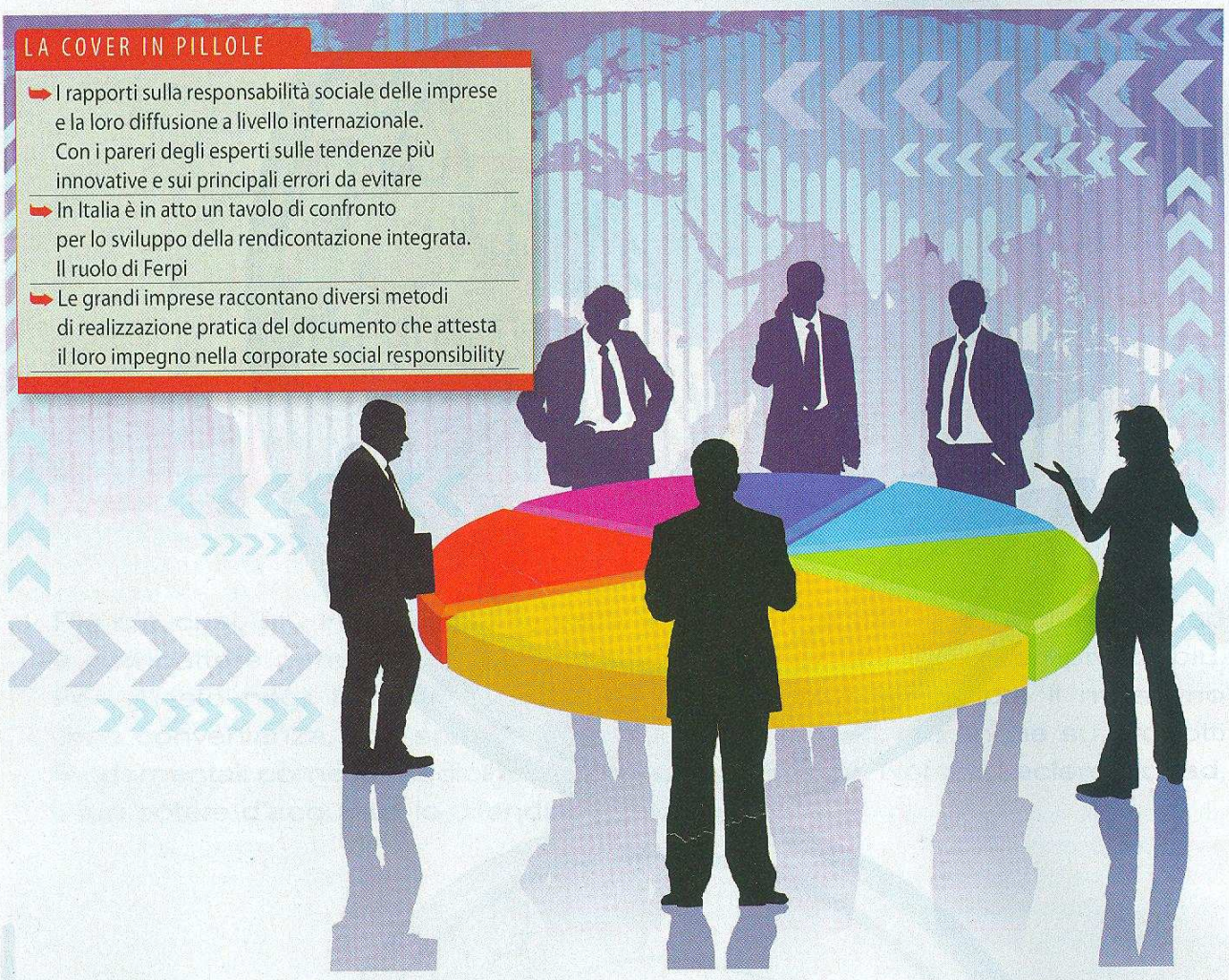
Il bilancio che parla agli stakeholder

Scenario I report di sostenibilità non vanno interpretati solo come mezzi di comunicazione, ma anche come strumenti per migliorare le performance. A patto che siano fatti bene



LA COVER IN PILLOLE

- I rapporti sulla responsabilità sociale delle imprese e la loro diffusione a livello internazionale. Con i pareri degli esperti sulle tendenze più innovative e sui principali errori da evitare
- In Italia è in atto un tavolo di confronto per lo sviluppo della rendicontazione integrata. Il ruolo di Ferpi
- Le grandi imprese raccontano diversi metodi di realizzazione pratica del documento che attesta il loro impegno nella corporate social responsibility

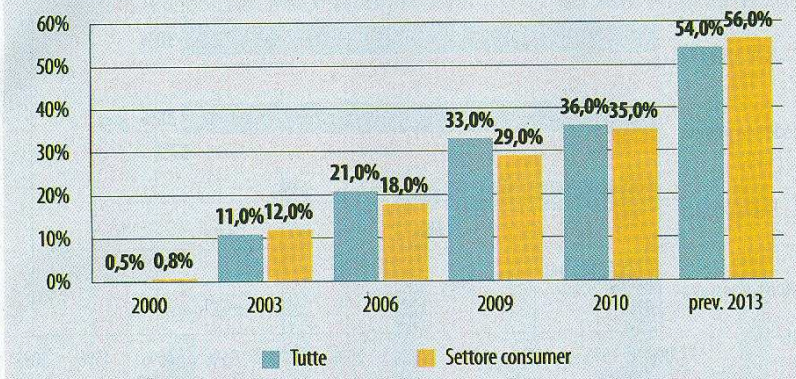
Se realizzati nel modo giusto servono per riformare l'azienda. Ma non sempre assolvono adeguatamente a questo compito. I report, o bilanci di sostenibilità possono essere un prezioso strumento di lavoro, di confronto e di analisi. Tutto ciò, se non vengono compilati in maniera superficiale, solamente per soddisfare i requisiti richiesti alle imprese quotate o per entrare a far parte di indici internazionali come il Dow jones sustainability index. Insomma: una cosa è farli, altra cosa è farli nel modo giusto.

Lo mette in chiaro subito **Giovanni Moro, presidente di Fondaca**, fondazione per la Cittadinanza Attiva: «Utilizzare questo documento in maniera strumentale e non strategica può finire per essere uno spreco di risorse».

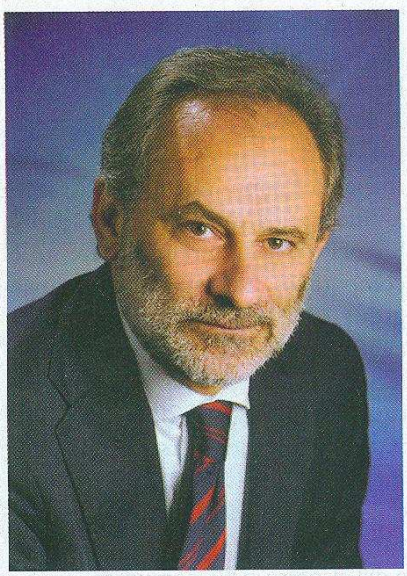
Gli errori da evitare

Ma quali sono gli errori e le reticenze più comuni? «Un limite sostanziale – spiega Moro – è rappresentato dal fatto che molti realizzano dei rapporti i cui contenuti sono esclusivamente consuntivi. È invece importante l'esplicitazione chiara di precisi obiettivi, sul raggiungimento o meno dei quali è possibile ragionare insieme agli stakeholder, edizione

Società che pubblicano un report sulle performance di sostenibilità



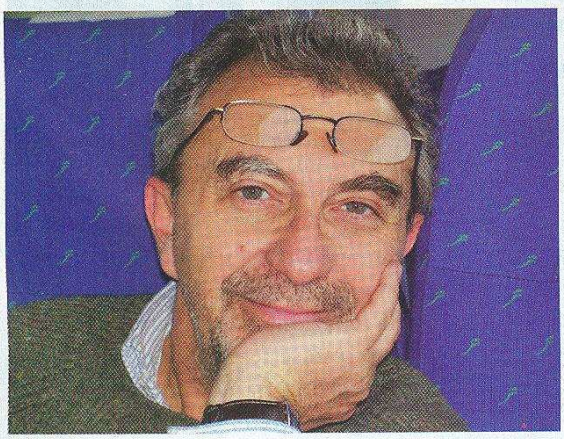
Fonte: Measuring Up: Improving sustainability in consumer markets, Kpmg international. Base: 132 imprese



Emilio D'Orazio
direttore del centro studi Politeia

dopo edizione. Questo costringe tra l'altro a una riflessione seria sui risultati non raggiunti e sulle motivazioni di eventuali ritardi o insuccessi. Un buon esempio in questo senso è rappresentato da Barilla, che ha inserito nel proprio documento precisi obiettivi quinquennali, coinvolgendo gli stakeholder in maniera strutturata nella definizione degli ambiti e nella scelta degli indicatori (vedi *Business* n. 1-2 del 2011, p. 36). Un altro aspetto decisivo è proprio quest'ultimo: i portatori di interesse non devono essere esclusivamente lettori e in qualche modo giudici dei report, ma devono poter contribuire attivamente a definirne l'ossatura».

Lo conferma anche **Emilio D'Orazio, direttore del centro studi Politeia di Milano**: «Il ricorso a un reporting non finanziario ha origini nel 1990 ed è arrivato in Italia intorno al 1995. In questi 20 anni, siamo passati dal concetto di stakeholder management a quello di stakeholder engagement. Oserei dire che gli interlocutori dell'azienda hanno oggi il diritto morale di essere ascoltati, come l'azienda ha ormai l'obbligo morale di rispondere. Un approccio multistakeholder,



Giovanni Moro,
presidente di Fondaca

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING

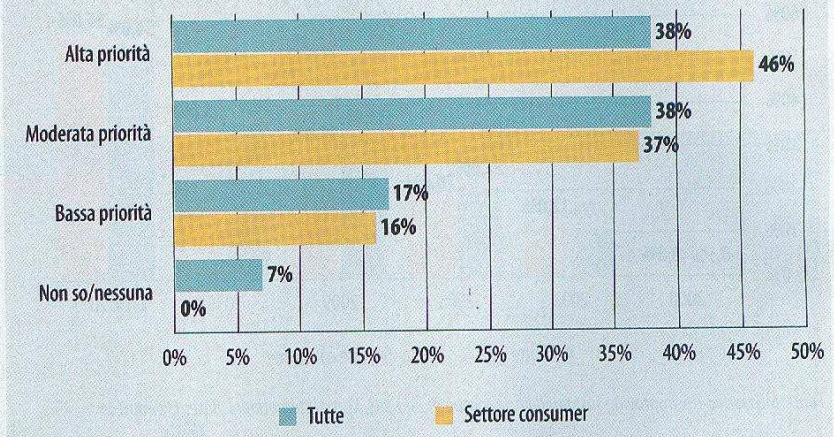
Le linee guida da cui partire

1	Focus strategico: comunicare le priorità strategiche dell'organizzazione in relazione agli obiettivi da conseguire e alla capacità di generare valore
2	Interconnessione tra le informazioni: evidenziare le connessioni tra le componenti del business model e dell'organizzazione, i fattori esterni e le risorse in grado di influenzarne le performance
3	Orientamento al futuro: analizzare le aspettative future includendo anche le possibili incertezze
4	Inclusività degli stakeholder: tenere in considerazione le istanze provenienti dagli stakeholder rilevanti
5	Affidabilità e materialità: adottare il criterio della materialità per identificare le informazioni utili a valutare la capacità di creare valore nel breve, medio e lungo periodo.

Fonte: Kpmg Advisory

tra l'altro, costituisce anche un'ulteriore garanzia di qualità del report stesso. Ma non è ovviamente l'unica. A partire dal 2000, grazie alla costituzione del Gri (Global reporting iniziative), sono state formulate delle linee guida unitarie per costruire bilanci di sostenibilità coerenti e comparabili. Nel tempo queste linee guida sono state progressivamente aggiornate, di pari passo con lo sviluppo e l'ampliamento del concetto di sostenibilità. Nel 2006 ne è stata pubblicata la terza versione, recentemente aggiornata con l'inserimento di indicatori relativi al tema delle pari opportunità, dei diritti umani e del rispetto delle comunità».

Quanto è alta la priorità di comunicare le vostre performance di sostenibilità agli investitori e agli altri stakeholder



Fonte: Measuring Up: Improving sustainability in consumer markets, Kpmg international. Base: 132 imprese

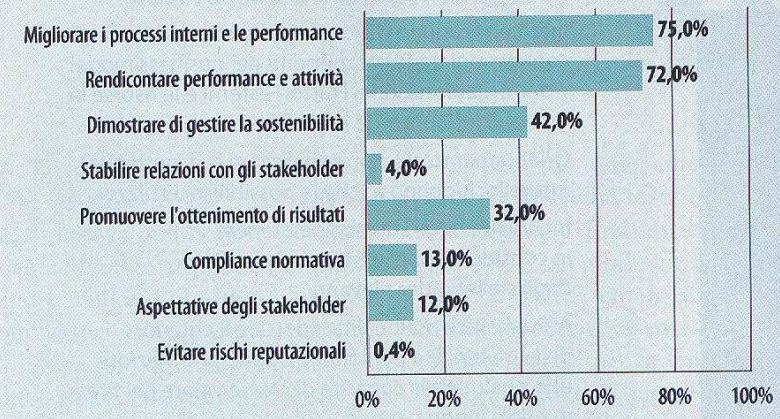
Il bilancio integrato

Ma la prospettiva di sviluppo oggi più interessante e innovativa è senza dubbio rappresentata dall'integrazione. Poco più di un anno fa, grazie all'impegno del Gri insieme ad A4s (The prince's accounting for sustainability project) è nato l'International integrated reporting committee (Iirc), un gruppo di lavoro creato con l'intento di promuovere e coordinare lo sviluppo del cosiddetto reporting integrato, un documento, cioè, che unisce il bilancio di esercizio e quello di sostenibilità. In un'ottica di sviluppo di modalità di redazione coordinate e coerenti, lo scorso settembre l'Iirc ha prodotto il primo framework sul rapporto integrato (vedi le linee guida nel box a p. 29). «Il lavoro è delicato e complesso. Non si tratta infatti

Siamo passati dal concetto di stakeholder management a quello di stakeholder engagement

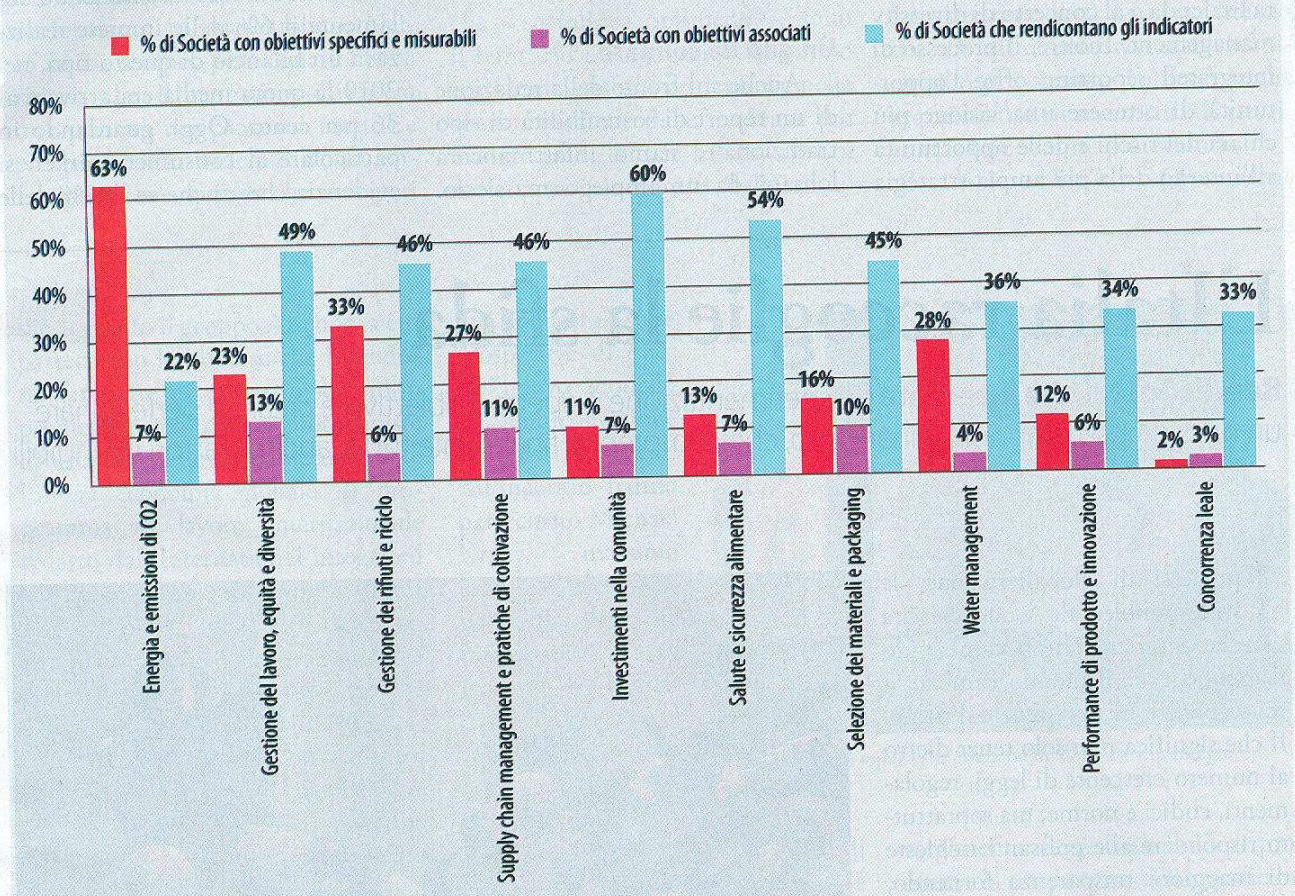
Lorenzo Solimene
senior manager del Kpmg global climate change and sustainability services

Ragioni principali per rendicontare



Fonte: Measuring Up: Improving sustainability in consumer markets, Kpmg international. Base: 132 imprese

Società che rendicontano indicatori e obiettivi per i diversi aspetti



Fonte: Measuring Up: Improving sustainability in consumer markets, Kpmg international. Base: 132 imprese

semplicemente di giustapporre due diversi ordini di contenuti – prosegue D'Orazio –, quanto piuttosto di avviare un vero e proprio processo di integrazione. A oggi nel nostro Paese le società quotate che stilano un rapporto di sostenibilità sono più del 50%, mentre il bilancio integrato viene realizzato solo in via sperimentale da pochissime imprese. Ci troviamo insomma ancora di una fase pionieristica di sperimentazione, che si dovrebbe concludere nel 2020».

Una questione di notevole importanza, perché rende finalmente concreta e immediatamente evidente la concezione di sostenibilità come parte integrante dell'attività dell'azienda a tutti gli effetti. «Il concetto di creazione del valore – chiarisce **Lorenzo Solimene, senior manager del Kpmg global climate change and sustainability services** – viene così considerato nella sua accezione completa, che comprende anche l'impegno verso un modo di fare business più sostenibile, a partire dalla tutela dell'ambiente, storicamente il focus dei

50% (in Italia)

IMPRESE QUOTATE CHE STILANO IL REPORT

35% (nel mondo)

IMPRESE DEL CONSUMER MARKET CHE STILANO IL REPORT

85% (nel mondo)

AZIENDE CHE RITENGONO CHE IL REPORTING DIVENTERÀ UNA PRIORITÀ

primi report, per arrivare alla più moderna promozione delle comunità che vivono sui territori in cui opera l'azienda o al concetto di diversity management. Inoltre, il processo di integrated reporting offre l'opportunità di ottenere una visione più chiara dei rischi e delle opportunità all'interno della più ampia strategia da realizzare. Si tratta, comunque, di una visione molto evoluta, che sarà acquisita nel tempo».

Un gap da colmare

Anche sul fronte della redazione di un report di sostenibilità di tipo tradizionale, siamo infatti ancora lontani da un impiego massiccio. Lo dimostra un'analisi internazionale condotta da Kpmg su 132 aziende. Se è vero che nel 2000 solamente il 6% delle imprese realizzava un bilancio di questo tipo, nel 2010 la quota media era arrivata al 36 per cento. Oggi, guardando in particolare al consumer market, si evidenzia che, anche se l'80% delle

L'Italia raccoglie la sfida

Rendicontazione integrata La sperimentazione è aperta. L'obiettivo è creare e perfezionare un nuovo tipo di rapporto finanziario, che comprenda finalmente tutto, anche i fattori intangibili

I processi di globalizzazione, le sfide ambientali e la crescita demografica stanno cambiando il mondo e, se il mondo cambia, la rendicontazione deve tenere il ritmo. Il che significa non solo tener dietro al numero crescente di leggi, regolamenti, codici e norme, ma soprattutto rispondere alle pressanti richieste di maggiore trasparenza fornendo, attraverso i bilanci, tutte le informazioni che il mondo oggi si aspetta. Se nel 1975 gli aspetti esclusivamente fisici e finanziari determinavano l'83% del valore di mercato attribuito alle prime 500 aziende della classifica S&P, nel 2009 questi stessi aspetti pesavano solo per il 19%, essendo il restante 81% determinato da fattori intangibili, che oggi però faticano a trovare posto nei tradizionali bilanci finanziari.

Proprio a causa di questi cambiamenti nel mondo si è cominciato a discutere di rendicontazione integrata, cioè di una nuova forma di rendicontazione che, andando oltre il bilancio finanziario, possa fornire indicazioni anche sugli aspetti sociali, ambientali e di governance dell'impresa, così da permettere di

valutarne le performance e di fare previsioni informate sulla sua capacità di creare valore non solo per gli azionisti ma anche per la società nel suo complesso.

Il confronto in atto

In queste discussioni l'Italia sta svolgendo un ruolo di primo piano grazie al Gruppo Oscar di bilancio – rendicontazione integrata costituito da Ferpi nel 2010 per contribuire attivamente alla definizione dei nuovi criteri di rendicontazione nel nostro Paese e nel mondo secondo lo spirito del Global reporting initiative.

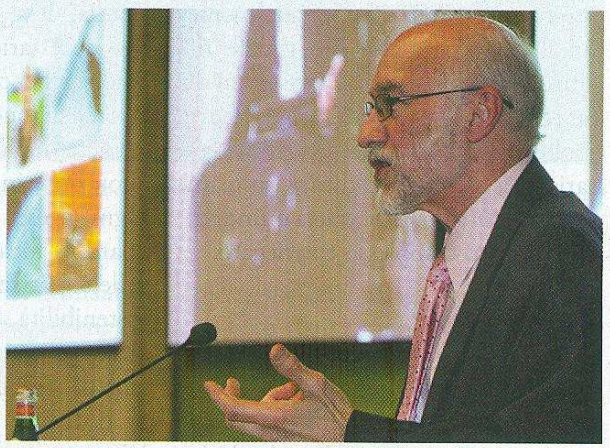
Il gruppo italiano è composto principalmente da organizzazioni e associazioni di professionisti (Abi, Aiaf, Aiia, Andaf, Assirevi, Borsa italiana, Cerved Group, Cndcec, Csr manager network, Ned community, Xbrl Italia) che da anni realizzano insieme a Ferpi l'Oscar di bilancio ed è suddiviso in tre sottogruppi di lavoro (Engagement e comunicazione, Specificità italiana, Sviluppo framework) ai quali, nel febbraio 2011,

società affermano di avere una strategia aziendale di sostenibilità, solo il 35% pubblica report sulle proprie performance in quest'ambito. Nello stesso tempo, però, quasi l'85% ritiene che il reporting diventerà una priorità nei prossimi mesi. Le previsioni della società di consulenza, ipotizzano quindi che si superi finalmente il 50% entro il 2013. «I settori più evoluti, che per primi hanno sperimentato queste pratiche – sottolinea Solimene –, sono il bancario e l'energetico, che sono oggi non a caso in prima linea nella sperimentazione delle tendenze più evolute (vedi la case history di Eni nelle prossime pagine dell'inchiesta). Il consumer market, invece, vi è approdato in maniera diffusa solamente negli ultimi tre-quattro anni e risente quindi di un certo ritardo che, in un circolo virtuoso, auspichiamo possa essere colmato anche grazie all'uso di strumenti di rendicontazione sempre più evoluti».

di Chiara Cammarano

si è aggiunto il gruppo Aziende, a cui partecipano le imprese che intendono far parte di questo osservatorio privilegiato ed essere protagoniste di una sfida che ha come orizzonte l'intera economia globale. Il programma di lavoro internazionale redatto dall'International integrated reporting committee prevede infatti la sperimentazione da parte di un certo numero di aziende pilota dei nuovi criteri di rendicontazione che saranno sviluppati entro il 2012.

Ma a che punto è giunta la discussione in Italia? Il 12 settembre l'International integrated reporting committee ha divulgato il primo discussion paper sul tema, mettendo a disposizione della comunità economico-finanziaria internazionale, un documento dal quale partire e sul quale confrontarsi per rivedere complessivamente e armonizzare i processi di rendicontazione utilizzati a oggi in tutto il mondo. Su questo documento l'Iirc ha sollecitato le osservazioni di tutti i paesi e l'Italia, con il Gruppo Oscar di bilancio - rendicontazione integrata, ha raccolto l'invito organizzando a Milano un incontro sulle prospettive di questo nuovo modello di rendicontazione nel nostro Paese. All'incontro hanno partecipato Michael Krzus, massimo esperto internazionale di reporting integrato e autore, insieme a Robert Eccles di *One Report* il libro fondativo in materia, i presidenti delle associazioni che costituiscono il gruppo Oscar di bilancio - rendicontazione integrata e i rappresentanti di Banca Fideuram, Monte Paschi Siena e Sabaf, azienda fornitrice di componentistica per la grande industria degli elettrodomestici, già impegnate su questo modello di rendicontazione.


Michael Krzus, esperto internazionale di reporting integrato

L'incontro ha messo in evidenza la complessità della sfida. Se infatti l'adozione dell'integrated reporting testimonia concretamente come la sostenibilità sia elemento chiave della strategia d'impresa, migliora il coinvolgimento degli stakeholder, promuove la trasparenza della rendicontazione e semplifica la reportistica, dall'altro lato, la diffusione di questa nuova forma di rendicontazione si scontra con alcune sfide culturali (a partire dalla scarsa comprensione esistente tra perfomance finanziarie e non finanziarie) e dimensionali. La nuova forma di rendicontazione si indirizza infatti soprattutto alle aziende di grandi dimensioni. Per tale motivo il Gruppo Oscar di bilancio - rendicontazione integrata si è proposto, tra i vari obiettivi, quello di adeguare le indicazioni che giungono dal discussion paper internazionale alla specificità del nostro Paese dove oltre il 90% delle imprese è costituito da Pmi.

di Nicoletta Cerana, gruppo Csr Ferpi (per informazioni www.ferpi.it)

Determinazione del valore delle aziende secondo S&P

	ASPETTI FINANZIARI	FATTORI INTANGIBILI
1975	83%	17%
2009	19%	81%