



REPORT INTEGRATO: RIFLESSIONI E PROSPETTIVE

(Gennaio 2015)



AUTORE DEL DOCUMENTO

A cura della

Commissione Ambiente e responsabilità sociale d'impresa

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma

Maffei Marco - *Presidente*

Palombelli Paolo - *Vice Presidente*

Componenti:

Bianchini Laura

Civitaresse Carla

Savastano Salvatore



INDICE

Introduzione	pag. 4
DISPENSA 1	pag. 5
La CR attraverso i report di sostenibilità	pag. 5
Dall'Integrated Report all'Integrated Reporting	pag. 9
DISPENSA 2	pag. 12
Il reporting integrato e normativa di riferimento	pag. 12
Il reporting integrato nel mondo	pag. 16
Brevi cenni al King's report	pag. 18
DISPENSA 3	pag. 23
Il ruolo del reporting integrato e il suo rapporto con il bilancio d'esercizio	pag. 23
Il contenuto del reporting integrato	pag. 25
Il framework dell'International Integrated Reporting Council (IIRC)	pag. 32
DISPENSA 4	pag. 34
Il ruolo della società di revisione	pag. 34
L'assurance del report integrato	pag. 36
BIBLIOGRAFIA	pag. 38



1. Introduzione

La Commissione Ambiente e Sostenibilità dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma, da me presieduta, ha predisposto quattro dispense sul tema del **Reporting Integrato** (Integrated reporting). L'obiettivo di queste dispense è quello di sensibilizzare i colleghi in merito alla crescente importanza delle informazioni non finanziarie e della relativa rendicontazione nella realtà economica globalizzata che caratterizza la nostra società.

In tale prospettiva il Dottore Commercialista occuperà un ruolo progressivamente più importante per assistere gli operatori del mercato economico e finanziario.

Dott. Marco Maffei
Commercialista in Roma



DISPENSA 1

1. La CR attraverso i report di sostenibilità

Le informazioni sono le fondamenta per l'efficienza dei mercati¹, e tale principio è ancor più vero alla luce della crisi economica che sta interessando negli ultimi anni l'economia mondiale. Proprio in tali contesti economici caratterizzati anche dalla sfiducia dei mercati, la trasparenza nelle comunicazioni societarie riveste un ruolo cruciale.

La trasparenza non può prescindere dai principi etico-comportamentali adottati dalle imprese e dai processi implementati al fine di monitorare la loro operatività². A Tal fine nell'ultimo decennio il numero d' imprese che pubblica un reporting di sostenibilità è cresciuto in modo significativo, ad esempio la percentuale di società quotate del Global Fortune 250 che pubblica un Report di sostenibilità è passata dal 45% del 2002 al 93% del 2013³. Il processo di Corporate Responsibility (CR) nasce infatti con la "presa di coscienza" da parte del management dell'impresa del concetto di sostenibilità, ovvero fare in modo che l'impresa operi nel mercato nel rispetto della legge, della collettività e delle generazioni future⁴.

Il concetto di Sostenibilità si è evoluto negli anni sia in termini di "popolarità" che di "operatività". In termini di **popolarità** possiamo ricordare che questa parola è stata introdotta per la prima volta dalla commissione Brutland (dal nome della coordinatrice Gro Harlem Brutland che in quell'anno

¹ Governance & Collaboration, "establishing an "International Connected Reporting Committee", the Prince's Charities 2009

² "L'approccio sistemico al governo dell'impresa", pp 61-64 G.Golinelli CEDAM, 2002

³ The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013, KPMG, 2013

⁴ "Raccogliere la sfida del buon governo dell'impresa, come si può intuire, non è cosa facile, non soltanto a motivo della crescente complessità indotta dalle forti pressioni competitive, sociali e ambientali a cui le imprese sono soggette, ma anche perché la cultura del buon governo è tuttora un bene piuttosto raro e largamente sconosciuto, come dimostra la diffusione che hanno avuto teorie sbagliate (come quella della creazione di valore tout court, senza distinguere minimamente tra creazione di valore di breve e creazione di valore di lungo periodo) e modelli sbagliati di leadership esaltati da leader, ..., esaltati dai media senza alcun discernimento con riguardo ai risultati prodotti sui tempi medio- lunghi..." **Coda V.** (2003), *La sfida del buon governo dell'impresa*, in rivista "Micro&Macro Marketing", N. 2 agosto, p.186



era presidente del WCED ed aveva commissionato il rapporto) nel 1987 in cui, è stato introdotto il concetto di sviluppo sostenibile⁵.

Dal 1987 in poi la parola *sostenibilità* è passata dall'essere un termine tecnico, utilizzato nei convegni dagli studiosi dei rapporti tra l'impresa e l'ambiente, ad essere una parola di uso comune utilizzata oggi molto spesso anche in pubblicità.

Le imprese non hanno potuto ignorare tale "sensibilità"⁶, basta infatti collegarsi ad internet e navigare nei siti delle multinazionali o delle società quotate alla borsa italiana per verificare che all'interno dei siti ci siano sezioni dedicate specificamente al rispetto dell'ambiente o sulla sostenibilità, sia intesa come sostenibilità dei prodotti che dell'impresa in toto.

In termini di **operatività** il concetto di sostenibilità ha visto ampliare molto la sua accezione si è infatti passati da una visione monocentrica riferita al rispetto dell'ambiente ad una visione multicentrica in cui si parla di sostenibilità economica, sociale e ambientale.

Il passaggio quindi da una *one bottom line* ad una *triple bottom line* implica che le imprese implementino al loro interno sistemi e controlli tali da monitorare la sostenibilità dalle proprie performance in termini di:

- rispetto dell'ambiente
- rispetto della collettività presente e futura
- rispetto degli obiettivi di economicità e delle aspettative degli stakeholder e degli shareholder⁷

⁵ La sua definizione era la seguente: « lo *Sviluppo sostenibile* è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni » (WCED,1987)

⁶ già nel 1971 Onida riflettendo sulla sua disciplina spiegava come "la disciplina di cui occupiamo studia l'ambiente sociale in cui essa (l'azienda) ha vita e non trascura gli effetti sociali dell'attività aziendale.....la considerazione degli effetti sociali dell'attività aziendale può acquistare diretto risalto per quanto concerne la determinazione dei fini e delle condizioni di natura *etica* cui si suppongono ordinate e subordinate l'attività e la politica economica dell'azienda e le relative scelte....Rispetto a molte scelte, gli aspetti aziendali e quelli sociali si compenetrano mutualmente, prospettando l'azienda come ente che, mentre tende a soddisfare esigenze proprie di conservazione e di sviluppo, deve pur servire alla società nella quale e in virtù della quale vive" Pietro Onida "*Economia d'azienda*" ,UTET,1971 pag.126

⁷ Eccles R., Krzus M. "One report: integrated reporting for a sustainability strategy", introduzione, Wiley ad sons, 2010



Tali performance vengono rendicontate tramite cosiddetti *Key Performance Indicator* (di anche seguito KPI).

L'uso dei KPI può essere molteplice e in particolare.

A fini interni: in tal caso l'utilizzo può essere duplice, ovvero i KPI possono essere impiegati al fine di valutare le performance del personale dirigente e quindi essere utilizzabili per la remunerazione variabile dell'impresa (MBO). Oppure i KPI possono essere oggetto di comunicazione interna al fine di un miglioramento e di una competizione virtuosa tra le varie unità di business o divisioni aziendali.

A fini esterni i KPI vengono utilizzati al fine di rendicontare le proprie performance all'esterno dell'impresa attraverso degli appositi strumenti di comunicazione sociale⁸.

Tra questi strumenti di comunicazione è facile pensare al bilancio di esercizio, strumento cardine per gli investitori al fine di monitorare e valutare le performance economiche dell'impresa⁹.

La realtà attuale vede però le imprese assumere un ruolo centrale anche nei confronti degli altri portatori di interesse, che sempre più richiedono informazioni e dati non solo finanziari. L'ampliamento della platea di interlocutori ha di conseguenza generato il bisogno di colmare il gap comunicativo tra l'azienda ed il resto dei portatori di interesse.

Attualmente il principale strumento per comunicare alla platea allargata di interlocutori (stakeholder) e per superare le asimmetrie informative tra le diverse tipologie di portatori di interesse è il Bilancio di Sostenibilità.

⁸ “..L'attenzione alla comunicazione sociale si sviluppa negli Usa alla fine degli anni sessanta in corrispondenza con la diffusione del modello delle multinazionali americane. La conquista da parte di quest'ultime di un ruolo predominante nell'economia mondiale fa emergere, in alcune parti più attente della società, la richiesta di informazioni e regole di carattere sociale riguardo al comportamento di queste imprese. In particolare viene posta l'attenzione sugli effetti che tale comportamento provoca nei confronti dei soggetti che vengono a contatto con l'attività dell'impresa.” Frey M. pag. 208 “*Il bilancio sociale*” AA.VV. ILSOLE24ORE ECONOMIA E MANAGEMENT, Milano 2002

⁹ ,in particolare vede con favore l'applicazione di”...una forma di bilancio nel senso compiuto del termine,..., che tenta di conglobare l'aspetto economico e quello sociale, esso è rappresentato dalla costruzione di un conto sintetico del valore aggiunto lordo distribuito tra i vari stakeholder”⁹. Sciarelli S. (1999),” *Responsabilità sociale d'impresa:una relazione finalizzata allo sviluppo aziendale*”, in *Finanza marketing e produzione n.3,EGEA, Milano*



I KPI da inserire all'interno del bilancio di sostenibilità possono essere creati dall'impresa stessa per rispondere alle proprie esigenze di comunicazione oppure derivare dalle linee guida internazionali per la redazione dei bilanci di sostenibilità (linee Guida della Global Reporting Initiative - GRI).

Nel secondo caso le imprese che utilizzino le stesse linee guida possono essere valutate non solo rispetto alle proprie performance negli anni ma anche rispetto alle imprese concorrenti. In tal senso l'adozione delle linee guida **GRI** quale benchmark della rendicontazione ha avviato una fase di standardizzazione del bilancio di sostenibilità che ha favorito i processi di valutazione delle performance aziendali da parte di soggetti indipendenti terzi (siano essi investitori istituzionali, indici di sostenibilità o società di revisione).

Lo strumento del Bilancio di Sostenibilità però ha il limite, molto spesso, di non riflettere le implicazioni economico-finanziarie degli aspetti sociali e ambientali sul business.

Da tale esigenza nasce un processo che tende a descrivere le performance ambientali e sociali in modo più integrato con quelle economico-finanziarie e che si concretizza in quello che viene ormai comunemente chiamato Integrated Reporting, o anche One Report

Tale report quindi raggruppa in un unico documento tutte le informazioni necessarie alla valutazione non solo economico-finanziaria ma anche socio-ambientale dell'impresa¹⁰.

Il "Report integrato" si differenzia infatti dagli altri documenti di comunicazione societaria per la sua duplice valenza informativa, se da un lato infatti esso risponde ai quesiti degli operatori finanziari e degli *"shareholder"* (detentori di capitale) dall'altro ben interpreta le aspettative degli altri stakeholder siano essi interni o esterni.

L'impresa grazie al *"Report integrato"* non dovrà redigere documenti diversi per rispondere alle istanze informative degli stakeholder, bensì potrà concentrarsi sulla realizzazione di un unico report che garantirà comunque la qualità, la trasparenza e la completezza informativa ad ogni categoria di stakeholder.

¹⁰ *"...stabiliti tali gruppi di interessi da tutelare nel bilancio, di ordine obiettivo, dobbiamo stabilire quali criteri di composizione del bilancio o meglio di determinazione di valori sarebbero richiesti dalla tutela di ciascun gruppo. E nel compiere tale analisi, dobbiamo per ora dall'esame della possibilità di contemperare il soddisfacimento delle varie esigenze,...., vi è da considerare in linea generale che la soddisfazione di quelle varie conoscenze, di cui ora dobbiamo dire, non può in alcun modo essere affidata al solo bilancio d'esercizio, che è l'oggetto principale della nostra ricerca.") Amaduzzi A., (1949) conflitto ed equilibrio di interessi nel bilancio dell'impresa, edizione ristampata da Kappa edizioni, 1995, Roma p. 353*



L'importanza che l'adozione del reporting integrato potrebbe avere nel contesto delle società quotate e, auspicabilmente, anche per le società a larga diffusione¹¹, alla luce di quanto già in atto a livello normativo europeo ed internazionale e delle evoluzioni dottrinali nell'ambito della *corporate governance*, risulta centrale nel processo di comunicazione al mercato ed agli stakeholder della performance della società.

2. Dall'Integrated Report all'Integrated Reporting

Il Report Integrato deve poter rispondere alla seguente domanda: <<In quale misura l'organizzazione ha raggiunto i propri obiettivi strategici e quali sono i risultati ottenuti in termini di effetti sui capitali?>> .

Le diverse "forme di capitale" (finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale-relazionale, naturale) di cui dispone l'organizzazione, impiegate all'interno del business model di riferimento, consentono alla stessa di creare valore nel medio-lungo periodo.

E' importante dimostrare il collegamento tra performance finanziaria e non finanziaria, evidenziando le connessioni tra le varie funzioni aziendali e, per farlo, dovrebbero essere sviluppati degli indicatori di performance che considerino, simultaneamente, aspetti tradizionali ed aspetti ESG.

Gli indicatori ESG misurano la performance aziendale in ciascuno di questi aspetti: economico, sociale e di governance. Tali parametri possono rappresentare semplicemente dei KPI se si limitano a quantificare un risultato in termini di impatto prodotto, ma possono produrre, indirettamente, un risultato notevolmente più ampio, quale ad esempio la salvaguardia dell'aspetto reputazionale. In tal caso il parametro ESG diventa un asset intangibile e come tale deve essere gestito.

Robert Kaplan ha affermato che: "Una buona performance ESG contribuisce direttamente alla performance finanziaria di un'azienda. Una buona reputazione ESG aiuta ad attrarre e trattenere dipendenti altamente qualificati e quindi rende i processi relativi alla gestione delle risorse umane

¹¹ La larga diffusione dovrebbe essere intesa come numerosità degli stakeholder a cui è indirizzato il reporting integrato, ad esempio società con una rilevanza sociale, ambientale o di mercato in base al numero dei dipendenti, al volume d'affari, alla notorietà sul mercato della società e/o del marchio, alle emissioni e ai rifiuti prodotti.



più efficienti ed efficaci. Ridurre gli incidenti ambientali e migliorare la sicurezza e la salute dei dipendenti aumenta la produttività e diminuisce i costi operativi (...). In questo modo, le performance ESG si fonderanno alle altre componenti della strategia e potranno essere usate per stabilire priorità per le iniziative, guidare le azioni operative, valutare le performance dei manager e stimolare la discussione agli incontri per la revisione strategica ”.

Il Report Integrato è il documento tramite il quale l'organizzazione descrive le implicazioni tra valore finanziario e valore socio-ambientale, evidenziandone l'approccio strategico. Tuttavia, il fulcro della rendicontazione integrata non è rappresentato tanto dal report finale, quanto dal processo di gestione e rendicontazione della performance, che deve risultare integrato.

Il report è uno strumento di comunicazione, che rischia di rimanere un documento sterile, se non supportato dall'Integrated Reporting, ossia dal processo di rendicontazione integrato.

L'Integrated Reporting rappresenta il processo di evoluzione dei meccanismi di gestione e di raccolta dei dati, al fine di raggiungere una piena integrazione delle strategie finanziarie e di sostenibilità, con un focus sul modello di business e sugli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Il processo verso la completa integrazione delle strategie aziendali, non può trascendere da un più ampio concetto di profonda metamorfosi della cultura organizzativa. Dunque, il Report Integrato non può prescindere dall'Integrated Reporting, il quale a sua volta comporta, necessariamente, l'Integrated Management: ossia la piena integrazione dei processi e delle funzioni interne.

E' necessario che ci sia una forte sponsorship da parte delle figure apicali dell'organizzazione, che deve tradursi in un forte allineamento degli approcci manageriali interni, in un'ottica di Management Integrato.

Affinché ci sia piena collaborazione interna ed un processo di gestione integrato, il CEO dovrebbe coordinarsi con il CFO e con il Responsabile della sostenibilità aziendale, al fine di definire una strategia aziendale che, allinei realmente le variabili economico-finanziarie a quelle socio-ambientali.

Il Responsabile della sostenibilità aziendale, chiamato anche CSR Manager o Chief Sustainability Officer, è una figura emergente nel panorama aziendale, il cui ruolo è assicurare la gestione delle problematiche sociali e ambientali, intese come parte integrante delle strategie aziendali e dei loro business plan.



Una ricerca condotta da Gfk-Eurisko e Fondazione Sodalitas, ha evidenziato come, in Italia, il 40% delle imprese quotate in borsa abbia inserito in organico un CSR Manager. Dalla ricerca emerge, inoltre, che il 75% di questi nuovi professionisti è impiegato in grandi aziende ed il 59% di essi, risponde direttamente all'Amministratore Delegato.

Non è casuale che la figura del CSR Manager si interfacci direttamente con l'AD della società, piuttosto che con il top management. Ciò è a riprova dell'acquisita consapevolezza che, affinché possa realizzarsi una strategia veramente sostenibile nel lungo periodo, è necessaria la piena integrazione delle problematiche ESG nelle scelte tradizionali. Il CSR Manager è la figura responsabile dell'attivazione di tali sinergie con le altre funzioni aziendali.

Tra le funzioni coinvolte nel processo di Integrated Management figura, senz'altro, anche il Marketing, in quanto l'efficacia informativa del Report Integrato non può realizzarsi senza un'adeguata strategia di comunicazione.

Una buona comunicazione verso i propri stakeholder, indubbiamente può comportare benefici per l'azienda in termini di vantaggio reputazionale, ma è bene ricordare che l'aspetto reputazionale non è la sola leva che sostiene la scelta dell'agire sostenibile.

Integrated Reporting e Management Reporting possono essere definite "two sides of the same coin" ossia due aspetti dello stesso contesto che si alimentano reciprocamente. E' difficile dire se l'Integrated Reporting sia la causa o la conseguenza dell'Integrated Management, tuttavia, quello che è certo è che i due processi sono imprescindibili se si vuole realizzare una completa integrazione della strategia aziendale.



DISPENSA 2

1. Il reporting integrato e la normativa di riferimento

Per il reporting integrato, a livello normativo, un deciso passo in avanti verso l'integrazione dell'informativa di sostenibilità con quella economico-finanziaria si è avuto con la direttiva Europea 2003/51/CE (*Modernisation Directive*) che ha imposto all'interno dell'*annual report* l'adozione di indicatori non finanziari (*non-financial key performance indicators - KPI*) incluse le informazioni relative all'ambiente e al personale.

Il legislatore italiano con il D.Lgs 32/2007 ha recepito la *Modernisation Directive* all'interno del Codice Civile, art. 2428 comma 2, richiedendo che nella relazione sulla gestione vengano fornite informazioni attinenti all'ambiente e al personale.

Inoltre, nel marzo del 2009, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili ha prodotto un documento su "La relazione sulla gestione dei bilanci d'esercizio alla luce delle novità introdotte dal D.Lgs 32/2007 – Informativa sull'ambiente e sul personale".

Anche gli altri paesi europei hanno recepito la *Modernisation Directive*, escludendo in alcuni casi l'applicazione da parte delle piccole imprese.

Un ulteriore passo nella direzione del Reporting Integrato è stato fatto recentemente dalla Commissione Europea¹² (15 aprile 2014), che ha approvato una modifica della normativa vigente in materia di contabilità al fine di migliorare la trasparenza di alcune grandi società sulle questioni sociali e ambientali. Le imprese dovrebbero dare, all'interno del proprio report annuale, anche un'informativa sulle politiche, sui rischi e sui risultati riguardanti le questioni ambientali e sociali e quelle legate al lavoro, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione e alla diversità nei consigli di amministrazione.

L'ambito di applicazione si riferisce agli enti di interesse pubblico aventi in media più di 500 dipendenti nel corso dell'anno.

¹² Nel corso della seduta del 15 aprile 2014 il parlamento europeo ha adottato la direttiva "disclosure of non-financial and diversity information by certain large companies and groups". La direttiva entrerà in vigore dopo l'approvazione da parte del Consiglio Europeo e dopo la sua pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale Europea.



La direttiva concede però agli stati membri la possibilità di ampliare l'ambito di applicazione estendendolo anche ad altre imprese.

La direttiva è stata adottata il 29 settembre 2014 dal Consiglio dell'Unione europea e gli stati membri avranno 2 anni per adeguarsi con **decorrenza dai bilanci del 2017**. La direttiva richiede un **approccio "report or explain"**.

Attualmente alcuni organismi internazionali (GRI, IIRC¹³, ecc.) hanno attivato delle iniziative al fine di creare un framework di reporting integrato che sia condiviso, coerente e globale, capace di offrire un'informazione bilanciata e completa sulle performance non solo economiche, focalizzato verso gli obiettivi strategici del business e sul modello di governance.

I concetti fondamentali per la redazione del report integrato, richiamati dall'IIRC, sono incentrati su:

- le diverse "forme di capitale" che un'azienda utilizza e su cui ha influenza (finanziario, intellettuale, umano, sociale, relazionale);
- il business model
- la creazione di valore nel tempo.

La descrizione del modello di business permette di esplicitare come un'impresa crea valore. Descrivere come un'impresa opera significa quindi comprendere l'interdipendenza tra il suo modello di business e i diversi fattori interni ed esterni che contribuiscono alla creazione del valore.

Per le società quotate il reporting integrato può contribuire ad incrementare la fiducia e la legittimazione dell'impresa verso i propri stakeholder in quanto fornisce loro informazioni utili per la determinazione del valore economico.

La determinazione del valore economico di un'impresa quotata, infatti, oltre a quanto riportato nell'informazione finanziaria, considera anche le cosiddette non financial information.

¹³ International Integrated Reporting Council (IIRC) – dicembre 2013



L'obiettivo è dimostrare l'interrelazione tra performance finanziaria e non-finanziaria e come tale rapporto possa creare (o distruggere) il valore generato da un'azienda per gli stakeholder nel medio/lungo termine.

L'adozione del reporting integrato comporta dei vantaggi sia per l'impresa che per gli stakeholder:

- l'impresa, grazie al reporting integrato, informa gli stakeholder sulle performance ottenute rispetto agli obiettivi prefissati, sulla vision e la strategia adottata per raggiungere tali obiettivi e su tutti gli altri fattori che possono influenzare le performance future dell'impresa;
- l'impresa, grazie al reporting integrato, crea un "link" tra i programmi sociali, ambientali, di governance e le sue performance finanziarie;
- gli investitori accedono a dati ed informazioni dettagliate non solo in relazione alle performance finanziarie ma anche a quelle sulla sostenibilità dell'impresa.

Un'azienda che sceglie di redigere un report integrato, è naturalmente portata a concepire un modo diverso di gestire il business, in coerenza non solo con gli obiettivi economico-finanziari, ma anche con quelli di diversa natura (sociale, ambientale, governance). Si può anche pensare che il report integrato possa fungere da driver per un nuovo modo di gestire l'azienda.

Naturalmente la realizzazione di one report non è sufficiente se non avviene un'integrazione tra tutte le funzioni coinvolte nel processo di reporting e lo stesso Consiglio di Amministrazione. La direzione da seguire è quella di "pensare il business in maniera integrata".

Il report integrato quindi, come spinta verso una Governance Integrata, che può portare a pensare nuovi modi di impostare il design, la produzione e le operations, il marketing e la vendita, gli approvvigionamenti, l'analisi di rischio, ecc. L'obiettivo dell'integrazione e della condivisione delle informazioni tra le diverse funzioni è ampliare le prospettive del management ed estendere la capacità di cogliere e misurare rischi e opportunità che si presentano, migliorando di conseguenza le decisioni di allocazione delle risorse, che per definizione sono "scarse".

La Governance quindi come strumento per gestire:



- la nuova strategia integrata e l'allocazione delle risorse;
- rischi ed opportunità, legati al nuovo modo di concepire il business;
- monitorare e gestire le non financial performance
- le relazioni con l'ambiente esterno.

Lo strumento del report integrato potrebbe divenire lo strumento privilegiato della comunicazione societaria, riportando le interconnessioni tra dati economico-finanziari e gli aspetti sociali ed ambientali.

Il Bilancio Integrato risponderebbe anche alle crescenti esigenze dei Fondi di investimento (ESG) che sempre più nei loro modelli di analisi iniziano ad inserire anche parametri e dimensioni non strettamente economico-finanziarie. Le interconnessioni presenti nel Bilancio potrebbero quindi orientare anche le analisi degli investitori e spingerli sempre più verso una visione integrata del business in un'ottica di medio/lungo termine.

Nel 2008 solo il 3% delle società che rientrano nel "Global Fortune 250" rendicontavano in maniera integrata.

La tendenza si attuale dimostra invece che tale modo di rendicontare sta sempre più prendendo piede sia in termini di nuovi standard e regolamenti che di nuovo modo di pensare in maniera integrata delle società.

Dall'analisi dei documenti economico-finanziari pubblicati dalle società incluse nell'indice FTSE MIB al fine di valutare il livello e la qualità delle informazioni fornite con riferimento alle performance sociali ed ambientali, anche in linea con le previsioni internazionali dell'IIRC, è emerso che il 63% delle società quotate nell'indice utilizza il Bilancio d'Esercizio o il Bilancio Integrato per comunicare le proprie performance socio-ambientali.

In particolare, l'analisi si è focalizzata sulla propensione da parte delle aziende a fornire disclosure, in ottica di sostenibilità, in merito ai seguenti aspetti: business model, contesto di riferimento, strategia aziendale, analisi delle performance, scenari futuri e governance.



2. Il reporting integrato nel mondo

Nel mondo si registra un incremento dell'interesse dei governi e delle società che controllano i mercati azionari che hanno iniziato a rendere obbligatoria la rendicontazione di dati non-financial all'interno dei bilanci di esercizio o all'interno di specifici documenti (es. bilancio di sostenibilità, annual report, ecc).

La conferma di un sempre più attivo coinvolgimento di governi ed autorità di regolamentazione dei mercati nella rendicontazione di aspetti e tematiche ESG arriva da una ricerca realizzata nel 2013 dal Global Reporting Initiative (GRI)¹⁴. Tale ricerca ha analizzato le politiche e le pratiche di rendicontazione (obbligatorie e volontarie) presenti in 45 nazioni, evidenziando quanto segue:

- sono presenti 134 politiche di rendicontazione obbligatorie che coprono diversi aspetti della rendicontazione di sostenibilità. A tali politiche obbligatorie si aggiungono ulteriori 53 pratiche volontarie di rendicontazione;
- molte politiche sono basate su un approccio "report or explain", che obbliga le società a rendicontare nei propri bilanci dati ed informazioni di sostenibilità oppure a esplicitare le motivazioni di una mancata rendicontazione;
- la rendicontazione di sostenibilità sta sempre di più diventando un requisito per le società quotate sui mercati di nazioni non-OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) inclusi Brasile, Cina (incl. Hong Kong), Malesia, Sud Africa;
- le Nazioni Unite stanno chiedendo ai diversi governi di incoraggiare la rendicontazione su tematiche di sostenibilità attraverso lo sviluppo di best practice e regolamentazioni.

In Europa il governo danese con il "Financial Statements Act" (entrato in vigore il 1 gennaio 2009) obbliga le maggiori società a rendicontare circa le attività di CR all'interno dell'annual report, o qual'ora non svolgano attività di responsabilità sociale a motivarne la mancata adozione all'interno dello stesso documento.

In Francia, il governo attraverso il "Grenelle Act II" obbliga le maggiori società (società quotate ed imprese pubbliche e private con più di 500 dipendenti e un attivo/fatturato maggiore di 100

¹⁴ Carrots and sticks – Sustainability reporting policies worldwide – today's best practice, tomorrow trends (2013)



milioni di euro) a rendicontare annualmente circa le loro attività di Corporate Responsibility e a sottoporre tali report alla verifica di un soggetto indipendente.

In Spagna, il “Sustainable Economy Act” stabilisce che dal 2012 tutte le società statali devono pubblicare dei report annuali in tema di sostenibilità e di governance, in conformità a standard internazionali.

A livello extra europeo, per esempio, la Singapore Stock Exchange (SGX) ha introdotto una linea guida per il reporting di sostenibilità delle società quotate ed ha modificato il Codice di Corporate Governance al fine di introdurre tematiche di sostenibilità tra le competenze del Consiglio di Amministrazione.

Un altro esempio viene dalla Nigeria dove la Banca Centrale ha redatto delle linee guida che obbligano le banche e le società finanziarie a implementare un processo di raccolta e rendicontazione delle tematiche di sostenibilità.

In India le prime 100 società quotate sono obbligate dal Securities Exchange Board a rendicontare circa l'adozione delle linee Guida per la responsabilità sociale, economica ed ambientale all'interno dei loro annual report a partire dall'esercizio 2013. Inoltre, tale linea guida obbliga le società ad istituire un Comitato per la Responsabilità Sociale composto da membri del CdA.

La tendenza delle organizzazioni sovranazionali, dei governi e delle autorità di regolamentazione dei mercati è quindi quella di incoraggiare la rendicontazione degli aspetti ESG all'interno dei report economico-finanziari, completando ed ampliando le informazioni contenute negli stessi.

Il passo ulteriore dovrebbe essere quello di passare dalla mera rendicontazione dei dati e delle informazioni ESG insieme a ai dati economico-finanziari, alla completa integrazione tra le due tipologie di informazioni, attraverso la stima ed il calcolo delle ricadute e degli impatti economico-finanziari generati dagli aspetti e dai principali rischi ESG. Tale nuovo approccio potrebbe permettere un maggiore monitoraggio di tali aspetti rendendo le performance delle società più trasparenti nei confronti dei diversi stakeholder. Gli stakeholder per loro parte avranno la



possibilità di avere un quadro completo delle società ed eventualmente potranno effettuare delle scelte più consapevoli circa la stessa (es. scelte di consumo, di investimento, di relazione, ecc).

3. Brevi cenni al King's report

Il King Report III, terza edizione del King Report, è il codice di autodisciplina societario divenuto obbligatorio in Sud Africa dal 1 marzo 2010. L'introduzione di tale codice, che rappresenta un importante stimolo in tema di responsabilità sociale e di modelli di corporate governance, è stato redatto dal Comitato per la Corporate Governance guidato dal suo presidente Mervyn E. King, in collaborazione con l'Institute of Directors in Southern Africa.

La stesura del terzo rapporto sulla corporate governance rappresenta uno degli aspetti del recente processo di riforma del diritto societario in Sud Africa, caratterizzato dall'entrata in vigore a partire del 1 luglio 2010 del Companies Act n.71 del 2008. Il Report King III che, come in precedenza detto, è entrato in vigore il 1 marzo 2010 sostituisce il precedente King II redatto nel 2002, e il King I del 1994.

In contrasto con i precedenti Report, il King III è applicabile, ancorché richiesto alle sole società quotate Jse a tutte le entità economiche, indipendentemente dalla loro natura, dimensione e complessità organizzativa.

La novità introdotta dal King III risiede nell'adozione di un approccio "apply or explain", che pur prevedendo l'obbligatorietà dell'applicazione dei principi in esso enunciati, impone di tener conto della relativa ratio sottostante. Infatti, qualora il Consiglio di Amministrazione ritenga che la mera applicazione di un principio enunciato nel King III possa in qualche modo nuocere all'interesse della società, il Consiglio potrà decidere di non applicarlo, oppure di applicarlo in modo differente da quanto prescritto, spiegando le ragioni della propria scelta.

Gli aspetti più innovativi introdotti dal terzo report sulla corporate governance in Sud Africa, possono essere sintetizzati nel seguente modo:

- Leadership, sostenibilità e cittadinanza d'impresa.
- Modello inclusivo degli stakeholder.
- La governance dell'Information Technology.



3.1 Leadership, sostenibilità e cittadinanza d'impresa

Il capitolo I del King Report III, " Ethical Leadership and Corporate Citizenship"¹⁵, ruota attorno ai concetti di leadership, sostenibilità e cittadinanza d'impresa.

Le azioni poste in essere dalla società sono messe in relazione al concetto di cittadinanza d'impresa, ovvero come volontà dell'impresa di accrescere la propria responsabilità sociale. L'impresa come cittadino ha non solo dei diritti, ma anche obblighi giuridici e morali nei confronti dell'ambiente in cui opera, e come cittadino responsabile, deve tutelare, valorizzare e investire nell'ambiente stesso.

La cittadinanza d'impresa e la sostenibilità richiedono quindi che il management segua un approccio olistico delle problematiche aziendali, che devono tener conto anche degli aspetti a carattere ambientale e sociale, al fine di gestire in modo efficace le nuove opportunità di business.

Il Consiglio di Amministrazione sarà dunque responsabile non solo delle performance economiche ma anche di quelle a carattere ambientale e sociale.

Inoltre il concetto di sostenibilità richiede che i sistemi di remunerazione del management siano legati al raggiungimento di obiettivi che creano valore per l'impresa a lungo termine e che tutte le pratiche e le politiche aziendali debbano essere allineate con la strategia della società.

Secondo il principio 1.1 del King Report III¹⁶, la corporate governance richiede un'efficace e responsabile leadership per assicurare una gestione trasparente ed etica dell'attività dell'azienda.

Il concetto di etica nella corporate governance richiede che tutte le azioni attuate dagli organi decisionali, debbano seguire i seguenti valori:

- *Responsibility*: gli organi decisionali devono assumersi la responsabilità delle azioni e delle attività poste in essere ed essere disposti ad attuare misure correttive per mantenere l'azienda sul suo percorso strategico.
- *Accountability*: il Consiglio di amministrazione dovrebbe giustificare le proprie decisioni e azioni agli azionisti e agli altri soggetti interessati qualora essi lo richiedano.

¹⁵ Si veda "King Report on Governance for South Africa 2009", Institute of Directors in Southern Africa, 2009, pag. 20.

¹⁶ Si veda "King Report on Governance for South Africa 2009", Institute of Directors in Southern Africa, 2009, pag. 21



- *Fairness*: Il Consiglio di amministrazione dovrebbe garantire gli interessi di tutti gli stakeholder.
- *Transparency*: l'informativa in merito alle performance aziendali dovrebbero essere date nel modo più chiaro possibile, in modo che tutti gli stakeholder siano in grado di comprenderle.

3.2 La Governance dell'Information Technology

Il King III, affida all'information technology (IT) un nuovo ruolo nell'attività d'impresa non considerandolo più mero strumento per la gestione dell'attività aziendale, ma elemento portatore di valore aggiunto e fattore fondamentale di supporto alla crescita dell'organizzazione.

L'information technology, gestendo in modo trasversale tutti gli aspetti dell'attività d'impresa, è parte integrante dell'attività dell'organizzazione e, come tale, ha dei rischi operativi estremamente elevati. Il Consiglio di Amministrazione da un lato dovrà essere consapevole dell'importanza strategica dell'IT e, dall'altro, essere in grado di gestire i rischi ad essa associati.

Il Capitolo V del King III, "The governance of information technology"¹⁷, analizza il ruolo dell'IT nell'attività d'impresa enunciando sette principi per la governance della stessa. Nello specifico le norme formulate possono essere sintetizzate nel seguente modo:

- Il Consiglio di Amministrazione dovrebbe essere responsabile della gestione dell'information technology.
- L'information technology dovrebbe essere indirizzata agli obiettivi economici e sostenibili dell'impresa.
- Il Consiglio di Amministrazione dovrebbe affidare al management il compito di implementare un frame work per la gestione dell' IT.
- Il Consiglio di Amministrazione dovrebbe valutare e monitorare gli investimenti maggiormente significativi dell'IT.
- I rischi collegati all'information technology dovrebbero entrare a far parte della normale gestione del rischio d'impresa.

¹⁷ Si veda "King Report on Governance for South Africa 2009", Institute of Directors in Southern Africa, 2009, pag. 82-87.



- Il Consiglio di Amministrazione dovrebbe assicurare che le attività legate all'information siano efficacemente gestite.
- Le aree dedicate alla gestione del rischio e all'attività di audit, dovrebbero supportare il Consiglio di Amministrazione nell'adempiere le funzioni di gestione dell'IT.

3.3 Il modello inclusivo degli stakeholder

Il modello inclusivo degli stakeholder, così come trattato nella Prefazione al Report King III, pone sullo stesso piano il ruolo dello shareholder e quello dello stakeholder.

Il Consiglio di Amministrazione valuterà di volta in volta a quale tipologia di stakeholder rivolgersi, considerando come legittimi gli interessi e le aspettative di tutti i soggetti con i quali l'impresa si relaziona.

Il modello inclusivo degli stakeholder è essenziale per attuare politiche di sostenibilità e quindi gli interessi e le aspettative di tutte le categorie di stakeholder devono essere presi in considerazione durante le fasi del processo decisionale.

Le aziende dovendo rivolgersi ad una pluralità di interlocutori, dovranno dare un'informativa societaria che riguardi la vita d'impresa nella sua interezza. A tal fine il report integrato rappresenta il modello informativo più corretto e completo per rispondere a tali esigenze, in quanto permette di rappresentare le performance aziendali economico-finanziari, sociali ed ambientali. La diffusione di tale informativa, oltre a dare una chiara immagine dei piani aziendali, permetterà di comprendere gli impatti positivi e negativi dell'attività d'impresa nei confronti dei propri stakeholder.

In particolare il report integrato dovrebbe essere redatto annualmente, contenere informazioni sia a carattere finanziario che di natura ambientale e sociale e riportare tutte le strategie di crescita dell'azienda. Il Consiglio di Amministrazione dovrebbe assicurare la completezza del report integrato, delegando all'area audit di valutare le disclosures sui temi della sostenibilità. Inoltre il Consiglio di Amministrazione avrà il compito di controllare il report integrato al fine di assicurare che le informazioni in esso contenute, siano realizzabili concretamente e non contraddittorie rispetto a quanto riportato in merito agli aspetti finanziari.



Queste considerazioni, sono riportate nel capitolo IX del Report King III, “ Integrated reporting and disclosure”¹⁸, nel quale sono enunciati i seguenti principi per la redazione del report integrato:

- Il Consiglio di Amministrazione dovrebbe assicurare la completezza del report integrato.
- L’informativa sulla sostenibilità dovrebbe essere integrata con il financial report.
- Le attività di reporting dell’informativa sulla sostenibilità e di comunicazione dovrebbero essere fornite in modo indipendente.

¹⁸ Si veda “King Report on Governance for South Africa 2009”, Institute of Directors in Southern Africa, 2009, pag. 108-111.



DISPENSA 3

1. Il ruolo del reporting integrato e suoi rapporti con il bilancio d'esercizio

Per le società quotate il *reporting integrato* può contribuire ad incrementare la fiducia e la legittimazione dell'impresa verso i propri *stakeholder* in quanto fornisce loro informazioni utili per la determinazione del valore economico.

La determinazione del valore economico di un'impresa quotata infatti, oltre a quanto riportato nell'informativa finanziaria, considera anche le cosiddette *non financial information*, tra le quali vi sono la reputazione, la qualità del consiglio di amministrazione e del management, la strategia, la gestione dei rischi, inclusi gli aspetti legati alla sostenibilità.

Attraverso il *reporting integrato* l'investitore quindi valuta la qualità del sistema di gestione dei rischi aziendali, compresi i rischi relativi agli aspetti sociali e ambientali.

Tali esigenze informative nascono dalla volontà di alcune imprese di rientrare nei panieri finanziari dei cosiddetti "Fondi Etici" tali fondi nati all'inizio degli anni novanta nel mondo anglosassone, rispondono alle esigenze di risparmiatori che non volevano investire in imprese che agivano in modo "non-etico". Inizialmente, al fine di identificare le imprese sostenibili, i fondi utilizzavano le cosiddette blacklist, ovvero si eliminavano le aziende che operavano in determinati settori quali il tabacco, pornografia, alcool, armi, petrolio, nucleare.

Con il crescere dei mercati di investimento e, al fine di "offrire" un prodotto più trasparente, i fondi hanno utilizzato quale criterio di investimento le cosiddette white list, ovvero un'impresa viene inserita nel proprio fondo non perché non opera in determinati settori ma perché opera nel proprio settore in modo responsabile e sostenibile.

Per rispondere a tali istanze informative il *reporting integrato* implica l'integrazione dei processi aziendali sia in termini di approccio aziendale alla sostenibilità sia in termini di processo di redazione e comunicazione dell'informativa annuale d'esercizio¹⁹.

¹⁹ "...ci riferiamo,...., alle trasformazioni del rapporto tra offerta e domanda e alle trasformazioni sociali intervenute con particolare intensità nell'ultimo decennio, nonché alle conseguenze che hanno determinato sui rapporti tra impresa e società e, quindi, sull'economia delle imprese in termini di opportunità e di condizionamenti,.....,la qualità complessiva della performance che l'impresa è chiamata ad assicurare alla clientela e ad altre categoria di stakeholders tende ad attestarsi su livelli sempre più elevati." Cavalieri E. (1995) "Variabilità e strutture d'impresa", CEDAM, Padova, p. 7



La valutazione dei rischi relativi agli aspetti sociali e ambientali è già oggi in parte possibile per quelle società che pubblicano il bilancio di sostenibilità. Tuttavia il bilancio di sostenibilità è molto spesso slegato dall'informativa finanziaria d'esercizio.

Le principali diversità tra l'informativa finanziaria d'esercizio (bilancio d'esercizio/consolidato) e il bilancio di sostenibilità sono ad esempio:

- **Obbligatorietà del bilancio d'esercizio e la volontarietà del bilancio di sostenibilità:**
L'informativa finanziaria d'esercizio è obbligatoria in base alla legge ed ai principi contabili di riferimento che ne determinano anche il contenuto e i criteri di redazione.

Il bilancio di sostenibilità non è invece un documento obbligatorio per legge. Le imprese che decidono di pubblicarlo adottano spesso le linee guida internazionali Global Reporting Initiative (GRI – G3), che consentono di scegliere tra tre diversi livelli di approccio, a seconda del numero di indicatori che si riesce a rendicontare.

- **Responsabilità del documento:**
La responsabilità della redazione dell'informativa finanziaria d'esercizio in conformità alle norme che ne disciplinano i criteri di redazione compete agli amministratori. L'informativa finanziaria d'esercizio è quindi predisposta e formalmente approvata dal consiglio di amministrazione. Inoltre, in Italia per le società quotate l'informativa finanziaria d'esercizio è accompagnata da una dichiarazione scritta del dirigente preposto, con la quale lo stesso attesta la corrispondenza alle risultanze documentali, ai libri e alle scritture contabili.

Stante la volontarietà che lo contraddistingue, nel bilancio di sostenibilità il processo di approvazione non è sempre formalizzato.

- **Data di pubblicazione:**
Come previsto dalla legge, l'informativa finanziaria d'esercizio di società quotate deve essere messa a disposizione quindici giorni prima dell'Assemblea dei soci. Per quanto riguarda il bilancio di sostenibilità, poiché non esiste un termine per la pubblicazione, si può generare un certo ritardo rispetto alla data di pubblicazione dell'informativa finanziaria d'esercizio.



- *Audit* interno:

I processi che sottendono la predisposizione dell'informativa finanziaria d'esercizio sono rivisti da parte dell'Auditor interno, ove presente. Lo stesso non si può sempre dire per il bilancio di sostenibilità.

- Impostazione stilistica e grafica:

Si rileva spesso una certa incoerenza tra l'impostazione stilistica e grafica adottata per l'informativa finanziaria d'esercizio rispetto al bilancio di sostenibilità. Infatti, mentre la prima è spesso finalizzata alla comunicazione con gli investitori istituzionali, la seconda risponde alla necessità di comunicare in modo più diretto con stakeholder eterogenei per bisogno informativo e conoscenza dell'azienda.

- *Auditor* esterno:

La revisione contabile dell'informativa finanziaria d'esercizio è obbligatoria per legge mentre l'attestazione del bilancio di sostenibilità, rilasciata da soggetti qualificati ed indipendenti sulla base di standard di riferimento, è di natura volontaria.

2. Il Contenuto del reporting integrato

Il *reporting integrato* per le società quotate potrebbe essere redatto in base ai seguenti principi²⁰:

- 1) La responsabilità della predisposizione del *reporting integrato* compete al consiglio di amministrazione, che ne garantisce l'integrità.
- 2) Il bilancio sostenibilità deve essere integrato con l'informativa finanziaria d'esercizio sia in termini di informativa che di tempistica di pubblicazione all'esterno.
- 3) Il bilancio sostenibilità è assoggettato a verifica da parte di una società di revisione.

Partendo dai suddetti principi, sono indicate di seguito gli elementi che dovrebbero caratterizzare il *reporting integrato* per le società quotate italiane:

- Struttura del *reporting integrato*

²⁰ Si veda anche in proposito quanto previsto dal King Report III.



L'aggettivo "integrato" dovrebbe contraddistinguere non il numero di volumi sui quali sono riportate le informazioni ma il momento, che è appunto contestuale, di rappresentazione globale e integrale dei risultati aziendali, sia sotto l'aspetto economico-finanziario, sia riguardo alle performance sociali e ambientali. In sostanza il reporting integrato può anche essere composto di più documenti che devono, però, essere resi disponibili agli stakeholder nel medesimo momento.

Ne consegue che il *reporting integrato* è una rappresentazione contestuale dei risultati aziendali, che può essere pubblicata in forme differenti a seconda degli stakeholder verso i quali è rivolta. Ad esempio si potrebbe continuare a pubblicare l'informativa finanziaria d'esercizio prevedendo a latere altre pubblicazioni sui temi della sostenibilità. In quest'ultima ipotesi dovrebbero essere seguite le seguenti indicazioni:

- la diffusione delle pubblicazioni dovrebbe avvenire contestualmente e certamente in occasione dell'assemblea dei soci, seguendo le stesse prescrizioni normative già in essere per l'informativa finanziaria d'esercizio delle società quotate;
- le informazioni presenti nei documenti dovrebbero essere facilmente collegabili tra loro;
- l'aspetto grafico dei documenti dovrebbe essere omogeneo;
- nell'informativa finanziaria d'esercizio dovrebbero essere comunque presenti gli indicatori chiave dell'impresa in materia di sostenibilità ed una descrizione concisa ed equilibrata delle informazioni sulla sostenibilità.

- Contenuto del *reporting integrato*

Il *reporting integrato* è redatto per la parte economico-finanziaria in base alle norme di legge. Riguardo agli aspetti di sostenibilità il *reporting integrato* dovrebbe descrivere in che modo l'impresa abbia applicato le proprie strategie di sostenibilità e quali sono state le ricadute positive e negative sugli *stakeholder* in termini economici, sociali ed ambientali.

I parametri del report di sostenibilità non sono standardizzati come quelli per l'informativa finanziaria d'esercizio. Tuttavia un utile punto di riferimento è certamente rappresentato dalle linee guida previste per il report di sostenibilità dal Global Reporting Initiative (GRI), che



consentirebbero di raggiungere una certa uniformità di approccio e una omogeneità di informazioni tra le imprese.²¹

Inoltre, in considerazione dell'enfasi che dette linee guida pongono sul collegamento tra le questioni più rilevanti in tema di sviluppo sostenibile e strategia aziendale, il *reporting integrato* dovrebbe essere, non una semplice raccolta di indicatori standard ma la rappresentazione del processo di *governance* della sostenibilità.

Le società dovrebbero predisporre un proprio sistema di indicatori di sostenibilità, integrato con quello previsto dal GRI, che sia in grado di rappresentare il collegamento tra utili realizzati e impatti sugli *stakeholder*. Per essere trasparente, il *reporting integrato* dovrebbe pubblicare tali indicatori in modo sistematico e completo.

Alla luce delle numerose richieste che provengono sempre più dal mercato dei cosiddetti "fondi etici", il *reporting integrato* dovrebbe, inoltre, consentire agli investitori di prendere decisioni di investimento consapevoli considerando anche il livello di sostenibilità del business.

²²

Attualmente i "fondi etici" si avvalgono di valutazioni esterne che si basano in particolare sulle risposte che le società quotate forniscono, tramite questionari informativi, ad agenzie specializzate. Questa modalità di ottenimento delle informazioni, per quanto ammissibile, genera inevitabilmente delle ulteriori asimmetrie informative sul tema della sostenibilità dell'impresa. Le risposte date ai questionari contengono informazioni che non sono sempre riportate nei report di sostenibilità e che probabilmente potrebbero interessare anche gli altri investitori.

Il *reporting integrato* quindi dovrebbe essere collegato con il set di informazioni che la Società fornisce ai fondi etici e alle agenzie specializzate.

Per non appesantire il *reporting integrato* di un numero eccessivo di informazioni di dettaglio, le risposte ai temi di sostenibilità e di condotta del business sollevati dai "fondi etici" dovrebbero essere fornite nel documento secondo un meccanismo del tipo "*apply or explain*",

²¹ Si veda anche "Equipping accountants for a sustainable future", FEE, 2010.

²² Si veda anche "KPI Standard 2010-2014 – Minimum reporting standard for relevant sustainability information in annual reports", German Federal Environment Ministry, 2010.



che è già adottato in altri contesti per le questioni di conformità della *governance* su base volontaria. In questo modo nel *reporting integrato* sarebbe spiegato il modo in cui i principi e le raccomandazioni in tema di sostenibilità sono state applicate o le motivazione alla base di una mancata applicazione.

- Responsabilità del *reporting integrato*

Il consiglio di amministrazione dovrebbe essere responsabile della predisposizione del *reporting integrato*.

Per garantire una formale integrazione della sostenibilità nella *governance* d'impresa (*sustainability governance*), il consiglio di amministrazione dovrebbe approvare il *reporting integrato* e il piano di sostenibilità.

Infine, il *reporting integrato* potrebbe essere firmato anche dal dirigente preposto o da un altro responsabile della *governance* e della sostenibilità in azienda.

- Controllo interno

Il comitato di controllo interno o un comitato equivalente dovrebbe assistere il consiglio di amministrazione nel rivedere il *reporting integrato*, soprattutto in termini di affidabilità delle informazioni e di coerenza della parte di sostenibilità con la parte economico-finanziaria.

Il comitato di controllo interno dovrebbe supervisionare il funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi e delle informazioni qualitative in tema di sostenibilità inclusi nel bilancio di sostenibilità.

Per quanto riguarda i dati quantitativi il comitato di controllo interno dovrebbe porre particolare attenzione ai processi e alle procedure di controllo interno che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati alla funzione responsabile della predisposizione del *reporting integrato*.

Per quanto riguarda le informazioni qualitative, il comitato di controllo interno dovrebbe:

- considerare qualsiasi fattore che possa presentare un'immagine incompleta o fuorviante della posizione dell'impresa, della sue prestazioni o della sua sostenibilità;
- essere responsabile della valutazione dei temi significativi e delle decisioni di reporting che influenzano il reporting integrato;



- essere informato periodicamente delle azioni promosse contro la società;
- rivedere attentamente i piani finanziari e di piano di sostenibilità.

- Auditor esterno

Tale argomento sarà trattato nell'ultimo paragrafo.

L'adozione del reporting integrato implica comunque una serie di scelte e implicazioni sia in ambito comunicativo che strategico, nel momento in cui l'organo di governo decide di utilizzare il reporting integrato come mezzo di comunicazione istituzionale dovrà effettuare una serie di scelte e dovrà considerare i seguenti aspetti²³:

- al fine di scegliere il momento giusto per redigere il reporting integrato è necessario che vengano valute le reali possibilità di rendicontazione dell'impresa, ovvero è necessario che il reporting integrato presenti al suo interno un'informativa significativa e completa sia a livello qualitativo che a livello quantitativo. A tal fine è necessario che l'impresa abbia già implementato al suo interno tutte le procedure atte all'implementazione dei processi di sostenibilità e delle tecniche di misurazione attendibili delle performance ambientali e sociali. In caso contrario c'è il rischio di presentare un reporting integrato sbilanciato nell'informativa e con dati non attendibili.
- valutare le ripercussioni che l'integrazione dell'annual report del bilancio di sostenibilità possono dar luogo per gli utilizzatori dello stesso. Tale inclusione comporterà una maggiore sicurezza degli stakeholder non finanziari che si sentiranno più forti in quanto "messi in vetrina" ciò farà aumentare le loro aspettative sia informative che di coinvolgimento. Quindi è importante che l'impresa adoperi il Report integrato solo quando avrà implementato al suo interno un vero processo di gestione e misurazione della sostenibilità.
- attraverso il reporting integrato l'impresa potrà raggiungere un più ampio gruppo di utilizzatori, ma ai fini di includere un'informativa chiara si dovrà evitare che specifici gruppi di stakeholder (soprattutto quelli finanziari) possano cadere in confusione a causa di una "overinformation" che non sempre comprenderanno nella loro interezza e a cui c'è forse non



sapranno dare il giusto peso. In tal senso potrebbe essere d'aiuto curare in modo particolare il lay-out del documento cercando (lì dove non previsto dalla legge) di renderlo snello e di facile lettura.

- l'inserimento del bilancio di sostenibilità all'interno dell'annual report potrebbe portare ad un'aumento dei rischi in quanto verranno inserite informazioni che porteranno gli investitori ad effettuare decisioni, tali decisioni per loro natura potrebbero avere un risvolto dal punto di vista legale.
- la rappresentazione di un'informativa trasparente e corretta della sostenibilità, come detto prima comporta l'implementazione di un processo di gestione della sostenibilità, ciò potrebbe portare ad un cambiamento della struttura organizzativa e conseguentemente dei costi di gestione.
- integrare l'annual report con il bilancio di sostenibilità comporta un cambiamento nella strategia di comunicazione che deve essere valutato attentamente dall'impresa in quanto occorrerà allineare l'impronta editoriale dei due documenti e cercare nuove strategie comunicative al fine di rendere "universale" tale documento.

L'impresa dopo aver valutato tali aspetti potrà, se interpreterà in modo ottimale le valenze del reporting integrato, avvalersi dei seguenti benefici:

- una visione ampia e completa delle performance aziendali e della gestione dei rischi, ciò grazie al continuo monitoraggio dei propri KPI e del proprio sistema di gestione della sostenibilità
- un incremento all'interno dell'impresa dell'attenzione e dello "standing" dei dipendenti alla sostenibilità e alla gestione responsabile delle performance sociali e ambientali
- ampliamento dello spettro valutativo degli stakeholder finanziari, grazie al reporting integrato infatti è possibile migliorare la qualità delle informazioni pubblicate soprattutto in riferimento alla valutazione in toto delle performance aziendali
- grazie all'adozione del reporting integrato aumenta il livello di trasparenza e di completezza delle informazioni, ciò dovrebbe portare a un incremento della fiducia da parte degli stakeholder dell'impresa.



Il percorso verso il reporting integrato deve essere intrapreso dalle imprese focalizzandosi su due punti d'orientamento:

- 1) la prospettiva gestionale;
- 2) la prospettiva comunicativa

L'impresa, infatti, prima di predisporre un report integrato deve rispondere alle seguenti domande:

- 1) sono in grado di rendicontare in modo trasparente e completo le performance ambientali e sociali?
- 2) ho i giusti strumenti comunicativi per rispettare le aspettative informative dei miei stakeholders di riferimento?

Per rispondere in modo affermativo alla prima domanda l'impresa dovrà aver implementato e testato al proprio interno processi di gestione delle performance di sostenibilità (attraverso i cosiddetti KPI) adeguati alla propria struttura. Le imprese con più impianti o che operano in paesi diversi dovranno implementare processi di gestione sia a livello centrale che a livello locale, viceversa imprese mono impianto potranno sicuramente gestire le proprie performance in modo più snello e meno strutturato.

Per rispondere in modo affermativo alla seconda domanda l'impresa dovrà aver implementato lo stakeholder engagement, ovvero dovrà individuare gli stakeholder critici e intraprendere con essi un dialogo costruttivo. La criticità non è data dalla categoria di appartenenza (interno, esterno, ecc...) bensì dal peso politico-sociale che essi avranno.

In merito alla prospettiva gestionale essa non può prescindere, oltre che ad una corretta e trasparente gestione delle performance socio-ambientali, da un forte "commitment" che provenga dal CDA e dalle prime linee dirigenziali. In merito alla prospettiva comunicativa è molto importante focalizzarsi sulle aspettative informative degli stakeholder e su "quello che si aspettano" venga rendicontato, il pericolo infatti è tralasciare, a causa del report integrato, informazioni o dati che possono essere cruciali per alcune categorie di stakeholder.

In definitiva al fine di costruire un "buon" report integrato occorre tenere in considerazione:

- la prospettiva gestionale relativamente ai contenuti informativi e alle modalità di gestione degli indicatori



- la prospettiva comunicazionale in merito al lay-out e alle modalità informative del report.

3. Il Framework dell'IIRC

La massima autorità a livello internazionale sul reporting integrato è l'IIRC (International Integrated Reporting Council), un ente globale composto da organismi regolatori, investitori, aziende, enti normativi, professionisti operanti nel settore della contabilità e ONG.

Secondo la definizione dell'IIRC il report integrato (di seguito "Bilancio Integrato") è "una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera".

Tutti i componenti dell'IIRC concordano sul fatto che la comunicazione sulla creazione del valore debba essere il passo successivo dell'evoluzione del reporting aziendale.

Proprio per soddisfare questa esigenza e porre le basi per il futuro del reporting aziendale, l'IIRC ha definito il Framework Internazionale, che è stato pubblicato nel mese di dicembre del 2013.

Il Framework dell'IIRC rappresenta un primo ed ambizioso tentativo di rivedere il modello di rendicontazione attualmente in uso, al fine di mettere a disposizione dei diversi interlocutori una più completa informativa che superi la tradizionale rendicontazione basata sulla performance economico-finanziaria.

I principi di riferimento definiti all'interno del Framework dell'IIRC lasciano alle imprese la scelta circa le modalità di rendicontazione più opportune, abbandonando l'approccio tradizionale orientato verso la compliance alle linee guida. Il Framework dell'IIRC impone quindi un ripensamento radicale delle modalità di rendicontazione. Le imprese dovranno infatti domandarsi quali siano le informazioni di cui gli stakeholder hanno bisogno e non più solo quali siano le informazioni necessarie per rispondere alle richieste di legge.

Il cambiamento introdotto dal Framework dell'IIRC appare epocale: la rendicontazione d'impresa non più è solo un mero adempimento normativo ma diventa lo strumento per aprire un dialogo trasparente con gli stakeholder.

Secondo quanto previsto dal Framework dell'IIRC, un Bilancio Integrato include i seguenti otto contenuti strettamente legati fra loro:



- Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno: che cosa fa l'organizzazione e in quali circostanze opera?
- Governance: in che modo la struttura di governance dell'organizzazione sostiene la sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine?
- Modello di business: qual è il modello di business dell'organizzazione?
- Rischi e opportunità: quali sono le opportunità e i rischi specifici che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio o lungo termine e in che modo essi vengono da questa gestiti?
- Strategia e allocazione delle risorse: quali sono gli obiettivi dell'organizzazione e come intende raggiungerli?
- Performance: in quale misura l'organizzazione ha raggiunto i propri obiettivi strategici relativi al periodo di riferimento e quali sono i risultati ottenuti in termini di effetti sui capitali?
- Prospettive: 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?
- Base di presentazione: in che modo l'organizzazione determina gli aspetti da includere nel Bilancio Integrato e come vengono quantificati e valutati tali aspetti?

I suddetti contenuti hanno obiettivo finale è di esplicitare come un'impresa crea valore. Ne consegue che descrivere come un'impresa opera significa occorre comprendere l'interdipendenza tra il suo modello di business e i diversi fattori interni ed esterni che contribuiscono alla creazione del valore. In questo modo il Bilancio Integrato non risponde solo alla tradizionale domanda su "quanta ricchezza è stata creata" ma anche su "come la società ha creato ricchezza".

Nell'ambito dell'IIRC, al fine di promuovere la diffusione e lo sviluppo del Bilancio Integrato, è stato istituito il "Pilot Programme", al quale hanno aderito più di 100 organizzazioni da tutto il mondo. Il "Pilot Programme" ha permesso di alimentare la discussione sulla rendicontazione integrata contribuendo alla definizione del Framework ed alla condivisione di informazioni ed esperienze in materia.



DISPENSA 4

1. Il ruolo della società di revisione

La società di revisione, qualora il reporting integrato fosse adottato da imprese soggette per legge alla revisione contabile dei propri bilanci (società quotate, istituti di credito, ecc...), sarebbe investita ad un duplice incarico:

- Il giudizio professionale sul bilancio d'esercizio, obbligatorio, secondo i statuiti principi di revisione nazionali e internazionali.
- l'assurance, su base volontaria del bilancio di sostenibilità, tale attestazione viene eseguita secondo i criteri statuiti dallo IAASB (dall'*International Auditing and Assurance Standards Board*), e specificamente secondo il principio di revisione "*International Standard on Assurance Engagements 3000 - Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*" ("ISAE 3000")²⁴.

Tale principio stabilisce i principi base e le procedure essenziali al fine di emettere un giudizio professionale sul bilancio di sostenibilità.

All'interno di tale documento vengono trattati i seguenti temi:

- Ethical requirements
- Qualità del lavoro svolto
- Accettazione dell'incarico
- Pianificazione del lavoro
- Utilizzo del lavoro dell'esperto
- Ottenimento delle evidenze di revisione
- Preparazione della relazione.

L'assurance relativa al bilancio di sostenibilità è, come noto, più eterogenea, poiché le informazioni non sono sempre soggette a standard univoci, come avviene per l'informativa

²⁴ <http://www.ifac.org>



finanziaria d'esercizio. In tal senso però l'adozione delle imprese di standard internazionalmente riconosciuti (GRI) sta traghettando il bilancio di sostenibilità verso una vera e propria standardizzazione dell'informativa in essa contenuta. Tale standardizzazione ha favorito sia la comparabilità sia la completezza dei bilanci di sostenibilità. L'utilizzo, da parte delle imprese, di standard comuni favorisce la comparazione dei risultati, non solo economici (come già avviene attraverso il bilancio d'esercizio) ma anche sociali e ambientali.

L'attestazione del bilancio di sostenibilità seppur volontaria, è a nostro giudizio essenziale ai fini di una corretta e trasparente rendicontazione, soprattutto se in contesti complessi, in quanto la valutazione del bilancio di sostenibilità di un ente indipendente fornisce un duplice servizio allo stakeholder:

- rende meno autoreferenziale il report
- garantisce migliore trasparenza e significatività delle informazioni inserite all'interno del report.

Potenzialmente però potrebbe aprirsi uno scenario, a causa proprio della volontarietà dell'assurance, in cui un'impresa che rediga il Report integrato decida di non farsi attestare il bilancio di sostenibilità. Ciò porterebbe ad una asimmetria informativa ed ad uno svilimento degli stakeholder istituzionali (non finanziari) rispetto a quelli finanziari.

La mancata assurance del bilancio di sostenibilità (all'interno del Report integrato) creerebbe infatti delle perplessità sul documento in toto da parte degli stakeholder e degli investitori interessati alla valutazione della performance a 360 gradi dell'impresa. Tale prospettiva risulterebbe ancora più critica in un contesto socio economico che ha ampliato la sua visione del business e del concetto stesso del fare impresa.

In caso di mancata assurance del bilancio di sostenibilità lo stakeholder non finanziario avrebbe accesso ad informazioni qualitativamente peggiori e potenzialmente non complete, ciò comporterebbe ad una diminuzione del suo interesse verso il documento. Tale disinteresse renderebbe inutili tutti gli investimenti effettuati dall'impresa per implementare al suo interno un processo di gestione della sostenibilità e potrebbe portare ad un potenziale aumento della conflittualità degli stakeholder.



Senza contare che lo stakeholder istituzionale “psicologicamente” si sentirebbe messo da parte e “declassato” rispetto allo stakeholder finanziario.

Il reporting integrato quindi per non perdere la sua credibilità e le sue qualità intrinseche a livello di informazioni e di comunicazione dovrebbe essere assoggettato a procedure di revisione (c.d. assurance) in toto, seppur con metodologie e complessità di analisi differenti a seconda si tratti di revisione completa (full audit) del bilancio d’esercizio o di revisione limitata del bilancio di sostenibilità (limited review).

Il Report integrato diventerebbe in tal modo una “best practices” creando un circolo virtuoso che in un futuro non lontano potrebbe convincere il legislatore ad istituzionalizzare una consuetudine standardizzata rendendo obbligatorio, alle società quotate, il reporting integrato e la sua revisione (limited review e full audit).

2. L’assurance del Bilancio Integrato

L’assurance del Bilancio Integrato da parte di un soggetto indipendente è importante per la credibilità del report e delle informazioni in esso contenute, in considerazione delle aspettative degli stakeholder, in primis i finanziatori e gli azionisti.

Le principali sfide per effettuare un’assurance del Bilancio Integrato riguardano:

- la natura e l’estensione dell’assurance;
- la disponibilità di auditor che abbiano conoscenza ed esperienza su tematiche che esulano dalle informazioni e dai dati economico-finanziari;
- l’implementazione da parte delle società di un sistema di controllo interno delle non financial information che abbia la stessa affidabilità di quello per le informazioni finanziarie;
- il costo dell’assurance;
- la complessità della metodologia di assurance, che dovrebbe includere il processo di analisi di materialità, le implicazioni del perimetro di rendicontazione, la connettività tra le diverse informazioni, la rendicontazione di informazioni qualitative e la presenza di



informazioni che riguardano previsioni di medio-lungo termine sulle performance aziendali;

- la scelta del livello di assurance più appropriato;
- la decisione su come combinare le procedure di assurance attualmente utilizzate per la verifica dei dati economici e per la verifica delle non financial information.

Anche la discussione sull'assurance del Bilancio Integrato dovrebbe andare di pari passo con la diffusione del Framework dell'IIRC, cercando di contemperare l'esigenza degli stakeholder di poter fare affidamento sulle informazioni e l'esigenza delle società di non subire eccessivi appesantimenti, in termini di costi e di effort.

I possibili approcci sono diversi e chiaramente partono dalla situazione attuale: limited assurance, reasonable assurance, una combinazione dei due livelli di assurance, agreed-upon procedures.

Al momento attuale la scelta sembra essere quella di effettuare una limited assurance sulle non financial information ed una reasonable assurance per le informazioni economico-finanziarie. Le relazioni che accompagnano il Bilancio Integrato sono quindi due.



BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., *“Competizione Globale e sviluppo locale tra etica e innovazione”*, Atti del XXV Convegno AIDEA, Novara, Ottobre 2002.
- AA.VV. *“Diritto pubblico e diritto privato nella formazione del mercato unico”*, materiali del seminario dell’8 Luglio 2004, a cura di Alpa G., Giuffrè Editori.
- AA.VV., *“Il bilancio sociale”* ILSOLE24ORE ECONOMIA E MANAGEMENT, Milano 2002.
- AA.VV., *“Strumenti di accountability integrati”*, a cura di Saturnino A., Catanzaro, Rubbettino, 2008.
- AA.VV., *“Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche”*, a cura di Rusconi G. e Dorigatti M., Francangeli, Milano, 2004.
- Cavalieri E., *“Aspetti sociali dell’informazione economica d’impresa”*, Rivista italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, Marzo ,1981.
- Coda V., *La sfida del buon governo dell’impresa, in rivista “Micro&Macro Marketing”, N. 2 agosto 2003*
- Eccles R., Krzus M. *“One report: integrated reporting for a sustainability strategy”*, 2010.
- FEE (Federation des Experts comptables Europeens): *Disussion Paper Sustainability Information in Annual Reports – Building on implementaion the Modernisation Directive.*
- FEE (Federation des Experts comptables Europeens), *“Equipping accountants for a sustainable future”*, 2010.
- Giarretta E., *“Etica d’impresa gioco di parole o bussola manageriale? Provocazioni a margine di un’indagine”*, Rivista Sinergie n. 75, Gennaio-Aprile 2008, CUEIM Editore.
- GBS (Gruppo di studio per il Bilancio Sociale), *“Indicatori di performance per reporting e rating di sostenibilità”*, document di ricerca n.2, Milano, Giuffrè Editore, 2004.
- German Federal Environment Ministry, *“KPI Standard 2010-2014 – Minimum reporting standard for relevant sustainability information in annual reports”*, 2010.
- Golinelli G., *“l’approccio sistemico al governo d’impresa”*, CEDAM, padova, 2002
- Hinna L., *“Il Bilancio Sociale”*, il Sole 24 Ore, Milano, 2002.
- Matacena A., *“Impresa e Ambiente: il bilancio sociale”*, Bologna, CLUEB.
- Negri-Clementi A., *“King Report III: un nuovo modello di autodisciplina per la corporate governance”*, nedcommunity amministratori non esecutivi ed indipendenti, Milano, 2009.
- ONU pubblicazione *“Guidance on Corporate Responsibility Indicators in Annual Reports”*
- Rhenman E., *“Industrial Democracy and industrial management”*, Tavistock publications limited, London, 1968.
- Sciarelli S. (1999), *“Responsabilità sociale d’impresa:una relazione finalizzata allo sviluppo aziendale”*, in *Finanza marketing e produzione n.3,EGEA, Milano*
- Sica M. *“Economia e bilanci d’impresa,tematiche ricerche e studi vari”*, UTET, Torino



Siti internet consultati:

- www.iodsa.co.za
- www.nedcommunity.it