterio, Intervistatore)
- Krzus, M. (2011, Giugno). Integrated reporting: if not now when? *IRZ* , p. 271-276.
- L'Oscar di Bilancio per il reporting italiano: Il primo tavolo multistakeholder italiano sulla nuova modalità di reportistica*. (2010, Novembre). Tratto il giorno Marzo 2012 da Methods:
<http://www.methodos.com/esperienze/rendicontazioneintegrata/GruppoOscarBilanciointegrato.pdf>
- La filosofia di GROM*. (2012). Tratto il giorno Marzo 2012 da GROM il gelato come una volta:
<http://www.grom.it/ita/filosofia.php>
- Lagace, M. (2010). *One report: better strategy for integrated reporting. Q&A with R. Eccles & M. Krzus*. Tratto il giorno Marzo 2012 da Harvard Business School. Working Knowledge. Research & ideas: <http://hbswk.hbs.edu/item/6392.html>
- Law Concerning the Promotion of Business Activities with Environmental Consideration by Specified Corporations*. (2005). Tratto il giorno Marzo 2012 da
<http://www.env.go.jp/en/laws/policy/business.pdf>
- Leuner, J. (2012, Marzo - Aprile). Integrated reporting takes hold. *Communication World* , p. 33-35.
- Linee guida G4 e report integrato. Le nuove tendenze della rendicontazione sociale*. (2011, Febbraio). Tratto il giorno Marzo 2012 da BilanciaRSI-Valore sostenibile:
<http://www.bilanciarsi.it/2011/02/11/linee-guida-g4-e-report-integrato-le-nuove-tendenze-della-rendicontazione-sociale/>
- Luciani, R., D'amico, M., & Andriola, L. (2005). Gestione ambientale. La comunicazione ambientale e sociale d'impresa: stato dell'arte e nuovi orientamenti. *Ambiente* (8), 757-768.
- Lungu, C., Caraianni, C., Dascalu, C., & Guse, R. G. (2011). Exploratory study on social and environmental reporting of european companies in crises period. *Accounting and Management Information Systems* , 10 (4), p. 459 - 478.
- Lydenberg, S., Rogers, J., & Wood, D. (2010). *From Transparency to Performance: Industry-Based Sustainability Reporting on Key Issues*. Cambridge: Hauser Center for Non profit Organizations at Harvard University.
- Mammatt, J., Marx, B., & Van Dyk, V. (2010). Sustainability reporting and assurance: the way of the future. *ASA Accountancy Journal* , p. 22-25.

Maraghini, M., & Tommasiello, S. (2008). Rappresentazione integrata delle performance aziendali: il caso Monnalisa S.p.A. In C. Busco, D. Gazzei, & M. Maraghini, *Controllo di gestione. Best practice e casi operativi* (p. 305-329). KNOWITA.

Marchetti, S. (2006). *L'informativa socio - ambientale nel sistema aziendale*. Bari: Cacucci Editore.

Matthews, D. (2011, Luglio). Integrated Reporting. *Governance*, 206, p. 6-7.

McKinsey Global Survey Results. (2010). *How companies manage sustainability*.

Migliorato, M. (2012). Aziende sulla strada del bilancio integrato per una comunicazione affidabile a 360°. *Convegno Adnkronos*, (p. 10-11). Roma.

Mio, C. (2005). *Corporate social responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*. Milano: FrancoAngeli.

Moneterio, B., & Watson, L. (2011, Ottobre). Reporting Evolves: the CPA's journey to integrated reporting. New skills needed. *California CPA*, p. 19-21.

Monterio, B. (2010, Luglio). Evolved Reporting: beyond sustainability: a single, interactive, Integrated Report. *California CPA*, p. 22-23.

Monterio, B. (2010, Settembre). Sustainability reporting and XBRL. Part 2. *Strategic Finance*, p. 56-61.

My report 2010. (2011). Tratto il giorno Marzo 2012 da Novozymes: rethink tomorrow:
<http://report2010.novozymes.com/Service/My+report+%2f+Download+report>

Nassing, S. (2010). The Business Imperative of Stakeholder Engagement. In R. Eccles, B. Cheng, & D. Saltzman, *The Landscape of Integrated Reporting: Reflections and Next Steps* (p. 165-167). Cambridge: Smashwords Edition.

Negri Clementi, A. (2010, Gennaio). *"King Report III": un nuovo modello di autodisciplina per la*. Tratto il giorno Marzo 2012 da <http://www.negri-clementi.it/wp-content/uploads/2011/09/King-Report-III.pdf>

Nicolò, D. (2001). Il bilancio sociale come strumento di governo delle relazioni con gli stakeholder. In AA.VV (A cura di), *Atti del Seminario "Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale"* (p. 2-3). Torino: Giappichelli.

Nohria, N. (2010). Foreword. In R. Eccles, B. Cheng, & D. Saltzman, *The Landscape of Integrated Reporting: Reflections and Next Steps* (p. 6-7). Cambridge: Smashwords Edition.

Obama, B. (2009). *Text of Obama's Speech on Financial Reform*. Tratto il giorno Marzo 2012 da The New York Times Online: www.nytimes.com/2009/09/15/business/15obamatext.html

Oberholzer, A. (2011, settembre-Ottobre). Integratedreporting: why should you care? *Communication world*, p. 48.

Ocean Tomo, *"Intellectual Capital Equity"*. (2010). Tratto il giorno Febbraio 2012 da <http://www.oceantomo.com/about/intellectualcapitalequity>

- Official Journal of the European Union*. (2003). Tratto il giorno Aprile 2012 da <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:178:0016:0022:en:PDF>
- Online reports*. (2012). Tratto il giorno Marzo 2012 da Novonordisk: <http://www.novonordisk.com/sustainability/online-reports/online-reports.asp>
- Paris, A. (2003). *Il ruolo del rendiconto etico - ambientale nel sistema della comunicazione aziendale*. Padova: Cedam.
- Parmigiani, M. (2003). *Strumenti di accountability: dal bilancio sociale al bilancio di sostenibilità*. Tratto il giorno Marzo 2012 da http://www.emilia-romagna.legacoop.it/ArchivioFiles/Strumenti_di_Accountability_Dal_bilancio_sociale.pdf
- Paternostro, S. (2009). Verso la rappresentazione e valutazione dello sviluppo delle aziende: i limiti dell'informativa economico-finanziaria e il contributo di alcuni approcci informativi complementari. In G. Catturi (A cura di), *Evoluzione, crescita e sviluppo degli organismi aziendali* (p. 277-305). Siena.
- Patroni Negri, L. (2001). Il bilancio sociale: uno strumento di comunicazione. *Rivista* (2), 21 - 24.
- Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives*, 24 (1), p. 34-45.
- Piconi, C. (2009). *Ambiente: uno stakeholder privilegiato*. Firenze: Fondazione Telos.
- Piermattei, L. (2010). Transformative Innovation towards Integrated Reporting Passes through a Hands on Transition Phase and Leads to Real Innovation in Management. In R. Eccles, B. Cheng, & D. Saltzman, *The Landscape of Integrated Reporting: Reflections and Next Steps* (p. 194-196). Cambridge: Smashwords Edition.
- Piermattei, L., & Ventrone, F. (2011, Novembre). Dall'integrated reporting all'integrated management. *Harvard Business Review- ITALIA* (11), p. 62-66.
- Pilote Programme*. (2012, Febbraio). Tratto il giorno Marzo 2012 da Integrated Reporting: the IIRC: <http://www.theiirc.org/about/pilot-programme/>
- Pistoni, A. (2003). *Sviluppo sostenibile e contabilità direzionale*. Milano: Egea.
- Pistoni, A., & Songini, L. (2011). *Corporate social responsibility drivers and CSR disclosure*.
- Pistoni, A., & Songini, L. (2006). Essere accountable verso gli stakeholder: la comunicazione delle performance di sostenibilità. In S. Beretta (A cura di), *No news Bad News* (p. 87-92). Milano: Egea.
- Pizzoccaro, A. (2012, Aprile 11). (A. Magni, Intervistatore)
- Poddighe, F. (1992). *La localizzazione. Aspetti e riflessi economico-aziendali*. Pisa: Pacini Editore.
- Poma, L. (2009). Nuovi strumenti per la CSR:dalla tradizionale mappa degli stakeholders alla rete neurale complessa. *Ferpi news*.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011, gennaio-febbraio). Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, p. 2-17.

Project aims and mission statement. (2006). Tratto il giorno Marzo 2012 da The Prince's Accounting For Sustainability project: <http://www.accountingforsustainability.org/about-us>

PwC. (2011). *Creating value from corporate responsibility. Does your reported data get the respect it deserves?*

PwC. (2010). *Integrated reporting. What does your reporting say about you? .*

Relazione finanziaria annuale 2010. (2012). Tratto il giorno Marzo 2012 da Eni: <http://www.eni.com/attachments/documentazione/bilanci-rapporti/rapporti-2010/Relazione-Finanziaria-Annuale-2010.pdf>

Report leadership. (2006, Novembre). *Tomorrow's reporting today.* Tratto il giorno Febbraio 2012 da <http://www.reportleadership.com/about/whoweare/>

Report Leadership. (2006). *Tomorrow's reporting today.*

Reporting on corporate social responsibility. An introduction for supervisory and executive boards. (2010). Tratto il giorno Aprile 2012 da http://www.csrgov.dk/graphics/publikationer/CSR/Reporting_CSR_L5_UK_05.pdf

Ridehalgh, N. (2010). One Audit—Moving towards 21st Century Integrated Assurance. In R. Eccles, B. Cheng, & D. Saltzman, *The Landscape of Integrated Reporting: Reflections and Next Steps* (p. 138-142). Cambridge: Smashwords Edition.

Rossouw, R. (2010, Ottobre 2010). King III - integrated report: why it is crucial to plan ahead. *BoardRoom*, 3, p. 537-538.

Rusconi, G. (2002). Imprese, accountability e bilancio sociale. In L. Hinna (A cura di), *Il bilancio sociale* (p. 229). Il Sole 24 Ore.

Sabaf SpA. Relazione illustrativa del consiglio di amministrazione. (2010). Tratto il giorno Marzo 2012 da Borsa Italiana: <http://www.borsaitaliana.it/mediasource/borsa/db/pdf/new/55648.pdf>

Simmons, W. (2002). Foreward. In S. DiPiazza, & R. Eccles, *Building public trust. The future of corporate reporting* (p. v-viii). John Wiley & Sons.

Siniscalco, D., & Ranghieri, F. (2005). Contabilità ambientale d'impresa: un'analisi economica. In F. Giovanelli, I. Di Bella, & R. Coizet (A cura di), *La natura nel conto. Contabilità ambientale: uno strumento per lo sviluppo sostenibile* (p. 181-202). Milano: Edizioni Ambiente.

Solstice Sustainability Works. (2005). *Integrated reporting: issues and implications for reporters.*

Sorgenia . (2010). *Annual report integrato 2010.* Tratto il giorno Aprile 2012 da Sorgenia. L'energia sensibile: <http://www.sorgenia.it/azienda/valori-e-responsabilita-d-impresa/annual-report-integrato/>

Sorgenia. (2011). *Annual report integrato 2011.* Tratto il giorno Maggio 2012 da Sorgenia. L'energia sensibile: <http://www.sorgenia.com/sorgenia-the-sensible-energy/investor-kit/annual-reports/>

Sorgenia Annual Reports. (2012). Tratto il giorno Aprile 2012 da Sorgenia: l'energia sensibile: <http://www.sorgenia.com/sorgenia-the-sensible-energy/investor-kit/annual-reports/>

Sorgenia. (27 maggio 2011). *Comunicato stampa. Sorgenia presenta l'Annual Report 2010: un approccio innovativo alla rendicontazione integrata*. Milano.

Sorgenia. (1 Dicembre 2011). *Comunicato stampa. Sorgenia sul podio all'Oscar di Bilancio*. Milano.

Sorgenia presenta l'Annual Report 2010. (2011). Tratto il giorno Maggio 2012 da [//www.green-com.it/html/pages_comunicati/2011/05maggio/comunicati-27mag2011.html](http://www.green-com.it/html/pages_comunicati/2011/05maggio/comunicati-27mag2011.html)

Sorgenia.Report Ambientale 2009. (2009). Tratto il giorno Aprile 2012 da Sorgenia: l'energia sensibile: http://www.sorgenia.it/files/4612/9977/2819/Report_Ambientale_2009.pdf

Sustainable energy for all. (20 settembre 2011). *Meeting report: United Nations private sector forum on sustainable strategy for all*. New York.

Tapscot, D., & Ticoll, D. (2003). *The naked corporation: how the age of transparency will revolutionize business*. Free Press.

Tencati, A. (2000). *Sostenibilità, impresa e performance. Un nuovo modello di evaluation and reporting*. Milano: Egea.

Tenuta, P. (2009). L'analisi multicriteriale per la valutazione della sostenibilità. *Economia Aziendale Online* , 111-130.

The "how to" guide. (2012). Tratto il giorno Marzo 2012 da Connected reporting - Accounting For Sustainability: <http://www.connectedreporting.accountingforsustainability.org/the-how-to-guide.html>

The IIRC: mission statement. (2012). Tratto il giorno Marzo 2012 da Integrated Reporting: the IIRC: <http://www.theiirc.org/the-iirc/>

The Integrated Reporting Committee (IRC) . (2010). Tratto il giorno Marzo 2012 da Sustainability South Africa. Because we can: <http://www.sustainabilitysa.org/IntegratedReporting/TheIntegratedReportingCommitteeIRC.aspx>

The Integrated Reporting Committee of South Africa. (2011). *Framework for integrated reporting and the integrated report. Discussion paper*.

The International Integrated Reporting Council. (2011). *Towards Integrated Reporting. Communicating Value in the 21st century*.

The Novozymes Report 2011. (2012). Tratto il giorno Marzo 2012 da Novozymens: rethink tomorrow: <http://report2011.novozymes.com/Menu/The+Novozymes+Report+2011/Report/About+the+report>

The role of the board in accelerating the adoption of Integrated Reporting. (2012, Marzo). Tratto il giorno Marzo 2012 da The Harvard law school forum on corporate governance and financial regulation: <http://blogs.law.harvard.edu/corpgov/2011/12/17/the-role-of-the-board-in-accelerating-the-adoption-of-integrated-reporting/>

Università Bocconi. (31 Maggio 2012). Responsabilità sociale e report integrato, tanti ne parlano pochi li conoscono. *Dal dire al fare*. Milano.

Using the Connected Reporting Framework. (2009). Tratto il giorno Marzo 2012 da Corporate Social Responsibility: <http://tracey-lloyd.suite101.com/using-the-connected-reporting-framework-a161175>

Verrecchia, R. (1990). Information quality and discretionary disclosure. *Journal of accounting and economics*, 12 (4), 365-380.

Verschoor, C. (2011, Dicembre). Should sustainability reporting be integrated? *Strategic Finance*, p. 12-15.

Viscovi, A. (2011). *Bilancio integrato e nuovo presidente per etica sgr*. Tratto il giorno Marzo 2012 da Banca popolare etica: <http://www.bancaetica.com/Content.ep3?ID=786993>

What is GRI? (2012). Tratto il giorno Marzo 2012 da Global Reporting Initiative: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>

White, A. (2005, Giugno 20). New Wine, New Bottles: the rise of non-financial reporting. *Business for Social Responsibility*.