



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

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

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
Economia e Direzione Aziendale**

TESI DI LAUREA

**"DISCLOSURE E RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITÀ NELLE
AZIENDE MULTIUTILITY ITALIANE: ANALISI DEI SITI WEB
AZIENDALI E BILANCIO INTEGRATO DI A2A SPA"**

RELATORE:

CH.MO PROF. Antonio Parbonetti

LAUREANDA: Elena Broccatelli

MATRICOLA N. 620456

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

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

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

Firma dello studente

SOMMARIO

INTRODUZIONE	7
CAPITOLO 1 - LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA	11
1.1 La Responsabilità Sociale d'Impresa: basi teoriche ed evoluzione.	11
1.1.1 Evoluzione nel tempo delle teorie sulla Responsabilità Sociale d'Impresa.	12
1.1.2 Principali interventi europei in tema di RSI.	16
1.2 Sviluppo sostenibile.	20
1.2.1 Misurazione dello sviluppo sostenibile.	22
1.3 Integrare la sostenibilità aziendale nel business: la creazione di valore sostenibile e la creazione di valore condiviso.	23
1.3.1 Creazione di valore sostenibile.	23
1.3.2 Creazione di valore condiviso.	26
CAPITOLO 2 - LA DISCLOSURE AZIENDALE	31
2.1 L'accountability.	31
2.2 Funzioni della comunicazione aziendale.	32
2.3 La disclosure.	34
2.3.1 Fattori che spingono verso un maggior livello di disclosure.	35
2.3.2 Fattori che spingono verso un minor livello di disclosure.	35
2.4 La Mandatory disclosure.	36
2.5 La Voluntary disclosure.	39
2.5.1 Motivazioni sottostanti la disclosure volontaria.	41
2.5.2 Limiti alla disclosure volontaria.	43
2.6 La disclosure quality.	44
CAPITOLO 3 - LA RENDICONTAZIONE SOCIALE E IL BILANCIO INTEGRATO	47
3.1 La rendicontazione di sostenibilità.	47
3.2 Strumenti di responsabilità e rendicontazione sociale.	50

3.3 Linee guida “Sustainability Reporting Guidelines” del Global Reporting Initiative versione G4.	54
3.4 La rendicontazione integrata.	59
3.4.1 Il concetto di “pensiero integrato”.	61
3.4.2 Il Connected Reporting.	62
3.4.3 Il Framework <IR> Internazionale.	63
3.4.3.1 <i>Concetti fondamentali del Framework <IR>.</i>	65
3.4.3.2 <i>Principi guida del Framework <IR>.</i>	67
3.4.3.3 <i>Contenuti del Framework <IR>.</i>	70
3.4.3.4 <i>Benefici apportati dal Framework <IR>.</i>	75
3.5 Linee guida GRI G4 a confronto con il Framework <IR>.	76
CAPITOLO 4 - LA COMUNICAZIONE ESTERNA NELLE MULTIUTILITY ITALIANE: ANALISI DEI SITI WEB AZIENDALI	81
4.1 Le imprese Multiutility.	81
4.1.1 Caratteristiche del mercato dei servizi di pubblica utilità.	82
4.2 La comunicazione esterna delle multiutility italiane: analisi dei siti web aziendali.	85
4.2.1 Introduzione all’analisi del livello attuale di disclosure nei siti web delle aziende multiutility.	87
4.2.2 Compliance delle multiutility a partecipazione pubblica rispetto al Decreto Trasparenza (D.lgs. 33/2013).	90
4.2.3 Comunicazione di corporate governance nei siti istituzionali delle multiutility.	94
4.2.4 Comunicazione economico-finanziaria nei siti istituzionali delle multiutility.	102
4.2.5 Comunicazione socio-ambientale nelle multiutility.	104
4.2.5.1 <i>Informazioni ESG rilevanti per il settore multiutility secondo il GRI.</i>	104
4.2.5.2 <i>Comunicazione socio-ambientale nei siti istituzionali delle multiutility.</i>	106
4.2.5.3 <i>Comunicazione verso gli stakeholder.</i>	110
4.3 Sintesi e conclusioni dell’analisi sulla comunicazione esterna nei siti web delle aziende multiutility.	111

CAPITOLO 5 - LA RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITÀ NELLE MULTIUTILITY: IL REPORT INTEGRATO DI A2A	119
5.1 Indagine condotta sulla rendicontazione socio-ambientale delle principali multiutility italiane.	119
5.2 Situazione attuale della rendicontazione di sostenibilità nelle aziende multiutility italiane.	122
5.3 Il Bilancio integrato di A2A “Come A2A crea valore sostenibile”.	124
5.3.1 Il Gruppo A2A: storia, business, numeri.	125
5.3.2 Evoluzione del reporting di sostenibilità in A2A.	128
5.3.3 Bilancio Integrato 2016 di A2A: linee guida di riferimento.	131
5.3.3.1 <i>Processo di redazione del Bilancio Integrato A2A e unità coinvolte.</i>	133
5.3.3.2 <i>Struttura e contenuti del Bilancio Integrato A2A.</i>	136
CONCLUSIONI	161
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	167
SITOGRAFIA	171

INTRODUZIONE

Nel corso del tempo i cambiamenti nelle esigenze informative dei mercati e degli *stakeholder*, l'attenzione verso la tutela dell'ambiente e il rispetto dei principi di responsabilità sociale, la nascita di nuove esigenze di *accountability* e di trasparenza, hanno portato a sviluppare strumenti di disclosure che affiancando l'informativa di bilancio permettono di valorizzare l'attenzione aziendale verso le problematiche socio-ambientali. In particolare sono presentate, sotto forma di *narrative reporting*, tutte quelle comunicazioni, notizie e prospetti aventi natura extracontabile che evidenziano la performance economica, sociale ed ambientale in risposta alla richiesta di rendicontare il contributo offerto dall'azienda alla creazione di valore e allo sviluppo sostenibile.

Investitori e stakeholder richiedono alle imprese una comunicazione esterna più chiara e completa, contenente informazioni rilevanti e di qualità che permettano di costruire un disegno quanto più completo del profilo organizzativo che faciliti la valutazione delle aziende nel loro complesso. Il miglioramento dei sistemi di reporting può aiutare le aziende ad attrarre investimenti, costruire forti relazioni con gli investitori generando maggiore stabilità e ottenere la fiducia da parte degli altri stakeholder.

Sorge dunque la necessità di un documento che migliori la trasparenza aziendale raccogliendo sia le informazioni economico-finanziarie contenute nel bilancio di esercizio di un'impresa, sia le informazioni ESG - *Environmental, Social and Governance* (ambientali, sociali e di governance) al fine di:

1. Soddisfare il fabbisogno informativo di tutte le categorie di stakeholder, mostrando l'interesse dell'azienda per ognuna di esse.
2. Evidenziare le interconnessioni tra informazioni economico-finanziarie e non e l'impatto che hanno le une sulle altre, soprattutto in termini di creazione/distruzione di valore.
3. Valutare la situazione aziendale attuale e futura e le possibilità dell'impresa di prosperare nel tempo in relazione al contesto ambientale, sociale e di governance¹.

La richiesta di maggiore trasparenza da parte delle imprese è stata accolta a livello globale, comunitario e nazionale attraverso una serie di raccomandazioni e regolamenti che si sono succeduti negli anni in seguito alla crescente attenzione da parte della comunità sociale,

¹ Eccles, R., Krzus, M.P., Report Integrato. Rendicontazione integrata per una strategia sostenibile. Edizioni Philanthropy, 2012. P.40.

istituzioni e investitori etici sulle tematiche della responsabilità sociale d'impresa. Ultimo importante intervento a livello comunitario è rappresentato dalla Direttiva 2014/95/UE sulla rendicontazione non finanziaria che integra le disposizioni sulla reportistica di bilancio presenti nella direttiva 2013/34/UE. Le nuove norme sulla trasparenza e l'accountability dell'informativa societaria coinvolgono le imprese di grandi dimensioni che dal 2017 dovranno redigere annualmente un report di sostenibilità o un documento integrato nel bilancio di esercizio, contenente informazioni ambientali, sociali, sui rapporti con i dipendenti, i diritti umani e le misure di anticorruzione.

Il presente elaborato intende indagare come l'interesse da parte di investitori, comunità sociale e istituzioni nei confronti delle tematiche socio-ambientali, della responsabilità d'impresa e della trasparenza nel *corporate reporting* viene accolto dalle aziende italiane del settore multiutility, caratterizzato da:

- Offerta di una pluralità di servizi di pubblica utilità, essenziali per la collettività e che generano in capo alle imprese obblighi di servizio universale a tutela dei consumatori.
- Necessità di elevati investimenti in infrastrutture e nuove tecnologie.
- Possibili impatti negativi sull'ambiente e sulla qualità della vita a causa dei processi produttivi che sfruttano le risorse naturali e generano emissioni in atmosfera provocando danni al paesaggio e al patrimonio naturale (flora, fauna, terra, aria, acqua).
- Crescente concorrenza dovuta al processo di privatizzazione e deregolamentazione che ha determinato lo sviluppo del mercato dei servizi di pubblica utilità negli ultimi venti anni e accresciuto il potere contrattuale dei clienti che hanno visto aumentare la possibilità di scelta del fornitore.

Date queste peculiarità, per le multiutility configurarsi quali imprese sostenibili e comunicare in modo trasparente le performance economiche, sociali e ambientali, fornendo un quadro chiaro e completo della capacità aziendale di creare valore sostenibile nel tempo per sé e per i suoi stakeholder, è determinate per poter cogliere opportunità di crescita e gestire i rischi caratteristici del settore.

La questione ambientale è una variabile critica per le multiutility tenute al rispetto di vincoli di legge istituiti sia a livello nazionale, sia sovranazionale, come ad esempio il protocollo di Kyoto del 1997, inoltre la collettività richiede strategie che minimizzino l'impatto ambientale e che massimizzino la capacità delle aziende di favorire lo sviluppo sociale e del territorio.

Lo sviluppo di fonti energetiche rinnovabili, dell'efficienza energetica e di tecnologie per la riduzione delle emissioni, richiede ingenti investimenti e la necessità di attrarre capitali. Secondo lo studio dell'Harvard Business School "*The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*" (Eccles, Ioannou, Serafeim, 2011), nel quale

vengono confrontati i rendimenti nei mercati azionari di 180 aziende, 90 delle quali ad “alta sostenibilità”, l’impegno nella RSI e nella rendicontazione di sostenibilità fornisce un vantaggio competitivo alle imprese e la capacità di attrarre maggiori investitori: se da un lato l’adozione di una strategia aziendale sostenibile determina costi e vincoli alle azioni, riducendo la redditività, dall’altro lato queste aziende sono in grado di attrarre capitale umano migliore, creare processi di approvvigionamento, produzione e distribuzione più affidabili, evitare conflitti con le comunità locali e impegnarsi in innovazioni di prodotto e di processo, ottenendo nel lungo termine risultati migliori delle aziende che non adottano una strategia sostenibile. Le aziende possono quindi adottare politiche ecologicamente e socialmente responsabili senza sacrificare la creazione di ricchezza per gli azionisti, ed ottenere una base di clienti più fedeli e soddisfatti, migliori relazioni con le parti interessate, una maggiore trasparenza, una comunità più collaborativa, e una migliore capacità di innovare.

Nel primo capitolo la tesi ripercorre l’evoluzione nel tempo delle teorie e degli interventi normativi in tema di Responsabilità Sociale d’Impresa e sostenibilità aziendale, fino ai più recenti approccia alla creazione di valore condiviso e sostenibile. Il secondo capitolo definisce le funzioni della comunicazione aziendale e l’importanza della trasparenza declinata in disclosure obbligatoria e volontaria, concentrandosi poi, nel terzo capitolo, sulla rendicontazione di sostenibilità e le principali linee guida definite dalle più importanti organizzazioni a livello mondiale di rendicontazione sociale quali il Global Reporting Initiative (GRI) e l’International Integrated Reporting Council (IIRC).

Il quarto capitolo contiene l’analisi dei siti web aziendali delle maggiori multiutility italiane, avente lo scopo di determinare la trasparenza e la compliance a leggi e regolamenti, in particolare alle nuove norme sulla trasparenza dedicate alle imprese pubbliche. La scelta di analizzare i siti web delle aziende per verificarne il livello di disclosure, è giustificata dalla necessità per gli stakeholder aziendali di avere a disposizione informazioni in tempo reale, facilmente accessibili, comprensibili, condivisibili e confrontabili nel tempo e con le altre organizzazioni. Inoltre, tutti gli stakeholder interessati alle attività di un’impresa, attraverso i siti internet, possono ricercare direttamente le informazioni di dettaglio per loro rilevanti, visualizzare i collegamenti tra esse e tra gli aspetti strategici e operativi e ridurre i tempi di ricerca. Con l’analisi dei siti web delle multiutility, si verifica la presenza o meno di tutte le informazioni che soddisfano le esigenze informative degli stakeholder.

Infine, l’ultimo capitolo mostra il Bilancio Integrato 2016 di A2A Spa redatto secondo le linee guida del Global Reporting Initiative per la rendicontazione di sostenibilità e dell’International Integrated Reporting Council. Attualmente, tra le multiutility italiane, solamente A2A e

Sorgenia utilizzano una combinazione delle due linee guida per redigere, l'una il proprio bilancio integrato e l'altra il proprio *annual report*.

Negli ultimi anni, il reporting integrato si è affermato quale documento utile a favorire la connessione tra gli elementi economico-finanziari con le informazioni di sostenibilità (ambientali, sociali e di governance), rappresentandone le performance e mostrando come l'impresa, per ottenere quei risultati, impatta positivamente e negativamente sulla comunità in cui opera e cosa intende fare per rafforzare le influenze positive e ridurre quelle negative².

Scopo della tesi è quello di verificare come le multiutility italiane rispondono alla richiesta di maggiore trasparenza da parte di investitori e degli altri stakeholder e come si è evoluto negli anni il loro approccio alla rendicontazione di sostenibilità e attraverso quali strumenti di rendicontazione economica, sociale e ambientale.

² Eccles, R.G., Salzman, D. *Achieving sustainability through integrated reporting*. Stanford Social Innovation Review, Summer 2011.

CAPITOLO 1

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

1.1 La Responsabilità Sociale d'Impresa: basi teoriche ed evoluzione³.

La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI o *Corporate Social Responsibility* – CSR) è un concetto che si riferisce alla responsabilità delle aziende per l'impatto delle loro attività sull'ambiente e la società. Secondo la Commissione Europea, le imprese, per essere socialmente responsabili, dovrebbero integrare le questioni sociali, ambientali, etiche e dei consumatori nelle loro operazioni di business e nella strategia, coinvolgendo e collaborando con i propri stakeholder: la CSR viene definita dalla Commissione Europea nel Libro Verde del 2001, come “*l'integrazione volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*”. La definizione così espressa intende significare che la responsabilità sociale è un impegno volontario delle imprese che non si limitano a rispettare le leggi ma, interiorizzando i principi della CSR nei propri valori e obiettivi aziendali, investono in capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con gli stakeholder. Le preoccupazioni sociali ed ecologiche sono le istanze rivolte all'impresa sugli effetti indesiderati prodotti dalle sue attività caratteristiche sulla società e i problemi che l'agire d'impresa può causare alla comunità in cui l'azienda opera, ai destinatari delle attività aziendali e a tutti i soggetti coinvolti nell'impresa. Internamente all'organizzazione, la CSR riguarda la gestione delle risorse umane, la salute e la sicurezza sul lavoro, i processi produttivi, la gestione delle risorse naturali e degli effetti sull'ambiente; esternamente riguarda le comunità locali, gli stakeholder esterni, il rispetto dei diritti umani e le istanze ambientali a livello globale. Declinando i principali stakeholder aziendali, l'*Italian Centre for Social Responsibility* (<http://www.i-csr.org/>) identifica alcuni temi ed esempi di comportamento che definiscono la pratica della CSR:

- *Soci e azionisti*: le aziende devono realizzare una comunicazione chiara e trasparente dei risultati aziendali, della composizione del capitale sociale e dei possibili rischi; adottare

³ Per una disamina più approfondita della letteratura internazionale in tema di CSR si veda: Carrol, A.B., *Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct*. Business & Society, Vol. 38 No. 3, September 1999. P. 268-295.

meccanismi di governance chiari e condivisi; coinvolgere soci e azionisti nelle diverse attività aziendali.

- *Risorse umane*: rispetto dei diritti dei lavoratori; supporto alle minoranze; formazione; politiche di retribuzione e agevolazioni per i dipendenti.

- *Clienti*: applicazione dei sistemi di *Customer Relationship Management* (CRM); analisi della soddisfazione e delle aspettative della clientela; comunicazione trasparente e responsabile sulle attività aziendali e sui prodotti.

- *Fornitori*: adozione di politiche di scelta dei fornitori in modo da assicurarsi che questi rispettino le leggi e le convenzioni internazionali sul lavoro e sui diritti umani; richiesta di certificazioni di prodotto e di processo, controlli sulla qualità e sul rispetto degli standard prefissati; premi per i fornitori socialmente responsabili.

- *Partner finanziari*: adozione di politiche di disclosure sulle informazioni finanziarie e non che facilitino i processi decisionali verso scelte di finanziamento corrette.

- *Stato, enti locali e Pubblica Amministrazione*: accordi con le istituzioni pubbliche e strategie di cooperazione per favorire lo sviluppo locale; adozione di codici etici e di sistemi di controllo interno.

- *Comunità locale*: dialogo e apertura nei confronti della comunità locale; collaborazioni e partnership con le associazioni sociali e con le università; partecipazione a programmi di cooperazione internazionale e a pratiche di *Cause Related Marketing*⁴ come il *corporate giving* (donazione a favore di cause sociali che consente un ritorno positivo di immagine).

- *Ambiente*: politiche di riduzione dei consumi energetici e di sostanze inquinanti; formazione al riciclaggio e alla riduzione dei consumi; interventi a favore dell'ambiente come l'adozione di politiche di restituzione delle risorse sottratte dall'attività d'impresa.

1.1.1 Evoluzione nel tempo delle teorie sulla Responsabilità Sociale d'Impresa.

L'era moderna della responsabilità sociale comincia negli anni '50, quando si iniziò a considerare l'impresa come un'istituzione economica che basa la sua ragion d'essere nel servizio alla società. Howard R. Bowen (1953), conosciuto come il "padre della *Corporate Social Responsibility*", sostiene nel suo libro "*Social Responsibilities of the Businessman*" che le imprese, essendo centri di potere, condizionano la vita della società e che la responsabilità

⁴ Attività di marketing che permette di integrare obiettivi di business e di solidarietà attraverso la formazione di partnership tra imprese, organizzazioni non profit o enti di utilità sociale, al fine di promuovere un'immagine, un prodotto o un servizio, traendone reciprocamente beneficio. Comprende attività di *corporate giving*, sponsorizzazione culturale e sponsorizzazione sociale.

dei manager per le conseguenze delle loro azioni riguarda una sfera più ampia rispetto alle sole performance aziendali. Bowen definisce la responsabilità sociale come “*l’obbligo degli uomini d’affari a perseguire politiche, prendere decisioni o seguire linee di azione desiderabili rispetto agli obiettivi ed ai valori della società*”⁵.

Negli anni '60 il concetto di responsabilità sociale si arricchì di significati: Davis (1960) la definì come “*il prendere decisioni e intraprendere azioni che vanno oltre il mero interesse economico o tecnico dell’impresa*”. Teorizzando l’esistenza di una relazione tra la responsabilità sociale e il potere, Davis elaborò “*la ferrea legge della responsabilità*” secondo la quale, al possesso di potere sociale (derivante dall’influenza che le imprese hanno sulla società) corrisponde, in ugual misura, una certa responsabilità sociale che, se evitata, porta alla graduale perdita di quel potere: l’impresa, per non perdere potere, deve assumersi le proprie responsabilità andando oltre l’interesse economico e considerando gli effetti che le proprie scelte possono avere sull’ambiente esterno, in modo da ottenere profitti e benefici sociali (Davis, 1973).

McGuire (1963), nel suo libro *Business and Society*, introduce il concetto di “*corporate citizenship*” per il quale i manager devono agire come farebbe un bravo cittadino con interesse nella politica, nel benessere collettivo, nell’educazione, nella felicità dei lavoratori e nella società in generale, assumendo responsabilità che vanno oltre gli obblighi legali ed economici. Walton (1967) introduce il concetto di “*volontarietà*” dell’agire d’impresa: volontà da parte delle imprese di sostenere costi volti al benessere sociale e non collegabili ad un ritorno economico diretto.

Una linea di pensiero controcorrente è quella espressa da Friedman (1970), sostenitore della teoria neoclassica secondo la quale l’interesse sociale dell’impresa risiede nel profitto. Secondo Friedman, la responsabilità sociale dell’impresa sta nell’usare le proprie risorse per incrementare i profitti, rispettando le regole del mercato e della concorrenza. In base a questa linea di pensiero la massimizzazione del profitto contribuisce al benessere sociale in quanto porta alla migliore allocazione possibile delle risorse. Invece, se i manager usassero le risorse a scopi sociali, si romperebbe il patto fiduciario con gli azionisti che le hanno fornite per farle fruttare e con i consumatori, in quanto il prezzo dei beni non esprimerebbe il loro valore dato che il meccanismo di fissazione del prezzo di mercato ne risulterebbe alterato.

Nel 1971 il CED (*Committee for Economic Development*) pubblica il rapporto “*Social Responsibilities of Business Corporation*” nel quale viene rappresentata, tramite tre cerchi concentrici, la responsabilità delle imprese su tre livelli: alla base (cerchio più interno) vi è la

⁵ Bowen, H. R., *Social Responsibilities of the Businessman*. 1954. P.6.

responsabilità dell'impresa a svolgere in modo efficiente le sue funzioni economiche (produzione, lavoro e crescita economica); al secondo livello vi è la responsabilità per l'attenzione ai valori sociali quali il rispetto dei diritti dei lavoratori e dell'ambiente; il terzo livello (cerchio più esterno) rappresenta la volontà dell'azienda ad assumersi responsabilità diverse dalle proprie e di agire per lo sviluppo della società.

La responsabilità sociale d'impresa viene elaborata in chiave strategica da Steiner nel suo libro *Business and Society* (1971), secondo il quale la responsabilità sociale è un atteggiamento, una filosofia che guida il processo decisionale, guardando l'interesse sociale e mantenendo l'ottica economica dell'impresa.

Alla fine degli anni '70, Carroll ideò una piramide delle priorità, la "*Pyramid of Corporate Social Responsibility*"⁶ (che rivide nel 1991) che le imprese avrebbero dovuto tenere in considerazione nel definire i propri comportamenti e nel perseguire i propri obiettivi. Alla base della piramide vi sono due aspetti imprescindibili per ogni impresa ovvero la responsabilità economica di produrre e vendere beni e servizi realizzando un profitto e il rispetto dei vincoli legali; al terzo e quarto livello vi sono le responsabilità etiche riguardanti l'assunzione di comportamenti attesi dalla società e quelle discrezionali lasciate alle scelte individuali. Secondo questo approccio, affinché un'impresa sia socialmente responsabile, le responsabilità economiche, legali, etiche e discrezionali devono essere perseguite contemporaneamente.

Con la diffusione del concetto di "*Corporate Social Responsiveness*" ovvero della capacità dell'impresa di rispondere alle pressioni sociali accettando gli obblighi derivanti dalla sua attività, si pone l'attenzione sullo sviluppo di strumenti manageriali e di processi interni all'azienda che le consentano di rispondere alle pressioni sociali e ambientali. Frederick (1978, 1994) parla della nascita di un nuovo tipo di CSR che denomina CSR2: dalla *responsibility* (responsabilità) intesa come rispetto degli obblighi morali ed etici, si passa alla *responsiveness* (risposta/reazione) cioè alla capacità dell'impresa di gestire in modo strategico le pressioni ambientali.

Un ulteriore filone teorico è quello della *Corporate Social Performance* che si propone di valutare i comportamenti aziendali e la dimensione sociale dell'impresa tramite l'analisi dei principi e delle politiche socio-ambientali adottate, dei processi implementati e dei risultati sociali ed economici ottenuti.

Negli anni '80, con lo sviluppo della Teoria degli Stakeholder, si inizia a dare maggiore attenzione al modo in cui le imprese interagiscono con gli attori interni ed esterni e come ne tengono conto nelle decisioni aziendali. La *Teoria degli stakeholder* si basa sull'assunto che il

⁶ Carrol, A.B., *The pyramid of social corporate responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. In *Business Horizons*. Luglio-Agosto 1991, N. 34.

contributo degli stakeholder è fondamentale per il successo aziendale: l'impresa, nel definire la propria strategia, deve tenere conto delle relazioni con i vari gruppi di stakeholder (Freeman, 2005). Freeman, padre dello “*stakeholder engagement*” (applicazione della teoria degli stakeholder alla responsabilità sociale d'impresa), nella pubblicazione del 1984 “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, definisce stakeholder “*qualsiasi gruppo o individuo che può avere un influsso o è influenzato dal raggiungimento dello scopo di un'organizzazione*”. La *stakeholder theory* fornisce supporto all'individuazione dei soggetti verso i quali l'impresa deve assumere comportamenti responsabili (stakeholder primari e secondari), dei modi di gestire queste relazioni e dei meccanismi di legittimazione che ne derivano.

In seguito alle teorie di Freeman, gli interessi degli stakeholder vennero inclusi nella gestione strategica aziendale. Il riconoscimento degli interessi e dei diritti di tutti gli stakeholder diviene una prerogativa che un'impresa socialmente responsabile dovrebbe realizzare: creare valore per gli stakeholder, nel rispetto di principi etici, diviene lo scopo della Responsabilità Sociale d'Impresa che diventa un processo integrato nei meccanismi decisionali dell'azienda.

Freeman e Evan (1990,1993), elaborano due principi della gestione strategica:

1. Devono essere perseguiti gli interessi di tutti gli stakeholder permettendo ad ognuno di essi di partecipare al processo decisionale che influisce sui propri interessi.
2. Il management ha il compito di assicurare la salute e la sopravvivenza dell'impresa bilanciando allo stesso tempo gli interessi dei vari stakeholder.

Negli anni '80 nascono anche i primi studi sull'etica degli affari (*business ethics*) che si concentrano sulla morale e sui valori etici sui quali si dovrebbero fondare i comportamenti delle imprese. Sacconi (2005) definisce l'etica degli affari come “*lo studio dell'insieme dei principi, dei valori e delle norme etiche che regolano (o dovrebbero regolare) le attività economiche più variamente intese*”⁷ e definisce la RSI come un “*modello di governance allargata d'impresa*” nel quale si devono individuare i meccanismi di bilanciamento degli interessi diversi e/o configgenti di ogni stakeholder e nel quale chi governa l'impresa ha la responsabilità di rispettare i doveri fiduciari nei riguardi della proprietà e di tutti gli stakeholder.

Dalla *business ethics* nascono due visioni della RSI, una strategica ed una etica. Per la visione strategica, il perseguimento di finalità sociali da parte dell'impresa crea un vantaggio

⁷ Sacconi, L., “Etica degli affari”, in Sacconi L. (a cura di), Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa. 2005. Bancaria Editrice. P. 257.

economico e reputazionale; secondo la visione etica, un agire corretto dell'impresa che non danneggia la società è ciò che è giusto fare, anche se non porta vantaggi per l'impresa stessa.

Secondo Porter e Kramer⁸ (2006) la CSR ruota intorno a quattro questioni chiave:

1. *L'obbligo morale*: le aziende hanno il dovere di comportarsi come buoni cittadini e realizzare profitti agendo in modo etico e con rispetto delle persone, della comunità e dell'ambiente.
2. *La sostenibilità*: l'ottenimento di risultati attraverso una gestione aziendale basata sulla *triple bottom line* (economica, ambientale e sociale) nel rispetto della definizione di sostenibilità data nel 1980 dal Rapporto Brutland. Le aziende devono puntare a garantire risultati di lungo termine evitando comportamenti dannosi per l'ambiente e per la società.
3. *La legittimazione ad operare*: il permesso da parte dei governi, della comunità e degli stakeholder a fare attività d'impresa. Si ottiene identificando le questioni sociali importanti per gli stakeholder, soddisfacendo i loro bisogni e migliorando il dialogo.
4. *La reputazione*: la CSR è usata per creare una reputazione positiva sulla consapevolezza sociale dell'azienda, per migliorare l'immagine aziendale, rafforzare il brand ed ottenere una maggiore valutazione azionaria.

Secondo i due studiosi, le imprese, per ottenere vantaggi dagli investimenti in CSR, devono approcciarsi ai quattro aspetti della CSR in modo unitario, evitando di separare il business dalle questioni sociali: per creare benefici sociali e raggiungere gli obiettivi aziendali, le aziende devono identificare la questione che genera il maggiore impatto sulla società e il maggior vantaggio competitivo per sé, in modo da compiere sforzi rivolti a uno specifico tema e a uno specifico gruppo di stakeholder, creando un legame tra la strategia aziendale e le sue operazioni.

1.1.2 Principali interventi europei in tema di RSI.

In Europa, un primo documento sulla responsabilità sociale d'impresa fu pubblicato nel 1993 dalla Commissione Europea: il Libro Bianco "*Crescita, competitività ed occupazione – Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo*" di Jacques Delors (Presidente della Commissione Europea 1985-1995) si incentrava sulla realizzazione di un'economia aperta, competitiva e solidale che potesse contrastare la crisi occupazionale europea di quegli anni. Il documento valorizzava la responsabilità individuale e collettiva imputando le responsabilità

⁸ Porter, M.E., e Kramer, M.R., 2006. *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review. Dicembre 2006.

sociali in capo ai datori di lavoro, ai lavoratori e allo Stato. In seguito fu fondata la CSR Europe: organizzazione europea per la promozione della Responsabilità Sociale d'Impresa.

Nel marzo del 2000, la RSI entra formalmente nell'agenda dell'UE con il Consiglio Europeo di Lisbona che dichiarò l'obiettivo di *“rendere l'Europa un'area economica più competitiva e dinamica in grado di realizzare una crescita economica sostenibile, un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e una maggiore coesione sociale”*⁹.

Nel 2001 il Consiglio Europeo, riunitosi a Göteborg, approvò una strategia per lo sviluppo sostenibile proponendo l'integrazione tra la “Strategia di Lisbona” che mirava a stimolare la crescita economica, l'occupazione e una maggiore coesione sociale, e la dimensione ambientale. Fu pubblicato il documento *“Ambiente 2010: il nostro futuro, la nostra scelta”* che prevedeva il monitoraggio delle condizioni ambientali degli stati membri e definiva una strategia di azione per integrare i temi ambientali nelle politiche UE e per incentivare un consumo più consapevole e sostenibile, ciò anche in vista del regolamento EMAS (*Eco Management and Audit Scheme*) emanato nel 1993: certificazione ambientale volontaria per le imprese che vogliono migliorare la propria efficienza ambientale.

Sempre nel 2001, sulla scia delle iniziative portate avanti da organizzazioni internazionali quali il Global Compact dell'ONU, la dichiarazione tripartita dell'Organizzazione Mondiale del Lavoro sui principi delle imprese internazionali e la politica sociale e le linee guida dell'OCSE per le multinazionali, la Commissione europea pubblicò il Libro Verde *“Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”* con il quale si puntava a diffondere la conoscenza della CSR, a promuoverne lo sviluppo tra le imprese e a illustrare la politica europea su questo tema.

La *Corporate Social Responsibility* venne definita per la prima volta come *“integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*¹⁰. Questo portò a identificare due dimensioni della CSR:

- Una dimensione interna all'impresa per cui le aziende devono dimostrare che i loro processi produttivi, la gestione delle risorse umane e della loro salute e sicurezza seguono criteri di responsabilità sociale, perseguita anche attraverso la gestione degli impatti ambientali.

⁹ Conclusioni del consiglio europeo straordinario di Lisbona del 23-24 marzo 2000. “Bollettino UE”, n.3 2000, P.1.

¹⁰ Libro verde, COM (200) 366, P. 7.

- Una dimensione esterna per cui l'azienda deve adottare comportamenti socialmente responsabili nei confronti della comunità locale, dei partner commerciali e rispettare i diritti umani e dell'ambiente.

Inoltre si affermano tre elementi base della CSR europea:

1. L'adozione di comportamenti socialmente responsabili da parte delle imprese deve avvenire volontariamente, come scelta consapevole e non come imposizione legislativa.
2. La sostenibilità deve essere applicata secondo l'approccio *triple bottom line*.
3. L'importanza degli stakeholder e dell'adozione di atteggiamenti di apertura, dialogo e cooperazione da parte delle imprese verso di essi.

Nel 2003 venne costituito il primo “*European Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility*” composto da rappresentanti delle imprese, dei sindacati e delle organizzazioni della società civile in generale (associazioni datoriali, dei consumatori, dei professionisti), con l'obiettivo di diffondere la CSR tra le PMI, migliorare la conoscenza degli strumenti di responsabilità sociale e favorirne sviluppo.

In seguito alla pubblicazione del Libro Verde, alcuni stati europei iniziarono a seguire le raccomandazioni della Commissione Europea attraverso l'introduzione di leggi e dichiarazioni sulla responsabilità sociale delle imprese:

- In Francia, le *Nouvelles réglementations économiques* stabiliscono che le imprese quotate debbano inserire nella relazione sul bilancio, informazioni di carattere sociale (contributo dell'impresa all'occupazione e allo sviluppo del territorio) ed ambientale (informazioni sul consumo di risorse e sugli impatti ambientali causati dall'azienda, sull'uso di fonti rinnovabili, sulle attività di miglioramento dell'efficienza energetica e sui costi sostenuti). Il Grenelle II Act, del 2012, impone a tutte le società quotate e alle non quotate di grandi dimensioni (con più di 400 milioni di fatturato), l'obbligo di rendicontare le performance ESG (*Environmental, Social, Governance*) nella relazione annuale sulla gestione, con il vincolo “*comply or explain*” (motivare la mancata diffusione di informazioni) e l'obbligo di certificazione da parte di terzi.
- In Italia, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali presentò nel 2002 il Progetto CSR – SC (*Corporate Social Responsibility – Social Commitment*) per diffondere la consapevolezza circa l'importanza del rapporto tra responsabilità sociale e sviluppo sostenibile. Il progetto si articola su due livelli: il primo (CSR) mira a diffondere la cultura della responsabilità sociale tra le imprese; il secondo (SC) prevede cofinanziamenti da parte delle imprese a favore di progetti sociali che attribuiscono loro bonus fiscali e l'accesso ai fondi etici (fondi socialmente responsabili e di solidarietà

che non hanno come obiettivo la massimizzazione del rendimento ma per i quali parte dei rendimenti sono dedicati a specifiche attività o enti); inoltre si prevede il *Social Statement*: una procedura di autovalutazione a garanzia della trasparenza aziendale sulle performance economiche, sociali e ambientali.

- Nel Regno Unito, con il *Companies Act* del 2006 (riforma del diritto commerciale e societario) s'introducono alcuni obblighi per le imprese in tema di responsabilità sociale: innanzitutto si afferma il principio per cui i dirigenti devono agire nell'interesse dell'impresa e di tutti i suoi stakeholder; inoltre si stabilisce, per le società quotate, che la relazione degli amministratori debba contenere informazioni riguardanti l'impatto ambientale delle attività aziendali, i dipendenti, le relazioni con i fornitori e le problematiche sociali della comunità di riferimento, esponendone i relativi KPI (*key performance indicator*) e le politiche d'intervento. Nel 2013, un emendamento al *Companies Act (Strategic Report and Directors' Report)* impone a tutte le società quotate, la redazione di una relazione strategica separata dalla relazione annuale, più dettagliata e trasparente, contenente informazioni sui rischi, sulle posizioni aziendali, sull'emissione di gas inquinanti, sui diritti umani e sulle questioni sociali.
- In Danimarca, l'"*Act amending the Danish Financial Statements Act (Accounting for CSR in large businesses)*" del 2008, richiede alle imprese di maggiori dimensioni, a quelle quotate e alle imprese pubbliche, di rendicontare le loro attività di responsabilità sociale secondo la logica *comply or explain*.
- Alcuni stati europei come Svezia e Spagna, stabiliscono l'obbligo di rendicontazione non-finanziaria solo per le aziende pubbliche o a partecipazione statale.

A livello comunitario, l'attenzione sulla CSR si focalizza su temi quali:

- Il rispetto da parte delle imprese dei diritti inalienabili dell'uomo e dei lavoratori.
- La necessità di disciplinare la CSR e fornire strutture più rigide che favoriscano la governance delle imprese secondo un'ottica sociale, economica e ambientale.
- Le responsabilità dei produttori per i beni o servizi che vengono commercializzati.
- La sostenibilità ambientale come responsabilità delle imprese.

La Comunicazione del 25 ottobre del 2011 della Commissione Europea "*Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*" rafforza la politica europea in tema di CSR ed evidenzia la necessità di¹¹:

¹¹ Comunicazione della Commissione "Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese" COM (2011) 681, 25/10/2011, P.6-7. Disponibile in: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:IT:PDF> [Data di accesso: 31/01/16].

- Realizzare un coinvolgimento equilibrato degli stakeholder chiarendo quali sono le loro aspettative nei confronti delle imprese;
- Allineare la definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa agli orientamenti internazionali;
- Richiedere maggiore trasparenza alle imprese sui temi sociali ed ambientali;
- Porre maggiore attenzione ai diritti umani;
- Migliorare la regolamentazione complementare e introdurre incentivi di mercato per far sì che le imprese si assumano volontariamente le loro responsabilità sociali.

Con questa comunicazione la CSR viene ridefinita (rispetto alla definizione data nel 2001 nel Libro Verde) come: “*Responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società*” che presuppone l’integrazione nelle politiche aziendali delle questioni ambientali, sociali ed etiche. L’obiettivo era di stimolare un approccio strategico di lungo termine alla CSR in modo da sviluppare modelli innovativi di impresa in grado di massimizzare la creazione di valore per l’impresa e tutti gli stakeholder.

L’ultimo *Multi Stakeholder Forum* europeo, tenutosi a Bruxelles nel febbraio 2015 al fine di rivedere la strategia europea in materia di responsabilità sociale delle imprese, conclude che¹²:

- L’obiettivo della CSR dovrebbe essere quello di incorporare la responsabilità sociale nel DNA delle aziende.
- La Commissione Europea deve continuare a favorire il dialogo, la collaborazione e lo scambio delle migliori pratiche di CSR.
- I media devono essere più attivi nell’esposizione dei progressi in tema di CSR.
- Le nuove strategie di CSR devono rispettare i principi e le linee guida internazionali.
- Al fine di ottenere risultati nella CSR, non si devono gravare le imprese con leggi supplementari.

1.2 Sviluppo sostenibile.

Il concetto di sviluppo sostenibile fu introdotto nel 1987 dalla Commissione Mondiale per l’Ambiente e lo Sviluppo (*World Commission on Environment and Development – WCED*) con la pubblicazione della relazione “*Our Common Future*”, conosciuta come “Rapporto Brutland”. Il rapporto definisce lo sviluppo sostenibile “*uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente*

¹² EU Multi Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility. Brussels, Belgium. 3-4 February 2015. Executive summary. P. 2. Disponibile in: http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2015/02/Executive-Summary_CSR_MSF_2015.pdf [Data di accesso: 31/01/16].

senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni.¹³”

Per soddisfare i bisogni delle generazioni attuali e future, devono essere soddisfatti contemporaneamente tre fattori sociali e ambientali:

- *Eco-giustizia*: equità tra i popoli e le generazioni presenti e future nel diritto di disporre delle risorse ambientali.
- *Eco-efficienza*: riduzione della quantità di input (materiali ed energia utilizzati) per unità di prodotto.
- *Eco-efficacia*: riduzione dell’impatto ambientale dovuto alle attività umane.

Il soddisfacimento dei bisogni umani implica esigenze di sviluppo economico (produzione e distribuzione di ricchezza) ed esigenze sociali, culturali e politiche (abitazione, servizi, istruzione, democrazia); dare la possibilità alle generazioni future di soddisfare i propri bisogni rende necessari interventi di controllo dell’inquinamento e di riduzione dei consumi delle risorse non rinnovabili e la loro sostituzione con risorse rinnovabili (sfruttamento delle fonti energetiche rinnovabili quali sole, acqua, vento, energia geotermica e da biomasse, politiche di riforestazione).

La commissione definisce inoltre tre principi fondamentali della sostenibilità:

1. Ambiente e sviluppo sono legati tra loro per cui i problemi di politica ambientale e di sviluppo economico e sociale devono essere affrontati in modo unitario; la crescita economica è essenziale ma non è in grado, da sola, di risolvere i problemi mondiali. Le esigenze ecologiche, sociali ed economiche devono essere integrate tra loro.
2. C’è interdipendenza tra le nazioni nella gestione dell’ambiente. Il “*Summit sulla Terra*” tenutosi a Rio de Janeiro nel 1992 riconobbe che le problematiche ambientali dovevano essere affrontate con il coinvolgimento di tutti gli Stati al fine di conservare l’integrità dell’ecosistema terrestre e realizzare una crescita economica e uno sviluppo sostenibile in tutti i Paesi. Con il Protocollo di Kyoto del 1997 (trattato internazionale in materia di ambiente), più di 160 paesi s’impegnarono, oltre a ridurre le emissioni di gas serra, a promuovere lo sviluppo sostenibile attraverso l’applicazione di politiche ambientali.
3. Il concetto di sviluppo implica quello di equità sociale: lo sviluppo sostenibile si realizza solo se vi è giustizia sociale, tutela dei diritti fondamentali dell’uomo e un’equa allocazione delle risorse.¹⁴

¹³ Disponibile in: <https://upload.wikimedia.org/wikisource/en/d/d7/Our-common-future.pdf> [Data di accesso: 07-03-16] P.16.

¹⁴ Scattola, E., *Sostenibilità e sviluppo sostenibile. Evoluzione del concetto*. MPRA Paper No. 37201, 9 marzo 2012. P.4

In seguito alle considerazioni del WCED, secondo il quale lo sviluppo sostenibile doveva realizzarsi interessando contemporaneamente l'ambito civile, sociale ed economico, s'inizia a parlare di *Triple Bottom Line*, ovvero di uno sviluppo sostenibile a tre dimensioni: ambientale, economico e sociale.

- *La sostenibilità ambientale* riguarda la riproducibilità delle risorse e la conservazione del capitale naturale e degli ecosistemi, in modo che l'ambiente possa continuare a svolgere le sue funzioni fondamentali di supporto alla stabilità e al perdurare dell'esistenza umana e della vita (fornitura di risorse, assorbimento di rifiuti, mantenimento della temperatura, protezione dalle radiazioni ecc.).
- *La sostenibilità economica* ha come obiettivo l'efficienza e la crescita nel tempo, necessari al benessere degli uomini e all'ottenimento delle risorse necessarie a favorire la sostenibilità ambientale e sociale.
- *La sostenibilità sociale* riguarda il soddisfacimento dei bisogni individuali (salute e benessere, bisogno di espressione e identità culturale); l'uguaglianza tra sessi, razze e minoranze; la lotta alle discriminazioni e la realizzazione della coesione sociale necessaria alla collaborazione per il raggiungimento di obiettivi comuni.

Sulla *Triple Bottom Line* si basa la strategia dell'Unione Europea secondo la quale gli effetti economici, sociali e ambientali di tutte le politiche dovrebbero essere coordinati e considerati nel processo decisionale, dato che decisioni scorrette nell'ambito delle politiche ambientali si ripercuotono non solo sul proprio territorio ma anche su quello delle Nazioni limitrofe e sul Pianeta intero.

1.2.1 Misurazione dello sviluppo sostenibile.

Il modello del *Capital Approach* permette la misurazione dello sviluppo sostenibile aziendale, basandosi sulla relazione tra il benessere delle generazioni future e quello delle generazioni presenti. Secondo questo modello, per sostenere il benessere nel tempo è necessario mantenere o sostituire, a mano a mano che viene consumata, la ricchezza nelle sue diverse forme: le imprese gestiscono cinque tipi di capitale (o ricchezza), ognuno dei quali è uno strumento di produzione di benessere; la somma delle ricchezze costituisce l'intero capitale di una società.

Le cinque forme di capitale sono:

1. *Capitale finanziario*: azioni, obbligazioni, conti correnti.
2. *Capitale di produzione*: impianti, edifici, telecomunicazioni e infrastrutture in generale.

3. *Capitale naturale*: risorse naturali, terra, ecosistemi.
4. *Capitale umano*: forza lavoro.
5. *Capitale sociale*: organismi, enti e reti sociali.¹⁵

Secondo la teoria della *sostenibilità debole*, per garantire il benessere delle generazioni future, la somma delle varie forme di capitale deve essere mantenuta costante nel tempo: nel caso in cui una tipologia di ricchezza decresca, deve essere sostituita con un'altra forma di capitale in modo da compensare la perdita. La teoria della *sostenibilità forte*, sostiene invece che il capitale naturale non può essere sostituito e la sua distruzione può essere irreversibile, perciò ogni forma di capitale deve essere tramandata intatta alle generazioni future.

1.3 Integrare la sostenibilità aziendale nel business: la creazione di valore sostenibile e la creazione di valore condiviso.

La pratica della CSR, seppur va ad aumentare i costi per le imprese, produce diversi vantaggi che ne permettono il riassorbimento: maggiore trasparenza, migliore immagine sociale, maggiori possibilità di ottenere finanziamenti e l'uso ottimale delle risorse. L'obiettivo è di fare in modo che le imprese massimizzino la redditività in modo sinergico con la sostenibilità. In particolare, due teorie si occupano di come creare valore sociale ed economico attraverso l'integrazione della CSR nella strategia aziendale:

- *La teoria della creazione di valore sostenibile* (Hart e Milstein, 2003) che sostiene la combinazione tra le dimensioni della creazione di valore economico e le dimensioni della sostenibilità come mezzo per ottenere benessere economico e sociale.
- *La teoria del valore condiviso* (Porter e Kramer, 2011) che sostiene l'esigenza di valorizzare il legame tra impresa e territorio per poter rispondere contemporaneamente alle necessità dell'azienda e a quelle della società, creando valore per entrambe.

1.3.1 Creazione di valore sostenibile.

Hart e Milstein¹⁶ (2003) elaborarono una matrice per valutare i ritorni degli investimenti in sostenibilità. I due autori teorizzano che la creazione di valore e la sostenibilità sono concetti

¹⁵ Rassegna OCSE. *Sviluppo sostenibile: Interazione tra economia, società, ambiente*. OECD 2008.

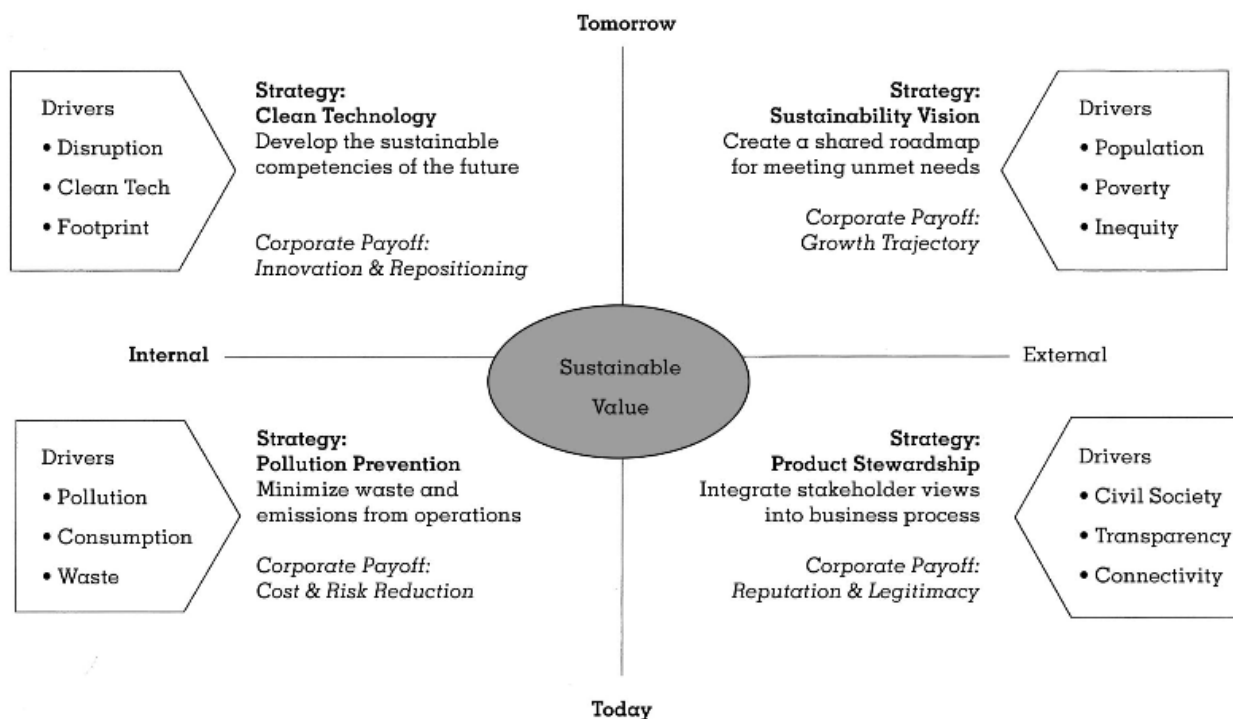
¹⁶ Hart, S.L., Milstein, M.B., *Creating Sustainable Value*. Academy of Management Executive, 2003, Vol. 17, No. 2. Pag. 56-69. Disponibile in: <http://www.stuartlhart.com/sites/stuartlhart.com/files/creatingsustainablevalue.pdf> [Data di accesso: 17-02.-16].

multidimensionali: la matrice mostra come, per ottenere valore sostenibile, le dimensioni dell'uno devono essere integrate con le dimensioni dell'altro, in modo che gli investimenti in sostenibilità producano valore per il presente e per il futuro e internamente ed esternamente all'azienda che li sostiene.

- *Dimensioni della creazione di valore per gli azionisti:* l'azienda gestisce il business guardando al futuro e quindi creando risultati nel breve termine e aspettative di crescita futura; inoltre accresce e protegge le capacità aziendali interne, accogliendo nuove conoscenze e stimoli provenienti dall'esterno. Si generano quattro dimensioni di performance in grado di creare valore per gli azionisti:
 1. Riduzione di costi e rischi.
 2. Considerazione degli interessi degli stakeholder (fornitori, clienti, regolatori, comunità, ONG e media) che può creare un posizionamento competitivo differenziato per l'azienda, vantaggi reputazionali e legittimazione ad agire.
 3. Sviluppo di nuove capacità, competenze e tecnologie che permettono di creare prodotti innovativi che assicurano la crescita futura dell'azienda e la sua prosecuzione nel tempo.
 4. Avere una chiara visione dell'indirizzo di crescita futura.
- *Dimensioni della sostenibilità:* vi sono quattro drivers che spingono le aziende verso l'adozione di comportamenti sostenibili:
 1. Il consumo di materie prime, la generazione di rifiuti e il maggiore inquinamento dovuti all'incremento dell'industrializzazione.
 2. Presenza di stakeholder sempre più informati e attivi grazie all'uso delle nuove tecnologie d'interconnessione tra utenti che permettono alla società civile (gruppi sociali e ONG) di controllare le condizioni sociali e ambientali, rendendo difficile l'agire in segreto di governi e istituzioni e inducendo le aziende a operare in modo trasparente e responsabile.
 3. L'affermazione di nuove tecnologie come la genomica, la biomimetica (riproduzione di processi naturali per ottenere nuovi prodotti senza intaccare la disponibilità di materie prime in natura), le nanotecnologie, l'*information technology* e le energie rinnovabili che riducono l'impatto dell'uomo sull'ambiente, minimizzando i problemi derivanti dall'industrializzazione.
 4. Aumento della popolazione, della povertà e delle differenze sociali a causa della globalizzazione; fattori che possono portare a decadenza sociale, caos politico e terrorismo.

- *Creazione di valore sostenibile.* Per creare valore sostenibile, le aziende devono agire contemporaneamente sulle dimensioni della creazione di valore e della sostenibilità:
 1. Ridurre l'inquinamento e il consumo di materie prime nei processi produttivi grazie allo sviluppo di programmi di eco-efficienza. La riduzione dei consumi significa un migliore utilizzo degli input e quindi minori costi per le materie prime e lo smaltimento dei rifiuti.
 2. Gestire ogni fase del ciclo di vita del prodotto in modo responsabile (progettazione, produzione, trasporto, vendita, utilizzo, smaltimento) (*product stewardship*), operando in modo trasparente e integrando gli interessi degli stakeholder nei processi di business attraverso l'interazione con essi. Ciò permette di ridurre gli impatti ambientali lungo la catena del valore e ottenere reputazione e legittimità ad agire poiché il coinvolgimento degli stakeholder aumenta la loro fiducia nell'impresa. Un esempio è lo sviluppo di attività di *cause-related marketing*: partnership tra un'azienda e un'organizzazione non profit per promuovere prodotti e servizi che hanno impatti positivi sulla società e l'ambiente.
 3. Sviluppare nuove tecnologie sostenibili (genomica, biomimetica, nanotecnologie, IT ed energie rinnovabili) che riducono l'impatto dell'uomo sull'ambiente e permettono di risolvere internamente i problemi ambientali grazie all'acquisizione di nuove capacità. Questo richiede forti investimenti e determina miglioramenti nel lungo periodo poiché lo sviluppo e l'applicazione delle nuove tecnologie richiedono molto tempo.
 4. Realizzare una forma di capitalismo più inclusiva, caratterizzata dal dialogo e dalla collaborazione con i gruppi di stakeholder prima ignorati dall'azienda, come ambientalisti e paesi poveri, orientando la crescita in nuovi mercati. Ciò può stimolare la creazione di prodotti e servizi innovativi in grado di incontrare i bisogni di classi sociali differenti, incluse le classi svantaggiate, così da contribuire alla creazione di benessere sociale.

Immagine 1.1 – Matrice della creazione di valore sostenibile di Hart e Milstein



Fonte: Hart e Milstein (2003). P.60.

1.3.2 Creazione di valore condiviso.

Un altro approccio teorico sulla creazione di valore secondo i principi della Responsabilità Sociale d'Impresa, è quello fornito dagli studi di Porter e Kramer (2006; 2011) che analizzano le interdipendenze tra business e società fino a elaborare la teoria della creazione di valore condiviso.

Secondo i due autori, le attività imprenditoriali impattano sulle condizioni sociali e dell'ambiente, le quali influenzano le performance aziendali: l'attività d'impresa produce delle esternalità negative che divengono costi sociali (es. inquinamento, spreco di energia, consumo di materie prime) e per l'impresa, dal momento in cui i governi intervengono con leggi e penalità che impongono alle aziende di interiorizzare questi costi. Inoltre, il comportamento delle imprese nei confronti della comunità locale influenza la loro reputazione e genera conseguenze sociali: ad esempio, tagli al personale, delocalizzazione in aree a basso costo del lavoro e mancanza di investimenti in formazione, creano disoccupazione e scarsa crescita economica, oltre alla percezione che l'azienda faccia profitti a spese della comunità locale. Invece, comportamenti virtuosi e politiche di sostegno sociale favoriscono la collaborazione tra impresa e società e la produzione di valore condiviso.

L'interdipendenza tra impresa e società è caratterizzata da:

1. *Collegamenti inside-out*: l'impresa interferisce sulla società con ogni attività della sua catena del valore, generando effetti sociali sulla comunità in cui opera. Per questo le aziende devono monitorare gli impatti sociali delle proprie attività pensando alle conseguenze che avranno o potranno avere in futuro.

2. *Collegamenti outside-in*: le condizioni sociali influenzano l'impresa. Il contesto competitivo influisce sulla capacità dell'azienda di eseguire la sua strategia, quindi assicurando la salute di ogni area del contesto competitivo (quantità e qualità degli input disponibili; regole e incentivi che guidano la competizione; quantità e complessità della domanda locale; disponibilità di industrie locali di supporto all'attività dell'impresa) si producono benefici sia per l'azienda sia per la comunità.

Porter e Kramer (2006) sostengono che l'interdipendenza tra business e società implica che le decisioni di business e le decisioni delle politiche sociali debbano seguire il principio del valore condiviso, ovvero fare scelte che portano benefici a entrambe le parti¹⁷. Per far questo, le aziende devono integrare la prospettiva sociale nella propria strategia di business: ogni impresa deve identificare i problemi che più s'intersecano con il proprio business e selezionare quelli che rappresentano un'opportunità di creare valore condiviso. Il problema sociale sul quale l'azienda sceglie di focalizzarsi, andrà a caratterizzare il suo posizionamento competitivo.

I problemi sociali che interessano le aziende sono di tre categorie:

1. *Problemi generici*: problemi sociali che non sono significativamente influenzati dalle attività dell'impresa e non influenzano la sua competitività nel lungo termine.
2. *Gli impatti sociali della catena del valore*: problemi sociali che sono influenzati dalle attività ordinarie dell'impresa.
3. *Le dimensioni sociali del contesto competitivo*: i fattori ambientali esterni che influenzano significativamente i driver della competitività nei luoghi dove l'azienda opera.

Approcciarsi in modo strategico alla CSR, permette alle imprese di ottenere benefici in termini di business e d'impatto sulla società. Porter e Kramer sostengono che le imprese possono approcciarsi in modo strategico alla CSR in due possibili modi:

1. *Responsive CSR*: l'impresa agisce secondo i principi della *corporate citizenship* mitigando e anticipando gli impatti negativi della propria attività lungo la catena del valore. Spesso le aziende identificano una serie standard di rischi sociali e ambientali per ogni *business unit* e adottano una *checklist* che permette di monitorarli. La *responsive CSR* crea un vantaggio temporaneo per l'impresa.

¹⁷ Porter e Kramer. 2006. Op. Cit.

2. *Strategic CSR*: l'impresa integra le questioni sociali nella propria strategia di business, focalizzandosi su una categoria particolare di bisogni e di stakeholder. La CSR strategica coinvolge contemporaneamente le due dimensioni dell'interdipendenza tra azienda e società (*inside-out* e *outside-in*): l'impresa investe negli aspetti sociali che rinforzano la competitività aziendale, creando benessere sia per l'azienda sia per la società in cui opera. Una gestione responsabile delle attività della catena del valore può migliorare il contesto sociale e allo stesso tempo, gli investimenti nel contesto competitivo possono ridurre i limiti posti alle attività della catena del valore. L'integrazione delle scelte di CSR nella strategia aziendale permette di creare valore per il territorio e per l'impresa, minimizzando gli impatti negativi e massimizzando le externalità positive generate dalle attività aziendali. Con la *strategic CSR* si passa dalla *corporate social responsibility* alla *corporate social integration*.

Successivamente, Porter e Kramer (2011) sviluppano il modello del Valore Condiviso¹⁸ (*Creating Shared Value – CSV*) come veicolo di innovazione e crescita economica.

Secondo i due autori, il valore condiviso si genera attraverso politiche e pratiche che accrescono la competitività di un'azienda e contemporaneamente promuovono le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui essa opera.

Il modello del Valore Condiviso identifica tre attività che permettono di cogliere le opportunità strategiche in grado di creare valore sia per l'impresa, sia per la società, in modo da rispondere contemporaneamente alle esigenze aziendali e sociali (competitività e convenienza economica per l'impresa, progresso sociale per la società):

1. *Riconsiderare i prodotti e i mercati*: l'azienda, partendo dalla considerazione dei benefici sociali che può apportare o dei danni sociali che può evitare, ridefinisce la sua offerta in termini di prodotti e mercati serviti dando priorità al soddisfacimento dei bisogni essenziali quali salute, sicurezza, tutela ambientale, istruzione ecc., creando quindi prodotti e servizi in grado di incontrare i bisogni sociali. Una grande opportunità è costituita dai mercati delle comunità svantaggiate e dei paesi in via di sviluppo che, in assenza di servizi adeguati alle loro esigenze e alla presenza di ampi bisogni da soddisfare, offrono opportunità di crescita economica e progresso sociale. Si crea, per l'impresa, la possibilità di sviluppare prodotti innovativi, di differenziare la propria

¹⁸ Porter, M., E., Kramer, M., R., *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*. Harvard Business Review. January-February 2011.

offerta e ottenere un riposizionamento competitivo, si aprono prospettive di sviluppo in nuovi mercati potenziali.

2. *Ridefinire le attività della catena del valore*: lungo la catena del valore aziendale è possibile identificare un'ampia serie di problemi sociali riguardanti questioni quali salute e sicurezza, condizioni di lavoro, uguaglianza e altri che possono generare esternalità negative e costi per l'impresa. L'impresa deve intervenire sull'uso delle risorse, sui fornitori, sulla logistica, sulle condizioni di lavoro, sui i livelli di produttività dei lavoratori e sulle condizioni della location, in modo da riconfigurare la catena del valore sviluppando nuove tecnologie che permettono di migliorare la qualità e l'efficienza dei processi produttivi e adottando, allo stesso tempo, soluzioni sostenibili per l'ambiente e per la società (ad es. risparmio di risorse, riduzione dell'inquinamento, qualità e sicurezza delle condizioni di lavoro, formazione dei dipendenti, sostegno ai fornitori).
3. *Favorire lo sviluppo di distretti industriali*: la produttività, l'innovazione e la competitività sono influenzate dalla presenza di aree industrializzate (presenza di fornitori, infrastrutture logistiche, università ecc.) che supportano le attività e il successo aziendale. Le imprese, una volta scelta l'area più idonea ad essere influenzata direttamente, possono contribuire alla creazione di distretti industriali per promuovere la produttività e migliorare le condizioni sociali della comunità, identificando le mancanze dell'area in questione che limitano la sua produttività e crescita (carenze logistiche, scarsità di fornitori, di canali di distribuzione, scuole e formazione). Il rapporto tra impresa, territorio e comunità locale viene valorizzato e l'impresa è percepita come un operatore attento e sensibile alle esigenze sociali.

CAPITOLO 2

LA DISCLOSURE AZIENDALE

2.1 L'*accountability*.

Le aziende e i loro manager hanno l'obbligo di spiegare e giustificare il proprio comportamento in un'ottica di assolvimento delle responsabilità, non solo rispetto agli obiettivi economici ma, richiamando il concetto di Corporate Social Responsibility, anche nei confronti della società. Ciò si realizza attraverso l'*accountability* la cui nozione ha origine dal concetto di diligenza contabile (dal termine "*accounting*", in senso letterale "tenuta dei conti") e che si è evoluta in una molteplicità di significati relativi ai più ampi concetti di responsabilità, trasparenza, equità, democrazia, efficienza e integrità¹⁹ della gestione aziendale.

L' *accountability* è caratterizzata dagli aspetti di:

- *Responsabilità* di un soggetto o gruppo di soggetti (*accountors*) nei confronti di uno o più portatori di interessi, per i risultati conseguiti dall'organizzazione grazie alle sue capacità, abilità e comportamenti etici.
- *Trasparenza* o *disclosure* dei risultati attesi ed ottenuti e sui quali si basa la responsabilità. Indica la possibilità di accesso alle informazioni riguardanti ogni aspetto dell'organizzazione. Le informazioni sono rese disponibili attraverso la predisposizione del bilancio, dagli indicatori di performance e dagli strumenti di comunicazione usati per rendere visibili decisioni, attività e risultati.
- *Compliance*, ovvero il rispetto delle norme come garanzia della legittimità ad agire dell'organizzazione e come adeguamento dell'agire stesso agli standard stabiliti da leggi, regolamenti, linee guida etiche e codici di condotta.

L'*accountability* avviene verso l'esterno e verso l'interno dell'organizzazione: verso l'esterno le aziende dovrebbero comunicare con trasparenza agli stakeholder le azioni intraprese e i risultati raggiunti per consentire il controllo da parte di stakeholder e società sull'allocazione

¹⁹ Bovens, M., 2006. *Analysing and assessing Public Accountability. A conceptual framework*. European Governance Papers. Disponibile su: http://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2011/2459/pdf/egp_connex_C_06_01.pdf [Data di accesso: 27/07/2015].

delle risorse, sui risultati ottenuti e di verificare la coerenza tra azioni intraprese e finalità dichiarate. Verso l'interno, il management dovrebbe assumersi le proprie responsabilità gestionali, acquisire la piena titolarità degli obiettivi da raggiungere e rendicontare le scelte effettuate e i risultati ottenuti. In questo caso il ruolo dell'*accountability* è di supportare le decisioni strategiche ed operative, di allocare le risorse all'interno dell'organizzazione e di definire un sistema delle responsabilità gestionali.

2.2 Funzioni della comunicazione aziendale.

La capacità insita in tutti i processi comunicativi di influenzare le percezioni dei suoi destinatari e il loro processo decisionale, svolge un ruolo di primo piano nel creare un'immagine positiva dell'azienda e ottenere fiducia e consenso rispetto alle strategie che si intendono perseguire: una scarsa comunicazione determina la mancanza di trasparenza informativa che conferisce minore affidabilità alle imprese e, di conseguenza, non permette di mantenere e sviluppare relazioni di fiducia tra azienda e ambiente, determinando il venir meno della legittimazione a operare. Questo sottolinea il ruolo fondamentale, ricoperto dalla comunicazione economico-finanziaria, nel conferire credibilità alle aziende e assicurare l'efficiente funzionamento dei mercati dei capitali, creando un rapporto continuativo con gli investitori e gli altri stakeholder. Alla comunicazione aziendale sono tipicamente attribuite quattro principali funzioni:²⁰

1. *Funzione conoscitivo-informativa destinata agli stakeholder:* l'azienda produce informazioni destinate agli utenti interni per la realizzazione dei prodotti/servizi e informazioni indirizzate ai soggetti esterni interessati alle condizioni economiche aziendali. La comunicazione diretta all'interno dell'azienda favorisce l'innovazione e il miglioramento delle capacità organizzative e operative attraverso lo scambio di competenze ed esperienze maturate all'interno dell'impresa e anche grazie all'apporto di nuove tendenze provenienti dal contatto con l'ambiente esterno. La comunicazione diretta all'esterno permette di ottenere fiducia, credibilità e consenso presso gli interlocutori esterni, in modo da assicurare l'approvvigionamento dei fattori necessari

²⁰ Lassini U., Corbella S., Lionzo A., 2012. *La misurazione della disclosure quality economico-finanziaria: una rassegna ragionata della letteratura internazionale*. Rivista dei dottori commercialisti. Anno LXIII Fasc. 4 – 2012, p. 718-761. P. 719-720.

allo svolgimento dell'attività imprenditoriale e individuare canali di sbocco per collocare l'output del processo produttivo.

Data l'eterogeneità delle categorie di stakeholder cui le aziende si rivolgono, Quagli (2004, p. 60) sostiene l'esigenza di realizzare una comunicazione "di indirizzo" verso gli stakeholder, resa possibile dall'integrazione tra informativa obbligatoria e volontaria, in modo tale che la forma e i contenuti della comunicazione siano di volta in volta funzionali alla categoria di destinatari cui è rivolta, ottenendone il consenso.

2. *Funzione comportamentale*: le informazioni trasmesse influenzano i comportamenti, le decisioni e le azioni dei suoi destinatari.
3. *Funzione di supporto al processo decisionale del destinatario dell'informativa*: secondo il "*decision usefulness approach*", elaborato dalla letteratura a livello internazionale, la comunicazione aziendale deve fornire informazioni utili rispetto al fabbisogno informativo degli utenti. Per essere utile, l'informazione fornita deve essere in grado di esprimere le prospettive future aziendali in modo da condizionare le decisioni del ricevente.
4. *Funzione di riduzione delle asimmetrie informative*: la comunicazione permette di ridurre il vantaggio conoscitivo dei produttori dell'informativa rispetto ai suoi fruitori, limitando così il rischio di comportamenti opportunistici. La riduzione delle asimmetrie informative garantisce la trasparenza dei mercati che dipende dall'efficacia dei processi informativi e di diffusione delle informazioni verso l'esterno.²¹ Le asimmetrie informative si riducono attraverso i sistemi pubblicitari di informativa esterna, come il bilancio di esercizio, i bilanci consolidati, i report trimestrali e le certificazioni sui bilanci rilasciate dalle società di revisione. Inoltre i manager possono fornire volontariamente informazioni eccedenti gli obblighi di legge (comunicazione volontaria) sull'andamento dell'impresa attraverso bilanci ambientali, sociali e di sostenibilità, l'adozione di codici etici e in generale la diffusione di una ricca informativa volontaria per ottenere una valutazione migliore rispetto alle imprese che comunicano minori informazioni distintive e attrarre maggiori investitori e finanziamenti.

²¹ Beretta, S., a cura di., 2007. *No News Bad News*. Milano: Egea.

2.3 La disclosure.

Il concetto di *disclosure* riguarda “*la componente esplicativa-descrittiva della comunicazione economico-finanziaria, finalizzata a diffondere informazioni dal dominio privato al pubblico dominio*” (American Accounting Association, 1977).

Rispetto ai rendiconti periodici redatti dalle imprese, la disclosure si concretizza nella divulgazione di informazioni di natura obbligatoria o volontaria, sotto forma di narrazione espressa nelle note al bilancio, nella relazione sulla gestione o in documenti specifici, con lo scopo di:

- spiegare, integrare e interpretare i dati quantitativi presentati nei prospetti di sintesi e le relazioni con i loro andamenti;
- mostrare il valore aggiunto creato attraverso variabili non esprimibili in termini quantitativi (il valore degli intangibili);
- rendicontare l’impegno nella responsabilità sociale d’impresa.

L’importanza del tema della *disclosure* e la necessità di disporre di un certo grado di apertura informativa è accresciuta contestualmente alla consapevolezza che le performance aziendali non possono essere pienamente comprese solo attraverso la determinazione del reddito e del capitale di esercizio per tre motivazioni²²:

1. Le operazioni che concorrono alla determinazione dei risultati possono trovare significato solo all’interno di un’ampia visione della gestione aziendale che, illustrando i programmi di azione implementati e che si intendono implementare e le motivazioni sottostanti alle scelte effettuate, permettano ai destinatari dei rendiconti aziendali di cogliere il significato dei prospetti quantitativi di sintesi.
2. I processi e i criteri di valutazione utilizzati devono essere spiegati all’utente del bilancio in modo che possa giudicare attendibili i giudizi espressi ed interpretare i risultati del processo di valutazione.
3. Alcuni fenomeni aziendali rilevanti non concorrono al calcolo del bilancio e possono non essere esprimibili in termini numerici e quindi necessitano di una descrizione narrativa che consenta di far apprezzare il valore aziendale complessivo.

Sinteticamente, un adeguato livello di disclosure:

²² Lassini U., Corbella S., Lionzo A. 2012. Op. Cit. P. 724-725.

- Migliora il soddisfacimento dei bisogni informativi degli stakeholder.
- Migliora la produttività interna in quanto la comunicazione verso l'interno fornisce informazioni dettagliate sulle varie funzioni aziendali e informazioni utili al perseguimento della strategia.
- Migliora le performance grazie alla capacità di generare un maggior livello di soddisfazione delle varie categorie di stakeholder e quindi di creare valore.
- Permette agli utenti interni ed esterni di compiere decisioni ponderate e allocare le risorse nel miglior modo possibile.

2.3.1 Fattori che spingono verso un maggior livello di disclosure.

Le imprese devono soddisfare le esigenze informative degli investitori che necessitano di disporre di informazioni approfondite, tempestive, affidabili, consuntive e prospettive che consentano di formulare giudizi e decidere in merito all'allocazione dei propri capitali. Soddisfare le esigenze informative degli investitori è fondamentale per permettere loro di conoscere e comprendere i fondamenti del vantaggio competitivo delle imprese, valutare in modo adeguato le prospettive di profittabilità dei business e conoscere in modo approfondito le dinamiche aziendali e il valore creato dall'impresa, con il fine ultimo di attrarre maggiori capitali necessari per competere nei mercati e sostenere lo sviluppo delle imprese. La richiesta di maggiori informazioni deriva inoltre da una crescente sensibilità generale rispetto a temi ambientali e sociali che spinge gli stakeholder ad osservare più da vicino i comportamenti delle imprese²³.

Ulteriori motivi che inducono i manager verso una maggiore informativa aziendale, sono identificabili nei seguenti fattori: la globalizzazione dei mercati finanziari e l'ampliamento della base azionaria che porta ad investire in capitale di rischio, per cui un numero maggiore di investitori richiedono sempre maggiori informazioni; il crescente peso dei beni intangibili nella determinazione dei risultati aziendali; i fattori tecnologici che aumentano le possibilità di accesso alle informazioni in tempi rapidi e che aumentano le aspettative del pubblico in merito alla varietà delle informazioni disponibili.²⁴

2.3.2 Fattori che spingono verso un minor livello di disclosure.

²³ Beretta, S., a cura di. 2007. Op. Cit.

²⁴ Beretta, S., a cura di. 2007. Op. Cit. P.27

La minore propensione a diffondere informazioni verso l'esterno deriva da una serie di svantaggi e costi legati al livello di *disclosure* adottato e al rischio che qualcuno possa utilizzare le informazioni di pubblico dominio a proprio vantaggio, danneggiando l'impresa che le pubblica. Ad esempio i concorrenti possono anticipare le mosse che l'azienda dichiara di voler compiere in futuro, sfruttare le strategie che determinano il suo vantaggio competitivo o altri soggetti potrebbero avviare cause legali per la diffusione di informazioni imprecise o che nel tempo si rivelano poco attendibili. C'è il timore che, nel caso si diffondano informazioni prospettive che poi non si avverano, l'impresa possa perdere credibilità. Inoltre, aumentare il livello di disclosure aumenta i costi di ricerca, produzione e diffusione delle informazioni.

2.4 La *Mandatory disclosure*.

La comunicazione obbligatoria di dati economico-finanziari da parte delle organizzazioni si sostanzia nel rispetto della *compliance* a garanzia dell'efficienza informativa per il mercato e per gli stakeholder portatori di interessi meritevoli di tutela.

La rendicontazione obbligatoria si avvale di strumenti di comunicazione standard prodotti in base a procedure rigidamente definite che rispettano le prescrizioni formali di correttezza, chiarezza e analiticità e le cui specifiche tecniche di output sono note a priori e non modificabili. In base alla cadenza temporale con cui viene trasmessa, l'informativa obbligatoria si distingue in:

- *Informativa iniziale*: prospetto informativo che contenga informazioni sulla struttura della società (management, assetti proprietari, composizione del patrimonio).
- *Informativa periodica*: bilancio di esercizio, relazione sulla gestione, bilancio consolidato, relazioni semestrali e trimestrali per le imprese quotate, comunicazioni del CdA²⁵.
- *Informativa episodica tipica e non tipica*: l'informativa episodica tipica comprende tutte le informazioni obbligatorie riguardanti le operazioni straordinarie disciplinate dal Regolamento Emittenti Consob (fusioni e scissioni, aumenti di capitale, variazioni dell'atto costitutivo, acquisto e alienazione di azioni proprie, acquisizione e cessioni significative); l'informativa episodica non tipica si riferisce invece alle informazioni obbligatorie che riguardano i cosiddetti fatti rilevanti ovvero fatti riguardanti la sfera

²⁵ Zona, F., 2015. Corporate disclosure. Milano: Egea. P.48 - 49.

operativa della società che non sono di pubblico dominio e che, una volta resi pubblici, potrebbero influenzare i prezzi di borsa (eventi *price sensitive* come l'ingresso o il ritiro in un settore/business; dimissione o nomina di consiglieri d'amministrazione; acquisto o alienazione di partecipazioni, di altre attività o di rami d'azienda; operazioni sul capitale o emissioni di *warrant*; emissione di obbligazioni o altri titoli di debito; perdite in misura tale da intaccare il patrimonio netto; operazione di fusione o scissione; operazioni sulle azioni proprie; cambiamenti del personale strategico della società; controversie legali ed altri²⁶).

A partire dagli anni '90, il tema della trasparenza aziendale è stato regolamentato con leggi e Direttive internazionali, comunitarie e nazionali che si sono susseguite negli anni ricercando una maggiore omogeneità del linguaggio contabile, della struttura e della composizione dei documenti societari allo scopo di rendere confrontabili e comprensibili i dati economico-finanziari necessari alle decisioni di investimento da parte degli investitori internazionali. L'armonizzazione informativa a livello europeo è avvenuta tramite l'adozione degli IAS/IFRS elaborati dallo IASB e tramite la successiva convergenza di questi con gli US GAAP predisposti dal FASB. Inoltre sono state adottate norme comuni da parte dei Paesi Occidentali a tutela della trasparenza quali: Sarbanes-Oxley, Direttiva comunitaria sul *market abuse*, Basilea 2, IAS/IFRS.

A livello comunitario, importanti interventi legislativi, nati con lo scopo di garantire al mercato un'informativa sempre più trasparente ed omogenea e che testimoniano la rilevanza attribuita ai temi della trasparenza, della disclosure sui rischi e della sostenibilità aziendale sono:

- La c. d. "*Modernization Directive*" (Direttiva 2003/51/CE), recepita in Italia con il D. Lgs. 32/2007 andando ad ampliare il raggio d'azione dell'art. 2428 CC. (Relazione sulla gestione), prevede che nella Relazione sulla gestione vengano contenuti, oltre alla descrizione della situazione della società e dell'andamento della gestione, aspetti relativi all'ambiente, al personale, ai rischi e alle incertezze cui la società è esposta.
- La c. d. "*Transparency Directive*" (Direttiva 2004/109/CE), recepita in Italia con il D. Lgs. 195/2007, impone agli emittenti di valori mobiliari di includere nell'informativa di bilancio la descrizione dei principali rischi e incertezze con cui si confrontano e introduce nuove competenze per i dirigenti preposti alla redazione dei documenti contabili tra cui l'attestazione della veridicità della documentazione contabile, della

²⁶ Eventi individuati tramite i criteri espressi dalla "*Guida per l'informazione al mercato*" pubblicata nel 2002 dal Forum Ref, associazione costituita da AIAF (Associazione degli Analisti Finanziari Italiani), Assogestioni, Assonime, Borsa Italiana e Ref.

corrispondenza dei bilanci societari ai principi contabili internazionali IAS/IFRS e della presenza di una descrizione dei principali rischi ed incertezze a cui sono esposte la società.

- *Direttiva 2013/34/UE*: la direttiva 2013/34/UE, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea il 29 giugno 2013 e destinata a tutte le imprese a partire dai bilanci 2016, ha abrogato le precedenti direttive in materia di bilanci annuali e consolidati (le direttive 78/660/CEE per il bilancio annuale e 83/349/CEE per il bilancio consolidato) con l'obiettivo di:
 - Ridurre/semplificare gli oneri amministrativi, soprattutto per le piccole imprese;
 - Aumentare la chiarezza e la comparabilità dei bilanci, in particolare per quelle categorie di imprese che svolgono attività transfrontaliere coinvolgendo un maggior numero di parti esterne interessate;
 - Tutelare le esigenze degli utilizzatori dei bilanci conservando le informazioni contabili ad essi necessarie;
 - Migliorare la trasparenza dei pagamenti ai governi da parte di imprese delle industrie estrattive e di imprese utilizzatrici di aree forestali primarie.
- *Direttiva 2014/95/UE (Direttiva europea sulla rendicontazione non finanziaria)*: al fine di accrescere la trasparenza della gestione aziendale e rispondere alla richiesta da parte della società civile di meccanismi politico-istituzionali idonei all'individuazione di responsabilità in caso di disastri ambientali o di comportamenti anti sociali da parte delle aziende, il 15 novembre 2014 è stata pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale dell'UE, la Direttiva europea 2014/95/UE sulla rendicontazione non finanziaria che integra la direttiva 2013/34/UE sui principi di redazione del bilancio. La direttiva si applica alle imprese di grandi dimensioni che costituiscono enti di interesse pubblico con in media 500 dipendenti. Queste aziende hanno l'obbligo di redigere un report di tipo extra-contabile, integrato nel bilancio di esercizio (nella relazione sulla gestione) o in un documento separato, contenente informazioni su ambiente, politiche sociali, rapporti con i dipendenti, diritti umani e misure di anticorruzione al fine di far comprendere l'impatto economico, sociale ed ambientale delle attività aziendali e le modalità con cui vengono gestiti. Le aree di informativa obbligatoria della direttiva 2014/95/UE riprendono le materie sviluppate dalle linee guida GRI nel nuovo standard G4: modalità di gestione degli aspetti materiali (*DMA- Disclosure on Management Approach*), catena del valore, governance, etica, anticorruzione, energia e emissioni GHG.

2.5 La *Voluntary disclosure*.

A fianco dell'informazione obbligatoria, le aziende adottano pratiche di disclosure volontaria per includere nell'informativa, sotto forma di narrazione (*narrative reporting*), tematiche non strettamente economico-finanziarie come i valori e la missione aziendale, gli impatti delle attività d'impresa sul contesto ambientale e sociale e la rilevanza e le dinamiche delle relazioni intrattenute con le risorse chiave. Il *narrative reporting* permette di descrivere e commentare le informazioni sugli intangibili, sulla governance e sulla sostenibilità socio-ambientale, in modo da fornire un quadro ampio e significativo sul business della società, sulla sua posizione di mercato, sulla sua strategia e sulle prospettive future.

Si parla di disclosure volontaria quando i documenti pubblicati dalle imprese presentano contenuti e finalità informativo-comunicazionali che eccedono i requisiti minimi resi obbligatori per legge. Questo tipo di comunicazione risponde alle istanze sollevate dalle varie categorie di stakeholder e provenienti dall'ambiente in generale, in modo da adattarsi alle nuove tendenze socio-economiche e testimoniare l'integrazione dei valori di natura socio-ambientale e di sostenibilità nella propria *mission* e nei piani strategici.

L'utilizzo della forma narrativa come mezzo di informazione all'interno dei report, conferisce un carattere interattivo alla comunicazione aziendale, rendendola più efficace e completa grazie all'integrazione delle informazioni economico-finanziarie obbligatorie con quelle su base volontaria, supportate dall'uso di indicatori non-finanziari. Il ricorso alla narrazione, raccontando la storia aziendale in modo logico e coerente nel tempo e nello spazio, permette di spiegare gli eventi, il ruolo delle varie componenti della catena del valore aziendale e come da questi si generano i risultati d'impresa.

In generale, la disclosure volontaria fornisce informazioni aggiuntive rispetto all'informativa tradizionale, affrontando argomenti inerenti a tematiche di natura societaria (assetti di *governance*, sistemi di controllo e benessere organizzativo) e a tematiche socio-ambientali (rispetto dei diritti umani, rispetto dell'ambiente, sviluppo della società, sicurezza dei prodotti e impatto sull'economia)²⁷. Come proposto da Quagli e Teodori (2005), i contenuti della disclosure volontaria possono essere identificati in tre "direzioni" che distinguono gli oggetti di interesse dell'informativa volontaria²⁸:

²⁷ D'Este, C., Fellagara, A., Galli, D. Livelli di *disclosure* economico-finanziaria e scelte di *integrated reporting* nei gruppi a connotazione territoriale. Piacenza - Università Cattolica del Sacro Cuore. P.2.

²⁸ Quagli, A., Teodori, C., a cura di., 2005. L'informativa volontaria per settori di attività. Milano: FrancoAngeli. P.29.

1. Nella prima direzione, obiettivo della disclosure volontaria è quello di superare i limiti informativi del bilancio tradizionale attraverso una comunicazione più analitica che va oltre la visione di sintesi tipica dell'informativa obbligatoria: per ogni funzione aziendale vengono rappresentate le performance economico-finanziarie e le cause sottostanti i loro andamenti, tramite l'uso di indicatori tecnico-fisici (non monetari, *key performance indicators*) e con l'ausilio di un linguaggio narrativo che migliora la comprensibilità e la trasparenza della comunicazione.
2. Nella seconda direzione, la disclosure volontaria si concentra sulle informazioni riguardanti gli *asset* intangibili e quelle di natura non economico-finanziaria come le performance sociali e ambientali.
3. La terza direzione ha ad oggetto informazioni prospettiche come previsioni sul reddito d'impresa, descrizione degli obiettivi strategici e anticipazioni dei piani aziendali.

I livelli di disclosure adottati dalle aziende variano in base al settore di appartenenza e alle caratteristiche delle aziende stesse. In letteratura, che ha iniziato a interessarsi al tema negli anni '80, sono state evidenziate correlazioni positive e negative tra grado di disclosure e alcune caratteristiche aziendali²⁹:

- *Le dimensioni societarie*: le aziende di maggiori dimensioni in termini di numero di dipendenti e fatturato sono quelle che comunicano maggiormente verso l'esterno. Ciò in ragione del fatto che, ricorrendo tali imprese al mercato dei capitali, la diffusione di notizie sulla redditività d'impresa rende più appetibili gli strumenti finanziari che emettono.

- *Il grado di concentrazione industriale del settore di appartenenza*: le aziende che operano in settori caratterizzati da un basso livello di concorrenza tendono ad essere meno trasparenti in quanto la trasparenza ne riduce il vantaggio competitivo.

- *L'impatto della produzione aziendale sull'ambiente*: le aziende i cui prodotti e processi produttivi hanno importanti conseguenze su ambiente e società, adottano più elevati livelli di disclosure per assicurare sul corretto monitoraggio ambientale.

- *Il grado di territorialità delle imprese*: le imprese ad alta territorialità comunicano maggiormente all'esterno informazioni di natura socio-ambientale per testimoniare i propri comportamenti responsabili e sostenibili al fine di mantenere e migliorare il livello di legittimazione locale.

²⁹ D'Este, C., Fellagara, A., Galli, D. Op. Cit. P.3-4.

2.5.1 Motivazioni sottostanti la disclosure volontaria.

Tra le teorie che spiegano la propensione a maggiori livelli di disclosure, troviamo quattro approcci interpretativi: l'*Agency Theory*, la *Signalling Theory*, la *Capital Need Theory* e la *Legitimacy Theory*. I primi due approcci presentati si basano sull'esistenza di asimmetrie informative tra l'azienda produttrice delle informazioni, gli investitori e altri stakeholder destinatari dell'informativa; il terzo approccio fa riferimento al bisogno dell'impresa di ridurre il costo del capitale, mentre la quarta teoria sostiene l'uso della comunicazione aziendale come mezzo per ottenere legittimazione ad operare da parte della società esterna.

1. *Teoria dell'Agenzia*: secondo questo approccio, la disclosure volontaria permette di mitigare il problema dell'agenzia: i manager comunicano maggiori informazioni su base volontaria per ridurre i costi di agenzia (somma tra i costi di monitoraggio, i costi di assicurazione e la perdita residuale) e convincere gli stakeholder in merito alla buona e responsabile gestione della società nei loro confronti (Watson et al., 2002).
2. *Signalling Theory*: secondo questa teoria, in conseguenza del problema dell'asimmetria informativa, la disclosure volontaria è utilizzata come strategia di comunicazione volta ad affermare la superiorità del proprio business model rispetto a quello dei concorrenti, con l'obiettivo di attrarre risorse e ottenere una migliore reputazione: comunicando informazioni che vanno oltre le richieste provenienti dalla legislazione, la disclosure volontaria permette di segnalare all'esterno di essere migliori dei concorrenti, ottenendo un vantaggio reputazionale (Campbell et al., 2001).
3. *Capital Need Theory*: secondo questa teoria, maggiore è la disclosure volontaria, minore è il costo del capitale: il costo del capitale include il premio per il rischio conferito agli investitori per bilanciare il rischio che le informazioni rese disponibili dall'azienda siano incerte e poco accurate. Secondo il FASB (2001) la ricerca di fonti di capitale determina una maggiore disclosure in quanto un'ampia comunicazione permette agli investitori di interpretare meglio le prospettive future sulle performance aziendali, riducendo il premio per il rischio e, di conseguenza, il costo del capitale.
4. *Legitimacy Theory*: la comunicazione viene utilizzata come strumento per ottenere legittimazione ad operare da parte dei propri stakeholder e della società in generale. Secondo questa teoria, un'organizzazione non ha il diritto di esistere se i suoi valori e azioni non sono in armonia con quelli della società in cui opera, in virtù di un contratto sociale tra l'impresa e la società esterna. Dato che la legittimazione ad operare viene

concessa all'azienda in base alle percezioni della società sulle dinamiche aziendali, gli eventi, i rischi e i risultati, il management è portato a comunicare le informazioni per influenzare le opinioni degli stakeholder esterni ed ottenere legittimazione ad operare (Maigness, 2006).

Le teorie descritte mostrano come dall'adozione di elevati livelli di disclosure possa derivare una serie di benefici potenziali: la disclosure volontaria sopperisce al bisogno informativo degli stakeholder lasciato insoddisfatto dalla disclosure obbligatoria, favorendo il loro processo di *decision-making*. La credibilità dell'impresa, la sua immagine e la sua reputazione si rafforzano permettendo di sviluppare migliori relazioni con gli stakeholder; manager e investitori possono identificare le migliori opportunità di investimento ottenendo così un'allocazione più efficiente dei capitali che permette di impiegare più risorse in progetti innovativi e redditizi, determinando nel tempo migliori performance. Grazie ad un'ampia disclosure, si possono ottenere livelli più elevati di reddito economico, di valore di mercato e un miglior grado di predicibilità dei risultati. Il gap tra valore intrinseco e valore di mercato dell'azienda può ridursi. Oltre a questi, altri vantaggi possibili con il superamento dei confini della rendicontazione obbligatoria, sono identificabili in:

- *Migliore liquidità dei titoli azionari sui mercati finanziari*: un maggior livello di disclosure volontaria, riducendo le asimmetrie informative tra investitori, riduce il rischio di effettuare scelte di investimento inefficienti, generando così la maggiore liquidità dei titoli azionari. Infatti, in caso di una scarsa informativa societaria, i detentori di titoli, supponendo che altri investitori possano avere accesso ad informazioni migliori delle loro sulle prospettive di crescita del valore del titolo, per venderlo richiederanno un prezzo maggiore riducendo così la liquidità dei titoli. I titoli delle società con un'informativa più trasparente vengono invece scambiati più velocemente. Questo perché l'incertezza degli investitori sul proprio investimento e sulle azioni detenute è minore e la disponibilità pubblica di molte informazioni rende meno probabile che alcuni possano ottenere informazioni privilegiate e quindi risulta minore la probabilità di scambiare azioni con investitori meglio informati³⁰.
- *Minor costo del capitale*: le aziende che adottano un basso livello di disclosure vengono considerate più rischiose dagli investitori che per questo richiederanno un maggior premio per il rischio. Al contrario, la diffusione di informazioni addizionali riduce il rischio informativo sopportato dagli investitori che richiederanno un minor premio per

³⁰ Zona, F., 2015. Op. Cit. P.100.

il rischio che determina una maggiore domanda di titoli e un minor costo del capitale per l'impresa.

- *Maggiore attenzione da parte degli analisti finanziari*: un più agevole accesso alle informazioni riduce il loro costo di acquisizione e migliora la qualità delle previsioni e dei giudizi formulati dagli analisti finanziari (Graham et al., 2005).
- *Minori costi per litigiosità*: una comunicazione esauriente e tempestiva riduce il rischio per il management di incorrere in azioni legali per inadeguata o tardiva comunicazione. D'altro canto però, potrebbero sorgere maggiori costi derivanti da azioni legali dovute a informazioni non veritiere o imprecise.

2.5.2 Limiti alla disclosure volontaria.

Collegati alla disclosure volontaria, vi sono anche una serie di costi e di conseguenze che potrebbero generare risvolti negativi per l'azienda e indurre i manager ad essere meno propensi ad adottare pratiche di disclosure volontaria. Oltre ai costi competitivi (*proprietary costs*) e ai costi per contenzioso (*litigation costs*), vi sono ulteriori categorie di costi per i quali si deve valutare attentamente il rapporto costi-benefici dell'informativa volontaria prima di decidere la quantità e la qualità delle informazioni da diffondere all'esterno.

Questi costi possono essere classificati in cinque categorie³¹:

- 1- *Costi di rilevazione, elaborazione e comunicazione*: sono costi operativi diretti connessi alla produzione fisica e distribuzione dei supporti informativi (stampa, spedizione). Possono essere ridotti attraverso il dosaggio della quantità e della qualità delle informazioni comunicate e l'attenta pianificazione dei tempi di comunicazione.
- 2- *Costi competitivi*: dovuti alla perdita di competitività a causa del disvelamento ai concorrenti di informazioni importanti sulla gestione aziendale. Il grado dell'eventuale svantaggio dipende dal tipo di informazione, dal livello di dettaglio e dalla tempestività con cui viene comunicata: lo svantaggio competitivo sarà maggiore nel caso di diffusione esterna di dati strategici, rispetto alla diffusione di dati connessi alla gestione aziendale routinaria che sono di scarso interesse per i concorrenti. Per quanto riguarda il grado di dettaglio, il rischio potenziale derivante dalla diffusione di informazioni ai concorrenti di un'informazione non eccessivamente dettagliata è limitato, così come il

³¹ Quagli, A., 2004. Op. Cit. P.70-71.

- rischio nel caso si ricorra ad un'attenta pianificazione dei tempi di rilascio delle informazioni strategiche che permette di evitare pericolose anticipazioni.
- 3- *Bargaining cost*: la maggiore disponibilità di informazioni rilevanti potrebbe generare un incremento del potere contrattuale di clienti, fornitori e dipendenti. Ad esempio, i fornitori che sono a conoscenza che l'azienda è sprovvista di certi elementi, avranno un notevole vantaggio. Un tipo particolare di *bargaining cost* è la perdita di potere e credibilità dei manager dovuta alla diffusione di informazioni negative sulle performance aziendali.
 - 4- *Litigation cost*: costi sostenuti per cause giudiziarie intentate da soggetti che hanno subito delle perdite in seguito a decisioni prese in base a informazioni sbagliate diffuse dall'azienda. Il rischio di incorrere in azioni legali a causa della diffusione di informazioni errate e non tempestive o di dati prospettici non attendibili, induce i manager a limitare la disclosure aziendale. Ciò è più probabile in presenza di un sistema legale che non protegge le previsioni svolte in buona fede, dato che difficilmente è possibile stabilire se gli errori previsionali siano dovuti ad eventi imprevedibili o a comportamenti intenzionali di chi conduce la stima.
 - 5- *Costi di continuità*: costi legati alla necessità di mantenere sempre lo stesso livello minimo di disclosure, non solo nei momenti positivi ma anche in quelli meno favorevoli per l'impresa. Ridurre il livello di trasparenza non è un'operazione conveniente dal momento che trasmetterebbe agli stakeholder messaggi poco positivi sulle prospettive aziendali. L'impresa, quindi, deve tener conto della restrizione dovuta al fatto che l'attuazione di una piena disclosure volontaria deve essere mantenuta anche in presenza di andamenti negativi, con la possibilità di dover affrontare il rischio di un declino dell'immagine societaria e perdita di prestigio causati dalla diffusione di informazioni negative.

2.6 La disclosure quality.

Alla fine degli anni novanta, l'Accounting Standard Board (ASB, 1999) indica cinque caratteristiche che una comunicazione aziendale di qualità deve possedere:

- *Materialità*: è il principio base secondo il quale devono essere comunicate tutte quelle informazioni che se fossero omesse influenzerebbero le decisioni degli investitori.

- *Rilevanza*: la comunicazione aziendale deve essere in grado di influenzare le decisioni economiche degli investitori.
- *Affidabilità*: la comunicazione è affidabile quando è una rappresentazione fedele degli eventi, non presenta errori nelle informazioni trasmesse ed è neutrale, prudente e completa.
- *Comparabilità*: rende possibili confronti spazio-temporali con informazioni simili.
- *Comprensibilità*: quando l'informazione è correttamente interpretabile e presentata in modo efficace.

Le divergenze tra i livelli di disclosure adottati da imprese operanti negli stessi settori e l'eterogeneità e la mutevolezza dei contenuti delle informazioni non obbligatorie rendono necessari interventi di regolamentazione per evitare che vengano diffuse solo le informazioni più favorevoli all'impresa e al management, tralasciando quelle negative. Nonostante questa necessità, la definizione di standard per l'informativa volontaria presenta notevoli difficoltà per la natura stessa delle informazioni extra-contabili: le informazioni su strategie, indicatori di performance, rapporti con la concorrenza ed altre, hanno caratteristiche che variano da un settore all'altro per cui la definizione di standard intersettoriali non risulterebbe opportuna; l'informativa gestionale, avendo natura discorsiva e qualitativa, può essere influenzata da opinioni e valutazioni soggettive del redattore del bilancio che difficilmente possono essere quantificate. La tendenza attuale è quella di effettuare progressivi tentativi di regolamentazione della comunicazione gestionale che hanno portato alla nascita di modelli innovativi di reporting aziendale come il bilancio sociale del GBS, il bilancio di sostenibilità del GRI e più recentemente il bilancio integrato dell'IIRC³².

Lo studio *“La misurazione della “disclosure quality” economico-finanziaria: una rassegna ragionata della letteratura internazionale”*, pubblicata dalla *“Rivista dei Dottori Commercialisti”* nel 2012, esamina la letteratura internazionale in tema di *disclosure quality*, offrendo una sintesi degli orientamenti generali sul tema. Il lavoro approfondisce i contributi empirici volti ad applicare i modelli di valutazione della disclosure, utilizzando la *content analysis* e la costruzione di indicatori come approcci metodologici per valutare la capacità della disclosure di soddisfare le esigenze informative. In base a questa ricerca, il concetto di *“qualità”* applicato alla disclosure riguarda la combinazione di due aspetti: il soddisfacimento dei requisiti che qualificano la comunicazione economico-finanziaria (disponibilità, accessibilità, tempestività, pertinenza, rilevanza, completezza, comprensibilità, chiarezza, esaustività, verità,

³² ANDAF. *Gli annual report delle società italiane*. Università di Pisa. P.8-9.

verificabilità, correttezza, neutralità, imparzialità, obiettività ed oggettività) e il soddisfacimento dei requisiti che qualificano il linguaggio narrativo (comprensibilità, chiarezza, esaustività, rilevanza). Il possesso dei suddetti requisiti confluisce nel soddisfacimento del principio di trasparenza che fa sì che un messaggio non risulti confuso, distorto e ambiguo. Infatti, la qualità delle informazioni descrittive non è sufficientemente esprimibile attraverso il solo uso di indicatori di giudizio come l'attendibilità, la veridicità, la correttezza e la congruità, utilizzati per misurare i valori di bilancio, ma si deve ricorrere ad ulteriori misure non quantitative come l'incisività, la comprensibilità, la completezza; possono essere utilizzati indicatori di misurazione come la frequenza delle comunicazioni, la loro tempestività rispetto al verificarsi degli eventi e l'effettivo verificarsi delle prospettive ipotizzate.

Dai risultati dello studio emerge che in letteratura sono stati proposti diversi modelli per la misurazione della *disclosure quality* che però, dato il carattere di multidimensionalità dei contenuti della disclosure, difettano di replicabilità, oggettività e validità. La valutazione è influenzata dalle percezioni e opinioni soggettive di chi effettua la misurazione della qualità: i contenuti della disclosure di una stessa azienda saranno valutati diversamente in base al soggetto valutatore, perciò la *disclosure quality* non è pienamente quantificabile.

In riferimento alla *mandatory disclosure*, la *disclosure quality* può essere apprezzata attraverso una doppia verifica di *compliance formale* e di soddisfacimento delle attese informative obbligatorie: non è sufficiente la presenza dell'informazione ma è necessario che questa sia completa rispetto a quanto richiesto. Invece, per la *voluntary disclosure*, la ricerca conclude che mancano ancora precisi indicatori che consentano di apprezzarne il livello qualitativo e quantitativo³³.

Per rendere più affidabile l'informativa volontaria, le imprese possono richiedere di estendere la revisione contabile anche alla disclosure non obbligatoria. Alcune aziende, ad esempio quelle che redigono il bilancio di sostenibilità secondo il *framework* del GRI, sottopongono tale report a revisione contabile da parte di società esterne. Rendere obbligatoria tale procedura potrebbe ridurre il rischio di informazioni distorte, imprecise e in alcuni casi manipolatorie, aumentandone l'affidabilità. Anche in questo caso però, le valutazioni da parte dei revisori, data la mancanza di una disciplina specifica in materia e la complessità di certificare questo tipo di informazioni diversamente interpretabili, risentirebbero della soggettività insita nei giudizi.

³³ Lassini U., Corbella S., Lionzo A. 2012. Op. Cit. P. 747-753.

CAPITOLO 3

LA RENDICONTAZIONE SOCIALE E IL BILANCIO INTEGRATO

3.1 La rendicontazione di sostenibilità.

Le pratiche di rendicontazione sociale si svilupparono notevolmente a partire dalla seconda metà degli anni novanta, quando si diffusero le prime linee guida standardizzate per il reporting socio-ambientale e di sostenibilità. In quegli anni, la maggiore sensibilità dei cittadini rispetto alle tematiche etiche e ambientali e la crescente importanza strategica che veniva attribuita alle relazioni con gli stakeholder, resero necessario per le aziende investire in trasparenza e nel dialogo con gli attori interessati.

Secondo Gray (2000), il *social accounting* consiste nel rendicontare le interazioni dell'impresa e delle sue attività con l'ambiente, i dipendenti, la comunità, i clienti e gli altri stakeholder e nel descrivere le conseguenze di queste interazioni; il contenuto del report dovrebbe essere una combinazione tra informazioni descrittive non-finanziarie e quantificabili e informazioni qualitative non quantificabili, affrontando tematiche legate ai dipendenti e all'occupazione, ai clienti e ai prodotti, problemi ambientali, sociali e della comunità di riferimento. Infine, lo scopo principale del *social account* dovrebbe essere quello di rendere noto agli stakeholder e alla società in generale, gli effetti sociali e ambientali dell'attività economica di un'organizzazione, in modo da soddisfare le loro aspettative sulla responsabilità aziendale³⁴.

Nell'ultimo decennio, il reporting sulla Responsabilità Sociale d'Impresa è divenuto un fenomeno globale e il numero di rendiconti socio-ambientali è aumentato notevolmente, anche se negli ultimi anni la crescita percentuale sta rallentando: come dimostrato dagli studi condotti da KPMG sullo stato della rendicontazione sociale a livello internazionale, dal 1993 al 2015, il tasso di diffusione del reporting sociale tra le 250 aziende più grandi a livello mondiale (G250) è aumentato di 47 punti percentuale e negli ultimi quattro anni è fluttuato tra il 90 e il 95%,

³⁴ Gray, R.H., 2000. *Current developments and trends in social and environmental auditing, reporting and attestation: A review and comment*. International Journal of Auditing, 4(3) November. Pp. 247-268.

attestandosi al 92% nel 2015; tra le N100 l'incremento percentuale dal 1993 è stato di 60 punti, raggiungendo il 73% di imprese che nel 2015 redigono un bilancio di sostenibilità o sociale³⁵. L'impegno nella rendicontazione sociale è diffuso soprattutto nei settori più inquinanti come l'industria mineraria, le Public Utilities, le Tmt (telecomunicazioni, media e tecnologia), l'automotive e nel settore petrolifero, alimentare, dei beni di consumo, dei servizi finanziari e chimico.

Le motivazioni che spingono le aziende a rendicontare sulla responsabilità sociale d'impresa, sono varie. Tra le principali motivazioni vi sono:

- Presenza di una legislazione che impone alle aziende di rendicontare l'impatto sociale e ambientale delle proprie attività.
- Opportunità economiche di lungo periodo, derivanti da un approccio strategico alla rendicontazione sociale quale mezzo di promozione aziendale che potrebbe generare un ritorno d'immagine e profitti futuri.
- Risposta alle pressioni esterne e tutela degli interessi degli stakeholder.
- Creazione di un clima di dialogo positivo al fine di migliorare le relazioni con coloro che apportano le risorse e le competenze necessarie allo svolgimento dell'attività d'impresa e alla realizzazione di risultati economici.
- Tutela e miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale attraverso la comunicazione verso l'esterno.
- Etica d'impresa, valori morali e rispetto del principio di trasparenza nei confronti di tutti gli stakeholder.

Parker (1986) attribuisce al *social accounting* quattro principali funzioni:

1. Monitoraggio e valutazione dell'impatto sociale e ambientale delle attività aziendali.
2. Misurazione dell'efficacia dei programmi e delle performance sociali e ambientali.
3. Informare la società sulle responsabilità sociali e ambientali a carico dell'azienda;
4. Sviluppo di sistemi informativi interni ed esterni che permettono la valutazione globale di tutte le risorse aziendali e degli impatti sociali, ambientali ed economici³⁶.

La rendicontazione sociale si configura quindi come uno strumento di comunicazione necessario alla gestione dell'immagine aziendale, al soddisfacimento dei bisogni degli

³⁵ *Currents of Change*. The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015. P. 30. Disponibile in: <http://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015-O-201511.pdf> [Data di accesso: 23-02-16]

³⁶ Parker, L., 1986. *Polemical Themes in Social Accounting: A Scenario for Standard Setting*. Advances in Public Interest Accounting, Vol. 1, pp. 67 – 93. P.72.

stakeholder e all'ottenimento del consenso sociale per assicurare performance durature nel tempo.

Un primo progetto di rendicontazione sociale venne elaborato in Germania negli anni settanta: il *Sozialbilanz-Praxis* prevedeva il bilancio sociale come allegato del bilancio d'esercizio e composto da tre parti:

1. Il rapporto sociale, contenente gli obiettivi aziendali e il resoconto dei risultati ottenuti.
2. Il calcolo del valore aggiunto.
3. La contabilità sociale: i costi e i benefici della gestione sociale dell'impresa.

Sulla base del *Sozialbilanz-Praxis*, in occasione del Congresso di Strasburgo del 1983, venne elaborato un modello di rendicontazione sociale che prevedeva tre parti:

1. Il rapporto sociale, contenente informazioni sulla creazione e distribuzione del valore aggiunto, sulle relazioni con i dipendenti e sulle politiche aziendali.
2. Le note illustrative dedicate alla descrizione delle modalità di determinazione dei valori contenuti nel rapporto sociale.
3. La relazione riassuntiva: sintesi dei risultati sociali raggiunti e degli obiettivi sociali che si intende perseguire in futuro.

L'Unione Europea si è impegnata negli anni a diffondere la cultura della responsabilità sociale d'impresa, invitando le imprese a realizzare una disclosure improntata sulla *Triple Bottom Line* (ambientale, sociale ed economica) e in linea con gli orientamenti internazionali e le linee guida elaborate dalle principali organizzazioni impegnate su questo fronte (GBS, GRI, IIRC). Anche negli altri continenti alcuni Stati hanno introdotto indicazioni e obblighi in materia di RSI per le imprese. In particolare ricordiamo il *King III Code of Governance Principles* (2009) in Sud Africa che prevede, per le società quotate alla Borsa di Johannesburg e tutti gli enti pubblici, privati e non profit, la pubblicazione di un report in cui le informazioni di governance, strategia e sostenibilità siano integrate in un unico documento (invece che separate in un report annuale e uno di sostenibilità) redatto secondo le linee guida GRI.

Secondo i dati riportati da KPMG (2015), gli otto Paesi che registrano il tasso più elevato di *corporate reporting* (India, Indonesia, Malesia, Sud Africa, Regno Unito, Francia, Danimarca e Norvegia) sono sottoposti ad obblighi di rendicontazione sociale imposti per legge o richiesti dai mercati borsistici; ad esempio, dal 2013, il governo indiano ha imposto alle grandi imprese di inserire nel report annuale i dettagli dei progetti di *Corporate Social Responsibility* intrapresi e attualmente l'India è il paese che registra il più alto livello di rendicontazione sociale.

La volontarietà quale principio di rendicontazione sociale, seppur determina un numero minore di report socio-ambientali, spinge le aziende che decidono di fornire questo tipo di informazioni ad interiorizzare maggiormente i principi di responsabilità sociale, a rendicontare con maggiore impegno e accuratezza, esponendo le questioni che ritengono più rilevanti per la propria attività invece di adempiere semplicemente ad un obbligo. Di contro però, questo approccio, insieme all'utilizzo della rendicontazione sociale come strumento di promozione dell'immagine aziendale, ha portato alla creazione di report disomogenei tra loro, confusi e che spesso si configurano in un elenco di ciò che l'azienda fa e può fare a favore degli stakeholder, dell'ambiente e della comunità di riferimento. La richiesta che invece deriva dalla comunità internazionale è quella di report che comunichino come le questioni sociali sono integrate nella strategia di business aziendale e come l'impresa contribuisce allo sviluppo sociale.

Negli ultimi anni si è diffusa la prassi di inserire i dati socio-ambientali nei report economico-finanziari, invece di presentarli in documenti creati ad hoc: nel 2015, il 56% delle aziende N100 include la rendicontazione sociale nell'*annual report*, in modo da rendere più accessibili le informazioni non-finanziarie. Questa tendenza è dovuta a due fattori:

- Gli azionisti attribuiscono sempre più importanza alle informazioni non-finanziarie che permettono di comprendere meglio i rischi e le opportunità aziendali.
- Le borse e i governi richiedono di presentare queste informazioni all'interno dei report annuali.

Per favorire lo sviluppo di una rendicontazione sociale di qualità che sia oggettivamente valutabile, comparabile con quella di altre aziende e che promuova il dialogo tra impresa e stakeholder, si sono affermati, negli anni, diversi standard di rendicontazione ritenuti validi a livello nazionale e internazionale.

3.2 Strumenti di responsabilità e rendicontazione sociale.

Per testimoniare il comportamento etico aziendale, il rispetto delle norme internazionali sui diritti dell'uomo, sulle condizioni di lavoro e l'attenzione per l'ambiente, si è diffusa ampiamente l'adozione di strumenti di responsabilità sociale come il codice etico, il codice di comportamento, la carta dei valori aziendali e le certificazioni di qualità ambientale e dei prodotti, oltre che l'adesione, da parte delle imprese, ad organizzazioni internazionali per la

sostenibilità sociale e l'ambiente e l'inclusione negli indici borsistici di sostenibilità o indici etici.

- *Il codice etico*: è un documento, adottato su base volontaria, che contiene l'insieme delle regole di comportamento dell'impresa, i principi che governano le relazioni con i suoi stakeholder (diritti, doveri e responsabilità dell'impresa) e le regole di condotta per i dipendenti. I primi codici etici nacquero in Gran Bretagna negli anni '70; in Italia si diffusero a partire dal 2001 con il d.lgs. 231 che disciplinava la responsabilità amministrativa degli enti incoraggiando l'adozione dei codici etici come "carta costituzionale" delle imprese e documento che definisce le responsabilità etiche e sociali dei dipendenti. Questi documenti vengono approvati dal C.d.A. e i loro principi sono attuati attraverso il Comitato Etico, un organismo interno all'azienda preposto alla diffusione della conoscenza del codice, a ricevere segnalazioni in caso di violazioni e a comminare le sanzioni. Oltre ai codici etici, le imprese possono adottare i "codici di comportamento" e la "carta dei valori".
- *Certificazione SA8000 (Social Accountability 8000)*: è uno standard per la responsabilità sociale in materia di diritti umani e diritti fondamentali dei lavoratori, pubblicato nel '97 e successivamente aggiornato, ad opera del CEPAA (*Council of Economical Priorities Accreditation Agency*), oggi SAI (*Social Accountability International*). Si basa sulle norme dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), sulla Dichiarazione universale dei diritti umani del '48 e sulla Convenzione ONU sui diritti dell'infanzia e dell'adolescenza del 1989. Tale certificazione assicura il controllo della catena dei fornitori e delle condizioni di lavoro nei processi produttivi, e il rispetto delle norme su lavoro infantile e obbligatorio, salute e sicurezza dei lavoratori, libertà di associazione e diritto di contrattazione collettiva, discriminazioni, orari di lavoro, retribuzioni e gestione delle risorse umane.
- *Il Global Compact dell'ONU*: iniziativa volontaria promossa nel 1999 dall'ex segretario delle Nazioni Unite Kofi Annan durante il Forum economico mondiale di Davos. Si incentra sullo sviluppo di un'economia sostenibile, coinvolgendo le imprese, le organizzazioni sindacali e la società civile nella condivisione di dieci principi relativi a: diritti umani, lavoro, ambiente e lotta alla corruzione. Vi aderiscono più di 8700 aziende e organizzazioni di più di 130 paesi.
- *Gli indici etici* misurano le performance e l'impegno socio-ambientale delle imprese che investono in sostenibilità. Tra i principali indici etici troviamo il Dow Jones Sustainability Index, il Ftse4Goods Index, il Ftse Ecpi Italia e il nuovo indice Long

Term Value Creation (LTVC) lanciato nel 2016 da S&P Down Jones. Le aziende vengono incluse in questi indici in seguito ad una valutazione basata su criteri ESG (ambientali, sociali e di governance). L'inclusione negli indici di sostenibilità attribuisce alle imprese maggiore visibilità, permette agli investitori di individuare le aziende che agiscono in modo responsabile e di confrontare le performance finanziarie tra chi opera secondo i criteri della CSR e chi in modo tradizionale.

- *Linee guida OCSE per le multinazionali*: si tratta di un insieme di orientamenti per le imprese multinazionali con il fine di stimolare un loro contributo positivo al progresso economico, ambientale e sociale. Le linee guida si compongono di due parti: la prima è incentrata sui diritti umani, l'occupazione e le relazioni industriali, sull'ambiente, la lotta alla corruzione e concussione, sugli interessi del consumatore, la scienza e la tecnologia, la concorrenza e la fiscalità. La seconda parte si dedica agli organismi nazionali che si occupano della diffusione e della corretta applicazione delle linee guida, i cd. PCN (punti di contatto nazionale). In Italia il PCN si trova all'interno del Ministero dello Sviluppo Economico.
- *Linee guida UNI ISO 26000*: standard internazionale che definisce regole e principi per contribuire allo sviluppo sostenibile e metodi di integrazione della responsabilità sociale nell'organizzazione. Si occupa della governance aziendale, dei diritti umani, delle condizioni di lavoro, dell'ambiente e di aspetti relativi alle prassi gestionali, ai consumatori e allo sviluppo della comunità.

In campo ambientale vi sono:

- *Certificazioni Iso 14000*: standard internazionali per i sistemi di gestione ambientale delle organizzazioni.
- *Ecolabel UE*: marchio europeo che attesta la qualità ecologica di prodotti o servizi a basso impatto ambientale nel loro intero ciclo di vita.
- *Regolamento EMAS (Eco Management and Audit Scheme)*: strumento volontario creato dalla Comunità Europea per migliorare la gestione ambientale e fornire informazioni sulle prestazioni ambientali delle aziende. Le aziende che decidono di adottare lo standard EMAS, hanno l'obbligo di ottenere la certificazione Iso 14000 e di pubblicare una dichiarazione ambientale che riporti i dati rilevanti in merito agli impatti ambientali dell'organizzazione.

Per migliorare e rendere più fruibile, omogenea e confrontabile, anche a livello internazionale, la rendicontazione sociale, sono state elaborate varie linee guida che fungono da utili punti di

riferimento per la redazione di bilanci sociali, bilanci di sostenibilità e bilanci integrati. Tra le principali iniziative troviamo:

- *Linee guida GRI per la redazione del bilancio di sostenibilità*: linee guida elaborate dal *Global Reporting Initiative*, network nato nel 1997 e divenuto leader mondiale nell'elaborazione delle linee guida sulla rendicontazione di sostenibilità. Il *GRI Reporting Framework*, per il reporting della performance economica, ambientale e sociale di un'organizzazione, giunto alla sua quarta edizione (G4), contiene principi e criteri di reporting per la creazione di un bilancio di sostenibilità e, nel manuale di attuazione, le indicazioni per l'applicazione dei principi, la preparazione delle informazioni e la spiegazione dei concetti espressi nelle linee guida.
- *Linee guida GBS (Gruppo Bilancio Sociale)*: nel 1998 venne costituito in Italia il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS) con lo scopo di creare dei principi e un modello standard per la rendicontazione sociale. Nel 2013 è stata pubblicata la seconda edizione dei principi di redazione del bilancio sociale (Standard GBS 2013). Il documento si compone di due parti: nella prima (Principi di Redazione) vengono enunciati gli obiettivi del Bilancio Sociale e i principi di redazione; nella seconda (Struttura e Contenuti) vengono descritte le parti che compongono il bilancio sociale (identità aziendale e contesto; riclassificazione dei dati contabili e calcolo del Valore Aggiunto; relazione socio-ambientale; sezioni integrative; appendice).
- *Standard AA1000 (AccountAbility 1000)*: identifica i principi guida da rispettare nella rendicontazione sociale, con l'obiettivo di stimolare una maggiore trasparenza delle imprese nei confronti dei propri stakeholder. Lo Standard nasce nel 1999 ad opera dell'*Institute of Social and Ethical Accountability* per migliorare la qualità dell'accounting, dell'auditing e del reporting sociale ed etico ed è collegato agli standard SA8000, GRI e ISO 14000. Si basa sul rispetto dei principi di inclusività, materialità e rispondenza.
- *Linee guida IIRC per la redazione del bilancio integrato*: l'IIRC (*International Integrated Reporting Council*) è un organismo globale nato nel 2010 e sostenuto dai principali enti internazionali preposti alla definizione di standard di reportistica (GRI, Iasb, Fasn, Carbon Disclosure Project), con l'obiettivo di realizzare un modello condiviso di rendicontazione che integri le informazioni economiche con quelle extra-contabili. L'organismo mira a migliorare la qualità delle informazioni e a creare un processo comunicativo più coeso ed efficiente, basato sul pensiero integrato e la creazione di valore nel tempo come mezzi per dirigere l'allocazione delle risorse e il

comportamento aziendale verso obiettivi di stabilità economica e sviluppo sostenibile. Con questi scopi, l'IIRC ha elaborato l'*International <IR> Framework*, pubblicato nel 2013, che stabilisce i principi guida, i contenuti e i concetti fondamentali per la creazione di un report integrato, focalizzato sulla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine e che valorizza la sinteticità, il focus strategico, l'orientamento al futuro e la connettività di informazioni e capitali e il pensare integrato all'interno dell'organizzazione³⁷.

Gli orientamenti più recenti alla rendicontazione di sostenibilità propongono di porre fine alla creazione di bilanci separati per evolversi verso un unico documento globale nel quale far confluire i risultati economico-finanziari, ambientali, sociali e di governance. Tuttavia, l'applicazione del Report Integrato secondo le linee guida IIRC risulta ancora piuttosto scarsa (solo l'11% delle aziende che rendicontano la sostenibilità) e la diffusione di questo strumento è molto lenta (+1% dal 2013 al 2015), mentre le linee guida GRI, descritte nel paragrafo seguente, sono usate nel 60% dei casi e rimangono quindi quelle più popolari.

3.3 Linee guida “*Sustainability Reporting Guidelines*” del Global Reporting Initiative versione G4³⁸.

Il Bilancio di Sostenibilità redatto secondo le linee guida proposte dal GRI è divenuto il mezzo più diffuso tra le imprese per la comunicazione degli obiettivi, delle strategie, dei risultati ambientali, sociali ed economici e del valore degli intangibili.

Le linee guida GRI G4 per la redazione dei bilanci di sostenibilità, si compongono di due documenti:

- Il “*Reporting Principles and Standard Disclosures*” che contiene i principi di reporting, gli standard di rendicontazione e i criteri per la predisposizione del report di sostenibilità;
- L’*Implementation Manual*” che definisce nel dettaglio e aiuta ad applicare i concetti contenuti nel *Reporting Principles and Standard Disclosures*: indica come selezionare e preparare le informazioni da rendicontare; come interpretare i concetti delle linee guida; come identificare gli aspetti materiali e come applicare nel report le linee guida

³⁷ *Il Framework <IR> Internazionale*. IIRC. 2013. P. 2.

³⁸ *G4 Sustainability Reporting Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosures*. GRI. 2013.

OCSE per le imprese multinazionali e i dieci principi del Global Compact delle Nazioni Unite riguardanti diritti umani, lavoro, ambiente e lotta alla corruzione.

Nel *Reporting Principles and Standard Disclosures* sono indicati cinque passaggi fondamentali per la preparazione del report di sostenibilità:

➤ Step 1 - *Farsi un'idea*: leggere i principi di reporting, gli *standard disclosures* e le definizioni dei termini chiave.

I *Reporting Principles* si dividono in due gruppi:

1. *I principi per definire i contenuti del report*: sono quattro principi che descrivono il processo per identificare i contenuti del report in base a variabili quali l'attività organizzativa e i suoi impatti, le aspettative e gli interessi degli stakeholders. Il manuale di implementazione descrive come implementare contemporaneamente questi principi.

I quattro principi sono:

- *Inclusività degli stakeholder*: l'organizzazione deve identificare i suoi stakeholder e spiegare come ha risposto alle loro aspettative ed interessi.
- *Contesto di sostenibilità*: deve essere descritto il contesto di sostenibilità in cui l'azienda opera e come l'organizzazione contribuisce o contribuirà al miglioramento o al deterioramento delle condizioni economiche, ambientali, sociali e allo sviluppo locale, regionale e globale.
- *Materialità*: il report deve contenere aspetti significativi che riflettono gli impatti economici, ambientali e sociali prodotti dall'azienda e che influenzano le valutazioni e le decisioni degli stakeholder.
- *Completezza*: il report deve contenere tutti gli aspetti materiali individuati in modo da consentire agli stakeholder di valutare le performance organizzative nel periodo di reporting. La completezza riguarda anche il processo di raccolta delle informazioni e la presentazione di informazioni ragionevoli e appropriate; comprende le dimensioni di finalità, spazio e tempo.

2. *I principi per definire la qualità del report*: sono sei principi che assicurano informazioni di qualità e la loro appropriata presentazione nel report di sostenibilità, in modo da consentire agli stakeholder giuste valutazioni e decisioni ragionate.

I sei principi sono:

- *Equilibrio*: il report deve riflettere sia le performance negative sia quelle positive per permetterne una corretta valutazione. Le informazioni presentate nel report, le omissioni e le modalità di presentazione non devono influenzare in modo inappropriato il giudizio del lettore.
- *Confrontabilità*: le informazioni contenute nel report devono permettere di analizzare nel tempo i cambiamenti delle performance economiche, ambientali e sociali dell'organizzazione e di confrontarle con quelle di altre organizzazioni.
- *Accuratezza*: le informazioni devono essere sufficientemente accurate e dettagliate ai fini della valutazione delle performance aziendali.
- *Tempestività*: la rendicontazione deve avvenire ad intervalli di tempo regolari e in tempo utile rispetto al verificarsi degli eventi cui si riferisce; le informazioni devono essere disponibili agli stakeholder in tempo utile per prendere decisioni informate.
- *Chiarezza*: le informazioni contenute nel report devono essere comprensibili agli stakeholder.
- *Affidabilità*: l'organizzazione deve fornire informazioni sui processi usati nella preparazione del report in modo che la qualità e la materialità delle informazioni possa essere valutata.

➤ Step 2 - *Scegliere il livello di aderenza alle linee guida*: l'azienda deve scegliere se applicare le linee guida GRI con un livello di aderenza “*In accordance – Core*” o “*In accordance – Comprehensive*”.

L'opzione “*Core*” prevede di rendicontare sugli elementi essenziali dei *General Standard Disclosures*, mentre l'opzione “*Comprehensive*” richiede ulteriori indicatori riguardanti la strategia, la governance, l'etica e l'integrità dell'organizzazione, oltre che una comunicazione più estensiva sugli *Specific Standard Disclosures*, riportando tutti gli indicatori correlati agli aspetti materiali individuati, invece che almeno uno come per l'opzione “*Core*”.

All'interno delle linee guida vengono fornite delle tavole (*GRI Content Index*) per verificare ciò che è stato rendicontato secondo l'opzione “*In accordance – Core*” o “*In accordance – Comprehensive*”. Nel caso in cui le informazioni richieste dallo standard siano già presenti in altri tipi di report, è sufficiente inserire nel bilancio di sostenibilità un riferimento su dove reperirle.

➤ Step 3 - *Rendicontare sui “General Standard Disclosures”*.

I “*General Standard Disclosures*” riguardano sette aspetti, per un totale di 58 informazioni (G4 1-58), che devono essere rendicontate nel report di sostenibilità e che sono definite in dettaglio all’interno delle linee guida e nel manuale di implementazione:

1. *Strategia e Analisi* (G4 1-2): i contenuti del report devono essere contestualizzati attraverso una dichiarazione da parte dell’AD o del presidente, sull’importanza della sostenibilità per l’azienda e su come viene realizzata. Devono essere descritti gli impatti dell’attività aziendale sulla sostenibilità e sugli stakeholder e gli impatti delle tendenze, dei rischi e delle opportunità di sostenibilità sulle prospettive di lungo termine e sulle performance dell'organizzazione.
2. *Profilo organizzativo* (G4 3-16): comprende la descrizione delle caratteristiche organizzative (nome azienda, brand, prodotti e servizi, location, paesi in cui opera, mercati serviti, dimensioni aziendali, informazioni sulla forza lavoro, descrizione della *supply chain*, iniziative economiche, sociali e ambientali intraprese) al fine di fornire un contesto per le informazioni contenute nel report.
3. *Identificazione degli aspetti materiali e dei confini* (G4 17-23):
 - definizione del perimetro di rendicontazione utilizzato nella redazione del bilancio;
 - descrizione del processo di definizione dei contenuti del report e di come sono stati applicati i principi di rendicontazione;
 - indicazione di tutti gli aspetti materiali utilizzati per definire i contenuti del report. Nel manuale di implementazione è spiegato il processo per l’identificazione degli aspetti materiali in quattro passaggi: identificare, priorizzare, convalidare, rivedere.
4. *Coinvolgimento degli stakeholder* (G4 24-27): identificazione degli stakeholder aziendali e descrizione dell’approccio aziendale allo *stakeholder engagement* e delle attività di coinvolgimento effettuate durante il periodo di reporting.
5. *Profilo del report* (G4 28-33): fornire informazioni di base sul report, sulle linee guida GRI utilizzate e il livello di aderenza ad esse; fornire indicazioni sulle eventuali omissioni informative e discostamenti dalle linee guida e sull’eventuale *assurance esterna*.
6. *Governance* (G4 34-55):
 - struttura e composizione della governance;
 - ruolo dei vertici aziendali nel definire lo scopo, i valori e la strategia dell'organizzazione;

- competenze e valutazione delle performance dei vertici aziendali e il loro ruolo nella gestione del rischio, nel reporting di sostenibilità, nel valutare le performance economiche, sociali e ambientali;
 - incentivi e remunerazioni.
7. *Etica e integrità* (G4 56-58): panoramica dei valori, dei principi e delle norme organizzative; meccanismi interni ed esterni per segnalare comportamenti non etici e scorretti.

➤ Step 4 - *Rendicontare sugli “Specific Standard Disclosures”*.

Gli *Specific Standard Disclosures* si dividono in *Disclosures on Management Approach* (DMA) e indicatori:

- *Disclosures on Management Approach* (G4-DMA): come l’organizzazione identifica, analizza e risponde agli attuali e potenziali impatti economici, ambientali e sociali considerati materiali. Per ogni aspetto materiale l’organizzazione deve indicare: perché è considerato materiale e gli impatti che può avere; come vengono gestiti gli aspetti materiali e i loro impatti; la valutazione della gestione, includendo i meccanismi di valutazione dell’efficacia del sistema di gestione usato, i risultati della valutazione ed eventuali correzioni apportate al sistema di gestione.

La guida per il DMA si divide in:

- *Generic DMA Guidance* da utilizzare per ogni aspetto materiale.
 - *Aspect-specific DMA Guidance* per fornire informazioni aggiuntive di dettaglio su 23 aspetti indicati nella guida stessa.
- *Indicatori*: informazioni sulle performance economiche, sociali e ambientali dell’organizzazione relativamente agli aspetti materiali e ai loro impatti.
- Gli indicatori sono divisi in tre categorie: economica, ambientale e sociale, ognuna delle quali contiene una serie di aspetti da rendicontare. La categoria sociale si distingue in quattro sotto categorie: condizioni di lavoro, diritti umani, società e responsabilità di prodotto. Il manuale di implementazione definisce in modo specifico le informazioni da fornire sugli aspetti di ogni categoria e sub-categoria di indicatori.

Figura n. 3.1 - Categorie e aspetti materiali degli *Specific Standard Disclosures*.

Category	Economic	Environmental			
Aspects ²¹	<ul style="list-style-type: none"> • Economic Performance • Market Presence • Indirect Economic Impacts • Procurement Practices 	<ul style="list-style-type: none"> • Materials • Energy • Water • Biodiversity • Emissions • Effluents and Waste • Products and Services • Compliance • Transport • Overall • Supplier Environmental Assessment • Environmental Grievance Mechanisms 			
Category	Social				
Sub-Categories	Labor Practices and Decent Work	Human Rights	Society	Product Responsibility	
Aspects ²¹	<ul style="list-style-type: none"> • Employment • Labor/Management Relations • Occupational Health and Safety • Training and Education • Diversity and Equal Opportunity • Equal Remuneration for Women and Men • Supplier Assessment for Labor Practices • Labor Practices Grievance Mechanisms 	<ul style="list-style-type: none"> • Investment • Non-discrimination • Freedom of Association and Collective Bargaining • Child Labor • Forced or Compulsory Labor • Security Practices • Indigenous Rights • Assessment • Supplier Human Rights Assessment • Human Rights Grievance Mechanisms 	<ul style="list-style-type: none"> • Local Communities • Anti-corruption • Public Policy • Anti-competitive Behavior • Compliance • Supplier Assessment for Impacts on Society • Grievance Mechanisms for Impacts on Society 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer Health and Safety • Product and Service Labeling • Marketing Communications • Customer Privacy • Compliance 	

Fonte: G4 Sustainability Reporting Guidelines, pag. 44.

- Step 5 - *Redigere il report di sostenibilità in formato cartaceo, web o in una combinazione dei due.*

3.4 La rendicontazione integrata.

La rendicontazione di RSI è evoluta nel tempo con il riconoscimento da parte degli enti internazionali di rendicontazione societaria, della necessità per le aziende di sviluppare i processi e le tecniche di redazione dei report di sostenibilità fino alla produzione di un bilancio integrato, ovvero di un documento unico che rappresenti, in modo connesso tra loro, i fattori e le performance economiche (informazioni contenute nel bilancio di esercizio), sociali ed ambientali (informazioni descrittive contenute nei bilanci di sostenibilità) in un quadro organizzativo di integrazione della responsabilità sociale nella strategia aziendale: attraverso il bilancio integrato viene mostrato il legame tra la strategia, la governance, le performance economico-finanziarie e il contesto sociale, ambientale ed economico nel quale l'azienda opera,

rispondendo al bisogno di misurare e controllare il raggiungimento degli obiettivi strategici di business³⁹.

I primi bilanci integrati sono stati quelli delle aziende danesi Novozymes (multinazionale nel settore delle biotecnologie) che ha pubblicato tale documento nel 2002, seguita nel 2004 da Novo Nordisk (multinazionale del settore farmaceutico). Dal 2008 la rendicontazione integrata ha iniziato a diffondersi in alcune grandi aziende statunitensi ed europee, fra le quali la United Technologies Corporation, la American Electric Power, l'AXA, la BASF e la Philips. In Italia, l'Eni è la prima azienda giunta a tale tipologia di rendicontazione, affiancata da Monnalisa, un'impresa toscana di abbigliamento, e dal Comune di Reggio Emilia⁴⁰.

Gli obiettivi di un report integrato sono:

- Spiegare in modo chiaro ed efficace agli stakeholder come l'azienda crea valore sostenibile nel tempo rispettando i principi della responsabilità sociale: fornire una rappresentazione di come le politiche aziendali, le attività, le strategie e l'attenzione agli stakeholder e all'ambiente interagiscono tra loro in modo dinamico creando valore sostenibile per gli stakeholder, il territorio e l'impresa stessa.
- Rappresentare l'efficienza aziendale, ovvero la sua capacità di utilizzare le risorse in modo economico (senza sprechi) e l'efficacia della gestione intesa come capacità di soddisfare le aspettative di tutti gli stakeholder (azionisti, dipendenti, fornitori, clienti e la comunità nella quale l'impresa opera) adottando comportamenti e strategie eticamente corrette.
- Attrarre investitori focalizzati sul lungo termine attraverso una comunicazione trasparente che integri fattori quali fiducia, credibilità e reputazione con fattori di economicità aziendale, performance economico-finanziarie e strategie che assicurino la capacità aziendale di perdurare nel tempo. La visione di lungo periodo, tipica dei report integrati, ha lo scopo di stimolare investimenti che permettano di mantenere nel tempo la sostenibilità economica, sociale ed ambientale dell'azienda.
- Migliorare il *decision making* e favorire il raggiungimento degli obiettivi strategici grazie ad un approccio basato sull'"*integrated thinking*" che consente di focalizzarsi sugli elementi che apportano valore, di comprendere meglio i meccanismi di creazione

³⁹ C. Luison. *Reporting integrato. Un percorso di sostenibilità a partire dalla rendicontazione*. Assolombarda. Workshop 4 ottobre 2012, Milano. Deloitte. P. 6.

⁴⁰ Supino, S; Sica, D. *Nuovi paradigmi di rendicontazione d'impresa: il report integrato*. Esperienze d'Impresa 2/2011. P.81-91.

di valore e di ottenere maggiore impegno e collaborazione da parte di tutti i livelli aziendali verso il raggiungimento degli obiettivi.

3.4.1 Il concetto di “pensiero integrato”.

L’ “*integrated thinking*” o pensiero integrato è la capacità di integrare sostenibilità, strategia e *decision-making* in tutti i processi e a tutti i livelli organizzativi, al fine di comunicare come da questa integrazione si produce valore sostenibile per l’azienda e gli stakeholder. Attraverso il pensiero integrato le aziende possono capire e valutare le esternalità positive e negative sulla società e l’ambiente e avere la visione di come i cambiamenti ambientali e sociali possono influire sulla prosperità del business aziendale nel tempo; incorporando la sostenibilità nel processo decisionale si ottengono vantaggi di riduzione dei rischi legati alla regolamentazione normativa, alla disponibilità di risorse e ai prezzi.

Le fondamenta del pensiero integrato possono essere ricondotte alla teoria di Porter e Kramer sulla creazione di valore condiviso (*shared value*), per la quale le imprese devono creare valore per se stesse e per tutti gli stakeholder integrando la CSR nella strategia e nel business aziendale: la prosperità del business aziendale dipende dallo stato di salute dell’ambiente e della comunità sociale in cui opera; attraverso la gestione responsabile di ogni processo aziendale e quindi integrando la sostenibilità lungo tutta la catena del valore, l’impresa può contribuire a migliorare e salvaguardare l’ambiente e la società, riducendo l’impatto delle attività aziendali su di essi e creando valore sostenibile nel tempo.

Il pensiero integrato permette di evidenziare i rapporti di collaborazione tra le varie funzioni aziendali e dipartimenti, generando una visione olistica dell’organizzazione: l’impresa viene considerata solo nella sua totalità e completezza e non come somma di parti irrelate. L’impresa è suddivisa in comparti, sezioni e funzioni separate strutturalmente tra loro; il raggiungimento degli obiettivi aziendali e la produzione di *output* e di *outcome* dipendono dal funzionamento corretto delle attività ad ogni livello aziendale, dal coordinamento e dalla comunicazione tra di esse verso l’ottenimento di risultati condivisi; rappresentare in modo separato le componenti dell’organizzazione aziendale non permette di mostrare pienamente la complessità aziendale nel suo insieme, in quanto il modo in cui tali componenti interagiscono tra loro e si adattano gli uni agli altri è parte integrante dell’organizzazione stessa e le attività svolte e i risultati ottenuti dalle une influenzano le attività e i risultati ottenuti dalle altre e la loro capacità di operare in modo efficace ed efficiente. Inoltre, diffondere la conoscenza e creare coscienza degli effetti

che le azioni di ogni funzione aziendale hanno sull'insieme costituisce un importante processo di apprendimento interno.

Il presidente dell'IIRC Mervyn King e Leigh Roberts (membro e co-fondatore dell'IRC del Sud Africa), nel libro “*Integrate: doing business in the 21st century*” (2013), definiscono il pensiero integrato come la consapevolezza delle dipendenze esistenti tra l'azienda, le sue risorse, relazioni, rischi e opportunità. Secondo i due autori, considerare il pensiero integrato nel *decision making* significa valutare se un'azione apporta valore alla società, i suoi effetti sugli stakeholder e sulla reputazione aziendale e il suo impatto sulla futura disponibilità e accessibilità alle risorse. Il pensiero integrato, attraverso la connettività tra le funzioni e i business aziendali, l'abbattimento delle barriere interne e il miglioramento del processo decisionale, genera informazioni sempre più connesse tra loro e guida la creazione di valore nel lungo termine.

Il *Prince's Accounting for Sustainability Project (A4S)* ha definito dieci passaggi chiave che consentono di realizzare l'*integrated thinking* e favorire l'integrazione della sostenibilità nella strategia e nel processo decisionale⁴¹. I passaggi prevedono che per interiorizzare l'impegno nella CSR in tutta l'organizzazione, è fondamentale (1) il coinvolgimento del Consiglio di amministrazione e del management nel processo di integrazione della sostenibilità nella strategia; inoltre (2) vanno identificate le questioni chiave di sostenibilità, (3) valutato il loro impatto sull'organizzazione e (4) integrate nella strategia. (5) I principi di responsabilità sociale devono essere inclusi nell'agire organizzativo e (6) la cultura della sostenibilità deve essere diffusa internamente all'azienda grazie alla formazione del personale. Per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità, (7) questi possono essere suddivisi in sotto obiettivi definiti per ogni reparto aziendale, inoltre devono essere (8) fornite tutte le informazioni sulle questioni di sostenibilità necessarie per favorire il *decision making* e il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità che (9) devono essere inclusi nella valutazione delle performance (la valutazione delle performance di sostenibilità deve essere connessa a quella delle performance economico-finanziarie). Infine, (10) i progressi e i benefici ottenuti dalla gestione della sostenibilità devono essere rendicontati per supportare il radicamento e il miglioramento delle pratiche di RSI.

3.4.2 Il *Connected Reporting*.

Tra le iniziative proposte per la realizzazione dell'informativa integrata, quelle che hanno riscosso maggior consenso a livello internazionale sono il “*Connected Reporting*” dell'A4S e

⁴¹ <https://www.accountingforsustainability.org/integrated-thinking/10-main-elements-to-embed-sustainability>

successivamente il *Framework <IR>* elaborato dall'*International Integrated Reporting Council* (IIRC).

Il “*Connected Reporting Framework*” (CRF) fu il primo tentativo di framework per la realizzazione del bilancio integrato, sviluppato nel 2007 dal *Prince’s Accounting for Sustainability Project* (A4S) per far fronte all’incompletezza degli *annual report* e alla loro eccessiva lunghezza e complessità.

Scopo del CRF è quello di fornire una rappresentazione bilanciata delle performance aziendali (economico-finanziarie e non) e della loro connessione con la strategia di business; ciò attraverso la comunicazione delle interdipendenze tra gli obiettivi strategici dell’impresa, il settore, il mercato, il contesto sociale nel quale opera, i rischi e le opportunità, le risorse chiave, le relazioni con i dipendenti, la governance e le politiche di remunerazione.

Il *Connected Reporting* si basa su tre principi chiave che fanno riferimento all’integrazione della sostenibilità nella strategia organizzativa, alla presentazione di informazioni economico-finanziarie insieme a quelle di sostenibilità e alla coerenza comunicativa in modo da permettere la confrontabilità dei dati negli anni e tra imprese. Secondo la guida “*Connected Reporting – A Practical Guide with worked examples*⁴²” (A4S, 2009) per la realizzazione del *Connected Reporting*, l’integrazione della sostenibilità nella strategia di business si realizza identificando e descrivendo le questioni di sostenibilità materiali per l’azienda e il loro impatto sugli obiettivi strategici. Passo successivo è la misurazione, tramite KPI, dei risultati ottenuti dalle azioni implementate per far fronte ai problemi di sostenibilità e infine la valutazione dei progressi compiuti verso il raggiungimento dei risultati stabiliti.

Secondo i dati raccolti dall’A4S, la redazione del *Connected Reporting* permette alle imprese di identificare risparmi di costo, facilitare l’inclusione della sostenibilità nella cultura organizzativa e nel processo decisionale e contribuire a diffonderne la coscienza anche esternamente all’azienda.

3.4.3 Il Framework <IR> Internazionale.

Nel 2010, l’A4S in collaborazione con il GRI, istituì l’*International Integrated Reporting Committee* (IIRC, successivamente denominato *International Integrated Reporting Council*) che annovera tra i suoi membri costituenti, l’*International Accounting Standards Boards* (IASB), l’*International Assurance and Audit Standards Board* (IAASB), l’*American Standards Accounting Board* (AASB) e l’*International Federation of Accountants* (IFAC). Scopo

⁴² <https://www.accountingforsustainability.org/forum-event/a4s-forum-event-2009>

prioritario dell'IIRC era quello di sviluppare uno standard di rendicontazione che integrasse la comunicazione di informazioni economico-finanziarie e non finanziarie, tra le quali i fattori ESG e di sostenibilità.

Nel 2011, l'IIRC pubblica la *Discussion Paper "Toward Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century"* che costituisce la prima bozza di framework per il report integrato. Al fine di valutare e migliorare il *discussion paper*, individuare le informazioni materiali per la creazione del valore e per il miglioramento del processo decisionale degli stakeholder e definire delle linee guida, venne organizzato un *Pilot Programme* di durata triennale, al quale parteciparono 25 investitori (*Investor Network*) e più di 75 aziende (*Business Network*) su scala globale. Tra le organizzazioni italiane partecipanti al programma vi furono Enel, Eni, Terna, Generali Group, Atlantia, Snam e il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC). Dalla consultazione dei partecipanti al *Pilot Programm*, risultò che il bilancio integrato, grazie a informazioni maggiormente interconnesse tra loro, permette di dare una visione più olistica delle performance aziendali e di disporre di analisi migliori del rischio, della strategia, del business model, del contesto in cui l'azienda opera e della sua governance. In funzione di questi risultati si stabilì che nel report fosse necessario:

1. Descrivere chiaramente il business model;
2. Analizzare i trend, i rischi e le opportunità nel lungo periodo per ogni settore;
3. Definire le strategie chiave e gli obiettivi;
4. Mantenere la coerenza tra le informazioni contenute nel report integrato e quelle contenute in altri tipi di report e comunicazioni.

Nel 2013 l'IIRC pubblica la sua guida al reporting integrato, l'*"International <IR> Framework"*, con lo scopo di aiutare le aziende a creare un report che contribuisca a promuovere la stabilità economica e finanziaria e lo sviluppo sostenibile grazie a decisioni di investimento basate sulla creazione di valore di lungo termine.

Il Framework <IR> definisce il report integrato come una *"comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore, nel breve medio e lungo periodo, nel contesto in cui essa opera⁴³"*. Questa comunicazione può essere un documento autonomo o contenuta in una sezione distinta di un altro report. Proposito del framework è quello di portare le aziende a connettere le performance economico-finanziarie con quelle di sostenibilità e mostrare agli investitori e a tutti gli stakeholder interessati come, attraverso il modello di business, la strategia e l'utilizzo dei capitali, l'azienda crea valore nel tempo.

⁴³ IIRC, 2013. Op. Cit. P. 7.

Le imprese che intendono adottare il Framework devono attenersi alle indicazioni contenute in esso in base al principio “*comply or explain*”: nel caso in cui l’impresa non abbia la possibilità di disporre o presentare informazioni affidabili e materiali e nel caso in cui la divulgazione di queste informazioni possa intaccare la competitività aziendale, vanno indicate nel report la natura e le motivazioni delle omissioni informative. Il report deve essere corredato da una dichiarazione di responsabilità da parte dei componenti la governance che attesti la veridicità delle informazioni presentate adottando il Framework <IR>.

Il Framework si compone di tre sezioni principali nelle quali vengono descritti:

- I concetti fondamentali.
- I principi guida.
- I contenuti del report integrato.

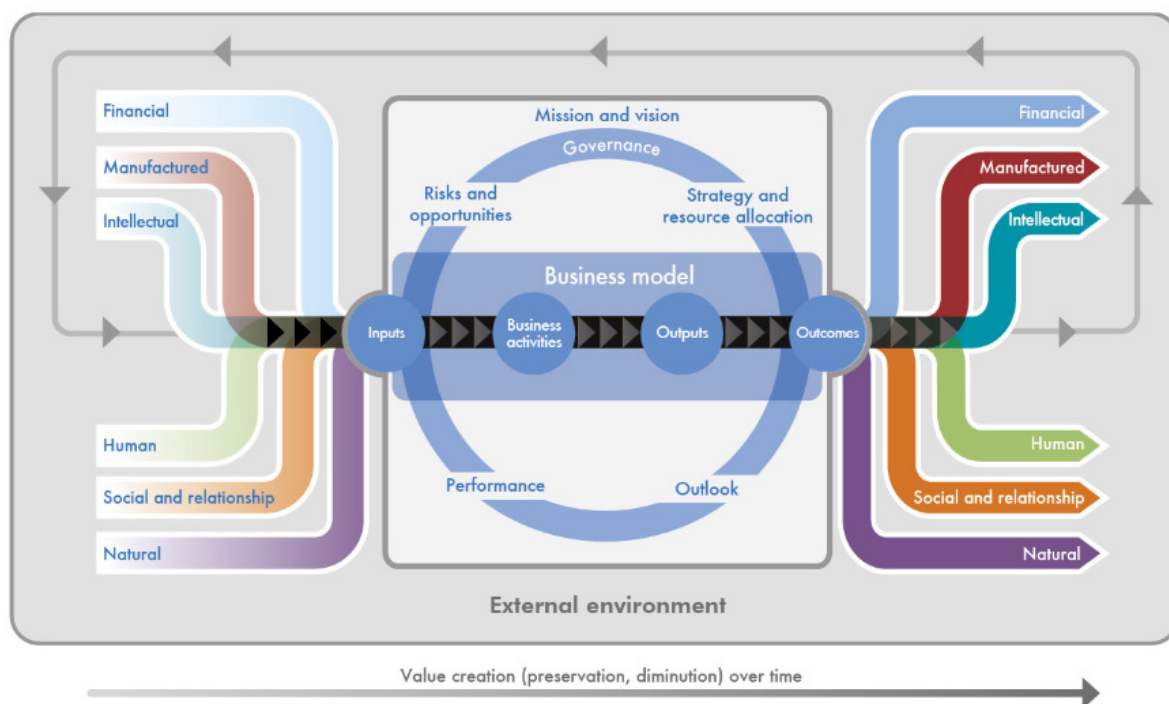
3.4.3.1 Concetti fondamentali del Framework <IR>.

Nella prima parte dell’*International <IR> Framework*, vengono spiegati i tre *concetti fondamentali* per la redazione del report integrato:

- 1- *La creazione di valore per l’organizzazione e per gli altri*: il valore per l’organizzazione e per gli altri (stakeholder e società in generale) deriva da una serie di attività, interazioni e relazioni (es. vendite, soddisfazione dei clienti, rapporti con i fornitori, reputazione e legittimazione ad operare, condizioni contrattuali e normative) che generano delle esternalità positive o negative che determinano l’incremento o la riduzione del valore dei capitali aziendali. La creazione di valore interessa in particolare i fornitori di capitale in quanto assicura loro dei ritorni economici positivi (o perdite in caso di distruzione di valore), perciò devono essere informati sulle esternalità materiali che generano o distruggono valore per poterne valutare gli impatti e allocare le proprie risorse in modo efficiente.
- 2- *I capitali*: il Framework considera sei tipologie di capitali che costituiscono le risorse che vengono incrementate, ridotte o trasformate attraverso le attività aziendali e dal loro output. I capitali sono interconnessi tra loro in quanto l’incremento di uno può generare il decremento di altri tipi di capitale e viceversa. La creazione di valore può portare all’aumento, alla riduzione o al mantenimento dei capitali aziendali. Nel report integrato vanno indicati solo i capitali rilevanti per l’azienda che lo redige, senza necessariamente utilizzare la divisione in categorie proposta dal Framework:

- *Capitale finanziario*: risorse utilizzate per produrre beni e/o servizi, derivanti da finanziamenti (indebitamento, equity, prestito obbligazionario), attività operative e ritorni sugli investimenti.
 - *Capitale produttivo*: fabbricati utilizzati per produrre beni e/o fornire servizi (edifici, impianti, macchinari, attrezzature e infrastrutture).
 - *Capitale intellettuale*: beni immateriali quali capitale organizzativo (conoscenze implicite, sistemi, procedure e protocolli) e proprietà intellettuale (brevetti, copyright, software, diritti e licenze).
 - *Capitale umano*: competenze, esperienza e motivazione del personale interno all'azienda.
 - *Capitale sociale e relazionale*: relazioni con gli stakeholder interni ed esterni che generano determinati livelli di condivisione di regole e valori, fiducia nell'organizzazione, reputazione aziendale, licenza ad operare nella comunità di riferimento.
 - *Capitale naturale*: risorse ambientali che forniscono all'azienda i beni necessari per svolgere la propria attività (aria, acqua, terra, minerali, foreste ecc.).
- 3- *Il processo di creazione di valore*: nel Framework viene illustrato il processo di creazione di valore e i suoi componenti (elementi che devono essere descritti nel report integrato):
- *Ambiente esterno*: il contesto in cui l'impresa opera.
 - *Mission e vision*: le finalità dell'organizzazione.
 - *Governance*: che supporta la creazione di valore.
 - *Modello di business*: che, attraverso le *attività aziendali*, trasforma gli *input* in *output*, producendo *outcome* (impatti positivi e negativi sui capitali).
 - *Rischi e opportunità*: individuati dall'analisi dell'ambiente esterno, tenendo conto della missione e della visione organizzativa.
 - *Strategia e allocazione delle risorse*: per la gestione dei rischi e delle opportunità e il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.
 - *Performance*: misurazione e monitoraggio delle performance a supporto del processo decisionale.
 - *Prospettive future*: che portano alla revisione e al perfezionamento dei componenti della creazione del valore.

Figura 3.2 - Il processo di creazione di valore.



Fonte: IIRC. Il Framework <IR> Internazionale. P.13.

3.4.3.2 Principi guida del Framework <IR>.

Nella seconda parte del documento, il Framework <IR> definisce sette *principi guida* che indicano le modalità di presentazione dei contenuti del report integrato:

- 1- *Focus strategico e orientamento al futuro*: il report integrato deve fornire informazioni dettagliate sulla strategia aziendale e su come questa impatta sulla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine e sui capitali utilizzati; deve informare in merito all'allocazione delle risorse, alle prospettive aziendali, agli orientamenti strategici futuri e su altri elementi a discrezione delle singole aziende (ad es. informazioni sui rischi e le opportunità, pareri della governance sulle differenze tra performance passate, attuali e future, bilanciamento degli interessi di breve, medio e lungo termine).
- 2- *Connettività delle informazioni*: il report integrato deve mostrare le correlazioni tra i fattori che influenzano la capacità dell'impresa di creare valore nel tempo, fornendo una visione olistica dell'organizzazione. La connettività delle informazioni è facilitata dall'integrazione del pensiero integrato nelle attività. In particolare devono essere descritte le connessioni tra:

- *Il contenuto del report*: che deve riflettere le interazioni dinamiche e sistemiche delle attività aziendali (ad es. spiegare come cambiano l’allocazione delle risorse, la strategia e il modello di business in caso di cambiamenti interni ed esterni).
 - *Passato, presente e futuro*: per valutare le capacità manageriali e la qualità della gestione e attribuire credibilità alle informazioni previsionali.
 - *I capitali*: interdipendenze e trade-off tra i capitali e come le loro variazioni influenzano la capacità di creare valore.
 - *Informazioni economico-finanziarie e non finanziarie*: ad es. variazioni di fatturato in seguito a investimenti in *know how* o risorse umane, politiche di efficienza energetica e aiuti alla comunità sociale, soddisfazione dei clienti e reputazione aziendale.
 - *Informazioni quantitative e qualitative*: presenza nel report di entrambi i due tipi di informazioni, ad es. includere i KPI nelle spiegazioni descrittive.
 - *Informazioni gestionali, manageriali e informazioni diffuse esternamente*: ci deve essere coerenza tra gli indicatori quantitativi utilizzati internamente all’azienda e quelli usati nel report.
 - *Informazioni contenute nel report integrato, nelle comunicazioni sociali e trasmesse tramite altre fonti*: tutte le informazioni fornite dall’organizzazione devono essere coerenti e integrabili tra loro.
- 3- *Relazioni con gli stakeholder*: la creazione di valore avviene anche attraverso le relazioni che l’impresa intrattiene con gli altri, perciò il report integrato deve fornire informazioni dettagliate sui rapporti dell’azienda con i suoi stakeholder chiave, sul modo in cui vengono tenuti in considerazione i loro interessi e soddisfatti i loro bisogni attraverso decisioni, azioni, performance e comunicazione trasparente. L’inclusione nel business del pensiero integrato favorisce la considerazione degli interessi degli stakeholder nelle attività quotidiane.
- 4- *Materialità*: il report integrato deve informare sugli elementi che influiscono in modo significativo sulla creazione di valore nel tempo (rischi e opportunità, performance, prospettive future, informazioni economico-finanziarie e non). La materialità di un’informazione si determina attraverso un processo che prevede cinque fasi:
1. *Identificare gli aspetti rilevanti*: gli aspetti che agendo sulla strategia, sulla governance, sulle performance, sulle prospettive future aziendali e degli stakeholder, influenzano o potrebbero influenzare la creazione di valore.

2. *Valutare l'importanza*: affinché un aspetto rilevante possa essere incluso nel report integrato, si deve valutare l'importanza del suo impatto sulla creazione di valore (se influisce in modo sostanziale) e la probabilità con cui si potrebbe manifestare. La valutazione deve considerare fattori qualitativi e quantitativi, conseguenze economico-finanziarie, operative, strategiche, reputazionali e normative, effetti interni o esterni all'azienda e la durata.
 3. *Assegnare priorità agli aspetti importanti*: gli aspetti materiali individuati devono essere classificati in base alla loro portata attribuendo la priorità a quelli che influiscono maggiormente sulla creazione di valore.
 4. *Determinare le informazioni da fornire*: considerare gli aspetti materiali da diverse prospettive per definire le informazioni da includere nel report.
 5. *Determinare il perimetro di rendicontazione del report*: partendo dal perimetro usato per la rendicontazione economico-finanziaria al quale collegare le informazioni per il report integrato. Inoltre si devono identificare i rischi, le opportunità e gli *outcome* associati a entità o stakeholder diversi da quelli del reporting economico-finanziario (es. parti correlate e altri soggetti) che influiscono significativamente sulla capacità dell'azienda di creare valore.
- 5- *Sinteticità*: il documento deve essere conciso, chiaro, privo di ripetizioni ed includere informazioni materiali sufficienti per far comprendere la strategia, la governance, le performance e le prospettive future, mantenendo la completezza e la comparabilità del report.
- 6- *Attendibilità e completezza*: il report deve contenere tutte le informazioni materiali, positive e negative, nel rispetto dei requisiti di:
- *Affidabilità*: rappresentazione fedele dei fatti e assenza di errori assicurata tramite controlli che aiutano il management e gli amministratori a definire se un'informazione è sufficientemente affidabile per essere inclusa nel report. Le informazioni materiali ma non affidabili devono essere escluse.
 - *Obiettività*: le informazioni devono essere presentate in modo imparziale, senza manipolazioni che possano influenzare favorevolmente o sfavorevolmente l'opinione dei destinatari del report.
 - *Assenza di errori materiali*: effettuare controlli per ridurre il rischio di errori e fornire spiegazioni in merito all'affidabilità delle stime.
 - *Completezza*: includere tutte le informazioni materiali positive e negative. Ai fini della completezza vanno considerati:

- *Costi e benefici*: valutare i costi e i benefici dell'analisi di definizione della portata, della specificità e della precisione delle informazioni da includere nel report e decidere in base a questo se inserirle o meno. Le informazioni materiali devono essere incluse nonostante i costi.
 - *Vantaggio competitivo*: considerare i vantaggi che potrebbero ottenere i concorrenti nel caso di diffusione di informazioni specifiche sulla strategia o sul business e quindi l'eventualità di escludere queste informazioni dal report.
 - *Informazioni sulle prospettive future*.
- 7- *Coerenza e comparabilità*: le informazioni devono essere presentate in modo coerente nel tempo e in un formato che consenta il confronto con altre organizzazioni. La coerenza nel tempo si ottiene rendicontando sempre gli stessi elementi materiali, a meno che non sopraggiungano dei cambiamenti; la confrontabilità si ottiene rispettando i contenuti definiti dal Framework per la redazione di un report integrato, usando dati di *benchmark* e indici.

3.4.3.3 *Contenuti del Framework <IR>*.

Il Framework <IR> declina i contenuti di un report integrato in otto elementi che vanno descritti evidenziando i collegamenti tra essi. Gli otto elementi di contenuto sono definiti sotto forma di domande cui l'organizzazione deve rispondere partendo dall'applicazione dei Principi Guida che determinano le informazioni da includere nel report in base alle specificità aziendali. Ogni elemento di contenuto è spiegato attraverso esempi e considerazioni.

➤ *Contenuto 1 - Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno: che cosa fa l'organizzazione e in quali circostanze opera?*

Nel report vanno fornite informazioni in merito a:

- *Missione, visione dell'organizzazione e informazioni di contesto*:
 - *Contesto organizzativo*: cultura, etica e valori; assetto proprietario e struttura operativa; attività principali e mercati.
 - *Contesto competitivo e posizione di mercato*: nuovi concorrenti e prodotti/servizi sostitutivi; potere contrattuale di clienti e fornitori, aggressività della concorrenza; posizionamento nella catena del valore.

- *Informazioni quantitative chiave*: numero di dipendenti, fatturato, paesi in cui l'azienda opera ecc., evidenziando i cambiamenti rispetto agli anni passati.

- *Ambiente esterno*: aspetti del contesto legale, commerciale, sociale, ambientale e politico che influenzano direttamente o indirettamente la capacità aziendale di creare valore nel tempo. Il Framework riporta alcuni esempi: interessi degli stakeholder chiave; condizioni macro e microeconomiche (stabilità economica, globalizzazione, tendenze settoriali); forze di mercato (forza/debolezza dei concorrenti, domanda dei clienti); cambiamenti tecnologici; problemi sociali (povertà, cambiamenti demografici, condizioni sanitarie, diritti umani ecc.); problemi ambientali (cambiamenti climatici, riduzione delle risorse, perdita degli ecosistemi); contesto legislativo e normativo; ambiente politico.

➤ *Contenuto 2 - Governance: in che modo la struttura di governance dell'organizzazione sostiene la sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine?*

Nel report devono essere fornite delle indicazioni su come la creazione di valore nel tempo è determinata e influenzata da:

- Struttura della leadership organizzativa; competenze e *diversity* dei componenti la governance; eventuale influenza delle norme sulla struttura della governance.
- Processo decisionale e cultura aziendale; propensione al rischio; meccanismi per affrontare problemi di integrità ed etici.
- Orientamento strategico dell'organizzazione e approccio alla gestione del rischio.
- Come cultura, etica e valori dell'organizzazione si riflettono sull'utilizzo dei capitali e sui rapporti con gli stakeholder e gli effetti che ne derivano.
- Eventuali pratiche di governance che vanno oltre i requisiti legali.
- Iniziative della governance per promuovere l'innovazione.
- Collegamento tra retribuzioni, incentivi e creazione di valore nel breve, medio e lungo termine e gli effetti sui capitali utilizzati.

➤ *Contenuto 3 - Modello di business: qual è il modello di business dell'organizzazione?*

Il bilancio integrato deve descrivere o rappresentare graficamente gli elementi chiave del modello di business:

- *Input*: vanno descritti solo gli input che influiscono sulla capacità di creare valore, illustrando la correlazione con i capitali utilizzati per far comprendere la solidità del modello di business.

- *Attività*: vanno descritte le principali attività di business, la differenziazione dei prodotti, la segmentazione del mercato, i canali di fornitura e il marketing; la capacità del modello di business di generare profitto, la capacità di innovazione e la capacità del modello di adattarsi ai cambiamenti. Inoltre deve essere spiegato come il miglioramento dei processi, la formazione dei dipendenti e la gestione delle relazioni contribuiscono al successo.
- *Output*: descrizione dei prodotti e dei servizi chiave e di altri output importanti.
- *Impatti*: descrizione degli impatti del modello di business sui capitali utilizzati. Vanno considerati gli impatti:
 - Interni (ad es. morale dei dipendenti, reputazione aziendale, fatturato, flussi di cassa).
 - Esterni (ad es. soddisfazione dei clienti, fedeltà, effetti sociali e ambientali).
 - Positivi (incremento dei capitali e creazione di valore).
 - Negativi (diminuzione dei capitali e del valore).

➤ *Contenuto 4 - Rischi e opportunità: quali opportunità e rischi specifici influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine e in che modo essi vengono gestiti?*

Nel report integrato vanno descritti tutti i rischi materiali (anche quelli con probabilità minima di accadimento) e le opportunità per l'azienda. Vanno considerati ad esempio, la disponibilità, qualità e accessibilità dei capitali e gli effetti di breve, medio e lungo termine delle attività aziendali sui capitali. È utile indicare le origini interne (dalle attività aziendali) ed esterne (dall'ambiente esterno) dei rischi e delle opportunità e la valutazione della loro probabilità di accadimento e della portata dei loro effetti. Deve essere descritto il processo di *risk management* e come vengono sfruttate le opportunità ai fini della creazione di valore.

➤ *Contenuto 5 - Strategia e allocazione delle risorse: quali sono gli obiettivi dell'organizzazione e come intende raggiungerli?*

Il bilancio deve indicare gli obiettivi strategici a breve, medio e lungo termine e le strategie per raggiungerli, i piani di allocazione delle risorse per implementare la strategia e il sistema di misurazione degli obiettivi e dei risultati da raggiungere. Nel report vanno descritti:

- Il collegamento tra strategia e piani di allocazione delle risorse con il modello di business.

- Le eventuali modifiche da apportare al modello di business per favorire l'implementazione delle strategie e mostrare la capacità aziendale di adattamento ai cambiamenti.
- Come strategia e piani di allocazione delle risorse sono influenzati dall'ambiente esterno, dalle opportunità e dai rischi e come a loro volta influenzano i capitali e la gestione dei rischi.
- I fattori aziendali di vantaggio competitivo che permettono la creazione di valore, ad es. innovazione, capitale intellettuale, integrazione di questioni sociali e ambientali nella strategia.
- Il processo di *stakeholder engagement*, i suoi risultati e come gli stakeholder sono stati considerati nella definizione della strategia e nell'allocazione delle risorse.

➤ *Contenuto 6 - Performance: in quale misura l'organizzazione ha raggiunto i propri obiettivi strategici relativi al periodo di reporting e quali sono i risultati ottenuti in termini di effetti sui capitali?*

Nel report integrato devono essere presentati dati e informazioni sulle performance quali:

- Indicatori quantitativi su target, rischi e opportunità, illustrandone il significato, le implicazioni, i metodi e le ipotesi di calcolo.
- Effetti positivi e negativi prodotti sui capitali, anche a monte e a valle della catena del valore.
- Qualità delle relazioni con gli stakeholder chiave e come l'organizzazione soddisfa le loro esigenze.
- Confronto tra performance attuali, passate e prospettive.

Nel bilancio si deve spiegare il collegamento tra le performance economico-finanziarie (capitale finanziario) e gli altri capitali: la spiegazione può avvenire tramite l'uso di KPI che combinano misure economico-finanziarie con altre componenti come le emissioni di gas serra o le vendite, o tramite una descrizione delle implicazioni economico-finanziarie sugli altri capitali (ad es. l'aumento di fatturato dovuto al miglioramento del capitale umano). Vanno inclusi i casi in cui le normative influiscono sui risultati aziendali, ad esempio nel settore dei servizi pubblici i limiti tariffari imposti per legge vanno a limitare il fatturato.

➤ *Contenuto 7 - Prospettive: quali sfide e quali incertezze dovrà probabilmente affrontare l'organizzazione nell'attuare la propria strategia e quali sono le potenziali implicazioni per il suo modello di business e per le sue performance future?*

Il report deve evidenziare i cambiamenti previsti nel tempo fornendo informazioni su:

- Possibili cambiamenti derivanti dall'ambiente esterno nel breve, medio e lungo termine e gli effetti che avranno sull'organizzazione;
- Strumenti disponibili per rispondere a sfide e incertezze;
- Potenziali implicazioni economico-finanziarie, sugli obiettivi da raggiungere e sulla creazione di valore.

Nella descrizione si possono utilizzare KPI, indicatori, informazioni derivanti da fonti esterne accreditate e analisi di sensitività. Le performance attuali vanno confrontate con gli obiettivi stabiliti in precedenza per poter valutare le prospettive correnti.

➤ *Contenuto 8 - Base di preparazione e presentazione: in che modo l'organizzazione determina gli aspetti da includere nel report integrato e come vengono quantificati e valutati tali aspetti?*

Nel report vanno descritte le attività svolte per la preparazione del documento:

- *Analisi di materialità*: descrizione del processo di identificazione, valutazione e selezione delle questioni materiali, indicando i ruoli dei componenti la governance e delle figure chiave nell'identificazione delle questioni materiali e nell'assegnazione della loro priorità.
- *Perimetro di reporting e modalità di determinazione*: includendo i rischi, le opportunità e i risultati materiali associati alle entità incluse nel reporting economico-finanziario e alle entità che influiscono significativamente sulla capacità di creare valore.
- *Descrizione dei metodi usati per quantificare e valutare le questioni materiali* incluse nel report (standard di reporting, formule e framework).

Oltre agli otto elementi di contenuto, nel report integrato devono essere incluse delle indicazioni generali sul reporting relative a:

- *Aspetti materiali*: per ogni aspetto materiale vanno fornite informazioni su come influiscono su strategia, modello di business e capitali; informazioni qualitative e quantitative; modalità di gestione e controllo dell'aspetto; descrizione delle possibili conseguenze di un aspetto incerto e il livello di incertezza; l'eventuale mancanza di informazioni chiave per un aspetto materiale.
- *Capitali*: come influiscono sulla capacità aziendale di creare valore nel tempo; informazioni sulle variazioni di disponibilità, qualità e accessibilità delle risorse e sui

fattori che vi influiscono; il modo in cui vengono ridotti, trasformati o incrementati dall'organizzazione.

- *Interdipendenze* considerate nella determinazione del perimetro di rendicontazione e i trade-off importanti che influenzano la creazione di valore nel tempo (trade-off temporali, tra capitali, tra capitali propri e di altri).
- *Orizzonte temporale per il breve, medio e lungo termine*: indicare come l'azienda definisce gli intervalli di tempo (quanto tempo considera breve, medio e lungo, ad esempio per un processo produttivo o per il verificarsi degli effetti di un problema).
- *Livello di aggregazione e disaggregazione* con cui l'impresa presenta le informazioni, ad esempio per paese, per sede, per controllata, per divisione aziendale, deciso in base all'importanza conferita dall'azienda a quell'informazione (maggiore è il livello di aggregazione minore è l'importanza).

3.4.3.4 Benefici apportati dal Framework <IR>.

L'utilizzo del Framework <IR> comporta per le imprese, un processo incrementale di cambiamento dei sistemi di gestione, guidato dal top management e dal processo stesso di reporting, producendo miglioramenti grazie ad una visione organizzativa più olistica dovuta al focus sulla creazione di valore e all'applicazione del pensiero integrato. Il report "*Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting*" realizzato nel 2014 da Black Sun⁴⁴ in collaborazione con l'IIRC, identifica cinque principali benefici interni ed esterni registrati dalle imprese che hanno partecipato al *Pilot Programme* e sperimentato il Framework <IR>:

- 1- *Capire la creazione di valore*: l'applicazione del Framework permette di creare una maggiore consapevolezza in merito a come l'impresa crea o distrugge valore nel lungo termine. Ciò grazie alla rappresentazione della strategia di business, dell'uso che l'azienda fa delle risorse a sua disposizione e dell'integrazione tra le performance economico-finanziarie, ambientali, sociali e di governance che fornisce un disegno completo del valore totale generato dall'azienda per se stessa e per la comunità in cui opera.
- 2- *Miglioramenti nelle misurazioni*: grazie al report integrato, le imprese si sforzano di includere indicatori materiali di performance per gli asset intangibili, migliorando la

⁴⁴ Black Sun è una società europea di consulenza per la comunicazione aziendale. Si occupa di reporting aziendale, sostenibilità e comunicazione digitale.

capacità di misurare e gestire le informazioni non economico-finanziarie e aumentando l'utilità e la qualità dei dati su questi elementi.

- 3- *Migliore gestione delle informazioni e del decision making*: le migliori informazioni disponibili al management e al CdA e le interconnessioni tra di esse generano una maggiore efficacia del processo di individuazione di rischi e opportunità, della loro analisi e gestione e un miglior processo decisionale orientato al lungo termine, favorendo la creazione di valore.
- 4- *Miglior rapporto con gli stakeholder*: l'applicazione del Framework <IR>, grazie a report concisi, informazioni materiali e una maggiore efficacia comunicativa e trasparenza, permette un maggior coinvolgimento esterno da parte degli stakeholder. Si generano benefici relazionali in quanto il report integrato risponde alla necessità di creare fiducia nella capacità del business di prosperare nel tempo, di dimostrare il contributo dell'azienda alla stabilità economica e sociale nel lungo termine e di assicurare il soddisfacimento degli interessi di tutti gli stakeholder.
- 5- *Connessione tra le funzioni aziendali e ampliamento delle prospettive*: il Framework <IR> permette di valutare il ruolo di ogni funzione aziendale nella creazione di valore e attraverso l'*integrated thinking*, favorisce l'abbattimento delle barriere interne all'azienda e la comprensione e la collaborazione tra i reparti aziendali nel raggiungimento degli obiettivi.

A fianco ai vantaggi, molte aziende partecipanti al *Pilot Programme* hanno rilevato, dall'applicazione del Framework <IR>, un notevole incremento dei costi di rendicontazione (anche fino al 50% in più rispetto alla rendicontazione tradizionale), dovuto al fatto che la redazione del report integrato implica il coinvolgimento di più funzioni aziendali, la ricerca di maggiori informazioni, investimenti in software di contabilità non economico-finanziaria, l'assunzione e la consulenza di esperti e il ricorso all'*assurance* esterna per conferire attendibilità ai dati. Nonostante ciò, secondo le aziende, nel lungo termine i benefici apportati dalla rendicontazione integrata saranno superiori ai costi.

3.5 Linee guida GRI G4 a confronto con il Framework <IR>.

Gli indicatori GRI per il reporting di sostenibilità possono essere utilizzati per descrivere le variabili previste nel Framework <IR>, costituiscono quindi una base utile di partenza per la

rendicontazione del bilancio integrato. Infatti, entrambi i framework, pur presentando differenze strutturali e di obiettivi, perseguono la trasparenza e la completezza informativa su aspetti di sostenibilità e di governance: il reporting di sostenibilità redatto secondo le linee guida GRI, comunica le performance economiche, sociali, ambientali e di governance di un'organizzazione, descrivendone gli impatti positivi e negativi; aiuta l'azienda a definire gli obiettivi, misurare le performance e gestire i cambiamenti, combinando la profittabilità di lungo termine con la responsabilità sociale e ambientale. La predisposizione del report è guidata dagli aspetti materiali, identificati in base alle aspettative e agli interessi degli stakeholder. Invece, il reporting secondo le linee guida IIRC ha l'obiettivo di fornire ai fornitori di capitale finanziario di un'organizzazione una rappresentazione integrata dei fattori materiali chiave per la creazione di valore da parte dell'azienda e di comunicare come la strategia aziendale, le performance, la governance e le prospettive future contribuiscono alla creazione di valore⁴⁵. Inoltre le linee guida IIRC sono indirizzate principalmente alle imprese di grandi dimensioni, ad utilità degli investitori che possono così effettuare scelte di investimento socialmente responsabili ed ottenere la migliore allocazione delle risorse grazie alla descrizione dei processi aziendali di creazione di valore.

Principali differenze tra le linee guida elaborate dal *Global Reporting Initiative* e dall'*International Integrated Reporting Council*⁴⁶.

- *Obiettivi dei framework:*

- Le linee guida GRI G4 guidano le aziende nella realizzazione di un bilancio di sostenibilità di tipo “*triple bottom line*” che raffiguri come l'azienda attua la responsabilità sociale d'impresa attraverso politiche, strategie, obiettivi, relazioni aziendali e che mostri i risultati e gli impatti economici, sociali e ambientali della gestione.

Le linee guida dell'IIRC hanno lo scopo di realizzare un report integrato in grado di mettere in luce i processi aziendali di creazione di valore, evidenziando le connessioni tra performance economico-finanziarie, strategia aziendale, governance e impatti economici, sociali e ambientali dell'attività d'impresa.

⁴⁵ G4 Sustainability Reporting Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosures. GRI. Pag. 85.

⁴⁶ Magrassi, L. *GRI Sustainability Reporting Guidelines e IIRC Integrated Reporting Framework. Spunti di riflessioni su due principali standard di sustainability reporting*. Settembre 2015. Fondazione Nazionale dei Commercialisti.

- *Struttura dei framework:*
 - Le linee guida GRI forniscono lo standard per la creazione di un report di sostenibilità; sono molto strutturate e considerano quasi tutti gli eventi aziendali attraverso una serie di principi di reporting, informazioni da fornire e indicatori; sono formate da una parte generale e un manuale di implementazione, oltre che da supplementi di settore per il monitoraggio e la valutazione degli indicatori in base al settore aziendale di appartenenza.
 - Il Framework <IR> fornisce principi di carattere generale e non procedure specifiche di monitoraggio, misurazione e comunicazione, in modo tale che il report sia adattabile alle circostanze gestionali dell'organizzazione; fornisce dunque la standardizzazione di un processo di redazione e non di un report, anche per favorirne la diffusione tra aziende che operano in contesti dimensionali, territoriali, sociali e culturali diversi.

- *Stile descrittivo:*
 - I report di sostenibilità redatti secondo le linee guida GRI sono caratterizzati da una descrizione statica delle relazioni aziendali, rappresentate secondo i tre aspetti, economico, sociale e ambientale della *triple bottom line*; sono inoltre documenti *non-financial*, autonomi rispetto all'informativa obbligatoria.
 - Il framework <IR>, illustrando l'interazione tra impresa, ambiente esterno e capitali utilizzati per la creazione di valore, permette una descrizione dinamica delle relazioni aziendali; c'è connessione tra la comunicazione extra-contabile e quella economico-finanziaria grazie alla descrizione dei capitali aziendali e del loro utilizzo.

- *Destinatari dei Framework:*
 - Lo standard GRI G4 è pensato per le imprese di qualsiasi tipo e dimensione, grazie all'ampio sistema di indicatori di cui si compone e la possibilità di scegliere tra due diversi livelli di applicazione delle linee guida ("*in accordance core*" e "*in accordance comprehensive*").
 - Il framework <IR> si rivolge principalmente alle grandi aziende ma, fornendo una serie di principi generali e non procedure specifiche di rendicontazione, è utilizzabile anche dalle PMI per individuare le relazioni, le interdipendenze e i rischi connessi alle tematiche gestionali economiche, sociali e ambientali.

- *Destinatari dei report:*
 - Le linee guida GRI adottano un approccio *multistakeholder* per cui considerano e cercano di soddisfare le esigenze informative di tutti gli stakeholder aziendali interni ed esterni.
 - Il bilancio integrato, focalizzandosi sulla creazione di valore, è *investor-oriented* ovvero cerca di soddisfare principalmente le esigenze degli investitori, orientandoli verso scelte di investimento socialmente responsabili che consentano loro la migliore allocazione delle risorse e la riduzione delle esternalità negative sociali ed ambientali derivanti dalle scelte di investimento.

Nonostante le differenze, i due standard di rendicontazione sono complementari tra loro in quanto la versione G4 delle linee guida GRI è stata elaborata in modo da essere integrabile ad altre linee guida di sostenibilità, come le linee guida OCSE e il GHG Protocol⁴⁷, proprio per dare la possibilità alle imprese di presentare le informazioni ESG attraverso report annuali, di sostenibilità o integrati. Anche il Framework <IR> cerca di essere compatibile con i principi di rendicontazione elaborati da altre organizzazioni quali gli *International Financial Reporting Standards* (IFRS) per il reporting economico-finanziario e le *SR Guidelines* del GRI per il reporting di sostenibilità.

⁴⁷ Standard per la misurazione e la gestione delle emissioni di gas ad effetto serra, elaborati dalla *Greenhouse Gas Protocol*.

CAPITOLO 4

LA COMUNICAZIONE ESTERNA NELLE MULTIUTILITY ITALIANE: ANALISI DEI SITI WEB AZIENDALI

4.1 Le imprese Multiutility.

Bruti-Liberati-Fortis (2001) definisce le multiutility come “*aziende di pubblica utilità sia esse pubbliche o private, nazionali o locali, al termine di un graduale processo di diversificazione che le porta ad operare contemporaneamente in più settori e con una forte presenza nelle fasi finali di distribuzione e vendita*”⁴⁸. Le aziende multiutility si configurano dunque come imprese operanti in business diversificati, connessi alla fornitura di servizi di pubblica utilità (servizi pubblici di interesse economico generale quali telecomunicazioni, energia elettrica, gas, servizi postali, trasporti, ecc.) che consentono loro di cogliere e sfruttare sinergie tecniche e commerciali nelle fasi di distribuzione e vendita. Esempi tipici sono l'uso per più servizi della stessa rete di distribuzione, la gestione unificata dei clienti, l'utilizzo di un unico marchio e la possibilità di centralizzare le attività amministrative.

I settori nei quali si concentrano maggiormente le attività delle aziende multiutility sono:

- Energia elettrica: produzione, acquisto, distribuzione, trasformazione, vendita, trading.
- Acqua: distribuzione e trattamento, ciclo idrico integrato.
- Gas: produzione, acquisto, trasporto, manipolazione, distribuzione, trading, vendita.
- Rifiuti: raccolta, recupero, termovalorizzazione, smaltimento, spazzamento, riciclaggio industriale.
- Teleriscaldamento, gestione calore, cogenerazione.
- Illuminazione pubblica, impianti semaforici, servizi cimiteriali e funerari, *relining*.
- Telecomunicazioni (fibra ottica), call center, *customer services*.

In Italia, il settore delle *public utilities* era in origine molto frammentato e caratterizzato da diversità nelle origini storiche delle aziende, nei territori di appartenenza, nei livelli di

⁴⁸ Bruti Liberati-Fortis (2001:9). In: Bonacchi, M., 2004. *Aziende multi-utility e misurazione delle prestazioni*. Milano: FrancoAngeli. P. 63.

integrazione intersettoriale, nelle strategie e nell'organizzazione, delineando un sistema di imprese eterogenee tra loro e con diversa capacità di realizzare sinergie produttive in funzione dei business svolti (il conseguimento di economie di scala è diverso in base alla tipologia di servizio pubblico fornito, ad esempio i settori elettrici permettono di ragionare su scala internazionale mentre il servizio di igiene ambientale è legato ai vincoli territoriali per la distribuzione geografica dei siti di smaltimento). Durante gli anni Novanta e Duemila, in seguito alle liberalizzazioni che hanno coinvolto la regolamentazione della fornitura e gestione dei servizi di pubblica utilità, si è sviluppato il modello delle imprese multiutility: il nuovo assetto regolatore diede il via ad un periodo di sviluppo caratterizzato da alleanze ed aggregazioni tra imprese operanti in business uguali o diversi e ad un uguale o diverso livello della filiera produttiva, finalizzate a consolidare la presenza sul mercato, aumentare il potere contrattuale, sfruttare le sinergie operative, aumentare il bacino di clienti e migliorare l'efficienza e l'economicità nella fornitura dei servizi, determinando lo sviluppo e il moltiplicarsi delle aziende multiutility. Questo fenomeno, diffusosi in particolar modo al Centro-Nord Italia, determinò per le *public utilities* il superamento dei confini geografici comunali e locali e delineò una nuova cultura dei servizi pubblici locali: il modello mono-business dell'utility al servizio strumentale del Comune (ex-municipalizzata) venne progressivamente abbandonato per accogliere nuove soluzioni in un'ottica multi-business o multiservizio, frutto della cooperazione tra società pubbliche, di accordi con imprese private e del trasferimento di competenze maturate in ambito locale su nuovi mercati. Questo è avvenuto soprattutto per le imprese del settore energetico, molte delle quali, ricercando sul mercato i capitali necessari per sostenere gli investimenti, si sono trasformate in multiutility. Questo processo è evidente se si osserva la storia delle principali multiutility italiane: A2A, Iren, Hera e Acea; aziende che sono cresciute sfruttando le opportunità offerte dalla revisione del quadro normativo di riferimento e attraverso opportune scelte di integrazione ed operazioni di acquisizione. Imprese come queste sopracitate sono divenute leader nel mercato dei servizi di pubblica utilità a livello nazionale se pur con un forte radicamento territoriale.

4.1.1 Caratteristiche del mercato dei servizi di pubblica utilità.

Il settore delle *public utilities* si presenta ancora oggi piuttosto frammentato, con la compresenza di player di grandi dimensioni, internazionali, nazionali e regionali, operanti

soprattutto nel comparto energetico o multiutility e di piccole e medie aziende locali e mono-business, presenti per lo più nei servizi idrici e ambientali⁴⁹.

Il mercato dei servizi di pubblica utilità è caratterizzato da:

- **Essenzialità del servizio offerto:** elettricità, gas, raccolta dei rifiuti e ciclo idrico sono servizi essenziali per la collettività che generano per le imprese obblighi di servizio universale a tutela dei consumatori: obbligo che grava sull'impresa erogatrice del servizio di renderlo disponibile a chiunque ne faccia richiesta, indipendentemente dalla sua ubicazione o capacità contributiva, garantendo livelli essenziali di fornitura a prezzi accessibili, determinati livelli di qualità, sicurezza, affidabilità e continuità del servizio.
- **Elevata concorrenza.**
- **Necessità di effettuare ingenti investimenti** per il miglioramento e la manutenzione delle reti e degli impianti di produzione esistenti, per la costruzione di nuove centrali e per l'innovazione tecnologica necessaria allo sviluppo di energie rinnovabili, ad aumentare la qualità del servizio offerto e il livello di soddisfazione del cliente.
- **Esternalità sull'ambiente e sulla collettività** generate dalle attività operative svolte dalle multiutility.
- **Rapporto con il territorio:** la fornitura di servizi pubblici locali è un'attività radicata localmente per sua natura e che genera le maggiori economie di scala e sinergie proprio a livello locale. L'erogazione di servizi essenziali, le infrastrutture fisiche, le competenze e le conoscenze tecniche detenute dalle utilities, costituiscono ricchezza per il territorio e risorse per il suo sviluppo. Queste imprese traggono dall'ambito locale una parte importante delle risorse per il loro sviluppo e a loro volta possono contribuire allo sviluppo economico e sociale del territorio in cui operano, aumentandone l'attrattività ambientale, sociale, economica e produttiva, attraverso la formazione di competenze organizzative e progettuali e l'impiego di nuove tecnologie capaci di ridurre l'impatto sull'ambiente.

Le decisioni e le strategie delle imprese che offrono servizi di pubblica utilità, sono sempre più influenzate da due variabili che hanno un peso rilevante in questo settore:

- *La variabile ambientale:* una gestione eco-sostenibile dei processi produttivi si è configurata come vincolo imposto per legge e come istanza avanzata dagli stakeholder dell'impresa. Il rispetto dei requisiti ambientali è premiante sotto il profilo economico in quanto permette il miglioramento dei servizi offerti, l'aumento dell'efficienza dei

⁴⁹ <http://www.toputility.it/> [Ultimo accesso: 14/01/16].

processi produttivi, la diminuzione dei rischi derivanti da eventuali sanzioni in caso di mancato rispetto delle normative ambientali, il miglioramento dell'immagine aziendale e l'ampliamento del consenso da parte degli stakeholder.

- *La variabile tecnologica*: l'innovazione tecnologica ha avuto importanti effetti sul settore delle utilities quali:
 - Il superamento del monopolio naturale grazie all'evoluzione tecnologica dei servizi a rete che ha permesso di convogliare più operatori sulla stessa rete. Ciò è stato uno dei fattori cardine nei processi di liberalizzazione e di de-verticalizzazione dei settori dei servizi pubblici.
 - Lo sviluppo di tecnologie flessibili che ha permesso di ridurre la dimensione minima efficiente degli impianti e di abbattere le barriere all'entrata, incentivando la concorrenza.
 - L'integrazione tra tecnologie che permette di realizzare sinergie tra business diversi, favorendo le possibilità di crescita e di aggregazione tra aziende locali (es. le tecnologie di cogenerazione elettrica e termica).
 - La nascita di nuovi bisogni collettivi dovuti alla creazione di nuovi servizi e nuove modalità di erogazione.

Secondo i risultati esposti nel XV Workshop sul Mercato Pan-Europeo delle Utility dell'Osservatorio Utilities Agici – Accenture 2015⁵⁰, nel settore energetico si sta sempre più affermando un nuovo modello di generazione, distribuzione e consumo nel quale l'80% della produzione deriva da fonti energetiche rinnovabili per cui diventa fondamentale per le utility investire nelle rinnovabili al fine di ovviare al calo della domanda, alla crescente concorrenza e alla riduzione delle risorse. Sul fronte dei consumi, la diffusione di stili di consumo responsabili, insieme alla graduale affermazione della figura del *prosumer* (elettricità autoprodotta e consumata) determinerà il perdurare della contrazione della domanda di elettricità e gas fino al 2035. Al fine di rispondere alle esigenze dei consumatori, è necessario che le imprese fornitrici di servizi di pubblica utilità reindirizzino i propri business verso l'offerta di nuovi e migliori servizi, come lo sviluppo di servizi di efficienza energetica, mobilità elettrica e ad idrogeno e il teleriscaldamento “senza combustibile”.

Le caratteristiche del mercato delle multiutility, la natura dei servizi erogati e la necessità di garantire alti standard qualitativi per sostenere lo sviluppo del territorio, determinano

⁵⁰ Osservatorio Utilities Agici – Accenture 2015. *L'Utility del Futuro. Strategie per far fronte ai nuovi bisogni dei territori e battere la crisi*. XV Workshop annuale. 4 marzo 2015 – Palazzo Clerici, Milano. <http://www.agici.it/> [Ultimo accesso: 14/01/16].

responsabilità economiche, sociali ed ambientali e la necessità di adottare elevati livelli di trasparenza nella gestione delle attività aziendali di queste realtà che producono rilevanti esternalità sulla società: il carattere di fornitori di servizi pubblici pone le multiutility in una situazione per cui l'ambito territoriale e la collettività in cui operano sono inevitabilmente coinvolte nei risvolti positivi e negativi derivanti dalla produzione, dal reperimento e dalla fornitura dei servizi che erogano alla clientela. Lo sviluppo di una adeguata cultura della trasparenza aziendale e di una disclosure di qualità realizzata attraverso una chiara rendicontazione in grado di mettere in relazione informazioni economico-finanziarie e non finanziarie, insieme all'uso dei più efficaci mezzi di comunicazione, permette alle multiutility di soddisfare gli interessi conoscitivi di:

- azionisti e investitori, che possono così accedere facilmente a tutte le informazioni rilevanti e materiali per le decisioni sugli investimenti, permettendo alle imprese di ottenere le risorse finanziarie necessarie allo svolgimento dell'attività d'impresa;
- della collettività che conferisce e toglie fiducia e credibilità alle imprese;
- degli altri stakeholder che influenzano e sono influenzati dai business delle attività aziendali.

4.2 La comunicazione esterna delle multiutility italiane: analisi dei siti web aziendali.

Negli ultimi anni le *public utilities* hanno generalmente aumentato il livello della disclosure esterna per far fronte alle nuove esigenze sorte in seguito ai cambiamenti che hanno coinvolto questo settore: cambiamenti nella corporate governance, negli assetti proprietari, l'ampliamento della platea di stakeholder e l'aumento della concorrenza che ha imposto alle imprese l'adozione di comportamenti sempre più competitivi. Ne è risultata, da parte delle imprese:

- Maggiore attenzione rispetto alle esigenze conoscitive di tutti gli stakeholder, soddisfatte attraverso il potenziamento dei meccanismi di comunicazione esterna e l'ampliamento della comunicazione istituzionale;
- Maggiore sensibilità ai temi della responsabilità sociale d'impresa (responsabilità sociale, ambientale ed economica) e dello sviluppo sostenibile, espressa attraverso l'affiancamento alla rendicontazione economica di bilancio di altre forme di rendicontazione a carattere volontario come il bilancio ambientale, il bilancio di sostenibilità, il bilancio degli intangibili e il report integrato, ottenendo così maggiori livelli di trasparenza.

Al fine di soddisfare le attese conoscitive degli stakeholder, le informazioni principalmente diffuse dalle aziende riguardano⁵¹ :

- La struttura e le modalità di esercizio della corporate governance;
- I risultati economici conseguiti;
- Informazioni sulla consistenza del patrimonio aziendale e sui fattori rilevanti per l'interpretazione dei dati presentati;
- Il profilo etico dell'impresa e i risultati sociali e ambientali ottenuti;
- Informazioni su eventi o operazioni straordinarie che potrebbero modificare gli assetti strutturali o influenzare i risultati prospettici.

La maggiore trasparenza aziendale è supportata anche dallo sviluppo di nuove linee guida di rendicontazione sempre più accurate e dal maggior ricorso alla revisione esterna anche sui report non-finanziari che permettono di attribuire crescente affidabilità alla rendicontazione volontaria: secondo i risultati della ricerca condotta da Top Utility sulle cento maggiori imprese del settore *utility*⁵², nel 2014 è cresciuto il numero di aziende che redigono il bilancio secondo le linee guida del GRI (l'82% nel 2014 contro il 68% del 2013) e che fanno ricorso ad audit esterno per la sua certificazione (+73%). Inoltre sono aumentate le certificazioni volontarie possedute dalle aziende (ISO18001 e SA8000 relative alla sicurezza sul lavoro e alla responsabilità sociale; ISO 9001 e ISO 50001, ISO14001 e EMAS).

Per quanto riguarda la comunicazione societaria ed economico-finanziaria, l'introduzione nel 2013 del "Decreto Trasparenza", riguardante l'obbligo di trasparenza per le imprese pubbliche (D.lgs. n. 33/2013), ha costituito una spinta importante verso l'aumento della disclosure delle aziende fornitrici di servizi di pubblica utilità. Il decreto che coinvolge le *public utility* statali e a partecipazione pubblica, prevede l'obbligo di inserimento nel sito internet aziendale di una sezione informativa dedicata alla trasparenza, denominata "amministrazione trasparente". Questo ha portato ad un aumento del numero di utility e multiutility che pubblicano il bilancio di esercizio (il 90% delle utility top 100) e alla diffusione di maggiori informazioni societarie (struttura organizzativa, obiettivi, strategie, mission e valori aziendali) e sui vari settori di attività. Aumenta inoltre la pubblicazione dei programmi triennali per la trasparenza e l'integrità, dello statuto aziendale, di dati riguardanti le società controllate e partecipate, delle informazioni ambientali e sui servizi erogati.

⁵¹ CREAP, 2011. Governance e trasparenza nelle aziende di servizi di pubblica utilità. Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli Studi di Brescia. Milano: FrancoAngeli. P. 12.

⁵² Top Utility Analysis. *Le performance delle utility italiane. Analisi delle 100 maggiori aziende dell'energia, dell'acqua, del gas e dei rifiuti*. IV Edizione.

Al fine di accertare i livelli di trasparenza delle imprese operanti nel settore dei servizi di pubblica utilità e in particolare delle multiutility, si è proceduto all'analisi dei siti web aziendali delle 33 maggiori multiutility italiane.

4.2.1 Introduzione all'analisi del livello attuale di disclosure nei siti web delle aziende multiutility.

L'utilizzo del web come mezzo informativo è ormai una scelta obbligata per le imprese in quanto rappresenta il canale di comunicazione che maggiormente permette di raggiungere la più ampia platea di interlocutori potenziali in modo tempestivo. Il sito internet aziendale è considerato il biglietto da visita dell'impresa, nel quale chiunque può reperire la maggior parte delle informazioni di cui necessita, dalla presentazione aziendale, ai dettagli dei servizi offerti, fino alle informazioni economiche e finanziarie che vengono messe a disposizione dell'utente e per il download in diverse lingue e formati. Il web costituisce quindi la scelta principale delle aziende per veicolare le informazioni al pubblico, a fronte di costi contenuti e possibilità di aggiornamenti continui. L'utilizzo di strumenti di comunicazione *web based* è sostenuto anche dal GRI e dall'IIRC quali mezzi efficaci per la diffusione dei report e per favorire la sinteticità, la comprensibilità e l'individuazione delle informazioni rilevanti per i diversi stakeholder grazie all'utilizzo di database e di sistemi di ricerca e indicizzazione di dati e informazioni. Data l'importanza di questo canale di comunicazione e la necessità che sia completo di tutte le notizie utili agli stakeholder aziendali, lo studio sulla disclosure si è concentrato sull'analisi dei siti internet delle trentatré principali multiutility italiane impegnate nella fornitura di due o più servizi di pubblica utilità.

Per favorire una corretta valutazione dei livelli di disclosure rilevati dall'analisi, considerando che maggiori sono le risorse disponibili per l'azienda, maggiore dovrebbe essere il suo impegno nella disclosure e nella trasparenza aziendale, l'insieme delle aziende oggetto di rilevazione è stato suddiviso in quattro fasce in base alla quotazione in borsa e ai più recenti dati di fatturato d'esercizio o consolidato resi disponibili nei siti internet aziendali.

In riferimento alla suddivisione del campione per fasce di reddito, è da rilevare che essendoci ampie differenze di fatturato non solo tra una fascia e l'altra ma anche tra imprese appartenenti alla stessa categoria, si potrebbero operare ulteriori distinzioni, ma per semplicità si è preferito limitare la suddivisione a quattro categorie. Queste differenze di fatturato sono dovute al fatto che il recente sviluppo del settore multiutility ha preso avvio dalle piccole utility pubbliche che hanno poi modificato la propria governance e ampliato l'offerta di servizi in seguito ai processi

di privatizzazione e deregolamentazione che hanno interessato questo settore. In generale si configura una situazione nella quale le aziende di minori dimensioni, con una crescita più lenta, sono quelle che hanno nella compagine societaria i Comuni nei quali esercitano la propria attività (aziende a capitale interamente pubblico o a partecipazione statale), mentre le imprese trainanti del settore sono quelle a capitale privato, cresciute molto nel tempo attraverso fusioni e acquisizioni.

Le quattro fasce in cui sono state suddivise le aziende sono:

1. *Società non quotate con fatturato fino a 150 milioni di euro*: appartengono a questa fascia tredici imprese. Come rilevato precedentemente, ci sono ampie differenze di fatturato tra esse: l'impresa che registra il minor volume di ricavi di vendita si attesta sui 3 milioni di fatturato, seguono poi nove aziende che progressivamente raggiungono i 28 milioni; 3 aziende hanno una posizione intermedia (circa 50 milioni di fatturato) e le ultime tre vanno dai 92 milioni fino al limite di fascia dei 150 milioni di fatturato. Tutte le aziende appartenenti a questa fascia si configurano come aziende a partecipazione pubblica.
2. *Società non quotate con fatturato compreso tra i 150 e i 700 milioni di euro*: questa fascia comprende undici aziende multiutility. Anche in questo caso le differenze tra i fatturati sono evidenti, andando dalla multiutility che registra i minori ricavi pari a 170 milioni, a quella con i ricavi maggiori pari a 664 milioni di euro. Di queste, sette imprese sono a partecipazione pubblica.
3. *Società non quotate con fatturato superiore ai 700 milioni di euro*: appartengono a questa categoria solo quattro aziende che si è preferito differenziare dalle altre per i maggiori livelli di fatturato che raggiungono l'1,8 miliardi per l'azienda con i maggior ricavi.
4. *Società quotate*: comprende cinque aziende quotate che costituiscono le più importanti multiutility operanti in Italia, con un livello medio di fatturato pari a 3,8 miliardi di euro nell'anno 2015. Fa eccezione una impresa che registra un fatturato decisamente inferiore (217 milioni di euro).

La distinzione tra società quotate e non, è necessaria in considerazione non solo dei maggiori livelli di fatturato ma soprattutto per i diversi obblighi di rendicontazione cui sono sottoposte

le imprese quotate che in generale determinano una disclosure più ampia rispetto alle altre aziende.

Al momento dell'analisi dei siti web aziendali, effettuata nel 2016, alcune aziende presentavano dati e informazioni aggiornate all'esercizio 2015, mentre per altre, i dati più recenti si riferivano al periodo 2014.

La tabella sottostante mostra l'appartenenza delle multiutility oggetto di studio alle varie fasce di fatturato, in base ai dati disponibili al momento dell'analisi. Dalla tabella si può osservare come il comparto delle multiutility rifletta la caratteristica di frammentarietà del settore dei servizi di pubblica utilità, composto per lo più da società di piccole e medie dimensioni.

Tabella 4.1 – Suddivisione delle multiutility campione per fasce di fatturato.

<i>Fascia 1 - Società non quotate con fatturato fino a 150 milioni di euro</i>	<i>Fascia 2 - Società non quotate con fatturato superiore ai 150 milioni di euro</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Acam Spa 2. Aevv Spa 3. AGS Alto Garda Servizi Spa 4. Amet Spa 5. Assem Spa 6. Astea Spa 7. Azienda Multiservizi Casalese Spa 8. Consorzio Servizi Valle Camonica 9. Lamezia Multiservizi Spa 10. Mea Spa 11. San Donnino Multiservizi Srl 12. Seab Spa 13. Stet Spa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. AEG Coop. 2. Aimag Spa 3. Aziende Industriali Municipali Vicenza Spa 4. EGEA Spa 5. Etra Spa 6. Gelsia Srl 7. Linea Group Holding Spa 8. Optima Italia Spa 9. Società Gas Rimini Spa 10. Tea Spa 11. Veritas Spa
<i>Fascia 3 - Società non quotate con fatturato superiore ai 700 milioni di euro</i>	<i>Fascia 4 - Società quotate</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Agsm Verona Spa 2. Dolomiti Energia Holding Spa 3. Estra Spa 4. Sorgenia Spa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A2A Spa 2. Acea Spa 3. Acsm Agam Spa 4. Hera Spa 5. Iren Spa

4.2.2 Compliance delle multiutility a partecipazione pubblica rispetto al Decreto Trasparenza (D.lgs. 33/2013).

Per una migliore valutazione della disclosure delle aziende considerate nel campione, è necessario tenere in considerazione il loro assetto societario: il settore delle multiutility, a partire dalla nascita delle prime società municipalizzate, è da sempre caratterizzato dalla presenza di molte società pubbliche o a partecipazione pubblica.

Nell'analizzare la disclosure esterna sui siti internet delle multiutility campione, è stata effettuata una distinzione tra le imprese a partecipazione statale e le imprese private, al fine di verificare il livello di *compliance* delle aziende rispetto alle disposizioni di legge riguardanti la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (D.lgs. 33/2013 "Decreto Trasparenza", applicabile alle imprese a controllo pubblico, diretto o indiretto, che si occupano della fornitura o gestione di servizi di pubblica utilità).

Il Decreto Trasparenza reca disposizioni in materia di "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" e, secondo quanto disposto dall'art. 11, c. 2, si applica, oltre che alle pubbliche amministrazioni, alle società tenute ad applicare le disposizioni dell'art. 1, c. da 15 a 33, della legge n. 190/2012 (anticorruzione), partecipate dalle pubbliche amministrazioni e alle società da esse controllate, limitatamente all'attività di pubblico interesse disciplinata dal diritto nazionale o dell'Unione europea (viene quindi inclusa l'attività di gestione dei servizi pubblici).

Il Decreto trasparenza mira a garantire l'accessibilità totale alle informazioni riguardanti l'organizzazione e le attività delle pubbliche amministrazioni per favorire il controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche (D.lgs. 33/2013, art. 1, c.1). La trasparenza concorre inoltre a determinare gli standard di qualità dei servizi pubblici erogati, da adottare attraverso le carte dei servizi (art. 10, c. 9). Il Decreto dispone (art. 10, c. 8) che ogni amministrazione ha l'obbligo di avere nel proprio sito istituzionale una sezione denominata «Amministrazione trasparente» nella quale deve pubblicare:

- a) il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ed il relativo stato di attuazione;
- b) il Piano e la Relazione di performance che comprende la valutazione sia dell'organizzazione sia del personale aziendale;
- c) i nominativi e i curricula dei componenti degli organismi indipendenti di valutazione (OIV).

- d) i curricula e i compensi dei titolari di incarichi amministrativi di vertice e di incarichi dirigenziali, di collaborazione o consulenza, nonché i curricula dei titolari di posizioni organizzative.

I due allegati al Decreto Trasparenza definiscono gli enti destinatari della normativa, gli obblighi di trasparenza e gli obblighi di pubblicazione con i rispettivi riferimenti normativi⁵³. La tabella n. 4.2 mostra il numero di imprese a partecipazione pubblica presente per ogni fascia di reddito in cui è stato suddiviso il campione analizzato.

Tabella n. 4.2 – Multiutility a partecipazione pubblica per fasce di fatturato.

<i>Aziende a partecipazione pubblica</i>	<i>N. Aziende</i>
- Società quotate	0
- Società non quotate con fatturato superiore ai 700 milioni di euro	1
- Società non quotate con fatturato superiore a 150 milioni di euro	7
- Società non quotate con fatturato fino a 150 milioni di euro	13
<i>Totale aziende</i>	<i>21</i>

La tabella evidenzia come, su un totale di 33 multiutility, la maggior parte delle aziende siano a partecipazione pubblica (circa il 63% del campione), concentrandosi soprattutto nelle fasce inferiori di fatturato.

Relativamente alle multiutility a partecipazione pubblica o a capitale interamente pubblico, si è analizzato il livello di *compliance* rispetto al Decreto Trasparenza e dunque la presenza nei siti web della sezione “Amministrazione Trasparente” e della pubblicazione, al suo interno, degli obblighi di trasparenza previsti per questo tipo di società. L’analisi si è concentrata su sedici macro famiglie dell’Amministrazione Trasparente (obblighi di pubblicazione) applicabili alle imprese oggetto di valutazione e le loro sottosezioni, per un totale di 35 aree informative analizzate.

⁵³ Gli allegati al Decreto Trasparenza sono disponibili in formato PDF e Excel nel portale web dell’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), al seguente indirizzo internet:
http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/_Atto?id=06b340010a7780425ec5237d6ee89951

Su un totale di ventuno multiutility tenute al rispetto del Decreto Trasparenza, la tabella 4.3 mostra il numero delle aziende che per ogni area informativa e sottosezione dell'Amministrazione Trasparente, pubblica l'informazione richiesta.

Risulta che tutte le ventuno aziende destinatarie del Decreto Trasparenza hanno provveduto ad inserire nel sito istituzionale la sezione dedicata all'amministrazione trasparente ma con livelli di completezza differenti: quasi tutte le società forniscono indicazioni riguardanti la governance, i collaboratori aziendali, i bandi di gara per i fornitori, i bilanci e il programma triennale anticorruzione. Le informazioni che trovano invece minor spazio nei siti aziendali sono quelle attinenti al piano delle performance, ai provvedimenti aziendali, ai dati sul benessere organizzativo, sui contributi erogati, i costi e i tempi di erogazione dei servizi, sui pagamenti, sulla realizzazione di opere pubbliche e la pubblicazione di informazioni ambientali fornite solamente da due società.

Compiendo l'analisi sulla base della suddivisione per fasce di fatturato delle multiutility a partecipazione pubblica, su un totale di 35 sezioni indagate dell'Amministrazione Trasparente, risulta che:

- Le aziende a partecipazione pubblica appartenenti alla prima fascia di fatturato compilano in media 15,8 sezioni (il 45% del totale). Solo 4 imprese su 13 pubblicano più della metà delle informazioni richieste con un massimo di 25 sezioni compilate da parte di una di esse e un minimo di 7.
- Le aziende di seconda fascia forniscono in media il 29,8% delle informazioni richieste (10,4 sezioni pubblicate). In questo gruppo vi è un'azienda che, pur presentando la sezione "amministrazione trasparente", pubblica solamente i bilanci mentre un'altra impresa fornisce solo le informazioni riguardanti l'organizzazione aziendale e i contratti di fornitura.
- Per la terza fascia di fatturato vi è una sola azienda a partecipazione pubblica che compila 4 sezioni su 35 (anticorruzione, appalti, collaborazioni e governance).

Tabella n. 4.3 – Numero di multiutility a partecipazione pubblica che forniscono le informazioni richieste per l'amministrazione trasparente.

Amministrazione trasparente	Numero aziende	Amministrazione trasparente	Numero aziende
Disposizioni generali		Bandi di gara e contratti	19
Programma per la trasparenza e l'integrità	11		
Atti generali	15	Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici	
Attestazioni OIV o di struttura analoga	9	Atti di concessione	4
Organizzazione		Bilanci	
Organi di indirizzo politico e amministrativo: - Soci - Consiglio di Amministrazione - Collegio Sindacale - Società di Revisione	18	Bilancio preventivo e consuntivo	19
Consulenti e collaboratori	18	Beni immobili e gestione del patrimonio	
Personale		Patrimonio immobiliare	6
Incarichi amministrativi di vertice (direttore generale o posizioni assimilate)	12	Canoni di locazione o affitto	6
Dirigenti	12	Servizi erogati	
Dotazione organica	10	Carta dei servizi e standard di qualità	7
Personale non a tempo indeterminato	6	Costi contabilizzati	1
Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti	8	Tempi medi di erogazione dei servizi	1
Contrattazione collettiva	9		
Performance		Pagamenti dell'amministrazione	
Piano della performance	4	Indicatore di tempestività dei pagamenti	3
Ammontare complessivo dei premi	7	IBAN e pagamenti informatici	3
Dati relativi ai premi	5	Opere pubbliche	2
Benessere organizzativo	2		
Enti controllati		Informazioni ambientali	2
Enti controllati	9		
Società partecipate	13	Altri contenuti	
Rappresentazione grafica	13	Corruzione	18
Provvedimenti		Accesso civico	10
Provvedimenti organi di indirizzo	2	Altri contenuti	2
Provvedimenti dirigenti	3		

Dai risultati dell'analisi appare come il livello di informativa esterna non sia, in questo caso, correlato alle dimensioni aziendali: l'esito della ricerca è positivo solo per quattro aziende appartenenti alla prima fascia di fatturato che adempiono all'obbligo di trasparenza in modo più completo rispetto alle altre per le quali risulta invece un livello insufficiente di compliance alla normativa di riferimento. La valutazione risente comunque dei limiti posti dalla complessità dell'analisi dovuta al fatto che non tutte le aziende considerate nel campione hanno uguali possibilità e obblighi di fornire lo stesso tipo di informazioni a causa delle differenze

organizzative e strutturali che caratterizzano le aziende appartenenti al campione in esame: alcune sezioni dell'amministrazione trasparente possono non trovare corrispondenza con la gestione aziendale e quindi rimanere incomplete. Inoltre l'analisi si è concentrata sui siti istituzionali delle capogruppo ma si è rilevato che in alcuni casi l'informativa richiesta dal D.lgs. 33/13 viene pubblicata nei siti web delle società del gruppo sottoposte a controllo pubblico e, anche in questo caso, con differenti livelli di applicazione della normativa.

Nei paragrafi seguenti, la valutazione del livello di disclosure raggiunto dalle aziende multiutility negli ultimi anni prosegue attraverso la ricognizione della presenza, nei loro siti internet, di una serie di informazioni riguardanti la corporate governance, i risultati economico-finanziari e la responsabilità sociale d'impresa.

4.2.3 Comunicazione di corporate governance nei siti istituzionali delle multiutility.

La sezione informativa riguardante la corporate governance contiene l'insieme dei principi, delle regole, delle strutture (decisionali e di controllo) e dei processi di gestione degli organi aziendali attraverso cui si esercita il governo e il controllo d'impresa.

La comunicazione sui sistemi di governo societario è utile agli stakeholder e a tutti coloro che sono interessati all'attività d'impresa per poter meglio formulare valutazioni in merito alla responsabilità sociale del sistema di corporate governance adottato; in proposito si sono espresse istituzioni quali la CONSOB (Commissione Nazionale per le Società e la Borsa) e l'OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development* – OCSE, *Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico*) attraverso la pubblicazione, rispettivamente, del “Codice di Autodisciplina” e dei “Principi della Corporate Governance”.

La presente analisi esamina la presenza, nei siti web delle trentatré aziende campione, di undici elementi che contribuiscono a definire la struttura e i processi di governo societario delle suddette imprese. La tabella 4.4 mostra il numero di imprese che pubblicano le informazioni relative ad ogni sezione indagata.

1. *Presenza nei siti internet aziendali della sezione informativa dedicata alla Corporate Governance*: si è ricercata la presenza, nei menù dei siti internet aziendali, di un'etichetta dedicata alla corporate governance contenente le informazioni rilevanti sulle strutture e sui processi di governo e controllo. Diciassette delle trentatré multiutility predispongono una sezione apposita per la corporate governance: il 23% delle aziende di fascia 1; il 45% di quelle di fascia 2; tutte quelle di fascia 3 e tutte le quotate, per una percentuale sul totale del 51,5%. All'interno di questa sezione, ogni

società, con differenti gradi di accuratezza e completezza informativa, declina i vari elementi che caratterizzano il suo governo societario.

Tabella n. 4.4 – Numero di multiutility che forniscono informazioni sulla corporate governance.

Informazioni sulla corporate governance	Aziende di fascia 1	Aziende di fascia 2	Aziende di fascia 3	Aziende di fascia 4	Totale Aziende
	<i>13 imprese non quotate con fatturato fino a 150 milioni di euro</i>	<i>11 imprese non quotate con fatturato superiore ai 150 milioni di euro</i>	<i>4 imprese non quotate con fatturato superiore ai 700 milioni di euro</i>	<i>5 imprese quotate</i>	
Sezione corporate governance	3	5	4	5	17
Modello di governance	1	2	1	1	5
Struttura del gruppo	13	9	4	5	31
Struttura organizzativa	1	7	1	2	11
Organi amministrativi	3	7	3	5	18
Organo di controllo	8	6	3	5	22
Risk management				2	2
Regolamenti interni	11	9	3	5	28
Regolamenti per le società quotate				5	5
Sistemi di remunerazione	11	6	1	5	23
Relazione di corporate governance				5	5

2. *Presenza nei siti aziendali di informazioni sul modello di governance:* il modello di governance adottato dalle imprese può essere evinto dalle informazioni sulla struttura organizzativa aziendale ed è descritto all'interno dello statuto. Tra le aziende indagate, il modello di gestione è espressamente indicato solamente da cinque di esse, quattro delle quali adottano il modello tradizionale, composto dall'assemblea dei soci con poteri decisionali, dal consiglio di amministrazione con poteri di governo e dal collegio sindacale con poteri di controllo. Solamente una impresa, appartenente alla seconda fascia di aziende e a totale proprietà pubblica, utilizza il modello dualistico verticale nel quale vi è il consiglio di gestione che svolge funzioni amministrative e il consiglio di sorveglianza che esercita il controllo.

3. *Presenza di informazioni sulla struttura del gruppo*: la struttura del gruppo consente di raffigurare i rapporti di controllo diretto e indiretto che intercorrono tra la capogruppo e le altre società del gruppo, a seconda della quota di partecipazione al capitale. Le multiutility appartenenti al campione di aziende considerato per l'analisi sono tutte delle capogruppo. Quasi tutte le imprese esaminate (l'88%) indicano, nel proprio sito internet, la struttura del gruppo (semplice, complessa, a catena o mista) tramite rappresentazione grafica. Delle quattro aziende che non inseriscono la rappresentazione grafica nel sito internet, due elencano le società partecipate e le collaborazioni con altre imprese nell'area del sito dedicata alla descrizione e alla storia del gruppo, mentre le altre due non forniscono alcuna informazione in merito.
4. *Presenza dell'organigramma relativo alla struttura organizzativa*: l'organigramma della struttura organizzativa (funzionale, divisionale, a matrice) permette di mostrare i vari livelli gestionali e decisionali dell'organizzazione e i collegamenti tra le varie posizioni aziendali. Inoltre è utile per identificare i ruoli delle figure aziendali e gli incarichi di loro competenza, facilitando l'identificazione delle responsabilità personali. L'organigramma viene inserito nel sito internet aziendale da un terzo delle imprese oggetto di analisi; in particolare la rappresentazione viene esposta dal 63% delle aziende di seconda fascia, mentre si riscontrano livelli molto inferiori per le altre fasce.
5. *Presenza di informazioni sugli organi amministrativi*: le informazioni sugli organi amministrativi contribuiscono alla comprensione di come le funzioni amministrative sono distribuite all'interno dell'organo e riguardano:
- L'indicazione dei compiti e dei poteri dell'organo amministrativo;
 - L'indicazione dei comitati interni che esercitano le funzioni dell'organo (funzioni propositive, consultive e di verifica);
 - I nominativi dei soggetti che compongono l'organo amministrativo con l'indicazione del ruolo occupato, del compenso percepito e del curriculum vitae;
 - Informazioni sul processo di nomina: sono utili soprattutto in caso di società a partecipazione statale nelle quali l'ente pubblico ha il diritto di nominare un certo numero di consiglieri o di amministratori (massimo cinque in caso di società miste non quotate). Anche le società quotate dovrebbero fornire informazioni sulle nomine da parte degli azionisti di maggioranza e di minoranza in modo da poter valutare il loro contributo alla composizione dell'organo amministrativo e se i diritti dei soci di minoranza vengono tutelati.

- Informazioni sui consiglieri non esecutivi e sui consiglieri indipendenti: sono rilevanti soprattutto per le aziende quotate in quanto, essendo soggetti che esercitano poteri di controllo e indirizzo strategico senza prendere parte alla gestione aziendale e che non hanno interessi personali con l'impresa, trasmettono agli stakeholder maggiore fiducia sull'equità e l'autonomia di giudizio con cui i componenti l'organo assumono decisioni.

Da quanto emerge dall'analisi, vediamo che poco più della metà delle aziende indagate mette a disposizione nel sito internet informazioni sugli organi amministrativi: tutte le aziende quotate danno notizie sul consiglio di amministrazione e sul collegio sindacale indicando i nominativi, i curriculum vitae e i compensi percepiti. Di queste, solo una non indica i comitati interni all'organo amministrativo e tre di esse presentano anche i consiglieri non esecutivi e indipendenti. Tra le società a partecipazione pubblica, sette aziende pubblicano gli atti di nomina da parte degli enti pubblici, corredati dalle dichiarazioni dei redditi di alcuni membri degli organi amministrativi, curriculum vitae e altri documenti.

6. *Presenza di informazioni sull'organo di controllo*: le informazioni sul controllo aziendale permettono di infondere maggiore fiducia agli stakeholder sulla capacità delle imprese di gestire i rischi di mercato e ambientali; tramite l'attività di verifica, assicurano l'efficacia, la correttezza e la trasparenza della gestione aziendale. Le società quotate hanno l'obbligo di istituire organi di vigilanza o di nominare soggetti terzi con funzioni di controllo amministrativo.

Delle aziende analizzate, i due terzi presentano informazioni sugli organi di controllo. Andando a declinare i tre livelli sui quali avviene l'attività di controllo (controllo di corporate governance, controllo interno e controllo esterno), risulta che:

- Nel controllo di corporate governance che dipende dal modello di governance adottato dall'azienda, delle 22 aziende che forniscono informazioni sull'organo di controllo, 21 usano il modello dualistico orizzontale o tradizionale per cui il controllo di corporate governance è attuato dal collegio sindacale del quale ne viene indicata la composizione; un'azienda utilizza il modello dualistico verticale dove il controllo è esercitato invece dal consiglio di sorveglianza.
- Rispetto al controllo interno che può essere esercitato dall'*internal auditor*, dal preposto al controllo interno e principalmente dall'organo di vigilanza che assicura il funzionamento del modello di organizzazione, gestione e controllo

(ex d.lgs. 231/2001), sei imprese indicano la composizione dell'organo di vigilanza.

- In riferimento al controllo esterno che avviene da parte della società di revisione ed è obbligatorio per le aziende quotate e facoltativo per le altre, due società quotate e quattro non quotate indicano, nel sito web, il nominativo della società di revisione di cui si avvalgono.

7. *Presenza di informazioni sul risk management*: la gestione del rischio riguarda le attività di identificazione, valutazione, gestione e monitoraggio di rischi economici, finanziari (connessi alle oscillazioni dei tassi d'interesse, tassi di cambio, liquidità e prezzi delle *commodities*) e operativi, al fine di prevenire ed evitare l'insorgenza di eventi o situazioni che possano impedire il raggiungimento degli obiettivi aziendali e il soddisfacimento delle attese degli stakeholder.

L'attività di *risk management* è molto importante per le multiutility in virtù della tipologia e della molteplicità di servizi che esse offrono: oltre ai rischi generali di impresa (competitività del mercato, possibilità di errori nella corporate governance, nell'organizzazione e nel controllo, errori contabili e di comunicazione esterna), queste imprese devono affrontare i rischi legati agli ingenti investimenti richiesti dalla manutenzione delle reti di distribuzione e degli impianti di produzione; devono far fronte alla pericolosità insita nei processi produttivi e distributivi (si pensi ai rischi connessi alle centrali elettriche o al trasporto di gas) evitando il prodursi di impatti ambientali negativi; devono inoltre evitare il rischio di interruzioni nella fornitura dei servizi, la cui continuità deve essere sempre garantita all'utente finale.

La ricerca ha indagato se le aziende oggetto di analisi descrivono il modello di *risk management* e le politiche di gestione del rischio. Tenendo in considerazione che generalmente il *risk management* viene introdotto nella relazione sulla corporate governance, solamente due multiutility quotate (Iren e Hera) danno informazioni su di esso all'interno dei loro siti istituzionali:

- Il Gruppo Iren utilizza e descrive il modello *Enterprise Risk Management* (ERM), caratterizzato da una gestione integrata dei rischi articolata in 5 fasi: individuazione, valutazione, trattamento, controllo e reporting dei rischi. Iren elenca le tipologie di rischio che vengono gestite: rischi finanziari, di credito, rischi energetici (dovuti alla generazione termoelettrica per il gas e alla commercializzazione di energia elettrica e gas), rischi operativi (legati all'esercizio dell'attività industriale, ai processi e ai flussi informativi), rischi di

natura normativa (che possono impattare sul business aziendale), rischi reputazionali (di immagine del gruppo e fiducia da parte degli stakeholder) e rischi legati ai cambiamenti climatici. Infine *Iren* definisce specifiche politiche di gestione per ogni tipologia di rischio (linee guida strategiche, principi organizzativo/gestionali, macro processi e tecniche di gestione dei rischi)⁵⁴.

- Anche il *Gruppo Hera* specifica di utilizzare l'*Enterprise Risk Management* come modello integrato di gestione del rischio, volto al mantenimento dell'efficacia e della redditività della gestione aziendale lungo la catena del valore attraverso l'uso di processi adeguati e coerenti con gli obiettivi aziendali. L'azienda elenca la tipologia di rischi che vengono gestiti in ottica ERM: rischi operativi, strategici, regolatori, rischi del mercato energetico, del mercato finanziario e rischio di credito. Infine Hera descrive la composizione del *comitato rischi*, i cui membri (*risk owners*) hanno la responsabilità della gestione di tali rischi⁵⁵.

8. *Presenza nei siti internet aziendali dei regolamenti interni*: i regolamenti aziendali permettono l'efficacia della governance in quanto hanno la funzione di definire le modalità di funzionamento degli organi di governo, le regole di comportamento, i ruoli e i poteri individuali, limitando la libertà di azione dei singoli. Tra i regolamenti principali troviamo:

- *Lo statuto* che è obbligatorio per legge e viene redatto in fase di costituzione della società; è pubblicato da tutte le società quotate, dalla quasi totalità delle aziende di prima fascia (tranne due), da cinque aziende di seconda fascia e tre di terza.
- *Il codice etico*, pubblicato da undici aziende di prima fascia, sette di seconda, tre di terza e da tutte le quotate, contiene le regole sulle quali si basa l'attività aziendale: definisce le responsabilità individuali e le norme di condotta che i soggetti appartenenti all'impresa devono rispettare; comunica all'esterno i principi che definiscono il comportamento etico d'impresa ed è uno strumento di prevenzione dei reati che potrebbero essere commessi dal vertice aziendale e dai dipendenti.

⁵⁴ www.gruppoiren.it

⁵⁵ www.gruppohera.it

- *Il regolamento assembleare* che definisce il funzionamento dell'assemblea dei soci, gli avvisi di convocazione e i verbali delle assemblee, sono documenti che aumentano il livello di comunicazione verso i soci e gli eventuali azionisti; vengono pubblicati da tutte le aziende quotate.
- *Il regolamento con le parti correlate*: è un documento che definisce le procedure per la realizzazione di operazioni rilevanti con le parti correlate (imprese controllanti, controllate, consociate e collegate; azionisti di controllo e loro familiari; amministratori e dirigenti con compiti strategici; soggetti con potere rilevante di voto o influenza dominante). La sua pubblicazione garantisce la trasparenza di queste operazioni, in quanto assicura che non vengano eseguite operazioni particolarmente vantaggiose per le parti correlate a svantaggio degli altri stakeholder; viene pubblicato da tutte le aziende quotate del campione esaminato.

9. *Presenza nei siti internet dei regolamenti per le società quotate*: sono regolamenti atti a ridurre le asimmetrie informative tra gli *insider* aziendali e il mercato. Le aziende quotate del campione preso in esame mettono a disposizione degli utenti i seguenti regolamenti:

- *Regolamento per il trattamento delle informazioni societarie*: viene pubblicato solo da una azienda (*Iren*) e riguarda il modo in cui vengono gestite le informazioni riservate e le comunicazioni al mercato delle informazioni privilegiate (informazioni che una volta note possono influenzare la quotazione del titolo azionario).
- *Codice di internal dealing*: viene pubblicato da tutte le società quotate del campione analizzato; definisce la modalità di comunicazione al mercato di operazioni sui titoli societari compiute da soggetti in possesso di informazioni privilegiate (soggetti appartenenti all'organo amministrativo, di controllo o di direzione; azionisti di controllo), al fine di tutelare gli interessi degli investitori che, dalla conoscenza di queste operazioni, possono trarre informazioni sull'andamento aziendale attuale e futuro.

10. *Descrizione nei siti internet aziendali dei sistemi di remunerazione applicati*: la comunicazione sui sistemi di remunerazione conferisce maggiore trasparenza al valore generato dall'attività d'impresa e consente agli stakeholder di valutare l'uso che ne viene fatto in considerazione dell'adeguatezza o meno dei compensi attribuiti ai soggetti

aziendali rispetto ai risultati ottenuti. Una buona politica di remunerazione contribuisce alla sostenibilità aziendale di lungo termine. Si ricercano soprattutto:

- Informazioni relative ai compensi dei soggetti appartenenti al vertice aziendale, così da poter valutare il rapporto costi-benefici derivante dalle loro prestazioni;
- Informazioni sulle politiche di remunerazione variabile (sistemi incentivanti come l'attribuzione di azioni o *stock option* o l'uso di compensi variabili in base al raggiungimento di obiettivi predefiniti) che dovrebbero motivare dirigenti, amministratori e personale aziendale a realizzare migliori performance, assicurando la crescita dell'impresa nel tempo.

Le politiche di remunerazione possono essere contenute nella nota integrativa al bilancio e nella relazione sulla gestione. Dall'analisi dei siti istituzionali delle società campione risulta che tra le società a partecipazione pubblica, dovendo sottostare agli obblighi dell'amministrazione trasparente, solo tre di esse non pubblicano informazioni relative ai compensi di amministratori e dirigenti. Tra le aziende private, invece, solo le cinque imprese quotate in borsa pubblicano, tra i documenti assembleari, la *relazione sulla remunerazione* che contiene la descrizione delle politiche di retribuzione adottate.

11. *Presenza nei siti internet della relazione sulla corporate governance*: la relazione sul governo societario è un documento di *accountability* della gestione aziendale che descrive il modello di governance adottato dall'azienda e le modalità con cui viene attuato. La Direttiva 2006/46/CE ne ha definito i contenuti minimi: indicazione del codice di governo societario applicato dall'azienda (ad esempio il Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana) e i motivi dell'eventuale scelta di discostarsi da alcune sue parti secondo il principio *comply or explain*; informazioni sulle procedure di corporate governance; descrizione dei sistemi di *risk management*; indicazione della composizione e del funzionamento dell'assemblea, degli organi di amministrazione, gestione e controllo e dei loro comitati. Tra le aziende oggetto di analisi, nonostante sia generalmente riconosciuta l'importanza della relazione sulla corporate governance come strumento per valutare l'adeguatezza del modello organizzativo implementato, la ripartizione dei poteri e delle responsabilità e l'equilibrio tra gestione e controllo, il documento è presente solamente nei siti internet delle aziende quotate.

4.2.4 Comunicazione economico-finanziaria nei siti istituzionali delle multiutility.

Attraverso la pubblicazione di documenti quali bilanci di esercizio e consolidati, report periodici (trimestrali, semestrali), rendiconti finanziari, risultati economici per aree di attività (*segment reporting*) ed altri, la comunicazione economico-finanziaria rende noti al mercato i risultati della gestione reddituale, patrimoniale e finanziaria d'impresa e la sua capacità creare valore nel tempo. Un'efficace comunicazione economico finanziaria costituisce uno strumento strategico di creazione di consenso e fiducia da parte di investitori e altri stakeholder, dal momento in cui comunica la capacità dell'impresa di perdurare nel tempo.

Mentre la redazione dei bilanci è obbligatoria per tutte le imprese, la loro pubblicazione lo è solamente per quelle quotate, al fine di assicurare una maggiore tutela agli investitori attuali e potenziali e ai creditori che possono verificare la consistenza del patrimonio aziendale e per poter valutare la capacità dell'impresa di generare performance positive nel breve e nel lungo termine e prendere così decisioni ponderate in base ai risultati.

L'indagine si è concentrata sulla presenza o meno, nei siti web delle multiutility, di quattro elementi informativi: i bilanci (di esercizio, consolidato e periodici), la relazione sul bilancio, la pubblicazione dei bilanci degli anni precedenti e del *segment reporting*.

1. *Bilanci*: dall'analisi dei siti web aziendali delle multiutility considerate nel campione di riferimento, risulta che quasi tutte le aziende, tranne due, pubblicano i documenti relativi al loro andamento economico-finanziario. Come mostrato nella tabella n. 4.5, i bilanci non vengono pubblicati da due imprese private appartenenti alla seconda fascia di reddito. Si evidenzia come tutte le imprese a partecipazione pubblica e quindi sottoposte ad obblighi di trasparenza, comunichino le informazioni di bilancio nell'apposita sezione dell'amministrazione trasparente. Tra le imprese di seconda fascia, una azienda (*Etra Spa*) pubblica un documento unico contenente il bilancio di esercizio e quello di sostenibilità. Le imprese quotate pubblicano i bilanci nella sezione *investor relation* del sito web aziendale. Tra i documenti contabili che le multiutility pubblicano troviamo:
 - *Il bilancio di esercizio*: pubblicato da un totale di venticinque aziende, delle quali nove a partecipazione pubblica mostrano solo questo tipo di bilancio.
 - *Il bilancio consolidato*: redatto obbligatoriamente dalle società che hanno il controllo su un'altra impresa per rappresentare la situazione patrimoniale ed economica di gruppo. Viene pubblicato complessivamente da ventidue imprese, delle quali cinque pubblicano solo il consolidato; sedici società pubblicano sia il consolidato sia il bilancio di esercizio.

- *Le relazioni semestrali e trimestrali*: sono documenti contabili semplificati la cui pubblicazione è obbligatoria per le aziende quotate e permette un monitoraggio maggiore da parte degli stakeholder dei risultati economico-finanziari. Oltre che dalle imprese quotate, vengono pubblicate da due imprese a partecipazione pubblica di prima e seconda fascia.

Tabella n. 4.5 – Numero di multiutility che forniscono informazioni economico-finanziarie.

Informazioni sui risultati economico-finanziari	Aziende di fascia 1	Aziende di fascia 2	Aziende di fascia 3	Aziende di fascia 4	Totale Aziende
	<i>13 imprese non quotate con fatturato fino a 150 milioni di euro</i>	<i>11 imprese non quotate con fatturato superiore ai 150 milioni di euro</i>	<i>4 imprese non quotate con fatturato superiore ai 700 milioni di euro</i>	<i>5 imprese quotate</i>	
Bilanci annuali, consolidati e report periodici	13	9	4	5	31
Relazione sul bilancio	4			4	8
Bilanci degli anni precedenti	12	8	4	5	29
Segment reporting	1	4	1	5	11

2. *Relazione dell'organo di controllo sul bilancio*: l'organo che effettua il controllo contabile (revisore contabile, società di revisione o collegio sindacale) redige una relazione che esprime il suo giudizio sul bilancio attestandone la veridicità, la corrispondenza con le scritture contabili e la conformità alle norme. Questo documento viene solitamente inserito all'interno del bilancio stesso e la sua pubblicazione contribuisce ad aumentare la trasparenza e il livello della disclosure aziendale. Tra le multiutility analizzate, tutte le quotate pubblicano la relazione del revisore contabile sul bilancio consolidato e di esercizio, tranne una (Hera) che la pubblica solo fino al 2013. Tra le aziende non quotate, solo quattro, appartenenti alla prima fascia di reddito, pubblicano la relazione nel proprio sito internet.
3. *Bilanci degli anni precedenti*: utili per confrontare i dati e l'andamento della gestione nel tempo, vengono pubblicati da ventinove aziende sulle trentatré del campione esaminato: non pubblicano i bilanci degli anni precedenti, due aziende a partecipazione pubblica di prima e seconda fascia e due aziende private di seconda fascia.

4. Il *segment reporting*: è la rendicontazione delle informazioni economico-finanziarie relative ad ogni singolo segmento di attività. Per le aziende come le multiutility che operano in più business, il *segment reporting* è importante in quanto permette di rappresentare il valore delle diverse aree di attività, non esprimibile attraverso i dati aggregati di bilancio: evidenzia le variabili che determinano il risultato complessivo aziendale e come ogni business contribuisce alla creazione di valore e al profilo di rischio aziendale.

Il *segment reporting* è presente nei siti internet aziendali di un terzo delle imprese analizzate: tra le aziende private viene inserito nel sito istituzionale solamente dalle multiutility quotate, alle quali il principio internazionale IAS 14R impone di presentare i risultati in modo disaggregato per segmenti merceologici e geografici. Tra le imprese a partecipazione pubblica, sei presentano nel sito un prospetto che indica le quantità prodotte, vendute e distribuite di energia elettrica, gas e acqua e il numero di utenti per ogni servizio.

4.2.5 Comunicazione socio-ambientale nelle multiutility.

La rendicontazione dei risultati socio-ambientali risulta essere molto importante per le aziende che si occupano dei servizi di pubblica utilità, data la natura stessa dei servizi che vengono forniti, strettamente legati all'ambiente e al territorio e l'interesse dei cittadini che ne usufruiscono rispetto alla loro corretta gestione.

Prima di proseguire nell'esposizione dell'analisi effettuata sui siti internet delle multiutility, vengono di seguito indicati gli aspetti della sostenibilità aziendale per i quali gli stakeholder ricercano maggiori informazioni in questo settore.

4.2.5.1 Informazioni ESG rilevanti per il settore multiutility secondo il GRI.

La ricerca "*Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know?*" (GRI, 2013) identifica gli aspetti economici, ambientali e sociali della sostenibilità che gli stakeholder (associazioni imprenditoriali, rappresentanti dei lavoratori e della società civile, destinatari delle informative societarie, organizzazioni ed esperti) ritengono più importanti per ogni attività di business e che le aziende possono includere nei loro report di sostenibilità, migliorandone la qualità.

Per i settori elettricità, gas, acqua e rifiuti, di cui si occupano le multiutility, risulta che gli stakeholder richiedono maggiore attenzione su una serie di elementi riguardanti gli aspetti economici, ambientali e sociali:

- *Aspetti economici:* si pone l'attenzione sulla gestione delle procedure di appalto e delle infrastrutture; sugli impatti economici indiretti generati dall'attività d'impresa sull'economia locale; su come l'azienda influisce sui livelli di occupazione locale; sullo sviluppo locale della catena del valore e sugli investimenti in tecnologie per l'energia rinnovabile.
- *Aspetti ambientali:*
 - Abbattimento e compensazione delle emissioni di carbonio CO₂; gestione e riduzione delle emissioni di gas ad effetto serra (GHG) e altre emissioni.
 - Efficienza energetica nelle attività operative aziendali grazie al ricorso a fonti di energia rinnovabile.
 - Gestione delle risorse idriche: uso efficiente delle risorse idriche, riduzione dei consumi, prevenzione dell'inquinamento delle acque e depurazione per assicurare la qualità dell'acqua e la sua disponibilità.
 - Gestione della biodiversità e dell'habitat e degli impatti dell'attività aziendale su di essi: protezione dell'ambiente terrestre, marino e delle sorgenti d'acqua.
 - Gestione delle infrastrutture per prevenire e riparare eventuali perdite.
 - Gestione dei rifiuti e dei rifiuti pericolosi prodotti dai processi di depurazione e dalle discariche.
- *Aspetti sociali:*
 - Rispetto dei diritti umani e politiche di assunzione.
 - Valutazione e mitigazione degli impatti dell'attività aziendale sulla comunità locale: rispetto dei diritti degli autoctoni e coinvolgimento della comunità su aspetti che possono impattare sul territorio e sulla salute della comunità locale e dell'ambiente.
 - Qualità dei prodotti e dei servizi offerti.
 - Sistema di gestione delle emergenze.
 - Responsabilità politica e contesto di business: rispetto degli accordi commerciali nazionali e internazionali, di leggi e regolamenti; rischi economici ed ambientali che possono influire sulla strategia di business.
 - Pratiche di anticorruzione.
 - Gestione della domanda: informazioni per i clienti e formazione dei consumatori al risparmio energetico.

4.2.5.2 Comunicazione socio-ambientale nei siti istituzionali delle multiutility.

In questo paragrafo si descrive la presenza nei siti internet delle multiutility in esame di tre elementi informativi: presenza di una sezione dedicata alla sostenibilità e alla responsabilità sociale d'impresa; rendicontazione socio-ambientale; responsabilità economica, sociale ed ambientale.

Tabella n. 4.6 – Numero di multiutility che forniscono informazioni sulla RSI.

Informazioni sulla Responsabilità Sociale d'Impresa	Aziende di fascia 1	Aziende di fascia 2	Aziende di fascia 3	Aziende di fascia 4	Totale Aziende
	13 imprese non quotate con fatturato fino a 150 milioni di euro	11 imprese non quotate con fatturato superiore ai 150 milioni di euro	4 imprese non quotate con fatturato superiore ai 700 milioni di euro	5 imprese quotate	
Sezione sostenibilità aziendale	1	6	1	4	12
Rendicontazione socio-ambientale	1	7	3	4	15
Responsabilità economica, sociale, ambientale	1	2 8 3	2 3 3	5 5 5	9 17 11

1. *Sezione “sostenibilità o responsabilità aziendale”*: tra le aziende del campione considerato, dodici multiutility presentano nel proprio sito internet, una sezione specifica dedicata alla responsabilità sociale d'impresa e alla sostenibilità aziendale: tra le società appartenenti alla prima fascia di reddito, solo una (*Astea Spa*) inserisce questa sezione contenente i bilanci di sostenibilità, il codice etico aziendale, informazioni per gli utenti sul risparmio energetico e l'indicazione degli standard ecologici che vengono rispettati dall'azienda. Le sei imprese della seconda fascia di reddito pubblicano invece informazioni più approfondite riguardanti i progetti sociali cui partecipano, le politiche ambientali adottate, informazioni sugli stakeholder aziendali e gli eventuali bilanci di sostenibilità. Tra le imprese di terza fascia, *Dolomiti Energia Holding Spa* struttura l'area “sostenibilità” in tre sottosezioni dedicate alla responsabilità economica, sociale ed ambientale. Infine, le imprese quotate sono quelle che forniscono maggiori informazioni sui temi della responsabilità sociale: indicano le strategie di RSI implementate, le priorità, gli obiettivi e i risultati socio-ambientali; forniscono

informazioni sulla gestione responsabile dei servizi offerti e sul dialogo con gli stakeholder; pubblicano i bilanci di sostenibilità e i risultati di ricerche condotte in ambito socio-ambientale; aderiscono ad organizzazioni internazionali e a progetti socio-ambientali mostrando i riconoscimenti e i premi ottenuti in tema di RSI e sostenibilità aziendale; danno consigli di educazione ambientale.

Essendo le multiutility italiane imprese con un forte radicamento territoriale, alcune delle aziende che presentano la sezione sostenibilità rafforzano la percezione del loro impegno socio-ambientale dedicando ampio spazio al territorio come punto di riferimento: ad esempio *Linea Group Holding Spa* pone l'attenzione sullo sviluppo sociale del territorio e sui rapporti con esso, la comunità e le persone; *Iren* ha istituito dei comitati territoriali (gruppi di persone che veicolano il dialogo tra l'azienda e le comunità locali sui temi della sostenibilità ambientale e sociale) per promuovere lo sviluppo sostenibile del territorio.

2. *Pubblicazione di documenti di rendicontazione sociale, ambientale ed economica:* documenti quali bilanci sociali, ambientali e di sostenibilità, affiancati ai bilanci standard, premettono di dare una rappresentazione globale dell'azienda, mostrando la conformità e la continuità tra le scelte strategiche ed operative, l'etica d'impresa e le politiche socio-ambientali.

Dall'analisi condotta risulta che:

- due aziende, appartenenti alla prima e alla seconda fascia di reddito, pubblicano sul loro sito web il bilancio sociale;
- il bilancio ambientale viene pubblicato da una azienda di seconda fascia;
- undici aziende, cinque di seconda fascia di reddito, due di terza e quattro quotate; pubblicano il bilancio di sostenibilità;
- un'azienda di terza fascia pubblica il bilancio di responsabilità.

In totale, rispetto alle trentatré esaminate, solo quindici aziende (il 45% del campione) rendono disponibili nel proprio sito internet i documenti di rendicontazione sociale e ambientale: questa tipologia di documenti è quasi del tutto assente per le imprese con fatturato inferiore ai 150 milioni di euro. Ciò sottolinea come la mancanza di risorse economiche giochi un ruolo importante nel determinare l'ampiezza della disclosure di un'impresa, in particolare della disclosure volontaria. Due imprese, *Astea Spa* e *Aim Vicenza Spa*, sembrano aver abbandonato nel tempo questo impegno: l'una interrompe la pubblicazione dei bilanci sociali e di sostenibilità nel 2012 e l'altra termina con il bilancio sociale 2013. Tra le società quotate, solo *Acsm-Agam Spa* non pubblica questi

tipi di documenti. Si evidenzia inoltre, come il report integrato, nuova frontiera della rendicontazione, non sia in nessun caso presente tra i documenti pubblicati, ad eccezione di una citazione da parte un'azienda (Estra Spa) che preannuncia la pubblicazione del bilancio integrato per l'anno 2015.

Per quanto riguarda il metodo di reporting utilizzato per la redazione dei bilanci di sostenibilità, tutte le imprese che li redigono, dichiarano di seguire le linee guida GRI G3 e G4 e GBS.

Al fine di aumentare la fiducia degli interlocutori aziendali in merito all'attendibilità delle informazioni contenute nei bilanci di sostenibilità, pur essendo documenti di natura volontaria, alcune imprese li sottopongono a verifica esterna da parte di una società di revisione che ne attesta la conformità alle linee guida di redazione. Le imprese che si avvalgono della certificazione esterna sono: A2A, Iren, Acea e SGR.

3. *Responsabilità economica, sociale ed ambientale*: il perseguimento simultaneo da parte delle aziende degli obiettivi di prosperità economica, equità sociale e qualità ambientale, definisce l'orientamento delle scelte strategiche e delle decisioni aziendali secondo il principio della *Triple Bottom Line*:

- Nei siti internet delle multiutility analizzate, *la responsabilità economica* (capacità di generare profitto) viene sintetizzata attraverso l'esposizione degli highlight dei risultati economici e finanziari (dati di sintesi quali ricavi, margine operativo lordo, reddito operativo, risultato ante imposte, imposte, utile, utile per azione, dividendo per azione, rapporto debito/equity, ROI e ROE). Il valore aggiunto creato e la sua distribuzione vengono indicate solamente da due imprese (Dolomiti Energia e la quotata A2A).
- *La responsabilità sociale* delle imprese (il contributo che l'attività imprenditoriale apporta alla società, garantendo servizi di qualità, valorizzando le competenze interne all'impresa e creando opportunità per l'economia del territorio), viene spiegata soprattutto attraverso la descrizione delle iniziative intraprese a favore della comunità di riferimento: progetti didattici, sponsorizzazioni e contributi per lo sviluppo territoriale, progetti per la cultura, lo sport, l'arte ecc. Oltre a questo, le imprese mettono a disposizione dell'utente una serie di documenti relativi alle politiche per la qualità, l'ambiente e la sicurezza, le certificazioni di qualità e sicurezza, il modello di responsabilità sociale su cui basano le decisioni aziendali e il codice etico. Le multiutility a partecipazione pubblica espongono principalmente le informazioni richieste per

l'amministrazione trasparente, riguardanti il sistema di anticorruzione, la politica per la qualità, l'ambiente e la sicurezza, il codice etico e le certificazioni ambientali e di sicurezza sul lavoro. Le certificazioni più citate dalle imprese sono quelle relative a: qualità (ISO 9001), ambiente (ISO 14001), sicurezza (OHSAS 18001) ed energia (ISO 50001).

- Per quanto riguarda *la responsabilità ambientale* (salvaguardia delle risorse naturali e gestione degli impatti dell'attività imprenditoriale sull'ambiente), molte informazioni sono contenute nei bilanci sociali, di responsabilità o sostenibilità cui le imprese fanno riferimento nel sito web (Acea, Estra, Agsm, Veritas e Etra). Alcune aziende forniscono consigli all'utente per il consumo responsabile delle risorse ambientali e per la lotta agli sprechi, mentre altre danno informazioni generali sulla politica ambientale adottata o rimandano ai certificati ambientali e alle iniziative dedicate al risparmio energetico. Tra le aziende a partecipazione pubblica, la presenza di informazioni relative agli inquinanti utilizzati, agli impatti e ai costi ambientali, alle performance ambientali e al rapporto con l'ambiente si riscontra solamente nei siti internet di due aziende (Dolomiti Energia e Estra) che pubblicano le quantità di Co2 evitata, le percentuali di energia prodotta da fonti rinnovabili, le perdite idriche da reti e i dati sulla raccolta differenziata. Tra le multiutility quotate, quella che fornisce la più ampia serie di informazioni ambientali è A2A che indica l'energia prodotta per tipologia di fonte, le emissioni di gas serra, di Co2 e altri dati energetici; informazioni sulla raccolta differenziata, l'andamento della produzione idroelettrica, lo sviluppo del teleriscaldamento, le quantità di rifiuti trattati, gli indicatori ambientali dell'acquedotto e della depurazione delle acque; inoltre presenta i progetti di ricerca e innovazione attivati e i progetti per la biodiversità.

Il perseguimento simultaneo di obiettivi economici, sociali ed ambientali, e quindi della responsabilità sociale d'impresa in ottica di Triple Bottom Line, avviene esplicitamente da parte di sette multiutility: Dolomiti Energia, Veritas, Etra, Aimag e le quotate A2A, Iren e Acea fanno riferimento specifico alla Triple Bottom Line come strumento per la sostenibilità aziendale.

4.2.5.3 *Comunicazione verso gli stakeholder.*

All'interno della sezione dedicata alla sostenibilità aziendale, alcune imprese inseriscono informazioni riguardanti il rapporto con gli stakeholder: due multiutility quotate (A2A e Acea) e tre appartenenti alla seconda fascia di reddito (LGH, Aimag e SGR) pubblicano la mappa degli stakeholder che rappresenta graficamente tutti i soggetti che interagiscono direttamente e indirettamente con l'impresa: fornitori, clienti, azionisti e investitori, ambiente, istituzioni, comunità sociale e personale dipendente. Per ogni categoria di stakeholder vengono definite e indicate le aspettative, le richieste e gli interessi da tutelare. Oltre alla mappa degli stakeholder, pubblicata da poche delle multiutility analizzate, quasi tutte le aziende dedicano alcune sezioni del proprio sito internet alla comunicazione diretta (tramite forum) o indiretta con gli investitori, i fornitori e i clienti finali.

- Per la comunicazione con gli investitori viene approntata una sezione, spesso la sezione “*investor relations*”, presente nei siti di dodici aziende tra quelle oggetto di indagine e dedicata principalmente a fornire informazioni economico-finanziarie e di altra natura ad azionisti e investitori attraverso la pubblicazione di: bilanci, piano industriale, dati relativi all'emissione di obbligazioni, calendario finanziario, sintesi dei risultati, rating, presentazioni ed eventi, informazioni sull'eventuale quotazione in borsa, andamento dei titoli e comunicati stampa *price sensitive* per le aziende quotate.
- *Area fornitori*: contiene informazioni sugli appalti, le gare e i loro esiti, le condizioni per la qualificazione dei fornitori, i regolamenti e l'albo fornitori. Queste informazioni vengono pubblicate da tutte le imprese a partecipazione pubblica, in quanto imposto dagli obblighi di amministrazione trasparente e da tutte le quotate; tra le aziende private non quotate solo una multiutility ha questa sezione.
- La *comunicazione con l'utente* è rivolta a tutti i clienti attuali e potenziali dell'impresa e comprende informazioni sui servizi offerti, sulle condizioni contrattuali, sui prezzi e sulle offerte e promozioni speciali; informazioni sulla tutela dei consumatori, la carta dei servizi e informazioni di contatto. Inoltre in questa area vengono attivati servizi utili per l'utente quali la messa a disposizione di modulistica on line per l'attivazione e la gestione dei servizi, il forum dedicato agli utenti, l'area reclami, le FAQ, il pagamento bollette on line, il supporto alla lettura delle bollette e l'analisi dei consumi effettuati. La comunicazione con l'utente costituisce uno strumento per contrastare la concorrenza attraverso messaggi promozionali e la possibilità per gli utenti di confrontare facilmente le offerte, le tariffe e le condizioni imposte da diversi fornitori per lo stesso servizio.

Tutte le multiutility oggetto di analisi presentano, nel proprio sito internet, l'area clienti o comunque forniscono, in modo ben visibile nella pagina web, informazioni a loro dedicate.

- Sezione *comunicazione e media*: ulteriori informazioni possono essere fornite attraverso l'area del sito aziendale contenente comunicati stampa, rassegna stampa, campagne pubblicitarie e informative, pubblicazioni, informazioni su eventi, notizie, immagini e video. Infine alcune multiutility utilizzano i *social network* come mezzo di comunicazione con gli utenti: tra i più utilizzati troviamo *Facebook, Youtube, Twitter e LinkedIn*.

4.3 Sintesi e conclusioni dell'analisi sulla comunicazione esterna nei siti web delle aziende multiutility.

La ricerca condotta sui siti internet delle imprese operanti nel settore delle multiutility ha avuto lo scopo di analizzare e verificare la presenza di una serie di informazioni che determinano il livello di disclosure aziendale obbligatoria e volontaria delle trentatré principali multiutility italiane. Attraverso l'analisi dei siti web aziendali si sono individuate tre sezioni principali della comunicazione aziendale: la comunicazione di corporate governance, la comunicazione economico-finanziaria e la comunicazione socio-ambientale. Ogni sezione è stata poi suddivisa in sottosezioni:

1- Sezione "Comunicazione di Corporate Governance".

Sottosezioni:

1. Corporate governance.
2. Modello di governance.
3. Struttura del gruppo.
4. Struttura amministrativa.
5. Organi amministrativi.
6. Controllo aziendale.
7. *Risk management*.
8. Regolamenti interni.
9. Regolamenti per le società quotate.
10. Sistemi di remunerazione.
11. Relazione di corporate governance.

2- Sezione “Comunicazione economico-finanziaria”.

Sottosezioni:

1. Bilanci.
2. Relazione sul bilancio.
3. Bilanci degli anni precedenti.
4. *Segment reporting*.

3- Sezione “Comunicazione socio-ambientale”.

Sottosezioni:

1. Sostenibilità aziendale.
2. Rendicontazione socio-ambientale.
3. Responsabilità economica.
4. Responsabilità sociale.
5. Responsabilità ambientale.

Alle società campionate, per ogni sottosezione presentata nel sito web aziendale è stato attribuito un punto nel caso forniscano l’informazione richiesta, mezzo punto in caso di informazioni incomplete e zero per nessuna informazione. Un punto aggiuntivo viene attribuito per la presenza di informazioni sugli stakeholder di riferimento. La somma dei punti, calcolata in percentuale sul totale delle sottosezioni, dà il livello complessivo di disclosure dell’impresa. Si ha un massimo di venti punti per le imprese non quotate e ventuno per le quotate in quanto sottoposte a regolamenti obbligatori aggiuntivi nella sezione di corporate governance.

I grafici sottostanti mostrano il livello di disclosure ottenuto dall’analisi delle informazioni presentate durante l’anno 2016, dalle multiutility campionate, suddivise per fasce di reddito, nei loro siti web. Il risultato più evidente è che il grado di comunicazione verso l’esterno, veicolata attraverso i siti internet istituzionali, aumenta con l’aumentare del reddito d’impresa, giungendo al massimo punteggio per una delle imprese quotate. Complessivamente si genera una classifica nella quale all’ultimo posto troviamo le imprese di prima fascia (fatturato fino a 150 milioni di euro) che comunicano il 32,8% delle informazioni richieste; le imprese con fatturato inferiore ai 700 milioni di euro si attestano al penultimo posto con un punteggio del 45%; le imprese di terza fascia sono al secondo posto con la pubblicazione del 51% delle informazioni richieste e infine le imprese quotate si posizionano al vertice della classifica con un valore totale medio di disclosure del 91%.

Tabella n. 4.7 – Classifica e livello di disclosure nei siti aziendali delle aziende multiutility suddivise per fasce di reddito.

Classifica	Fascia aziendale di reddito	Livello di disclosure da 1 a 10
1°	Multiutility quotate	9,1
2°	Multiutility non quotate con fatturato superiore a 700 mln/€	5,1
3°	Multiutility non quotate con fatturato fino a 700 mln/€	4,5
4°	Multiutility non quotate con fatturato fino a 150 mln/€	3,3

Nella comunicazione economico-finanziaria vi è una certa omogeneità nella tipologia di informazioni pubblicate dalle multiutility di prima, seconda e terza fascia: la maggior parte di esse pubblica i bilanci tralasciando la relazione al bilancio e il *segment reporting* che, come mostrato dalla tabella n. 4.5, viene esposto nel sito internet solo da sei aziende su ventotto non quotate. Le multiutility quotate presentano invece tutte le informazioni ricercate, ad eccezione di una che non pubblica la relazione al bilancio.

Per quanto riguarda la comunicazione di corporate governance, le multiutility di prima fascia pubblicano in media il 39% delle sottosezioni richieste dall'analisi. Questo valore è stato in gran parte ottenuto grazie all'imposizione dell'amministrazione trasparente per le imprese a partecipazione pubblica che costituiscono la totalità delle società appartenenti a questa fascia. Anche per le multiutility di seconda fascia è evidente il ruolo positivo esercitato dall'obbligo di amministrazione trasparente: il 63% di queste imprese è a partecipazione pubblica e la restante parte si attesta su livelli molto bassi di comunicazione di corporate governance. Per quanto riguarda le multiutility con fatturato superiore ai 700 milioni di euro (terza fascia), queste hanno livelli di disclosure simili (leggermente superiori), rispetto a quelle di seconda fascia di reddito, con la pubblicazione del 48% delle informazioni ricercate per la comunicazione di corporate governance. Tutte le imprese quotate ottengono invece quasi il massimo del punteggio nella sezione dedicata alla governance aziendale, con qualche eccezione per le sottosezioni riguardanti il modello di governance, la struttura organizzativa e il risk management (tabella n. 4.4).

I grafici sottostanti mostrano il livello di comunicazione esterna, veicolata attraverso i siti internet aziendali, delle multiutility oggetto di esame suddivise per fasce di reddito.

Immagine 4.1 – Livello di disclosure nei siti web delle multiutility di prima fascia

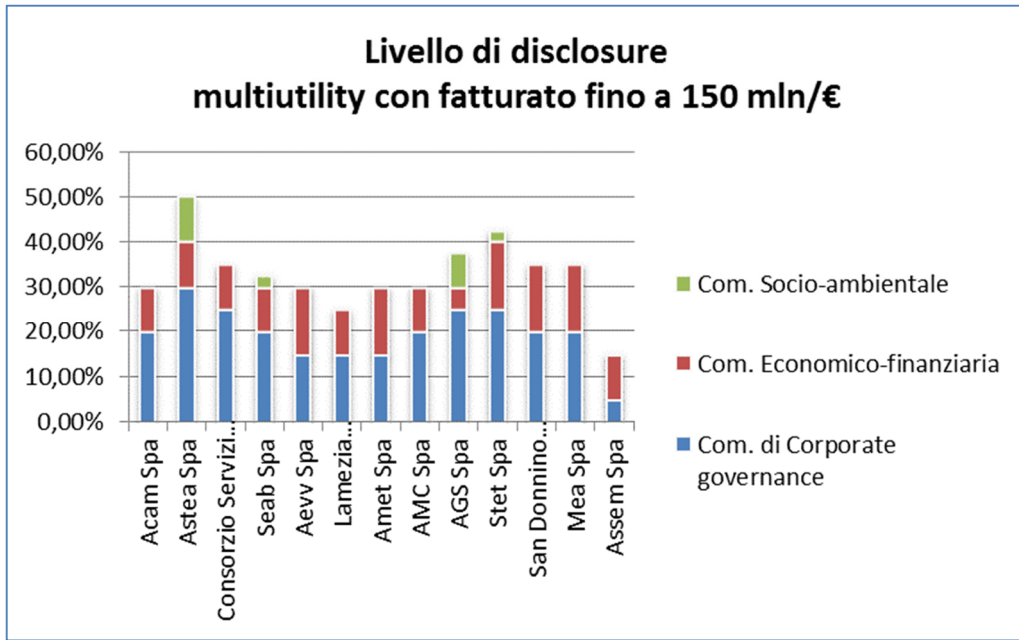


Immagine 4.2 - Livello di disclosure nei siti web delle multiutility di seconda fascia

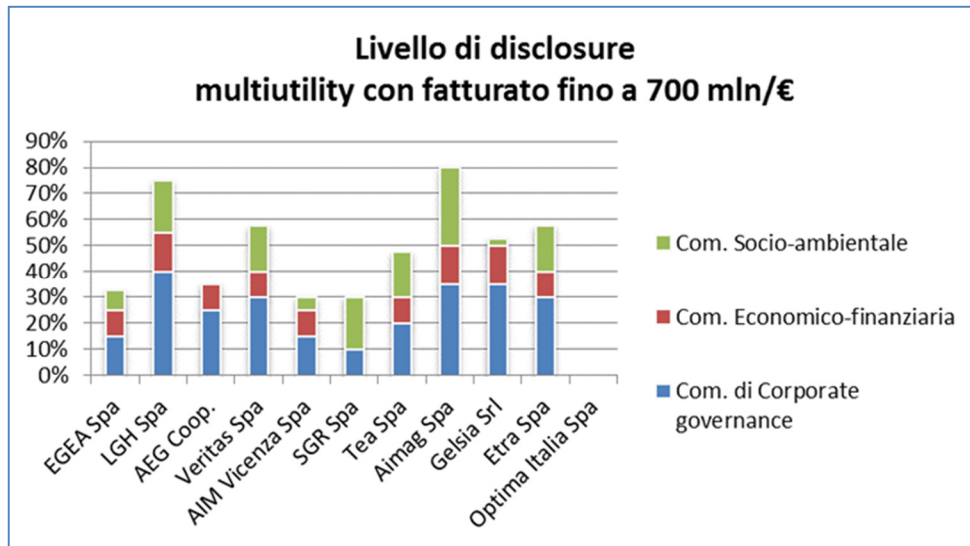


Immagine 4.3 - Livello di disclosure nei siti web delle multiutility di terza fascia

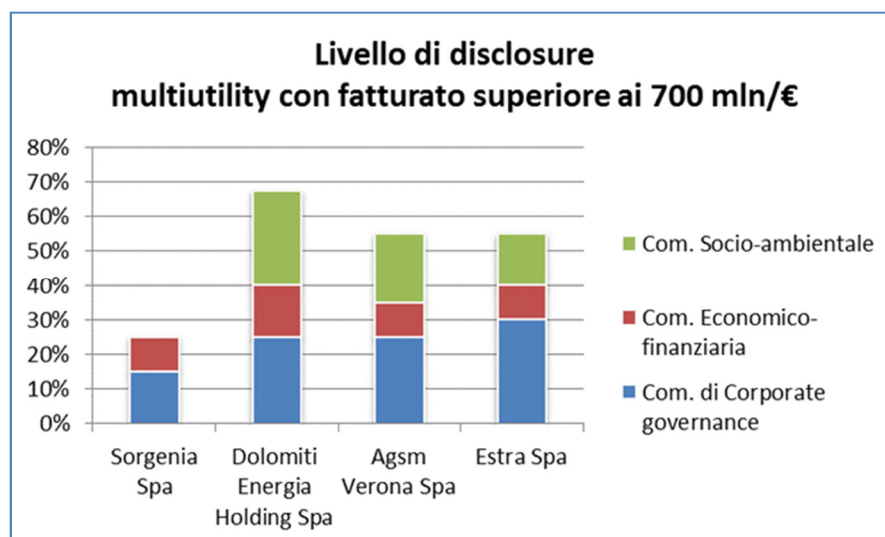
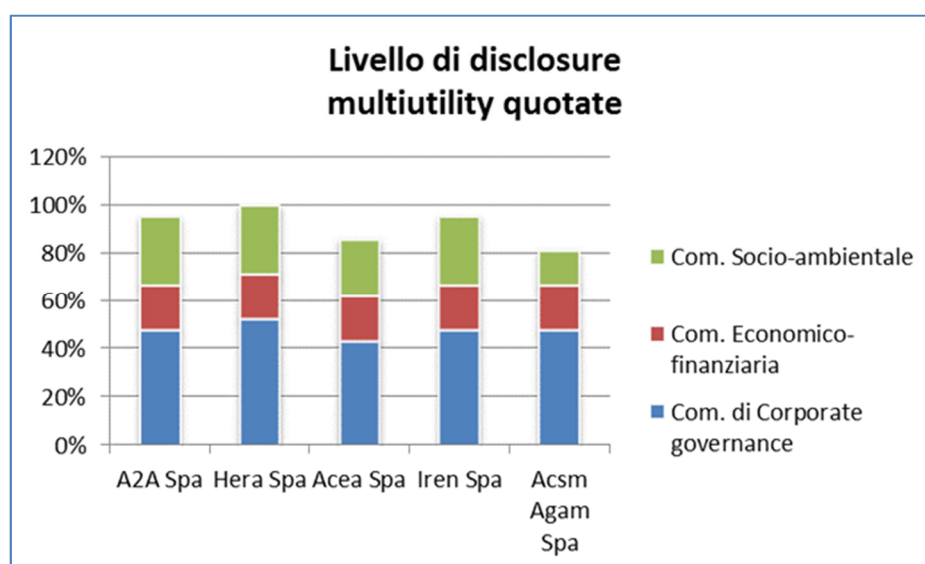


Immagine 4.4 - Livello di disclosure nei siti web delle multiutility di prima fascia



Per quanto attiene alla rendicontazione di sostenibilità e alle informazioni relative alla responsabilità sociale d'impresa presentate nei siti web delle multiutility campione, risultano differenti livelli informativi: per le multiutility di prima fascia la rendicontazione socio ambientale è praticamente assente, ad eccezione di quattro imprese tra le quali due pubblicano il bilancio di sostenibilità e sociale e due forniscono informazioni generiche sull'impegno nel risparmio energetico e nel rispetto per l'ambiente. Nella seconda fascia di reddito la comunicazione socio-ambientale è maggiore: solo due imprese non inseriscono informazioni in proposito e sei aziende pubblicano i documenti di rendicontazione della sostenibilità. Il livello

aumenta ancora con le imprese di terza fascia e con le quotate, tre delle quali ottengono il punteggio massimo.

Sembra dunque evidente come la comunicazione socio-ambientale aumenti all'aumentare delle dimensioni aziendali: in media, le multiutility di prima fascia pubblicano solamente il 6% delle informazioni ricercate (nove su tredici aziende ottengono un punteggio pari a zero); le imprese di seconda fascia salgono al 42% (con due aziende che ottengono zero) e quelle di terza al 52%. Tra le società appartenenti a quest'ultima fascia di reddito, Sorgenia è l'unica multiutility che redige un bilancio annuale di tipo integrato (contenente informazioni di natura economico-finanziaria, sociale ed ambientale) ma le viene attribuito un punteggio pari a zero per la comunicazione di sostenibilità in quanto il documento e le informazioni di sostenibilità non vengono pubblicate e rese disponibili nel sito internet aziendale. Infine le multiutility quotate forniscono in media l'87% delle informazioni di sostenibilità.

La tabella n. 4.8 mostra tutte le multiutility del campione oggetto di analisi che rendicontano la sostenibilità aziendale e la relativa tipologia di documenti di rendicontazione sociale pubblicati negli anni. Come possiamo vedere dalla tabella, molte di queste aziende rinnovano ogni anno il loro impegno nella rendicontazione sociale, altre hanno intrapreso questa attività solo da poco tempo, mentre altre ancora vi si sono approcciate negli anni precedenti per poi abbandonare questo tipo di rendicontazione.

Tabella n. 4.8 – Documenti di tipo volontario redatti dalle imprese multiutility

Rendicontazione socio-ambientale	Anni di pubblicazione				
	Bilancio ambientale	Bilancio sociale	Bilancio di responsabilità	Bilancio di sostenibilità	Bilancio integrato
Astea Spa		2007		2008-2011	
Alto Garda Servizi Spa		2014-2015			
Dolomiti Energia Holding Spa				2011-2015	
Agsm Verona Spa	2003-2012		2013-2014		
Estra Spa				2014-2015	
Egea Spa				2011-2015	
Linea Group Holding Spa				2007-2015	
Aeg Coop		2009-2010			
Veritas Spa	2012-2015				
AIM Vicenza Spa		2004 2012-2014		2005-2007	
Società Gas Rimini Spa				2011-2015	
Aimag Spa				2004-2015	
Gelsia Srl				2011	
Etra Spa				2008-2010 2011-2015	
A2A Spa				2009-2015	
Hera Spa				2003-2015	
Acea Spa				1998-2015	
Iren Spa				2010-2015	
Sorgenia Spa					2010-2015

Le multiutility che non producono documenti sulla sostenibilità aziendale sono per lo più le piccole realtà aziendali di proprietà pubblica o a partecipazione pubblica che, pur essendo impegnate in attività concernenti lo sviluppo sostenibile, quali progetti sociali, ambientali e culturali, non dispongono delle risorse necessarie da dedicare all'attività di rendicontazione di sostenibilità. Il D.lgs. 33/13 sull'amministrazione trasparente ha sicuramente aumentato la trasparenza delle aziende pubbliche e a partecipazione statale; nonostante quest'obbligo, si è evidenziato come in diversi casi la sezione "amministrazione trasparente" non sia completa, costantemente "in aggiornamento" o carente nei contenuti. La mancanza di una comunicazione dedicata alla sostenibilità e alla responsabilità d'impresa incide grandemente sulla qualità della disclosure aziendale: molte multiutility di piccole-medie dimensioni, concentrano gli sforzi di comunicazione rivolgendosi all'utente finale, pubblicizzando il prezzo dei servizi offerti e puntando meno sulle informazioni relative alla loro qualità, alla valorizzazione del territorio e all'etica d'impresa che potrebbero invece contribuire ad aumentare il proprio bacino d'utenza. Dall'analisi effettuata, risulta evidente la differenza nel grado di comunicazione veicolata dalle multiutility quotate rispetto alle altre imprese. Ciò è dovuto ai maggiori obblighi di legge cui sono sottoposte le aziende quotate, alla maggiore disponibilità di risorse economiche e umane e alla maggiore richiesta di informazioni e attenzioni da parte degli stakeholder aziendali, sulle tematiche socio-ambientali e sulle politiche di responsabilità sociale d'impresa che influiscono sulle decisioni di investimento degli azionisti attuali e potenziali, sull'immagine aziendale e di conseguenza sul valore dell'impresa stessa. Le maggiori multiutility italiane (A2A, Hera e Iren) presentano nel sito un'ampia disclosure: informazioni complete sul governo societario, dati economici suddivisi per settore di attività (energia, calore, ambiente, reti), bilanci d'esercizio, consolidati e le relazioni intermedie anche degli anni passati; forniscono informazioni sulla gestione del rischio, sugli impianti e sulle reti, sulla qualità dell'aria; presentano un'ampia informativa di sostenibilità e responsabilità d'impresa, pubblicano i bilanci di sostenibilità da diversi anni e aderiscono ad indici etici e associazioni internazionali come il Global Compact dell'ONU.

CAPITOLO 5

LA RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITÀ NELLE MULTIUTILITY: IL REPORT INTEGRATO DI A2A

5.1 Indagine condotta sulla rendicontazione socio-ambientale delle principali multiutility italiane.

Al fine di delineare una panoramica della situazione del reporting di sostenibilità e dell'applicazione delle linee guida IIRC nel settore delle multiutility, nel 2013 era stata condotta una ricerca a livello nazionale su 173 aziende del settore utility che si occupano della fornitura di servizi di pubblica utilità quali gas, energia elettrica, servizio idrico integrato, servizio di igiene urbana e telecomunicazioni. Il campione di aziende era stato poi ristretto a 41 società classificabili come multiutility in quanto fornitrici di due o più servizi. I dati e le informazioni erano stati raccolti attraverso l'ausilio dei siti internet delle aziende e il contatto diretto tramite e-mail.

In merito alla produzione di documentazione in ambito sociale, ambientale e di sostenibilità (e non ai contenuti di tali documenti) dai dati raccolti nel 2013 a confronto con le informazioni attuali, risulta che non vi sono sostanziali miglioramenti:

- Sorgenia e AcegasAps pubblicavano un bilancio denominato “Bilancio Integrato”. Attualmente Sorgenia continua a pubblicare un *annual report* contenente sia informazioni di natura economico-finanziaria sia di natura socio-ambientale secondo le linee guida GRI, senza però rendere disponibili i bilanci sul sito internet istituzionale che è stato modificato eliminando un'ampia serie di informazioni. AcegasAps è stata invece esclusa dalla presente analisi in quanto entrata a far parte del gruppo Hera che pubblica il bilancio di sostenibilità.
- Il Bilancio di Sostenibilità veniva pubblicato dal 29% del campione di imprese, contro l'attuale 33%; l'aumento è dovuto ad *Estra Spa* che ha introdotto questo tipo di bilancio negli ultimi anni.

- Per gli altri tipi di documenti quali bilanci ambientali, sociali e di responsabilità, la loro redazione avveniva da parte del 7% di imprese del campione esaminato nel 2013 e del 12% del campione attuale: rispetto a prima, vi è una impresa in più che redige il bilancio sociale.

Altro dato prodotto dalla ricerca è che più della metà delle aziende (il 54% del campione) non rendicontavano la sostenibilità aziendale. Attualmente, le multiutility che non pubblicano documenti di rendicontazione sociale sono il 45% del campione, facendo registrare un lieve miglioramento.

Tra le tipologie di bilanci di rendicontazione sociale pubblicati dalle aziende impegnate nel reporting di sostenibilità, predomina il bilancio di sostenibilità redatto secondo le linee guida GRI, mentre l'utilizzo delle linee guida proposte dall'IIRC per la redazione del bilancio integrato rimane scarsamente utilizzato.

La ricerca condotta nel 2013 era proseguita sottoponendo le imprese oggetto di studio ad una indagine conoscitiva sulle intenzioni future rispetto alla rendicontazione di sostenibilità: alle multiutility che rendicontavano la sostenibilità aziendale venne domandato, tramite contatto e-mail, quali fossero le previsioni rispetto l'evoluzione futura del loro sistema di reporting della sostenibilità aziendale e quali fossero le intenzioni rispetto all'eventuale adozione delle indicazioni fornite dall'IIRC per redazione del bilancio integrato (la pubblicazione del Framework <IR> è avvenuta nel 2013, dunque al momento dell'indagine non c'erano ancora le linee guida definitive).

Dall'indagine risultò che solo due aziende (Dolomiti Energia e Etra) intendevano evolvere il loro sistema di reporting della sostenibilità fino ad arrivare, tra qualche anno, alla pubblicazione del bilancio integrato. Altre società confermarono il loro impegno nella rendicontazione sociale e nel seguire gli aggiornamenti delle linee guida GRI per il bilancio di sostenibilità. Altre multiutility che avevano risposto al sondaggio, dichiararono invece di non considerare utili per l'azienda eventuali ulteriori sforzi in quest'ambito, ritenendoli una complicazione nella rendicontazione che implicherebbe un eccessivo consumo di risorse aziendali.

Di seguito vengono riportate alcune delle risposte ricevute nel 2013 dalle aziende contattate:

- *A2A Spa* non è intenzionata a passare alla redazione del bilancio integrato ma prevede di apportare miglioramenti al loro bilancio di sostenibilità, adottando le nuove linee guida GRI G4 e ampliando la sezione ambientale e sociale. Questa scelta viene giustificata con riferimento al livello molto elevato di rendicontazione richiesto dall'IIRC per la redazione del bilancio

integrato che l'azienda ritiene di non essere in grado di soddisfare. (A2A Sostenibilità, 7 agosto 2013).

- *Hera Spa* è intenzionata a continuare a mantenere separati bilancio di esercizio e bilancio di sostenibilità per poter meglio risaltare gli aspetti collegati alla sostenibilità e agli stakeholder aziendali. Inoltre dichiara che il loro bilancio di sostenibilità contiene già alcuni aspetti previsti nelle metodologie del reporting integrato. Le prospettive future puntano sul mantenimento di una completa aderenza alle linee guida GRI, in particolare alle nuove linee guida G4 che contenendo espliciti riferimenti al reporting integrato, permetteranno anche un avvicinamento alle richieste previste dalle linee guida in materia di reporting integrato. (Responsabile Reporting di Sostenibilità, 5 agosto 2013).

- *Società Gas Rimini Spa* ritiene che la redazione del bilancio integrato sarebbe per loro un'ulteriore complicazione non in linea con gli obiettivi di chiarezza e trasparenza della rendicontazione economica, sociale ed ambientale. Ciò per difficoltà nel conciliare la rigida formula di redazione del bilancio d'esercizio con quella più libera e creativa del bilancio di sostenibilità. Dunque il Gruppo sceglie di non redigere il bilancio integrato ma di mantenere separati i due documenti che solo insieme ma separati sono in grado di fornire una completa e chiara rendicontazione della realtà aziendale del Gruppo SGR. (SGR, 9 agosto 2013).

- *Etra Spa* dichiara di voler passare alla redazione del bilancio integrato per evidenziare le connessioni tra i temi ambientali e sociali e le strategie della società. Per questo motivo, la società pubblica attualmente il bilancio di esercizio e il bilancio sociale in un documento unico, se pur separati all'interno di esso. Questo documento vuole essere il punto di partenza per dimostrare la concreta correlazione tra l'aspetto economico e l'impatto sull'ambiente e sulla società. (Comunicazione e Relazioni esterne, 26 agosto 2013).

L'indagine sulle intenzioni di rendicontazione socio-ambientale delle multiutility, venne eseguita anche per quelle società che non producevano nessun tipo di documento di rendicontazione sociale, ottenendo però scarsi risultati sia nella quantità di risposte ricevute sia rispetto ai contenuti: solo *Estra Spa* dichiarò il suo impegno nella rendicontazione sociale a partire dalla pubblicazione del Bilancio di Sostenibilità 2013, cosa che non era stata possibile prima per motivi organizzativi (la società è infatti nata nel 2010 tramite la fusione tra Consiag S.p.A., Intesa S.p.A. e Coingas S.p.A).

5.2 Situazione attuale della rendicontazione di sostenibilità nelle aziende multiutility italiane.

Attualmente, tra le trentatré aziende analizzate, tredici pubblicano documenti di rendicontazione volontaria che seguono le indicazioni fornite dalle principali linee guida riconosciute a livello nazionale e internazionale. La tabella sottostante, aggiornata al 2017, illustra le linee guida utilizzate dalle imprese multiutility per la redazione dei loro documenti di rendicontazione socio-ambientale e il relativo livello di applicazione, il periodo di rendicontazione, la lunghezza dei report e l'eventuale *assurance* esterna.

Tutte le aziende fanno riferimento al framework proposto dal Global Reporting Iniziative nella sua versione più aggiornata, il G4, o nella versione precedente, il G3, inoltre, sette multiutility operanti nel settore elettrico applicano anche le linee guida del supplemento GRI "*Sustainability Reporting Guidelines & Electric Utility Sector Supplement*". Cinque aziende adottano il livello di aderenza alle linee guida GRI G4 "*in accordance core*", mentre il più esaustivo livello di aderenza "*in accordance comprehensive*", viene applicato da quattro aziende che rendicontano su tutti gli standard generali previsti dal framework GRI e su tutti gli aspetti materiali contenuti negli standard specifici.

Tabella n. 5.1 – Linee guida utilizzati nei report di sostenibilità delle multiutility.

Multiutility che redigono bilanci di sostenibilità						
Multiutility	Fascia di fatturato	Anno di rendicontazione	Linee guida di riferimento	Livello di applicazione delle linee guida GRI	Lunghezza del report (n. pagine)	Assurance esterna
Alto Garda Servizi Spa	1	2016	GRI - GBS	-	73	NO
Aimag	2	2015	GRI G4	<i>Comprehensive</i>	128	NO
Egea	2	2015	GRI G3.1 + Supplemento " <i>Electric Utilities Sector Disclosures</i> "	A	142	NO
Etra	2	2015	GRI G4 - GBS	<i>Core</i>	114	NO
Linea Group Holding	2	2015	GRI G4 - GBS	<i>Core</i>	204	NO
Società Gas Rimini	2	2015	GRI G4 + Supplemento " <i>Electric Utilities Sector Disclosures</i> " - GBS	<i>Core</i>	102	SI
Dolomiti Energia Holding	3	2016	GRI Standards - GBS - ODEC	-	136	NO
Estra	3	2015	GRI G3 - GBS	-	130	NO
Sorgenia	3	2015	GRI G4 + Supplemento " <i>Electric Utilities Sector Disclosures</i> " - IR Framework	<i>Core</i>	303	NO
A2A	Quotata	2016	GRI G4 + Supplemento " <i>Electric Utilities Sector Disclosures</i> " - IR Framework	<i>Core</i>	145 + 57 (supplemento)	SI
Acea	Quotata	2016	GRI G4 + Supplemento " <i>Electric Utilities Sector Disclosures</i> "	<i>Comprehensive</i>	238	SI
Hera	Quotata	2016	GRI G4 + Supplemento " <i>Electric Utilities Sector Disclosures</i> " - Aa1000 - GBS	<i>Comprehensive</i>	98	NO
Iren	Quotata	2016	GRI G4 + Supplemento " <i>Electric Utilities Sector Disclosures</i> "	<i>Comprehensive</i>	146	SI

Oltre alle linee guida GRI, alcune aziende indicano l'utilizzo di ulteriori linee guida specifiche per la redazione dei report di sostenibilità: sei aziende prendono a riferimento i principi di redazione proposti dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS) per la sezione del report dedicata alla determinazione e distribuzione del valore aggiunto. Le multiutility a partecipazione pubblica (Egea, Lgh, Dolomiti Energia, Etra) applicano il documento standard GBS dedicato alla rendicontazione sociale per il settore pubblico. Altri principi di rendicontazione cui le aziende fanno meno riferimento sono: le *“Linee guida per le aziende italiane multiutilities”* - ODEC di Milano; l'AccountAbility 1000 per la rendicontazione etico-sociale; le linee guida *“International IR Framework”* elaborate dall'*International Integrated Reporting Council* (IIRC), utilizzate nei loro report solo da Sorgenia e A2A per integrare le performance economico-finanziarie con quelle di sostenibilità.

Esaminando i documenti di disclosure volontaria pubblicati dalle multiutility considerate nello studio, si rilevano i contenuti dei documenti e una serie di elementi concernenti il ruolo attribuito dalle aziende al report di sostenibilità. All'interno dei report di sostenibilità, nella lettera agli stakeholder, le aziende indicano le motivazioni che hanno portato alla redazione del report: al documento è attribuita una funzione di trasparenza aziendale e viene citato quale strumento di dialogo verso gli stakeholder, in grado di comunicare la complessità aziendale e la sua capacità di creare valore nel tempo attraverso la qualità dei servizi, la sostenibilità, l'attenzione per il territorio, l'innovazione, l'efficienza e la sinergia tra i diversi settori di attività. Il report di sostenibilità viene ritenuto uno strumento per far conoscere ai portatori di interesse le attività del gruppo e i traguardi raggiunti in campo economico, sociale e ambientale nel rispetto dei principi di sostenibilità. La funzione del bilancio di sostenibilità di comunicare la capacità aziendale di creare valore sostenibile e condiviso, attraverso la realizzazione dell'equilibrio tra le dimensioni economica, sociale e ambientale, viene citato da quasi tutte le multiutility, in virtù del ruolo sociale che viene attribuito alle *public utility*, sempre più impegnate nell'educazione ambientale e nel dialogo con le nuove generazioni al fine di produrre ricadute positive sul territorio in cui operano. Il report viene inoltre considerato un utile strumento di verifica e monitoraggio delle performance ambientali, sociali ed economiche e di suggerimento per miglioramenti in campo etico-sociale ed ambientale; oltre che uno strumento per descrivere come le aziende integrano la sostenibilità e quindi gli aspetti economici, sociale e ambientali nella strategia aziendale di medio-lungo periodo, nei processi decisionali, nella governance e nel modello di business.

I contenuti dei bilanci di sostenibilità delle aziende esaminate seguono le tematiche previste nelle linee guida di riferimento per la redazione dei report: contengono la descrizione dell'identità aziendale, la storia, l'assetto organizzativo, gli obiettivi, la mission, la strategia di

sviluppo; l'identificazione dei servizi erogati nei diversi territori serviti, le relazioni aziendali, l'identificazione degli stakeholder chiave, delle loro esigenze e lo *stakeholder engagement*; descrizione dell'ambiente esterno e del mercato di riferimento; posizionamento strategico aziendale; fattori critici di successo; vantaggi competitivi; linee di crescita interna o esterna; risultati economici; l'impatto economico, sociale ed ambientale dell'azienda e la determinazione e distribuzione del valore aggiunto; previsioni e obiettivi futuri. I report di sostenibilità contengono tutte le informazioni rilevanti per l'attività aziendale e per gli stakeholder, determinate attraverso la matrice di materialità, come previsto dalle linee guida GRI e informazioni sul *welfare* aziendale; salute e sicurezza sul lavoro; consumi di energia; gestione dei rifiuti; gestione dei fornitori; anti corruzione; qualità e sicurezza dei servizi erogati; attenzione al cliente; creazione di valore economico; iniziative e progetti sul territorio. Il Gruppo Acea inserisce nel Bilancio di Sostenibilità anche il bilancio ambientale, contenente la quantificazione dei flussi fisici generati dalle attività svolte (i valori della produzione, le risorse utilizzate, gli scarti e le emissioni) e la *Communication on Progress* (CoP): comunicazioni annuali con cui le imprese aderenti al Global Compact delle Nazioni Unite informano i propri stakeholder sulle attività implementate e i risultati raggiunti nella realizzazione dei *Dieci Principi* relativi ai diritti umani e del lavoro, alla tutela dell'ambiente e alla lotta alla corruzione, promossi dall'organizzazione.

Tra le aziende multiutility prese in esame, A2A è quella che nell'ultimo anno ha evoluto maggiormente il proprio sistema di rendicontazione con la pubblicazione del suo "*Bilancio Integrato 2016*" che affianca le linee guida proposte dall'*International Integrated Reporting Council* per la redazione del bilancio integrato a quelle del *Global Reporting Initiative* per il bilancio di sostenibilità.

5.3 Il Bilancio integrato di A2A "Come A2A crea valore sostenibile".

Sin dalla sua costituzione, A2A ha sottolineato la vicinanza al territorio, l'attenzione al cliente e la volontà di costruire una multiutility integrata nei territori capace di creare e distribuire valore nel tempo a tutti i suoi stakeholder. La *mission*⁵⁶ del gruppo punta sull'offerta di servizi di alta qualità ed efficienza grazie all'impegno nella sostenibilità, valorizzazione del territorio e capacità di accogliere i cambiamenti e le opportunità offerte dalla *green economy* e dalle

⁵⁶ A2A, *Bilancio Integrato 2016*. P.24. Disponibile in: <https://www.a2a.eu/it/sostenibilita/documentazione> [Data di accesso: 27/09/17].

Smart City. Coerentemente con la *mission*, il modello di business di A2A si basa sulla gestione integrata e sostenibile dei capitali dell'organizzazione (capitale finanziario, manifatturiero, naturale, umano, intellettuale e relazionale) volta alla creazione di valore nel tempo, attraverso il sistema di governance, principi guida, strumenti di *risk assessment* e una strategia operativa caratterizzata da obiettivi di medio e lungo periodo.

5.3.1 Il Gruppo A2A: storia, business, numeri.

- *Storia*: il Gruppo A2A è una delle maggiori aziende multiutility italiane che conta più di 13.500 dipendenti ed è quotata alla borsa di Milano.

A2A nasce nel 2008 dalla fusione tra le ex aziende municipalizzate di Milano (AEM che si occupava del settore elettrico e AMSA della raccolta dei rifiuti) e di Brescia (ASM, impegnata nel settore dei trasporti e nella produzione di ghiaccio) ed è cresciuta negli anni attraverso una strategia di crescita per acquisizioni e partecipazioni. Per l'esercizio 2016, l'operazione principale è rappresentata dall'acquisizione del 51% del capitale sociale del gruppo Linea Group Holding (la seconda multiutility lombarda dopo A2A) che ha permesso di ampliare il servizio di raccolta e trattamento dei rifiuti e acquisire clienti in 125 comuni.

Al fine di semplificare la struttura societaria del Gruppo e facilitare l'integrazione tra le società controllate, è stata costituita nel 2016 la società *Unareti Spa* che integra le società operanti nel settore dei servizi a rete, controllate al 100% da A2A Spa.

In Italia, A2A opera e produce principalmente in Lombardia con sedi a Brescia, Milano, Bergamo e Sondrio; è inoltre presente anche in Europa: in Francia nel settore del teleriscaldamento e della produzione di energia elettrica; in Montenegro con la produzione e distribuzione di energia; in Gran Bretagna, Spagna e Grecia con partnership tecnologiche nel settore ambientale (sviluppo di impianti per il trattamento dei rifiuti). Grazie alle partnership industriali sottoscritte nel 2016 con alcune società di LGH, A2A si sta configurando secondo il modello di "*Multiutility dei Territori*" (operatore integrato sul territorio lombardo).

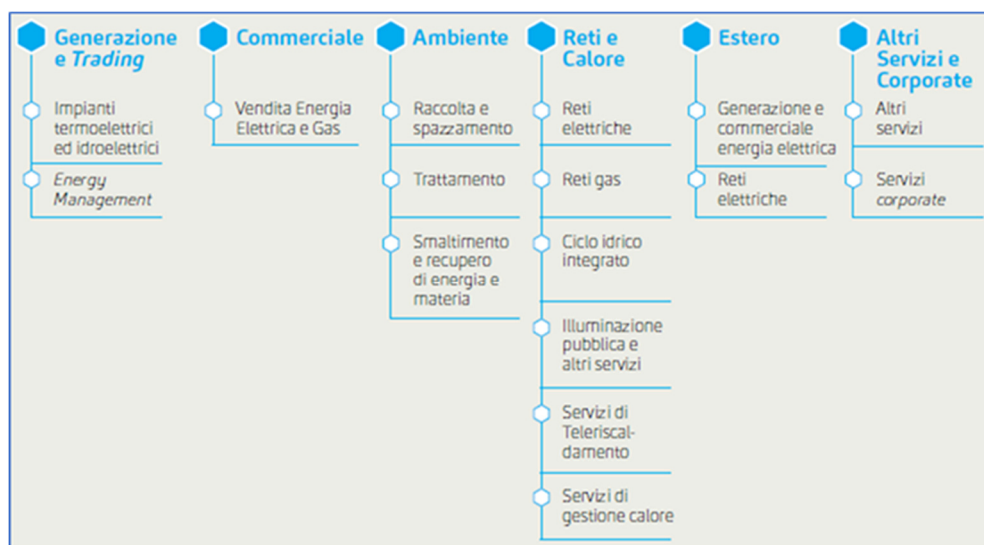
- *Business*: il Gruppo A2A ha sviluppato un modello di business multiutility nei settori della produzione, vendita e distribuzione di gas, energia elettrica e calore, della gestione del ciclo integrato dei rifiuti, del ciclo idrico integrato e delle *smart cities*.

Le attività dell'organizzazione sono configurate in sei *business unit*⁵⁷:

⁵⁷ A2A, *Relazione sulla gestione 2016*. P.10-12. Disponibile in: <https://www.a2a.eu/it/investitori/bilanci-relazioni> [Data di accesso: 27/09/17].

1. *Generazione e Trading*: la divisione “generazione” ha il compito di massimizzare l’efficienza degli impianti di generazione, minimizzando i costi di esercizio e manutenzione. La divisione “trading” si occupa della compravendita di energia elettrica, di combustibili e di titoli ambientali, massimizzando il profitto derivante dalla gestione del portafoglio energetico.
2. *Commerciale*: si occupa della vendita di energia elettrica e gas naturale ai clienti finali.
3. *Ambiente*: gestisce le attività del ciclo integrato dei rifiuti (raccolta e spazzamento delle strade, trattamento dei rifiuti nei centri di trasformazione, smaltimento in discarica o in impianti di combustione e recupero di materia ed energia attraverso la termovalorizzazione e l’impiego del biogas).
4. *Reti e Calore*: riguarda la gestione e la manutenzione delle reti di distribuzione di energia elettrica e gas naturale, degli impianti di cogenerazione e delle reti di teleriscaldamento. Si occupa inoltre della vendita di calore e di elettricità, dei servizi di illuminazione pubblica e della gestione del ciclo idrico integrato (captazione delle acque, gestione degli acquedotti, distribuzione idrica, gestione di reti fognarie e depurazione).
5. *Estero*: comprende le attività svolte dalle partecipate estere (produzione e vendita di energia elettrica e gestione delle reti di distribuzione elettrica).

Immagine n. 5.1 - Business Unit del Gruppo A2A



Fonte: 2016, Bilancio Integrato A2A.

6. *Altri Servizi e Corporate*: gli “altri servizi” riguardano i servizi di videosorveglianza, trasmissione dati, telefonia e accessi ad internet. Il comparto “corporate” guida, coordina e controlla la gestione industriale e i servizi a supporto del business e delle

attività operative (servizi amministrativi e contabili, legali, di approvvigionamento, di gestione del personale, di IT, di comunicazione ecc.).

- *Numeri*: nell'esercizio 2016, A2A registra risultati economici in crescita rispetto all'anno precedente: i ricavi, pari a 5.093 milioni di euro, sono cresciuti del 3,5% grazie al contributo, per circa 194 milioni di euro, apportato da LGH, al netto dei quali il risultato è in linea con quello dell'esercizio precedente. La crescita dei ricavi è stata frenata dalla riduzione delle vendite di energia elettrica e dal calo dei prezzi di vendita di gas ed elettricità.

Il Margine Operativo Lordo, superiore a 1,23 miliardi di euro, è cresciuto del 17,5% (+183 milioni di euro), grazie soprattutto ai margini positivi derivanti dalle *business unit* Commerciale (+41,2% di Ebitda) e Generazione e *Trading* (+16,1% di Ebitda). La crescita del comparto Commerciale è imputabile al maggior numero di componenti regolate a copertura dei costi di commercializzazione dell'elettricità nel mercato libero e tutelato (Delibera n. 659/2015 dell'AEEGSI) e all'acquisizione di nuovi clienti sul libero mercato (+100.000 clienti). I maggiori margini ottenuti nel business Generazione e *Trading* derivano dalla crescita della domanda interna e dei prezzi dell'energia elettrica dovuta al calo delle importazioni dagli impianti nucleari francesi (fermi per manutenzione)⁵⁸.

Nell'esercizio 2016 sono aumentati anche gli investimenti (+23%), soprattutto nelle *business unit* Reti e Calore e Ambiente. Nel Piano Strategico 2017-2021 si prevede una nuova accelerazione degli investimenti nel comparto reti e ambiente al fine di migliorarne lo sviluppo. La capogruppo A2A S.p.A. è quotata alla Borsa di Milano. Il titolo è scambiato in Borsa Italiana e sulle piattaforme Chi-X, BATS, Turquoise, Equiduct, Sigma-X, Aquis, BOAT OTC, LSE Europe OTC e BATS Chi-X OTC. I principali indici in cui è presente il titolo A2A sono: FTSE MIB, STOXX Europe, EURO STOXX, WisdomTree, MSCI Europe Small Caps e S&P Developed Ex-US. Gli azionisti di A2A sono 82.504, suddivisi tra investitori istituzionali e investitori *retail*. Gli investitori istituzionali detengono circa il 33,8% del capitale sociale, mentre gli investitori *retail* (circa 81.000) detengono il 12,9% del capitale sociale.

⁵⁸ A2A, *Relazione sulla gestione 2016*. P.94-97.

Immagine n. 5.2 - Risultati A2A per settori di attività

Milioni di euro	Generazione e trading		Commerciale		Ambiente		Reti e calore	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Ricavi	2.736	2.755	1.433	1.333	852	809	954	903
Costi per il personale	91	96	27	25	267	258	112	115
Margine Operativo Lordo	404	348	144	102	240	210	397	353
<i>% sui ricavi</i>	<i>14,8%</i>	<i>12,6%</i>	<i>10,0%</i>	<i>7,7%</i>	<i>28,2%</i>	<i>26,0%</i>	<i>41,6%</i>	<i>39,1%</i>
Ammortamenti, accantonamenti, svalutazioni	-438	-293	-24	-19	-75	-63	-170	-119
Risultato operativo netto	-34	55	120	83	165	147	227	234
<i>% sui ricavi</i>	<i>-1,2%</i>	<i>2,0%</i>	<i>8,4%</i>	<i>6,2%</i>	<i>19,4%</i>	<i>18,2%</i>	<i>23,8%</i>	<i>25,9%</i>
Investimenti lordi	36	65	8	4	79	59	213	181

Milioni di euro	Estero		Altri servizi		Elisioni		Totale	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Ricavi	233	242	195	186	-1.310	-1.307	5.093	4.921
Costi per il personale	45	46	99	89			641	629
Margine Operativo Lordo	69	53	-23	-18			1.231	1.048
<i>% sui ricavi</i>	<i>29,6%</i>	<i>21,9%</i>	<i>-11,8%</i>	<i>-9,7%</i>			<i>24,2%</i>	<i>21,3%</i>
Ammortamenti, accantonamenti, svalutazioni	-39	-280	-29	-59			-775	-833
Risultato operativo netto	30	-227	-52	-77			456	215
<i>% sui ricavi</i>	<i>12,9%</i>	<i>-93,8%</i>	<i>-26,7%</i>	<i>-41,4%</i>			<i>9,0%</i>	<i>4,4%</i>
Investimenti lordi	27	27	23	9			386	345

Fonte: adattamento da: A2A, Bilancio Consolidato 2106.

5.3.2 Evoluzione del reporting di sostenibilità in A2A.

Sin dai suoi primi anni di attività, A2A si è impegnata nella rendicontazione delle performance di sostenibilità con l'attivazione del "Progetto Sostenibilità di Gruppo", avente l'obiettivo di supportare il vertice aziendale nella definizione della politica di sostenibilità e nella pubblicazione annuale dei bilanci di sostenibilità.

Per quanto riguarda la governance di sostenibilità, il Comitato per il Territorio e la Sostenibilità assiste il CdA, il Presidente e l'AD nel definire la strategia di sostenibilità e gli strumenti di integrazione della sostenibilità nel business, al fine di favorire la creazione di valore nel tempo per gli stakeholder aziendali. Il CdA emana i programmi annuali delle attività di CSR che prevedono forum *multistakeholder*, la redazione di bilanci di sostenibilità territoriali, l'approvazione in Assemblea dei Soci del bilancio di sostenibilità di gruppo, l'approvazione del Piano e della Politica di sostenibilità, l'introduzione di obiettivi di sostenibilità ambientale e

sociale nel sistema di incentivazione del management (MbO) e il programma di formazione interna sui temi della sostenibilità.

La Politica e il Piano di Sostenibilità 2016 del Gruppo sono definiti in linea con i “*Sustainable Development Goals*”, i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite per il 2030⁵⁹.

Il Piano di Sostenibilità contiene gli obiettivi di sostenibilità e una serie di indicatori che permettono la misurazione dei risultati e il monitoraggio dell’efficacia nel tempo delle azioni intraprese. La Politica di Sostenibilità si basa su quattro pilastri:

1. *Economia Circolare*: gestione sostenibile dei rifiuti attraverso la raccolta differenziata (obiettivo del 67% di raccolta differenziata) e recupero di materia ed energia (obiettivo del 99% di rifiuti raccolti destinati al recupero);
2. *Decarbonizzazione*: riduzione delle emissioni di gas ad effetto serra in linea con gli obiettivi nazionali e comunitari e incremento delle vendite di energia da fonti rinnovabili.
3. *Smartness nelle Reti e nei Servizi*: utilizzo di nuove tecnologie (automazione avanzata) per accrescere l’affidabilità delle reti. L’azienda punta al mantenimento delle performance di *customer satisfaction* (circa il 90% di clienti soddisfatti) e all’ottenimento di 400 mila clienti on-line, prevede inoltre investimenti per 10 milioni di euro in servizi per la *smart city*.
4. *People Innovation*: attenzione alla responsabilità sociale d’impresa e impiego di nuove tecnologie operative per contribuire al benessere della comunità e al miglioramento delle condizioni di lavoro. Si prevedono *workshop* di ascolto territoriale, visite ispettive nei cantieri e il coinvolgimento di almeno il 20% dei dipendenti nel progetto *smartWorking*.

A2A aderisce al Global Compact e si impegna ad integrare i dieci principi universali dell’organizzazione (relativi a diritti umani, diritti del lavoro, lotta alla corruzione e rispetto dell’ambiente) nella strategia e nel business grazie alla definizione della Politica e del Piano di Sostenibilità. La disclosure su questi temi avviene attraverso il Bilancio Integrato che rappresenta la *Communication on Progress* (CoP) di livello “*advanced*”.

⁵⁹ I 17 obiettivi dei *Sustainable Development Goals* dell’ONU per lo sviluppo integrato in ambito sociale, economico e ambientale riguardano: 1. Fine della povertà; 2. Azzeramento della fame; 3. Salute e benessere per tutti; 4. Educazione per tutti; 5. Parità dei sessi; 6. Acqua pulita e condizioni igieniche a tutti; 7. Energia pulita e a prezzi accessibili; 8. Lavoro dignitoso e crescita economica; 9. Innovazione e infrastrutture; 10. Riduzione delle disuguaglianze tra i Paesi; 11. Creare città e comunità sostenibili; 12. Sviluppare modelli di consumo e produzione responsabile; 13. Protezione del clima; 14. Protezione degli ecosistemi sottomarini; 15. Protezione degli ecosistemi terrestri; 16. Favorire pace, giustizia e istituzioni; 17. Collaborare a livello globale per raggiungere gli obiettivi.

Sin dai suoi primi anni di attività, A2A rendiconta il proprio impegno nella responsabilità sociale d'impresa attraverso i bilanci di sostenibilità, considerati importanti strumenti di comunicazione e coinvolgimento degli stakeholder, di monitoraggio dei risultati ottenuti e dei progressi attesi in ambito sociale e ambientale e atti al miglioramento del profilo di responsabilità sociale del Gruppo⁶⁰.

I primi bilanci di sostenibilità di A2A sono redatti secondo i principi di rendicontazione proposti dal GRI, versione G3 con livello B+ di applicazione delle linee guida e secondo gli standard definiti dal GBS per quanto attiene la determinazione e ripartizione del valore aggiunto. La struttura dei documenti segue dunque gli *Standard Disclosures* delle linee guida G3, articolandosi in cinque sezioni:

- 1- *Profilo del gruppo*: presentazione del Gruppo A2A, storia, valori, assetto organizzativo e orientamento strategico.
- 2- *Strumenti di Sostenibilità*: principi e strumenti di gestione adottati dal Gruppo per il governo delle tematiche di sostenibilità.
- 3- *Responsabilità economica*: dati economici e finanziari di maggior rilievo e schema della determinazione e distribuzione del valore aggiunto generato dalle società del Gruppo.
- 4- *Responsabilità ambientale*: impegno nei confronti dell'ambiente, attività svolte e risultati conseguiti in quest' ambito.
- 5- *Responsabilità sociale*: relazioni con gli stakeholder e iniziative sociali e culturali.

L'impegno e il progressivo miglioramento nella rendicontazione di sostenibilità da parte di A2A si riflettono nel Bilancio di Sostenibilità 2012 per il quale viene dichiarato un livello A+ di aderenza alle linee guida GRI G3. Nel documento vengono riportate, con il massimo dettaglio possibile, tutte le informazioni qualitative e quantitative sulle attività svolte durante il periodo di rendicontazione, il loro impatto sugli stakeholder e sugli aspetti ambientali (riduzione delle emissioni, generazione di energia da fonti rinnovabili, mobilità sostenibile ed efficienza energetica), economici (valore aggiunto distribuito, investimenti, ecc.) e sociali (occupazione, collaborazioni con le comunità locali, iniziative di interesse sociale e culturale). Sono migliorate le aree del report dedicate alle iniziative sociali e di formazione sul territorio, alle emissioni degli impianti e allo sviluppo di energie rinnovabili, alla raccolta differenziata e ai dati sull'occupazione. Inoltre i contenuti del report sono stati definiti sulla base dell'analisi di materialità delle informazioni, condotta tenendo in considerazione le richieste da parte delle linee guida GRI, di *rating* etici (*Carbon Disclosure Project*, *Vigeo*, *SAM*) e in base ai risultati

⁶⁰ A2A, Relazione sulla gestione 2016. P. 178-179.

derivanti da sondaggi su clienti e visitatori del sito internet, incontri con le società/direzioni e con le Associazioni dei Consumatori.

Nel 2015, A2A si allinea alla nuova versione G4 delle linee guida GRI pubblicate nel 2013, adottando un livello “*in accordance core*” di aderenza alle stesse.

Considerando la sostenibilità quale fattore competitivo da integrare sempre più nella strategia aziendale e valore etico profondamente radicato nell’identità aziendale, sottolineando il forte legame con i territori in cui l’azienda opera e dichiarando la volontà di fornire agli stakeholder una visione chiara e sintetica di come l’azienda crea valore nel tempo, il Bilancio di Sostenibilità 2015 costituisce per A2A il primo passo verso l’adesione al *framework* dell’IIRC al quale si accorda pienamente con il successivo “Bilancio Integrato 2016”. Con quest’ultimo documento, A2A intende comunicare come l’integrazione tra gli aspetti economici, sociali e ambientali influisca sui processi decisionali, sulla strategia, sulla governance e sul modello di business e descrivere come i differenti business aziendali sono interconnessi ai capitali creando valore nel tempo.

5.3.3 Bilancio Integrato 2016 di A2A: linee guida di riferimento.

Il Bilancio Integrato 2016 di A2A, avvalendosi dell’analisi dei capitali utilizzati dalla società, ha l’obiettivo di comunicare come l’azienda crea valore nel tempo e di mostrare come gli aspetti economici, sociali e ambientali sono integrati nei processi decisionali aziendali, nella strategia, nella governance e nel modello di business del gruppo.

Il Bilancio rappresenta l’andamento economico-finanziario e le performance sociali e ambientali del gruppo A2A, avvalendosi principalmente dell’utilizzo di due linee guida di rendicontazione sociale: le linee guida GRI G4 per la redazione dei report di sostenibilità e le linee guida IIRC per la redazione dei report integrati.

Il bilancio si configura come un documento scorrevole e di facile lettura, soddisfacendo i requisiti di semplicità, brevità e chiarezza richiesti dagli standard di rendicontazione per questo tipo di report. Il sottotitolo del documento, “*Come A2A crea valore nel tempo*”, sottolinea l’obiettivo del bilancio di mostrare in modo trasparente i processi di creazione di valore e l’intenzione dell’azienda di compiere uno sforzo informativo superiore rispetto a quanto già fatto con i bilanci di sostenibilità pubblicati negli esercizi precedenti.

Le *Sustainability Reporting Guidelines* del GRI sono state utilizzate nella versione G4 con un livello di aderenza “*in accordance – core*”, per cui nel Bilancio Integrato vengono rendicontati

quasi tutti gli indicatori dei *General Standard Disclosure* e almeno un indicatore degli *Specific Standard Disclosures* per ogni aspetto materiale individuato.

L'adesione al framework dell'*International Integrated Reporting Council* ha influenzato la struttura e l'obiettivo del report che segue la logica dei capitali al fine di mostrare i processi di creazione di valore.

Attraverso l'utilizzo delle linee guida GRI, il Bilancio Integrato di A2A risponde anche agli otto elementi di contenuto che devono essere presenti in un report integrato secondo il Framework <IR>, indicati nel paragrafo "*Contenuti del Framework <IR>*" (Cap. 3, P.69).

I capitoli iniziali del report spiegano come le sinergie tra i capitali e le interconnessioni tra questi e i differenti business aziendali permettono al gruppo di creare valore nel tempo. In particolare, la creazione di valore per A2A e per i suoi stakeholder avviene attraverso:

- L'integrazione dell'azienda con i territori e con le persone che vi abitano grazie allo sviluppo di attività con le imprese locali e la creazione di sinergie, efficienza industriale ed economie di scala;
- La gestione integrata e sostenibile dei capitali da cui l'organizzazione dipende (finanziario, manifatturiero, naturale, umano, intellettuale e relazionale);
- L'integrazione della sostenibilità nella strategia di sviluppo aziendale e nel modello di business.

Nelle linee guida IIRC, il modello di business è l'elemento centrale per la creazione di valore basata sul monitoraggio dei capitali aziendali ed è definito come il processo di gestione di input e loro trasformazione in output, al fine di accrescere il valore generato nel tempo dall'organizzazione. Il Bilancio Integrato di A2A descrive come i capitali vengono gestiti dalle *business unit* aziendali attraverso il modello di business, assicurandone la preservazione nel lungo periodo grazie all'integrazione della sostenibilità nella governance, nei principi guida, nel *risk management* e nella strategia operativa.

Immagine n. 5.3 - Il Modello di Business del Gruppo A2A



Fonte: A2A. Bilancio Integrato 2016.

5.3.3.1 Processo di redazione del Bilancio Integrato A2A e unità coinvolte⁶¹.

La redazione del Bilancio Integrato ha avuto inizio con la definizione del perimetro di rendicontazione ovvero dalla scelta delle società del gruppo A2A da includere nella raccolta, nell'analisi e nella gestione delle informazioni da utilizzare per la stesura del report. I contenuti del bilancio sono stati selezionati tenendo in considerazione i risultati di un'analisi di materialità che ha indagato gli argomenti ritenuti rilevanti dall'azienda e dai suoi stakeholder. Infine il documento è stato sottoposto ad approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, dell'Assemblea degli Azionisti e a revisione da parte di una società esterna.

⁶¹ A2A, *Bilancio Integrato 2016*. P. 6-9.

- *Perimetro di rendicontazione:* per la redazione del Bilancio Integrato sono state considerate le performance economiche, sociali e ambientali delle società del gruppo A2A rientranti nel perimetro di consolidamento dell'esercizio 2016 e selezionate in base alla loro significatività rispetto ai capitali rendicontati:
 - Capitale Finanziario: tutte le società incluse nel Bilancio Consolidato;
 - Capitale Manifatturiero e Capitale Naturale: società che hanno attività industriali;
 - Capitale Umano: società che hanno almeno un dipendente;
 - Capitale Intellettuale: tutte le società tranne quelle con partecipazioni esclusivamente finanziarie;
 - Capitale Relazionale: società con attività commerciali o industriali e che non hanno partecipazioni esclusivamente finanziarie.

- *Analisi di materialità:* i contenuti del report sono stati definiti in base ad un processo di analisi di materialità che ha portato all'identificazione degli argomenti rilevanti per il gruppo e per i suoi stakeholder, in modo tale da soddisfarne le aspettative e generare e distribuire valore secondo i principi della responsabilità sociale d'impresa.

La misurazione della rilevanza per gli stakeholder è avvenuta in base ai risultati ottenuti da forum, questionari on line e dall'analisi del database che registra le attività di coinvolgimento degli stakeholder. La rilevanza dei temi per A2A è stata misurata attraverso un sondaggio cui sono state sottoposte le direzioni/società del gruppo. Dall'analisi sono emersi 23 temi materiali sulla base dei quali sono stati selezionati gli aspetti GRI G4 da presentare nel bilancio.

- *Unità coinvolte nel processo di redazione del report:* la Funzione CSR si è occupata della raccolta e del controllo dei dati utilizzati nella redazione del report. Il processo è stato gestito attraverso l'invio di schede excel ai responsabili delle funzioni aziendali, delle sedi territoriali e delle società rientranti nel perimetro di rendicontazione. La Funzione Ambiente si è occupata dei dati sulla responsabilità ambientale, raccolti attraverso il software EMS (*Environmental Management System*).

Tabella n. 5.1 – Temi materiali individuati da A2A

TEMATICHE SOTTOPOSE A VALUTAZIONE DI RILEVANZA	
<i>CAPITALE FINANZIARIO</i>	1- Promozione di criteri ESG verso gli investitori e integrazione nei processi di investimento 2- Creazione di valore economico condiviso
<i>CAPITALE INTELLETTUALE</i>	3- Innovazione tecnologica e <i>Smart City</i>
<i>CAPITALE MANIFATTURIERO</i>	4- Gestione efficiente degli impianti e delle reti
<i>CAPITALE NATURALE</i>	5- Economia circolare 6- Uso efficiente dell'acqua 7- Cambiamento climatico ed efficienza energetica 8- Tutela del territorio 9- Depurazione delle acque reflue 10- Gestione dei trasporti e della logistica
<i>CAPITALE RELAZIONALE</i>	11- Responsabilità, Sicurezza e Qualità nella fornitura di servizi e prodotti 12- Rapporto con la comunità locale 13- Accessibilità del servizio 14- Gestione responsabile della catena di fornitura 15- <i>Citizen Education</i> 16- <i>Lobbying</i> e politica pubblica
<i>CAPITALE UMANO</i>	17- Tutela della salute e della sicurezza sul lavoro 18- Valorizzazione del capitale umano 19- Diversità e <i>welfare</i> aziendale 20- Relazioni sindacali
<i>GOVERNANCE</i>	21- Diritti umani 22- Etica, integrità e <i>compliance</i> a leggi e regolamenti 23- Elementi ESG nella governance aziendale

Fonte: adattamento da: A2A, Bilancio Integrato 2016.

- *Approvazione, valutazione e revisione del bilancio*: il documento è stato approvato il 3 aprile 2017 dal Consiglio di Amministrazione di A2A ed è stato poi sottoposto ad approvazione da parte dell'Assemblea degli Azionisti, in concomitanza all'approvazione del Bilancio Consolidato. A2A dichiara che, in base alla copertura

delle “*General Standard Disclosures*” e degli indicatori “*Specific Standard Disclosure*” delle linee guida GRI G4, il bilancio è redatto secondo l’opzione “*in accordance – core*” di aderenza alle stesse. Successivamente il report è stato sottoposto a revisione da parte di una società esterna che, secondo i criteri indicati dal principio *International Standard on Assurance Engagement 3000* (“ISAE 3000”), ha certificato l’assenza di errori significativi per gli aspetti inerenti all’informativa GRI.

5.3.3.2 *Struttura e contenuti del Bilancio Integrato A2A.*

Il bilancio si compone di quattro capitoli dedicati a Governance, Opportunità e Rischi, Modello di business e strategia, *Stakeholder engagement* e analisi di materialità e di successivi sei capitoli concernenti i capitali che influenzano e sono influenzati dalle attività aziendali (capitale finanziario, manifatturiero, naturale, umano, intellettuale e relazionale).

Per ogni informazione presente nel documento, saranno di seguito indicati il nome della categoria di indicatori GRI.G4 e i numeri degli indicatori corrispondenti, congruemente al *GRI Content Index* del bilancio A2A. Inoltre, per evidenziare la congruità con quanto richiesto dalle linee guida IIRC, saranno indicate le corrispondenze con i contenuti del Framework <IR>. Come previsto dalle *General Standard Disclosures* delle linee guida GRI.G4, il bilancio si apre con tre paragrafi introduttivi riguardanti:

1- *La lettera agli stakeholder* da parte del presidente e dell’amministratore delegato, contenete la presentazione del nuovo Bilancio Integrato A2A, gli obiettivi di sviluppo sostenibile, le azioni intraprese e i risultati ottenuti in ambito economico, sociale ed ambientale.

<i>General Standard Disclosure</i>	N. indicatore
Strategia ed analisi	G4 1

2- *La nota metodologica* al Bilancio Integrato 2016 che contiene indicazioni sulla scelta dell’utilizzo contemporaneo delle linee guida GRI e IIRC per la redazione del report; informazioni sulle funzioni aziendali che si sono occupate della raccolta ed elaborazione dei dati contenuti nel bilancio (Funzione CSR e Funzione Ambiente) e le procedure utilizzate; informazioni sulla revisione del bilancio da parte di una società esterna, sull’approvazione formale del documento in Assemblea degli Azionisti e sul perimetro di rendicontazione utilizzato.

General Standard Disclosure	N. indicatore
Profilo dell'organizzazione	G4 13
Aspetti materiali e perimetro	G4 17-18-22
Parametri di bilancio	G4 28-29-30

Framework <IR>	
Base di preparazione e presentazione: in che modo l'organizzazione determina gli aspetti da includere nel report integrato e come vengono quantificati e valutati tali aspetti?	<ul style="list-style-type: none"> • Perimetro di reporting e modalità di determinazione.

3- Il Gruppo A2A nel quale vengono indicati i settori di attività del gruppo e le aree geografiche di riferimento.

General Standard Disclosure	N. indicatore	Specific Standard Disclosure	DMA e N. indicatore
Profilo dell'organizzazione	G4 4-6-8-9	Gestione efficiente degli impianti e delle reti	EN 4, EU 1-2

Il Bilancio Integrato prosegue con i successivi dieci capitoli, di cui i primi quattro dedicati alla *governance*, alla gestione dei rischi, al modello di *business* e al coinvolgimento degli *stakeholder* e gli ultimi sei dedicati ai capitali utilizzati dal gruppo A2A.

➤ *Capitolo 1 - Governance.*

Contiene la composizione del Consiglio di Amministrazione e due paragrafi:

1.1 - Governance di sostenibilità: viene descritto il ruolo del Comitato per il Territorio e la Sostenibilità nell'indirizzare gli organi di governo nella scelta della strategia e degli strumenti di integrazione della sostenibilità nel *business* aziendale e le attività intraprese dal Comitato durante il 2016, in ottemperanza al programma di *Corporate Social Responsibility* 2016-1017.

General Standard Disclosure	N. indicatore	Specific Standard Disclosure	DMA e N. indicatore
Governance	G4 34-35-36-38-39-40-41-42-43-47	Diversità e <i>welfare</i> aziendale	LA 12

1.2 - *Strumenti di governance*: informazioni su Modello di Organizzazione Gestione e Controllo (ex D.lgs. 231/01), Codice Etico del Gruppo, Organismo di Vigilanza, corruzione e Sistemi di Gestione certificati della Qualità, dell’Ambiente e della Sicurezza per la gestione della Politica di Sostenibilità del Gruppo e della Politica per la Qualità, l’Ambiente e la Sicurezza (ISO14001 per l’ambiente, ISO9001 per la qualità, OHSAS18001 per la salute e la sicurezza sul lavoro e Registrazione EMAS).

General Standard Disclosure	N. indicatore	Specific Standard Disclosure	DMA e N. indicatore
Aspetti etici	G4 56-57-58	Diritti umani	HR 2-3
		Etica integrità e <i>compliance</i> a leggi e regolamenti	SO 3-4-5

Framework <IR>
Governance: in che modo la struttura di governance dell’organizzazione sostiene la sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine?

➤ *Capitolo 2 - Opportunità e rischi.*

In questo capitolo viene descritto:

2.1 - *Il contesto* di sostenibilità a livello globale, europeo e nazionale in cui l’azienda opera: si parla dell’Agenda 2030, approvata nel 2015 dalle Nazioni Unite per promuovere lo sviluppo sostenibile a livello globale attraverso l’impegno, pubblico e privato, nel raggiungimento di 17

obiettivi riguardanti pace, sicurezza, giustizia, inclusione sociale e responsabilità ambientale; dell'accordo di Parigi sul clima (COP21) che entrerà in vigore dal 2020 e che regola le emissioni di gas ad effetto serra; della Direttiva Europea 2014/95 - “*Non financial disclosure*” che, dal 2017, prevede l'obbligo per le società di interesse pubblico, di fornire un'informativa sulla gestione delle tematiche sociali ed ambientali.

General Standard Disclosure	N. indicatore	Specific Standard Disclosure	DMA e N. indicatore
Strategia ed analisi	G4 2	Promozione dei criteri ESG presso gli investitori e integrazione nei processi di investimento	EC 2
Profilo dell'organizzazione	G4 14		
Governance	G4 45-46		

Framework <IR>	
Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno: che cosa fa l'organizzazione e in quali circostanze opera?	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente esterno

2.2 - *Il processo di analisi e gestione dei rischi e delle opportunità*: viene descritto il metodo *Enterprise Risk Management (ERM)* utilizzato da A2A per la rilevazione e misurazione dei rischi con il coinvolgimento periodico di tutte le strutture aziendali per l'identificazione delle criticità e dei piani di azione e la valutazione dell'impatto economico-finanziario e reputazionale di ogni rischio individuato sull'azienda, sulla qualità dei servizi erogati e su ambiente, salute e sicurezza.

Framework <IR>
Rischi e opportunità: quali opportunità e rischi specifici influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine e in che modo essi vengono gestiti?

General Standard Disclosure	N. indicatore	Specific Standard Disclosure	DMA e N. indicatore
Strategia ed analisi	G4 2	Promozione dei criteri ESG presso gli investitori e integrazione nei processi di investimento	EC 2
Profilo dell'organizzazione	G4 14	<i>Citizen education</i>	SO 2
Governance	G4 45-46	Gestione responsabile della catena di fornitura	SO 9-10
		Diritti umani	HR 9

➤ *Capitolo 3 - Modello di business e strategia.*

In questo capitolo vengono definiti la *mission* e i valori sui quali si fonda il *business model* aziendale basato sull'integrazione con i territori e con le persone per creare e distribuire valore duraturo nel tempo a tutti gli stakeholder.

Mission: “Garantire alle città servizi essenziali caratterizzati dai più alti standard di qualità ed efficienza, grazie a sostenibilità, valorizzazione dei territori e attitudine al cambiamento⁶²”.

Valori: innovazione, responsabilità (creazione di valore), eccellenza, partecipazione (ascolto e collaborazione con le persone) e sostenibilità (riduzione degli impatti sull'ambiente).

General Standard Disclosure	N. indicatore
Aspetti etici	G4 56

Framework <IR>	
Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno: che cosa fa l'organizzazione e in quali circostanze opera?	<ul style="list-style-type: none"> • Missione, visione, e informazioni di contesto.

⁶² A2A, *Bilancio Integrato 2016*. P. 24.

Comprende i paragrafi:

3.1 - *Modello di business*: concepito per permettere alle *Business Unit* di gestire in modo integrato e sostenibile i capitali aziendali al fine di creare valore sostenibile nel tempo attraverso l'ausilio del sistema di *governance*, di principi guida, strumenti di *risk assessment* e della strategia operativa (piano industriale e di sostenibilità).

General Standard Disclosure	N. indicatore
Aspetti etici	G4 56

Framework <IR>
Modello di business: qual è il modello di business dell'organizzazione?

3.2 - *Catena del valore*: vengono illustrati gli *input* che dalla comunità sociale vengono immessi nella catena del valore di ogni attività aziendale (ciclo dei rifiuti, calore, gas, elettricità e acqua), i collegamenti tra esse e gli *output* che da queste vengono rilasciati nella comunità.

General Standard Disclosure	N. indicatore
Aspetti etici	G4 56
Profilo dell'organizzazione	G4 12

3.3 - *Strategia di sostenibilità*: sono descritti la politica e il piano di sostenibilità con le relative aree di attività (economia circolare, decarbonizzazione, *smartness* nelle reti e nei servizi e *people innovation*), le azioni da intraprendere e gli obiettivi al 2020, i KPI per il monitoraggio dei risultati e il loro stato di avanzamento e la tipologia di capitale che ogni azione coinvolge.

General Standard Disclosure	N. indicatore	Specific Standard Disclosure	DMA e N. indicatore
Aspetti etici	G4 56	Promozione dei temi ESG verso gli investitori e integrazione nei processi di investimento	EC 2

Framework <IR>
Strategia e allocazione delle risorse: quali sono gli obiettivi dell'organizzazione e come intende raggiungerli?

➤ *Capitolo 4 - Stakeholder engagement e analisi di materialità.*

In questo capitolo viene descritta l'attività di *stakeholder engagement* svolta dal Gruppo A2A, rendicontata annualmente e sono presentati i suoi *stakeholder* (Azionisti e Investitori, Clienti e Collettività, Istituzioni e Comunità, Fornitori, Ambiente e le Persone di A2A).

General Standard Disclosure	N. indicatore	Specific Standard Disclosure	DMA e N. indicatore
Coinvolgimento degli stakeholder	G4 24-25-26-27	<i>Citizen education</i>	Partecipazione degli stakeholder nel processo di <i>decision making</i> ; SO 1

Framework <IR>	
Strategia e allocazione delle risorse: quali sono gli obiettivi dell'organizzazione e come intende raggiungerli?	<ul style="list-style-type: none"> • Processo di <i>stakeholder engagement</i>

Comprende i paragrafi:

4.1 - I forumAscolto: sono indicate le attività di coinvolgimento per promuovere e migliorare la sostenibilità di gruppo quali incontri e forum di ascolto *multistakeholder* riguardanti la responsabilità economica, sociale e ambientale, le relazioni con il territorio e le comunità locali, la creazione di valore, la qualità dei servizi, le reti e le infrastrutture, l'economia circolare, le *smart city* ecc.

General Standard Disclosure	N. indicatore	Specific Standard Disclosure	DMA e N. indicatore
Coinvolgimento degli stakeholder	G4 24-25-26-27	<i>Citizen education</i>	Partecipazione degli stakeholder nel processo di <i>decision making</i> ; SO 1
Governance	G4 37		

4.2 - *Matrice di materialità*: viene rappresentata la matrice di materialità e sono definite le 23 tematiche materiali riguardanti il sistema di *governance* e i sei capitali utilizzati dal gruppo che A2A ha individuato in base al contesto di riferimento, ai *trend* di settore e alle valutazioni da parte degli stakeholder e dell'azienda.

General Standard Disclosure	N. indicatore
Aspetti materiali e perimetro	G4 18-19-23

Framework <IR>	
Base di preparazione e presentazione: in che modo l'organizzazione determina gli aspetti da includere nel report integrato e come vengono quantificati e valutati tali aspetti?	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi di materialità • Metodi usati per quantificare e valutare le questioni materiali

Con il quinto capitolo si apre la sezione del Bilancio Integrato dedicata ai capitali utilizzati dal gruppo A2A: capitale finanziario, manifatturiero, naturale, umano, intellettuale e relazionale. All'apertura di ogni capitolo sono evidenziati i numeri chiave e i temi materiali relativi al capitale di riferimento con la descrizione del tema, l'indicazione dei rischi per la sostenibilità, la modalità di gestione (DMA), le azioni intraprese nel 2016 e le azioni previste nel Piano di Sostenibilità rispetto al tema di riferimento.

La descrizione dei capitali risponde ai contenuti del Framework <IR> relativi a:

- Strategia e allocazione delle risorse: quali sono gli obiettivi dell'organizzazione e come intende raggiungerli?
- Performance: in quale misura l'organizzazione ha raggiunto i propri obiettivi strategici relativi al periodo di reporting e quali sono i risultati ottenuti in termini di effetti sui capitali?

➤ *Capitolo 5 - Capitale finanziario.*

Temi materiali identificati per il capitale finanziario:

- *Creazione di valore condiviso*: riguarda la tutela della stabilità finanziaria del gruppo A2A, della redditività e del valore economico generato, contribuendo allo sviluppo economico e sociale della comunità locale. Le risorse economiche e finanziarie vengono monitorate continuamente in modo da garantire il recupero e la redditività del capitale investito.
- *Valorizzazione dei criteri ESG presso gli investitori per promuoverne l'integrazione nei processi di investimento*: consiste nell'integrare gli aspetti ESG nelle decisioni di investimento e nella condotta aziendale e nel comunicare in modo trasparente le performance di sostenibilità così da costruire solidi rapporti con la comunità finanziaria e attrarre investitori interessati agli aspetti ambientali e sociali per creare valore attraverso investimenti responsabili.

<i>General Standard Disclosure</i>	N. indicatore	<i>Specific Standard Disclosure</i>	DMA e N. indicatore
Strategia ed analisi	G4 2	Promozione dei criteri ESG verso gli investitori e integrazione nei processi di investimento	Performance economica
		Creazione di valore economico condiviso	Performance economica-Impatti economici indiretti

Il capitolo è suddiviso in tre paragrafi:

5.1 - Valore aggiunto prodotto e distribuito: mostra il valore aggiunto prodotto e distribuito, applicando il metodo definito dalle linee guida GBS. Nel 2016, A2A ha distribuito 1.634 milioni di euro di Valore Aggiunto Globale Lordo come remunerazione all'azienda e al personale e come trasferimenti alla Pubblica Amministrazione e alla comunità locale (tasse e imposte).

<i>Specific Standard Disclosure</i>	DMA e N. indicatore
Creazione di valore economico condiviso	EC 1

Framework <IR>
Performance: in quale misura l'organizzazione ha raggiunto i propri obiettivi strategici relativi al periodo di reporting e quali sono i risultati ottenuti in termini di effetti sui capitali?

5.2 - *Relazioni con gli azionisti*: è indicata la composizione dell'azionariato A2A; sono spiegati i fattori che hanno influenzato l'andamento del titolo nel 2016 e l'inclusione di A2A negli indici etici quale modalità di attuazione della finanza sostenibile. Infine sono descritti gli strumenti e i canali informativi utilizzati dall'azienda per comunicare con gli stakeholder (bilanci, relazioni, comunicati stampa, *newsletter*, incontri, sito web e *mailing*).

<i>General Standard Disclosure</i>	N. indicatore
Profilo dell'organizzazione	G4 7

Framework <IR>	
Performance: in quale misura l'organizzazione ha raggiunto i propri obiettivi strategici relativi al periodo di reporting e quali sono i risultati ottenuti in termini di effetti sui capitali?	<ul style="list-style-type: none"> • Relazioni con gli stakeholder chiave

5.3 - *Rilancio degli investimenti*: in questo paragrafo viene mostrato l'ammontare degli investimenti effettuati nel 2016 in ogni *business unit* aziendale, per un totale di 386 milioni di euro investiti, e gli investimenti ambientali (15% del totale) effettuati per la riduzione delle emissioni, l'efficienza energetica, fonti rinnovabili (miglioramento tecnologico degli impianti) e in innovazione (ricerca e sviluppo).

<i>Specific Standard Disclosure</i>	DMA e N. indicatore
Promozione dei criteri ESG verso gli investitori e integrazione nei processi di investimento	EC 2
Creazione di valore economico condiviso	EC 7

➤ *Capitolo 6. Capitale manifatturiero.*

Temi materiali:

- *Gestione efficiente degli impianti e delle reti*: ha come obiettivi l'aumento della capacità produttiva e l'efficienza energetica ottenibile tramite l'innovazione tecnologica e il miglioramento delle performance, la continuità del servizio e l'affidabilità delle infrastrutture attraverso controlli, manutenzione continua e la preparazione di squadre di pronto intervento ad affrontare situazioni di emergenza.

General Standard Disclosure	N. indicatore	Specific Standard Disclosure	DMA e N. indicatore
Strategia ed analisi	G4 2	Creazione di valore economico condiviso	EC 7
		Gestione efficiente degli impianti e delle reti	Energia-Prodotti e servizi; EU 1

Il capitolo si compone di tre paragrafi:

6.1 - Capitale manifatturiero nella business unit Ambiente: vengono presentati il numero, la capacità produttiva e la localizzazione degli impianti utilizzati nelle fasi del ciclo integrato dei rifiuti (impianti di trattamento e recupero materia, stazioni di trasferimento intelligente (ITS), termovalorizzatori, discariche e impianti di produzione di biogas). Sono indicate le operazioni di acquisizione di aziende effettuate nel 2016, operanti nella filiera del recupero dei rifiuti (La BI.CO due, Gruppo Rieco-Resmal, Gruppo LGH) e infine sono descritte le operazioni di manutenzione, potenziamento e avvio di nuovi impianti.

Specific Standard Disclosure	DMA e N. indicatore
Creazione di valore economico condiviso	EC 7
Gestione efficiente degli impianti e delle reti	EN 27; EU 1
Cambiamento climatico ed efficienza energetica	EN 6-19

6.2 - Capitale manifatturiero nella business unit Generazione e Trading: vengono presentati il numero, la capacità produttiva e la localizzazione degli impianti di produzione di energia elettrica e termica (impianti idroelettrici, termoelettrici e fotovoltaici). Sono indicate le operazioni infragrupo realizzate nel 2016 per unificare, dal punto di vista societario, gli *asset* di generazione omogenei tra loro. Infine vengono descritte le attività di rinnovamento

tecnologico e manutenzione eseguite su alcuni impianti per migliorarne l'ecocompatibilità, le prestazioni e la gestione, ridurre i rischi ambientali e le emissioni.

<i>Specific Standard Disclosure</i>	DMA e N. indicatore
Creazione di valore economico condiviso	EC 7
Gestione efficiente degli impianti e delle reti	EN 27; EU 1
Cambiamento climatico ed efficienza energetica	EN 6-19

6.3 - *Capitale manifatturiero nella business unit Reti e Calore*: sono mostrate la tipologia e l'estensione territoriale delle reti e degli impianti che costituiscono l'infrastruttura di distribuzione elettrica, del gas, del calore e del ciclo idrico; vengono descritti gli interventi di manutenzione e gli investimenti effettuati nel 2016 per potenziare le reti e salvaguardare l'integrità delle condotte, migliorandone affidabilità e sicurezza e assicurando la continuità dei servizi. Sono descritti la gestione degli impianti del servizio idrico integrato (rete acquedotto, rete fognaria e depuratori) e i progetti di efficientamento energetico ad esso dedicati. Infine vengono descritti il servizio di teleriscaldamento e di cogenerazione, gli impianti di generazione di calore e la rete di teleriscaldamento per la distribuzione del calore e il progetto "*Calore in Rete*" per il recupero di calore disperso in atmosfera dagli impianti industriali presenti nel territorio lombardo.

<i>Specific Standard Disclosure</i>	DMA e N. indicatore
Creazione di valore economico condiviso	EC 7
Gestione efficiente degli impianti e delle reti	EN 27; EU 1-4
Uso efficiente dell'acqua	EN 9
Cambiamento climatico ed efficienza energetica	EN 6-7-19

➤ *Capitolo 7 - Capitale naturale.*

Per questa categoria di capitale vengono individuati sei temi materiali:

- *Economia circolare e uso responsabile delle risorse*: riguarda la raccolta differenziata dei rifiuti, il riutilizzo dei materiali di scarto e la produzione di energia dai rifiuti non recuperabili.
- *Uso efficiente dell'acqua e riduzione delle perdite idriche*: riguarda l'utilizzo dell'acqua per la produzione di energia da impianti idroelettrici e termoelettrici; l'utilizzo di sistemi elettronici di rilevazione delle perdite e l'organizzazione di iniziative di sensibilizzazione al risparmio della risorsa idrica.

- *Depurazione delle acque reflue e gestione dei fanghi*: trattamento delle acque di scarico per ridurre gli inquinanti e gli organismi patogeni presenti negli scarichi idrici e potenziamento dei processi depurativi per migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi di trattamento dei reflui e dei fanghi derivanti dal processo depurativo.
- *Cambiamento climatico e efficienza energetica*: contenimento delle emissioni in atmosfera e efficientamento energetico attraverso l'installazione di impianti di abbattimento e sistemi di monitoraggio delle emissioni, servizi energetici innovativi e a ridotto impatto sul clima e investimenti nelle energie rinnovabili.
- *Gestione dei trasporti e della logistica*: contenimento delle emissioni atmosferiche e acustiche dei mezzi attraverso la manutenzione preventiva dei mezzi, l'utilizzo di veicoli leggeri alimentati a metano o a gasolio a bassa emissione e utilizzo di tecnologie atte a ridurre le emissioni.
- *Tutela del territorio e salvaguardia degli habitat*: utilizzo di procedure, presidi tecnologici e sistemi di monitoraggio volti a minimizzare gli impatti ambientali sul territorio e sul paesaggio, prevenire l'inquinamento durante il normale esercizio delle attività e in caso di eventuali anomalie degli impianti.

General Standard Disclosure	N. indicatore	Specific Standard Disclosure	DMA e N. indicatore
Strategia ed analisi	G4 2	Economia circolare	Materiali-Scarichi e rifiuti
		Uso efficiente dell'acqua	Acqua
		Cambiamento climatico ed efficienza energetica	Emissioni-Energia
		Tutela del territorio	Biodiversità
		Depurazione delle acque reflue	Scarichi e rifiuti
		Gestione dei trasporti e della logistica	Trasporti

Il capitolo è poi diviso in quattro paragrafi:

7.1 - Gestione ambientale di Gruppo: vengono spiegate le strategie di governance ambientale che prevedono:

- Il contenimento delle emissioni atmosferiche e la decarbonizzazione (minor uso di combustibili fossili, investimenti nelle energie rinnovabili e innovazione tecnologica);

vengono mostrati i dati relativi alle riduzioni di emissioni, alle emissioni evitate e all'energia risparmiata.

- L'utilizzo efficiente delle risorse.
- La realizzazione di un'economia circolare attraverso la gestione dei rifiuti.
- La mitigazione dell'inquinamento del suolo, del sottosuolo e delle acque: si approfondisce la gestione responsabile della risorsa idrica (utilizzo di pozzi dedicati, consumo ridotto di acqua potabile e non, riciclo e depurazione delle acque riemesse nel corpo idrico e recupero delle acque piovane).
- La tutela della biodiversità e degli ecosistemi: vengono illustrate le iniziative attuate per favorire la conservazione del patrimonio naturalistico dei territori in cui l'azienda opera e per la conservazione degli habitat fluviali.

<i>Specific Standard Disclosure</i>	DMA e N. indicatore
Gestione efficiente degli impianti	EN 27
Uso efficiente dell'acqua	EN 8-9
Cambiamento climatico ed efficienza energetica	EN 15-16-17-18; EU 5
Tutela del territorio	EN 11-12-13-14; EU 13
Depurazione delle acque reflue	EN 26

7.2 - *Capitale naturale della BU Ambiente*: il paragrafo illustra gli *input* e gli *output* dell'attività di gestione dei rifiuti urbani e speciali (raccolta e spazzamento, trattamento dei rifiuti e termovalorizzazione). Sono mostrati i risultati della raccolta differenziata, i dati relativi al recupero di materie prime secondarie (materiali come carta, vetro, plastica, legno, ferro, sabbia e ghiaia che possono essere riutilizzati) e alla produzione di energia elettrica e termica da termovalorizzazione (combustione dei rifiuti non recuperabili). Infine vengono illustrati i consumi annui di carburanti, combustibili, energia elettrica, acqua, prodotti chimici e materiali, i livelli di emissioni in atmosfera (diossine e policlorobifenili) e nei corpi idrici e le quantità di rifiuti prodotti dalla BU Ambiente.

<i>Specific Standard Disclosure</i>	DMA e N. indicatore
Economia circolare	EN 1-2-23-25
Cambiamento climatico ed efficienza energetica	EN 21
Depurazione delle acque reflue	EN 22-26
Gestione dei trasporti e della logistica	EN 30

7.3 - *Capitale naturale della BU Generazione e Trading*: sono mostrati gli *input* e gli *output* delle attività di generazione di energia elettrica (produzione termoelettrica, idroelettrica e fotovoltaica) e le quantità di energia elettrica prodotta per tipologia di impianto (impianti termoelettrici, idroelettrici e fotovoltaici). Vengono fornite informazioni sulle fonti utilizzate per la produzione di energia elettrica: acqua nelle centrali idroelettriche (35% della produzione totale) e combustibili (gas naturale, carbone, petroliferi). Infine il paragrafo presenta informazioni sulle sostanze chimiche utilizzate per l'abbattimento degli inquinanti nell'acqua, sulle emissioni in atmosfera e sulle quantità di rifiuti prodotti e recuperati dalla BU Generazione e Trading.

<i>Specific Standard Disclosure</i>	DMA e N. indicatore
Economia circolare	EN 1-23
Depurazione delle acque reflue	EN 26

7.4 - *Capitale naturale della BU Reti e Calore*: sono illustrati gli *input* e gli *output* delle attività di produzione di energia termica ed elettrica, di distribuzione e vendita del calore, gas e elettricità e di gestione degli impianti di illuminazione pubblica e del servizio idrico integrato. Vengono fornite informazioni sulle quantità distribuite di gas, energia elettrica e acqua e informazioni sull'energia termica prodotta dai processi di cogenerazione (produzione simultanea di energia elettrica e termica). Infine sono illustrati i dati relativi alle quantità di combustibili utilizzati nella BU Reti e Calore (gas naturale, carbone e petroliferi), alle emissioni in atmosfera e in acqua, alle attività di depurazione dagli inquinanti, ai rifiuti speciali prodotti pericolosi e non pericolosi.

<i>Specific Standard Disclosure</i>	DMA e N. indicatore
Economia circolare	EN 1-23
Cambiamento climatico ed efficienza energetica	EN 21
Depurazione delle acque reflue	EN 26

➤ *Capitolo 8 - Capitale umano.*

Temi materiali individuati per questa tipologia di capitale:

- *Tutela della salute e della sicurezza sul lavoro*: prevenzione degli infortuni, degli incidenti rilevanti e delle malattie professionali, attraverso presidi gestiti dalle strutture Ambiente e Sicurezza, l'identificazione dei rischi specifici e attraverso corsi di formazione dedicati.

- *Gestione, sviluppo e valorizzazione del capitale umano*: mappatura dei ruoli e dei profili e identificazione delle risorse di maggior valore; rotazione, formazione e piani di inserimento di personale con competenze non presenti in azienda; adozione di sistemi di compensazione adeguati rispetto ai *benchmark* di mercato.
- *Gestione della diversità e del welfare aziendale*: sviluppo di azioni e progetti a tutela e rispetto della diversità e per favorire la conciliazione tra vita e lavoro e il benessere dei dipendenti con l'obiettivo di aumentarne il senso di appartenenza.
- *Relazioni sindacali*: stipula di accordi e contratti attraverso negoziati e tavoli di confronto, finalizzati a mantenere relazioni costruttive e trasparenti con i rappresentanti dei lavoratori.

General Standard Disclosure	N. indicatore	Specific Standard Disclosure	DMA e N. indicatore
Strategia ed analisi	G4 2	Tutela della salute e della sicurezza sul lavoro	Salute e sicurezza sul lavoro
Profilo dell'organizzazione	G4 10	Valorizzazione del capitale umano	Occupazione-Sviluppo e formazione
		Diversità e <i>welfare</i> aziendale	Diversità e pari opportunità- Remunerazione paritaria uomo e donna
		Relazioni sindacali	Relazioni industriali

Il capitolo si divide in cinque paragrafi:

8.1 - *Gestione responsabile del capitale umano*: nel paragrafo viene presentato il Piano di Sviluppo Risorse Umane che regola i processi di selezione, formazione, gestione e i sistemi retributivi. Sono indicati i numeri relativi all'organico del gruppo (9.777 persone), ad assunzioni, licenziamenti e al tasso di *turnover*. È descritto il processo di assunzione che prevede la collaborazione con università, scuole ed enti di ricerca e l'organizzazione di eventi dedicati (*career day*, tavole rotonde, testimonianze in aula, *focus group*, *stage* e tirocini). Infine vengono presentati i temi oggetto degli accordi sindacali sottoscritti nel 2016 (orari di lavoro, tecnologie per la sicurezza, gestione del personale e formazione, applicazione di ammortizzatori sociali ed incentivi economici ecc.).

General Standard Disclosure	N. indicatore	Specific Standard Disclosure	DMA e N. indicatore
Profilo dell'organizzazione	G4 10-11	Tutela della salute e della sicurezza sul lavoro	LA 8
		Valorizzazione del capitale umano	LA 1
		Relazioni sindacali	Politiche e approcci per gestire gli impatti dei licenziamenti

8.2 - *Salute e sicurezza sul lavoro*: sono fornite informazioni sull'applicativo ARIAL (Applicativo Rischi Ambiente e Lavoro) che permette di gestire in modo uniforme tra le varie società del gruppo, i temi relativi a salute, sicurezza, ambiente e *audit*. Sono mostrati gli indici infortunistici per il 2016 e i programmi avviati per favorire la sicurezza sul posto di lavoro. Infine è descritta la sorveglianza sanitaria dei lavoratori che avviene tramite visite mediche, accertamenti clinici, sopralluoghi negli ambienti di lavoro, attività di formazione per i dipendenti da parte dei medici che operano nel Gruppo e attività di promozione della salute.

Specific Standard Disclosure	DMA e N. indicatore
Responsabilità, sicurezza e qualità nella fornitura di servizi e prodotti	PR 1-2
Gestione responsabile della catena di fornitura	Politiche riguardanti la salute e sicurezza dei dipendenti e delle imprese terze; LA 15; HR 11; SO 9
Tutela della salute e della sicurezza sul lavoro	LA 6-7

8.3 - *Sviluppo del personale*: sono descritti la strategia di A2A per lo sviluppo del personale e i quattro *driver* su cui si basa:

- *Cultura organizzativa*: semplificare i processi e condividere le *best practice* all'interno e tra le *business unit*; promuovere la centralità del dipendente, il merito, l'innovazione e valorizzare le diversità.
- *Stakeholder engagement*: attivare iniziative di ascolto formali e informali, coinvolgendo tutti i livelli aziendali con strumenti e metodologie diverse.

- *Sviluppo delle risorse*: valorizzazione della popolazione aziendale anziana; liberare l'energia dei giovani per spingere idee e cambiamento.
- *Valorizzazione delle competenze core e riqualificazione*: adeguare le competenze coerentemente al mutamento dei business e rafforzare le competenze manageriali.

Sono indicate le ore di formazione dedicate ai dipendenti del gruppo (in media 16,8 ore pro capite) e i progetti formativi avviati nel 2016 su temi riguardanti salute e sicurezza, ambiente, *change management*, sviluppo e aggiornamento delle competenze professionali.

<i>Specific Standard Disclosure</i>	DMA e N. indicatore
Valorizzazione del capitale umano	Programmi volti ad assicurare la disponibilità di personale specializzato; LA 10-11

8.4 - *Welfare e diversity*: viene esposta la politica sociale di A2A e i servizi offerti ai dipendenti per contribuire al benessere aziendale come servizi per la mobilità (abbonamenti a tariffa agevolata), asili nido e scuola d'infanzia aziendale, fondi pensionistici, assicurazioni per infortuni e convenzioni sanitarie, assistenza socio-psicologica. Infine sono presentati i progetti 2016 dedicati ai dipendenti in maternità e allo *smart working*.

<i>Specific Standard Disclosure</i>	DMA e N. indicatore
Valorizzazione del capitale umano	LA 2-3
Diversità e <i>welfare</i> aziendale	LA 12

8.5 - *Remunerazione*: il paragrafo presenta la politica retributiva applicata da A2A, basata sul rispetto delle norme legislative e che prevede una componente di remunerazione fissa, una variabile e un pacchetto di benefit.

<i>Specific Standard Disclosure</i>	DMA e N. indicatore
Diversità e <i>welfare</i> aziendale	LA 13

➤ *Capitolo 9 - Capitale intellettuale.*

Per questo capitale è stato individuato un solo tema materiale:

- *Innovazione tecnologica e smart city*: prevede la valorizzazione di competenze e *know how* aziendale, ricerca e innovazione, cooperazione con università e realizzazione di progetti di

ricerca per innovare i processi produttivi e la fornitura di servizi quali la mobilità elettrica, il potenziamento della connettività delle reti e del risparmio energetico attraverso l'illuminazione a LED, l'ampliamento delle *smart grid* e lo sviluppo delle *smart city*.

General Standard Disclosure	N. indicatore	Specific Standard Disclosure	DMA e N. indicatore
Strategia ed analisi	G4 2	Innovazione tecnologica e <i>smart city</i>	<i>Demand side management</i> - Ricerca e Sviluppo; Attività di R&D per promuovere lo sviluppo sostenibile; Programmi di DSM (<i>demand side management</i>)
		Gestione efficiente degli impianti e delle reti	Approccio di gestione volto ad assicurare la disponibilità di energia nel medio-lungo periodo;

Il capitolo comprende tre paragrafi:

9.1 - Ricerca e sviluppo nelle smart grid: in questo paragrafo vengono esposti i progetti implementati per una più efficiente ed efficace gestione delle attività operative e per il miglioramento qualitativo dei servizi offerti (utilizzo di tecnologia GPS per la localizzazione degli impianti e delle squadre operative; nuovi sistemi per il telecontrollo e l'automazione delle reti; miglioramento della qualità e della gestione operativa dell'energia da fonti rinnovabili; sistemi per ottimizzare l'uso dell'energia presso gli utenti finali; sperimentazioni sulla prevedibilità dei flussi di energia prodotta da fonti rinnovabili).

Specific Standard Disclosure	DMA e N. indicatore
Innovazione tecnologica e <i>smart city</i>	Attività di R&D per promuovere lo sviluppo sostenibile; Programmi di DSM (<i>demand side management</i>)
Gestione efficiente degli impianti e delle reti	Approccio di gestione volto ad assicurare la disponibilità di energia nel medio-lungo periodo; EN 27

9.2 - *A2A per la smart city del futuro*: viene presentata *A2A Smart City* che si occupa di ricerca e sviluppo per la realizzazione di tecnologie digitali innovative da applicare alla gestione dei servizi erogati sul territorio. Sono inoltre illustrati i progetti di ricerca avviati per lo sviluppo delle *smart city* con l'obiettivo di definire una piattaforma integrata per affrontare i problemi ambientali delle città, creare città più sostenibili dal punto di vista energetico e ambientale e migliorare la qualità della vita coinvolgendo i cittadini.

<i>Specific Standard Disclosure</i>	DMA e N. indicatore
Innovazione tecnologica e <i>smart city</i>	Attività di R&D per promuovere lo sviluppo sostenibile; Programmi di DSM (<i>demand side management</i>)
Gestione efficiente degli impianti e delle reti	EN 27
Cambiamento climatico ed efficienza energetica	EN 19
Responsabilità, sicurezza e qualità nella fornitura di servizi e prodotti	PR 8
<i>Citizen education</i>	SO 1

9.3 - *Marchi e brevetti come risorse intangibili*: in questo paragrafo si parla del capitale intellettuale posseduto dal Gruppo quali brevetti e marchi registrati (A2A, E MOVING, Unareti ecc.).

<i>Specific Standard Disclosure</i>	DMA e N. indicatore
Innovazione tecnologica e <i>smart city</i>	Attività di R&D per promuovere lo sviluppo sostenibile

➤ *Capitolo 10 - Capitale relazionale.*

Temi materiali individuati:

- *Responsabilità, sicurezza e qualità nella fornitura di prodotti e servizi*: riguarda il rispetto degli standard di settore, il miglioramento continuo dei servizi, lo sviluppo di iniziative per la qualità e la sicurezza dei servizi (piani di gestione di disastri ed emergenze, protezione della

privacy e dei dati personali dei clienti), il monitoraggio dei processi e dei sistemi informativi (es. CRM *Customer Relationship Management*) e il confronto con le associazioni dei consumatori.

- *Accessibilità del servizio*: sviluppo di iniziative e collaborazioni con partner e associazioni del territorio per promuovere l'accesso ai servizi di elettricità, gas e acqua da parte delle categorie svantaggiate di consumatori.
- *Citizen Education*: promozione di iniziative di educazione ambientale per sensibilizzare la comunità locale all'uso responsabile delle risorse, dell'energia e al riutilizzo della materia al fine di minimizzare gli sprechi.
- *Lobbying e politica pubblica*: dialogo, confronto e collaborazione con le istituzioni nazionali e sovranazionali (enti regolatori, soggetti pubblici e privati, istituzioni) su tematiche di sostenibilità per favorire lo sviluppo delle attività e dei business del gruppo.

<i>General Standard Disclosure</i>	N. indicatore	<i>Specific Standard Disclosure</i>	DMA e N. indicatore
Strategia ed analisi	G4 2	Responsabilità, sicurezza e qualità nella fornitura di servizi e prodotti	Salute e sicurezza dei consumatori - Privacy dei consumatori – Etichettatura di prodotti e servizi - Comunicazione e marketing
Profilo dell'organizzazione	G4 12	Accessibilità del servizio	Accessibilità
		Gestione responsabile della catena di fornitura	EC 9
		Creazione di valore economico condiviso	EC 8
		<i>Citizen education</i>	Comunità locale - Impatti economici indiretti
		<i>Lobbying e politica pubblica</i>	Politica pubblica

- *Rapporto con la comunità locale*: promozione di progetti per lo sviluppo del territorio e delle comunità locali; coinvolgimento delle comunità locali e dialogo costante con gli enti di

riferimento tramite dibattiti, conferenze, *forum multistakeholder*, pubblicazione di bilanci di sostenibilità e dichiarazioni ambientali.

- *Gestione responsabile della catena di fornitura*: i temi ESG sono considerati nel processo di qualifica e scelta di fornitori, partner commerciali e collaboratori con l'obiettivo di promuovere pratiche di responsabilità sociale lungo la catena del valore stimolando il miglioramento dell'affidabilità, della qualità e della sicurezza nell'erogazione dei servizi.

Il capitolo si sviluppa nei seguenti paragrafi:

10.1 - Clienti: in questo paragrafo viene mostrato il portafoglio clienti per ogni tipologia di servizio fornito e per tipologia di mercato (mercato tutelato/mercato libero) e i volumi di vendita per area geografica. Viene mostrato il programma di fidelizzazione del cliente e spiegata la strategia commerciale di promozione del consumo energetico responsabile (vendita di servizi a valore aggiunto quali lampade a LED e caldaie ad efficienza energetica), vendita di altri prodotti come impianti di videosorveglianza ed energia verde e le offerte proposte ai clienti; utilizzo di mezzi di comunicazione quali volantini, opuscoli informativi e *brochure*, oltre che *call center* e sportelli per la comunicazione diretta con gli utenti; creazione di App dedicate ai clienti come l'App "PULiamo" che fornisce informazioni sulla raccolta differenziata.

Sono indicate le principali iniziative intraprese dal gruppo per promuovere il consumo responsabile della risorsa idrica (progetto *Acquasicura*), comportamenti responsabili nella gestione delle risorse e dei rifiuti, il rispetto dell'ambiente e delle persone (campagne a favore della raccolta differenziata e per la raccolta dell'olio alimentare); viene illustrato il risparmio di carta e la riduzione dell'inquinamento atmosferico derivanti dall'introduzione della bolletta 2.0 e del servizio di invio delle bollette per posta elettronica; l'impegno dell'azienda nella riduzione del fabbisogno energetico, delle emissioni di CO₂ e dei costi del sistema di teleriscaldamento (progetto europeo Strategoi).

Vengono poi mostrati gli strumenti utilizzati per assicurare correttezza e trasparenza nelle relazioni con i clienti (servizio di conciliazione paritetica, applicazione del Codice di Condotta Commerciale, numero verde "anti truffa", Protocollo di autoregolazione e servizi *chat* e *social customer care* per l'assistenza e l'ascolto delle esigenze dei clienti) e gli strumenti che definiscono i principi e i criteri di gestione dei servizi offerti, assicurando continuità, regolarità, assenza di interruzioni nella fornitura del servizio e la soddisfazione dei clienti (Carta della Qualità, Carta dei Servizi).

Per quanto riguarda l'accessibilità dei servizi sono presentati i bonus sociali (sconti in bolletta, ad es. l'iniziativa "*bonus idrico*") per le famiglie economicamente svantaggiate e i progetti a

favore delle fasce deboli di popolazione (Banco dell’Energia, bollette multilingua, bollette per non vedenti ecc.).

Infine vengono mostrati i risultati sulla soddisfazione dei clienti, monitorata attraverso interviste e indagini che attestano livelli di soddisfazione superiori ai *benchmark* di mercato.

<i>Specific Standard Disclosure</i>	DMA e N. indicatore
Creazione di valore economico condiviso	EC 8
Gestione efficiente degli impianti e delle reti	EN 4-27
Cambiamento climatico ed efficienza energetica	EN 19
Responsabilità, sicurezza e qualità nella fornitura di servizi e prodotti	PR 5-7
<i>Citizen education</i>	SO 1
Accessibilità del servizio	Programmi volti a migliorare o mantenere l'accesso all'elettricità; EU 3
Etica integrità e <i>compliance</i> a leggi e regolamenti	SO 8

10.2 - Comunità: in questo paragrafo si parla delle relazioni con gli enti e le istituzioni, regolate dal Codice Etico dell’azienda e delle tematiche trattate durante gli incontri con essi; sono definiti i rapporti con le università e i centri di ricerca con le quali A2A ha sviluppato *partnership* e numerosi progetti di ricerca ed innovazione sull’ecosostenibilità, studi sulla raccolta differenziata e sulla qualità dell’aria e borse di ricerca.

Viene spiegata la politica di monitoraggio e gestione del rischio regolatorio di cui si occupa l’unità aziendale “Affari Regolatori e Mercato”⁶³ che si avvale del dialogo collaborativo con le istituzioni (Autorità per l’energia elettrica, il gas e il sistema idrico; Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato; Ministero dello Sviluppo Economico; Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni) e con gli organismi tecnici del settore (Gestore dei Servizi Energetici; Gestore dei Mercati Energetici; Terna).

Sono indicate le associazioni cui A2A partecipa (associazioni dei consumatori e associazioni ambientaliste nazionali e territoriali; comitati territoriali locali) per promuovere l’educazione ambientale, la raccolta differenziata e definire i contenuti delle carte della qualità dei servizi;

⁶³ “Oltre il 40% del margine operativo lordo del gruppo A2A è generato da attività “regolate” (reti di distribuzione, componenti a copertura dei costi di commercializzazione della vendita, produzione sia da fonti rinnovabili incentivate, sia soggetta a *capacity payment*), mentre il 24% da attività “quasi regolate” (igiene urbana, teleriscaldamento e illuminazione pubblica)” (A2A, Bilancio Integrato 2016, pag. 124).

vengono descritti i progetti di educazione ambientale dedicati alle scuole (Progetto Scuola) e ai docenti, il museo “Casa dell’energia e dell’ambiente” e l’offerta di borse di studio.

Nel paragrafo è indicato l’ammontare complessivo degli investimenti fatti da A2A a favore della comunità (4,1 milioni di euro) in sponsorizzazioni, liberalità e supporto alle Fondazioni del gruppo. Infine si parla della comunicazione esterna che si avvale di comunicati stampa, lettere, incontri con i giornalisti (interviste, colloqui, conferenze stampa e *press visit*) e dei canali social Facebook, LinkedIn e Twitter.

<i>General Standard Disclosure</i>	N. indicatore	<i>Specific Standard Disclosure</i>	DMA e N. indicatore
Profilo dell’organizzazione	G4 16	Creazione di valore economico condiviso	EC 8
		Gestione efficiente degli impianti e delle reti	EN 27
		<i>Citizen education</i>	SO 1
		Accessibilità del servizio	Programmi volti a migliorare o mantenere l'accesso all'elettricità

10.3 - Fornitori: viene illustrato il valore dell’ordinato per business unit, per un totale di 835 milioni di euro di ordinato; sono indicate le certificazioni possedute dai fornitori (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 ecc.) e viene descritto il sistema utilizzato da A2A per accertare l’idoneità degli aspiranti fornitori che devono possedere le capacità e i requisiti previsti dalla legge e dal Codice Etico di Gruppo e che, una volta qualificati, vengono inseriti nell’Albo Fornitori di A2A. Infine sono fornite informazioni sui controlli effettuati nei cantieri dalla BU Reti e Calore.

<i>General Standard Disclosure</i>	N. indicatore	<i>Specific Standard Disclosure</i>	DMA e N. indicatore
Profilo dell’organizzazione	G4 12	Responsabilità sicurezza e qualità nella fornitura di servizi e prodotti	PR 1-2
		Gestione responsabile della catena di fornitura	EN 32-33; HR 10; SO 9-10

A chiusura del Bilancio Integrato vi sono:

- *La relazione della società di revisione indipendente sul Bilancio Integrato 2016 della A2A Spa*: la società di revisione (EY Spa) ha eseguito un esame limitato dei dati e delle informazioni contenute nel Bilancio integrato A2A rispetto ai contenuti indicati dalla stessa nel “*GRI Content Index*” e ha verificato il rispetto dei principi di contenuto e qualità dell’informativa di sostenibilità previsti dalle “*G4 Sustainability Reporting Guidelines*”. La revisione è avvenuta secondo i criteri dell’*International Standard on Assurance Engagement 3000* (ISAE 3000) con lo scopo di verificare l’assenza di errori significativi nell’informativa GRI del Bilancio Integrato 2016 A2A. Le procedure di controllo hanno compreso colloqui con i responsabili della predisposizione delle informazioni presentate nel bilancio, analisi di documenti, ricalcoli e altre procedure per l’acquisizione di evidenze. La relazione certifica che i dati e le informazioni contenute nel Bilancio integrato sono redatte in conformità alle linee guida GRI G4 e all’ “*Electric Utilities Sector Disclosures*”.

General Standard Disclosure	N. indicatore
Parametri di bilancio	G4 33

- *Il GRI Content Index*: tavole di riscontro dell’applicazione dei *General Standard Disclosures* (indicatori GRI) e degli *Specific Standard Disclosures* (DMA e indicatori GRI) con l’indicazione del numero e della tipologia di indicatore G4, del livello di rispondenza (completa, parziale, nessuna) delle informazioni contenute nel bilancio rispetto ad essi e del numero di pagina in cui è presente l’informazione corrispondente all’indicatore di riferimento.

General Standard Disclosure	N. indicatore
Parametri di bilancio	G4 32

Il Bilancio Integrato di A2A presenta inoltre un supplemento contenente una prima parte dedicata al Gruppo EPCG non considerato nel Bilancio Integrato in quanto avente sede in Montenegro (stato extra-UE) e sezioni successive che forniscono dati, prospetti e informazioni aggiuntive per ogni capitolo del Bilancio Integrato 2016.

CONCLUSIONI

Le imprese multiutility si configurano come aziende impegnate nella produzione e fornitura di più servizi di pubblica utilità quali energia elettrica, gas, acqua e raccolta dei rifiuti. L'erogazione di tali servizi deve avvenire nel rispetto dei principi di salute, sicurezza, salvaguardia ambientale e del territorio e garantendo a tutti uguali possibilità di accesso ai servizi a prezzi accessibili con possibilità di scelta dell'operatore, assicurando efficienza ed efficacia dei servizi, continuità nell'erogazione e accessibilità alle informazioni riguardanti le attività e i suoi impatti sulla comunità. Inoltre il settore richiede continui e ingenti investimenti in infrastrutture e nuove tecnologie per la riduzione di sprechi (ad es. ridurre le perdite di acqua nella rete idrica) e inquinamento (ed es. ridurre le emissioni di anidride carbonica), per lo sviluppo di fonti energetiche rinnovabili e il sostenimento dell'economia circolare.

Le caratteristiche del settore fanno sì che la trasparenza aziendale sia un elemento fondamentale per le imprese multiutility al fine di ottenere la fiducia degli investitori, il consenso di clienti e istituzioni e la legittimazione ad agire da parte della comunità sociale, disponendo così delle risorse necessarie per lo sviluppo aziendale.

Le imprese sono responsabili nei confronti dei loro portatori di interessi, per i risultati conseguiti attraverso strategie, capacità di gestire rischi e cogliere opportunità, abilità e comportamenti etici (*accountability*). Questa responsabilità viene perseguita attraverso la trasparenza aziendale o disclosure, ovvero la possibilità per gli stakeholder di accedere alle informazioni riguardanti ogni aspetto dell'organizzazione. Le informazioni, di natura obbligatoria (*mandatory disclosure*) e volontaria (*voluntary disclosure*), possono essere rese disponibili attraverso la predisposizione di diverse tipologie di documenti quali bilanci di esercizio e consolidati, relazioni, report ambientali, di sostenibilità e integrati e rese facilmente accessibili attraverso il web, fornendo informazioni aggregate e di dettaglio su politiche aziendali, comportamenti, strategie, business e risultati aziendali, con lo scopo di mostrare e spiegare attraverso la narrazione (*narrative reporting*) i dati quantitativi presentati e i loro andamenti, il valore aggiunto creato, il valore degli intangibili e l'impegno nella responsabilità sociale d'impresa. Buoni livelli di trasparenza organizzativa conferiscono credibilità alle aziende e soddisfano gli interessi informativi di investitori e stakeholder favorendo rapporti continuativi basati sulla fiducia.

Un forte impulso per le imprese a migliorare la propria disclosure è derivata dall'evoluzione normativa degli ultimi anni, in particolare dalle direttive:

- “*Modernization Directive*” (Direttiva 2003/51/CE, recepita in Italia con il D.lgs. 32/2007) che prevede l’inserimento nella Relazione sulla gestione, di informazioni relative all’ambiente, al personale, ai rischi e alle incertezze cui la società è esposta;
- Direttiva 2013/34/UE volta a semplificare e migliorare la chiarezza dei bilanci;
- Direttiva europea sulla rendicontazione non finanziaria (Direttiva 2014/95/UE) che impone alle imprese di grandi dimensioni di redigere un report contenente informazioni socio-ambientali.

In Italia, il settore delle multiutility è stato inoltre coinvolto dalla normativa afferente la trasparenza delle imprese pubbliche e a partecipazione pubblica che offrono servizi di pubblica utilità: il “Decreto Trasparenza” (D.lgs. 33/2013) che impone alle imprese di predisporre nel proprio sito internet una sezione informativa dedicata all’Amministrazione Trasparente.

L’indagine sulle informazioni presenti nei siti web aziendali delle multiutility, presentata nel capitolo 4, sottolinea come la regolamentazione gioca un ruolo fondamentale nel favorire l’accoglimento da parte delle imprese della richiesta di maggiore trasparenza derivante da investitori, istituzioni, clienti, fornitori e comunità sociale. Infatti, dalla ricerca risulta che le imprese multiutility sottoposte agli obblighi dell’Amministrazione trasparente (multiutility a partecipazione pubblica) comunicano un numero maggiore di informazioni rispetto a quelle che non sono soggette a tale normativa (multiutility private). Per cui, per quanto il carattere di volontarietà attribuito alla disclosure socio-ambientale lascia alla discrezionalità delle imprese la scelta di cosa rendicontare e come, permettendo così anche alle imprese di minori dimensioni e con risorse limitate di approcciarsi alla rendicontazione non obbligatoria, l’obbligatorietà garantisce il rispetto di determinati livelli di disclosure da parte delle aziende con la presentazione di informazioni omogenee e comparabili con quelle di altre organizzazioni, andando a soddisfare gli interessi informativi di tutti gli stakeholder. Le informazioni che le imprese comunicano di più attraverso i propri siti internet riguardano:

- Tra le informazioni di governo societario, le multiutility comunicano maggiormente notizie riguardanti la struttura del gruppo, l’organo di controllo, i regolamenti interni e i sistemi di remunerazione, mentre quasi nessuna azienda fornisce informazioni sul sistema di gestione dei rischi, elemento di fondamentale importanza per gli investitori.
- Per quanto riguarda la comunicazione economico-finanziaria, quasi tutte le multiutility provvedono a pubblicare i bilanci annuali.
- Le informazioni sulla Responsabilità sociale d’impresa sono fornite da quasi la metà delle aziende multiutility che presentano una maggiore disclosure soprattutto per le

informazioni di carattere sociale quali progetti culturali e per lo sviluppo del territorio, politiche per la qualità e la sicurezza.

Ulteriore dato fornito dall'analisi della disclosure nei siti web delle multiutility è rappresentato dall'evidenza che le imprese di maggiori dimensioni comunicano di più in quanto: dispongono di maggiori risorse (economiche, umane e competenze) da dedicare al miglioramento della comunicazione aziendale; avvertono maggiormente la necessità di aumentare la trasparenza per il bisogno di soddisfare le esigenze informative di investitori e azionisti e per i maggiori obblighi normativi cui sono sottoposte.

A livello globale, negli ultimi vent'anni è cresciuto notevolmente il numero di imprese che pubblica documentazioni riguardanti l'impegno nella responsabilità sociale d'impresa. Ciò grazie alla necessità di proteggere gli ecosistemi terrestri, favorire il benessere sociale ed economico e allo sviluppo di teorie che collegano il successo aziendale e la creazione di valore all'assunzione da parte delle imprese di responsabilità ambientali, sociali e di governance (teoria degli stakeholder, della creazione di valore sostenibile, della creazione di valore condiviso e *business ethics*). L'urgenza di disporre di documenti che testimonino l'impegno economico, sociale e ambientale delle imprese e il loro contributo al benessere e allo sviluppo delle comunità in cui operano, ha favorito la nascita di standard di rendicontazione dedicati, tra i quali le “*Sustainability Reporting Guidelines*” del Global Reporting Initiative per la redazione di bilanci di sostenibilità e il “*Framework <IR>*” dell'International Integrated Reporting Council per la redazione di report integrati.

La crescente diffusione di documenti di rendicontazione socio-ambientale ha coinvolto anche il comparto delle multiutility nel quale sempre più aziende si avvicinano a questo tipo di reporting. Lo studio sulla rendicontazione di sostenibilità delle trentatré maggiori multiutility italiane ha confermato questo trend: la tabella sottostante, aggiornata ai dati 2017, mostra come nell'anno 2000, solamente una multiutility tra quelle considerate nello studio (Acea) pubblicava documentazione di sostenibilità; nel 2005 si passa a cinque aziende, nel 2010 il numero è più che raddoppiato (undici aziende) e infine nel 2015 sedici multiutility pubblicano report di RSI (report sociali, ambientali, di sostenibilità e report integrati).

Immagine A – Crescita negli anni della rendicontazione di RSI nelle imprese multiutility

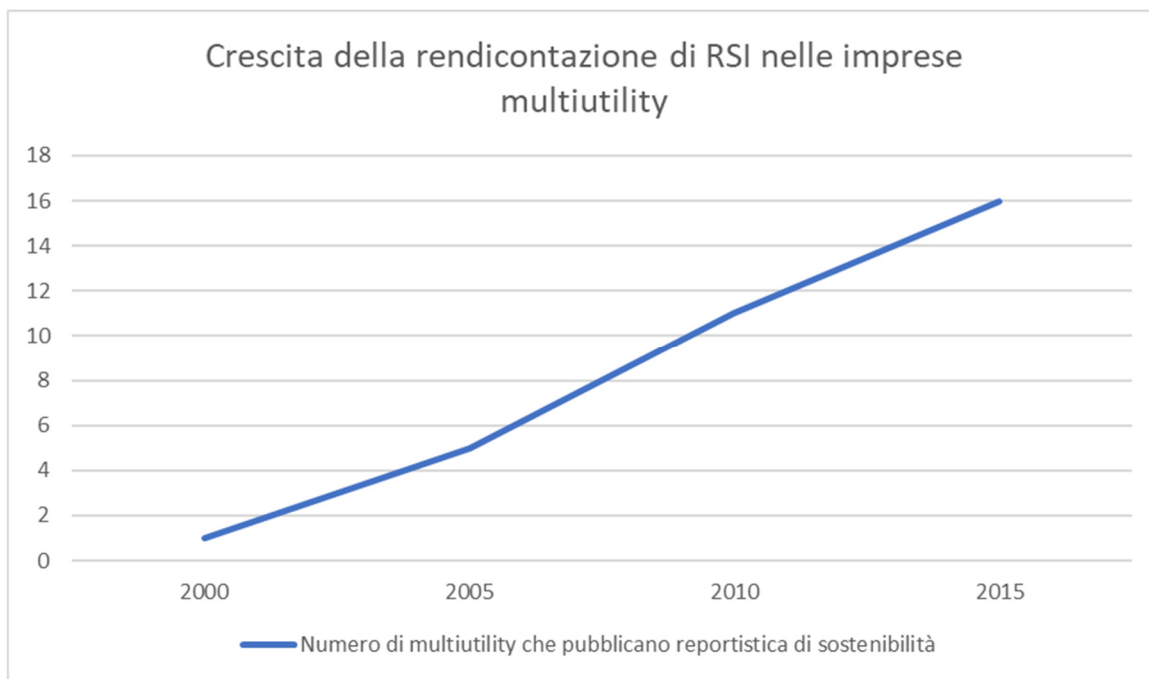


Tabella A – Documenti di RSI pubblicati negli anni dalle multiutility

Rendicontazione socio-ambientale	Anni di pubblicazione				
	Bilancio ambientale	Bilancio sociale	Bilancio di responsabilità	Bilancio di sostenibilità	Bilancio integrato
Astea Spa		2007		2008-2011	
Alto Garda Servizi Spa		2014-2016			
Dolomiti Energia Holding Spa				2011-2016	
Agsm Verona Spa	2003-2012		2013-2015		
Estra Spa				2014-2016	
Egea Spa		2011-2016			
Linea Group Holding Spa				2007-2016	
Aeg Coop		2009-2010			
Veritas Spa	2012-2015				
AIM Vicenza Spa		2004 2012-2015		2005-2007	
Società Gas Rimini Spa				2011-2016	
Aimag Spa				2004-2016	
Gelsia Srl				2011	
Etra Spa				2008-2010 2011-2016	
A2A Spa				2009-2015	2016
Hera Spa				2003-2016	
Acea Spa				1998-2016	
Iren Spa				2010-2016	
Sorgenja Spa					2010-2015

Tra le linee guida per la rendicontazione delle tematiche di Responsabilità sociale d'impresa, fra le multiutility considerate nel campione di studio e in linea con quanto avviene a livello

internazionale, prevale l'utilizzo delle linee guida GRI ma si stanno facendo progressi verso l'adozione del Framework <IR> dell'IIRC e quindi verso l'integrazione di elementi e risultati economico-finanziari con quelli sociali e ambientali, ottenendo una rappresentazione olistica della situazione aziendale.

Il sondaggio effettuato nel 2013 e presentato nel capitolo 4 sulle intenzioni delle imprese di adottare o meno il bilancio integrato, delinea due linee di pensiero: alcune aziende accolgono con entusiasmo la nuova sfida quale elemento per evidenziare le connessioni esistenti tra le performance economiche e gli impatti sociali e ambientali; per molte realtà ciò costituisce invece una complicazione che consuma risorse: il bilancio integrato secondo le linee guida IIRC, è ritenuto uno strumento eccessivamente complesso che implica una elevata difficoltà nella raccolta ed elaborazione dei dati, elevati costi e che non permette di risaltare gli aspetti di sostenibilità come farebbe un documento dedicato.

Tra le multiutility considerate nello studio, il bilancio integrato è attualmente redatto da due imprese, Sorgenia e A2A. Il Bilancio Integrato 2016 di A2A testimonia come un'impresa può evolvere la propria comunicazione di sostenibilità adattando le linee guida GRI alle linee guida dell'IIRC, sfruttando la complementarietà tra i due standard e giungendo ad un report che mostri i processi di creazione di valore.

Il report integrato di A2A, seguendo una struttura basata sui capitali utilizzati dal gruppo (capitale finanziario, manifatturiero, naturale, umano, intellettuale e relazionale) mostra gli elementi materiali e come questi vengono gestiti dalle *business unit* aziendali per creare valore nel lungo termine; fornisce informazioni economico-finanziarie, sull'impatto del business model sull'ambiente e sulla società e informazioni sui rischi aziendali. Il bilancio espone i temi materiali individuati per ogni tipologia di capitale e fornisce la descrizione degli aspetti materiali, dei loro fattori di rischio per la sostenibilità, delle modalità di gestione del tema materiale (*Disclosure on Management Approach* prevista dagli *Specific Standard Disclosures* delle linee guida GRI G4) e l'indicazione delle attività svolte durante l'anno rispetto la questione materiale e quali azioni sono previste nel Piano di Sostenibilità del gruppo A2A. Si ha così l'integrazione delle performance economico-finanziarie e ESG in un unico report che fornisce una comunicazione completa della strategia aziendale, della governance, delle performance e del modo in cui gli aspetti extra-contabili si combinano con le operazioni aziendali contribuendo alla creazione di valore sostenibile. Attraverso il Bilancio Integrato di A2A si ottiene una visione *forward-looking* delle capacità del gruppo di creare valore e gestire i rischi di lungo termine, facilitando la valutazione della strategia aziendale e delle performance.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

AccountAbility, 2005. *Dalle parole ai fatti. Il Manuale dello Stakeholder Engagement. Volume 2: il manuale per il professionista dello Stakeholder Engagement*. Disponibile in: www.accountability.org [Data di accesso: 27/07/2015]

American Accounting Association, 1977. "Proposed Activities for the Decade 1976-1986". *The Accounting Review* (Supplement), Vol. 1-3, 5-14.

ANDAF. *Gli annual report delle società italiane*. Università di Pisa.

Anthony, R.N., Hawkins, D.F., Macri, D.M., D.M., Merchant, K. A., 2004. Sistemi di controllo. *Analisi economiche per le decisioni aziendali*. Milano: McGraw Hill.

Beretta, S., a cura di., 2007. *No News Bad News*. Milano: Egea

Bertinetti, G., 1996. *Comunicazione finanziaria aziendale e teoria della finanza*. Milano: Egea

Bonacchi, M., 2004. *Aziende multi-utility e misurazione delle prestazioni*. Milano: FrancoAngeli.

Bovens, M., 2006. *Analysing and assessing Public Accountability. A conceptual framework*. European Governance Papers.

Bowen, H. R., *Social Responsibilities of the Businessman*. 1954.

Bruti Liberati-Fortis (2001:9). In: Bonacchi, M., 2004. *Aziende multi-utility e misurazione delle prestazioni*. Milano: FrancoAngeli.

Coda, V., 1988. *La comunicazione economica nella strategia aziendale*. In: Cesad, ed., 1989. *Atti del convegno. La comunicazione economica: valore aziendale o sociale*. Milano, 20/06/1988. Milano: Egea.

Campbell, D., Shrides, P., Saager, H. B. 2001. "Voluntary disclosure of mission statements in corporate annual reports: signaling what and whom?". *Business and Society Review*, Vol. 106(1), p. 65-87.

Carrol, A.B., The pyramid of social corporate responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. In *Business Horizons*, Luglio-Agosto 1991, N. 34.

CREAP, 2011. *Governance e trasparenza nelle aziende di servizi di pubblica utilità*. Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli Studi di Brescia. Milano: FrancoAngeli.

D'Este, C., Fellagara, A., Galli, D. Livelli di *disclosure* economico-finanziaria e scelte di *integrated reporting* nei gruppi a connotazione territoriale. Piacenza - Università Cattolica del Sacro Cuore.

Dezi, L., Gilardoni, A., Miglietta, A., e Testa, F., 2006. *L'esperienza delle public utilities locali: un modello di rapporto impresa-territorio?* Sinergie, n.70, p. 151-179.

Eccles, R. G., Krzus, M.P., Report Integrato. Rendicontazione integrata per una strategia sostenibile. Edizioni Philanthropy, 2012.

Eccles, R. G., Ioannou I., and Serafeim, G., 2011. *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*. HBS Working Paper n. 12-035.

Eccles, R.G., Salzman, D. *Achieving sustainability through integrated reporting*. Stanford Social Innovation Review, Summer 2011.

Financial Accounting Standards Board. 2001. Improving Business Reporting: insights into enhancing voluntary disclosure. The Financial Accounting Standards Board.

Gallino, L., Relazione: *Prospettive della Responsabilità sociale delle imprese. Il contesto internazionale, le aree di intervento*. Multi-stakeholder Forum sulla Responsabilità sociale delle imprese. Roma, 19 Dicembre 2007.

Graham, J. R., Harvey, C. R., Rajgopal, S., 2005. "The economic implications of corporate financial reporting". *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 40, p. 3-37.

Gray, R.H., 2000. Current developments and trends in social and environmental auditing, reporting and attestation: A review and comment. *International Journal of Auditing*. 4(3) November. Pp. 247-268.

Gray, R., Bebbington, J., Environmental Accounting, Managerialism and Sustainability: is the planet safe in the hands of business and accounting? CSEAR, School of Management. University of St Andrews.

GRI. *G4 Sustainability Reporting Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosures*. 2013.

Grillo, M., 2006. *Infrastrutture a rete e liberalizzazione delle public utilities*. Astrid.

Hart, S.L., Milstein, M.B., Creating Sustainable Value. *Academy of Management Executive*, 2003, Vol. 17, No. 2. Pag. 56-69.

Healy, P. M., Palepu, K. G. 2001. "Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: a review of the empirical disclosure literature". *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 31, p. 420-425.

Idowu, S.O., et al., 2015. *Dictionary of Corporate Social Responsibility: CSR, Sustainability, Ethics and Governance*. Springer. P. 124 – 125.

IIRC. *Il Framework <IR> Internazionale*. 9 dicembre 2013. Disponibile in: <http://integratedreporting.org/> [Data di accesso: 25.10.2016]

IIRC; Black Sun; *Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting*. 2014.

Lassini U., Corbella S., Lionzo A., 2012. *La misurazione della disclosure quality economico-finanziaria: una rassegna ragionata della letteratura internazionale*. *Rivista dei dottori commercialisti*. Anno LXIII Fasc. 4 – 2012, p. 718-761.

Luison, C. *Reporting integrato. Un percorso di sostenibilità a partire dalla rendicontazione*. Deloitte. Assolombarda. Workshop 4 ottobre 2012, Milano.

Magness, V., 2006. "Strategic posture, financial performance and environmental disclosure: an empirical test of legitimacy theory". *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 19(4), p. 540-563.

Navarra, P., 2009. *Il reporting. Gestire le informazioni per governare l'impresa*. Milano: FrancoAngeli.

OECD. *The evolution of corporate reporting for integrated performance*. 25 giugno 2014.

Osservatorio Utilities Agici – Accenture 2015. *L'Utility del Futuro. Strategie per far fronte ai nuovi bisogni dei territori e battere la crisi*. XV Workshop annuale. 4 marzo 2015 – Palazzo Clerici, Milano. <http://www.agici.it/> [Ultimo accesso: 14/01/16]

Parker, L., 1986. *Polemical Themes in Social Accounting: A Scenario for Standard Setting*. *Advances in Public Interest Accounting*, Vol. 1, pp. 67 – 93. P.72.

Porter, M.E., e Kramer, M.R., *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harvar Business Review*. Dicembre 2006.

Porter, M.E., Kramer, M., R., *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*. *Harvard Business Review*. January-February 2011.

Quagli, A., 2004. *Comunicare il futuro: l'informativa economico-finanziaria di tipo previsionale delle società quotate italiane*. Milano: FrancoAngeli.

Quagli, A., Teodori, C., a cura di., 2005. *L'informativa volontaria per settori di attività*. Milano: FrancoAngeli.

Sacconi, L., "Etica degli affari", in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*. 2005. Bancaria Editrice.

Scattola, E., Sostenibilità e sviluppo sostenibile. Evoluzione del concetto. MPRA Paper No. 37201, 9 marzo 2012.

Supino, S., Sica, D. *Nuovi paradigmi di rendicontazione d'impresa: il report integrato*. Esperienze d'Impresa 2/2011. P.81-91.

Top Utility Analysis. *Le performance delle utility italiane. Analisi delle 100 maggiori aziende dell'energia, dell'acqua, del gas e dei rifiuti*. IV Edizione.

Vitolla, F., Rubino, M., *Il Report Socio-Ambientale e di Sostenibilità. Contenuti della Disclosure e Qualità delle Informazioni*. 2012. Egea: Milano.

Watson, A., Shrivess, P., Martson, C., 2002. "Voluntary disclosure of accounting ratios in the UK". *British Accounting Review*, Vol. 34(4), p. 289-313.

Zarri, F., *Corporate Social Responsibility. Un concetto in evoluzione*. 2009. Impronta Etica. Disponibile in: www.aiccon.it [data di accesso: 14-02-16]

Zona, F., 2015. *Corporate disclosure*. Milano: Egea.

SITOGRAFIA

<http://www.accountability.org/>

<https://www.accountingforsustainability.org/>

<https://frc.org.uk/>

<http://www.andaf.it/>

<http://www.ifrs.org/>

<http://www.wici-global.com/>

<http://www.agici.it/>

www.toputility.it

www.st-andrews.ac.uk/csear/

www.globalcompactnetwork.org/it/

www.globalreporting.org

www.gruppobilanciosociale.org

www.theirc.org

www.oceantomo.com

www.globalreporting.org

<http://measpa.it/>

<http://www.a2a.eu/it>

<http://www.acea.it/Home2.aspx?lang=it>

<http://www.aegcoop.it/>

<http://www.aevv.it/content.asp?idcat=18&cat=1>

<http://www.agsm.it/>

<http://www.aimvicenza.it/>

<http://www.altogardaservizi.com/>

<http://www.amcasale.it/index.php>

<http://www.ametspa.it/node/64>

<http://www.assemspa.it/>

<http://www.egea.it/>

<http://www.gelsia.it/showPage.php?template=homepage>

<http://www.gruppodolomitienergia.it/content/home>

<http://www.gruppohera.it/>

<http://www.gruppoiren.it/>

<http://www.gruppoveritas.it/>

<http://www.lameziamultiservizi.it/#>

<http://www.lgh.it/it>

<http://www.optimaitalia.com/index.html>

<http://www.sandonnino.it/>

<http://www.seab.bz.it/it>

<http://www.sgrservizi.it/2158/1/Home.html>

<http://www.teaspa.it/>

<http://www.vcsconsorzio.it/>

<https://www.acamspa.com/>

<https://www.acsm-agam.it/>

https://www.aimag.it/servizi/notizie/notizie_homepage.aspx#

<https://www.estraspa.it/>

<https://www.etraspa.it/>

<https://www.sorgenia.it/>

<https://www.stetspa.it/>

<http://www.gruppoastea.it/>