



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**LA RENDICONTAZIONE DELLA  
SOSTENIBILITÀ**  
**LE CARATTERISTICHE E GLI STRUMENTI VERSO UN  
NUOVO SISTEMA**

---

**THE SUSTAINABILITY REPORTING**  
**FEATURES AND TOOLS TO A NEW SYSTEM**

Relatore:  
Prof. Maria Serena Chiucchi

Rapporto Finale di:  
Ilaria Morettini

Anno Accademico 2019/2020



# Indice

Introduzione	1
Capitolo 1- Il Bilancio di Sostenibilità: definizione, norme e principi	4
1.1 Lo sviluppo sostenibile e la Corporate Social Responsibility	4
1.2 La rendicontazione sostenibile diventa legge	7
1.2.1 Il Decreto Legislativo 254/2016	7
1.2.2 Gli Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario	9
1.3 Caratteristiche e principi del Bilancio di sostenibilità	12
Capitolo 2- Strumenti per la rendicontazione	15
2.1 Finalità degli strumenti e la lotta al greenwashing	15
2.2 Principi generali di rendicontazione	18
2.3 Standard di rendicontazione	23
2.3.1 Il Global Reporting Initiative	23
2.3.2 Il Gruppo sul Bilancio Sociale	30
2.3.3 AccountAbility 1000	34
2.3.4. Integrated Report proposto dall'IIRC	41
Capitolo 3- Introduzione dei due casi studio e dei bilanci di sostenibilità	47
3.1 Gruppo Hera S.p.a.	47
3.1.1 Presentazione della società	47
3.1.2 Il Bilancio di sostenibilità 2018	49
3.2 Viva Servizi S.p.a	51
3.2.1 Presentazione della società	51
3.2.2 Il Bilancio di sostenibilità 2018	53
Capitolo 4- Analisi e confronto fra i due bilanci	55
4.1 Il Bilancio di sostenibilità per le aziende esaminate	56
4.2 Standard di rendicontazione utilizzati	58
4.3 Il documento: aspetti in comune e differenze	60
Conclusioni	64
<i>Bibliografia</i>	67
<i>Sitografia</i>	69

## Introduzione

La mia tesi parla della rendicontazione della sostenibilità e degli strumenti volti ad affiancare e a guidare questa nuova tipologia di comunicazione delle informazioni. Per rendicontazione della sostenibilità si intende che le organizzazioni interessate sono chiamate a produrre dei report contenenti informazioni di tipo non finanziario, cioè appartenenti agli aspetti ambientale e sociale, oltre che a quello economico.

Ho sentito parlare per la prima volta di rendicontazione sostenibile e di Bilancio di Sostenibilità nell'azienda dove ho svolto il tirocinio curriculare nei mesi scorsi. La mia tutor mi aveva anche incaricato di effettuare un approfondimento al riguardo, cercando di conoscerne le caratteristiche e le peculiarità. Leggendo e, di conseguenza, conoscendo meglio lo strumento, sono stata attratta dall'argomento perciò ho deciso di andare più a fondo e di parlarne nella tesi di laurea.

In realtà la questione sostenibile mi sta a cuore da sempre e sono felice di esser riuscita a trovare un'azienda dove potessi lavorare nell'ambito e di aver potuto continuare il percorso nella tesi. Soprattutto inizialmente ero interessata alla responsabilità ambientale in quanto l'inquinamento ed il cambiamento climatico sono problemi che mi preoccupano molto e perciò ho iniziato ad andare alla ricerca delle iniziative volte a trovare soluzioni a queste questioni; successivamente ho potuto constatare che la sostenibilità ambientale va a braccetto con quella sociale e che quest'ultima è necessaria per consentire di raggiungere una maggior equità nel mondo.

Insomma, dopo tutte le notizie negative che vengono diffuse, come il crescente inquinamento dei mari, l'insostenibile quantità di CO<sub>2</sub> rilasciata nell'aria, l'indegno trattamento dei lavoratori in certe aziende, la diffusione da parte di imprese di sostanze pericolose nei territori circostanti, e così via; sentir parlare di un'iniziativa che chiedesse alle imprese, che spesso sono proprio le artefici di questi problemi, di rendere pubbliche informazioni relative a questi aspetti, rendicontando gli impatti generati all'ambiente e alla società mi è sembrato qualcosa di interessante e giusto da approfondire.

Poi è stato interessante entrare nel merito di questo argomento ora, momento in cui si parla molto di una ripartenza green dopo il periodo di lockdown dovuto dall'emergenza sanitaria del Covid-19.

Infatti sono molte le imprese, come Enel, Kpmg, le istituzioni europee ed altri enti ad essere convinti che la pandemia non fermerà la spinta di sviluppo sostenibile che si aveva intrapreso negli ultimissimi anni, anzi, secondo l'amministratore delegato di Enel, Francesco Starace, la sostenibilità sarà proprio la ricetta utile per riuscire a rialzarsi dopo questo periodo di crisi: *“La sostenibilità è intrinsecamente resilienza, competitività e riduzione del rischio: proprio quello di cui abbiamo bisogno per uscire dalla crisi economica scatenata dalla pandemia”* (2020, “Enel: indietro non si torna”). Questa è la prova che solo uno sviluppo sostenibile può garantire continuità d'impresa, in quanto incrementa la stabilità e la forza di affrontare i nuovi rischi impreveduti dei tempi d'oggi che l'impresa può trovarsi davanti.

A questo proposito nella tesi parlerò del Bilancio di sostenibilità, suddividendola in due parti: la prima è prettamente teorica, mentre la seconda presenta un'analisi empirica.

Nel primo capitolo si parla in generale dell'argomento, descrivendo i concetti di responsabilità sociale d'impresa e di sviluppo sostenibile; poi verrà illustrata la normativa vigente in ambito, in particolare ci si soffermerà sul Decreto Legislativo numero 254 del 2016; ed infine sarà fornito un cenno su quali sono le caratteristiche più identificative del Bilancio di Sostenibilità.

A seguire il secondo capitolo sarà interamente dedicato agli strumenti di rendicontazione, ai quali è impiegato un'ampia sezione in quanto ciascuno di loro hanno delle specificità e delle peculiarità che andavano inserite. In particolare in un primo momento saranno descritte le finalità degli strumenti; in un secondo momento verranno elencati i principi generali individuati da organizzazioni internazionali, ossia dei valori a cui il bilancio o i report sostenibili devono ispirarsi; ed infine si passa ad una trattazione dettagliata di alcuni strumenti di rendicontazione specifici.

Nella seconda parte della tesi, che costituisce una trattazione empirica, verranno confrontati i bilanci di sostenibilità di due aziende diverse, ma appartenenti allo stesso settore: il Gruppo Hera S.p.a. e Viva Servizi S.p.a. le quali si occupano di fornire servizi pubblici su regioni del territorio italiano.

Nel terzo capitolo, si parlerà distintamente di ciascuna azienda e dei loro relativi bilanci; a seguire, nel quarto capitolo, verrà effettuata un'analisi fra i due documenti cercando di comprenderne le differenze e i punti comuni.

## CAPITOLO 1

### Il Bilancio di Sostenibilità: definizione, norme e principi

#### 1.1 Lo sviluppo sostenibile e la Corporate Social Responsibility

La Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo, costituita dall'Onu negli anni Ottanta del secolo scorso, ha definito lo sviluppo sostenibile quale "sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità alle generazioni future di soddisfare i loro bisogni" (Bisio, 2015 p. 4). Questa definizione risale al 1987 e nella sua semplicità e chiarezza è in grado di spiegare il significato che si nasconde sotto la parola sostenibile, un concetto che ha uno sguardo verso il futuro e che si pone come obiettivo quello di consentire a chi abiterà questo mondo di poter godere delle nostre stesse possibilità di sviluppo, inteso in senso generale, a livello economico, culturale e personale.

Si tratta di una tutela per le risorse naturali che sono indispensabili per la vita, ma che non sono infinite e perciò devono essere utilizzate e trattate con attenzione; la definizione dello sviluppo sostenibile, infatti, vuol intendere che esiste un limite di sfruttamento di una risorsa naturale al di là del quale si pregiudica la sua capacità di riprodursi e quindi di tornare disponibile per le generazioni future.

L'Onu voleva mandare un messaggio molto importante: è possibile essere sostenibili e allo stesso tempo non fermare lo sviluppo economico: ciò è dimostrato anche dalla parola stessa, *sviluppo sostenibile*, che unisce assieme i due termini sviluppo, inteso a livello economico, e sostenibile, inteso a livello sociale ed ambientale.

Uno sviluppo sostenibile quindi richiede un forte impegno da parte di tutti, singoli individui ed istituzioni pubbliche e private, in quanto non ci si può più accontentare di agire solo secondo i propri interessi, ma è necessario anche chiedersi qual è l'impatto che le proprie azioni hanno su ciò che ci circonda, cioè sugli altri e sull'ambiente. Dunque in questo contesto assumono estrema importanza le attività svolte dalle grandi imprese multinazionali, ma anche dalle numerosissime piccole e medie imprese che caratterizzano il sistema economico di alcuni paesi come l'Italia.

Le imprese infatti hanno un forte impatto nell'ambiente circostante, in quanto interagiscono ed influenzano una vasta gamma di soggetti, quali fornitori, clienti, finanziatori, comunità locali, istituzioni, lavoratori, ambiente e così via... Tutti questi soggetti, portatori d'interesse per l'impresa, sono chiamati stakeholder, i quali fino agli anni 2000 non hanno mai assunto una particolare importanza nel processo decisionale dell'impresa; ma che con le nuove politiche aziendali e strategie sostenibili saranno al centro dell'attenzione.

Un'impresa che vuol essere all'avanguardia dovrà affrontare una serie di nuovi problemi che non appartengono alla sola sfera economica, ma che abbracciano altri ambiti come quello sociale ed ambientale, dando origine alla cosiddetta Triple Bottom Line, ossia al metodo di gestione basato su tre obiettivi principali:

“-generare profitto, come condizione necessaria ma non sufficiente per la sopravvivenza economica (risultato economico);

-limitare l'impatto ambientale relativo alle decisioni dell'impresa (risultato ambientale);

-rispondere alle esigenze dei propri stakeholder (risultato sociale)” (Bisio, 2015 p. 3).

Nell'ambito internazionale si parla anche di ESG aspects, intesi come gli aspetti che l'impresa deve tener conto nello svolgimento delle sue attività, e si tratta di Environmental, Social e Governance (Bisio, 2015). Tener conto di questi aspetti vuol dire considerare fra i costi ed i benefici anche le esternalità che si producono in ambito sociale ed ambientale e fornire informazioni alla comunità che riguardino proprio questi impatti, garantendo una maggiore trasparenza e chiarezza agli stakeholder e combattendo l'opacità delle informazioni.

Quelle organizzazioni che si pongono il problema dello sviluppo sostenibile e se ne fanno carico cercando di limitare gli impatti negativi stanno mettendo in pratica quello che è il concetto di Corporate Social Responsibility, abbreviata con CSR. La Corporate Social Responsibility, ossia la Responsabilità Sociale d'Impresa è stata definita dalla Commissione Europea nel Libro Verde (UE 2001) come “l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e

nei loro rapporti con le parti interessate”. Il concetto di CSR è nato con una caratteristica specifica che è quella della volontarietà: infatti era l’azienda che doveva decidere di avviare un processo di evoluzione che la portasse all’integrazione di comportamenti socialmente responsabili nello svolgimento delle attività aziendali. La CSR non va dunque concepita come un semplice outcome, ma come un processo avviato volontariamente che nel lungo periodo porta ampi benefici sia ai portatori d’interessi, che saranno maggiormente considerati e potranno avere voce nelle scelte aziendali, che all’azienda stessa la quale avrà un vantaggio competitivo rispetto alle altre imprese che non hanno avviato questa trasformazione (Freeman, 1984).

Grazie alla CSR l’approccio che prima veniva chiamato *shareholder view*, basato sulla soddisfazione delle aspettative degli azionisti, si è tramutato in *stakeholder view* (Bisio, 2015).

Il primo punto di vista considerato comporta uno squilibrio di informazioni in quanto prevede che gli obiettivi e le strategie aziendali siano orientate ad accontentare solo gli azionisti, per cui gli altri stakeholder rimangono all’oscuro dei comportamenti dell’azienda, compresi quelli non etici, provocando così fenomeni di asimmetria informativa.

Passando invece ad una logica *stakeholder oriented*, si riesce a limitare questi meccanismi in quanto questo sistema è più equo nel considerare tutti gli interlocutori e nel condividere con loro informazioni riguardo l’operato dell’azienda a 360°. Inoltre una rendicontazione più completa e sostenibile è in grado di fornire un valore superiore agli azionisti stessi, in quanto nel lungo termine l’azienda stessa aumenta di valore.

A partire degli anni 2000 sempre di più le grandi imprese e le multinazionali hanno iniziato a sentire l’esigenza di accogliere queste novità, sia per godere del maggiore consenso da parte dei consumatori, sia per filantropia d’impresa. Questo alto grado di partecipazione nel tempo ha richiesto una regolamentazione, per questo motivo l’Unione Europea si è mossa approvando nel 2014 una Direttiva con la quale ha reso

obbligatoria questa nuova forma di rendicontazione per certe categorie di imprese. Nel prossimo paragrafo si parlerà proprio della normativa vigente in questo ambito.

## 1.2 La rendicontazione sostenibile diventa legge

Come già anticipato, la Direttiva Ue numero 95 del 22 ottobre 2014 ha reso obbligatoria la rendicontazione di informazioni di carattere non finanziario per le imprese di grandi dimensioni che superano alcuni limiti di grandezza specifici. Tale Direttiva doveva essere recepita da ciascun Paese appartenente alla Comunità mettendo in vigore delle disposizioni legislative entro il 6 dicembre 2016, in maniera tale che le imprese sarebbero state soggette all'obbligo a partire dal 1° gennaio 2017.

L'ordinamento italiano a questo proposito ha recepito la Direttiva nel 2016 attraverso il Decreto Legislativo numero 254, normativa che sarà delineata nel prossimo paragrafo.

Dopo di che saranno trattati anche gli “Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario”, ossia una guida non vincolante elaborata dalla Commissione Europea, come richiesto nell'articolo 2 della Direttiva Europea del 2014, con l'obiettivo di fornire supporto e maggiori informazioni al riguardo ai Paesi della Comunità e alle organizzazioni.

### 1.2.1 Il Decreto Legislativo 254/2016

Il Decreto legislativo numero 254 è stato emanato il 30 dicembre 2016 ed è entrato in vigore il 25 gennaio 2017 per gli esercizi finanziari aventi inizio a partire dal 1° gennaio 2017.

Le imprese interessate al decreto sono:

- gli enti di interesse pubblico, come descritti nel D. Lgs. 39/2010<sup>1</sup>;
- enti di interesse pubblico che siano società madri di un gruppo di grandi dimensioni<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Sono le società italiane quotate su mercati regolamentati, le banche, le imprese di assicurazione, le imprese di riassicurazione, le società emittenti strumenti finanziari anche non quotate, ma comunque diffuse nel pubblico, le società di gestione dei mercati finanziari.

Gli enti di interesse pubblico per essere soggetti all'obbligo, devono aver avuto in media durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a 500 e devono superare almeno uno dei seguenti limiti:

- totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro;
- totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 di euro.

Il Decreto introduce l'obbligo di redigere una Dichiarazione di carattere non finanziario per i soggetti interessati, in particolare, per gli enti di interesse pubblico si tratta di una dichiarazione di tipo individuale, mentre per i gruppi di grandi dimensioni si parla di dichiarazione di tipo consolidato.

Il documento in questione può essere contenuto nella relazione sulla gestione in una specifica sezione o può costituire una relazione distinta che va comunque pubblicata sul registro delle imprese, congiuntamente alla relazione sulla gestione.

La Dichiarazione non finanziaria, sia individuale che consolidata, per essere conforme a quanto richiesto dalla legge, deve trattare una serie di temi quali quelli "ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa", in particolare occorre rendicontarli "descrivendo almeno:

- a) il modello aziendale di gestione ed organizzazione dell'attività d'impresa (...);
- b) le politiche praticate dall'impresa,(...) i risultati conseguiti tramite di esse ed i relativi indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario;
- c) i principali rischi, generati o subiti, connessi ai suddetti temi e che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, ove rilevanti, le catene di fornitura e subappalto." (Presidente della Repubblica, 2016 art. 3 c. 1 e art. 4 c. 2).

---

2 Nell'art.1 del decreto analizzato viene definito gruppo di grandi dimensioni quello "costituito da una società madre e una o più società figlie che, complessivamente, abbiano avuto su base consolidata, in media, durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a 500 ed il cui bilancio consolidato soddisfi almeno uno dei due seguenti criteri:

- 1) totale dell'attivo dello stato patrimoniale superiore a 20.000.000 di euro;
- 2) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiore a 40.000.000 di euro".

Le informazioni che vanno rendicontate sul tema ambientale sono relative all'utilizzo di risorse energetiche, distinguendo fra le rinnovabili e non; alle emissioni di gas effetto serra ed all'impatto generato sull'ambiente. Per quanto riguarda il tema sociale vanno incluse informazioni sulla gestione del personale, come le politiche attuate per garantire la parità di genere o per migliorare il dialogo con le parti sociali; sul rispetto dei diritti umani e le misure per prevenirne la violazione; sugli strumenti usati per la lotta contro la corruzione sia attiva che passiva.

I soggetti sono quindi obbligati ad integrare la rendicontazione con ulteriori informazioni che nell'ambito internazionale vengono chiamate *non financial disclosures*.

Le informazioni sopra richieste vanno fornite mettendole a confronto con quelle degli esercizi precedenti, per consentire ai lettori di effettuare confronti nel tempo e per verificare l'evoluzione di specifici aspetti.

Nel redigere la dichiarazione non finanziaria le organizzazioni sono libere di scegliere tra uno standard di rendicontazione oppure di optare per una metodologia di rendicontazione autonoma; intendendo per metodologia di rendicontazione autonoma l'insieme di uno o più standard di rendicontazione e “degli ulteriori principi, criteri ed indicatori di prestazione, autonomamente individuati ed integrativi rispetto a quelli previsti dagli standard di rendicontazione adottati” (Presidente della Repubblica, 2016 art. 1 lettera g ).

Dunque spetta all'organizzazione la decisione su quale modalità basare la propria rendicontazione, valutando il sistema più adatto e funzionale alla propria attività.

Il capitolo secondo sarà interamente dedicato alla trattazione di questo argomento.

### **1.2.2. Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario**

Lo scopo di questo documento è quello di fornire un aiuto per le organizzazioni nella realizzazione della Dichiarazione non finanziaria di cui si parla nella Direttiva Ue 95 del 2014.

Infatti l'articolo 2 di tale direttiva fa riferimento agli «Orientamenti in materia di comunicazione» e stabilisce che la Commissione Europea dovesse elaborare degli orientamenti non vincolanti sulle modalità di rendicontazione di informazioni di carattere non finanziario, compresi gli indicatori di performance generali e settoriali; ciò per agevolare la comunicazione pertinente, utile e comparabile di informazioni non finanziarie.

Si tratta dunque di indicazioni non vincolanti, perciò si è liberi di scegliere se consultarle e metterle in pratica o no; in ogni caso questi orientamenti non vanno a sostituire le norme presenti nella Direttiva né ciò che è previsto nella disposizione nazionale di attuazione della stessa.

Si tratta di una guida piuttosto breve, lunga 20 pagine suddivisa in 6 capitoli: dopo l'introduzione e la spiegazione dello scopo del documento, vi è un capitolo nominato "Principi fondamentali" che spiega dettagliatamente le nozioni importanti secondo la Commissione attraverso anche degli esempi pratici.

Tali principi sono:

1. comunicazione di informazioni rilevanti: questo primo principio ha a che fare con il principio di materialità, che sarà descritto nel prossimo paragrafo, in quanto si fa riferimento al fatto che debbano essere inserite informazioni "necessarie alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività" (Commissione Europea, 2017, p. 5);
2. informazioni corrette, equilibrate e comprensibili: la dichiarazione deve contenere le informazioni favorevoli e sfavorevoli in maniera imparziale, i fatti devono essere chiaramente distinti dalle interpretazioni e dai punti vista, per consentire chiarezza e comprensibilità;
3. informazioni complete ma concise: occorre rendicontare le informazioni rilevanti, escludendo quelle non rilevanti che potrebbe occultare le prime. Quindi informazioni generiche e standardizzate andrebbero evitate per non influire sulla comprensibilità del documento;

4. informazioni strategiche e lungimiranti: l'impresa deve fornire degli approfondimenti sulle strategie a breve, medio e lungo termine, indicando anche come queste saranno attuate. Fornire anche informazioni sul futuro è fondamentale per consentire agli stakeholder di valutare meglio la resilienza e la sostenibilità dell'impresa, nonché il suo vero interesse verso l'argomento;
5. informazioni orientate alle parti interessate: si intende che le imprese devono considerare le necessità informative delle parti interessate, ossia degli stakeholder. Questo principio si collega in parte con quello dell'inclusività degli stakeholder, di cui parleremo successivamente;
6. informazioni coerenti e sistematiche: il contenuto della dichiarazione deve essere coerente con le altre informazioni della relazione sulla gestione, anzi possono essere inseriti collegamenti e riferimenti ad essa. Inoltre deve essere coerente nel tempo per consentire comparazioni dell'andamento dell'impresa in momenti diversi. E' però molto importante che gli indicatori di prestazione vengano aggiornati nel tempo in quanto potrebbero risultare obsoleti.

Nel quarto capitolo il documento spiega più approfonditamente quale debba essere il contenuto della dichiarazione; la Direttiva stabilisce che debbano essere spiegati almeno il modello aziendale, le politiche e la dovuta diligenza, i risultati ottenuti, i rischi principali e come questi sono gestiti e gli indicatori fondamentali di prestazione, per ognuna di queste sono fornite delle spiegazioni e degli esempi.

Nel quinto capitolo si parla degli Standard di comunicazione: la Commissione ci tiene a far presente che le imprese sono libere di scegliere lo standard più adatto e che più si addice all'attività che si svolge; quindi l'elenco di esempio di standard esistenti fornito non deve essere considerato esaustivo.

Tra gli altri il documento cita il Global Reporting Initiative, il framework «IR» internazionale, l'iniziativa *Patto mondiale* delle Nazioni Unite, conosciuto come UN Global Compact, gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite contenuti nel documento "Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile" e molti altri ancora.

Infine il sesto capitolo parla della divulgazione in merito alla diversità del consiglio, ossia la descrizione della loro politica in materia di diversità del consiglio che deve essere inclusa nella dichiarazione sul governo societario; ciò non costituisce parte della dichiarazione di carattere non finanziario, perciò verrà tralasciato.

### 1.3 Caratteristiche e principi del Bilancio di Sostenibilità

Redigere un bilancio di sostenibilità richiede un grande impiego di risorse, soprattutto in termini economici, di forza lavoro e di tempo. Infatti, soprattutto inizialmente, questa nuova rendicontazione necessita di un forte sforzo per le imprese, le quali devono stravolgere il loro modo classico di vedere il sistema aziendale. In effetti non si tratta di un ulteriore obbligo burocratico relativo alla funzione amministrativa; anzi, per realizzare un prodotto completo e conforme alla legge ed alle altre linee guida, bisogna rinnovare tutto il sistema coinvolgendo tutte le sue funzioni.

Per redigere un Bilancio di Sostenibilità utile, significativo e conforme alla legge, infatti, occorre rispettare alcuni principi chiave: il principio di materialità e quello di inclusività (Bisio, 2015). Questi due concetti sono fondamentali e devono essere compresi ed applicati attraverso la cooperazione fra le varie funzioni e coinvolgendo gli stakeholder.

#### **Il principio di materialità**

Il principio di materialità è riconosciuto da diverse iniziative internazionali e, anche se con dicitura diversa, ne parla anche il D. Lgs. 254/2016. Per materialità si intende che il report deve considerare tutti i temi che per l'impresa sono materiali, cioè quei temi che se non trattati o fraintesi, possono influenzare le decisioni, le azioni e le performance di un'organizzazione o dei suoi stakeholder (Bisio, 2015).

In alternativa possono essere chiamati anche temi rilevanti, cioè informazioni importanti che non devono essere omesse affinché il report abbia valore e senso.

Nell'individuare questi argomenti, però, l'azienda deve tener conto sia del suo punto di vista interno che del punto di vista esterno proveniente dagli stakeholder: cruciale è

infatti la percezione che i vari portatori d'interesse dell'impresa hanno nei confronti di alcuni aspetti dell'attività imprenditoriale. Per fare ciò è necessario impiegare risorse umane che si occupino di effettuare l'analisi di materialità, partendo dalle necessità dell'impresa e interagendo con gli stakeholder per conoscere i loro bisogni e le loro richieste.

L'obiettivo di questo principio è duplice: da una parte si vuole far sì che non vengano trascurate informazioni importanti e rilevanti che devono essere comunicate al pubblico, garantendo trasparenza con tutti gli interlocutori; dall'altra però si vuole evitare un affollamento di informazioni che alla fine dei conti non fa altro che generare l'effetto opposto da quello desiderato, cioè una grande confusione tra i lettori, i quali preferiranno non cimentarsi affatto nella lettura del documento onde evitare di non comprenderne il contenuto e di perderci tempo sopra.

Perciò è importante rendicontare solo e soltanto i temi materiali che vengono individuati attraverso un attento studio sull'impresa.

### **Il principio di inclusività**

Il principio di inclusività è strettamente collegato con quello appena descritto, in quanto stabilisce che gli stakeholder dell'impresa non devono essere considerati semplici destinatari del documento prodotto o degli attori da informare, ma vanno inclusi nella definizione dei contenuti stessi, in quanto, come prevede il principio di materialità, per stabilire quali sono i temi da trattare, occorre considerare anche gli interessi degli stakeholder. Per fare ciò è necessario selezionare gli stakeholder ed effettuare una mappatura per comprendere meglio le specifiche caratteristiche delle varie categorie e anche per definire quali di questi sono più influenti ed influenzati dall'impresa.

Gli interlocutori possono essere classificati in base a diversi criteri; ad esempio basandosi sul grado di influenza e di interesse potremo suddividerli nelle seguenti classi (Bisio, 2015):

- player* chiave, sono stakeholder con un elevato grado di influenza e interesse;
- setter* di contesto, sono caratterizzati per un'elevata influenza ma da uno scarso interesse;

- stakeholder aventi alto grado di interesse, ma basso grado di influenza;
- stakeholder che non hanno né interesse né influenza.

Dopo aver categorizzato i portatori d'interesse, l'impresa decide quali di questi gruppi considerare; ovviamente l'ultima categoria sopra elencata potrà essere tralasciata mentre gli altri potranno essere trattati in maniera diversa a seconda della loro importanza. In ogni caso occorre tenere sempre presente che la composizione degli stakeholder è dinamica e instabile e un numero di attori potrebbero lasciare una categoria e ritrovarsi in un'altra, perciò è importante ogni anno aggiornare la mappatura del pubblico rendendola più veritiera possibile.

Infine per poter rispettare questo principio bisogna stabilire quali saranno le modalità di engagement e quindi di coinvolgimento degli stakeholder.

Si può scegliere fra diverse forme di comunicazione: da quelle analogiche come articoli, ricerche, questionari, focus group ed incontri; a quelle digitali, come piattaforme online quali Facebook, Twitter ed online meeting board (Bisio, 2015). Tali modalità possono variare in relazione alla classe che ci si trova davanti, infatti ai lavoratori spetterà sicuramente un trattamento differente rispetto ad esempio alla Pubblica Amministrazione.

Chiaramente l'avvento delle tecnologie digitali hanno ampliato le possibilità di azione per l'impresa, la quale può raggiungere grandi gruppi di destinatari passando per mezzi semplici ed efficaci, che tutti conoscono ed usano; ciò vale soprattutto per le imprese di grandissime dimensioni particolarmente diffuse nel territorio e che non possono basarsi su tecniche tradizionali e limitate.

Per redigere un Bilancio di sostenibilità bisogna partire da questi due concetti, che come abbiamo potuto verificare richiedono l'implementazione di un vero e proprio processo scandito dai vari step.

E' importante che il report contenga anche la descrizione di questo processo, in maniera tale da rendere chiaro il motivo per cui sono state incluse certe informazioni e non altre e perché sono stati coinvolti certi stakeholder, descrivendo anche il procedimento che ha portato a tali scelte.

## CAPITOLO 2

### Strumenti per la rendicontazione

#### 2.1 Finalità degli strumenti di rendicontazione e la lotta al greenwashing

Il Bilancio di Sostenibilità e la rendicontazione basata sulla Triple Bottom Line dovrebbero risolvere il problema dell'asimmetria informativa, cioè quel fallimento del mercato in cui due soggetti devono concludere un contratto, ma uno dei due non è a conoscenza di alcune informazioni riguardo l'altra parte, informazioni che sarebbero state decisive nella stipula del contratto. Nel nostro caso il contratto consiste nel rapporto tra stakeholder e azienda: se stiamo considerando il consumatore, parleremo di contratto di compravendita, se stiamo considerando il finanziatore allora parleremo di contratto di finanziamento e così via; in questo caso la parte svantaggiata che soffre di asimmetria informativa è lo stakeholder e la sua controparte è l'azienda. Se le imprese iniziano a fornire maggiori informazioni inerenti a diversi ambiti si può evitare l'asimmetria perché vi sarebbe una comunicazione delle informazioni più equa e simmetrica fra le parti. Quindi l'interlocutore potrà decidere se interagire con l'azienda o se interrompere il rapporto in base a quanto scoperto grazie al bilancio di sostenibilità dell'impresa.

Se ad esempio vi è un consumatore particolarmente attento al problema ambientale che legge il primo report di sostenibilità dell'impresa presso la quale acquista prodotti e scopre che questa emette grandi quantità di CO<sub>2</sub>, può decidere consapevolmente di smettere di affidarsi a questa e di cercarne altre sul mercato ambientalmente più attente.

Tuttavia nella pratica non è così semplice ovviare al problema dell'asimmetria informativa perché le imprese hanno iniziato ad ampliare i contenuti socio-ambientali, facendo credere di essere più etiche e responsabili di quanto siano veramente. Questo comportamento è molto diffuso, soprattutto nel ramo ambientale le imprese approfittano sempre di più della rinata consapevolezza ecologica del pubblico diffondendo false informazioni, andando ad alimentare quello che è il fenomeno del *greenwashing*.

Tale fenomeno corrisponde all'adozione di strategie di comunicazione da parte di certe imprese, organizzazioni e istituzioni volte a dare un'immagine di sé ingannevolmente positiva sotto l'aspetto ambientale, per nascondere l'effettivo impatto negativo generato all'ambiente. Questi soggetti tramite i loro mezzi di comunicazione fanno richiamo a valori ecologici ed ambientali, ai quali però non corrisponde un effettivo impegno da parte loro nel miglioramento dei processi produttivi da adottare o nei prodotti da realizzare, quindi non vi è coincidenza fra quanto l'impresa comunica all'esterno, con i risultati che consegue e gli impatti che genera in ambito ambientale.

I problemi che tale fenomeno può creare sono molteplici e a carico di vari soggetti, oltre agli stakeholder che vengono ingannati e raggirati, anche le altre organizzazioni che si impegnano realmente nel migliorare il loro rapporto con l'ambiente, ne traggono svantaggio: se tutti dichiarano di essere eco-friendly, coloro che davvero lo sono e che sostengono dei costi per rispettare questo principio perdono la competitività che auspicavano. Inoltre una volta in cui i consumatori scoprono l'esistenza di questo fenomeno, saranno confusi e non sapranno più quale impresa o prodotto aiutano davvero l'ambiente, per cui si è arrivati ad un punto in cui alcune organizzazioni hanno preferito non dichiarare le loro politiche ambientali evitando accuse infondate di greenwashing dai consumatori scettici. Inoltre ciò può causare una saturazione del mercato green e di conseguenza tutta la questione ambientale ed ecologica perde il valore ed il significato che invece aveva inizialmente.

Infine, ma non per importanza, chi subisce dei danni è l'ambiente in quanto le imprese non sono davvero interessate a diminuire il loro impatto e i danni che provoca su di esso, ma hanno come unico obiettivo il profitto e perciò continuano e continueranno a provocare danni irreparabili all'ambiente ed al mondo circostante (Furlow, 2010).

Un primo passo verso la soluzione del fenomeno del greenwashing è stato l'avvento degli strumenti di rendicontazione: da tempo la collettività ha iniziato a chiedere maggiore chiarezza e trasparenza, infatti anche a causa della crisi economica del 2008 lo scetticismo verso le dichiarazioni delle imprese è aumentato ed il bisogno di maggiore

attenzione verso i portatori di interesse e di tenerli al corrente dell'attività dell'impresa in maniera veritiera si faceva sempre più impellente.

In realtà è a partire della fine degli anni '90 che sono stati elaborati diversi modelli di rendicontazione della sostenibilità, alcuni più analitici, pratici e direttamente riferiti al contenuto, altri più generali e riferiti al processo per produrlo; alcuni più chiusi e standardizzati, altri aperti ed inclini a lasciar libere le organizzazioni di declinare i dettagli secondo le loro specificità.

Ma è negli ultimi 10 anni circa che si è iniziato a dare una maggiore importanza alla questione e ad utilizzare questi strumenti nella rendicontazione (Bisio, 2015; Siboni, 2014).

I benefici di questi strumenti sono molteplici: come già detto sono un ottimo aiuto per diminuire il fenomeno del greenwashing perché dettano delle regole su come il bilancio debba essere e quali principi debba rispettare in maniera tale che le imprese che li adottano saranno più propense a rispettare queste linee guida e ad evitare di comunicare false notizie ingannevoli. Ancora più utile a tale scopo è dotarsi di un'attestazione di revisione del bilancio di sostenibilità da una società terza adibita a questo compito, come previsto nel decreto legislativo 254 del 2016. In questo modo sarà un soggetto terzo, il revisore legale, a verificare se la Dichiarazione non finanziaria sia correttamente redatta e se rispetta le richieste del decreto.

Oltre a questo gli strumenti di rendicontazione sono utili per consentire la confrontabilità ed uniformità dei documenti, infatti stabilendo degli schemi di rendicontazione e dei parametri è più agevole effettuare confronti orizzontalmente, cioè tra bilanci di aziende simili fra loro, e verticalmente, cioè tra bilanci della stessa azienda ma relativi ad anni diversi.

Ciò consente di offrire agli stakeholder informazioni adeguate, attendibili e controllabili tali da permettere loro di formarsi un giudizio motivato e complessivo sull'organizzazione, di migliorare il rapporto fra organizzazione e stakeholder, di promuovere anche all'interno dell'impresa un maggior senso di responsabilità sociale.

Tuttavia il diffondersi di questi strumenti, linee guida, modelli e documenti non ha generato solo benefici, ma anche dei problemi in quanto si rischia di causare una crescente confusione tra i vari standard: le organizzazioni, che sono libere di scegliere quello che preferiscono, si ritrovano di fronte a tanti strumenti di rendicontazione più o meno simili tra loro che hanno tutti lo stesso scopo e non sanno quale di questi adottare. Non di meno viene anche ostacolata la possibilità di mettere a confronto i vari bilanci, i quali sono redatti secondo diversi schemi e modelli.

C'è il rischio quindi che si continui ad accumulare informazioni su informazioni e di non rispettare il principio di materialità e rilevanza andando verso un grande caos e oscurità delle informazioni (Bisio, 2015).

In questo lavoro si parla di alcuni degli standard più utilizzati dalle organizzazioni e ne saranno mostrate le caratteristiche; prima si descriveranno i principi generali dettati da organi istituzionali come le Nazioni Unite, in seguito verranno analizzati quattro standard di rendicontazione:

- il Global Reporting Initiative;
- il Gruppo sul Bilancio Sociale;
- l'AccountAbility 1000;
- l'Integrated Report proposto dall'IIRC.

Fra questi ci sono tre standard di contenuto ed uno standard di processo, mentre quello più usato a livello internazionale è senza dubbio il Global Reporting Initiative.

## 2.2 Principi generali di rendicontazione

Ciò di cui parleremo in questa sede riguarda i principi generali e le linee guida che sono state individuate a livello internazionale. Si tratta, come si diceva prima, di indicazioni piuttosto astratte o di obiettivi significativi ma ad ampio sguardo, ciò vale a dire che non forniscono direttive dettagliate spiegando specificatamente come l'organizzazione deve muoversi nella rendicontazione, né indicano quali informazioni specifiche il prodotto finale dovrà contenere. L'obiettivo di questi principi è quello di far entrare nell'ottica

della responsabilità sociale ed ambientale i paesi e le organizzazioni di ciascuno di essi, fornendo loro dei punti di partenza ai quali ispirarsi.

Si parlerà dell'UN Global Compact (il Patto Globale delle Nazioni Unite) e degli Sustainable Development Goals (gli obiettivi di sviluppo sostenibile) individuati dalle Nazioni Unite.

### **UN Global Compact**

Il Global Compact, o in italiano il Patto mondiale, è un'iniziativa ideata dalle Nazioni Unite basata sull'impegno dei CEO delle organizzazioni nell'implementare dei principi universali e sostenibili. Vale a dire che le imprese sono chiamate ad adeguare le loro attività e le strategie a dieci principi universalmente accettati sui temi dei diritti umani, del lavoro, dell'ambiente e riguardo l'anticorruzione (UN Global Compact, 2014). Questa iniziativa è stata lanciata operativamente a partire dal luglio del 2000 dal Palazzo delle Nazioni Unite di New York, da un'idea dell'ex Segretario Generale Kofi Annan; da allora più di 18.000 imprese provenienti da più 160 paesi hanno aderito, rappresentando praticamente tutti i settori e tutte le dimensioni aziendali.

Si tratta della prima proposta di allineamento degli obiettivi della comunità internazionale con quelli degli interessi privati del mondo degli affari; ciò sta a significare che per primo Kofi Annan e poi gli altri leader mondiali hanno capito che per cambiare davvero il nostro modo di vivere in uno nuovo e più sostenibile, bisogna partire dalle attività economiche, coinvolgendo le grandi multinazionali ma anche le imprese più piccole. Quindi il Patto mondiale è basato su una struttura pubblica- privata in quanto verte sulla cooperazione fra imprese aderenti e le agenzie delle Nazioni Unite , i gruppi sindacali e la società civile.

Si tratta di un'iniziativa volontaria, cui le organizzazioni possono liberamente decidere di aderire, sapendo che porteranno benefici all'ambiente ed alla comunità, ma anche all'azienda stessa in quanto, mettendo a punto i dieci Principi, si assicura una crescita positiva ed una maggiore stabilità dell'impresa nel lungo termine.

Si tratta di principi condivisi universalmente in quanto derivano dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, dalla Dichiarazione ILO, dalla Dichiarazione di Rio e dalla Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione. I dieci principi sono stati riassunti nella tabella 2.1:

**Tabella 2.1** – I 10 principi del Global Compact delle Nazioni Unite

Diritti Umani	Principio I	Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti
	Principio II	Viene richiesto inoltre di assicurarsi di non essere, anche in maniera indiretta, complici negli abusi dei diritti umani
Lavoro	Principio III	Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva
	Principio IV	Viene richiesto anche di eliminare tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio
	Principio V	Viene richiesta l'eliminazione del lavoro minorile
	Principio VI	Alle imprese viene richiesta l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione
Ambiente	Principio VII	Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali
	Principio VIII	Alle imprese è richiesto di intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale
	Principio IX	Viene inoltre richiesto di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente
Lotta alla corruzione	Principio X	Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua sfumatura, incluse l'estorsione e le tangenti.

**Fonte** – elaborazione propria

Il Global Compact delle Nazioni Unite opera in Italia attraverso il Global Compact Network Italia (GCNI), Fondazione costituitasi nel giugno 2013, mentre nei 10 anni precedenti il Network Italiano del Global Compact ha operato come gruppo informale.

L'organizzazione opera per promuovere a livello nazionale l'UN Global Compact ed i suoi dieci Principi attraverso la diffusione di informazioni e di buone pratiche e attraverso il dialogo istituzionale. Ad oggi partecipano al Network quasi 200 soggetti fra fondazioni private, associazioni d'impresa, università, imprese.

Il Global Compact ha come obiettivi principali quello di diventare, assieme ai suoi 10 Principi, parte integrante delle strategie e delle operazioni delle imprese e quello di stimolare azioni e politiche a supporto degli obiettivi delle Nazioni Unite, inclusi gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) per l'Agenda 2030.

### **L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile**

Il 25 settembre 2015, l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha adottato la nuova agenda per lo sviluppo "Trasformare il nostro mondo: l'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile". Questo documento fissa gli impegni per lo sviluppo sostenibile da realizzare entro il 2030, individuando 17 Obiettivi per lo sviluppo sostenibile (SDGs- Sustainable Development Goals) e 169 target.

I 17 obiettivi tengono conto delle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile, cioè economica, sociale ed ambientale, e mette al primo posto cause come la lotta contro la povertà e la fame, o come il rispetto dei Diritti Umani, o ancora come l'emancipazione della donna e delle ragazze per raggiungere la parità di genere.

Gli SDGs hanno carattere universale, si rivolgono infatti a tutti i paesi, sia a quelli avanzati che quelli in via di sviluppo e anche ai paesi più poveri; quindi qualsiasi Stato del pianeta può presentare lo stato di attuazione dei 17 SDGs nel proprio paese attraverso l'elaborazione di Rapporti Nazionali Volontari -Voluntary National Reviews. L'Italia ha presentato il primo rapporto nel luglio del 2017, impegnandosi così a declinare ed attuare gli obiettivi dell'Agenda 2030.

I rapporti vengono presentati al Forum Politico di Alto Livello - High Level Political Forum il quale ha il dovere di monitorare, valutare ed orientare l'attuazione degli SDGs. Inoltre la Commissione Statistica delle Nazioni Unite ha costituito l'Inter Agency

Expert Group on SDGs (IAEG-SDGs) con il compito di definire un insieme di indicatori per il monitoraggio dell'attuazione dell'Agenda 2030 a livello globale (Ministero dell'ambiente, 2017).

Gli obiettivi in breve sono:

1. porre fine alla povertà in tutte le sue forme ovunque;
2. porre fine alla fame, garantire la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere l'agricoltura sostenibile;
3. garantire una vita sana e promuovere il benessere di tutti ad ogni età;
4. promuovere un'educazione di qualità inclusiva e paritaria e garantire le stesse opportunità a tutti;
5. raggiungere la parità di genere ed emancipare tutte le donne e ragazze;
6. garantire a tutti l'accessibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e dei servizi igienico-sanitari;
7. garantire a tutti l'accesso a servizi energetici economici, affidabili, sostenibili e moderni;
8. promuovere una crescita economica sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti;
9. costruire infrastrutture resilienti, promuovere l'industrializzazione sostenibile e favorire l'innovazione
10. ridurre le disuguaglianze dentro e fuori i confini nazionali;
11. rendere le città e gli insediamenti urbani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili;
12. garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo;
13. adottare misure urgenti per contrastare il cambiamento climatico e i suoi impatti regolando le emissioni e promuovendo gli sviluppi nell'energia rinnovabile;
14. preservare ed usare in modo sostenibile gli oceani, i mari e le risorse marine;
15. proteggere, recuperare e promuovere l'uso sostenibile degli ecosistemi terrestri, gestire in modo sostenibile le foreste, combattere la desertificazione, arrestare il degrado del suolo e fermare la perdita della biodiversità;

16. promuovere società pacifiche e solidali per lo sviluppo sostenibile, garantire l'accesso alla giustizia per tutti e costruire istituzioni efficaci, responsabili e solidali a tutti i livelli;
17. rafforzare le modalità di attuazione e rilanciare il partenariato per lo sviluppo sostenibile.

Questi obiettivi sono sempre più presenti attorno a noi e sono sempre di più le organizzazioni che decidono di farli propri, aggiungendoli nelle politiche e strategie interne (Pogutz, De Silvio e Perrini, 2020). Infatti sono molte le imprese che inseriscono nel proprio Bilancio di Sostenibilità gli SDGs, cioè gli obiettivi di sviluppo sostenibile che si vuole raggiungere. Ogni impresa, in base al settore di appartenenza, alle dimensioni dell'area in cui opera, alle proprie caratteristiche può integrare alcuni dei 17 SDGs .

## 2.3 Standard di rendicontazione

Gli standard di rendicontazione sono delle linee guida più specifiche e concrete sulla comunicazione di sostenibilità. Possiamo suddividerli in standard di processo e standard di contenuto: gli standard di processo sono delle linee guida che si concentrano in particolar modo sul processo di elaborazione del report, fissando principi riguardanti la sua redazione; mentre gli standard di contenuto si occupano di proporre la struttura del report e del suo contenuto in maniera dettagliata (Gabrovec Mei, 2004). Gli standard di contenuto che saranno trattati in questa sede sono: il Global Reporting Initiative, il Gruppo sul Bilancio Sociale e l'Integrated Report proposto dall'IIRC, invece lo standard di processo che tratteremo è l'AccountAbility 1000.

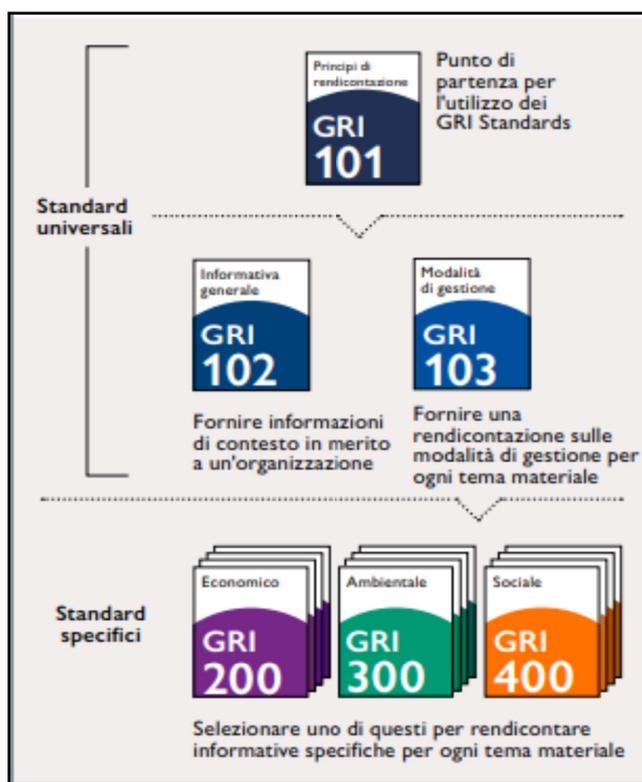
### 2.3.2 Il Global Reporting Initiative

Il Global Reporting Initiative, chiamato GRI, è un'organizzazione internazionale indipendente fondata a Boston nel 1997 come evoluzione di due organizzazioni non-profit degli Stati Uniti: la Coalizione per economie ambientalmente responsabili (CERES) e l'Istituto Tellus (con la cooperazione del Programma Ambiente delle

Nazioni Unite, UNEP) . Il GRI è stato pioniere nel campo della rendicontazione della sostenibilità, infatti è uno dei primi ad aver ideato un modello di comunicazione di sostenibilità che potesse aiutare le imprese di tutto il mondo a capire e rendicontare questioni importanti di sostenibilità (Bisio, 2015).

L'ultima versione del GRI sono i GRI Sustainability Reporting Standards, o meglio GRI Standards, pubblicata nell'ottobre 2016, dopo il lungo percorso che ha aggiornato le vecchie linee guida GRI G4 Guidelines. Gli attuali GRI Standards hanno completamente sostituito i vecchi standard a partire dal 1° luglio 2018 e sono suddivisi in due macro categorie: gli Standard universali e gli Standard specifici (si veda la figura 2.1).

**Figura 2.1** - Panoramica sui GRI Standard



**Fonte** - Raccolta consolidata dei GRI Sustainability reporting standard 2018, p. 3

Il primo gruppo è a sua volta costituito da 3 sottogruppi denominati con dei numeri:  
 -I sottogruppo: GRI 101 – Principi di rendicontazione;

-II sottogruppo: GRI 102 – Informativa generale;

-III sottogruppo: GRI 103 – Modalità di gestione.

### GRI 101 – Principi di rendicontazione

Questa prima sezione costituisce il punto di partenza per l'utilizzo dei GRI Standards perché fornisce dei principi utili per la comprensione di tutto il modello.

I principi in questione si suddividono in principi per la definizione dei contenuti del report e quelli per la definizione della qualità del report.

- a) i principi relativi al contenuto sono quattro: inclusività degli stakeholder, contesto di sostenibilità, materialità e completezza. Queste richieste rispecchiano quanto detto precedentemente e quanto stabilito nelle normative: si chiede infatti di coinvolgere gli stakeholder in maniera concreta, di rendicontare informazioni economiche, ambientali e sociali, di trattare i temi materiali e cioè rilevanti e di essere completi nella rendicontazione, cioè di non omettere informazioni materiali e di inserire una spiegazione dei temi analizzati. Il principio della completezza richiede inoltre che siano descritti anche i perimetri dei temi trattati, cioè lo spazio dove gli impatti di un tema materiale ricadono e qual'è il grado di coinvolgimento dell'organizzazione in tali impatti;
- b) i principi relativi alla qualità sono sei e definiscono come il bilancio debba essere:
  - accurato;
  - equilibrato (deve contenere gli aspetti positivi e negativi della performance aziendale);
  - chiaro (le informazioni devono essere comprensibili ed accessibili);
  - comparabile (deve consentire di analizzare i cambiamenti nel tempo);
  - affidabile;
  - tempestivo (deve essere pubblicato periodicamente secondo i tempi necessari per gli stakeholder a prendere una decisione consapevole).

### GRI 102 – Informativa Generale

In questa serie si richiede all'organizzazione di fornire informazioni del contesto in cui opera, cioè sono una serie di informazioni relative all'impresa in generale che vanno incluse per dare una cornice a tutto il contenuto del prodotto finale.

Le informative richieste sono suddivise in sezioni:

dall'informativa 102-1 alla 102-13 si specifica il profilo organizzativo dell'organizzazione;

le informative 102-14 e 102-15 riguardano la strategia;

le informative 102-16 e 102-17 sono sull'etica e sull'integrità;

dall'informativa 102-18 alla 102-39 vengono richieste informazioni sulla governance;

dall'informativa 102-40 alla 102-44 si parla del coinvolgimento degli stakeholder;

dall'informativa 102-45 alla 102-56 vanno specificate le pratiche di report.

### GRI 103 – Modalità di gestione

Per ogni tema materiale è richiesta la rendicontazione sulle modalità di gestione. Vale a dire che, per ogni tema materiale, che sia economico, ambientale o sociale, occorrerà spiegarne le modalità di gestione; più dettagliatamente sono tre le informative che dovranno essere fornite:

Informativa 103-1: Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro, indicare perché è considerato materiale;

Informativa 103-2: Spiegazione della modalità di gestione del tema e le sue componenti come le politiche, gli impegni, gli obiettivi ed i target, le responsabilità, le risorse ed i sistemi di gestione dei reclami;

Informativa 103-3: Valutazione delle modalità di gestione.

Gli Standard Specifici invece entrano nel merito dei temi rilevanti, infatti stabiliscono i temi materiali che potrebbero essere trattati, specificando i dettagli comunicativi per ciascuno di essi: per ogni tema materiale ci sono tante ulteriori informazioni più specifiche che vanno rendicontate.

Questi Standard sono suddivisi in tre gruppi:

GRI 200 – Standard economici

GRI 300 – Standard ambientali

GRI 400 – Standard sociali

Per ciascuna sezione sono diversi gli standard specifici e l'azienda, a seconda del settore di appartenenza e dell'attività che svolge, dovrà decidere quali di questi standard considerare e rendicontare.

Ai fini della comparabilità nel tempo, è importante che ciascun dato venga fornito affiancandolo con quello degli anni precedenti in maniera tale da consentire ai lettori la valutazione di eventuali miglioramenti o peggioramenti dell'azienda in quel campo.

### Il GRI Content Index

Un bilancio di sostenibilità redatto in conformità ai GRI Standard deve inserire alla fine del documento il GRI Content Index, cioè l'indice dei contenuti GRI, che specifica, seguendo lo schema prima illustrato, dove sono localizzati i dati richiesti. Vale a dire che questo indice finale deve elencare gli Standard Universali e quelli Specifici ed indicare a fianco l'informazione richiesta o la sezione del bilancio dove l'informazione è reperibile o ancora il documento, quindi anche non facente parte del bilancio, dove quell'informazione può essere recapitata. E' necessario fornire la posizione precisa, indicando il numero di pagina.

L'obbligo per chi utilizza i GRI Standards di inserire l'indice è esplicitato nell'informativa 102-54, che fa parte della sezione Informativa Generale e si tratta di un'informazione che deve essere fornita in ogni caso.

### Opzione Core ed opzione Comprehensive

Il Global Reporting Initiative dà la possibilità all'organizzazione di scegliere il grado di applicazione degli Standard, cioè a seconda della quantità di informazioni comunicate, l'organizzazione dovrà dichiarare di aver aderito all'opzione Core o Comprehensive.

- l'opzione Core sta ad indicare che gli Standard sono stati usati in maniera parziale, cioè chi redige il Bilancio secondo questa opzione può omettere alcuni tipi di informazioni, come ad esempio le informative sulla Governance che

fanno parte dell'Informativa Generale possono essere omesse senza doverne spiegare la motivazione. Inoltre per ciascun tema possono non essere inserite le informative 103-2 e 103-3, relative alle modalità della gestione ed alla loro valutazione. L'impresa per alcune informazioni può fornire delle ragioni di omissione, cioè delle motivazioni per cui una certa informazione non è stata inclusa, è richiesto però che la giustificazione sia valida ed appartieni a certe categorie;

- l'opzione Comprehensive, invece, rappresenta la rendicontazione completa, cioè il grado più alto di utilizzo degli standard: per poter aderire a questa opzione devono essere fornite quasi tutte le informazioni e, per quelle omesse, bisogna darne le ragioni.

Se gli Standard utilizzati sono inferiori a quelli richiesti da entrambe le opzioni, allora il bilancio rientra nell'opzione GRI-referenced claim; questo è il caso in cui vengono utilizzati solo degli Standard selezionati, o parte del loro contenuto, per rendicontare informazioni specifiche, ma non vi è la volontà di seguire tutta la struttura dei GRI Standards.

Solitamente le organizzazioni che sono alle prime armi con la rendicontazione sostenibile decidono di aderire all'opzione Core in quanto richiede un minore sforzo ed è più facile da attuare, mentre l'opzione Comprehensive è più adatta per le grandi imprese che hanno già una certa esperienza nella comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e riescono quindi a rispondere a tutte le richieste. L'ultima possibilità, denominata referenced-claim, è usata da chi redige una Dichiarazione di carattere non finanziario ed utilizza una metodologia di rendicontazione autonomamente individuata, quindi si basa su standard di rendicontazione riconosciuti e su indicatori costruiti dall'impresa (GRI Standards, 2018).

### Lo Standard più utilizzato

I GRI Standards sono gli standard per la rendicontazione sostenibile più adottati globalmente. Dalla loro nascita, nel 1997, gli standard del GRI si sono trasformati da una pratica di nicchia ad una adottata dalla maggior parte delle organizzazioni: il 93% delle 250 organizzazioni più grandi al mondo utilizzano i GRI Standards nei loro report di sostenibilità.

Non è chiaro a cosa sia dovuta la loro indiscussa supremazia rispetto agli altri Standard di rendicontazione sostenibile; in parte è stato d'aiuto il fatto che il GRI sia stata la prima organizzazione nata proprio a questo scopo, ma sono stati individuati anche altri fattori che potrebbero aver aiutato nella sua popolarità:

- 1) il fatto in sé che sia lo standard più utilizzato incide nella sua sempre maggiore applicazione in quanto redigere un bilancio con gli stessi strumenti usati dalle altre organizzazioni consente di effettuare comparazioni e confronti fra i bilanci di diverse aziende;
- 2) la possibilità di scegliere fra vari livelli di applicazione degli Standard, partendo da quello più superficiale, GRI referenced-claim per poi passare all'opzione Core e Comprehensive che sono più completi, è sicuramente un punto a favore per lo standard in quanto le organizzazioni possono considerare l'opzione migliore per ciascuna di loro;
- 3) inoltre per quanto riguarda le organizzazioni che operano sul territorio europeo, usare questi Standard può risultare comodo in quanto ci sono diversi punti di connessione con la Direttiva UE 95/2014. Principi come quello della materialità e dell'inclusività degli stakeholder sono considerati su entrambi i documenti; così come la regola per cui se alcune informazioni vengono omesse è necessario darne una motivazione, infatti anche nella Direttiva vi è questa richiesta. Infine entrambi i modelli prevedono che l'organizzazione consideri i propri impatti anche in relazione alle catene di fornitura, di conseguenza le imprese avranno una maggiore responsabilità sulle spalle, in quanto dovranno farsi carico degli impatti generati dai loro fornitori (KPMG, 2018).

### **2.3.2 Il Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale**

Il Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del bilancio sociale, più brevemente conosciuto come Gruppo sul Bilancio Sociale (GBS), è nato nel 1998 per rispondere all'esigenza di aiutare le imprese italiane nella redazione del Bilancio di Sostenibilità, individuando una serie di principi che costituissero punto di riferimento per la rendicontazione sociale in Italia. Dopo un'attenta attività di approfondimento di esperti e studiosi, nel 2001 il documento fu pubblicato, ed il GBS si costituì formalmente come Associazione di ricerca non profit.

Occorre precisare che in questo contesto si parla di Bilancio Sociale intendendo più in generale il Bilancio di Sostenibilità, in quanto questo deve contenere informazioni sugli effetti economici, sociali ed ambientali che derivano dalle scelte delle aziende; quindi sono coinvolte tutte le dimensioni della sostenibilità.

Il documento GBS è stato aggiornato l'ultima volta nel 2013 e costituisce uno standard di base rivolto a tutte le categorie di organizzazioni, in particolar modo a quelle for profit, mentre per il settore pubblico è previsto un altro documento approvato nel 2005. A questi due si aggiunge una serie di documenti di ricerca destinati all'approfondimento di alcuni aspetti concernenti il bilancio sociale o destinati a certi settori di attività.

A differenza del GRI, questo modello presenta uno schema più aperto che individua informazioni minime comuni, lasciando però libertà alle organizzazioni di aggiungere ulteriori dati ed approfondimenti (Siboni, 2014).

Il GBS è costituito da due parti, nella prima di queste viene elencata una lunga serie di 17 principi sulla qualità del processo e delle informazioni da rendicontare; alcuni di questi sono in comune con quelli individuati dal GRI: il principio di inclusività degli stakeholder, quello di comparabilità e quello di chiarezza.

In generale tali principi riguardano le finalità di rendicontazione, cioè gli obiettivi che l'organizzazione deve porsi quando decide di attuare una rendicontazione sostenibile; le modalità di presidio del processo e del report, cioè il modo con cui l'organizzazione si avvicina alla comunicazione agli stakeholder delle informazioni, fanno parte di questa

sezione i principi di trasparenza, neutralità ed autonomia delle terze parti. Inoltre vi sono dei principi sull'identificazione e coinvolgimento dei portatori di interesse, altri che individuano le caratteristiche della rappresentazione delle performance, la quale deve essere comparabile, coerente con le performance effettivamente realizzate, non deve essere sopravvalutata, quindi va rappresentata con prudenza; poi deve essere rispettata la competenza di periodo e la ricorrenza, cioè la periodicità con cui viene pubblicato il bilancio sociale deve corrispondere al periodo amministrativo del bilancio di esercizio. Infine vi sono dei principi sulla qualità delle informazioni, come verificabilità, attendibilità, comprensibilità, omogeneità ed utilità (Bisio, 2015).

Nella seconda parte lo standard GBS 2013 fornisce la struttura tipo del bilancio sociale, che si articola in 5 sezioni (vedi tabella 2.2):

- identità aziendale e contesto;
- riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto;
- relazione socio-ambientale;
- sezioni integrative;
- appendice.

**Tabella 2.2** – La struttura del bilancio sociale secondo lo standard GBS

<b>Principi</b>	<b>Descrizione</b>
<i>Identità aziendale e contesto</i>	Assetto istituzionale Valori di riferimento Missione Strategie e politiche Sistema azienda Aree di intervento
<i>Riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto</i>	Prospetto di determinazione del valore aggiunto Prospetto di riparto del valore aggiunto
<i>Relazione socio-ambientale</i>	Dimensione ambientale Dimensione sociale

<i>Sezioni integrative</i>	Coinvolgimento degli stakeholder Miglioramento del bilancio sociale
<i>Appendice</i>	

**Fonte** - Bisio (2015), *Comunicazione aziendale di sostenibilità socio-ambientale*, p.50

La prima sezione, relativa all'identità aziendale ed al contesto, richiede all'azienda una serie di informazioni sull'impresa e sulla sua attività che la vadano a descrivere ed identificare, in maniera tale da aiutare l'interlocutore nella comprensione di tutto il documento.

In particolare, bisogna dare informazioni su:

- l'assetto istituzionale, cioè tutte quelle informazioni che rendono possibile l'identificazione "oggettiva" dell'azienda: assetto proprietario, assetto organizzativo, storia, dimensione, collocazione sul mercato ecc.;
- i valori di riferimento, ossia quei principi etici, valori e codici seguiti ed assunti dall'azienda per guidare le scelte strategiche ed i comportamenti, sono ad esempio il codice etico o di condotta;
- la missione, dove vengono inserite le finalità che l'azienda si pone in campo economico, ambientale e sociale;
- le strategie e politiche, ossia gli obiettivi di medio e lungo termine che l'azienda vuole perseguire e le scelte messe in essere per raggiungerli;
- il sistema azienda, cioè la performance economico-finanziaria dell'azienda, vanno inseriti anche indicatori relativi alle spese di ricerca e sviluppo;
- le aree di intervento, cioè vanno identificati degli aggregati significativi di ambiti di intervento dell'azienda, rimanendo coerenti con la mission e la strategia aziendale (Bisio, 2015).

La seconda sezione del bilancio sociale riguarda la riclassificazione dei dati contabili e il calcolo del valore aggiunto creato. Quest'ultimo costituisce una caratteristica distintiva del modello GBS e viene determinato come differenza tra il valore totale dei beni e servizi riconosciuti alla produzione dell'organizzazione e i costi esterni che la

stessa ha sostenuto per effettuare l'attività di produzione, rappresenta dunque il valore che un'azienda genera con il concorso dei fattori produttivi e che distribuisce ai suoi portatori di interesse. A questo proposito, nel modello vengono proposte due tabelle: il prospetto di determinazione del valore aggiunto, che deriva dalla riclassificazione del conto economico secondo la tecnica del valore aggiunto ed il prospetto di riparto del valore aggiunto che spiega come sia stato distribuito il valore alle varie categorie di stakeholder, come personale, pubblica amministrazione, finanziatori, clienti, azienda e così via (Bisio, 2015; Siboni, 2014).

La terza sezione del bilancio sociale è dedicata alla relazione socio-ambientale, perciò sono fornite descrizioni qualitative e quantitative dei risultati che l'azienda ha ottenuto sulle politiche ambientali e sociali. In particolare questa relazione si articola in due parti: quella relativa alla dimensione sociale e quella relativa alla dimensione ambientale. Nella prima parte si forniranno gli indicatori sui risultati ottenuti dall'attività rispetto al personale, ai soci, fornitori, clienti e collettività; nella seconda si approfondirà l'impatto che l'azienda genera all'ambiente con indicatori di natura economico-finanziaria, qualitativa e quantitativa.

Nel descrivere queste due dimensioni, occorre identificare gli stakeholder a cui il bilancio si indirizza, motivando eventuali esclusioni rilevanti ed esplicitare quali sono le politiche relative a ciascuna categoria (Bisio, 2015).

Nelle sezioni integrative in un primo momento si deve informare sul coinvolgimento degli stakeholder, mentre successivamente va dato spazio al miglioramento del bilancio sociale. Nel primo punto le organizzazioni dovranno:

- spiegare la gradualità del coinvolgimento, soprattutto ponendo attenzione ai soggetti ritenuti fondamentali;
- esplicitare i criteri di coinvolgimento degli stakeholder, dando una motivazione se eventualmente si è deciso di considerare fondamentale certe categorie piuttosto che altre;
- motivare i criteri seguiti per il coinvolgimento.

Per quanto riguarda il secondo punto, l'organizzazione dovrà dare voce agli stakeholder dando loro modo di proporre eventuali miglioramenti e di metterli in atto, quando possibile, nel bilancio sociale successivo.

Infine al termine del bilancio deve essere inserita la sezione denominata appendice, dedicata ad informazioni di tipo metodologico di spiegazione del documento (Bisio, 2015).

### **2.3.3 AccountAbility 1000**

Il modello AccountAbility 1000 (AA1000) è uno standard di processo emanato dall'*Institute on social and ethical accountability* (Isea) per aiutare le organizzazioni a diventare più responsabili, trasparenti e sostenibili. Essendo uno standard di processo non indica la struttura ed i contenuti della rendicontazione, ma indica come le aziende possono mettere in atto un loro ciclo gestionale improntato su una logica di responsabilità sociale e sulla trasparenza nella rendicontazione.

Per questo motivo l'AA1000 non va per forza a sostituire gli altri standard di rendicontazione, anzi si presta bene per essere utilizzato integrandolo agli altri strumenti creando un prodotto finale completo e coerente (Siboni, 2014). Ad esempio AA1000 è correlato con gli standard SA8000 (Social Accountability) per quanto riguarda le condizioni nei luoghi di lavoro e tutela dei diritti dei lavoratori, con ISO14001 (International Standard Organization's) per quel che riguarda le questioni ambientali e GRI (Global Reporting Initiative) per quanto concerne le tematiche economiche ed ambientali.

Un'ulteriore caratteristica che contraddistingue questo standard è che non è certificabile, infatti non presenta dei requisiti minimi che, una volta soddisfatti, consentono all'impresa di conseguire una certificazione etica sociale, ma si tratta di uno standard adottabile da ogni impresa per implementare un sistema di gestione più responsabile.

Il presente standard può essere adottato da qualsiasi tipologia di organizzazione e si sofferma particolarmente nello sviluppo del dialogo con gli stakeholder e nella costituzione di relazioni stabili e costruttive con essi.

L'evoluzione dell'AA1000 dalla sua nascita ad oggi ha portato alla creazione del cosiddetto AA1000 series che rappresenta l'articolazione dello Standard in tre moduli:

- 1) AA1000AP (AccountAbility Principles) nel suo ultimo aggiornamento del 2018 fornisce un quadro di riferimento per le organizzazioni in quanto è la base su cui sono costruiti gli altri due moduli;
- 2) AA1000AS (Assurance Standard) prevede gli strumenti idonei per verificare il corretto utilizzo dei Principi AA1000;
- 3) AA1000SES (Stakeholder Engagement Standard) del 2015, rappresenta un framework per il miglioramento del coinvolgimento degli stakeholder.

#### 1) Accountability Principles (2018)

Lo scopo di questo modulo è quello di fornire alle organizzazioni una pratica serie di principi guida accettati a livello internazionale con i quali esse possono gestire, implementare e comunicare le loro performance di sostenibilità e di accountability. Tali principi costruiscono una guida su come le organizzazioni possono diventare e mantenersi accountable<sup>3</sup> nei loro risultati e più ampiamente anche nei loro impatti sull'ecosistema.

I principi previsti da questo modulo sono quattro:

- Inclusività
- Materialità
- Rispondenza
- Impatto

Il principio dell'inclusività prevede che le persone dovrebbero poter intervenire nelle decisioni che hanno un impatto su di loro; occorre cioè inizialmente identificare gli stakeholder interni ed esterni e successivamente implementare il loro coinvolgimento.

---

<sup>3</sup>Nel modulo si intende per impresa accountable quella consapevole, che si assume responsabilità e che è trasparente su quanto concerne gli impatti che le sue politiche, decisioni, azioni, prodotti, servizi e relative performance possono generare.

Un'organizzazione pienamente accountable, coinvolge gli stakeholders individuandoli, comprendendoli e rispondendo ai loro problemi sulla sostenibilità, inoltre cerca di comunicare con essi sulle decisioni prese e sulle azioni messe in atto.

Per fare ciò bisogna sapere quali sono i propri stakeholder, quali sono i loro bisogni e le loro problematiche e gli impatti che le proprie strategie ed operazioni possono generare su di loro.

Un effettivo coinvolgimento degli stakeholder richiede che anche loro stessi abbiano un comportamento accountable.

Il principio della materialità stabilisce che coloro che prendono le decisioni dovrebbero identificare ed essere trasparenti sulle importanti questioni di sostenibilità. Questo principio presente in tutti gli standard precedentemente analizzati, stabilisce che sono temi materiali quelli che influenzano in maniera evidente le valutazioni, le decisioni, le azioni e le performance dell'organizzazione e/o dei suoi stakeholder nel breve, medio o lungo periodo. Tali questioni devono avere la priorità nelle scelte delle organizzazioni in quanto queste generano effetti sia all'organizzazione stessa che ai suoi stakeholder.

Secondo il principio di rispondenza le organizzazioni dovrebbero agire in maniera trasparente sui temi materiali e sostenibili e sui relativi impatti. Questa attività di reazione e di risposta alle questioni materiali importanti per l'organizzazione e per i suoi stakeholder si concretizza nello stabilire politiche, obiettivi e target, migliorando le strutture di governance, sviluppando sistemi e processi di gestione innovativi, misurando e monitorando le performance di sostenibilità.

Infine il principio di impatto afferma che le organizzazioni dovrebbero monitorare, misurare ed essere accountable su come le loro azioni possono influenzare gli ecosistemi circostanti.

Gli impatti, cioè gli effetti del comportamento, delle performance e dei risultati dell'organizzazione sull'ambiente, società, economia e sull'organizzazione stessa, oltre che essere individuati, misurati e monitorati devono anche essere rendicontati. Infatti devono essere comunicati a coloro che li subiscono in maniera più imparziale e bilanciata possibile, vale a dire che occorre informare i terzi sia degli obiettivi raggiunti

che di quelli non raggiunti, includendo anche eventuali risultati negativi (AA1000, 2018).

## 2) Assurance Standard (2008 with 2018 addendum)

Il secondo modulo della serie AA1000 si chiama Assurance Standard, questo modello è stato aggiornato nel 2019, infatti il 14 giugno dello stesso anno l'organizzazione ha reso disponibile il modello agli stakeholder per un mese, come periodo di consultazione pubblica in quanto gli interessati, dopo averlo consultato, erano tenuti a comunicare le loro considerazioni. Nonostante ciò il modello definitivo non è ancora disponibile liberamente online, perciò in questa sede verrà analizzata la versione del 2008, con l'integrazione del cosiddetto *addendum*, inserito nel 2018 per adeguare l'Assurance Standard 2008 agli Accountability Principles del 2018.

L'Assurance Standard 2008 con l'addendum del 2018 deve essere utilizzato fino al 1° gennaio 2021 da quelle organizzazioni che utilizzano AA1000AP 2018; mentre coloro che non sono ancora passati all'ultima versione degli Accountability Principles del 2018 e ancora usano AA1000AP 2008, possono continuare ad usare AA1000AS 2008 senza nessuna integrazione.

Era necessario adattare AA1000AS 2008 agli AA1000AP 2018 in quanto queste sono strettamente legate fra loro ed il cambiamento di una delle due necessita per forza una correzione dell'altra. Infatti passando dai principi di accountability previsti nel 2008 a quelli del 2018, è stato aggiunto un nuovo punto che è quello relativo all'impatto e ciò andava aggiunto anche nello standard di assurance.

In particolare il documento è finalizzato ad individuare degli strumenti atti alla verifica delle prestazioni sociali effettuate da un'organizzazione per studiarne la coerenza con quanto predisposto dai principi base fissati dall'AA1000AP. Il concetto centrale su cui l'Assurance Standard verte è la *credibilità*: tutte le rendicontazioni dovrebbero rispettare questa caratteristica in quanto rafforza ciò che viene comunicato rendendolo anche più significativo. Ciò può avvenire attraverso una procedura di assurance esterna,

indipendente ed imparziale che fornisca un giudizio sull'attività di reporting e sul documento stesso.

Ciò che caratterizza questo modulo è che si riferisce non alle organizzazioni che redigono un report, bensì ai soggetti qualificati ad effettuare la verifica di conformità dei report delle aziende agli standard AA1000; questi soggetti sono chiamati *assurance practitioner*. Gli assurance practitioner possono essere professionisti o organizzazioni e nello svolgere la loro attività di valutazione dell'engagement, devono rispettare delle caratteristiche come quelle dell'indipendenza, imparzialità e della gestione del contratto con la dovuta diligenza.

Lo standard AA1000AS stabilisce che si possono realizzare due tipologie di valutazione d'impiego dell'assicurazione di sostenibilità:

- tipologia 1: fa riferimento ai principi di accountability, cioè il valutatore dovrà prendere in considerazione la natura ed il grado di adesione dell'organizzazione ai quattro principi definiti dall'AA1000AP. Dunque l'assurance practitioner assicurerà agli interlocutori che le informazioni a loro diffuse, i sistemi ed i processi attivati per garantire l'adesione ai principi siano coerenti con i principi, descritti nel documento;
- tipologia 2: fa riferimento ai principi di accountability ed alle informazioni sulle performance, in questo caso si tratta di una valutazione della natura e del grado di aderenza di un'organizzazione ai principi di accountability; vale a dire che il valutatore terrà in considerazione anche l'affidabilità delle specifiche informazioni fornite sulle performance di sostenibilità dell'organizzazione.

Il risultato finale di un processo di assurance è una serie di evidenze, conclusioni e raccomandazioni fornite dall'assurance provider in un attestato di verifica, chiamata anche *dichiarazione di assurance*, che deve essere reso pubblico e deve necessariamente presentare una serie di informazioni tra le quali (Bisio, 2015):

- mappatura degli stakeholder, qui chiamati come utilizzatori della dichiarazione;
- gli standard di verifica usati;
- la descrizione dell'obiettivo;

- la descrizione delle metodologie;
- il riferimento ai criteri utilizzati;
- la dichiarazione sul livello di assurance;
- evidenze e conclusioni relative all'adesione dei quattro principi di accountability;
- evidenze e conclusioni relative all'affidabilità delle informazioni specifiche sulle performance;
- le osservazioni e raccomandazioni;
- le indicazioni sulle competenze e sull'indipendenza dell'assurance provider;
- il nome dell'assurance provider, la data ed il luogo (AA1000, 2008).

### 3) Stakeholder Engagement Standard (2015)

Questo terzo modulo costituisce il documento centrale dell'intera serie AA1000 e generalmente è utilizzato per la valutazione, la progettazione, l'implementazione e la comunicazione della qualità dello stakeholder engagement, ossia del coinvolgimento degli stakeholder.

Questo standard descrive:

- come iniziare l'impegno dello stakeholder engagement;
- come definire le finalità, lo scopo e gli stakeholder da coinvolgere;
- come integrare lo stakeholder engagement nella governance, nelle strategie e nelle operazioni esistenti;
- i processi che assicurano un coinvolgimento di qualità ed inclusivo e dei risultati importanti.

AA1000SES è applicabile per ogni livello di coinvolgimento degli stakeholder, ed a ogni tipo di stakeholder, interni ed esterni ed alle organizzazioni di ogni dimensione, pubbliche o private.

Inoltre può essere molto utile per supportare molti altri standard che richiedono uno stakeholder engagement: per esempio può essere usato per supportare la gestione del rischio, della qualità e delle relazioni, per la responsabilità sociale e la sostenibilità, per la trasparenza e la rendicontazione. Insomma questo standard è nato non per rimpiazzare gli altri framework, ma per supportarli ed integrarli.

AA1000SES individua un processo di coinvolgimento degli stakeholder che si articola in quattro fasi principali:

- plan;
- prepare;
- implement;
- act, review and improve.

### *Plan*

La prima fase prevede una serie di attività di conoscenza dei propri stakeholder: è necessario stabilire una metodologia per la loro individuazione e mappatura, stabilire il livello di coinvolgimento, definire il perimetro di rendicontazione e abbozzare, con l'apporto degli stakeholder, un piano di coinvolgimento che possa essere consultato da tutti gli interlocutori.

### *Prepare*

In questa fase lo stakeholder engagement inizia a prendere forma e a concretizzarsi. In particolare vengono identificate e reperite le risorse finanziarie, umane e tecniche necessarie per l'attività, poi occorre prevedere eventuali stakeholder non interessati all'iniziativa e ideare delle alternative per coinvolgerli, infine si identificano e affrontano i rischi di coinvolgimento.

### *Implement the engagement*

A questo punto si è entrati nel cuore dello stakeholder engagement e ciò richiede l'impiego di risorse di tutte le aree aziendali. In questa fase è necessario innanzitutto invitare con anticipo gli stakeholder, informarli ed accogliere le loro proposte per sviluppare un piano di azione che trovi risposta alle necessità di tutti. Infine sarà necessario documentare le attività di coinvolgimento e rendere pubblici i suoi risultati.

### *Review and Improve*

La parte finale del processo è costituita dall'attività di revisione e di considerazione delle critiche e dei suggerimenti per poter migliorare e rinnovarsi. In questa fase è fondamentale monitorare e valutare le attività in maniera da poter migliorare il processo ed infine è necessario rendicontare il coinvolgimento degli stakeholder in maniera chiara e veritiera (AA1000, 2015).

### **2.3.4. Integrated Report proposto dall'IIRC**

A partire dal 2010 la Commissione internazionale sull'Integrated Report (IIRC) ha iniziato un percorso con l'obiettivo di ideare un framework per la rendicontazione integrata, cioè la comunicazione di informazioni finanziarie e non, in un unico documento. L'Integrated Report (IR) è adatto per la rendicontazione delle imprese e di tutte le altre organizzazioni, comprese aziende pubbliche e non profit.

La rendicontazione non finanziaria esisteva già da tempo, come abbiamo potuto constatare, ma si è sempre trattato di report di carattere non finanziario che si andavano a sommare a quelli tradizionali di natura economico-finanziaria, creando così un sovraccarico di documenti e di conseguenza generando un senso di confusione.

L'idea di fondo del report integrato è quella di integrare tutti questi report e documenti in maniera chiara, così da poter dimostrare ai lettori di avere una strategia di fondo coerente sulla sostenibilità. Un report di questo tipo, chiamato anche *One Report*, dovrebbe consentire la semplificare sostanziale dei contenuti della rendicontazione in modo tale da poter comprendere se l'azienda ha creato valore in maniera sostenibile (Siboni, 2014).

L'obiettivo del framework in esame consiste nel definire i Principi Guida e i Contenuti che determinano la struttura generale di un report integrato; identifica inoltre le informazioni da inserire con l'intento di valutare la capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine.

## Principi Guida dell'Integrated Report

La preparazione e presentazione di un report integrato devono basarsi sui seguenti Principi Guida sul contenuto del report e sulla modalità di presentazione dei dati:

- a) focus strategico e orientamento al futuro;
- b) connettività delle informazioni;
- c) relazioni con gli stakeholder;
- d) materialità;
- e) sinteticità;
- f) attendibilità e completezza;
- g) coerenza e comparabilità.

### Focus strategico e orientamento al futuro

Un report integrato deve fornire informazioni dettagliate sulla strategia dell'organizzazione e di come essa sia in grado di creare valore nel breve, medio e lungo termine. Deve inoltre fornire informazioni sull'uso dei capitali e sugli impatti che questi possono generare.

### Connettività delle informazioni

Un report integrato deve rappresentare la combinazione, le correlazioni e le dipendenze fra i fattori che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo. E' importante che un'organizzazione riesca ad entrare sempre di più in una mentalità integrata ed a implementare questo concetto, in quanto in questa maniera risulterà più naturale applicare il principio di connettività delle informazioni al processo di gestione del reporting, alle analisi, al processo decisionale e quindi al report stesso.

### Relazioni con gli stakeholder

Un report integrato deve fornire informazioni sulla natura e sulla qualità delle relazioni tra organizzazione e stakeholder; deve rendicontare anche qual'è il grado di coinvolgimento di questi, cioè quanto questi possono partecipare al processo

decisionale, quanto vengano presi in considerazione le loro esigenze ed interessi e quanto ed in quale modo l'organizzazione risponda alle loro richieste.

Questo principio è simile a quelli individuati negli altri standard, denominati solitamente con il termine inclusività degli stakeholder, ed evidenzia l'importanza di includere nel processo di creazione del valore anche gli stakeholder interni ed esterni in quanto le loro considerazioni sono fondamentali nel comprendere in che modo essi percepiscono il valore, nello scoprire quali sono le nuove tendenze in via di sviluppo, nello sviluppare e valutare la strategia aziendale. Infatti il valore a cui si fa riferimento nel framework è un valore generale che abbraccia tutti gli aspetti ambientali, sociali ed economici e perciò riguarda anche gli attori esterni all'organizzazione.

### Materialità

Un report integrato deve fornire informazioni sugli aspetti che influiscono in modo significativo sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo. Questo principio accomuna tutti gli standard analizzati e molti di quelli non analizzati in questa sede; da ciò si può dedurre che è un concetto fondamentale perché stabilisce quali temi debbano essere trattati nel report e quindi a grandi linee fissa i contenuti che dovranno essere trattati nel documento.

Come prima cosa è importante avviare un processo di determinazione della materialità e una volta identificati gli aspetti rilevanti occorre fare una valutazione dell'importanza dei temi per dare maggior peso a quelli più influenti.

### Sinteticità

Un report integrato deve essere sintetico, cioè deve rispettare tutte le caratteristiche elencate senza appesantire il documento con informazioni meno rilevanti. In particolare il principio di sinteticità può contrastare con quelli di completezza e comparabilità; è infatti necessario riuscire a trovare un equilibrio fra tutti i principi guida e ciò è possibile applicando la definizione di materialità, includendo riferimenti incrociati per evitare le ripetizioni, esprimendo i concetti con il minor numero di parole possibile,

prediligendo il linguaggio chiaro al gergo tecnico ed evitando informazioni troppo generiche e luoghi comuni non specifici dell'organizzazione.

#### Attendibilità e completezza

Un report integrato deve contenere tutti gli aspetti materiali, sia positivi che negativi, in modo obiettivo e senza errori. Bisogna quindi rispettare l'affidabilità, cioè effettuare una rappresentazione fedele dei fatti. Per "modo obiettivo" si intende che le informazioni devono essere selezionate e presentate in modo imparziale, cioè senza alterarle, enfatizzarle, sminuirle e senza influenzare i lettori.

Infine per completezza si intende che tutte le informazioni materiali devono essere incluse, sia positive che negative.

#### Coerenza e comparabilità

Le informazioni incluse nel report devono essere presentate in modo coerente nel tempo e tale da consentire il confronto con altre organizzazioni dello stesso settore.

In particolare per coerenza si intende che vanno seguite politiche di rendicontazione coerenti da un periodo al successivo, ciò vale nel limite in cui non sia necessaria una modifica per migliorare la qualità del report. Anche i KPI, Key Performance Indicator, devono essere coerenti nel tempo e se vengono modificati, bisogna fornirne la motivazione.

Per rispettare la comparabilità si possono usare dati di benchmark settoriali o territoriali, o utilizzare degli indicatori quantitativi comunemente usati dalle altre organizzazioni simili.

#### Contenuti dell'Integrated Report

Un Report integrato include i seguenti otto elementi di Contenuto:

- a) Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno. Il report integrato deve rispondere alla domanda: che cosa fa l'organizzazione e in quali circostanze opera? Includendo anche la missione e la visione, informazioni quantitative chiave e fattori importanti che influiscono sull'ambiente esterno. Per

- quanto riguarda l'ambiente esterno occorre includere aspetti del contesto legale, commerciale, sociale, ambientale e politico che influenzano l'organizzazione nel creare valore;
- b) Governance. Si deve riuscire a rispondere alla domanda: in che modo la struttura di governance dell'organizzazione sostiene la sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine?
  - c) Modello di business. Devono essere fornite informazioni tali da rispondere alla domanda: qual è il modello di business dell'organizzazione? Cioè il sistema adottato per trasformare gli input in output, attraverso le attività aziendali, al fine di raggiungere gli obiettivi strategici dell'organizzazione e di creare valore nel breve, medio e lungo periodo.
  - d) Rischi e opportunità. Il report deve rispondere alla domanda: quali sono le opportunità e i rischi specifici che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore e in che modo essi vengono gestiti? Specificando le origini di rischi e opportunità, descrivendo il modo in cui l'organizzazione valuta la probabilità che il rischio o l'opportunità si verifichi, identificando i passaggi precisi da eseguire per contenere o gestire i principali rischi o per creare valore dalle principali opportunità.
  - e) Strategia di allocazione delle risorse. Il report deve rispondere alla domanda: quali sono gli obiettivi dell'organizzazione e come intende raggiungerli?
  - f) Performance. Il report deve rispondere alla domanda: in quale misura l'organizzazione ha raggiunto i propri obiettivi strategici relativi al periodo di riferimento e quali sono i risultati ottenuti in termini di effetti sui capitali?
  - g) Prospettive. Il report deve rispondere alla domanda: quali sfide e quali incertezze dovrà probabilmente affrontare l'organizzazione nell'attuazione della propria strategia e quali sono le potenziali implicazioni per il suo modello di business e per le sue performance future?
  - h) Base di preparazione e presentazione. Il report integrato deve rispondere alla domanda: in che modo l'organizzazione determina gli aspetti da includere nel report integrato e come vengono quantificati e valutati tali aspetti? Qui assume

fondamentale importanza il concetto di materialità, infatti va descritto il processo di definizione dei temi materiali, i metodi utilizzati per quantificare e valutare le questioni materiali identificate, il perimetro di reporting e la modalità con cui è stato determinato.

- i) Indicazioni generali sul reporting. Nel report integrato vanno fornite una serie di informazioni di carattere generale relative al reporting per i vari elementi del Contenuto (IIRC, 2010).

In conclusione il report integrato si tratta di uno strumento più recente del bilancio di sostenibilità, anzi potrebbe essere considerato un'evoluzione di quest'ultimo.

Ciò che contraddistingue l'Integrated Report proposto dall'IIRC, rispetto al bilancio di sostenibilità, è riassumibile in cinque punti principali:

- l'orizzonte temporale cui si riferisce: l'IR guarda molto di più al futuro e si preoccupa di informare i lettori sugli obiettivi futuri, sulle aspettative e sulle aspirazioni;
- gli aspetti rendicontati: l'IR, come suggerisce anche il nome, è costruito considerando tutte le dimensioni su cui l'azienda opera;
- la focalizzazione sulla creazione del valore: l'IR è basato tutto sulla rendicontazione della capacità dell'organizzazione di creare valore sia per essa stessa che per gli stakeholder;
- nell'IR le informazioni sono strettamente correlate tra loro, il report è ricco di riferimenti incrociati anche fra informazioni financial e non;
- l'IR per sua natura deve essere sintetico e chiaro, dunque facile da comprendere.

## CAPITOLO 3

### Introduzione dei due casi studio e dei bilanci di sostenibilità

In questa seconda parte della tesi saranno analizzati due casi studio e verranno messi a confronto, in particolare verranno considerate due aziende di servizi pubblici operanti in territori diversi: il Gruppo Hera S.p.a. che opera in varie regioni situate nel Centro e Nord-Est dell'Italia ed è considerata una delle maggiori multiutility nazionali e Viva servizi S.p.a. che, invece, opera nella regione Marche, nelle province di Ancona e Macerata e si tratta sicuramente di un'azienda dalle dimensioni più ristrette rispetto alla prima citata.

In questo capitolo per ciascuna azienda considerata, saranno descritte brevemente prima la storia, le dimensioni e le caratteristiche della società, poi verranno considerati e descritti velocemente i loro bilanci di sostenibilità.

Siccome l'ultimo bilancio di sostenibilità disponibile della Viva Servizi S.p.a. è relativo al 2018, sarà analizzato per entrambi i casi il bilancio relativo a tale esercizio, così che si possa effettuare una lettura più equa e comparabile.

### 3.1 Gruppo Hera S.p.a.

#### 3.1.1 Presentazione della Società

Il gruppo Hera S.p.a. è una local multiutilities italiana che opera nelle regioni di Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Marche, Toscana e Veneto. E' nata nel 2002 dall'aggregazione di 11 aziende municipalizzate emiliano-romagnole, poi, nel tempo, sono state incorporate nel Gruppo altre società appartenenti agli stessi ambiti. Nel 2003 Hera si è quotata in Borsa e nel 2019 è entrata a far parte del FTSE MIB, il principale indice di Borsa Italiana che include i 40 maggiori titoli di Piazza Affari.

Hera opera nei settori ambiente, effettuando attività di gestione dei rifiuti; in quello idrico, occupandosi dell'acquedotto, delle fognature e della depurazione delle acque; nell'ambito energetico, distribuendo e vendendo energia elettrica, gas e servizi energia; inoltre si occupa di illuminazione pubblica e dei servizi di telecomunicazione.

Attualmente Hera soddisfa i bisogni di 4,3 milioni di cittadini in 330 comuni, attraverso il lavoro di oltre 9.000 dipendenti, costituendo una delle maggiori multiutility nazionali. Il Gruppo in Italia è leader nel trattamento dei rifiuti e si colloca come seconda impresa per gas venduto e acqua fatturata; il raggiungimento di questi buoni risultati è merito della crescita costante ed equilibrata dell'impresa (Bisio, 2015).

La mission del gruppo afferma che: *“Hera vuole essere la migliore multiutility italiana per i suoi clienti, lavoratori ed azionisti, attraverso l'ulteriore sviluppo di un originale modello di impresa capace di innovazione e di forte radicamento territoriale, nel rispetto dell'ambiente”* (Gruppo Hera, 2017). Si tratta di una forte manifestazione dell'interesse che Hera ha verso gli stakeholder e verso una governance più sostenibile. Oltre a citare la mission, nel sito del gruppo vengono elencati i maggiori stakeholder cui la mission si riferisce e gli obiettivi che si vuole perseguire per riuscire ad essere la migliore multiutility.

Il percorso per costruire la mission è da prendere come esempio, infatti sono stati coinvolti anche i lavoratori attraverso alcuni focus group e con la distribuzione di un questionario, inoltre hanno partecipato al processo anche 15 sindaci dei Comuni soci di Hera attraverso delle interviste.

Questo percorso di ridefinizione della missione e dei valori aziendali è stato predisposto nel 2005, e ciò ha dato la spinta alla nascita del nuovo Codice Etico che è stato approvato nel 2007 ed è stato portato a conoscenza di tutta la popolazione aziendale attraverso un percorso di formazione durato circa un anno e che ha coinvolto tutti i lavoratori del Gruppo.

Hera opera in vari ambiti molto diversi fra loro, ma le attività sono accomunate da uno stesso obiettivo, ossia quello di migliorarsi e di innovarsi continuamente: dal monitoraggio delle reti alla progettazione dei grandi impianti, dall'analisi di laboratori ai servizi tecnici, il Gruppo Hera utilizza strumenti e risorse di ultima generazione per garantire la massima qualità, sicurezza e cura del cliente e dei lavoratori.

A questo proposito l'azienda ha messo a punto diversi progetti innovativi, tra i quali il progetto *Smart City* e quello sull'*Economia Circolare*. Attraverso il primo si vuole

rendere “smart” la città del futuro ripensando lo spazio urbano con nuove tecnologie che riducono gli sprechi e acquisiscono informazioni necessarie per indirizzare le scelte sulla città: ad esempio attraverso mappe energetiche della città per valutare l’andamento dei consumi energetici e svolgere analisi di efficientamento.

Il secondo progetto è finalizzato a prolungare la vita delle risorse naturali attraverso il riciclo, il riuso, la progettazione più intelligente dei prodotti che permetta la loro riparabilità e mediante la condivisione delle tecnologie. Hera ha messo molto impegno in questo progetto a partire dal 2016, ed è stata la seconda società italiana a completare il percorso di inserimento nel programma CE100 che comprende grandi gruppi dell’Europa, Stati Uniti e Sudamerica, istituzioni, università e piccole e medie imprese con l’intento di favorire la conoscenza dell’economia circolare.

### **3.1.2 Il Bilancio di sostenibilità 2018**

Il Bilancio di sostenibilità del 2018 del Gruppo Hera costituisce la Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario redatta ai sensi degli articoli 3 e 4 del Decreto Legislativo n.254 del 2016. Infatti il Gruppo Hera supera i parametri fissati dalla legge che stabiliscono chi, a partire dal 2017, è obbligato a redigere la dichiarazione non finanziaria, anche se il Gruppo è già dal 2002 che pubblica annualmente il suo Bilancio di Sostenibilità in maniera volontaria.

Perciò quello in esame costituisce il diciassettesimo bilancio di sostenibilità che l’azienda realizza.

Il Gruppo Hera pubblica ogni anno due Bilanci di sostenibilità: uno più breve destinato ai lettori più sprovvisti, ed un altro più completo che costituisce anche la DNF consolidata; ovviamente i contenuti sono sempre gli stessi, ma nella versione completa sono più approfonditi e dettagliati.

Il Bilancio è suddiviso in 3 macro capitoli: il primo è dedicato all’introduzione e contiene la lettera agli stakeholder, un focus sull’azienda e sul valore condiviso; il secondo macro capitolo denominato “il Valore Condiviso” descrive quali sono le attività su cui il gruppo si concentra per creare valore condiviso, tali attività sono: uso

intelligente dell'energia, uso efficiente delle risorse ed innovazione e contributo allo sviluppo. Infine la terza parte si chiama "Le basi e le leve organizzative" ed include tutte le componenti di responsabilità sociale non inserite nelle parti precedenti, dunque si parla di governance e creazione del valore, di qualità, costo e sicurezza del servizio per i clienti, delle persone ed infine dei fornitori. Come sempre la parte finale è destinata alla guida metodologica del bilancio, all'indice dei GRI Standards e all'appendice.

Come possiamo notare, il bilancio ed il Gruppo sono molto focalizzati nella creazione di valore condiviso, chiamato anche Creating shared value (Csv), cioè la "capacità per le politiche e pratiche aziendali di creare un valore che genera contemporaneamente maggiore competitività per l'azienda e risposte ai bisogni delle comunità e alle sfide della società in cui l'azienda opera" (Porter e Kramer, 2011).

Le attività multiutility di Hera hanno forte influenza nel tessuto socio-economico del territorio, perciò il Gruppo ha voluto fare proprio il concetto di Csv, concentrandosi su tre ambiti:

- l'uso intelligente dell'energia, cioè attraverso l'utilizzo di energia 100% rinnovabile, attraverso la produzione di biometano da rifiuti organici e riducendo l'impronta carbonica;
- l'uso efficiente delle risorse, cioè tramite progetti di economia circolare, di riciclo, recupero e riuso dei materiali, depurando e riutilizzando l'acqua usata;
- l'innovazione e sviluppo del territorio, ossia attraverso grandi investimenti nel territorio, mediante progetti innovativi di "smart city".

Questo approccio al valore condiviso è stato avviato dal 2016 e già nel 2018 il gruppo può rendicontare una quota rilevante di Mol, Margine operativo lordo, "a valore condiviso", più precisamente una porzione pari al 36% del totale, con l'obiettivo di raggiungere una percentuale superiore al 40% sul totale entro il 2022 (Gruppo Hera, 2018).

Il Gruppo Hera utilizza gli Standard GRI per redigere il bilancio e come di consuetudine presenta alla fine del documento l'indice dei contenuti GRI. L'analisi di materialità per definire i contenuti nel bilancio è descritta nella nota metodologica, sotto il nome di “La definizione dei contenuti”, e si è basata sull'analisi di documenti interni ed esterni e sugli obiettivi individuati dall'Agenda 2030 dell'Onu.

Nella sezione governance e creazione del valore c'è una sezione dedicata al dialogo con gli stakeholder, dove per ogni categoria considerata, vengono individuate specifiche attività di ascolto dialogo e consultazione, tra le quali spicca per innovatività e livello di coinvolgimento l'HeraLAB.

Il bilancio spiega il progetto HeraLAB come un consiglio consultivo multi-stakeholder finalizzato a creare un canale stabile e duraturo di ascolto e dialogo con le comunità locali, attraverso un insieme di incontri concentrati in un anno dove si dà ampio spazio all'ascolto degli stakeholder che possono dar voce alle proprie richieste tramite 12 “rappresentanti”.

Al termine del Bilancio di Sostenibilità integrale, vi è la “Guida metodologica al bilancio” a cui viene dedicata un'ampia sezione per poter dar spazio alla spiegazione del Bilancio. Qui si parla del perimetro e periodo di reporting, degli standard di rendicontazione usati, della struttura del documento, del processo di rendicontazione, della definizione dei contenuti e degli aspetti materiali, fornendo una chiara ed utile guida per la lettura del documento.

## 3.2 Viva Servizi S.p.a

### 3.2.1 Presentazione della Società

Viva Servizi S.p.a. è una società per azioni a capitale interamente pubblico che svolge servizi nella regione Marche, in provincia di Ancona e Macerata. La Viva Servizi è nata nel 2004 dalla fusione di due aziende presenti nella provincia di Ancona da più di 30 anni: Gorgovivo e Cisco Acque.

La prima azienda gestiva i servizi idrici e la distribuzione del gas nei territori comunali della costa e della bassa Vallesina, mentre la seconda forniva il servizio idrico nell'alta Vallesina e Valle del Misa ed in alcuni comuni montani.

Da allora si sono aggiunti altri comuni e grazie alla gestione unitaria e agli interventi coordinati si è potuto risparmiare notevolmente.

Gli azionisti di Viva Servizi sono i 44 Comuni, di cui 42 della provincia di Ancona e 2 della provincia di Macerata; di questi 44 solo un comune, quello di Castelfidardo, ricade nell'ambito territoriale di Macerata perciò non è utente dei servizi di Viva Servizi S.p.a. Viva Servizi è gestore unico del Servizio Idrico Integrato su un territorio di 43 Comuni delle province di Ancona e Macerata e attraverso la controllata al 55% Edma Reti Gas, distribuisce il gas metano in 15 Comuni. In totale serve circa 405.000 abitanti, costituendo una delle maggiori utility delle Marche.

La società era conosciuta come Multiservizi, ma dal 2017 l'azienda ha sentito la necessità di rilanciare l'immagine aziendale, partendo proprio dal nome: "Multiservizi", derivato da Gorgovivo Multiservizi, doveva essere un nome provvisorio in quanto troppo generico e confondibile con altre società, perciò nel 2018, dopo ben 15 anni, questo è stato cambiato in Viva Servizi, agganciandosi proprio al termine Gorgovivo.

Il Servizio idrico integrato consiste nelle attività di captazione, adduzione e distribuzione di acqua e di fognatura, depurazione delle acque reflue e nelle attività di smaltimento dei fanghi residui.

Le fonti di approvvigionamento del territorio sono 137: fra queste emerge la sorgente di Gorgovivo, affiancata poi da pozzi di subalveo, sorgenti superficiali e pozzi poco profondi delle zone montane.

L'acqua prelevata viene condotta alle singole abitazioni tramite l'acquedotto e lungo tutto il suo percorso viene costantemente controllata dal Laboratorio Analisi interno della Viva Servizi e dal Servizio Sanitario Nazionale.

L'elevato numero di fonti distribuite nel territorio, consente a tutti i fruitori di tutti i Comuni, anche delle zone più isolate, di ricevere acqua potabile.

Infine l'acqua usata, raccolta nel reticolo fognario, dopo essere stata ripulita da un sistema di 43 depuratori, viene scaricata in mare.

La società a fine 2018 può contare su 360 dipendenti, di cui 3 su 4 sono di sesso maschile, rimanendo in linea con la proporzione delle maggiori utility italiane. La maggior parte dei dipendenti sono impiegati e operai, mentre una piccola parte è costituita da quadri e dirigenti.

### **3.2.2 Il Bilancio di Sostenibilità 2018**

Il documento di cui parleremo è il secondo bilancio di sostenibilità della società ed è stato reso disponibile a partire da dicembre 2019.

Come tutti i Bilanci di sostenibilità, l'inizio del documento è destinato alla lettera agli stakeholder da parte del Presidente, dove si fa notare l'importanza dell'acqua e la necessità di sensibilizzarne un utilizzo responsabile. Inoltre il presidente spiega le nuove sfide che l'azienda vuole affrontare, a partire da una condivisione più trasparente delle informazioni attraverso il Bilancio di Sostenibilità.

La struttura del Bilancio è chiaramente illustrata nel sommario, dove sono elencati i 5 capitoli in cui è suddiviso il documento: identità e profilo, sostenibilità, responsabilità sociale, responsabilità ambientale e responsabilità economica. Infine ci sono tre paragrafi destinati ai dati di tipo tecnico relativi al bilancio: gli obiettivi di miglioramento, la nota metodologica ed il content GRI index.

Dopo aver fornito una serie di informazioni generali sull'azienda come la storia, il contesto di riferimento, il modello di governance e così via, il bilancio utilizza un intero capitolo per parlare di sostenibilità. In quest'ultimo vengono elencati e descritti i portatori d'interesse della società e per ciascuno di essi sono descritte le diverse modalità di dialogo, le iniziative promosse ed i progetti realizzati.

Sempre con riferimento alla sostenibilità, vengono poi descritte le azioni messe in atto con riferimento agli obiettivi dell'Agenda 2030: Viva Servizi S.p.A, infatti, a partire dal 2018 ha deciso di far propri gli impegni dell'Agenda ONU per lo sviluppo sostenibile al 2030, in maniera tale da implementare una politica di sostenibilità per il futuro nel

rispetto dei principi internazionali; a questo proposito i temi rilevanti per la sostenibilità di Viva Servizi sono stati collegati agli SDGs, come primo passo verso una totale integrazione degli obiettivi nelle strategie aziendali.

I tre capitoli successivi rispettano la suddivisione delle dimensioni nelle quali l'azienda opera: sfera sociale, ambientale ed economica.

Il Bilancio di Sostenibilità di Viva Servizi è stato redatto seguendo i GRI Standard in conformità all'opzione Core, tuttavia il documento non presenta la sezione dedicata all'analisi della materialità come prevede il citato standard, dove la società dovrebbe analizzare i temi ritenuti rilevanti per la società stessa e per i suoi stakeholder e spiegare perché sono ritenuti tali. Inoltre l'informativa generale 102-47 dei GRI Standard che prevede proprio l'elencazione dei temi materiali non è stata inserita nel GRI content index alla fine del Bilancio, scelta alquanto discutibile dato che questa informativa deve essere necessariamente fornita anche per l'alternativa Core.

A proposito del report in generale, è interessante notare che sia stato redatto in maniera del tutto volontaria in quanto la società non rientra nei parametri previsti dal Decreto Legislativo sulla dichiarazione non finanziaria: basta considerare che non supera il limite sul numero di dipendenti pari a 500. Ciò dà un maggior valore al Bilancio di Sostenibilità in quanto ci dimostra che la società sia davvero convinta nel raggiungere una maggiore trasparenza nella rendicontazione di tutti gli aspetti aziendali, e di quanto ci tenga a diminuire il proprio impatto negativo sull'ambiente e sulla società. Infatti per Viva Servizi questo Bilancio rappresenta una iniziativa di propria volontà, dettata dalla voglia di portare un cambiamento nel mondo degli affari, e non di un semplice adempimento burocratico cui si è obbligati.

## CAPITOLO 4

### Analisi e confronto fra i due bilanci

Le due aziende analizzate, anche se operano nello stesso settore, differiscono fra di loro in diversi punti e ciò si ripercuote anche nei due Bilanci. In particolare, le due organizzazioni si distinguono per:

- dimensione: è palese che il Gruppo Hera costituisca una realtà molto più grande e complessa rispetto a Viva Servizi, sia per quanto concerne i comuni serviti, 330 distribuiti in 5 regioni contro i 43 comuni della regione Marche, sia per quanto riguarda il numero di lavoratori alle dipendenze delle aziende, 9.000 contro 360;
- ambiti dei servizi forniti: mentre Viva Servizi fornisce il servizio idrico e di distribuzione di gas in alcuni comuni tramite una controllata, Hera opera in molti più ambiti tra cui gestione dei rifiuti, distribuzione del gas e di energia elettrica, servizio idrico, illuminazione e telecomunicazioni;
- quotazione: il Gruppo Hera è quotata in Borsa Italiana dal 2003, e dal 2019 è entrata a far parte del FTSE MIB, ciò fa di lei una delle migliori società italiane, mentre Viva Servizi non è quotata in Borsa, ha tentato la quotazione della società Estra nel 2018, ma a causa della volatilità ed instabilità del mercato durante l'anno, il percorso è stato sospeso;
- composizione della compagine azionaria: Viva Servizi è una società a capitale interamente pubblico, detenuto dai comuni del territorio, invece la compagine azionaria di Hera è detenuta per il 46,4% da 111 Comuni e altri soci pubblici e per il restante 53,6% da un azionariato diffuso (flottante).

Queste caratteristiche vanno necessariamente ad influenzare i Bilanci di Sostenibilità, di cui analizzerò differenze, punti comuni e peculiarità nei prossime capitoli.

## 4.1 Il Bilancio di Sostenibilità per le aziende esaminate

I Bilanci di Sostenibilità delle due società sono disponibili nei propri siti così che tutti gli stakeholder possano consultarli, inoltre Hera lo distribuisce a tutti i lavoratori del Gruppo, dopo averlo presentato. Per il Gruppo Hera il Bilancio di sostenibilità 2018 costituisce il diciassettesimo report di questo tipo: questo viene redatto e pubblicato annualmente a partire dal 2002 e, dal 2007 è approvato dal Consiglio di Amministrazione contestualmente al bilancio di esercizio. Si tratta quindi di un documento di prassi cui l'azienda si è abituata ed adattata, facendosi una certa esperienza nell'ambito; mentre per Viva Servizi questa è la seconda volta che redige un bilancio, perciò il processo risulta ancora in fase di sperimentazione.

Il fatto che Hera sia obbligata alla redazione del documento e che Viva Servizi lo faccia volontariamente genera delle ulteriori differenze, come la data di pubblicazione, in quanto il Gruppo Hera lo ha pubblicato nell'Aprile 2019, mentre Viva Servizi lo ha reso disponibile solo nel mese di dicembre dello stesso anno. Alla base di questa distanza temporale vi è il fatto che il gruppo Hera è vincolato dalla legge a pubblicare il documento unitamente alla Relazione sulla Gestione, entro i termini previsti per la pubblicazione del Bilancio d'esercizio, mentre Viva Servizi non deve rispettare alcun vincolo temporale (ovviamente sempre tenendo presente il requisito di tempestività del documento).

Sotto questo punto di vista un'altra differenza consiste nella presenza o meno della revisione del documento: il Bilancio del Gruppo Hera, per rispondere agli obblighi del D. Lgs 254/2016, ha sottoposto il documento alla revisione di un soggetto esterno, ossia di un revisore legale, che può essere lo stesso del Bilancio di esercizio o un terzo soggetto. In questo caso la società di revisione Audirevi Spa ha svolto il controllo esterno sulla Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario ed ha rilasciato la "Relazione della società di revisione", riportata alla fine del documento, dove viene affermato che la DNF è conforme a quanto richiesto dalla normativa vigente. Invece la

Viva Servizi ha espressamente dichiarato nella nota metodologica che il Bilancio di Sostenibilità non è sottoposto a revisione, non essendone obbligata.

Il fatto che Gruppo Hera abbia iniziato a redigere il Bilancio di Sostenibilità a partire dal 2002, peraltro lo stesso anno di nascita del gruppo, ci dimostra che la sostenibilità rappresenta un punto fermo per l'azienda, cioè fin dagli esordi il concetto di sostenibilità era presente nelle politiche, nelle strategie e negli obiettivi di breve, medio e lungo termine.

Quella del Gruppo Hera si può chiamare strategia proattiva di sostenibilità, in quanto si caratterizza per una comunicazione nata con natura volontaria, dalla scelta di diffondere informazioni addizionali a quanto si sarebbe obbligati a fare, dimostrando il superamento di un orientamento all'opacità e alla manipolazione delle informazioni (Bisio, 2015). Redigere il bilancio di sostenibilità rappresenta un processo continuo di evoluzione e miglioramento, infatti a partire dai primi bilanci redatti, sono stati tanti i cambiamenti della struttura di base: da un'iniziale suddivisione dei capitoli sulle variabili della sostenibilità (economica, sociale ed ambientale), ad una strutturazione sulla base degli stakeholder, dedicando un paragrafo ad ogni categoria di essi, per poi passare ad una suddivisione basata completamente sul concetto di valore condiviso e sulle attività necessarie per la sua creazione.

Questo processo è volto a trovare la migliore conformazione del Bilancio di Sostenibilità in maniera da poter rispettare tutti i principi richiesti dagli enti nazionali e internazionali e dagli standard di rendicontazione.

Anche Viva Servizi S.p.a. ha a cuore la questione della sostenibilità, di ciò ne è prova la volontaria iniziativa di redigere il Bilancio di Sostenibilità; tutti i progetti di collaborazione con scuole, università e associazioni per diffondere il messaggio dell'importanza dell'acqua e dell'evitarne lo spreco; gli eventi organizzati per coinvolgere i cittadini e così via. Ciò che mancava era trovare un modo per comunicare la vocazione alla sostenibilità, che - secondo la Presidente della società - è intrinseca nel DNA di un'azienda che svolge un servizio pubblico. A supporto della redazione del primo Bilancio di Sostenibilità, relativo al 2017, Viva Servizi si è fatta affiancare da un

gruppo di professori del Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche, guidato dal prof. Stefano Marasca e di cui faceva parte anche la mia relatrice, la prof.ssa Maria Serena Chiucchi.

La volontà della società di evolversi ed innovarsi nel campo della sostenibilità è percepibile anche nella sezione “Gli obiettivi di miglioramento” localizzata verso la fine del Bilancio di Sostenibilità. In questa parte l'Azienda rendiconta cosa è stato fatto con riferimento agli obiettivi del 2018 e pianifica una serie di azioni migliorative da attuare a partire dal 2019 per portare beneficio agli stakeholder.

#### 4.2 Standard di rendicontazione utilizzati

Per quanto riguarda gli standard di rendicontazione, entrambe le società hanno redatto il Bilancio di Sostenibilità secondo gli standard di rendicontazione sostenibile definiti nel 2016 dal Global Reporting Initiative (GRI), in conformità all'opzione Core.

Non sono invece stati adottati gli aggiornamenti degli Standards GRI 303 (Acqua) e GRI 403 (Salute e sicurezza), pubblicati nel 2018, la cui applicazione si renderà obbligatoria dal periodo di rendicontazione 2021, anche se il Gruppo Hera ha affermato che cercherà di anticipare la loro applicazione rispetto alla data prevista.

Nella parte finale, prima del GRI Content Index, Hera ha utilizzato una tabella dove, per ogni adempimento informativo richiesto dal decreto, sono elencate le informative del GRI Standard a cui possono essere correlate e la sezione della DNF dove possono essere rintracciate; mentre per quelle informazioni richieste dal decreto che non sono presenti nel documento in esame, viene fornito il link dove è possibile reperire quella determinata nozione.

Tale tabella è utile e funzionale in quanto è dimostrazione della conformità del report tanto agli obblighi della normativa vigente in ambito, tanto allo strumento di rendicontazione internazionale.

Per quanto riguarda Viva Servizi S.p.a., nell'applicazione generale degli standard, il bilancio fa riferimento alle informative GRI all'inizio dei capitoli, indicando quali

informazioni richieste dal GRI tratterà quel capitolo; ciò è molto utile per migliorare la tracciabilità delle informative richieste dallo Standard.

Al termine del documento entrambe le aziende presentano il GRI Content Index tramite una tabella, indicando per ciascuna informativa il paragrafo del documento dove questa è reperibile e segnalando eventuali informazioni omesse.

Oltre all'utilizzo dei GRI Standard, per la predisposizione del prospetto di determinazione e distribuzione del valore aggiunto, Hera ha fatto riferimento anche allo "Standard GBS 2013 – Principi di redazione del bilancio sociale" predisposto dal Gruppo di studio per il Bilancio Sociale.

Il valore aggiunto viene utilizzato dal gruppo per due motivi principali: consente di conoscere quanta ricchezza è stata prodotta dall'azienda, come è stata prodotta e come è stata distribuita; inoltre consente di collegare il Bilancio di Sostenibilità a quello di esercizio, cioè la produzione del valore aggiunto permette di rileggere il Bilancio di esercizio dell'azienda dal punto di vista degli stakeholder.

In particolare il report mostra che il valore aggiunto è stato distribuito per più di un terzo ai lavoratori e per una quota leggermente inferiore è rimasto in azienda, a seguire c'è la Pubblica Amministrazione che ha ottenuto il 12,9%, gli azionisti per un 10% circa ed i finanziatori e gli istituti bancari per una porzione pari al 6,9%, invece la quota distribuita alla comunità locale rappresenta una piccolissima parte.

Inoltre il Gruppo Hera ha redatto il bilancio in conformità ad una specifica procedura interna di Gruppo emessa nel 2012 ed aggiornata nel 2015. Tale procedura descrive quali sono le attività necessarie per la progettazione, realizzazione, approvazione, diffusione e presentazione del bilancio, inserendo anche i ruoli e le responsabilità ad esse collegate.

Infine entrambi i Bilanci collegano i propri obiettivi interni con gli obiettivi di sviluppo sostenibile internazionale, gli SDGs (Sustainable Development Goals), inserendo in

varie parti dei Bilanci le caratteristiche icone degli obiettivi dell'Agenda 2030, correlandoli alle politiche intraprese dalle società e che possono influire nel raggiungimento di quegli specifici SDGs.

### 4.3 Il documento: aspetti in comune e differenze

Una delle differenze che si nota fin da subito tra i bilanci delle due aziende analizzate è la loro lunghezza: il Bilancio integrale di Hera si sviluppa in 374 pagine, mentre quello di Viva Servizi in 120.

Sicuramente il fatto che il Gruppo Hera sia una realtà più grande, che svolge una maggiore varietà di servizi e che opera su un territorio più ampio rispetto a Viva Servizi ha influito sulla dimensione del documento, ma non è solo questo, a parere di chi scrive, ad aver determinato tale differenza.

L'estensione del Bilancio di Sostenibilità dipende anche dall'idea iniziale che l'azienda ha nel realizzare il documento: un report più breve e sintetico come quello di Viva è più facilmente comprensibile dai lettori, mentre redigere un bilancio più esteso può intaccare la sinteticità, ma assicura una completa e totale rendicontazione priva di lacune e omissioni.

Il Gruppo Hera ha optato per questa seconda opzione, ma ha anche capito che un bilancio di questa portata difficilmente sarebbe stato preso in considerazione dagli stakeholder più sprovvisi, come i consumatori o la comunità; perciò ha pensato di redigere un secondo bilancio più breve, costituito da 99 pagine, il cui contenuto è lo stesso di quello integrale, ma è stato sintetizzato per renderlo più adatto al pubblico. Si può notare che tra la versione integrale e quella sintetica, oltre al numero di pagine ci sono altre differenze, infatti nella seconda le informazioni sono comunicate in maniera più dinamica, attraverso l'uso di immagini, schemi, tabelle e mappe che vanno a facilitarne la lettura e che riescono ad attirare maggiormente l'attenzione dell'interlocutore. Invece la versione lunga è più semplice e più povera di attrazioni, si tratta dunque del documento che viene considerato ai fini legali, per controllare la conformità al decreto, e dagli stakeholder più interessati e coinvolti.

Tra i valori di sostenibilità di Viva Servizi S.p.a., c'è anche la chiarezza e la comprensibilità delle informazioni e dei messaggi comunicati agli utenti, ciò viene rispettato attraverso l'utilizzo di un linguaggio semplice e redigendo un bilancio chiaro e diretto. La presenza di immagini, icone e inserti colorati lo rende piacevole da sfogliare e l'inserimento di foto autentiche scattate direttamente sul posto di lavoro gli danno personalità e unicità rispetto agli altri bilanci.

Tuttavia, come è stato già fatto presente nel capitolo precedente, il Bilancio di sostenibilità di Viva Servizi manca dell'analisi di materialità, che è richiesta dagli Standard GRI. Il motivo per cui non sia stata effettuata non è precisato, ma, essendo il secondo bilancio sostenibile pubblicato di tipo volontario, l'azienda si trova in una fase di sperimentazione pertanto è fisiologico che inizialmente non consideri tutti gli aspetti che verranno affrontati, invece, nelle edizioni successive. A prova di ciò, nella sezione sugli obiettivi di miglioramento, vi è una parte dedicata all'incremento della comunicazione con il cittadino, dove la società afferma che "è intenzione dell'azienda incrementare la tipologia di informazioni quali-quantitative da inserire nel Bilancio di Sostenibilità degli anni successivi, al fine di accrescere la trasparenza e la chiarezza informativa". Inoltre viene anche affermato che si vuole migliorare il sito aziendale (Viva Servizi, 2018, p. 113).

Invece per quanto riguarda il Bilancio del Gruppo Hera, nella nota metodologica, nella sezione "La definizione dei contenuti" c'è un'attenta analisi di materialità dove, per ogni strumento utilizzato per entrare in contatto con gli interlocutori, viene fornita una descrizione dello stesso e poi vengono elencati i temi ricavati da tale dialogo.

Ad esempio il primo strumento di cui si parla sono gli HeraLAB di cui prima ne viene descritto il funzionamento: nel primo incontro di ciascun LAB si stabiliscono quali siano i temi rilevanti per il territorio e nei successivi incontri i partecipanti al LAB scambieranno idee e opinioni finalizzate a limitare gli impatti negativi relativi ai temi rilevanti. Poi vengono elencati tutti gli argomenti che hanno avuto una valutazione di rilevanza alta durante la discussione.

Gli altri strumenti di cui si parla sono la rassegna stampa, l'indagine annuale di soddisfazione dei clienti e l'indagine biennale sulla soddisfazione dei lavoratori.

Poi infine tutti i temi elencati, suddivisi per gli strumenti, sono sintetizzati in una tabella dove, per ciascun tema materiale, viene spiegato perché è considerato tale, per chi lo è, il perimetro dell'impatto e la tipologia d'impatto, ossia se è diretto o indiretto.

Per quanto riguarda lo stakeholder engagement, entrambe le aziende dedicano una parte del bilancio a questo proposito. Nel bilancio del Gruppo Hera si trova nel capitolo "Governance e creazione del valore", nel sottocapitolo "Dialogo con gli stakeholder", mentre in quello di Viva Servizi si trova nel capitolo "La Sostenibilità", nel punto dedicato agli stakeholder.

Questa parte viene trattata da entrambi i bilanci in maniera molto simile in quanto entrambi elencano le categorie di stakeholder considerate e per ognuna di queste si definiscono le modalità di coinvolgimento, i progetti e le iniziative. Anche le classi di interlocutori considerate sono più o meno le stesse e saranno mostrate nella tabella 4.1.

**Tabella 4.1** – Gli stakeholder individuati da ciascuna azienda

Gruppo Hera S.p.a.	Viva Servizi S.p.a.
Clienti	Utenti
Fornitori	Fornitori
Finanziatori	Finanziatori
Azionisti	Soci
Lavoratori	Lavoratori
Comunità Locale	Comunità Locali e territorio
Pubblica Amministrazione	Pubblica Amministrazione ed altri enti
Ambiente e generazioni future	

*Fonte – Elaborazione propria*

Il Gruppo Hera inserisce anche l'ambiente e le generazioni future come categoria di stakeholder, intendendo le associazioni ambientaliste, le associazioni di categoria, tecnici ed esperti di altre imprese e tecnici ed eletti dagli assessorati competenti in materia ambientale. In particolare le politiche che tengono conto di questo gruppo di

interlocutori sono prettamente in ambito di salvaguarda dell'ambiente: Hera dichiara a questo proposito di aver promosso diverse iniziative per la limitazione degli sprechi dell'acqua, per incrementare la raccolta differenziata e per incentivare il consumo dell'acqua di rete per diminuire l'inquinamento che deriva dalla distribuzione di acqua nelle bottiglie di plastica.

Infine si lascia spazio ad una riflessione finale, da parte di chi scrive, su queste due aziende e sui loro rispettivi Bilanci di Sostenibilità: dalle informazioni che sono state ricavate tanto nel sito delle organizzazioni che dai loro report, si è potuto constatare che entrambe hanno una particolare vocazione verso la sostenibilità, come già detto in precedenza, infatti il fatto che entrambe abbiano avuto l'impulso interno di voler redigere il Bilancio di Sostenibilità senza che nessuna norma le obbligasse è segno di interesse verso l'argomento. Senz'altro hanno capito che prima o poi una rendicontazione diversa, più completa e che considera informazioni non solo economiche, sarebbe diventata un obbligo e una buona prassi per mantenere il vantaggio competitivo rispetto alle organizzazioni concorrenti. E' palese che il Gruppo Hera si trovi in una fase più matura del percorso: il suo Bilancio di Sostenibilità e le numerose altre iniziative innovative ne sono la prova, anche se ci si aspetta che nei prossimi anni il Gruppo provi a conformarsi all'opzione Comprehensive dei GRI Standards, cioè la versione completa dello Standard. In ogni caso il Gruppo Hera ha avuto un occhio molto lungo ad iniziare così in anticipo rispetto alla maggioranza un percorso di rendicontazione sostenibile. Per quanto riguarda invece Viva Servizi, sicuramente ci sono ampi margini di miglioramento nell'attività di rendicontazione.

## Conclusioni

Parlare di sostenibilità ora sembra più una moda che una nobile intenzione: la consapevolezza che bisogna cambiare rotta per poter continuare a vivere in un mondo così come lo conosciamo oramai l'hanno acquisita moltissimi, eppure sono pochi quelli davvero disposti a cambiare qualcosa nelle proprie azioni. Sacrificare tempo, risorse, soldi nell'implementare un modello di responsabilità sociale d'impresa per molti uomini d'affari risulta uno sforzo troppo grosso, e si limitano a far risultare che stiano facendo qualcosa per la collettività e per il pianeta, quando in realtà sotto la copertina continuano a seguire i propri interessi egoistici.

Perciò l'obbligo di una rendicontazione della sostenibilità come quella di cui si è parlato nel presente lavoro molto probabilmente non basterà a cambiare le cose: i bilanci di sostenibilità e le dichiarazioni di carattere non finanziario sembrano sempre più dei report di marketing utili a farsi pubblicità e a mostrare solo il lato buono dell'azienda. Ci sono gli strumenti di rendicontazione ad aiutare in questa problematica i quali dettano principi e linee guida volti proprio a ridurre la manipolazione delle informazioni comunicate alla collettività, ma ciò non basta. Spesso infatti i principi dettati da questi strumenti delineano un report finale ideale impossibile da raggiungere; ad esempio il Report Integrato proposto dall'IIRC richiede che il bilancio sia integrato, che riassuma gli aspetti in maniera completa, ma anche snello sintetico e rilevante, che contenga informazioni dell'aspetto economico, ambientale e sociale del passato ma anche le aspirazioni future e che allo stesso tempo sia chiaro e diretto. Si tratta quindi di caratteristiche difficili da rispettare contemporaneamente da aziende diverse fra loro, perciò alla fine ci si ritrova a redigere bilanci estremamente lunghi e prolissi che la maggior parte degli stakeholder non leggerà o che leggerà ma non comprenderà davvero.

Gli standard di rendicontazione dovrebbero puntare ad affrontare queste problematiche: dovrebbero fare in modo che i Bilanci della Sostenibilità siano davvero comprensibili e chiari a tutti e dovrebbero essere evitate tutte quelle informazioni superflue e di cornice utili solo a distrarre il lettore. Inoltre dovrebbero assumere più valore le relazioni delle

società esterne sulla conformità del bilancio di sostenibilità, cioè sono proprio loro che possono impedire alle aziende di approfittarsi della rendicontazione, inserendo informazioni false o evitando di fornire delle informazioni scomode. Infatti il revisore del documento fornisce una valutazione esterna, imparziale, ma tecnica, al report che quindi dovrebbe servire ad avvisare il lettore se quelle informazioni che sta leggendo sono veritiere, equilibrate e conformi alla legge. Solo in questo modo l'obbligo di revisione contribuirebbe alla validità del Bilancio.

Si è deciso di analizzare il Gruppo Hera S.p.a. ed il suo bilancio perché sia il libro "La Rendicontazione di Sostenibilità" che il libro "Comunicazione aziendale di sostenibilità socio-ambientale" ne parlano dettagliatamente.

Poi per poter effettuare il paragone si è scelto di considerare un'azienda operante nello stesso settore, come la società Viva Servizi, la quale ha collaborato direttamente con la nostra Università.

Sicuramente il settore in cui operano le due organizzazioni comporta una stretta vicinanza tra la realtà aziendale e l'ambiente circostante, anche per questo le aziende hanno sentito la necessità di "buttarsi" in questa nuova modalità di rendicontazione; inoltre il fatto che entrambe le aziende lo abbiano fatto in maniera volontaria dà loro un punto in più di credibilità.

Sebbene il fenomeno del greenwashing e della manipolazione delle informazioni esista, sono molte le organizzazioni che si contraddistinguono per una effettiva vocazione a contrastare queste problematiche ed è vero che è cresciuta anche l'autentica voglia di cambiare qualcosa attraverso azioni concrete. Infatti sono molte le multinazionali che hanno tra le priorità strategiche sfide come il cambiamento climatico, la diversity e i diritti umani. Fra queste c'è la Philips che ormai da diversi anni ha deciso di intraprendere un percorso di conversione del processo aziendale, integrando una prospettiva di economia circolare. Ad esempio in Philips Healthcare, business che prevede la produzione e vendita di apparecchi medicali, la mentalità circolare è stata inclusa concludendo contratti di leasing con i clienti, in maniera tale che, una volta

terminato il periodo, l'azienda possa riprendere indietro lo strumento e possa aggiornarlo per poi venderlo ad un nuovo cliente. Questo meccanismo comporta grandi entrate per la Philips, anche se non è facile riuscire a vendere macchinari di "seconda mano" a clienti come gli ospedali, nonostante l'azienda garantisca la qualità del bene; ciò richiede un percorso di trasformazione della mentalità della collettività in merito all'acquisto di beni usati (Fleming e Zils, 2014).

Dunque esistono imprese, multinazionali ed organizzazioni che stanno veramente cercando di cambiare il loro approccio col mondo esterno, nelle più svariate modalità, ma bisogna assicurarsi che la comunicazione di questi cambiamenti avvenga in maniera adeguata, affinché anche la collettività, o i cosiddetti stakeholder, possano incidere nel cambiamento effettuando scelte consapevoli, basate su una certa conoscenza acquisita dai Bilanci di Sostenibilità delle organizzazioni più influenti per loro.

## BIBLIOGRAFIA

- AA1000 (2015), *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*, <http://www.mas-business.com/docs/AA1000SES%202015.pdf>
- AA 1000 (2018), *AA1000 Accountability Assurance with 2018 addendum*, <https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2019/07/AA1000AS-2008-with-2018-Addendum.pdf>
- AA 1000 (2018), *AA1000 Accountability Principles*, [https://www.mas-business.com/arch/documentos/aa1000ap2018\\_623.pdf](https://www.mas-business.com/arch/documentos/aa1000ap2018_623.pdf)
- AA.VV. (2014), *Rendicontazione di sostenibilità : evoluzione, linee guida ed esperienze in imprese, amministrazioni pubbliche e aziende non profit*, Rirea, Roma
- AA.VV. (2014), *Toward a circular economy: Philips CEO Frans van Houten* in “McKinsey Quarterly”, febbraio
- AA.VV. (2020), *La grande scommessa della sostenibilità* in “Economia & Management”, gennaio
- BISIO L. (2015), *Comunicazione aziendale di sostenibilità socio-ambientale*, Giappichelli, Torino
- FURLOW N.E.(2010), *Greenwashing in the new millennium* in “The journal of Applied Business and Economics”, marzo
- GLOBAL COMPACT, UN (2014) *Overview of the UN Global Compact*, [http://nbis.org/nbisresources/sustainable\\_development\\_equity/un\\_global\\_compact.pdf](http://nbis.org/nbisresources/sustainable_development_equity/un_global_compact.pdf)
- GRI STANDARDS (2018), *Raccolta consolidata dei GRI Sustainability Reporting Standards*, <italian-consolidated-set-of-gri-sustainability-reporting-standards-2018.pdf>
- GRUPPO HERA SPA (2018), *Bilancio di sostenibilità 2018, Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario*, [https://www.gruppohera.it/binary/hr\\_gruppo/download\\_center/GruppoHera\\_bilancio\\_di\\_sostenibilita\\_2018\\_DNF.1554727768.pdf](https://www.gruppohera.it/binary/hr_gruppo/download_center/GruppoHera_bilancio_di_sostenibilita_2018_DNF.1554727768.pdf)

- GRUPPO HERA SPA (2018), *Bilancio di sostenibilità 2018*,  
[https://www.gruppohera.it/gruppo/responsabilita\\_sociale/bs/wp-content/uploads/2019/04/Bilancio-di-sostenibilit%C3%A0-2018.pdf](https://www.gruppohera.it/gruppo/responsabilita_sociale/bs/wp-content/uploads/2019/04/Bilancio-di-sostenibilit%C3%A0-2018.pdf)
- IIRC (2010), *Il framework <IR> internazionale*, <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>
- KPMG (2018), *Informativa extra finanziaria: da compliance a governance strategica dei rischi e delle opportunità*,  
<https://home.kpmg/it/it/home/insights/2019/01/informativa-extra-finanziaria-obbligo-rendicontazione.html>
- LA POSTA L. (2020), *Perché la sostenibilità sarà prioritaria nella ripartenza post Covid-19* in “Il sole 24 ore”, giugno
- MINISTERO DELL’AMBIENTE E DELLA TUTELA DEL TERRITORIO E DEL MARE (2017), *L’agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile*, <https://www.minambiente.it/pagina/legenda-2030-lo-sviluppo-sostenibile>
- PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO DELL’UE (2014), *Direttiva 2014/95/UE*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=ES>
- PERRINI F. (2019), *Rendicontazione non finanziaria, molto più di un obbligo* in “Economia & Management”, marzo
- PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA (2010), *Decreto Legislativo 27 gennaio 2010, n.39*, [https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2010-03-23&atto.codiceRedazionale=010G0057&elenco30giorni=false](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2010-03-23&atto.codiceRedazionale=010G0057&elenco30giorni=false)
- PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA (2016), *Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254*, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg>
- VIVA SERVIZI SPA (2018), *Bilancio di sostenibilità 2018*, [https://www.vivaservizi.it/images/Vivaservizi\\_BDS- WEB\\_2018.pdf](https://www.vivaservizi.it/images/Vivaservizi_BDS- WEB_2018.pdf)

## SITOGRAFIA

- AA1000 series <https://www.accountability.org/>
- Global Reporting Initiative <https://www.globalreporting.org/>
- Gruppo di studio sul Bilancio Sociale <http://www.gruppobilanciosociale.org/>
- Gruppo Hera S.p.a. <https://www.gruppohera.it/>
- IR framework <https://integratedreporting.org/>
- UN Global Compact <https://www.unglobalcompact.org/>
- Viva Servizi S.p.a. <https://www.vivaservizi.it/>