INTRODUZIONE **5**

1 SOSTENIBILITA' , CHIAVE DEL FUTURO **9**

2 LA RESPONSABILITA' SOCIALE E ETICA D'IMPRESA **17**

2.1 IL BILANCIO SOCIALE **27**

2.2 IL CODICE ETICO **31**

2.3 ISO 26000 ..... **33**

2.4 AUDITING SOCIALE **34**

2.4.1 PRINCIPI DELL'AUDITING SOCIALE 36

2.4.2 USI E FUNZIONI DELL'AUDITING SOCIALE 37

2.4.2 I VANTAGGI DELL'AUDITING SOCIALE PER LE IMPRESE (E LE ISTITUZIONI) 38

3 COMUNICAZIONE AMBIENTALE **41**

3.1 IL REPORT AMBIENTALE **57**

3.2 IL BILANCIO AMBIENTALE **64**

3.3 EMAS **66**

3.4 ISO14001 ..... **67**

CONSIDERAZIONI FINALI **68**

4 TRASPARENZA E MATERIALITY, PILASTRI DEL REPORTING **71**

4.1 TRASPARENZA PRIMA DI TUTTO **74**

4.2 L'IMPORTANZA DELLA MATERIALITY **77**

4.3 TRASPARENZA, PREGI E DIFETTI NELL'AMBITO DEL REPORTING **79**

4.4 IL LEGAME TRA ETICA E REPORTING **83**

4.5 COMPLIANCE DISCLOSURES, UN ACCENNO DI TRASPARENZA **87**

4.6 REPORT TRASPARENTI PER UNA MIGLIORE SOSTENIBILITA' **89**

4.7 ASSURANCE PER INCREMENTARE TRASPARENZA E MATERIALITY **92**

CONSIDERAZIONI FINALI **98**

5 INTEGRATED REPORTING **101**

5.1 VERSO UN BILANCIO SOSTENIBILE **101**

5.2 GRI E FRAMEWORK DÌ RIFERIMENTO **105**

5.2.1 LIVELLI DI APPLICAZIONE 107

5.3 UNA NUOVA TIPOLOGIA DI REPORT **110**

5.4 IL REPORT INTEGRATO **116**

5.4.1 MODELLO DI BUSINESS E CREAZIONE DI VALORE **118**

5.4.2 RISORSE E RELAZIONI O "CAPITALI" 120

5.4.3 I PRINCIPI DEL REPORT INTEGRATO 121

5.4.4 ELEMENTI DI CONTENUTO **124**

5.5 INFORMAZIONI MATERIAL? **129**

5.6 LA NUOVA FRONTIERA DEL REPORTING **136**

5.7 RESPONSABILITA' SOCIALE NEL REPORT INTEGRATO **140**

5.8 VANTAGGI DELLA COMUNICAZIONE INTEGRATA **143**

5.9 PROGRAMMA PILOTA **150**

CONCLUSIONI FINALI **151**

BIBLIOGRAFIA **157**

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex D.M. 270/2004*)

in Economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea

Integrated Reporting:

una nuova prospettiva

Relatore

Ch. Prof. Chiara Mio

Laureando

Andrea Francescon

Matricola 834944

Anno Accademico

2011 / 2012

INTRODUZIONE

L'obiettivo di uno sviluppo sostenibile è quello di soddisfare "i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni" (WCED 1987) come le forze fondamentali della società, le organizzazioni di tutti i tipi hanno un ruolo importante nel raggiungimento di questo obiettivo.

Eppure, in questa epoca di crescita economica senza precedenti, il raggiungimento di questo obiettivo può sembrare più un'aspirazione che una realtà.

Mentre le economie si globalizzano, nuove opportunità per generare prosperità e migliorare la qualità della vita stanno sorgendo attraverso il commercio, la condivisione delle conoscenze e l'accesso alla tecnologia.

Tuttavia, queste opportunità non saranno sempre disponibili per una sempre crescente popolazione umana, e sono accompagnate da nuovi rischi per la stabilità dell'ambiente.

Le statistiche dimostrano che i miglioramenti nella vita di molte persone in tutto il mondo sono controbilanciati da dati allarmanti sullo stato dell'ambiente e il sempre maggior peso della povertà e della fame su milioni di persone.

Questo contrasto crea uno dei dilemmi più pressanti dilemmi per il XXI secolo.

Una delle sfide fondamentali dello sviluppo sostenibile è che richiede scelte nuove e innovative e nuovi modi di pensare.

Mentre l'evoluzione delle conoscenze e la tecnologia stanno contribuendo allo sviluppo economico, esse hanno anche il potenziale per contribuire a risolvere i rischi e le minacce alla sostenibilità delle nostre relazioni sociali, dell'ambiente e delle economie.

Nuove conoscenze e innovazioni nella tecnologia, nel management, e nell’ordine pubblico stanno sfidando le organizzazioni a fare nuove scelte per cambiare il modo in cui le loro operazioni, i loro prodotti, i servizi, e le attività impattano sulla terra, le persone e le economie.

L'urgenza e la portata dei rischi e delle minacce alla sostenibilità collettiva, a fianco all’aumento delle scelte e delle opportunità, faranno si che la trasparenza sugli impatti economici, ambientali e sociali diventi una componente fondamentale nell’efficacia delle relazioni degli stakeholder, nelle decisioni di investimento e in tutte le altre relazioni di mercato.

A sostegno di questa aspettativa, e per comunicare in modo chiaro e trasparente sulla sostenibilità, è richiesto un quadro globalmente condiviso di concetti, con linguaggio e metriche coerenti.

È la missione del Global Reporting Initiative (GRI) soddisfare questa esigenza fornendo un quadro attendibile e credibile per il reporting di sostenibilità che può essere utilizzato da organizzazioni di qualsiasi dimensione, settore o Paese.
La trasparenza sulla sostenibilità dell'assetto organizzativo è di interesse per una vasta gamma di stakeholders, dalle imprese, dalla manodopera, da organizzazioni non-governative, dagli investitori, dalla contabilità, e altri.
Questo è il motivo per cui GRI ha potuto contare sulla collaborazione di una grande rete di esperti provenienti da tutti questi gruppi di stakeholder in cerca di consenso/consultazioni.
Tali consultazioni, insieme con l'esperienza pratica, hanno continuato a migliorato il Reporting Framework sin dalla fondazione del GRI nel 1997.
Questo approccio multi-stakeholder per l'apprendimento ha dato al Framework la diffusa credibilità di cui gode presso una serie di gruppi di stakeholder.
Studiare l'azienda e la sua economia in rapporto all'ambiente naturale significa occuparsi di un aspetto in passato molto spesso considerato marginale del management aziendale, e poco "esplorato" dagli studiosi aziendalisti: gli influssi negativi sul territorio, sul clima, sulla salute dell'uomo, sul paesaggio, sono sempre stati considerati, infatti, elementi secondari nelle scelte aziendali.
Gli aspetti della gestione collegati alla salvaguardia dell'ambiente sono stati, inoltre, molto spesso relegati in ambito prettamente tecnicistico, in quanto la gestione della variabile ambientale, dapprima totalmente fuori controllo dell'azienda, è diventata oggetto di attenzione principalmente per scopi di adeguamento normativo.
Le logiche di salvaguardia dell'ambiente hanno cominciato a trovare posto nelle strategie aziendali, assumendo sempre più configurazioni "manageriali". L'importanza di uno sviluppo eco-compatibile è tale da definire, infatti, veri e propri sistemi di "gestione", di "comunicazione" e di "contabilità" ambientale.

La tesi si sviluppa in cinque capitoli seguendo un percorso preciso da me elaborato e che porta partendo da una prospettiva generale ad addentrarsi nel cuore della dottrina della rendicontazione con specifica analisi del nuovo report integrato.
Il primo capito fa da introduzione all'argomento e tratta l'importanza del concetto di sostenibilità nella nostra epoca, dapprima trattato con superficialità questo argomento ha pian piano ottenuto l'attenzione della dottrina e non solo.
Sebbene molti sforzi debbano venire ancora compiuti grandi passi avanti sono stati fatti per cercare di migliorare le condizioni ambientali del pianeta e anche le imprese che non si sono

mai curate troppo del loro inquinare hanno iniziato a vedere la sostenibilità da un altro punto di vista, non come un intralcio ma come un possibile investimento per il futuro che comporta dei guadagni sia in termini monetari che in termini di benessere sociale.
Nei due capitoli successivi vengono analizzate dapprima i principali metodi di rendicontazione dedicati alla responsabilità sociale, argomento da sempre trattato con una certa superficialità dalla maggior parte delle imprese, visto più come un voler apparire migliori più che come un volerlo essere veramente, ed è quindi anche un analisi di come viene concepita l'etica aziendale al giorno d'oggi.
A seguire si illustrano le principali metodologie di rendicontazione ambientale, ed anche in questo caso la prospettiva è quella dell'etica ambientale, di ciò che le imprese dovrebbero fare e ciò che in realtà esse fanno, di come andrebbero correttamente analizzate le proprie performance ambientali.
Nel quarto capitolo vengono esposti i punti deboli degli attuali modelli di rendicontazione e i vantaggi derivanti da un incremento della trasparenza e della materialità delle informazioni presentate; questi due elementi formano infatti i pilasti del nuovo report integrato basato sulla chiarezza e sulla semplicità d'uso da parte di tutti.
Nel capitolo finale è esposto il vero e proprio report integrato, la nuova prospettiva sostenibile, l'evoluzione dei modelli precedenti: come vi si è arrivati, come funziona, i suoi framework di riferimento, insieme a vantaggi e possibili miglioramenti da compiere nel futuro prossimo, il tutto sviluppato confrontando e riunendo i pareri di numerosi esperti della dottrina.

1 SOSTENIBILITA', CHIAVE DEL FUTURO

La questione ambientale nella gestione d'impresa nasce dalla consapevolezza che l'unica ipotesi di sviluppo economico sia quella di uno sviluppo durevole e sostenibile.
Le aziende sono sempre di fronte a nuove sfide nella società moderna, inizialmente, l'attenzione si è concentrata sul ruolo delle multinazionali nella prospettiva della globalizzazione e l'attività nei paesi in via di sviluppo o in paesi di transizione, ora la CS / CSR comprende anche sfide sociali nelle patrie delle multinazionali e nel resto del mondo sviluppato.
Dalla sostenibilità e responsabilità sociale le aziende stanno integrando preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nelle loro interazioni con gli stakeholder.
Lo scopo è quello di sviluppare pratiche per un corretto funzionamento economico che comprenda molto più del semplice profitto in quanto tale, contribuire alla qualità della comunità aziendale, alla comunità locale in cui l'azienda opera, e contribuire alla qualità della società nel suo complesso, anche a livello internazionale.
Le performance CS / CSR delle aziende sono importanti per il loro impatto sulla società e devono essere trasparenti in particolare circa la loro Triple-P performance (persone, pianeta e profitto).
Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che tenta di colmare il divario tra la crescita economica e la tutela dell'ambiente, tenendo conto di altre questioni tradizionalmente associate con lo sviluppo.
Esso mira a sviluppare i mezzi di supporto per la crescita economica e di sostenere la biodiversità,
alleviare la povertà senza esaurire il capitale naturale a breve termine (Payne 2011) a scapito di uno sviluppo a lungo termine. Infatti, esiste un crescente consenso sul fatto che imprese e governi in partnership debbano accettare la responsabilità morale del benessere sociale e promuovere l'interesse degli individui nelle transazioni economiche (Payne 2011).
Il concetto di sviluppo sostenibile è stato definito per la prima volta nel 1987 dalla Commissione mondiale per lo sviluppo e sull'ambiente nell'ambito dell'UNEP (United Nation Environmental Programme), come "*lo sviluppo che permette di soddisfare le necessità attuali senza compromettere la possibilità delle future generazioni di soddisfare le loro necessità*".
Riconosciuto e accettato nella maggior parte delle sedi in cui è stato dibattuto, dai governi e dalle principali industrie come filosofia di riferimento, lo sviluppo sostenibile non ha trovato

altrettanto facile e concorde traduzione in modelli comportamentali reali per le profonde implicazioni economiche e sociali che comporta.
Lo sviluppo delle politiche tese all'applicazione dei principi dello sviluppo sostenibile e di tutela ambientale si è tuttavia concretizzato nei criteri base fissati a livello internazionale dall'Agenda 21 presentata a Rio de Janeiro nel 1992, e a livello comunitario dal Quinto Programma d'Azione Ambientale definito il 25 luglio 2002.
Sia l'Agenda 21 sia il Sesto Programma delineano le strategie generali per lo sviluppo durevole e sostenibile promuovendo la necessità di una politica di intervento che integri i fattori economici, sociali e ambientali nei processi decisionali a tutti i livelli, incentivando la condivisione delle responsabilità da parte degli operatori economici e sociali, nella necessità di attivare modelli più efficienti di produzione e consumo.
Il concetto di sviluppo sostenibile è ancora un obiettivo di carattere generale e la difficoltà di tradurlo in strategie ed in operatività d'impresa è dimostrato dal fatto che mentre il concetto di sviluppo sostenibile è ampiamente entrato nella logica dei programmi di governo, a livello di programmazione aziendale per molti è ancora poco più che un'idea (Herzig 2006).
Le imprese hanno bisogno di obiettivi più concisi e misurabili e di molti dati su cui confrontarsi.
Al contrario il concetto di eco-efficienza è sempre stato più riconosciuto dalle imprese come un obiettivo a cui mirare e molte sono le imprese e le associazioni industriali che lo hanno incluso nei loro programmi.
E' con l'attenzione all'eco-efficienza tuttavia che è stato compiuto il primo concreto passo verso gli obiettivi più complessi dello sviluppo sostenibile.
Il concetto di eco-efficienza, inizialmente comparso nella letteratura accademica, ha avuto un'ampia diffusione dal momento in cui ha ottenuto specifica attenzione nel *Business Council for Sustainable Development* – BCSD (divenuto poi World *Business Council for Sustainable Development* – WBCSD) al summit di Rio dell'UNCED *United Nation Conference on Environmental and Develoment* nel 1992.
Nel 1999 l'OECED (*Organisation for Economic Cooperation and Development)* ha definito che l'eco-efficienza:"esprime l'efficienza con cui sono utilizzate le risorse ecologiche per soddisfare le esigenze umane. Può esser considerata come un rapporto input e output: gli output costituiti dai valori dei beni o servizi prodotti da un'impresa, un settore o dall'economia nel suo insieme, gli input costituiti dalla somma di tutte le pressioni sull'ambiente generate dall'impresa, da un settore o dall'economia nel suo insieme".

L’ambiente viene sempre più spesso considerato come un’opportunità per il business, un’occasione per creare nuove competenze che distinguano l’impresa dai concorrenti.
Esso può diventare una parte importante del pensiero strategico di un’impresa e entra a far parte dei ragionamenti inerenti al suo agire, come vincolo, come opportunità o come abito di interesse generale da salvaguardare.
Ciò che si sta diffondendo largamente è il concetto di sviluppo sostenibile, ovvero un percorso di crescita di azione delle imprese improntato al rispetto dell’ambiente, non al solo sfruttamento ma alla salvaguardia dei suoi equilibri, proiettandoli nel lungo termine.
Lo sviluppo sostenibile è un’alternativa alla quale difficilmente si potrà rinunciare, ma nonostante tutto ci sono ancora molte e molte imprese che ritengono che il diventare “verdi” comporti uno sforzo che ridurrà la loro competitività (Davenport 2001).
Si pensa che i fornitori non si sforzeranno di dare “input verdi”, la manifattura sostenibile richiede nuovi processi e attrezzature, e che i consumatori non pagheranno di più per prodotti eco-friendly durante la recessione.
Ecco perche molti dirigenti non si curano della sostenibilità e la considerano una cosa separata dagli obiettivi strategici, un’opzione alla quale si potrà sempre fare riferimento in futuro.
A scontrarsi per il pianeta, cercando di cambiare questa tendenza di pensiero troviamo quindi i governi contro le imprese, le imprese contro gli attivisti e gli attivisti contro i governi.
La soluzione più discussa è quella di una più stringente regolamentazione, oppure, dato che gli sforzi degli attivisti verdi non sono sufficienti, di educare e organizzare i consumatori affinché forzino le imprese a diventare eco-sostenibili.
In ogni caso sia le regolamentazioni che l’educazione non sono state capaci fin’ora, di risolvere il problema in modo rapido ed efficace.
Ciononostante molte imprese hanno investito sempre più in ambiziose iniziative sostenibili, ma mentre questi investimenti sono ben accetti dalla società, i manager hanno bisogno di capire e identificare le circostanze che favoriscono da un lato la creazione di profitti e dall’altro benefici pubblici (Davenport 2001).
Per alcune imprese, il guadagno degli investimenti ambientali starebbe nel miglior impiego delle risorse.
Per altre l’ottenimento della certificazione ISO 14001 o avere qualche prodotto eco-label risulta la via migliore per ottenere vantaggi competitivi.
Molte imprese ritengono che la scelta vada fatta tra i benefici sociali del creare prodotti sostenibili con altrettanti processi e i costi finanziari del farlo, ma non è del tutto vero.

Diventare sostenibili riduce i costi poiché le imprese finiscono col ridurre gli input che impiegano, in più i processi generano nuovi ricavi dai prodotti migliori o permettono alle imprese addirittura di creare nuovi business.
La ricerca di sostenibilità è già iniziata e questo porterà le imprese a cambiare radicalmente il loro modo di pensare i prodotti, le tecnologie, i processi, e i modelli di business; la chiave del progresso, in particolare in tempo di crisi economica, è l'innovazione.
Considerando la sostenibilità come l'obiettivo del presente, coloro che per primi si sono mossi (gli *early adopters*) svilupperanno competenze contro cui nel futuro i rivali difficilmente potranno competere.
Ciò non sarà facile ma uno studio di Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009) ha portato alla luce quattro step che vorrei illustrare come road-map per raggiungere un livello di produzione sostenibile:

1) Vedere la compliance come un'opportunità
Il primo passo parte sempre dall'osservazione delle normative in vigore, esse sono varie e spesso cambiano a seconda del paese, della regione o dello stato, ve ne sono di più generali come il protocollo sui gas ad effetto serra, ma in ogni caso è sempre meglio aderirvi prima che esse diventino più stringenti come sta accadendo negli ultimi anni.
Ad esempio se i produttori di automobili statunitensi come GM, Ford o Chrysler, che impiegano due o tre anni per sviluppare un nuovo modello di automobile, si fossero adeguati subito alla California Air Resources Board's sui carburanti, nel 2002, quando fu proposta, adesso sarebbero in vantaggio nella progettazione rispetto ai loro rivali. Soprattutto nell'ottica del 2016 quando questa normativa sarà alla base della legge degli USA.
Le imprese che spostano il loro focus sulle norme avvenire guadagnano molto tempo sperimentando processi, materiali e tecnologie.
Ad esempio Hewlett-Packard nei primi anni '90 si accorse che i governi avrebbero bandito le saldature in piombo poiché erano tossiche.
Durante la decade successiva HP ha sperimentato una serie si soluzioni che hanno portato nel 2006 alla creazione di saldature composte da un'amalgama di stagno, argento e rame che risolvevano anche i problemi di ossidazione.
Il tutto quando proprio nel luglio 2006 l'Unione Europea introduceva una direttiva di restrizione sulle sostanze pericolose che ne regolava l'uso nelle saldature nei prodotti elettronici.

2) Creare una catena del valore sostenibile

Una volta messe in pari con le regolamentazioni l'atteggiamento delle imprese diviene più proattivo e può spingersi verso altri obiettivi, come la riduzione del consumo di risorse non rinnovabili come il petrolio, il gas o il carbone e la loro sostituzione con l'acqua e il legno.
La strada per diventare più efficienti va dalle strutture della produzione attraverso gli uffici fino a giungere alla catena del valore.
A questo stadio l'impresa deve lavorare congiuntamente con i propri fornitori e con i propri distributori per sviluppare materiali e componenti ecologici e ridurre gli sprechi.
Solitamente lo scopo iniziale è quello di migliorare l'immagine aziendale ma molte imprese finiscono anche col ridurre i costi o creare veri e propri nuovi business.
Vengono analizzati tutti i collegamenti tra le varie operazioni, partendo dalle aree principali, come la supply chain, per poi giungere a quelle secondarie come quelle dei prodotti resi.
Strumenti come l'enterprise carbon management, la carbon and energy analysis e il life-cycle assesment aiutano le imprese a identificare le fonti degli sprechi nella supply chain.
Il life-cycle assesment è particolarmente utile in quanto cattura gli input e gli output legati all'ambiente dell'intera catena del valore, dai materiali grezzi fino ai prodotti finali.
Questo ha aiutato a scoprire, per esempio, che i venditori consumano circa l'80% dell'energia, dell'acqua e delle altre risorse dell'intera supply chain, e che è da loro che bisogna partire per creare operazioni sostenibili.
Un altro dei punti focali per costruire una supply chain sostenibile è ridurre la dipendenza dai carburanti fossili, come ha fatto ad esempio FedEx con il suo programma Fuel Sense, che gli ha permesso di ridurre il consumo di carburante del 36%.
Infine per ridurre gli sprechi molte imprese si occupano dei prodotti restituiti, ai quali invece di venire scartati viene trovato un nuovo impiego, cercando di recuperarne in parte il valore d'uso.

3)Progettare prodotti e servizi sostenibili

A questo livello i dirigenti si accorgono che i consumatori preferiscono le offerte eco-sostenibili, e che ciò può comportare maggiori guadagni e vantaggi nei confronti dei rivali, l'obiettivo diventa quindi ridisegnare i prodotti esistenti e/o svilupparne di nuovi; il compito ricade sulla R&S che deve far fruttare le competenze e gli strumenti acquisiti dalle fasi precedenti.
Per creare prodotti sostenibili le imprese devono capire gli interessi dei consumatori ed esaminare attentamente il ciclo di vita dei prodotti, combinando da un lato capacità di mercato e dall'altro conoscenze della distribuzione e delle materie prime.

4) Sviluppare nuovi modelli di Business

Molti dirigenti ritengono che creare un modello di business implichi semplicemente un ripensamento della proposta di valore e il modo in cui farla capire.

Sviluppare un nuovo modello di business richiede un'esplorazione delle alternative correnti dei modi di fare business ma allo stesso tempo scoprire modi diversi per andare incontro ai bisogni dei consumatori.

Le imprese devono esaminare i modelli di business esistenti e sviluppare nuovi meccanismi di consegna, una volta abituatisi a tutto questo saranno in grado di raggiungere il livello successivo nel quale l'impatto dei nuovi prodotti e dei processi andrà oltre il singolo mercato.

La scoperta di una crescita della base di investimenti in sostenibilità da parte delle imprese è dovuta proprio al fatto che esse cominciano realmente a credere che la sostenibilità sia una fonte di vantaggi che può essere incorporata strategicamente in tutti gli aspetti del proprio business e che col tempo porterà ad una marea di cambiamenti nei comportamenti competitivi.

Concetto cardine per la sostenibilità è la *Triple Bottom Line*, le imprese baseranno la loro strategia sul raggiungimento di obiettivi economici, sociali e ambientali.

Figura 1

"*Dobbiamo integrare la sostenibilità, non come uno strato in più, ma come tessuto del business stesso*" ha detto Katie Harper, manager della supply chain sostenibile della Sears Canada esprimendo un'opinione largamente diffusa in Canada.

"*L'unica maniera per continuare a crescere ed avere successo è trattare la sostenibilità come leva chiave del proprio business allo stesso modo in cui vengono trattati il marketing, la finanza, la cultura, le risorse umane o la supply chain*" ha detto Santiago Gowland, vice presidente della Unilever. "*E' questo il nocciolo dell'abilità di crescere del business*".

Si sono venuti cosi a formare due gruppi distinti di imprese che affrontano la sostenibilità, "coloro che la abbracciano" (*embracers*) a pieno titolo e coloro che invece sono più cauti nell'adottare misure sostenibili.
Sebbene in molti pensassero che la recessione avrebbe cancellato dalle agende delle grandi compagnie la parola sostenibilità, la realtà li ha smentiti, infatti da un sondaggio condotto dal MIT nel 2009 solo il 25% delle imprese asseriva di star incrementando i propri investimenti in sostenibilità , mentre nel 2010 si è passati al 59%.
I numeri diventano ancora più impressionanti quando le imprese guardano al futuro, infatti, quasi il 70% delle imprese si aspettano di veder aumentare i propri investimenti in sostenibilità entro i prossimi due anni.
Vi sono due tipi di sostenibilità a cui si può far riferimento:
• **Sostenibilità economica (weak substainability)**
- Creazione di valore economico nel rispetto del sistema di prezzi e di vincoli che caratterizzano il contesto nel quale si manifesta l'attività d'azienda
- Priorità degli interessi degli shareholder (e dell'assetto proprietario) rispetto agli altri stakeholder d'azienda (e, quindi, dell'assetto istituzionale allargato)
- Utilizzo di processi e strumenti consolidati, sviluppati attorno al concetto di valore economico e alla connessa gerarchia esplicita delle variabili rilevanti
- Approccio incrementalista per il miglioramento dell'uso delle Risorse (eco-efficiency)
• **Sostenibilità complessiva (strong substainability)**
- Creazione di Valore Economico Assieme (e Grazie) un Valore Sociale e Ambientale, Andando Oltre il Sistema dei prezzi / Vincoli e generando simultaneamente incremento di Valore Economico, Sociale e Ambientale
- Attenzione complessiva agli stakeholder dell'azienda
- Utilizzo di processi e strumenti non consolidati e da rafforzare, sviluppati attorno alla eterarchia dei valori rilevanti in termini di sostenibilità economica, sociale, naturale
- Approccio di "sufficienza": incremento del valore economico senza creare erosione (ma incremento) del valore sociale e ambientale

Il concetto di sostenibilità debole è stato sostenuto dal mondo delle imprese per non fermarsi nello sfruttamento delle risorse non rinnovabili.
La sostenibilità forte vuole la conservazione delle risorse naturali non rinnovabili (e quindi la biodiversità) sulla base della loro insostituibilità, irreversibilità, e diversità.
La maggior critica che viene fatta alla sostenibilità forte, è che è irrimediabilmente contaminata dai suoi presupposti ideologici, per cui può essere facilmente utilizzata (sfruttata) da chiunque abbia interesse a mettere sul campo l'impatto ambientale a proprio favore (ad esempio con il principio di precauzione).
In ogni caso è escluso che le imprese possano misconoscere la più ampia prospettiva da cui è visto il rapporto tra business e società, secondo la sostenibilità forte.
Indipendentemente dall'idea che il management può sentire più giusta, l'impresa deve prepararsi a colloquiare con entrambi i sostenitori della forte e della debole sostenibilità.
La sostenibilità non è comunque emersa nel vuoto, essa è una reazione alla crescita dei rischi e delle incertezze che le imprese devono affrontare, come la scarsità delle risorse naturali, la crescita del prezzo del carbone e l'incombente legislazione ambientale, oltre alle pressioni esterne dei consumatori, dei clienti della supply chain e degli investitori (Luhmann 1995).
Di conseguenza ciò che le imprese più coraggiose stanno scoprendo è che guardando al loro business attraverso le lenti della sostenibilità, vengono ad emergere opportunità che altrimenti non sarebbero state identificate.
Ciò si collega parzialmente alla prontezza di alcune imprese a imparare facendo, accettando il fatto di non avere ancora tutte le risposte o le capacità di misurazione in casa e spingendosi comunque oltre senza problemi.
Da un lato misurare l'impiego delle risorse e la perdita di efficienza è un buon modo per iniziare il processo di misurazione della sostenibilità, basando le decisioni sugli investimenti su queste informazioni, ma dall'altro considerare l'employee engagement o l'abilità a innovare è sicuramente altrettanto importante per il successo.
Le imprese che hanno già abbracciato la sostenibilità stanno facendo molto più che ridurre semplicemente il loro impatto ambientale, ma hanno anche modificato il loro modo di pensare l'ambiente, considerandolo come un importante investimento nel futuro.
Nei capitoli successivi verrà illustrato come la sostenibilità (e la sua etica) si stia facendo largo nella pratica del reporting portando alla creazione di un nuovo strumento di analisi della performance aziendale che connette prestazioni finanziarie a prestazioni ambientali.

2 LA RESPONSABILITA' SOCIALE E ETICA D'IMPRESA

RESPONSABILITA' SOCIALE

"Ogni individuo è tenuto a lavorare per rendere il reddito annuale della società più grande che può. Di regola non intende promuovere l'interesse pubblico, né sa quanto lo sta promuovendo [...] Ricerca solamente il suo beneficio personale, ed è in questo, come in molti altri casi, guidato da una mano invisibile verso la promozione di un fine che non faceva parte delle sue intenzioni. Né è sempre peggio per la società che ciò non rientrasse tra le sue intenzioni. Perseguendo il proprio interesse, egli frequentemente promuove quello della società più efficacemente di quanto non intenda realmente promuoverlo. Io non ho mai riconosciuto molto bene sociale nell'opera di quanti fingevano di commerciare per il bene pubblico […] Non è dalla benevolenza del macellaio, del birraio o del fornaio che ci aspettiamo la nostra cena, ma dal loro scrupolo per il loro proprio interesse. Noi ci rivolgiamo, non alla loro umanità, ma al loro amor proprio" (Smith 1776)

In questo stralcio dell'opera "La ricchezza delle nazioni", Adam Smith analizza il rapporto tra economia e società, individuando nel profitto lo scopo unico dell'attività d'impresa.
Essendo la redditività dell'attività economica subordinata al tempestivo ed efficiente soddisfacimento dei bisogni dei consumatori, anche questi ultimi beneficiano dell'impegno degli attori economici, indipendentemente dal fine egoistico che ne caratterizza l'iniziativa.
Duecento anni dopo, agli inizi degli anni '70, Milton Friedman (1970), cofondatore della Scuola di Chicago e premio Nobel per l'economia, scrive: "il vero dovere sociale dell'impresa è ottenere più elevati profitti producendo cosi ricchezza e lavoro nel modo più efficiente possibile".
Il bene sociale qui identificato, non solo in termini di efficienza produttiva, ma altresì di generazione di posti di lavoro, non è più strumentale al perseguimento di tale fine, ma piuttosto una sua diretta conseguenza.
Tuttavia, sebbene il ribaltamento dei ruoli, l'assunto fondamentale resta il medesimo: valore economico e valore sociale coincidono.
Massimizzando la resa per gli azionisti, l'impresa massimizza il benessere complessivo e contribuisce alla sua equa distribuzione, assolvendo la funzione sociale di cui la si voglia ritenere investita.
Oggi, questo tipo di approccio deve essere riveduto e corretto, non nel suo dato essenziale, vale a dire l'interdipendenza tra risultato economico e benessere sociale diffuso, bensì nella

definizione dei contenuti e degli strumenti a disposizione degli attori economici per raggiungere gli obiettivi, o meglio, l'obiettivo comune nel quale si fondono.
Rispetto ai tempi in cui scrive Friedman, per non parlare di Smith, il contesto economico e sociale è oggi profondamente diverso.
L'eccessivo sfruttamento delle risorse ambientali e della capacità di accoglimento dei residui e delle scorie che dallo svolgimento dell'attività produttiva derivano, infatti, può arrecare pregiudizio ad altri soggetti (se non anche all'intera collettività). L'azienda che non considera nei suoi processi decisionali tale aspetto, di fatto esternalizza taluni costi, ossia non sostiene economicamente il peso del danno provocato, attribuendo tali oneri alla collettività.
Tale comportamento provoca, di fatto, delle diseconomie esterne derivanti dall'espletamento dell'attività aziendale nei confronti di soggetti (esterni all'impresa) che si trovano a sopportare dei costi (di difesa, di riparazione, di ripristino delle funzioni ambientali perdute), senza da ciò trarne alcun beneficio.
I costi "sociali" scaturenti come conseguenza degli influssi dell'impresa sull'ambiente, in particolare, possono essere (Blowfield e Murray 2008):

- *Valutabili* direttamente in termini economici (es. costi per il disinquinamento o per il recupero ambientale, ecc.);
- *Non valutabili* direttamente in termini economici (es. effetto serra, incremento delle malattie, insalubrità dell'aria, ecc.).

Da quanto detto scaturisce che, se è vero che "produzione di ricchezza" vuol dire "produzione di benessere", l'azienda non attenta alle influenze negative provocate alla collettività con la sua attività (es. distruzione delle risorse naturali, inquinamento, ecc.), non produce, di fatto, ricchezza (Blowfield e Murray 2008).
Si delinea cosi, un aspetto della dimensione sociale della gestione dell'azienda ed una relativa responsabilità sociale nel suo operato, derivante dal disequilibrato rapporto con l'ambiente fisico-naturale.
Richiamando uno dei temi cardine della dottrina economico-aziendale, si deve ricordare come l'impresa debba operare in condizioni di economicità.
L'economicità, intesa come attitudine a remunerare congruamente tutti i fattori della produzione non è rispettata qualora taluni fattori (quali quelli sociali, ambientali o altri) non ottengano un'adeguata considerazione, poiché non ritenuti di primaria importanza sul piano "economico". In questo senso nella teoria economico-aziendale è stato affermato opportunamente come "*l'economicità non esclude sistematicamente la socialità, ma la*

comprende, dal momento che essa costituisce il presupposto per la durabilità di ogni sistema aziendale" (Ferrero 1978).

Sotto questo profilo, l'omessa valutazione delle influenze sull'ambiente fisico-naturale può portare all'esplicitarsi di eventi di diversa natura e portata, che possono essere visti come l'effetto della mancata "remunerazione" (o considerazione) dell'ambiente, ma che, a loro volta, possono essere la causa di una limitata attitudine a remunerare congruamente i fattori impiegati nel processo produttivo (Blowfield e Murray 2008).

Ciò considerato, si può affermare come l'attività dell'azienda ed il suo sviluppo, non solo quantitativo, bensì anche qualitativo, siano legati alla congiunta considerazione dell'aspetto economico e dell'aspetto sociale della gestione.

A conferma del fatto che "*l'efficienza economica e l'efficienza sociale non dovrebbero mai procedere con metodi e per fini contrastanti, o tanto difformi da addurre a risultati non compatibili e non riconducibili ad unità di insieme"* (Zappa 1962).

Sullo scenario internazionale, come dimostrato dall'impatto sociale e mediatico della conferenza svoltasi a Johannesburg nel 2002, imperversa la nozione di "sviluppo sostenibile". Ai sensi della stessa, le attuali esigenze economiche, ambientali e sociali devono essere soddisfatte in modo da non compromettere la possibilità delle generazioni future di far fronte alle proprie necessità.

A tal fine occorre promuovere lo sviluppo economico e sociale senza eccedere le capacità, limitate, dell'ecosistema.

Concetto già toccato dall'Unione Europea nella seduta di Goteborg del 2001, quando, si affermava come nel lungo periodo crescita economica, coesione sociale e tutela dell'ambiente vanno di pari passo, sottolineando la strumentalità della responsabilità sociale delle imprese europee nei confronti degli obiettivi economici ed i rapporti di interdipendenza tra crescita economica e sviluppo sostenibile.

Con la globalizzazione le imprese traggono vantaggio da liberalizzazioni e integrazione degli scambi, ma allo stesso tempo incorrono in nuove responsabilità sempre crescenti le quali devono essere riconosciute e accettate, pena un giudizio negativo da parte dell'opinione pubblica, oggi più che mai fondamentale fattore economico di cui tenere conto nella pianificazione dell'attività d'impresa (Valentini 2006).

Le aspettative dei mercati confluiscono cosi nella cosiddetta *triple bottom line*, espressione con cui si vuole affermare che la performance complessiva di un'impresa deve essere valutata sulla base del suo contributo combinato a prosperità economica, ambiente e società, i tre elementi costitutivi cui allude la definizione.

Continuare a pensare che la sola responsabilità delle imprese nei confronti della società consiste nell'ispirare la produzione a criteri di efficienza, fornire occupazione, e, tutt'al più, pagare imposte risulta quanto mai anacronistico.
Sempre più diffusa presso l'opinione pubblica, è infatti la convinzione che sul sistema delle imprese incombano oneri sociali ben più significativi nei riguardi della comunità.
Va da sé che prima di comunicare *urbi et orbi* che si è agito in modo socialmente responsabile, occorre effettivamente aver agito in modo socialmente responsabile.
E agire in tal modo non significa, per un'impresa, astenersi dal porre in essere condotte riprovevoli, come si potrebbe essere indotti a pensare leggendo tra le righe di boicottaggi a suo danno, minacciati o realizzati che siano, ma impegnarsi in modo attivo verso la produzione e la distribuzione del bene sociale, lungo tutto il processo economico.
Se non si compie questo salto di qualità si rischia di avere una visione distorta della responsabilità sociale e di qualificare come meritevoli comportamenti che tali non sono.
Taluni infatti citano come rara ipotesi di regolamentazione giuridica rilevante ai fini della responsabilità sociale, una delle convenzioni di diritto internazionale elaborate in seno all'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), precisamente, quella che riguarda la corruzione di pubblici ufficiali nelle operazioni economiche internazionali.
Quest'ultima qualifica come reato penale il tentativo di corruzione perpetrato nei confronti di pubblici ufficiali stranieri, ed è fondamentalmente rivolta a censurare la condotta scorretta delle imprese impegnate in negoziazioni con partner commerciali situati oltre frontiera.
Ogni paese firmatario è cosi tenuto a vegliare sull'operato delle proprie aziende ed a procedere alla punizione dei responsabili che si macchiassero di tali pratiche illegali.
Se si accetta tale dottrina si deve considerare socialmente responsabile l'impresa che si astiene dal corrompere pubblici ufficiali stranieri allo scopo di ottenerne favori nel quadro di trattative commerciali condotte all'estero.
Ma la responsabilità sociale è un'altra cosa. Significa adoperarsi in modo sistematico e non occasionale verso il miglioramento progressivo dell'impatto sociale dell'attività economica, e non desistere più o meno virtuosamente da occasioni di lucro passanti attraverso una condotta socialmente riprovevole (Werther e Chandler, 2011).
In altre parole l'impresa deve farsi carico di azioni positive, idonee, fra l'altro, a conferire alla propria immagine un valore aggiunto da spendere proficuamente sul mercato ove recuperare con gli interessi gli investimenti sostenuti, tramite un'opportunità strategica di informazione del pubblico sulle iniziative sociali realizzate.

Tra le azioni nelle quali la responsabilità sociale si traduce nella pratica corrente, alcune richiamano prassi già note.
Tuttavia, le connotazioni che hanno contraddistinto in passato tali iniziative non valgono a qualificarle come socialmente responsabili nel significato autentico dell'espressione.
Si trattava perlopiù di pratiche "paternalistiche" attraverso le quali le imprese si occupavano del benessere, vero o presunto, dei propri dipendenti.
Oppure assumevano carattere "filantropico" e venivano estese alle comunità di riferimento in generale, beneficiarie del benevolo finanziamento di scuole, ospedali ed altri servizi.
Il rapporto dell'impresa con i dipendenti e con la comunità locale costituisce, a tutt'oggi, parte integrante della dimensione rispettivamente interna ed esterna della responsabilità sociale, senza peraltro esaurirne il contenuto.
Diversamente da un approccio viziato da paternalismo e filantropia, le iniziative sociali adottate smettono i panni dell'occasionalità per essere inquadrate nel contesto di una vera e propria strategia, dove azioni coordinate fanno seguito ad una programmazione che esprime, in sostanza, la volontà e la necessità di condurre l'attività d'impresa in modo nuovo.
"Il concetto di responsabilità sociale delle imprese è definito come l'integrazione volontaria delle problematiche sociali ed ecologiche nelle operazioni commerciali e nei rapporti delle imprese con gli stakeholders". (comunic CE resp sociale 2002)
Tra le molteplici definizioni circolanti di responsabilità sociale, quella della Commissione europea mette l'accento sull'elemento chiave della volontarietà.
Inoltre sottolinea come la responsabilità sociale aumenti la schiera di interlocutori con cui l'impresa deve confrontarsi.
Se l'approccio tradizionale individua negli azionisti la sola collettività cui rendere conto dei risultati di gestione dell'attività economica, un'azienda socialmente responsabile si trova invece a dover tenere in considerazione come il suo modo di operare sul mercato è recepito presso diverse categorie di soggetti interessati.
Si opera in questo modo un cambiamento radicale da una strategia gestionale focalizzata sul lucro degli shareholder, ossia gli azionisti, verso una programmazione intesa alla ricerca di un equilibrio ideale capace di soddisfare a un tempo le esigenze espresse dalla moltitudine degli stakeholder.
Gli stakeholder costituiscono dunque i soggetti nei confronti dei quali un'impresa è socialmente responsabile.

La scelta di riferire le prassi facenti capo al concetto di responsabilità sociale all'iniziativa spontanea degli attori economici, come fa la Commissione europea, comporta tre conseguenze fondamentali (Werther e Chandler, 2011):

- Traccia un netto confine di demarcazione tra le responsabilità sociali e giuridiche che caratterizzano l'attività economica;
- Qualifica come superflua l'indagine rivolta ad acclarare i motivi soggettivi della sua adesione;
- Ribadisce la stretta correlazione tra risultato economico e sociale dell'attività d'impresa.

La responsabilità sociale si identifica nell'andare al di là degli obblighi giuridici che gravano sulla conduzione dell'attività economica.
In altri termini, socialmente responsabile è l'impresa che rivede e corregge la propria strategia gestionale, attraverso la volontaria adozione di standard sociali più elevati o comunque diversi: non è solo un fatto di quantità ma altresì di qualità rispetto ai vincoli di legge.
Osservare le leggi sotto la minaccia, in caso contrario, di subirne le conseguenze giuridiche del caso non attribuisce infatti nessun valore aggiunto all'impresa.
Limitarsi al loro rispetto, si pensi alla legislazione ambientale o alle disposizioni poste a tutela dei lavoratori, non legittima affatto un'impresa a fregiarsi della qualifica di socialmente responsabile.
Non ottemperare a un precetto giuridico espone l'impresa alle sanzioni previste dal diritto; adempiere le obbligazioni giuridiche senza tuttavia adoperarsi per andare oltre può invece esporre l'impresa a sanzioni sociali.
La nozione di "responsabilità" cui allude la definizione non equivale all'imputabilità di carattere giuridico, ma richiama piuttosto la complessa rete di relazioni che lega l'impresa alla folta schiera dei propri stakeholder.
L'attributo "sociale" acquista pienezza di significato in quanto sociale è il tenore degli obblighi di cui l'impresa risulta investita secondo strati sempre più ampi dell'opinione pubblica; sociali gli oneri incombenti sull'impresa nella lettura del management più attento a cogliere gli umori della collettività; sociali le aspettative espresse, in particolare, dai più sensibili tra gli stakeholder; sociale il carattere delle misure di ritorsione adottate dagli stessi in reazione ad attese andate tradite.
In conclusione, il rispetto degli standard contemplati dalle disposizioni normative è da ritenersi fuori discussione per un'impresa dedita a prassi socialmente responsabili, giacché l'essenza

della responsabilità sociale consiste nell'oltrepassare e non soltanto nell'osservare i limiti di legge (Aras e Crowther, 2010).
L'azienda pronta a raccogliere la sfida, che dimostra coi fatti una sensibilità più elevata rispetto agli scrupoli del legislatore, elegge la stessa a tratto distintivo idoneo a collocarla agli occhi dell'opinione pubblica in una posizione privilegiata nei confronti della massa di concorrenti.

E' sensazione diffusa che il dibattito in tema di responsabilità sociale, e con esso la sfumatura ancor più marcatamente sociale attribuita alle prassi già in atto, sia stato innescato proprio dal concorso di pressioni sociali, ambientali ed economiche cui il mondo delle imprese è stato sottoposto negli ultimi anni dagli stakeholder.
L'adozione di pratiche sociali può allora essere letta come la risposta delle aziende all'appello rivolto da parte di una collettività sempre più inquieta, in ragione delle incertezze legate al processo di globalizzazione e delle certezze legate al deterioramento ambientale in corso.
Lo scopo è inviare alle parti interessate il segnale che le imprese, al corrente delle nefaste conseguenze di una conduzione dell'attività economica disposta a sacrificare esigenze ambientali o sociali in nome di maggiori profitti a breve o brevissimo termine, operano piuttosto nel pieno rispetto dei valori espressi dalla società.
La responsabilità sociale, almeno sotto il profilo oggettivo, è essenzialmente immune da analisi rivolte a sindacare lo spirito con cui un'impresa si avvicina ad essa.
Quale che sia l'attitudine caratterizzante quest'ultima, essa offre comunque la soluzione, o meglio, un ventaglio di soluzioni vincenti per continuare a prosperare anche nel mutato contesto sociale descritto.
Un numero sempre più considerevole di attori economici sceglie oggi la responsabilità sociale in quanto intimamente convinto che essa rappresenti la sintesi ideale dei contributi che il mondo delle imprese può offrire.
E' verosimile peraltro, che l'adesione autentica a questa nuova funzione sociale dia nuova linfa alla predisposizione di iniziative pertinenti da parte delle imprese che se ne ritengono investite.

Nessuna azienda destina volontariamente tempo e risorse ad attività non proficue sotto il profilo economico. Ciò deve ritenersi valido anche e soprattutto per le iniziative qualificate come sociali.
Anche quando socialmente impegnate infatti, le imprese restano pur sempre preposte alla produzione di fatturato, non si trasformano per questo motivo in enti assistenziali dediti alla distribuzione di ricchezza a fondo perduto.

L’essenza della responsabilità sociale risiede proprio nel fatto che dall’investimento in ambito sociale si attende un contributo ad aumentare la redditività dell’attività economica (Arezzo et al 2008).
La responsabilità sociale costituisce dunque un valore economico diretto, dove le risorse impiegate per alimentare il record sociale di un’azienda e debitamente documentate all’interno del suo bilancio sociale sono da leggersi come investimenti e non come costi presso il bilancio economico della stessa.
La vera sfida per i sostenitori della responsabilità sociale, e per quanti cercando di persuadere gli attori economici a recepirne e metterne in pratica l’insegnamento, consiste nel fornire prove convincenti in relazione all’ideale sovrapponibilità dei risultati sociali ed economici (Arezzo et al 2008).

Il dibattito principale è intorno alla questione del se le imprese che destinano risorse e sforzi per cercare di migliorare la società e il mondo che li circonda soffrono in termini di prestazioni o se queste imprese che 'fanno del bene' lo 'fanno bene', e quindi hanno successo sia finanziariamente che socialmente. Per esempio, ci sono state differenze espresse nella discussione sul dilemma comune di redditività rispetto alla filantropia affrontato dalla maggior parte degli imprenditori.
Il segno distintivo dell’attività filantropica è 'dare senza aspettarsi nulla in cambio', da un lato, secondo alcuni gli imprenditori sono allettati dall’agire eticamente e in un modo socialmente responsabile solo per il guadagno materiale, e che la 'buona etica fa bene agli affari' (Zairi e Peters 2002). D'altra parte, altri affermano che ci sono altre motivazioni non-finanziarie e, come motivato da Jamison et al. (2005), gli imprenditori in quanto proprietari dell'impresa portano i valori personali nelle decisioni aziendali e che quindi assumono una maggiore responsabilità del risultato.
Lo studio di Ahmad e Ramayah (2010) è importante in questo senso per tre ragioni; in primo luogo, vi è una grande disparità nel numero di studi di responsabilità etica e sociale tra le grandi aziende consolidate e piccole imprese. Ad oggi, la ricerca su etica e responsabilità sociale è stata largamente concentrata su imprese di grandi dimensioni (Morris et al. 2008). Per Arezzo et al. (2008), è da notare che la dimensione delle imprese è un elemento di differenziazione importante per le questioni etiche per cui tali questioni individuate nelle imprese più grandi non riflettono ciò che sta effettivamente accadendo nelle piccole imprese. In secondo luogo, Clifton et al. (2011) le iniziative imprenditoriali più piccole spesso hanno interconnessioni con la comunità locale in cui operano e il comportamento etico e socialmente

responsabile delle attività è un fattore importante nella creazione di un’armoniosa relazione 'business-cliente' nella comunità locale.

In terzo luogo, mentre vi è una crescente consapevolezza di etica e responsabilità sociale nelle economie emergenti, la maggior parte della ricerca è stata fatta nelle economie sviluppate.

Definire l’etica e la responsabilità sociale è una questione un po’ controversa, secondo Loe et al. (2010), l'etica si riferisce alle credenze personali che sono possedute da individui appartenenti a ciò che è giusto e cosa è sbagliato, considerando che la responsabilità sociale riflette gli obblighi delle imprese di proteggere e migliorare la società in cui operano.

Joyner e Payne (2002) dall'altra sostengono che, per quanto entrambi i concetti sono in via di definizione, etica e responsabilità sociale sono due concetti simili e intercambiabili, almeno nel modo in cui sono utilizzati nella letteratura di management.

Tuttavia, Fisher (2004) ritiene che etica e responsabilità sociale siano due concetti distinti ma ovviamente correlati, egli aggiunge che l'ambiguità è emersa a causa delle incongruenze nel come questi termini sono definiti in letteratura. Chiaramente, l'etica riflette le convinzioni e i valori che gli individui o i gruppi abbracciano in relazione ai concetti di giusto e sbagliato così come di bene e male.

Responsabilità sociale dall'altro lato denota gli obblighi un'azienda ha nei confronti dei suoi azionisti e stakeholder (Clienti ad esempio, dipendenti, fornitori e società) e la guida ad adempiere a questi obblighi ispirandosi ai valori e alle convinzioni proprie dell'impresa.

Indipendentemente dal modo in cui entrambe i termini vengono impiegati, una revisione della letteratura di management suggerisce che queste nobili pratiche sono stati spesso correlate a prassi di un buon affare, soprattutto tra le grandi imprese.

Con l'aumentare dell’interesse per l'etica e la responsabilità sociale, non vi è discussione sostanziale sulla prevalenza di tali pratiche nel contesto delle piccole imprese, Fulop et al. (2000) hanno definito le pratiche socialmente responsabili come 'le attività positive di un’impresa che si impegna nella società in cui opera ', e questo include la responsabilità verso clienti, dipendenti e il pubblico.

Questo concetto segue la filosofia della Triple Bottom Line che suggerisce che per un'impresa essere sostenibile, significa incorporare la componente non solo economica, ma anche sociale e ambientale nel suo processo decisionale.

Recentemente, i leader delle imprese hanno iniziato a riconoscere l’importanza di essere socialmente responsabili nel mondo degli affari. Con una visione in cui le pratiche etiche dovrebbero essere il principio guida per tutte le imprese, grandi o piccole, studi sull'etica che indagano le piccole imprese hanno iniziato a guadagnare slancio. Ad esempio, Fulop et al.

(2000) hanno rilevato che vi è un crescente impegno nella responsabilità sociale tra le piccole imprese, che è paragonabile a quella delle maggiori.
In particolare, hanno scoperto che le piccole imprese hanno dimostrato disponibilità a prendere accordi per incontrare i requisiti di responsabilità sociale soprattutto per i loro clienti, i loro dipendenti, e il pubblico.

La responsabilità sociale non è imposta da nessuno se non dal mercato, non si devono infatti ritenere coinvolti doveri di carattere giuridico, anzi, si varca la soglia del socialmente responsabile proprio quando gli obblighi predisposti dal legislatore sono non solo assolti, ma superati.
Le iniziative in cui prende corpo la responsabilità sociale di un'azienda sono, in altre parole, elaborate e poste in essere dalla medesima su base volontaria, con tutte le conseguenze che discendono da questo presupposto, per far fronte alle nuove attese espresse oggi dalla società nei confronti degli attori economici.
Frequente, al riguardo, è il ricorso alla nozione di "legittimazione sociale", alle aspettative da parte della comunità che un'impresa sia consapevole del proprio ruolo ed assolva convenientemente la funzione di cui è investita.
L'impresa deve riuscire nell'intento di farsi accreditare presso la società civile alla stregua del "buon cittadino", alla fine di ottenere la fiducia delle parti interessate ed essere da queste accettata come interlocutore affidabile nelle relazioni di scambio.
A tal scopo consumatori, dipendenti, stakeholder in genere esigono di essere tenuti al corrente quanto alle condizioni e modalità attraverso le quali i prodotti o servizi sono generati prima di essere messi in commercio, con la prospettiva di premiare, ognuno nel modo loro peculiare, l'azienda dal migliore impatto complessivo, in termini economici, sociali e ambientali.
Fallire a livello comunicativo rischia di vanificare tutti gli investimenti che un'impresa possa avere posto in essere.
E' per questo che l'impresa che profonde il proprio impegno nel sociale attraverso l'impiego di mezzi e risorse ha tutto l'interesse a farlo sapere, allo scopo di beneficiare del ritorno di immagine e dell'incremento di redditività che la buona reputazione conseguente può comportare.
Si può quindi dedurre che più che un "fare bene e farlo sapere" l'impresa operi la repentina svolta della propria politica sociale nell'ottica del "fare bene per farlo sapere".
Questa constatazione, più che suonare come una provocazione o come un giudizio morale sulla condotta di quanti scelgono la responsabilità sociale per ragioni meramente opportunistiche,

conferma come l'attività di documentazione delle azioni intraprese costituisce una *conditio sine qua non* del manifestarsi dei benefici economici dell'impegno sociale.

2.1 BILANCIO SOCIALE

Lo strumento preposto a svolgere tale fondamentale funzione di raccordo è rappresentato dal Bilancio sociale.

Si tratta del documento attraverso il quale l'impresa comunica al proprio pubblico di riferimento, vale a dire la collettività degli stakeholder, i risultati dell'autonoma valutazione dell'impatto sociale della propria attività economica.

La scelta da parte di un'impresa di redigere un Bilancio sociale corrisponde ad un'iniziativa non meno volontaria della decisione di investire in pratiche socialmente responsabili.

Nessun precetto giuridico impone agli attori economici di pubblicare un resoconto sull'impatto sociale della propria attività, né tantomeno il diritto si fa carico di contemplare regole ferree volte a stabilirne forma e contenuti.

L'espressione "bilancio sociale" è ritenuta suggestiva e al tempo stesso ambigua (Rusconi 2005). I termini che la compongono, infatti, se considerati separatamente, inducono ad un senso compiuto e univocamente interpretabile, mentre dal loro accostamento sorgono insicurezze interpretative.

Nel tentativo di conciliare i due termini e di rendere loro una valenza di carattere economico-aziendale, un chiaro punto di partenza è rappresentato dal fatto che l'espressione di cui si discute si riferisce a un documento che ha in comune con il bilancio d'esercizio la funzione informativa. Al pari del bilancio, esso rappresenta, infatti, un documento a carattere consuntivo che si inserisce nel flusso delle informazioni fornite ai terzi: esso ne accresce il contenuto e le rende più accessibili (Rusconi 2005).

Il bilancio sociale è uno strumento di conoscenza e di comunicazione che mira a riferire ai partecipanti, all'impresa ed alla collettività i risultati in termini "sociali" dell'attività della stessa.

Il bilancio sociale è, in questo senso, uno strumento integrativo di conoscenza e di valutazione dell'attività dell'impresa.

Esso è definito in modi differenti a causa della varietà della forma e di contenuto che ha assunto nella prassi.

In senso generale, il bilancio sociale può essere definito come "un mezzo che tende a rendere manifesti e comprensibili gli effetti sociali dell'attività di impresa".

Nell'ambito di questa definizione "ampia" possono essere attribuite a tale strumento differenti caratterizzazioni a seconda che sia considerato alla stregua di un "documento contabile autonomo rispetto al sistema informativo economico finanziario, diretto unicamente a misurare ciò che viene speso o investito nel campo sociale", oppure quale "vero strumento di politica sociale".

Lo strumento informativo di cui si tratta, comunque, è un complesso informativo volto a:

- Definire gli ambiti di assunzione di responsabilità nelle relazioni poste in essere con i diversi gruppi sociali (ambiente) nell'operare dell'azienda;
- Offrire dati qualitativo-quantitativi sulle strategie sociali perseguite dall'azienda sui risultati ottenuti dalla medesima.

Esso inoltre tramite la sua periodica stesura, garantisce la misurazione nonché la valutazione della modifica di determinati oggetti di ordine sociale nel tempo; in questo senso il bilancio sociale tende a garantire l'evidenza dei seguenti aspetti:

- La situazione di equilibrio o squilibrio (in termini di accettazione o scontro sociale) in cui l'impresa agisce;
- I costi e i risultati delle azioni poste in essere dall'impresa nel perseguimento della strategia di adattamento al mutevole ambiente.

La funzione informativa del bilancio sociale quale strumento di comunicazione inerente agli aspetti sociali della gestione può essere ricondotta a una molteplicità di obiettivi. Questi, strettamente interdipendenti tra loro riguardano in particolare:

- l'*informazione* verso i terzi sull'attività dell'impresa;
- la *gestione* dell'impresa stessa;
- la *ricerca del consenso* con le parti sociali.

In primis la funzione di natura informativa e di comunicazione scaturisce dalla volontà di soddisfare le esigenze informative manifestate dai gruppi di pressione, redigendo un documento di rendicontazione sociale in aggiunta agli altri strumenti informativi di cui l'azienda dispone (Werther e Chandler, 2011).

La funzione informativa si fonda sull'apertura dell'azienda verso soggetti differenti dai proprietari, e dai creditori, fruitori tradizionali dei flussi informativi aziendali, verso una moltitudine di soggetti orientati alla conoscenza di specifiche informazioni di differente natura.

Il bilancio sociale è definibile come uno strumento di gestione in quanto consente il controllo della coerenza tra gli "obiettivi sociali" programmati in attuazione delle politiche aziendali ed i risultati ottenuti.

Inoltre, prevedendo per la sua realizzazione il coinvolgimento di un elevato numero di persone, il bilancio sociale diviene “mezzo” per diffondere la cultura sociale a tutti i livelli dell’organizzazione e stimolo per la definizione di nuove procedure gestionali.
Un’ulteriore funzione assegnata al bilancio sociale è quella di strumento di pubbliche relazioni nel contesto della “strategia sociale”.
Essa discende dalla sua caratteristica di strumento di informazione: attraverso esso infatti, rendendo nota ai terzi la funzione sociale dell’azienda, si intende qualificare l’immagine dell’impresa.
Il bilancio sociale si pone come strumento di creazione di consenso introno al suo operato, basato sull’esplicitazione dell’attività svolta, degli obiettivi che si propone e sul grado di realizzazione degli stessi.
Il bilancio sociale, in questo senso diventa lo strumento attraverso cui l’azienda cerca di favorire le intese, attraverso il dialogo con i suoi interlocutori.
Un’ulteriore prospettiva di analisi può essere condotta a seconda che l’oggetto del bilancio sia rivolto all’interno o all’esterno (Werther e Chandler, 2011).
La funzione dei documenti interni è da ricercarsi principalmente nella soddisfazione delle esigenze informative di limitate categorie di stakeholder componenti la struttura organizzativa dell’azienda (dipendenti, dirigenti, ecc.).
Tali documenti hanno principalmente come obiettivo la valutazione dell’impatto dell’azienda delle condizioni di vita e di lavoro dei dipendenti (sicurezza del lavoro, antinfortunistica, ecc.) e tralasciano la considerazione delle variabili esterne, influenzate direttamente o indirettamente dall’operato della stessa (quali il consumo di risorse non rinnovabili, la diffusione delle conoscenze, il miglioramento delle relazioni industriali, ecc.).
Nei documenti a carattere esterno il nucleo informativo si allarga, fino a comprendere classi di portatori di interessi esterni rispetto alla struttura aziendale.
Si realizza cosi una funzione informativa più ampia, mirata al soddisfacimento delle esigenze conoscitive d una moltitudine di stakeholder, riconducibili all’ambiente sociale in senso ampio.
Tali documenti hanno come oggetto la rendicontazione in merito alla compatibilità tra l’operato dell’azienda e il mondo ad essa circostante, definibile come ambiente in cui essa opera.

Tipologia	Ambiti sociali in cui si crea/utilizza l'informazione	Utilizzo
Bilancio sociale "interno" ⇩ *Bilancio sociale*	Management quadri/tecnici	Relazioni pubbliche a tutela dell'immagine
	Operai Azionisti	Negoziazione, consultazione, partecipazione
	Clienti, Fornitori Finanziatori	Rispondenza ai vincoli socio-economici imposti
	Stato Collettività locali Gruppi informali di pressione	Programmazione e controllo della gestione economico-sociale

Tabella 2.1 Fonte: Beda 2004.

A seconda degli argomenti considerati nella formulazione del resoconto sociale è possibile distinguere tra bilanci o rendiconti completi o parziali.

I primi sono redatti in funzione di un'integrale valutazione degli effetti sociali inerenti all'attività dell'azienda che conferisce il carattere della completezza al bilancio sociale in termini di assenza di omissioni e di considerazione degli effetti positivi e negativi nella trattazione degli argomenti.

Tali requisiti, in assenza di norme o di principi riconosciuti in materia non sono riscontrabili oggettivamente e univocamente determinabili. E', dunque lasciato spazio alla rendicontazione parziale. In questo senso la parzialità nei contenuti può essere intesa come esclusività degli stessi in funzione degli obiettivi informativi stabiliti.

Essa può riguardare:

- gruppi di soggetti con i quali l'azienda intrattiene rapporti;
- effetti sociali connessi ad alcune funzioni d'impresa;
- soli effetti positivi che l'attività d'impresa produce sulla società;
- soli effetti negativi dell'attività.

Al fine di garantire appieno la funzione informativa del bilancio sociale, è necessario che il processo di formazione dello stesso sia ispirato al rispetto dei seguenti principi:

- *responsabilità*, nei termini di una chiara identificazione delle categorie di stakeholder cui l'azienda deve rendere conto per la sua attività;
- *identificazione*, nei termini di una completa informazione riguardo alla proprietà e al governo dell'azienda, per favorire la chiara percezione delle responsabilità da parte dei terzi;
- *trasparenza*, intesa come attitudine del bilancio sociale a rendere chiari il procedimento logico di formazione e gli elementi discrezionali adottati;
- *inclusione* di tutti gli stakeholder identificati, motivando eventuali esclusioni ed esplicitando la metodologia di indagine e di reporting adottata;
- *coerenza* delle politiche e delle scelte di management con i valori dichiarati;

- *neutralità*, in termini di imparzialità e indipendenza rispetto ad interessi di parte;
- *competenza di periodo*, intesa come rilevazione degli effetti sociali nel momento in cui si realizzano come tali e non in quello della relativa manifestazione finanziaria;
- *prudenza*, intesa come attitudine a rappresentare gli effetti ambientali positivi e negativi, in modo da non sopravvalutare il quadro della realtà aziendale;
- *comparabilità*, intesa come confrontabilità dei bilanci sociali nello spazio e nel tempo;
- *chiarezza* sia per le scelte aziendali che per il procedimento seguito nella realizzazione;
- *significatività* degli eventi di varia natura prodotti sulla realtà circostante;
- *verificabilità* dell'informazione, attraverso la ricostruzione del processo di raccolta e rendicontazione dei dati;
- *attendibilità*, intesa come rappresentazione fedele degli accadimenti;
- *autonomia* delle terze parti coinvolte nella redazione del bilancio sociale in termini di indipendenza di giudizio.

2.2 CODICE ETICO

Un altro strumento che fa da fulcro di un atteggiamento responsabile è il codice etico, o di condotta.

Esso è un vero e proprio corpo di norme interne tese a regolare tutti i rapporti commerciali dell'impresa.

Dall'analisi condotta nel 2007 dall'OCSE su un campione di 236 codici internazionali, risulta che i temi prevalentemente trattati sono:

condizioni di lavoro (ambiente, discriminazione e molestie, salari, lavoro minorile, libertà di associazione, diritti umani), rapporti verso fornitori e consumatori, protezione ambientale, corruzione, concorrenza e trasparenza nelle informazioni.

La redazione di questi pacchetti normativi da parte delle imprese rivela la reale intenzione di mettere in atto programmi di responsabilità sociale, specialmente nel caso di grandi gruppi nazionali o multinazionali (De Pauli 2011).

L'attuazione dei principi contenuti nel codice etico è affidata di solito ad un Comitato Etico.

La struttura del Codice Etico può variare da impresa a impresa, ma generalmente viene sviluppato su quattro livelli:

1. I principi etici generali che raccolgono la mission imprenditoriale ed il modo più corretto di realizzarla;

2. Le norme etiche per le relazioni dell'impresa con i vari stakeholder (consumatori, fornitori, dipendenti, ecc.);
3. Gli standard etici di comportamento:
   - Principio di legittimità morale
   - Equità ed eguaglianza
   - Tutela della persona
   - Diligenza
   - Trasparenza
   - Onestà
   - Riservatezza
   - Imparzialità
   - Tutela ambientale
   - Protezione della salute;
4. Le sanzioni interne per la violazione delle norme del codice.

Le imprese, come tutti gli individui ed organizzazioni di una società, rispondono delle loro azioni sul piano della convergenza tra condotta adottata ed etica sociale condivisa dalla comunità nella quale essa opera.
In ogni caso vi sono imprese e imprese, quelle di piccole e medie dimensioni, nelle quali solitamente le scelte intraprese sono il risultato delle decisioni prese da un singolo individuo, o le grandi imprese nelle quali vi è una vera e propria struttura decisionale interna.
In generale, l'etica d'impresa concerne i problemi di applicazione di principi etici nell'ambito di organizzazioni complesse. Tali principi si possono articolare (Mio 2005):

- Nell'individuazione e nella graduazione dei valori etici da porre a base della vita aziendale;
- Nella trasmissione di questi valori all'interno della struttura organizzativa;
- Nella loro corretta adozione nei vari problemi di scelta.

Caratteristiche prevalenti dell'etica d'impresa sono la relatività e il pragmatismo; la prima indica la difficoltà nel distinguere ciò che è etico e ciò che non lo è nell'agire imprenditoriale, senza contestualizzare l'azione o senza fare riferimenti ai valori dei singoli individui; la seconda sottolinea la necessità di concretezza nella risposta imprenditoriale.
All'etica d'impresa possono poi venire attribuiti due diversi significati: etica come ricerca di legittimazione sociale, etica come rispetto delle leggi.

Nel primo caso l’impresa cerca l’appoggio della comunità circostante per consolidare la propria immagine e aumentarne il prestigio, integrando la propria proposta aziendale con i valori autoctoni dell’ambiente che la circonda.
Il secondo caso corrisponde alla forma di condotta più semplice e per certi versi scontata di un’impresa, ovvero quell’agire diligentemente nel rispetto delle norme e delle leggi vigenti del contesto di riferimento.

2.3 ISO 26000

Il 1 ° novembre 2010, è stato pubblicato lo standard ISO 26000 sulla responsabilità sociale. Questa pubblicazione è stata il risultato di un intenso lavoro globale di 5 anni di coinvolgimento degli stakeholder. Utilizzando e basandosi sui processi di sviluppo ISO, il gruppo di lavoro ISO sulla responsabilità sociale ha incluso più di 450 partecipanti esperti e 210 osservatori, da 99 paesi e 42 organizzazioni.
Come parte dello sforzo, ISO ha stabilito protocolli d'intesa con l'International Labour Organization (ILO), così come la United Nations Global Compact (UNGC) e l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE), con obiettivi primari di modificare non i loro rispettivi strumenti di Responsabilità Sociale (SR), ma per completare il loro lavoro e fornire un’autorevole guida internazionale volontaria per tutte le organizzazioni.
ISO 26000 non è un sistema standard di gestione, né è previsto o appropriato per la certificazione o uso normativo. Tuttavia, ISO 26000 distilla in modo efficace la comprensione globale di ciò che è la responsabilità sociale, e ciò che le organizzazioni devono fare per operare in modo socialmente responsabile.
La norma stabilisce in particolare indicazioni su: concetti, termini e definizioni; le tendenze di fondo e le caratteristiche di SR (Report di sostenibilità); principi e pratiche in materia di SR; le materie fondamentali e le questioni di SR; l'integrazione, attuando e promuovendo un comportamento socialmente responsabile in tutta l'organizzazione e; attraverso le sue politiche e le pratiche che rientrano nella sua sfera di influenza, l'identificazione e coinvolgimento degli stakeholder; la comunicazione degli impegni, delle prestazioni e altre informazioni relative al SR.

2.4 AUDITING SOCIALE

L’Auditing sociale è spesso erroneamente interpretato come un'altra forma di controllo per determinare l'accuratezza del bilancio, dei dati statistici o dei report e la correttezza dei fatti che essi presentano.

Un auditing finanziario convenzionale si concentra su documenti finanziari e il loro controllo avviene da parte di un revisore esterno seguendo principi contabili finanziari, mentre il concetto di Auditing sociale è più completo, avente una portata superiore a quella della revisione contabile tradizionale.

In generale, l’auditing sociale si riferisce ad un procedimento per misurare, comprendere e migliorare le prestazioni sociali dell'attività di un'organizzazione (Chaturvedi 2002).

L’auditing sociale è distinto dalla valutazione in quanto è un processo generato internamente di cui l'organizzazione stessa ne modella il procedimento secondo i suoi obiettivi dichiarati.

In particolare, si mira a coinvolgere tutte le parti interessate nel processo. Misura le prestazioni sociali oltre che per ottenerne un miglioramento anche per aumentare la precisione su quanto è stato già fatto.

L’auditing sociale esamina le prestazioni di un reparto / programma nei confronti dei suoi valori fondamentali dichiarati alla luce dei valori della comunità e della distribuzione dei benefici tra i diversi gruppi sociali che vengono raggiunti attraverso principi di buon governo.

L’auditing sociale aggiunge un'altra dimensione di misure chiave delle prestazioni per la creazione della ricchezza sociale in forma di reti utili e trasparenti per gli stakeholder.

La creazione di ricchezza sociale è uno dei contributi chiave dell’auditing sociale.

L’auditing sociale rafforza la legittimità dello stato, come la fiducia tra lo Stato e la società civile.

L’auditing sociale si propone come un supplemento di controllo all’auditing convenzionale per aiutare i dipartimenti governativi / enti pubblici a comprendere e migliorare le loro prestazioni così come sono percepite dagli stakeholders (Chaturvedi 2002).

L’auditing sociale è un processo continuo, spesso fatto in cicli di 12 mesi che portano alla preparazione di documento annuale di auditing sociale o di un report di organizzazione.

L’auditing sociale si avvale di tecniche partecipative per coinvolgere tutti gli stakeholder a misurare,

a comprendere, riportare e migliorare le performance sociali di un'organizzazione o di un'attività.

Gli stakeholder sono al centro del concetto di auditing sociale, la connettività tra

l'organizzazione e le parti interessate costituisce il nucleo del concetto di controllo sociale.
Ci sono due versioni della teoria degli stakeholder, che ritraggono la connettività:

1. L'interrelazione tra l'organizzazione e stakeholders è garantita dalla società e comporta l'assunzione di responsabilità e il dovere di diffondere le informazioni sull'attività dell'organizzazione. In questo caso, l'auditing sociale rappresenta un modo per colmare il divario tra le responsabilità dell'organizzazione e le diffusione delle informazioni.

2. La stessa organizzazione identifica i soggetti a seconda dell'importanza data alle interrelazioni con alcuni agenti esterni. In questo caso, le informazioni diventano uno degli elementi più importanti per gestire le relazioni con gli stakeholders al fine di guadagnare il loro sostegno e approvazione.

Sebbene diverse, queste due teorie concordino sul dare il potere di diffondere informazioni più in generale alle organizzazioni, al fine di rafforzare la loro propria legittimazione e il consenso derivante dall'opinione pubblica.
L'auditing sociale non studia ciascun gruppo di stakeholder separatamente. Essi devono essere considerati nel loro insieme, perché le loro preoccupazioni non si limitano alla difesa del loro interesse immediato.
Come risultato, l'auditing sociale lavora sui componenti di politica sociale di un'organizzazione (etica, lavoro, ambiente, comunità, diritti umani, ecc), e per ogni soggetto, il revisore sociale analizza le aspettative. Così, la politica sociale di un'organizzazione dovrebbe anche far parte del concetto di auditing sociale.
L'analisi degli stakeholder, quindi, fornisce una base per la revisione e la struttura dell'auditing sociale.
L'ambito dell'auditing sociale includerebbe quindi i seguenti componenti della politica sociale dell'organizzazione in questione:
• **Etica**: La politica sociale dell'organizzazione dovrebbe rappresentare la partecipazione dell' organizzazione in una serie di attività che non sono ritenute offensive per i propri stakeholder. Così, la politica sociale dell'organizzazione dovrebbe contenere valori che l'organizzazione promette di rispettare.
• **Lavoro**: Le politiche dovrebbero affrontare anche gli incentivi in termini di formazione, pianificazione delle carriere, compensi, premi e vantaggi legati al merito, l'equilibrio tra lavoro e vita di famiglia, nonché i meccanismi che garantiscano la non discriminazione e le non

molestie..
• **Ambiente**: La politica sociale dovrebbe contribuire alla riduzione dei danni causati all'ambiente.
• **Diritti umani**: anche i diritti umani dovrebbero essere parte della politica sociale dell'organizzazione.
• **Comunità**: le politiche includono collaborazioni con le organizzazioni locali di volontariato, con
istituzioni finanziarie e il coinvolgimento dei dipendenti. L'organizzazione può avviare un progetto
come ad esempio la rigenerazione di un quartiere povero afflitto da disoccupazione, da povertà, basso livello di istruzione, e da tensioni comuni.
• **Società**: la politica sociale dell'organizzazione in questione dovrebbe investire o sviluppare partnership al di là della comunità. Per esempio, cause related marketing, cioè, commercializzare un prodotto dando una piccola percentuale delle vendite verso la carità.
• **Compliance**: Le politiche devono affrontare i cambiamenti nelle regole relative alla sua forza lavoro, i suoi prodotti, la sua amministrazione, e i suoi rapporti.

2.4.1 Principi dell'Auditing sociale

Il principio più importante dell'auditing sociale è quello di ottenere prestazioni sempre migliori rispetto agli obiettivi sociali scelti.
Otto principi specifici e fondamentali sono stati identificati dalle pratiche di auditing sociale in tutto il mondo.
• **Multi-prospettiva**: Puntare di rispecchiare le opinioni (voci) di tutte quelle persone (Stakeholders) coinvolti o interessati all'organizzazione / dipartimento / programma.
• **Globale**: mira a (eventualmente) far un report su tutti gli aspetti del lavoro dell'organizzazione
e prestazioni.
• **Partecipativo**: incoraggia la partecipazione degli stakeholders e la condivisione dei loro valori.
• **Multidirezionale**: gli stakeholders condividono e danno feedback su molteplici aspetti.
• **Puntuale**: si propone di produrre conti sociali su base regolare in modo che il concetto e la pratica siano integrati nella cultura dell'organizzazione coprendo tutte le attività.
• **Comparativo**: Fornisce un mezzo con cui l'organizzazione può confrontare le proprie prestazioni di ogni anno con appropriate norme esterne o valori di riferimento e fornire

confronti tra le organizzazioni che svolgono un lavoro simile di reporting.

• **Controllato**: Assicura che i conti sociali sono controllati da una persona esperta o da un'agenzia senza alcun interesse nell'organizzazione.

• **Trasparenza**: Assicura che i conti controllati siano comunicati agli stakeholders e alla più ampia comunità nell'interesse di responsabilità e trasparenza.

Questi sono i pilastri dell'auditing sociale, dove impostazioni socio-culturali, amministrative, giuridiche e democratiche costituiscono la base per l'operatività.

Il processo di Audit sociale è inteso come un mezzo per l'impegno sociale, la trasparenza e la comunicazione delle informazioni, portando ad una maggiore responsabilità decisori, rappresentanti, dirigenti e funzionari.

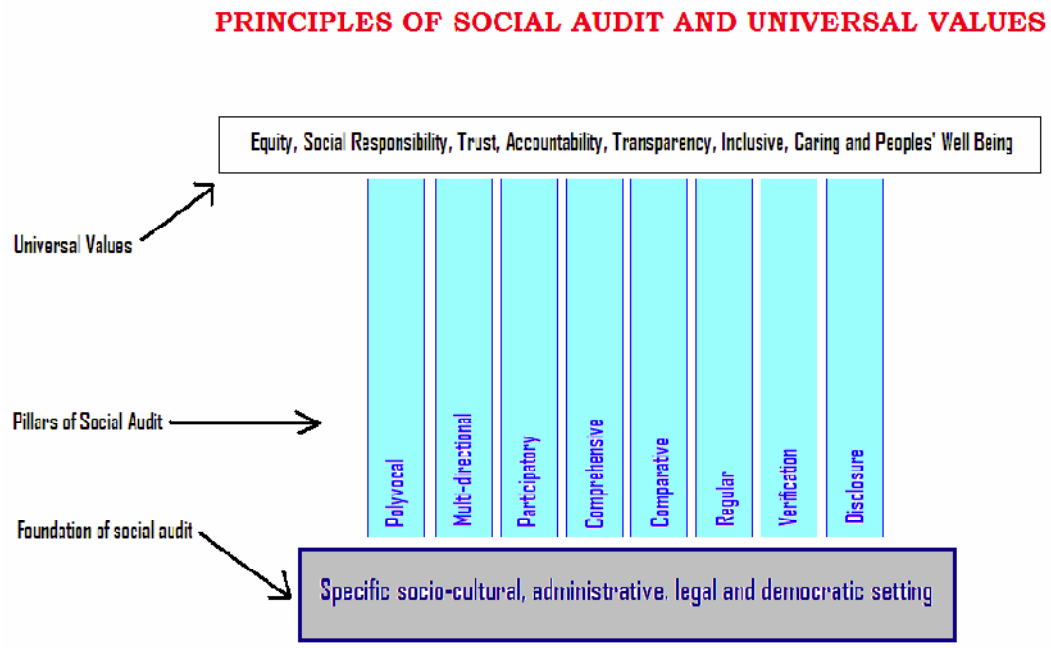


Tabella 2.2 Fonte: Gray 2011.

2.4.2 Usi e funzioni dell'Auditing sociale

L'auditing sociale può essere utilizzato come strumento per fornire contributi critici e per valutare correttamente l'impatto delle attività di governo sul benessere sociale dei cittadini, valutare i costi sociali e misurare i benefici sociali maturati a seguito di qualsiasi implementazione del programma (Chaturvedi 2002).

Le prestazioni dei servizi pubblici vengono monitorate attraverso vari meccanismi, in diversi stati. Tuttavia, queste pratiche non riflettono adeguatamente i benefici sociali più ampio, della comunità e ambientali.

Pertanto, per acquisire informazioni sugli aspetti sociali, i costi e i benefici di un programma /

attività, l'auditing sociale può essere utilizzato per fornire input specifici per i seguenti:
• Per controllare l'impatto sociale ed etico e le performance dell'organizzazione;
• Per fornire una base per la definizione della strategia di gestione in modo socialmente responsabile oltre alle strategie di progettazione;
• Per facilitare l'apprendimento organizzativo su come migliorare le performance sociali;
• Per facilitare la gestione strategica delle istituzioni (tra cui la preoccupazione per la loro influenza
e l'impatto sulle organizzazioni sociali e sulla comunità);
• Per informare la comunità, il pubblico, le altre organizzazioni e istituzioni in merito all'assegnazione delle loro risorse (tempo e denaro), questo si riferisce a questioni di responsabilità, etica (ad esempio etica degli investimenti), ecc.

2.4.2 I vantaggi dell'Auditing sociale per le imprese (e le istituzioni)

I vantaggi di auditing sociale sono i seguenti:

1. Migliora la reputazione: Le informazioni generate dall'auditing sociale possono dare una conoscenza cruciale sulla performance etica delle istituzioni e di come gli stakeholders percepiscono i servizi offerti dal governo.
In un'epoca in cui vengono confrontati tutti i servizi e dove i cittadini sono sempre più consapevoli attraverso le "carte dei cittadini", l'auditing sociale aiuta il legislatore e il dirigente a identificare le aree problematiche e fornisce l'opportunità di assumere un atteggiamento proattivo e creare soluzioni.

2. Avvisa i policymaker sulle tendenze degli stakeholders: L'auditing è uno strumento che aiuta i manager a capire e anticipare le preoccupazioni degli stakeholders. Questo strumento fornisce informazioni essenziali circa gli interessi, le prospettive e le aspettative degli stakeholders facilitando l'interdipendenza che esiste tra il governo e la comunità.

3. Influisce positivamente sul cambiamento organizzativo: l'auditing sociale individua obiettivi organizzativi da migliorare ed evidenzia i progressi sulla loro attuazione e completezza. Inoltre, integrando l'auditing sociale nei sistemi di gestione esistenti, i dipendenti responsabili giorno per giorno del processo decisionale possono considerare in modo più efficace le

questioni degli stakeholders e le loro preoccupazioni.

4. Aumenta la responsabilità: a causa della forte enfasi sulla trasparenza e la responsabilità per i dipartimenti governativi, le informazioni comunicate devono essere eque e precise.
L'auditing sociale utilizza una verifica esterna per verificare che il bilancio sociale sia comprensibile e completo.
Un auditing controllato dall'esterno può aggiungere credibilità agli sforzi dell'impresa.
Ma la più grande dimostrazione dell'autenticità dell'auditing sociale è dimostrare il modo in cui le prestazioni dell'impresa migliorano nel tempo in relazione alla sua mission, ai valori e agli obiettivi.

5. Aiuta a ri-orientare e ri-mettere a fuoco le priorità: l'auditing sociale potrebbe essere un utile strumento per aiutare le imprese a rimodellare le proprie priorità in sintonia con le aspettative della gente.

6. Fornisce una maggiore fiducia in ambito sociale: può consentire alle istituzioni ad agire con maggiore fiducia in settori sociali che sono stati trascurati nel passato o a cui è stata data una priorità più bassa.

3 COMUNICAZIONE AMBIENTALE

L’impresa ha sempre comunicato con il mondo circostante, ma mentre inizialmente la comunicazione si limitava a trasferire ai terzi (per lo più azionisti e finanziatori) la conoscenza di dati e informazioni, oggi la comunicazione cerca anche il consenso degli interlocutori, e quindi, in funzione della diversità degli interlocutori e della complessità dei rapporti intercorrenti, si è evoluta per assumere funzioni nuove ed essenziali per la gestione aziendale.
L’ambiente deve essere considerato quale capitale produttivo dell’impresa, ma poiché tale capitale naturale è patrimonio comune della collettività (di quella presente e di quella futura) l’impresa deve necessariamente comunicare per “colloquiare” con la collettività, quindi non solo per rendere conto dell’utilizzo di tale capitale, ma anche per essere autorizzata ad utilizzarlo secondo le politiche e i programmi esposti.
Negli ultimi anni, c'è stato un incremento del focus nell’attività aziendale sul concetto di corporate social responsibility (CSR) e in particolare su una delle sue piattaforme centrali, la nozione di sostenibilità, e in particolare lo sviluppo sostenibile sviluppo.

Sostenibilità significa pertanto che la società deve usare una risorsa che non può più essere rigenerata, ciò può essere definito in termini di capacità di carico dell'ecosistema (Hawken, 1993) e descritto con modelli input-output di consumo di risorse.
La visualizzazione di un organizzazione come parte di un più ampio contesto sociale e sistema economico implica che questi effetti devono essere presi in considerazione, non solo per la misurazione di costi e valore creati nel presente, ma anche per il futuro del business stesso.
Questo approccio alla sostenibilità si basa sull'ipotesi Gaia (Lovelock, 1979) - un modello in cui l'intera l'ecosfera, e tutta la materia vivente in esso, è co-dipendente dalle sue varie sfaccettature e ha formato un sistema completo. Secondo questa ipotesi, questo sistema completo, e tutti i suoi componenti, sono interdipendenti e altrettanto necessari per il mantenimento della Terra come un pianeta in grado di sostenere la vita.
A questo livello, le misure della sostenibilità prenderebbero in considerazione il tasso in cui le risorse vengono consumate dall'organizzazione in rispetto al tasso al quale le risorse possono essere rigenerate. Operazioni non sostenibili possono essere risistemate per lo sviluppo sostenibile o con la pianificazione di un futuro privo di risorse attualmente necessarie. In pratica le imprese per lo più tendono a puntare verso una minore insostenibilità aumentando l'efficienza nel modo in cui risorse vengono utilizzate.

La sostenibilità è un tema controverso, perché significa cose diverse per persone diverse. Tuttavia vi è una crescente consapevolezza (o una diminuzione dell'ingenuità) che si è, veramente, coinvolti in un dibattito sul significato della sostenibilità e, soprattutto, l'importanza che essa deve avere nelle pratiche aziendali affinché venga implementata l'efficienza produttiva facendo fronte ad una sempre maggiore scarsità di risorse.
Pertanto, vi sono quattro aspetti della sostenibilità, che devono essere riconosciuti e analizzati, e cioè:

• l'influenza sociale, che possiamo definire come una misura dell'impatto che la società ha sull'impresa in termini di influenza degli stakeholder;
• l'Impatto ambientale, che definiamo come effetto delle azioni dell'impresa sul suo ambiente geofisico;
• la cultura organizzativa, che possiamo definire come il rapporto tra l'impresa e i suoi stakeholder interni, in particolare i dipendenti, e tutti gli aspetti di tale rapporto e
• la Finanza, che possiamo definire in termini di ritorni adeguati per il livello di rischio intrapreso.

Questi quattro aspetti devono essere considerati come dimensioni chiave della sostenibilità, di cui sono tutti ugualmente importanti.

Nel mondo delle imprese la comunicazione rientra a pieno titolo tra gli strumenti non solo operativi ma anche strategici e gestionali con cui le diverse organizzazioni gestiscono le loro attività e perseguono i loro obiettivi (Jamison et al. 2005).
La diffusione generalizzata della comunicazione comporta la crescente esigenza di una sua specializzazione. Sono tante e tali le tematiche che ogni soggetto è tenuto ad affrontare, di fronte ad altrettanti numerosi interlocutori portatori di interesse distinti che non è pensabile una comunicazione universale e standard.
Una definizione teorica di comunicazione ambientale d'impresa è ancora difficile, considerata la complessità degli aspetti in gioco che determinano e caratterizzano la comunicazione d'impresa in generale (Jamison et al. 2005).
L'eterogeneità degli interlocutori di riferimento, degli obiettivi, dei contenuti, degli strumenti, alcuni dei quali già consolidati, rendono difficile una definizione di questa nuova tipologia di comunicazione in piena evoluzione.
I fattori che portano le imprese a comunicare volontariamente le questioni ambientali possono essere di carattere economico, come sociale e culturale, si va dal semplice miglioramento delle performance ambientali dell'impresa, alla produzione di prodotti eco-efficienti, all'individuazione di nuove opportunità commerciali e nuovi mercati, il risparmio di costi e la

prevenzione di responsabilità legali future, la volontà di dimostrare una sensibilità sociale e ambientale per ottenere una cittadinanza dell'impresa o allo sviluppo delle capacità e del know-how nella gestione ambientale (Jamison et al. 2005).

Con il termine *informazione ambientale e sociale* si intende riferirsi al flusso informativo rivolto all'interno dell'azienda, destinato cioè ai manager per il supporto delle decisioni.

Può concretizzarsi in report di diversi tipi, da report di esclusiva afferenza ambientale e sociale (report della variabile ambientale e sociale), piuttosto che in report gestionali nei quali gli aspetti ambientali e sociali vanno ad inserirsi all'interno di un quadro informativo più ampio (report con la variabile ambientale e sociale).

Il flusso informativo destinato all'esterno dell'azienda prende invece il nome di *comunicazione ambientale e sociale*. Anche qui si può trattare di documenti interamente dedicati al tema ambientale e sociale (report ambientale e sociale), oppure di documenti nei quali tali aspetti sono presenti unitamente ad altri (ad es. l'informativa ambientale del bilancio di esercizio) (Mio 2005).

La teoria ha identificato quattro diversi atteggiamenti che può assumere l'impresa nella comunicazione ambientale e che variano in funzione degli obiettivi e degli interlocutori (Cisi 2003, Mio 2005):

- *Passivo*, è l'atteggiamento di quelle imprese che vedono nell'ambiente un vincolo, fonte di costi aggiunti, causa di complessità ed evita quindi di includerlo nei propri ragionamenti.

  Si preferisce posporre il problema ambientale all'eventuale sanzione piuttosto che prevenire la sanzione stessa. L'intervento sarà sempre a valle dei processi (end of pipe). E' normalmente un'azienda poco innovativa, perché l'innovazione porta l'azienda a confrontarsi con i temi ambientali. In queste condizioni l'impresa si limita ad informare – piuttosto che comunicare – nei limiti di quello che le istituzioni le impongono. I dati ambientali non sono conosciuti o sono tenuti segreti per il pericoloso effetto della loro comunicazione. I temi ambientali ovunque evitati perché temuti.
- *Adattivo*, è l'atteggiamento di quelle aziende che valutano l'impegno ambientale come una necessità, prendendo coscienza delle responsabilità aziendali verso l'ambiente circostante.

  Apportano le modifiche alla loro attività in quanto vi riconoscono riduzioni di costi o più alti margini di profitto, ma limitano la loro valutazione all'aspetto tecnico-produttivo e non a quello strategico offerto dall'ambiente. La comunicazione cresce e si articola rispetto alle aziende passive, ma continua ad essere informativa, ove non sia

opportunistica e di facciata. Si prevede la necessità di dare risposte più esaurienti solo a seguito di specifiche sollecitazioni provenienti dalla pubblica amministrazione, dalla comunità locale, dai gruppi di pressione.

- *Reattivo*, quando l'azienda comincia a vivere la responsabilità ambientale reagendo a stimoli esterni, scegliendo tecnologie pulite, destinando una parte delle proprie risorse al governo della variabile ambientale per non perdere opportunità di mercato. L'azienda perciò, cerca di progredire tecnologicamente per non restare indietro, ma l'ambiente è sempre concepito nell'ambito dei possibili vantaggi economici di breve e di lungo periodo.
- *Proattivo*, sono le aziende che hanno internalizzato la variabile ambientale, avendone valutato positivamente l'importanza in termini di efficienza, di qualità, di sviluppo, di competizione, e quindi anticipano i tempi con soluzioni di medio periodo, tengono sotto stretto controllo gli indicatori di efficienza ambientale per garantire il costante progresso dei processi produttivi e della qualità dei prodotti.

  Nel caso di queste imprese, la comunicazione assume un ruolo fondamentale non solo in termini di informazione, ma in quanto fondamentale strumento di gestione ambientale integrato con altri strumenti e tutti i processi aziendali risultano permeati dalla variabile ambientale come elemento da ottimizzare. In questa tipologia la comunicazione si caratterizza per la sua programmazione, per gli strumenti utilizzati e per le iniziative non solo di comunicazione unidirezionale ma di dialogo interattivo con i vari stakeholder.

  Ne consegue che la comunicazione ambientale riflette il profilo culturale dell'impresa ed il grado di evoluzione del suo management (Manni 1998).

In base agli strumenti utilizzati ed in base ai diversi destinatari della comunicazione, gli obiettivi della comunicazione ambientale sono quelli di:

- Informare e aggiornare;
- Convincere e persuadere;
- Coinvolgere e motivare.

L'informazione oltre la semplice comunicazione di dati deve sempre convincere e persuadere gli interlocutori in merito all'identità, ai progetti, alle azioni, ai risultati e alle politiche ambientali dell'impresa, con il fine ultimo di creare credibilità e fiducia, coinvolgendo gli interlocutori intorno alle iniziative intraprese dall'azienda.

A seconda dell'atteggiamento passivo, adattivo, reattivo , proattivo, e degli obiettivi di comunicazione, l'impresa si avvarrà di mezzi diversi, compresi gli usuali veicoli pubblicitari,

nel caso in cui l'obiettivo sia di promuovere particolari prodotti facendo leva sulle loro qualità ambientali (green marketing) (Hart 2000).
Le etichette ecologiche (ecolabel) sono un mezzo di comunicazione in crescente diffusione; il primo programma di etichettatura ecologica è stato il tedesco Angelo Azzurro che risale al 1977.
Il primo progetto sovranazionale è il White Swan, cigno bianco, che unisce Norvegia, Svezia; Finlandia e Islanda. Nel 1992 la Comunità Europea con il regolamento n.880/92 ha introdotto l'Ecolabel.
Per comunicare sui programmi e le iniziative ambientali e sociali (comunicazione propositiva) sono stati adottati molti e variegati strumenti: rapporti ambientali, dichiarazioni ambientali (regolamento EMAS), rapporti sociali, campagne pubblicitarie.
Per avviare il dialogo l'impresa può proporre processi di consultazione dei suoi interlocutori, con interviste, questionari, riunendoli in comitati di riferimento (Hart 2000).
La comunicazione di reazione, può essere regolata dalla legge come la comunicazione di valutazione di impatto ambientale (VIA) per l'installazione di un impianto o di un sito.
La comunicazione di risposta non evidenzia posizioni a priori contrapposte, è utilizzata per evitare conflitti, non per sanare quelli già in essere.
L'impresa convoca convegni, partecipa a meeting pubblici per rispondere ai cittadini, pubblica brochure che spiegano particolari processi, le caratteristiche della produzione, crea momenti di interazione con la comunità come l'apertura delle fabbriche a tutti gli interessati in determinati giorni dell'anno (Capecchi 2005).

Nella crescente competizione, la vita e la sopravvivenza dell'impresa dipendono dalla sua capacità di anticipare i competitors nella percezione e individuazione delle nuove necessità ed interessi, e dalla tempestività della reazione.
Questa è la ragione per cui le imprese, in assenza di un obbligo legale, hanno iniziato sin dal lontano 1950 ad inserire informazioni ambientali all'interno dei loro bilanci assumendosi le relative responsabilità.
Via via che le esigenze e le aspettative della comunità si trasformano inducendo nella variabile ambientale una crescente valenza economico-patrimoniale nel breve e nel lungo termine, le imprese sono coinvolte in un processo che le vede in parte costrette in parte incentivate a rappresentare e descrivere, anche attraverso il bilancio d'esercizio, la relazione che le lega all'ambiente (Jamison et al. 2005).

Studi recenti indicano che l'informativa ambientale in sede di bilancio d'esercizio è ancora poco diffusa, disomogenea ed improntata a soluzioni improvvisate (Mazurkiewicz 2008). In assenza di specifiche indicazioni – da parte del legislatore o di altri soggetti istituzionali – su quali informazioni in materia ambientale debbano essere rese in bilancio, si tende a dare il minimo.

La ragione principale è che le aziende – quando non la ignorano – temono l'informazione ambientale (Biello 2005). Timore a volte giustificato dalla consapevolezza che certi dati e fatti non devono essere resi pubblici. Ma timore spesso nato dalla consapevolezza di non conoscere i confini della questione – anche da un punto tecnico-scientifico – e gli effetti della eventuale comunicazione.

In definitiva non essendo in grado di gestire pienamente la questione ambientale preferiscono – comprensibilmente – attenersi al vecchio detto che il silenzio è d'oro. Quindi si preferisce l'assenza di comunicazione ad una comunicazione non perfettamente controllata.

L'indicazione di rischi di natura ambientale senza l'indicazione delle azioni intraprese per fronteggiarli – che possono andare dallo stanziamento di adeguati fondi a copertura all'interruzione di un processo produttivo -, la sopravvalutazione di macchinari che per le nuove più ristrette normative ambientali dovranno essere dismessi anzi tempo, ed altre variegate ragioni espongono l'azienda non solo a perdite d'immagine, ma anche a rischio di azioni legali da parte dei suoi stakeholder coinvolti: azionisti, banche, assicurazioni, enti locali, dipendenti, ecc (Mazurkiewicz 2008).

Man mano che le imprese riconosceranno che una maggior trasparenza verso l'esterno è interpretata come un segnale positivo, è fonte di maggior credibilità ed è necessaria per mantenere una posizione competitiva sul lungo termine, incrementeranno le informazioni ambientali in bilancio, ma sicuramente il ruolo dei soggetti istituzionali e del regolatore è irrinunciabile, soprattutto nella fase di diffusione, armonizzazione e miglioramento della qualità dell'informazione stessa (Ledgerwood 1992).

Di conseguenza – in coerenza con tutte le iniziative che si intraprendono a livello internazionale, comunitario e nazionale per perseguire l'obiettivo di uno sviluppo sostenibile – si prevede che potrebbe essere richiesto alle imprese di rendere pubbliche le informazioni riguardanti i rischi ambientali, le spese sostenute per ridurre i rischi e l'inquinamento, i programmi intrapresi e le politiche ambientali.

Sino ad oggi sono rare le disposizioni sull'informativa ambientale in bilancio, che abbiano anche effetto vincolante per le imprese.

Molto invece è stato prodotto da parte di associazioni, organizzazioni professionali e istituti di ricerca che hanno contribuito a creare una nutrita, anche se talvolta contraddittoria dottrina, ma che poco è valso per migliorare le pratiche esistenti e ad accrescere il numero di imprese attive nel campo.

La comunicazione ambientale è sostanzialmente volontaria, non sono stati stabiliti contenuti o forme obbligatori. L'ONU, la Commissione Europea, Associazioni, gruppi di professionisti, hanno lungamente dibattuto la questione della comunicazione ambientale, ed hanno prodotto una grande quantità di proposte di regolamentazione non sempre armonizzabili.
L'ONU e la Commissione Europea hanno fornito linee guida, suggerimenti e raccomandazioni, che seppur costituiscano un costante riferimento per l'autorevolezza delle fonti e indicano la strada della futura regolamentazione, non sono obbligatori, ma sono da considerare best practice.
L'offerta di comunicazione risponde alla richiesta di informazione; la comunicazione ambientale d'impresa è nata per rispondere ad una richiesta di informazione manifestata dal mercato.
Cosi difatti in assenza di obblighi, le modalità ed i contenuti dell'informazione ambientale variano in funzione delle richieste del mercato in cui operano le aziende (van Marrewijk 2003).
In Canada e Stati Uniti la maggioranza delle aziende fornisce un'informazione ambientale, fatto da ricondursi ad una legislazione specifica in Canada e alle richieste di informazione ambientale della SEC (Security and Exchange Commission) per le imprese quotate negli USA (Borghini 1998).
Anche in quei paesi dove una regolamentazione è già imposta, la materia è tutt'altro che pacificamente approdata a conclusioni stabili, ma è in continua evoluzione e non senza ripensamenti.
E' noto infatti che le impostazioni stabilite negli USA hanno portato ad effetti in parte opposti a quelli voluti – chiarezza e veridicità dell'informazione – per timore dei rischi connessi alle responsabilità personali (Hart 2000).
Lo sforzo per una regolamentazione è moltiplicato dalla necessità di giungere a una normativa di valore internazionale che standardizzi i contenuti e le modalità dell'informazione, armonizzando le differenti gestioni ambientali dei vari paesi (Hart 2000).
L'effetto dell'assenza di una regolamentazione imposta è che l'impresa deve essere in grado di stabilire autonomamente quale comunicazione ambientale vuole dare, o meglio deve, in

risposta alle richieste del mercato e in funzione del complesso di rapporti di cui l'azienda è il centro.
Significa, per l'impresa, riconoscere nell'ambiente non più una variabile operativa, i cui problemi sono affrontati unicamente in occasione di introduzioni di vincoli legislativi o di sanzioni per inquinamento di siti, ma una variabile strategica che vede coinvolti nella gestione e pianificazione i livelli più elevati della direzione aziendale e diventa una fondamentale dimensione su cui misurare le prestazioni di tutte le funzioni aziendali dalla ricerca e sviluppo all'area commerciale (Frey 2002).
La comunicazione ambientale è caratterizzata da contenuti vasti e complessi. E' necessario affiancare a dati contabili – finanziari, economici, patrimoniali – dati fisici senza dei quali l'informazione sarebbe priva di utilità per alcuni destinatari (ad esempio le collettività esposte ai rischi di inquinamento dei siti produttivi) e comunque parziale per tutti (Mazurkiewicz 2008).
La quantità di fluidi sottratti al suolo, la tipologia e la quantità di sostanze immesse nell'ambiente e i relativi effetti certi e stimati (ambientali e sociali), la descrizione delle tecnologie di produzione, stoccaggio, riciclaggio richiedono la comunicazione di dati e quantità fisiche ed estese spiegazioni tecnico-scientifiche.
Si pone quindi il problema non ancora pacificamente risolto, di ove più opportunamente tale comunicazione debba avvenire, se in bilancio, e in tale caso in quali parti dello stesso, o se al di fuori i appositi documenti, o se parte in bilancio e parte in altri appositi documenti.
La prassi – seguita dalla maggior parte delle aziende che danno un'informazione ambientale – è da limitarsi a dare nel bilancio di esercizio le sole informazioni ambientali che hanno una stretta dipendenza dalle poste contabili, e che sono essenziali per una corretta valutazione della consistenza patrimoniale dell'impresa e della sua redditività, al punto che l'assenza potrebbe significativamente inficiare la veridicità del bilancio stesso (Marziantonio 2003).
Dal momento in cui l'inquinamento e lo sfruttamento ambientale sono diventati un problema di rilevanza economica, sociale e politica a livello mondiale, i temi della contabilizzazione e rappresentazione in bilancio degli effetti ambientali dell'attività svolta hanno assunto per le imprese maggiore importanza.
Un esplicito richiamo a compiere azione rivolte alla riduzione e alla prevenzione degli effetti dell'inquinamento si individua nel V programma d'azione della Comunità Europea sull'ambiente.
Questo documento di indirizzo politico comunitario, oltre a contenere una serie di principi guida orientati a garantire uno sviluppo durevole e sostenibile, pone le basi per un'iniziativa

comunitaria rivolta alla sensibilizzazione delle imprese verso la raccolta di informazioni legate alla gestione dell'ambiente.
Il programma d'azione in oggetto, in particolare, si pone il fine tra gli altri, di aumentare la consapevolezza della responsabilità delle imprese e degli altri attori sociali sulle implicazioni ambientali delle scelte effettuate, anche attraverso l'individuazione degli sforzi economico-finanziari legati ai temi della salvaguardia ecologica.
Nello spirito comunitario, l'attenzione verso gli aspetti economico-finanziari derivanti dalla gestione dell'ambiente è strumentale al raggiungimento degli obiettivi di crescita eco-compatibile.
La conoscenza e la comunicazione di informazioni relative all'attività economica e finanziaria delle singole imprese è di importanza fondamentale per l'effettivo funzionamento del sistema economico in cui le medesime operano e di cui costituiscono il tessuto connettivo (Foster 2005).

Nella relazione al bilancio è poi contenuto un generico rinvio al reporting ambientale – quale documento del tutto separato e autonomo, tanto che non viene normalmente consegnato insieme al bilancio ma solo su esplicita richiesta – dove viene esposto l'insieme delle informazioni ambientali.
La comunicazione ambientale dovendosi espandere ben oltre quello che è il contenuto tipico di un bilancio d'esercizio, in assenza di una regolamentazione vincolante, finisce con l'essere disseminata in diversi documenti oltre che attraverso differenti forme di comunicazione (Marziantonio 2003).
Il modo in cui l'informazione ambientale viene suddivisa su più documenti ha un rilevante effetto sulla capacità di soddisfare le esigenze di informazione dei terzi.
Il primo aspetto rilevante è dato proprio dalla necessità di concatenare tra di loro le informazioni contenute nei vari documenti per permettere una corretta interpretazione della comunicazione ed una esatta percezione della reale posizione dell'impresa rispetto all'ambiente (Marziantonio 2003).
I dati contenuti nel report ambientale – spese, investimenti, accantonamenti – dovranno essere riscontrabili nel Bilancio d'esercizio.
In caso contrario verrebbe fortemente compromessa l'affidabilità della comunicazione, e incerta l'interpretazione.
Il secondo aspetto controverso è dato dal dover decidere su quali documenti l'informazione debba essere frazionata. Se per alcuni dati (litri, chili, watt, ecc.) non c'è dubbio saranno

indicati sul report ambientale – per altri non è agevole stabilirne la collocazione più corretta o efficiente.
Ma mentre il bilancio d'esercizio è un documento obbligatorio e regolamentato da disposizioni di legge, il cui obbligo di fornire un'informazione veritiera è sanzionato anche penalmente, per di più sottoposto a verifica da organi interni e da organismi esterni, gli altri documenti informativi sono essenzialmente volontari senza standard di riferimento e redatti con metodologie ancora incerte.
C'è quindi il rischio che l'informazione, man mano che si allontana dal bilancio per trovare posto altrove, diventi più imprecisa se non di sola facciata (Manni 1998).
Proprio per superare questa carenza di veridicità dell'informazione data fuori dal bilancio di esercizio le imprese hanno cominciato a sottoporre a verifica volontaria anche gli altri documenti utilizzati per la comunicazione ambientale.

Oggi un gran numero di società nei Paesi sviluppati, raccoglie, usa e distribuisce informazioni relative all'ambiente naturale. Questo riflette un cambiamento fondamentale avvenuto negli ultimi vent'anni.
Per spiegare questa crescita di interesse delle imprese per le questioni ambientali e la corrispondente attenzione ai sistemi di gestione delle informazioni adatti a gestire anche le informazioni ambientali, si possono individuare le seguenti ragioni (Martinelli 2000):

- La crescente pressione degli stakeholder interessati all'impatto delle attività dell'impresa sull'ambiente ha costretto il management aziendale a confrontarsi con i problemi ambientali;
- Il costo dell'impatto ambientale è cresciuto sensibilmente, cosi che l'importanza di molte informazioni ambientali è cresciuta di pari passo con la loro utilità nel processo decisionale, per ridurre il costo dell'impatto ambientale stesso. Ma in senso opposto il costo dell'informazione ambientale si è andato riducendo rispetto al costo complessivo dell'informazione aziendale.

A questi due specifici fattori si deve aggiungere, tra gli altri, la caduta di molte barriere commerciali, che ha portato le imprese a una più forte competizione, in cui gli aspetti ambientali costituiscono nuovi livelli di competizione sia per la riduzione dei costi sia per la differenziazione dei prodotti.
Oggi la domanda di qualità ambientale e di qualità ecologica dei prodotti non è confinata dove sono le imprese perché l'inquinamento non si confina nella regione che lo produce.

Questo costituisce un ulteriore fattore di incentivazione per le imprese a migliorare la gestione in termini di eco-efficienza e di riduzione di impatti ambientali, e di conseguenza a comunicare all'esterno dati e informazioni relativamente agli aspetti ambientali.
Le imprese hanno bisogno di materiali e di risorse intellettuali per operare, e queste risorse saranno fornite dagli individui all'esterno finché costoro percepiranno come favorevoli e utili tali relazioni (Mazurkiewicz 2008). Per verificare il permanere di tali condizioni essi hanno continuo bisogno di una quantità di informazioni che le imprese devono raccogliere, organizzare e rendere disponibili.
La ragione di fondo della comunicazione d'impresa risiede nel fatto che un'impresa è un sistema aperto, inserito in un microsistema socio-economico e ambientale, ed in quanto tale interagisce e comunica attivamente o passivamente con i suoi stakeholder.
Con il termine stakeholder si intendono tutti coloro – soggetti od organizzazioni, coscienti o meno – che detengono una parte di interessi (stake) non solo commerciale, e "che dipendono dall'impresa per la realizzazione dei loro obiettivi personali e da cui l'impresa è dipendente" (Foster 2005).
Gli stakeholder primari sono coloro che hanno un apporto diretto e ufficiale con un carattere prevalentemente di mercato. Quelli secondari hanno invece un rapporto indiretto con relazioni che entrano in gioco quando questi soggetti sono portatori di interessi influenzati e coinvolti dal comportamento delle politiche dell'impresa.
In tale scenario appare evidente che le pressioni esercitate dagli stakeholder, per loro natura in evoluzione, impongano esigenze comunicative diverse, cui l'impresa fa fronte studiando contenuti e forme appropriate.
Qualunque sia l'approccio alla comunicazione ambientale da parte dell'impresa per una efficace comunicazione orientata al dialogo è necessaria l'adozione di un percorso che inizi con l'identificazione dei propri stakeholder, cercando (Martinelli 2000):

- Di capire il contesto socio cultural in cui operano per anticipare i loro bisogni informativi;
- Di determinare gli stili ed i toni di comunicazione;
- Di scegliere gli strumenti di comunicazione più adeguati;
- Di verificare periodicamente i risultati in termini di percezione e di attese da parte dei gruppi portatori di interessi.

Un'ulteriore tipo di divisione è tra stakeholder interni ed esterni, del primo gruppo fanno parte tutti coloro che agiscono all'interno delle mura aziendali, più importanti fra tutti i manager, le cui decisioni governano l'azienda, ma che a loro volta dipendono dal sistema informativo

aziendale perché hanno bisogno di informazioni per poter prendere decisioni razionali ed efficienti .
Poiché la qualità delle decisioni manageriali dipende fortemente dalle informazioni disponibili per il processo decisionale, il sistema informativo, e in esso il sistema contabile, dovrà fornire ai manager una quantità di informazioni maggiore e più dettagliata di quella fornita al'esterno (Martinelli 2000).
Questa contrapposizione tra stakeholder interni ed esterni può avere riflessi negativi sull'efficienza del sistema contabile aziendale, perché per evitare che determinate informazioni possano diffondersi all'esterno, queste informazioni non vengono affatto gestite dal sistema contabile (Porter & van der Linde 2000).
Si prenda come esempio il caso limite, ma realistico, di un'azienda che risolve i propri problemi in tema di rifiuti smaltendoli in modo illegale, sanzionato anche penalmente.
Non solo le informazioni e i dati relativi saranno a conoscenza di pochi, anche all'interno dell'azienda, ma si cercherà di non evidenziare informazioni indirette, da cui sia possibile con procedimento indiziario, presumere che l'azienda si liberi illegalmente dei rifiuti prodotti.
L'esempio chiarisce quali ragioni siano alla base della generale sensazione secondo cui l'impresa teme l'informazione ambientale.
La conseguenza dell'occultamento di informazioni di natura ambientale è che nel sistema aziendale vi saranno dei manager che prenderanno decisioni su una base insufficiente di dati e la qualità delle loro decisioni si allontanerà proporzionalmente da quella ottimale (Porter & van der Linde 2000).
E' per tutte queste ragioni che diversi sistemi di contabilità sono venuti evolvendosi e che le organizzazioni odierne, dovendo soddisfare una moltitudine di differenti interessi devono necessariamente sviluppare nuove forme di coinvolgimento degli stakeholder per migliorare l'impatto ambientale.

Tra i più significativi strumenti utilizzati per una comunicazione volontaria specificatamente ambientale, troviamo:

- Il report ambientale;
- Il bilancio ambientale o ecobilancio;
- Le dichiarazioni ambientali EMAS;
- Le ISO 14000/14031.

Mentre il reporting ambientale è uno strumento di rendicontazione, l'ecobilancio, le ISO 14000 e l'EMAS sono essenzialmente sistemi di gestione ambientale. Le ISO sono state definite

dall'International Organization for Standardization. Mentre l'EMAS, nato per decisione della Comunità Europea, è finalizzato alla certificazione di uno specifico sito ambientale, le ISO sono predisposte per la certificazione dell'azienda nel suo insieme.

Si riscontrano in generale tre tipologie di informazioni legate all'ambiente.
Esse si distinguono per i soggetti destinatari e per il grado di rilevanza strategica (o grado di internalizzazione della variabile ambientale) ad esse associato

Grado di internalizzazione della variabile ambientale	**Tipologie di informazioni**	**Destinatari**
ALTO ⇧ BASSO	Informazioni per la *comunicazione* Informazioni per il *controllo* Informazioni "*dovute*"	Stakeholders Managers / Verificatori ambientali Istituzioni

Tabella 3.1 Fonte: Donato 2000.

e possono essere ricondotte alle seguenti (Donato 2000):

1. Informazioni *dovute*;
2. Informazioni per il *controllo*;
3. Informazioni per la *comunicazione*.

1. Le informazioni *dovute* rappresentano il livello informativo minimale necessario per le comunicazioni obbligatorie agli organismi competenti (es. Camere di commercio, Asl, enti governativi, ecc.), fornite in virtù di norme legislative specifiche.
Tali informazioni presuppongono un'attività di rilevazione limitata alle problematiche principali (es. imballaggi, movimentazione e smaltimento dei rifiuti) il cui obiettivo è quello di fornire dati quantitativo-fisici nelle forme e nelle modalità previste dal soggetto richiedente.

2. Le informazioni per il controllo sono rappresentate dai dati necessari ad un'attività interna di auditing e di controllo dei risultati ottenuti nel campo del miglioramento delle performance ambientali di processi produttivi, di singoli stabilimenti o dell'intera azienda.

3. Le informazioni per la comunicazione infine, rappresentano il complesso dei dati che l'impresa intende comunicare all'esterno ad insiemi selezionati di stakeholder, in ottemperanza

ad una politica tesa a migliorare il rapporto con il pubblico in termini di “immagine” aziendale e a dimostrare una “sensibilità” in materia di rispetto dell’ambiente.
Queste informazioni vengono estrapolate dalla base informativa delle tipologie di informazioni precedentemente definite, di cui rappresentano una rielaborazione ed una sintesi.
A seconda dei soggetti utilizzatori finali delle informazioni, gli strumenti informativi ambientali possono avere una valenza informativa interna o esterna (Hinna 2002).

a) Strumenti a valenza informativa interna

Solitamente hanno lo scopo di consentire:

- Il reperimento dei dati;
- L’elaborazione e il consolidamento dei dati ottenuti;
- Il controllo sull’ottemperanza agli obblighi di legge;
- La definizione degli obiettivi;
- Il confronto sul raggiungimento degli obiettivi stabiliti;
- La comunicazione interna dei risultati ottenuti;
- Lo svolgimento di eventuali controlli da parte di organismi ispettivi.

Gli strumenti a valenza informativa interna, qualora tendano a rappresentare globalmente i fenomeni di impatto dei processi dell’impresa secondo una logica di correlazione input-output, si possono definire come *bilanci ambientali*. Essi possono avere come oggetto di riferimento:

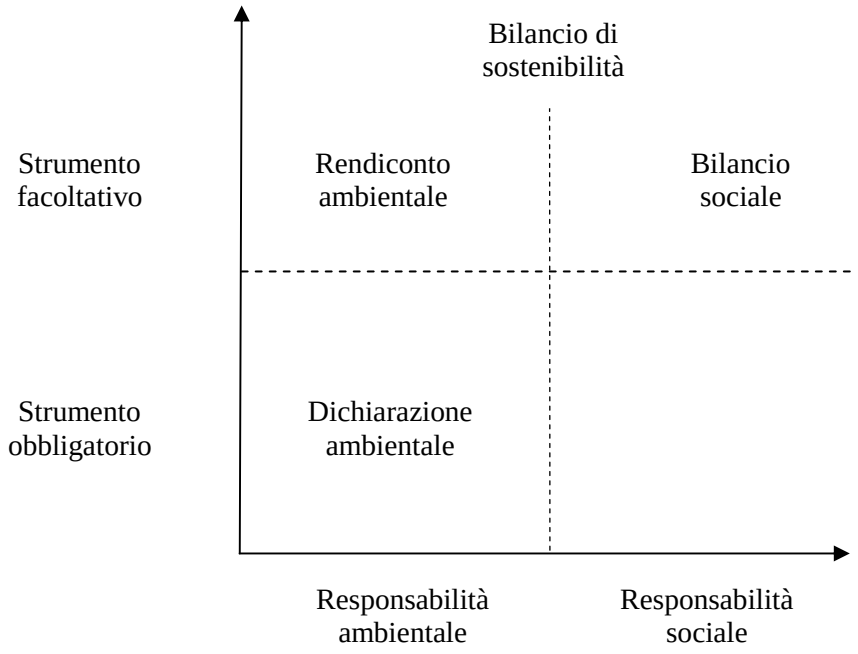
- L’organizzazione nel suo complesso;
- I singoli prodotti.

Quando l’oggetto di osservazione è rappresentato dall’organizzazione nel suo complesso si parla di bilancio ambientale d’impresa e dei correlati indicatori ambientali (informazioni di sintesi per l’analisi e il controllo ambientale).
Riferendosi all’analisi delle problematiche ambientali di un singolo prodotto, si parla invece di eco-bilancio di prodotto (o L.C.A. – life-cycle assessment).
I dati e le informazioni rilevate, elaborate e sintetizzate hanno una valenza informativa interna e rappresentano la base per successive rielaborazioni a fini di comunicazione esterna.

b) Strumenti a valenza informativa esterna

I documenti a valenza informativa esterna sono raccolte di dati e di informazioni che l'azienda produce allo scopo di comunicare la sua attività di gestione ambientale ai suoi stakeholder interni ed esterni.
Tali strumenti possono avere carattere facoltativo od obbligatorio, a seconda che siano utilizzati per scopi di mera comunicazione d'azienda, oppure a fini di comunicazione obbligatoria, in virtù di norme di legge.
Sono documenti facoltativi quelli che l'impresa produce autonomamente, senza vincoli o imposizioni né formali, né tantomeno di carattere sostanziale.
Tali strumenti informativi possono essere si carattere specifico in materia ambientale o avere caratteristiche di strumenti di portata più ampia.
Tra i primi lo strumento cui si fa riferimento è il Rendiconto ambientale d'impresa (Environmental Report).
Tra gli strumenti di portata più ampia e generale si individuano il bilancio sociale d'impresa e l'evoluzione di quest'ultimo denominata bilancio di sostenibilità.
Si può parlare inoltre di documenti obbligatori riferendosi a raccolte di informazioni che devono essere fornite dalle aziende in virtù di obblighi di legge.
Si può ricondurre a tale categoria la dichiarazione ambientale, che rappresenta lo strumento informativo obbligatorio in caso di adesione al sistema di gestione ambientale comunitario EMAS.

Figura 2 Fonte: Donato 2000.



Si possono trovare aziende che redigono report verso l'esterno in assenza di una consapevole gestione interna della variabile ambientale e sociale oppure aziende che hanno la comunicazione dei dati rilevanti alla base del proprio processo di governo.
Possono essere comunque riscontrate quattro fasi strategiche del percorso della comunicazione (Mio 2005, 2001) :

1. Fase della consapevolezza
2. Fase della gestione
3. Fase della coerenza
4. Fase dell'interiorizzazione diffusa

1. *Fase della consapevolezza* - L'azienda prende coscienza della propria responsabilità nei confronti dell'ambiente e decide di comunicarlo all'esterno. L'input può provenire sia dall'esterno (categorie di stakeholders) oppure può essere frutto di una maturazione interna. Le informazioni al'inizio sono raccolte a consuntivo e la rendicontazione è affidata a specialisti esterni, il reperimento delle informazioni è ovviamente condizionato dal tipo di sistema informativo presente all'interno dell'azienda. Il lato positivo di questa fase è che vengono sollecitati molti attori e che allo stesso tempo vi è una presa di coscienza del livello di adeguatezza del sistema informativo, il quale verrà implementato nella fase seguente.

2. *Fase della gestione* – Una volta deciso di comunicare all'esterno i dati relativi alla propria performance ambientale, è necessario predisporre adeguati strumenti che supportino il raggiungimento degli obiettivi, dando corpo alle politiche enunciate, consentendo il monitoraggio delle performance nel tempo e attivando un sistema di informazioni ambientali che possa supportare i processi decisionali inerenti alle variabili ambientali.

3. *Fase della coerenza* – Ottenuti gli effetti desiderati con la comunicazione esterna e soprattutto una volta che i processi gestionali sono stati contaminati dalla dimensione ambientale, l'azienda deve interrogarsi sul grado di coerenza complessiva delle informazioni inerenti alle tematiche ambientali e sociali, sia al loro interno, sia rispetto alle informazioni di altra natura. Non vi devono essere contraddizioni tra le informazioni che circolano all'interno dell'azienda, quelle comunicate obbligatoriamente o volontariamente all'esterno e le disposizioni legislative. Le informazioni attinenti aree diverse vengono integrate per esplicitare l'univocità dei contenuti relativi ad uno stesso oggetto (ad es. inserendo informazioni ambientali nel bilancio di esercizio).

4. *Fase dell'interiorizzazione diffusa* – A questo punto l'azienda è in grado di gestire in modo diffuso e decentrato la variabile ambientale. I sistemi informativo-contabili sono strutturati comprendendo la variabile ambientale come una delle possibili disaggregazioni delle informazioni di esercizio, inoltre le competenze del responsabile ambientale vengono condivise in molte parti dell'organizzazione per essere interiorizzate e trasformate in adeguati parametri-obiettivo.

3.1 IL REPORT AMBIENTALE

La funzione del reporting ambientale (environmental reporting) è in linea generale quella di informare il target group prescelto degli sforzi compiuti dall'impresa per il miglioramento dell'efficienza nell'uso delle risorse ambientali, il perseguimento degli obiettivi ed i programmi intrapresi per il loro raggiungimento (Herzig 2006).

Ancora oggi persone e società diverse intendono per "reporting ambientale" cose diverse. Per alcuni è inteso come un documento del tutto separato che deve essere modellato sull'esempio del bilancio, per altri è una specifica parte del bilancio stesso.

Tanto meno esistono standard di riferimento per redigere un rapporto ambientale.

Diverse organizzazioni hanno prodotto delle linee guida con l'obiettivo di uniformare i contenuti, le strutture, ed i principi di redazione, tra di esse abbiamo:

- Federation des Esperts Contables Europeens (FEE);
- Coalition for Environmentally Responsible Economies – Global Reporting Initiative (CERES – GRI);
- International Integrated Reporting Council (IIRC)
- International Insitute for Sustainable Development (IISD)
- Fondazione Enrico Mattei (FEEM)
- Confederazione Industrie Chimiche Europee (CEFIC).

Il report ambientale si avvia ad essere lo strumento centrale della comunicazione ambientale e sono molte le aziende che lo producono.

Tuttavia ad eccezione dell'EMAS perché basato su una regolamentazione Comunitaria, i report prodotti sono il frutto di autonome e slegate iniziative.

E' quindi sentita l'esigenza dell'intervento regolatore e uniformatore di un organismo sovranazionale.

Al di là delle strutture formali di classificazione delle informazioni, le linee guida esistenti mettono in evidenza i medesimi contenuti informativi.
La struttura contenutistica dei report ambientali definita in seno alle iniziative richiamate, infatti, si fonda su un sistema di informazioni in grado di rappresentare la complessità della gestione ambientale d'impresa.
Tale sistema si basa su informazioni che hanno carattere (Porter & van der Linde 2000):

- ✓ *Qualitativo*, rivolte a mettere in evidenza gli aspetti distintivi della gestione ambientale d'impresa e le principali aree in cui essa si realizza;
- ✓ *Quantitativo*, rivolte a permettere l'individuazione dei risultati ottenuti nel campo della tutela ambientale, in relazione agli sforzi profusi (tecnici, economico-finanziari, ecc.).

Le informazioni possono essere ricondotte alle seguenti classi:

1. informazioni relative all'intera impresa,
2. informazioni di management,
3. informazioni di prodotto,
4. relazioni con gli stakeholders.

1. *Informazioni relative all'intera impresa*

   In generale si può fare riferimento alle seguenti previsioni:
   - Una descrizione dell'impresa e della sua attività:
   - La presentazione della politica ambientale.

2. *Informazioni di management*

   Si possono considerare tali le informazioni relative agli aspetti di seguito riportati:
   - Management ambientale (sistema di gestione, organizzazione, responsabilità, ecc.);
   - Costi ambientali;
   - Inventario fisico degli impatti ambientali;
   - Indicatori di performance ambientale.

3. *Informazioni di prodotto*

   Tutte le linee-guida prevedono espressamente la descrizione degli interventi realizzati al fine di rendere maggiormente eco-compatibili i prodotti.

4. *Relazioni con gli stakeholders*

   Si possono considerare tali informazioni relative agli aspetti di seguito elencati:

- Gestione del rischio;
- Rapporto con la legislazione;
- Relazioni con i soggetti esterni;
- Salute e sicurezza;
- Certificazione e audit.

Vengono di seguito presentati due modelli esemplificativi, per chiarire contenuti e obiettivi del report.

Report ambientale (secondo la FEE)
Il report ambientale o environmental reporting si è imposto come uno dei principali strumenti della comunicazione aziendale, ma è urgente la necessità di migliorarne i presupposti concettuali e la qualità della comunicazione offerta.
All'inizio del 1990 solo poche compagnie producevano un report ambientale, e queste appartenevano al gruppo di industrie con i maggiori problemi di inquinamento.
Con il tempo una sempre maggior quantità di imprese produce un report ambientale, e la crescita riguarda tutte le industrie, non solo quelle maggiormente inquinanti.
Il gruppo di studio per problemi ambientali (Environmental task force) della FEE ritenendo che è giunto il momento di tradurre la prassi in uno schema che possa "aspirare al grado di pubblica accettazione di cui oggi gode il bilancio" (FEE Discussion paper 1999) ha prodotto un documento che si pone come una proposta di regolamentazione, sia come occasione di riflessione.
Secondo il documento della FEE (FEE discussion paper 1999). L'obiettivo dell'environmental reporting consiste nel:
"fornire informazioni circa l'impatto ambientale e la performance operativa dell'impresa che siano di significativa utilità agli stakeholders nel stabilire le loro relazioni con l'impresa"
Queste informazioni sono spesso date in un separato environmental report, ma possono ugualmente essere incluse nel bilancio o in altri tipi di reporting (come il financial reporting e il social/ethical reporting).
In via generale, secondo il documento, la collocazione delle informazioni non dovrebbe comportare significative differenze di credibilità ma:

- Nel caso che le informazioni siano contenute nel bilancio sottoposto ad auditing devono essere prodotte in accordo con i principi contabili;

- Nel caso che le informazioni di bilancio relative all'ambiente siano riportate in documenti differenti dal bilancio sottoposto ad auditing, dovranno essere consistenti in ogni simile informazione contenuta nei conti sottoposti ad auditing.

Quali possano essere gli utilizzatori dell'environmental reporting, e quali le loro necessità di informazione è la prima questione che viene affrontata dal lavoro della FEE.

Concettualmente ogni forma di reporting aziendale rientra in due categorie (Sprungli 2005):

- Nel primo (accountability model), presumendo che gli utilizzatori non siano in grado di determinare quali siano le informazioni di cui hanno bisogno, l'informazione data è quella che gli utilizzatori "devono sapere", anche per obblighi normativi;
- Nel secondo (users needs model) si ragiona all'opposto. Per esempio, se attraverso un processo di coinvolgimento e di discussioni, si identificano le necessità di informazione di una categoria di potenziali utilizzatori, si può adeguatamente definire il contenuto di informazioni nel reporting.

La proposta FEE nasce nell'ottica di un reporting sviluppato per rispondere a gruppi di utilizzatori preventivamente identificati di cui sono state identificate le esigenze informative.

Il quadro sistematico predisposto dello IASC differenzia sette gruppi di utilizzatori del bilancio, ma per il postulato della significatività, presume che l'informazione per gli investitori (che è quella data con il bilancio) possa soddisfare anche gli utilizzatori. Ma le ricerche svolte sulle esigenze degli utilizzatori mostrano che le esigenze di informazione ambientale dei diversi gruppi di utilizzatori possono essere sostanzialmente differenti, come esposto nella seguente tabella.

STAKEHOLDERS	ESIGENZE DI INFORMAZIONE
Investitori	Accantonamenti ambientali, passività, passività potenziali, esposizione al rischio ed implicazioni finanziarie, performance ambientali che coinvolgono le performance finanziarie, performance finanziarie e valutazioni del rischio "sostenibilità", qualità etiche e sociali delle attività
Dipendenti	Impatto delle attività sulle fonti non rinnovabili, giudizio di impresa responsabile dato dalla collettività locale e dagli ambientalisti, le performance ambientali possono determinare la sopravvivenza dell'impresa
Finanziatori	Rischi finanziari direttamente associati a questioni ambientali, qualità degli investimenti del sistema di gestione ambientale, osservanza degli adempimenti, stato tecnologico e posizione sul mercato
Fornitori ed altri creditori commerciali	Simile agli investitori, le questioni ambientali dei loro maggiori clienti per proteggere o espandere il loro business in connessione alla loro superiore

	performance ambientale
Clienti	Info sul futuro dell'impresa, passività ambientali, osservanza della normativa, rapporti in termini di life-cycle dei materiali, certificazioni, accreditamento ISO/EMAS
Governi e loro istituzioni	Garanzia di una valida gestione ambientale aiuta le decisioni normative e politiche, determina il livello e il costo del controllo e delle ispezioni, spese ambientali e osservanza dei regolamenti, il reporting ambientale deve riflettere la risposta alle incentivazioni governative a gestioni più sostenibili
Pubblico	Il pubblico è di volta in volta un membro della comunità locale, fornitore, cliente, impiegato, ecc. desidera rapporti di buon vicinato, rispetto della sostenibilità, informazioni credibili e comprensibili. Ha effetti a lungo termine far sapere che l'impresa contribuisce all'economia locale

Tabella 3.2 Fonte: Cisi 2003.

Il documento espone poi le caratteristiche qualitative delle informazioni ed i criteri o postulati di redazione del report ambientale, cosi come individuati dallo IASC per il financial reporting. La differenza tra postulati e caratteristiche qualitative è che i postulati hanno più diretto e significativo effetto sui valori esposti. Le caratteristiche qualitative, non hanno meno importanza, ma tendono a evidenziare aspetti non finanziari.

Significatività (materiality principle)

Il problema è se il principio sia quello già stabilito dallo ASB 1996 (5): un'informazione è *material* se la sua presenza o assenza influisce sulle decisioni dell'utilizzatore dell'informazione stessa.

Tuttavia in campo ambientale la materialità è una questione più complessa, ad esempio la capacità di assorbire l'inquinamento del terreno è un elemento centrale per definire la materialità.

Attendibilità

Il report deve risultare veritiero e oggettivo privo di omissioni e falsificazioni.

Comprensibilità e Neutralità

Il documento deve risultare comprensibile a tutti gli stakeholder anche a quelli meno esperti e quindi redatto in modo chiaro ed essere indipendente, senza privilegi e tendenziosità.

Completezza

Le esigenze informative di tutti gli stakeholder vanno soddisfatte includendo nel report tutte le informazioni riguardo ai rapporti che l'impresa intrattiene con gli altri soggetti economici e non, evitando di ometterne il maggior numero.

Coerenza

L'informazione comunicata all'esterno deve chiaramente rispecchiare la situazione interna dell'azienda, sia nelle valutazioni descritte, sia nelle affinità intercorrenti tra i risultati evidenziati e i principi etici, sia nei processi attuati.

Comparabilità

Le informazioni devono essere raccolte e valutate col criterio di omogeneità formale e sostanziale, in modo che sia possibile effettuare efficaci comparazioni.

Verificabilità

Secondo la FEE, condizione *sine qua non* perché il reporting ambientale sia credibile agli occhi dell'utilizzatore è che il report sia verificato o certificato da una indipendente terza parte. Quindi condizione e presupposto della verifica è che l'informazione contenuta nel report sia verificabile.

Le tecniche di reporting ambientale tanto più si evolvono quanto più i sistemi di gestione ambientale forniscono maggiori quantità di dati oggettivi e verificabili.

E' importante che i verificatori stabiliscano dei principi per identificare lo scopo della verifica e gli standard applicabili, in modo che asserzioni indimostrate e dati inverificabili possano essere evidenziati all'utilizzatore.

Tempistica

In molti casi è la normativa della società a definire i tempi, m sono comunque state identificate le seguenti possibilità:

- Un separato report ambientale pubblicato contemporaneamente al financial report;
- Un separato report ambientale pubblicato in data diversa dal financial report
- Un report integrato nel bilancio annuale.

La raccomandazione FEE è che il report ambientale sia sincronizzato con il financial report. Nel caso non avvenga, deve essere data precisa indicazione del periodo coperto e delle ragioni che hanno determinato la scelta del periodo e della cadenza.

Report ambientale (secondo la FEEM)

La Fondazione Eni Enrico Mattei, ha promosso la costituzione di un gruppo di lavoro avente come specifica finalità quella di definire i contenuti di un report ambientale tipo in cui le informazioni potessero essere soddisfacenti per le imprese e per i diversi portatori di interessi. La struttura contenutistica del rapporto ambientale definita in seno a tale iniziativa si compone di uno schema concettualmente composto da una parte qualitativa e di commento, e da un'altra quantitativa, rivolta a rappresentare le grandezze principali, riguardanti le relazioni tra attività produttiva ed ambiente.

La struttura di rendiconto ambientale è articolata come segue (Cisi 2003):

- *Parte prima*: informazioni qualitative relative ai seguenti elementi:
  1.descrizione dell'impresa;
  2.politica ambientale;
  3.sistemi di gestione ambientale;
  4.gestione del rischio;
  5.rapporto con la legislazione;
  6.politica di prodotto;
  7.conservazione risorse naturali;
  8.relazioni con soggetti esterni;
  9.certificazione.

- *Parte seconda*: informazioni quantitative inerenti ai seguenti aspetti:
  1.spese ambientali;
  2.emissioni e consumi di materie prime e prodotti;
  3.indicatori di performance ambientale.

Per ciascuna delle sezioni sono stati individuati due livelli di contenuto: un requisito minimo, identificante un punto che dovrebbe sicuramente essere incluso in un report ambientale credibile e completo, e un requisito raccomandato, la cui inclusione è auspicata anche se la sua mancanza non pregiudica il valore del rapporto stesso.

3.2 IL BILANCIO AMBIENTALE (eco bilancio)

La verifica delle prestazioni ambientali dell'azienda necessita di strumenti rivolti a consentire l'espressione di giudizi in merito all'efficacia e all'efficienza.

L'*efficacia* della gestione ambientale è misurata in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi ambientali stabiliti in sede di programmazione (Sprungli 2005).

L'efficacia della gestione, in questo senso, è data dal contributo dell'impresa alla salvaguardia dell'ambiente, nei diversi siti dove è localizzata e attraverso le caratteristiche dei suoi prodotti.

L'espressione del grado di efficacia della gestione dell'ambiente tende dunque a mettere in evidenza le aree di ulteriori possibili miglioramenti nella gestione ambientale dell'azienda.

L'*efficienza* della gestione ambientale è esprimibile invece nel confronto tra le risorse assegnate (monetarie, umane, materiali, ecc.), gli investimenti, le modifiche organizzative e tecnologiche effettuate, ed i risultati ottenuti in termini di salvaguardia dell'ambiente (Sprungli 2005).

Lo strumento informativo che in ambito aziendale è rivolto a garantire il controllo a consuntivo della variabile ambientale è il bilancio ambientale (Donato 2000).

Nella letteratura l'ecobilancio (ecobalance) viene definito come uno strumento contabile in grado di fornire un quadro organico delle interrelazioni dirette tra impresa e ambiente naturale, attraverso la rappresentazione di dati quantitativi dell'impatto ambientale delle attività produttive, e dello sforzo finanziario ed economico sostenuto dall'impresa per la protezione dell'ambiente (Sprungli 2005).

Non si deve intendere l'ecobilancio coma una contrapposizione di attività e passività ma come una rappresentazione di input e di output.

Le caratteristiche principali di tale metodologia sono (FEEM 1994):

- Rileva in modo esaustivo i dati di tipo fisico relativi sia alle risorse naturali utilizzate come input nei processi produttivi, sia a tutti gli output, quali rifiuti, emissioni gassose, liquide, e fonti di rumore;
- Rileva in modo esaustivo i dati di tipo monetario relativi alla spesa sostenuta dall'impresa per la protezione dell'ambiente (spese ambientali);
- Consente per quanto possibile collegamenti organici tra la contabilità fisica e la contabilità monetaria.

La piena efficienza dell'ecobilancio quale strumento di comunicazione e gestione ambientale è raggiunta con l'analisi e la comparazione dei risultati. Cosi come si può valutare la performance economico-finanziaria dell'impresa attraverso la comparazione degli indici di

settore, cosi attraverso la comparazione di “indici di ecobilancio” si può valutare la performance ambientale.
Naturalmente la comparazione degli indici darà informazioni tanto più significative quanto più grande è la rappresentatività degli indici di confronto (FEEM 1994).
Quindi, quanti più eco bilanci saranno prodotti (per ogni settore di produzione) tanti più dati saranno disponibili e tanto più saranno significativi gli indici di settore elaborati.
Gli “indici di eco bilanci” saranno sia puramente economico-finanziari sia tecnici (ad esempio quantità di biossido di carbonio per metro cubo di aria immessa nell’atmosfera, quantità di acqua consumata per quantità di prodotto).
La metodologia per la formazione dell’ecobilancio non si è ancora consolidata, e quindi si possono trovare prodotti con diverse caratteristiche.
L’ecobilancio è un potente ed efficiente strumento per la gestione ambientale d’impresa.
Il bilancio ambientale è lo strumento di raccolta di grandezze flusso riguardanti gli effetti ambientali della gestione. Esso, al contrario del bilancio economico-finanziario, non è rivolto a delineare l stock di elementi in rimanenza di un periodo, a disposizione del periodo successivo, e, dunque:

- Non determina direttamente un risultato in termini di differenza tra elementi positivi e negativi della gestione;
- Non è rivolto a mettere in evidenza in modo esplicito un bilanciamento in termini quantitativi tra gli elementi che in esso sono rappresentati.

Il bilancio ambientale è rivolto alla definizione di alcune principali categorie di dati, omogenei fra loro per natura, modalità di rilevazione e contenuto informativo.
Nella sua accezione più completa, il bilancio ambientale si articola nei seguenti contenuti informativi (Donato 2000):

1. Flussi di materia ed informazioni quantitativo-fisiche (bilancio ambientale in senso stretto)
2. Dati economici relativi alle spese e agli investimenti ambientali (environmental accounting)
3. Sistema di indicatori ambientali (informazioni di sintesi per l’analisi ed il controllo ambientale).

3.3 EMAS

La Comunità Europea al fine di incoraggiare la comunicazione al pubblico da parte delle imprese sugli aspetti ambientali delle loro attività e considerando cha la trasparenza e credibilità delle attività delle imprese in questo settore è fortemente influenzata dal fatto che le politiche, i programmi, i sistemi di gestione, le dichiarazioni ambientali siano convalidate da verificatori ambientali accreditati, ha introdotto tramite regolamento un sistema di ecogestione e audit a cui le imprese possono aderire volontariamente, chiamato EMAS (European Eco Management and Audit Scheme).

L'azienda che voglia partecipare all'EMAS per prima cosa deve procedere ad una accurata analisi delle attività svolte nel sito produttivo scelto, per individuare e documentare tutti gli aspetti ambientali rilevanti connessi con le attività del sito (scarichi solidi liquidi, gassosi, rumore, vibrazione, impatto visivo, ecc.).

Questo insieme di dati servirà per definire gli obiettivi di efficienza ambientale più coerenti con la situazione del sito, e conseguentemente identificare le azioni di miglioramento da adottare.

A questo punto l'azienda deve definire la propria politica ambientale e formulare il proprio programma ambientale, in cui sono esposti i piani di azione mediante i quali l'azienda attua la propria politica ambientale, indicando modalità e tempi per il conseguimento degli obiettivi precedentemente definiti.

Per far ciò l'azienda dovrà fornirsi di una struttura organizzativa specifica, il sistema di gestione ambientale, che rappresenta l'elemento centrale dell'EMAS.

Per sistema di gestione ambientale si intende il sistema di gestione complessivo comprendente la struttura organizzativa, la responsabilità, le procedure, i processi e le risorse adottate per attuare il programma ambientale (Mio 2001). Il sistema deve prevedere il riesame e la revisione dal programma iniziale, la valutazione e la registrazione degli effetti ambientali connessi con l'attività del sito, il controllo operativo delle attività produttive e gestionali e infine, l'auditing del sito.

In particolare quest'ultima attività consiste nella valutazione sistematica, documentata, periodica e obiettiva dell'efficienza complessiva del sistema di gestione del sito e della sua capacità di realizzare gli obiettivi definiti nei programmi ambientali.

Nella fase successiva si provvederà alla preparazione, da parte dell'impresa, della dichiarazione ambientale, un documento redatto in forma concisa e comprensibile, in quanto destinato principalmente al pubblico.

Contenuti essenziali della comunicazione sono: la descrizione delle attività del sito, una valutazione dei problemi ambientali connessi con l'attività, con compiendo dei dati qualitativi

concernenti le emissioni inquinanti, il resoconto dei risultati ottenuti dall'azienda nel perseguimento di una miglior efficienza ambientale e l'enunciazione degli obiettivi e dei programmi, la cadenza per la dichiarazione successiva, il nome del verificatore (Mio 2001).
Il documento deve poi essere messo a disposizione del verificatore esterno accreditato, il quale verificala corrispondenza alla realtà di quanto dichiarato dall'azienda, attraverso l'analisi della documentazione fornita dall'azienda, visite in sito ed interviste al personale.
Una volta ottenuta la convalida, l'azienda trasmette alle autorità competenti la dichiarazione ambientale e la tiene a disposizione del pubblico. A questo punto il sito viene registrato dalle autorità competenti, e l'azienda avrà il diritto di usare, relativamente al sito sottoposto a procedure, un logo ad hoc che potrà essere usato per la pubblicità istituzionale, ma non ai fini commerciali e quindi per promuovere singoli prodotti.
L'azienda non avrà quindi vantaggi commerciali diretti, bensì potrà migliorare la propria credibilità nei confronti dell'opinione pubblica, degli azionisti, delle autorità ricavandone quindi probabili vantaggi di immagine e quindi di vendita (van Marrewijk 2003).

3.4 ISO 14001

Lo standard non è un sistema di gestione ambientale in quanto tale e quindi non impone requisiti assoluti di prestazioni ambientali (National Academy Press 1999), ma serve invece come un quadro di riferimento per aiutare le imprese a sviluppare un proprio sistema di gestione ambientale (RMIT University). ISO 14001 può essere integrato con altre funzioni di gestione e contribuisce a soddisfare gli obiettivi ambientali ed economici delle imprese.

ISO 14001, come con altri standard ISO 14000, è una certificazione volontaria (IISD 2010), con lo scopo principale di aiutare le imprese a migliorare continuamente le proprie prestazioni ambientali, nel rispetto qualsiasi legislazione applicabile. Le imprese sono responsabili nell'impostare i propri obiettivi e misure di performance, questa norma serve per aiutarle a monitorare, misurare e raggiungere gli obiettivi preposti(IISD 2010). Ciò significa che due imprese che dispongono di misure e standard di performance ambientale completamente diverse, possono essere conformi alla norma ISO 14001 (Federal Facilities Council Report 1999).
Lo standard può essere applicato a vari livelli, dal livello organizzativo, fino a livello di prodotto e di servizio (RMIT University). Piuttosto che concentrarsi su misure esatte e obiettivi

di prestazione ambientale, gli standard, mettono in evidenza ciò che un'impresa deve fare per raggiungere questi obiettivi IISD (2010).
Il successo del sistema dipende molto dall'impegno da parte di tutti i livelli dell'impresa, in particolare del top management (Standards Australia / New Zealand Standards 2004), che ha bisogno di essere attivamente coinvolto nella realizzazione dello sviluppo e della manutenzione del sistema di gestione ambientale (iso14001. com.au 2010). Nel 2008 vi erano circa 188000 aziende provenienti da 155 paesi, certificate ISO 14001 (ISO14001.com.au 2010)

ISO 14001 è conosciuto come uno standard generico del sistema di gestione, nel senso che è applicabile a imprese di qualsiasi dimensione e tipo, a prodotti o a servizi, in qualsiasi settore di attività ed è in grado di adattarsi a diverse condizioni socio-culturali e geografiche (Standards Australia / New Zealand Standards 2004). Tutti gli standard sono periodicamente riesaminati da ISO compresi quelli di nuova emissione (Standards Australia / New Zealand Standards 2004).
Gli standard riguardanti le prestazioni ambientali vanno dal 14001 al 14031:

- ISO 14001 Sistemi di gestione ambientale- Requisiti e guida per l'uso
- ISO 14004 Sistemi di gestione ambientale, linee guida generali su principi, sistemi e tecniche di supporto
- ISO 14015 Valutazione ambientale dei siti e delle organizzazioni
- ISO 14020 serie (14.020-14.025) Etichette e dichiarazioni ambientali
- ISO 14030 tratta la valutazione post-produzione ambientale
- ISO 14031 linee guida di valutazione delle prestazioni ambientali

CONSIDERAZIONI FINALI

Piuttosto che affrontare il problema di individuare quale linea separi l'informazione obbligatoria da quella volontaria (che corrisponderebbe all'obiettivo, molto riduttivo, di indicare qual è il confine tra comportamenti leciti e comportamenti sanzionati), è più utile porsi il problema di stabilire fino a che punto l'informazione ambientale possa essere inclusa nel bilancio d'esercizio, per realizzare l'obiettivo di una comunicazione ottimale sia in rapporto alle finalità istituzionali del bilancio, sia in rapporto agli obiettivi strategici e comunicativi per cui la comunicazione è posta (Ledgerwood 1992).
Il bilancio, è il punto di partenza dell'informazione ambientale, o comunque un punto fermo di riferimento. Posizionare l'informazione ambientale nel bilancio è sicuramente qualificante per

l'informazione stessa (perché tutelata e regolamentata) e per il bilancio (che maggiormente acquista veridicità e correttezza).
Ma l'informazione ambientale è un'informazione essenzialmente trasversale, nel senso che spesso il pieno significato di un'informazione, si ha dalla congiunta lettura di dati contabili e dati fisici.
Un esempio di tale peculiarità può essere l'esposizione di passività potenziali legate a rischi di inquinamento.
L'inquinamento è un problema complesso ed interdisciplinare, che coinvolge scienze diverse – medicina, biologia, geologia per le falde acquifere – ed è quindi strettamente dipendente dall'evoluzione delle scienze e tecnologie.
Difficilmente prevedibile l'evoluzione può portare soluzioni insperate come far emergere rischi/danni nascosti e non previsti.
Il peso economico del rischio da inquinamento ha una componente sociale un evoluzione, per cui il contesto in cui opera l'azienda, - collettività, ambientalisti, autorità locali – completa il quadro del rischio economico (van Marrewijk 2003).
L'esempio vuole dimostrare che per comunicare un quadro fedele della potenziale passività, si dovrebbe fornire una grande quantità di informazioni, quantitative e descrittive, finanziarie e tecniche.
L'obiettivo è quello di trovare il giusto equilibrio tra le due direzioni opposte che lo stesso esempio suggerisce: o accrescere la quantità di informazioni ambientali nel corpo di bilancio con il rischio di perdere chiarezza per eccesso di informazioni, o sottrarre al bilancio l'informazione ambientale per trasferirla su documenti esterni (Brady 1999).
Ma il trasferimento, seppur necessario, porta il rischio di una dequalificazione dei dati, di scollamento nei riferimenti, della impossibilità di lettura congiunta, ove questa sia il presupposto di una corretta interpretazione dei dati.
Quindi, indipendentemente dall'individuazione del punto di distacco, è necessario tenere sotto controllo l'informazione nel suo allontanarsi dal bilancio (Brady 1999).
La prassi anglosassone, per la consapevolezza da parte delle grandi aziende dell'importanza della comunicazione ambientale, ha già da tempo individuato nel environmental reporting il principale strumento di informazione ambientale a corredo del bilancio di esercizio.
Numerosi sono i lavori ed i contributi in materia dei vari organismi contabili nazionali ed internazionali. Un'altra questione che rende problematica l'esposizione di dati ambientali nell'ambito del bilancio e quindi spinge a favore di una documentazione specifica, consiste nel fatto che nel bilancio – cosi come lo ha definito la IV Direttiva CEE ed è stato recepito dal

nostro ordinamento – i costi sono rilevati ed esposti per natura (energia elettrica, acqua, ecc.) e quindi i costi ambientali (qualifica che prendono in base al fine per cui sono sostenuti) sono "affogati e dispersi" all'interno dei conti per natura.
La comunicazione di dati ambientali richiede pertanto che i costi siano riclassificati e quindi separatamente esposti, al di fuori del sistema di conti regolamentato dal Codice Civile.
Ad oggi vi sono molti organismi e gruppi di esperti che hanno affrontato le problematiche relative ad un'adeguata informazione ambientale nel bilancio, con il fine di fornire un adeguato criterio operativo alle aziende (ad es. il GRI) ma l'informativa di riferimento resta comunque quella dettata dal V e VI programma d'azione della Commissione Europea, che ha anche allargato l'accesso alle informazioni ambientali con la convenzione di Aarhus e con il relativo regolamento n. 1367/2006.

4 TRASPARENZA E MATERIALITY, PILASTRI DEL REPORTING

Le responsabilità di un'impresa superano la mera e semplice massimizzazione del valore per gli azionisti; anche se la fiducia nella gestione degli investimenti è molto importante, un'impresa deve anche saper prendere in considerazione e bilanciare gli interessi sociali, etici e ambientali dei propri stakeholder.

Al fine di valutare e bilanciare le prestazioni della triple bottom line di un'impresa gli stakeholders hanno bisogno di informazioni.

Deve essere chiaro che le informazioni sono material sia per la valutazione dei rischi finanziari che per i rendimenti dei loro investimenti. Come dimostrato in passato, i soci che non possiedono adeguate informazioni possono trovarsi ad essere esposti a rischi finanziari che possono portare a rendimenti più bassi sui loro investimenti.

Hummels e Timmer (2011) sostengono che attualmente nella rendicontazione aziendale, per gli investitori con un orientamento etico non vi è (sufficiente) informazione pertinente a disposizione, per valutare se l'impresa viene incontro ai loro principi etici.

Gli investitori con un orientamento finanziario, tuttavia, sono ancora più sfortunati. Essi di solito non sono in grado di valutare le conseguenze materiali delle attività aziendali e il comportamento in aree socialmente o politicamente sensibili.

La divulgazione di informazioni finanziarie ed ambientali material nei report è fondamentale per proteggere gli interessi degli investitori e per sostenere il funzionamento efficace ed efficiente del sistema finanziario e non solo.

"Il denaro è come l'acqua: E' meglio quando è chiara, e ha bisogno di fluire liberamente o può ristagnare." (Timmer 2011)

Al fine di funzionare correttamente, il sistema monetario deve essere ritenuto attendibile da tutti in tutto il mondo soprattutto oggi, che la fiducia sembra essere svanita. Mentre fino a poco tempo fa il denaro scorreva liberamente, e gli investitori facevano poche domande diverse da quelle che riguardavano i loro rendimenti, ora, è estremamente difficile anche per aziende solide, finanziare le loro operazioni quotidiane.

Una mancanza di trasparenza ha portato a questa situazione, e solo un incremento di trasparenza può portare a tempi migliori.

Molte delle sfide economiche che si prospettano sono la funzione di una crisi globale di fiducia, gli investitori, dipendenti, e gli analisti hanno buone ragioni per permettersi una pausa e

prendere in considerazione dove i loro sforzi dovranno indirizzarsi e dove gli investimenti saranno sicuri.
Le invenzioni complesse delle banche di investimento e gli hedge funds hanno permesso ad abili finanzieri di nascondere cattivi affari, e hanno permesso al rischio di diffondersi e prendere le distanze dai suoi creatori originali. Una mancanza di trasparenza nascondeva la vera esposizione di giganti come AIG a scapito di attori internazionali e del pubblico americano.
In troppi nella comunità aziendale hanno perso la loro attenzione riguardo la trasparenza dei report, quasi tutte le società che hanno violato i principi fondamentali di governance lo hanno fatto creando una rete di regole complesse e confuse.
Accecati da guadagni fuori misura, gli investitori e i dipendenti hanno optato per la fede nell'ambito del controllo, e quando i revisori ed enti pubblici non sono più riusciti a ottenere i dettagli dei dati finanziari nei report, gli azionisti hanno cominciato a perdere guadagni.

La Grande Depressione del 1930 è stata innescata da una cattiva gestione aziendale che ha portato la Corte Suprema a condannare le imprese come "mostri Frankenstein, in grado di fare il male".
Nel 1934, le proteste dell'opinione pubblica negli Stati Uniti hanno dato luogo alla Commissione Securities & Exchange, che formalmente definisce la proprietà e controllo aziendale. Ma le autorità di regolamentazione non hanno affrontato chiaramente le responsabilità relative al "comportamento accettabile" e ai livelli di comunicazione per le aziende.
Queste falle si sono dimostrate un terreno fertile per molti illeciti societari, nel corso del 1970, le indagini del SEC hanno rivelato diffuse pratiche illegali, insider trading, pubblicità ingannevoli e scandali sui prestiti. Oltre 500 aziende, tra cui 117 pubbliche americane delle allora aziende Fortune 500, sono state accusate dalla SEC o ha confessato una cattiva condotta aziendale.
I fallimenti di governance hanno spinto i regolatori di nuovo al tavolo per creare quadri per accrescere la responsabilità delle imprese.
Il risultato è stato un eccesso di codici di buona governance emanate in tutto il mondo da commissioni di scambio di titoli, borse, e associazioni degli investitori.
Il risultato è un tema comune in tutta l'evoluzione della corporate governance, una maggiore trasparenza soprattutto nella rendicontazione.

I leader aziendali devono cogliere l’opportunità di dare priorità all’accessibilità dei dati nelle loro organizzazioni. Promuovere la trasparenza non riguarda soltanto una maggiore trasparenza per le autorità di regolamentazione o al pubblico degli investitori, ma significa anche che il rischio dovrebbe essere in bella vista alla gestione dell'ente stesso, inoltre trasparenza nell’esposizione indica il compimento di azioni eticamente corrette, da qui una stretta connessione con le politiche di CSR.

Se l'esposizione al rischio "nascosto" deve esistere ci dovrebbero essere buone stime quantitative di tale rischio e un riconoscimento di ciò che è sconosciuto ai più.

Proprio per questo tra i policymaker sta sempre più crescendo la consapevolezza dell’importanza della trasparenza come meccanismo che sostiene benessere e sviluppo, i mercati e le istituzioni. Nella sfera economica una maggior disponibilità, affidabilità e tempestività delle informazioni migliora l’allocazione delle risorse, incrementa l’efficienza e migliora le prospettive di crescita. Nella recente letteratura sulle crisi finanziarie, la mancanza di trasparenza è citata come uno dei fattori che hanno maggiormente contribuito al prolungarsi delle crisi.

Questa letteratura ha anche evidenziato i possibili collegamenti fra trasparenza, una migliore governance e la stabilità economica. Una più ampia apertura e una vasta condivisione dell’informazione permette al pubblico di prendere decisioni politiche consapevoli, aumentare la responsabilità dei governi, e ridurre la possibilità di corruzione.

Ciò nonostante, molte società aperte e democratiche hanno adottato regolamentazioni che riducono la trasparenza non solo nei mercati finanziari ma anche nelle più ampie sfere governative.

Malgrado la percepita importanza della trasparenza, pochi studi, sia teorici che pratici, hanno esaminato il suo ruolo nell’aumentare la crescita nel lungo termine e nel migliorare la stabilità dei mercati.

Lavori concettuali suggeriscono che l’aumento della trasparenza potrebbe non aumentare il benessere e aumentare invece la volatilità dei mercati (si vedano Ball 2010; Eggert e Helm 2010).

Pur tuttavia, l’assenza di lavori empirici dipende nella maggior parte dei casi dalla difficoltà oggettiva di identificare e misurare la “trasparenza”, dato che si tratta di informazioni nascoste, la sfida maggiore è quindi quella di definire una misura della trasparenza che sia empiricamente trattabile.

4.1 *T*RASPARENZA PRIMA DI TUTTO

La trasparenza descrive il flusso di informazioni economiche affidabili, tempestive, sociali e politiche riguardo l'impiego dei prestiti degli investitori; il merito di credito dei mutuatari; l'apporto dei servizi pubblici del governo, come l'educazione, la sanità pubblica, le infrastrutture; la politica monetaria e fiscale; e le attività delle istituzioni internazionali.
Tutto ciò comporta che un lavoro atto a creare una conoscenza, intesa come comprensione, della trasparenza, dovrebbe comprendere attributi quali: l'accessibilità, la rilevanza, la qualità l'affidabilità e la completezza:

- accessibilità. Leggi e regolamentazioni assicurano (almeno in principio) che l'informazione è disponibile per tutti, ma l'informazione dovrebbe essere anche accessibile a tutti. L'accessibilità è aiutata dalle istituzioni e dalle sedi che ne facilitano la portata, insieme ai giornali, la radio, la televisione, gli avvisi pubblici, internet, e il passaparola. La mancanza di un'educazione è dannosa alla trasparenza poiché limita l'abilità di un individuo ad accedere, interpretare e rispondere ad un'informazione. Sebbene le considerazioni sull'equità sottolineino una necessità di accessibilità, è spesso vantaggioso cancellare o limitare l'accesso a informazioni utili, ricavandone in cambio un profitto e rendendo gli individui ostaggi della loro stessa capacità di pagamento per ottenere le informazioni.
  Vi è cosi una necessità primaria di rinforzare la tempestività e l'equità della diffusione delle informazioni sensibili.
- rilevanza (materiality). Assicurare che un'informazione sia rilevante è difficile poiché la rilevanza stessa dipende poi dall'uso che l'utente farà dell'informazione. Per esempio, coloro che vogliono effettuare un deposito avranno bisogno di informazioni circa la sicurezza dei loro depositi, gli investitori avranno bisogno di informazioni sui rischi e sulla capacità di solvenza, e lo Stato avrà bisogno di informazioni riguardo la situazione economica corrente, le politiche dei governi e via dicendo. Paradossalmente, più una fonte di informazioni, come internet, prolifera, più un sovraccarico di informazioni minaccia di annacquare la loro rilevanza.
- Qualità e affidabilità. Per essere efficace, un'informazione dovrebbe essere equa, tempestiva, affidabile, completa, coerente e presentare termini chiari e semplici. Gli standard di qualità dovrebbero essere impostati e monitorati da agenzie di audit esterne o da società di standard-setting. La coerenza nei processi andrebbe impiegata per ottenere informazioni in formati standard comparabili e che permettano agli utilizzatori di valutare i cambiamenti nei dati nel tempo. I criteri e le metodologie impiegate per

raccogliere e interpretare le informazioni oltre che i cambiamenti nelle metodologie, dovrebbero essere completamente diffusi onde evitare la trattenuta volontaria o la distorsione delle informazioni. La creazione di report disonesti può essere scoraggiata tramite un assiduo controllo da parte delle istituzioni, che vanno da società di contabilità professionali, agenzie di credito, la stampa, gli stakeholder, e anche i ricercatori accademici (Bevan et al. 2011). Assicurare la qualità e l'affidabilità dei dati è spesso una sfida sia metodologica che empirica anche per istituzioni e individui tra i più onesti.

Concettualmente, una misura statistica della trasparenza nel report, sarebbe la precisione delle informazioni ottenute, che sarebbe funzione della sua qualità e rilevanza. La mancanza di trasparenza nel caso delle informazioni contabili per esempio, potrebbe venire misurata comparando il bilancio diffuso da un impresa con la valutazione delle agenzie di audit che valutano il suo merito di credito. In un'impresa molto trasparente ci sarà solo una piccola discrepanza tra il bilancio diffuso agli investitori e quello analizzato dall'agenzia (di certo un prerequisito per questa misurazione è la disponibilità delle informazioni al pubblico).
Un serio impedimento alla misurazione della trasparenza è una qualità povera dei dati, una mancanza di informazioni dettagliate rispetto agli standard prefissati, poiché con una qualità migliore si può sistematicamente misurare la trasparenza identificandone le determinanti e quantificando i suoi impatti sulle variabili economiche e ambientali rilevanti.
Recenti tentativi di misurazione della trasparenza hanno usato come proxy "regolamenti e leggi deboli" e la "corruzione" che sono collegate da una mancanza di apertura nei confronti del pubblico ma la cui assenza non assicura necessariamente la trasparenza.

Ma la trasparenza non è sempre desiderabile; proscrizioni contro la diffusione delle informazioni nei report abbondano in tutte le società, ma è una ragione legittima per trattenere certi tipi di informazioni?
Come ha argomentato Buysse (2011), le preferenze delle società favoriscono una maggiore apertura e trasparenza (almeno in teoria). La letteratura economica supporta la tesi che una migliore informazione implementi l'allocazione delle risorse e l'efficienza. Diffondendo informazioni finanziarie si dirigono i capitali verso il loro miglior utilizzo, portando alla crescita e all'efficienza. La mancanza di trasparenza invece, può risultare costosa sia in termini politici che economici.

Politicamente è dannosa in quanto diluisce l'abilità di un sistema democratico di giudicare e correggere la politica governativa, coprendo le attività che hanno interessi particolari.
I costi economici della segretezza sono resi labili affliggendo non solo l'output aggregato ma anche la distribuzione dei rischi e dei benefici. Il costo più alto è quello della corruzione, che colpisce negativamente sia gli investimenti che la crescita.
Sebbene le argomentazioni contro la trasparenza possano essere giustificate da poche istanze riguardo la privatezza e la confidenzialità, coloro che persistono in queste posizioni dovrebbero tener conto non solo dei benefici strumentali della trasparenza ma anche del diritto dei cittadini alla conoscenza.
Sebbene la trasparenza sia desiderabile, i mercati raramente raggiungono livelli di trasparenza socialmente desiderabili, senza parlare della diffusione completa e volontaria delle informazioni, e vi sono molte ragioni per tutto questo.
Primo, i costi associati a tali diffusioni: raccogliere, organizzare e diffondere informazioni richiede tempo, sforzi e denaro. Gli agenti economici rivelano le informazioni fino al punto in cui il costo di diffusione marginale eguaglia in il ricavo marginale e solitamente questo punto viene raggiunto molto prima della totale diffusione delle informazioni.
Secondo, i payoff positivi derivanti dalla non diffusione delle informazioni: per esempio, quando gli agenti interagiscono tra loro strategicamente, rivelare più informazioni potrebbe risolversi in una perdita di vantaggio competitivo, che poi comporterebbe una perdita di guadagno da parte dell'azienda.
La trasparenza da sola non può comunque assicurare la produzione di informazioni affidabili, in questi casi vi dovrebbe essere un rafforzamento della regolamentazione e della responsabilità soprattutto nella stesura dei report.
Generalmente i benefici dovuti alla trasparenza sono limitati dalle difficoltà inerenti l'ottenimento delle informazioni in ambienti che cambiano rapidamente e in continuazione.
Incrementare la trasparenza non può essere sufficiente, è necessario rinforzare i meccanismi che assicurano la responsabilità punendo i comportamenti fraudolenti, in tali circostanze le regolamentazioni possono risultare essenziali per ridurre i rischi e assicurare stabilità.
Queste regolamentazioni devono comunque saper bilanciare costi e benefici della miglior diffusione delle informazioni nelle varie circostanze.
Alla trasparenza però va però in ogni caso collegato un altro importante concetto che insieme ad essa crea la base di un report affidabile: la materiality.

4.2 L'IMPORTANZA DELLA MATERIALITY

Il concetto di materialità ha una lunga storia nei Principi contabili e nella giurisprudenza, e per lungo tempo lo si è trovato nelle applicazioni informali ma pratiche dentro e fuori la contabilità, forse è proprio questa ubiquità il motivo per cui la materialità non ha ricevuto mai grande attenzione nella letteratura contabile.

Le definizioni tradizionali di materialità si focalizzano sull'identificazione delle informazioni che potrebbero essere utili alle decisioni (il più delle volte degli investitori). Il Financial Accounting Standards Board (FASB) definisce la materialità come: "*la grandezza di una omissione o errata presentazione di dati contabili che, alla luce delle circostanze, rende probabile che il giudizio di una persona ragionevole che ha fatto affidamento sulle informazioni venga modificato o influenzato dall'omissione o dall'errore.*"

Queste "regole" sono spesso usate come soglie di rilevanza (anche se sempre più contestate), per esempio un dato può essere contato come materiale se si riferisce al 5% o più di utili netti attesi a breve termine.

Commercialisti e fornitori di assicurazione hanno teso a concentrarsi su questioni di rilevanza dei dati riportati (veridicità, accuratezza e completezza) piuttosto che sul campo di applicazione, dal momento che il pubblico e la 'bottom-line' in questi casi sono visti come ben definiti.

Il concetto è emerso in origine dal rapporto critico tra la ricchezza dei dati a disposizione del management e la capacità di ottenere più informazioni possibili degli azionisti.

Secondo tutti i discorsi degli stakeholder, questo rapporto è ancora ciò che veramente conta per la maggior parte della comunità imprenditoriale.

Più recentemente questa idea è stata impiegata come base al servizio della creazione e valutazione di un report con un approccio più ampio su questioni sociali e ambientali.

L'esame empirico richiede la variazione dei soggetti, ma l'applicabilità della materialità a tutti i report di tutte le imprese rende difficile esaminare la questione.

Un'altro motivo che rende difficile l'analisi empirica è che non è chiaro come si identifica un informazione non-materiale da un'altra.

Come effetto accessorio i ricercatori non hanno riconosciuto il potenziale impatto della materiality semplicemente perché la questione non ha mai avuto troppa rilevanza nella dottrina.

Il lavoro di Heitzman et al. (2009) è quindi importante perché è in grado di identificare un ambiente in cui l'effetto della materialità è importante e osservabile, e i suoi risultati ci ricordano l'importanza della stessa.

Mentre il concetto di materialità è abbastanza intuitivo, ci sono alcune sue sfaccettature che sarebbe meglio analizzare.
La prima è che la materialità è considerata strettamente collegata con l'utilità delle decisioni, e, pertanto deve essere considerata ex ante, prima che l'informazione potenzialmente material venga usata nelle decisioni, quindi la materialità dipende dal contesto decisionale.
Una parte delle informazioni può avere poca o nessuna influenza su un tipo di decisioni, ma essere invece di importanza fondamentale per altre.
Per esempio, informazioni sull'opportunità di crescita del patrimonio netto saranno molto più rilevanti per gli investitori piuttosto che per i creditori in quanto i secondi non condividono i guadagni al rialzo al di là del valore nominale del debito.
Il secondo aspetto è che si ha bisogno di distinguere il quantum di un'informazione dal suo potenziale di cambiare le aspettative.
Se la materiality è determinata con riferimento al potenziale di incisione sulle decisioni, allora è il potenziale cambiamento nelle aspettative che determina se l'informazione è rilevante.
Un'informazione può avere un valore in dollari molto grande, ma se è perfettamente anticipata, la sua divulgazione confermerà solamente le aspettative, senza alterarle.
In terzo luogo, il concetto di materiality in materia di rendicontazione per essere praticamente applicabile, è necessariamente discreto, nel senso che le informazioni possono essere classificate "materiali" o" immateriali", nonostante la sottigliezza della linea di demarcazione tra loro. Tuttavia, questo non significa che un'informazione " immateriale" non ha effetto sugli utenti, l'effetto è semplicemente presunto sia più piccolo rispetto alla soglia di rilevanza, quindi vi saranno ancora costi e benefici nel divulgare tali informazioni "immateriali".
In altre parole, il concetto di materialità è una questione di grado continuo in teoria, ma in pratica ha una categorizzazione discreta.

Aumentare il focus della materialità su questioni di sostenibilità che potrebbero guidare la strategia di business e le prestazioni è il modo più efficace sia per guidare che per testare un reale impegno delle imprese all'imperativo della sostenibilità. Un nuovo approccio alla materialità è necessario per aiutare le imprese nella gestione a lungo termine, colmare il gap tra la ristretta focalizzazione della materialità finanziaria e l'obiettivo di un reporting maggiormente inclusivo degli stakeholder.
Nel riportare dati material allineati al successo di lungo termine negli affari, le imprese devono essere in grado di identificare ciò che è importante per gli stakeholder, e ciò che quindi potrebbe essere importante per il business.

Ma devono anche essere in grado di proporre questi temi in modo comprensibile per individuare, sviluppare e comunicare come intendono allineare le questioni sociali e ambientali con la loro strategia, con le pratiche e infine le loro prestazioni.
Ciò significa riconoscere che non tutto ciò che la gente (e l'impresa) pensa che sia importante è material, né che la materialità indichi pressappoco le dimensioni o il costo delle attività in questione.
Le maggiori falle presenti nella rendicontazione odierna vengono identificate proprio in queste tematiche: trasparenza e materialità.
Nell'ultimo decennio l'ambiente e la sostenibilità hanno cominciato a farsi spazio nelle tematiche aziendali, tanto che la dimostrazione della riduzione dei costi, la maggior efficienza e la riduzione dell'inquinamento ad esse collegate stanno diventando una delle maggiori richieste da parte degli stakeholder.
Essi vogliono infatti capire con maggior chiarezza come l'impresa in cui investono si comporta nei confronti dell'ambiente, l'etica del suo lavoro, e tutto ciò non solo con semplici dichiarazioni di intenti sciorinate per anni nelle pagine iniziali di report lunghissimi, ma con dati alla mano, numeri, informazioni materiali che essi possano essere in grado di comprendere e valutare.
Per ovviare a queste lacune bisogna partire dai report esistenti, mettendoli in discussione, per fare in modo che politiche di CSR e politiche ambientali confluiscano in un report chiaro e trasparente che offra ai propri stakeholder le risposte corrette alle loro domande.

4.3 TRASPARENZA, PREGI E DIFETTI NELL'AMBITO DEL REPORTING AZIENDALE

La trasparenza è una condizione fondamentale per attuare una politica di CSR basata sul meccanismo della reputazione, le imprese che avallano la CSR come nuovo mezzo di governo hanno strategie diverse per promuovere la trasparenza nei propri report.
Dal punto di vista governativo la CSR è strettamente legata alla trasparenza, un'organizzazione trasparente fornisce informazioni in modo tale che le parti interessate coinvolte possono ottenere una visione corretta in questioni che sono rilevanti per loro (Vaccaro e Madsen 2011).
La trasparenza è una condizione necessaria per la CSR che però resta marginale come meccanismo di governance fino a quando gli stakeholder non sono in grado di conoscere approfonditamente tutti gli aspetti rilevanti delle operazioni aziendali. Per farla diventare un meccanismo fondamentale di governance, gli stakeholder devono essere in grado di vedere la differenza tra la CSR e la semplice apparenza, ed è quindi fondamentale creare un report chiaro

che metta in risalto le qualità reali dell’etica aziendale.
La necessità di trasparenza delle imprese però è in netto contrasto con l'attuale livello di trasparenza nei mercati contemporanei.
L'evidenza empirica dimostra che l'attuale livello di trasparenza è ancora largamente insufficiente, Bevan et al. (2011) sostengono che gli audit sociali sono monopolizzati dal management dell’impresa, che utilizza questo strumento come un mezzo per controllare le pubbliche relazioni.
Le divulgazioni di natura sociale e ambientale sono in larga misura auto-elogiative (Hooghiemstra, 2011). Ciò che vari studi dimostrano è che la rendicontazione volontaria ambientale non è un indicatore affidabile delle prestazioni ambientali di un'impresa (Berthelot et al, 2011;. Vedi anche Gray, 2011). Troppo spesso, le aziende tentano di cambiare le percezioni senza cambiare i fatti (Hess, 2008; vedere anche Hess e Dunfee, 2009).
Un modo per capire quanto può risultare utile una maggiore trasparenza nei report aziendali è soppesarne pregi e difetti.
La letteratura fornisce diversi argomenti economici e morali sul perché la trasparenza sia importante in relazione alla CSR. In primo luogo, la trasparenza migliora l'efficienza allocativa, almeno se i consumatori attribuiscono valore alle conseguenze sociali e ecologiche dei prodotti che acquistano.
La trasparenza può anche aumentare l’efficienza dinamica e l’innovazione, senza trasparenza, le società che svolgono bene CSR non possono distinguersi da società che la svolgono male.
Si limita così l'incentivo a e la necessità di innovazione di processo e di prodotto per aumentare il valore della creazione nella dimensione sociale ed ecologica (si veda Graafland e Smid, 2009; Bevan et al, 2011).
La trasparenza può anche essere difesa dalla punto di vista morale. In primo luogo, la libertà degli stakeholder aumenta quando sono disponibili più informazioni sulle caratteristiche dei vari prodotti finanziari (queste informazioni dovrebbero includere anche le informazioni CSR-rilevanti). Eticamente parlando, l’informazione dei partner di transazione è un aspetto importante
per mostrare rispetto per gli altri. Gli stakeholder hanno un ragionevole diritto ad ottenere le informazioni relative alla società in report accurati e trasparenti quando le sue attività incidono sui loro interessi (Gray, 2011).
La trasparenza è anche moralmente importante perché migliora un atteggiamento di onestà, trasparenza e un impegno per la verità che è implicito nel pensare la CSR.

Essa rende inoltre molto più facile per gli stakeholder confrontarsi con un'impresa e le sue azioni, stimolando un senso di responsabilità in azienda. Inoltre, informazioni più material potrebbero avere un effetto stimolante sul l'atteggiamento dei consumatori vis-à-vis.
La divulgazione di informazioni finanziariamente material è fondamentale per proteggere gli interessi degli investitori e per sostenere il funzionamento efficace ed efficiente del sistema finanziario.
Non divulgare materiale informativo è considerato equivalente ad indurre in errore un investitore, questo porta alla conclusione che le aziende dovrebbero fare una distinzione tra le varie categorie degli investitori e capire al meglio le reali necessità di informazioni fattuali che rivela, siano esse di natura finanziaria ma anche sociale e ambientale.
La rendicontazione attuale manca spesso di questo punto e non è adeguata e sufficiente per gli investitori da utilizzare nei loro processi di investimento.
Le aziende dovrebbero quindi riconsiderare la loro attuale elaborazione delle informazioni e iniziare a esporre informazioni sugli impatti sociali e ambientali, oltre che economici, che siano orientate alle esigenze degli investitori.

Tutti i vantaggi sopra riportati, tuttavia, non implicano che spingere al limite la trasparenza sia necessariamente una buona cosa, esistono svantaggi collegati alla piena trasparenza. Da un punto di vista economico la completa trasparenza può essere costosa per un'impresa.
Anche se la tecnologia di comunicazione e i costi di informazione sono diminuiti, il diritto all'informazione degli stakeholder può essere molto costoso per la singola impresa. Questo è ulteriormente complicato dal fatto che molti aspetti della CSR non possono essere misurati molto accuratamente.
Un altro problema è la razionalità limitata delle parti interessate, a causa del limitato potere cognitivo e della durata limitata nel tempo per l'assorbimento informazioni, un sovraccarico di informazioni può causare all'utente di trascurare le informazioni più importanti o addirittura di non procedere all'ispezione delle informazioni nel report (Fung et al, 2010).
KPMG ritiene che gli stakeholder non hanno beneficiato di un valore diretto e misurabile dalla lettura di report ambientali voluminosi delle grandi aziende.
Di conseguenza, la sua l'efficacia nella realizzazione sia di efficienza allocativa a lungo termine, o efficienza dinamica attraverso l'innovazione può essere limitata.
Una considerazione morale contro la piena trasparenza sono le preoccupazioni per la libertà dell'impresa. Anche se gli imprenditori e i manager dovrebbero informare i loro stakeholder, la completa trasparenza e l'onere derivante di compilare le informazioni necessarie possono

venire in conflitto con la libertà aziendale. La piena trasparenza può entrare in conflitto con altri principi morali, come il diritto alla privacy dei lavoratori o altre parti. La trasparenza non deve, inoltre, in modo sproporzionato mettere in pericolo gli interessi della società che fornisce le informazioni.

Ciò comporta effettivamente più segreti aziendali; se molte aziende di un settore nascondono le informazioni che sono sensibili e dannose per loro, l'azienda completamente trasparente può subire una quantità sproporzionata di danni.

Ancora un'altra considerazione è che la piena trasparenza può infatti portare le aziende contro la presa morale di responsabilità e quindi CSR.

Esigere la piena trasparenza può ostacolare la valorizzazione delle virtù come l'onestà, la trasparenza stessa e l'integrità.

Anche se una modesta pressione esterna è di certo in grado di stimolare l'internalizzazione di queste virtù, oltre un certo livello la pressione esterna può anche avere un effetto negativo. Essa potrebbero alimentare un atteggiamento di rispetto minimo e di sfiducia, questo effetto negativo è particolarmente forte quando le aziende non sono in grado di fornire informazioni material o per la mancanza delle migliori pratiche di CSR (KPMG, 2010).

Sulla base di quanto sopra esposto si trovano tre criteri per la valutazione delle politiche di trasparenza: efficienza, la libertà e la virtù.

Per quanto riguarda il primo criterio, ogni politica di trasparenza dovrebbe aumentare la qualità delle informazioni nei report e non solo a livello di costi accessibili.

La trasparenza sarà efficace soltanto se la qualità dell'informazione è buona, e se le informazioni possono essere fornite a costi bassi.

Nella letteratura diverse norme procedurali per la trasparenza negli audit sociali e nei report sociali sono stati sviluppati per garantire la qualità delle informazioni (Graafland, 2009; Zadek et al, 2009).

Completeness	ABCD	External verification	AD
Inclusivity	ABC	Impartiality	AD
Relevance / evolution	ABD	Attention for Sustainability	A
Comparability	ABC	Process governance	B
Comprehensibility / clarity	ACD	Organisational embedment	C
Timeliness / Evolution	AB	Consistency	C
Public disclosure	AC	Continuous improvement	C
Verifiability	AC	Information quality / reliability	D

A: Global Reporting Initiative; B: Accountability 1000; C: Institute for Social and Ethical Accountability; D: Guideline Insurance 100 IFAC.

Tabella 4.1 Fonte: Felleman 2011.

La tabella 4.1 presenta una panoramica delle norme procedurali rispetto alle informazioni CSR (Felleman 2011).
Il secondo e terzo criterio - la libertà e la virtù - sono di natura morale, qualsiasi politica di trasparenza idealmente dovrebbe rispettare la libertà di entrambe, azienda e stakeholder. Dovrebbe anche essere favorito lo sviluppo delle virtù, come l'apertura, la consapevolezza e onestà. I tre criteri sono strettamente collegati.
Attualmente, le politiche di trasparenza in materia di CSR sono spesso basate sull'auto-governo delle società supportate da facilitazioni governative.
ONG si lamentano del fatto che l'autogoverno da parte delle imprese non è sufficiente, perché le informazioni prodotte sono troppo limitate per essere preziose per consumatori e gruppi di interesse.
Uno sviluppo fondamentale per l'informativa (soprattutto finanziaria) ad esempio potrebbe essere l'aumento di infomediari e questo sviluppo sembra ormai in corso anche per quanto riguarda la comunicazione della CSR, apportando notevoli vantaggi in termini di snellimento del carico informativo da presentare nei report finali.
La trasparenza viene quindi ad essere un ottimo punto di partenza e altresì di collegamento, sotto molti punti di vista, ma è importante capirne il concetto fino in fondo se si vuole davvero riuscire nei propri intenti; la pratica della CSR non è cosa da prendere alla leggera, e ai fatti descritti nel report devono corrispondere necessariamente azioni tangibili che dimostrino l'etica del lavoro dell'impresa.

4.4 IL LEGAME TRA ETICA E REPORTING

Mentre la CSR è strettamente legata alle questioni etiche relative al processo decisionale aziendale e al comportamento, scandali recenti di contabilità da parte di tali aziende rinomate come AOL Time Warner, Enron, Merck, Qwest Communications, WorldCom, Xerox, Parmalat (versione europea della Enron), Daewoo, SK (Conglomerati coreani) hanno sollevato una serie di preoccupazioni tra i partecipanti del mercato circa le questioni etiche in un mondo globale.
Queste aziende hanno ignorato l'etica e posto l'accento più su guadagni a breve termine del top management, manipolando i loro introiti.
Un legame possibile tra reporting etico e comunicazione socialmente responsabile è dato attraverso la trasparenza dell'informazione.

Choi e Pae (2011) per esempio, esaminano il rapporto tra l'impegno dell'impresa nell'etica aziendale (BE) e la qualità della documentazione finanziaria intesa soprattutto come materiality delle informazioni esposte nel report (FRQ) . Anche se il legame tra la qualità del reporting finanziario e la condotta (non) etica da parte del management ha suggerito debacle di contabilità, come ad esempio la Enron, WorldCom e Tyco negli Stati Uniti e SK Networks in Corea, raramente è stato studiato.

Di solito presume che FRQ sia maggiore per le aziende con un più elevato livello di impegno etico che per quelle con un basso livello di impegno etico, o si impiega una misura del FRQ come proxy per l'impegno aziendale nel BE (ad esempio, Huang et al., 2009, Jo e Kim, 2010). Per Choi e Pae (2011) il livello di impegno da esibire da parte del management si riflette nelle sue scelte di informazione finanziaria, pertanto, la FRQ può essere migliorata attraverso una gestione che prenda più decisioni etiche, in particolare aumentando trasparenza e materialità delle informazioni.

Tuttavia, è importante notare che l'impegno aziendale per BE sarà efficace solo quando essa verrà attuata correttamente. Recensioni sull'etica d'impresa e gli studi di Loe et al. (2010) e Stevens (2011) suggeriscono che la mera esistenza di codici di etica non conduce necessariamente a decisioni di business più etico.

La visione degli autori della relazione tra l'impegno aziendale nel BE e FRQ è illustrata nella figura 4.

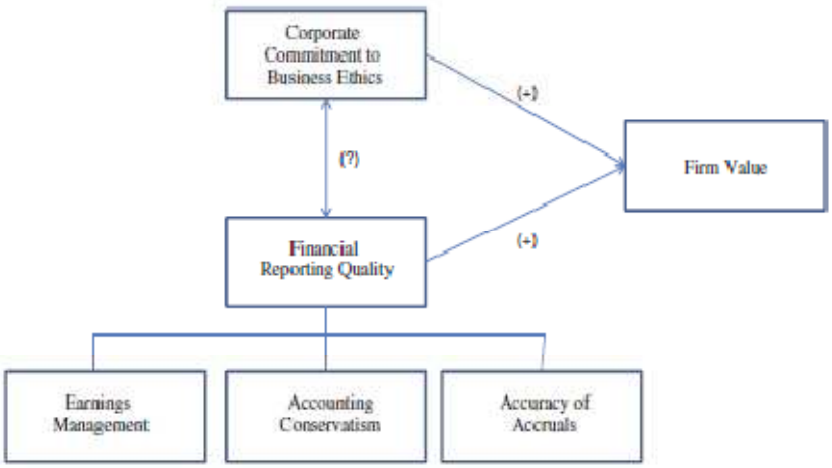


Figura 4. Fonte: Choi e Pae 2011.

Per esaminare la relazione tra report etico e la diffusione delle informazioni, consideriamo ad esempio la loro natura endogena. In generale, ci aspettiamo che un ambiente d'informazioni migliore con un'ampia divulgazione migliori la consapevolezza degli aspetti etici aziendali da parte degli investitori. Prendendo come esempio Eggert (2010), che sostiene che l'assenza totale di comunicazione (o l'esistenza di un blocco alla comunicazione) insieme all'asimmetria informativa rende possibile per i manager cadere in comportamenti non etici, come ad esempio

la manipolazione degli utili, si può fare chiarezza sull'importanza di un report eticamente trasparente.
Gli incentivi per un processo decisionale non etico, come la manipolazione dei guadagni sono alti quando l'asimmetria informativa circa i ricavi aziendali è alta.
Al contrario, con meno asimmetria informativa attraverso persistenti e frequenti disclosures, per i manager sarà meno probabile manipolare i guadagni, ciò fa ritenere che la poca trasparenza in alcuni report sia dovuta in parte anche a questo motivo.
Il caso Enron esemplifica al meglio la manipolazione di contabilità e la frode, impegnandosi largamente nel riportare gli utili di gestione e non segnalando invece le perdite in modo tempestivo (veri dati material), il management della Enron ha approfittato della flessibilità del sistema di reporting finanziario per nascondere le cattive condizioni finanziarie della società e la pessima performance operativa (Ball 2010).
Enron è un esempio estremo in cui le azioni non etiche del management si sono estese fino ad atti illegali.
Tuttavia, le azioni non etiche non sempre hanno come risultato violazioni di legge, e molti scandali contabili che coinvolgono la manipolazione non etica degli utili non ha portato a sanzioni civili o penali. Normalmente, la legge consente alle aziende un certo livello di flessibilità nel processo decisionale del financial reporting, ciò crea l'opportunità per le imprese di indugiare in atteggiamenti non etici pur rimanendo nei limiti di legge.
L'influenza dell'impegno etico di un'azienda sul modo in cui conduce i suoi affari è già stato suggerito dalla letteratura (Bevan et al 2010), Huang (2009) e dimostra che il management aziendale ha l'incentivo a intervenire sul report finanziario, occultando le informazioni rilevanti, poiché i numeri contabili sono ampiamente collegati ai compensi del management e ai contratti di debito.
In definitiva comportamenti non etici da parte dell'impresa, come ad esempio la manipolazione aggressiva dei guadagni, sono inversamente associati con la divulgazione volontaria, mentre decisioni di miglioramento della responsabilità aziendale, come ad esempio aumentare la trasparenza informativa nei report, sono determinate in funzione di un guadagno positivo nella gestione e nell'immagine aziendale.
Choi e Pae (2011) inoltre argomentano che le imprese con un più elevato livello di impegno etico (1)si impegnano in una minore manipolazione degli utili attraverso una minore discrezionalità del management; (2) le imprese con un più elevato livello di trasparenza riconoscono le cattive notizie più velocemente rispetto alle imprese con un basso livello di impegno etico; e (3) ratei delle imprese con un livello superiore di materiality riflettono meglio

i futuri flussi di cassa operativi associati rispetto a quelli delle aziende con un basso livello di impegno etico.
I risultati della ricerca indicano l'assenza di un effetto di lungo termine della corrente di impegno etico aziendale nel report futuro suggerendo che l'impegno del management non può essere persistente come ci si aspettava.
Se il livello di impegno aziendale per l'etica cambia nel tempo, si avrà bisogno di un meccanismo istituzionale che aiuta le aziende a mantenere e migliorare il livello complessivo di BE per raggiungere una migliore qualità finanziaria nel reporting.
I risultati empirici indicano che rispetto alle aziende con un livello inferiore di impegno etico, le imprese con un livello superiore di impegno etico, una maggior trasparenza dei report e che indicano dati material in essi sono meno inclini ad abusare della flessibilità dei principi contabili, e che per le aziende con un più elevato livello di impegno etico il report risultante sarà migliore.
Considerando che il sistema contabile non è stato efficace nel prevenire irregolarità contabili (Ball 2009), l'etica degli affari svolgerà un ruolo ancora più importante nel miglioramento dei report, soprattutto considerando che l'impegno aziendale nella business ethics è dinamico piuttosto che statico, almeno nel lungo periodo (Choi e Nakano, 2010).
Altri studi sull'argomento suggeriscono che la più alta qualità per la rendicontazione finanziaria (ma anche sociale e ambientale) dovrebbe aumentare l'efficienza degli investimenti (ad esempio, Wishwanath e Kaufmann, 2010, Healy e Palepu, 2010; Aragon-Correa e Rubio, 2011).
Coerentemente con questo argomento, Biddle e Hilary (2011) hanno rilevato che le imprese con una maggiore qualità di informativa dei report mostrano un'efficienza degli investimenti superiore approssimata dalla minore sensibilità degli investimenti cash flow.
L'associazione tra qualità per la rendicontazione e l'efficienza degli investimenti si riferisce ad un riduzione di asimmetria informativa tra imprese e fornitori esterni di capitale (Biddle e Hilary 2011). Ad esempio, report di maggior qualità consentono alle imprese di attrarre capitali rendendo positivo il loro valore attuale netto (NPV) e i progetti più visibili agli investitori, riducendo la selezione avversa nell'emissione di titoli, in alternativa, report migliori in qualità frenano gli incentivi manageriali ad impegnarsi in attività di distruzione del valore, ciò viene realizzato, ad esempio, se la miglior rendicontazione facilita la scrittura di migliori contratti che prevengono gli investimenti inefficienti e / o gli aumentano la capacità di monitorare le decisioni di investimento manageriali degli investitori.

Gli autori definiscono qualità di informazione del report come la precisione con la quale le rendicontazione finanziaria (e ambientale) trasmette informazioni sulle operazioni aziendali, in particolare i suoi flussi di cassa attesi, che informano gli investitori.
Questa definizione del patrimonio netto è coerente con la Financial Accounting Standards Council Statement of Financial Accounting Concepts No.1 (1978), in cui si afferma che “un obiettivo della rendicontazione è quello di informare gli investitori attuali e potenziali nel prendere decisioni di investimento razionali e nel valutare i futuri flussi di cassa aziendali.”
Vi è infine una relazione tra comunicazione etica e sottoperformance di lungo periodo che sarà più forte quando l'effetto di rendicontazione etica è combinato con quello di divulgazione socialmente irresponsabile.
I risultati della ricerca di Jo e Kim (2010) sostengono che un reporting più trasparente e l’ampia divulgazione riducono l’asimmetria informativa, esponendo gravi problemi come la manipolazione immorale guadagni, e quindi, riducendo l'incentivo a manipolare i guadagni da parte del management.
Questi risultati supportano l'idea che una maggiore divulgazione di informazioni material nel report aiuta a ridurre l’asimmetria informativa, aumenta la trasparenza dei redditi e un aumento del monitoraggio, riduce i costi di agenzia dalla separazione tra proprietà e controllo, e riduce la sottoperformance di lungo termine.
La direzione di questa relazione è coerente con l'intuizione comune che gli sforzi societari per incorporare la responsabilità sociale in un report migliore, come migliorare la trasparenza delle informazioni attraverso la divulgazione volontaria, finirà per migliorare non solo la semplice immagine, ma anche le prestazioni dell'intera azienda.

Viene ora presentato un possibile metodo impiegato per la regolamentazione dei report che potrebbe aiutare ad incrementare l’impiego di report più etici da parte del mondo delle imprese.

4.5 COMPLIANCE DISCLOSURES, UN ACCENNO DI TRASPARENZA

La compliance disclosures è una tecnica relativamente recente regolamentazione per cui le imprese
sono tenute a rivelare la misura in cui rispettano i codici, 'best practice standard' o di altri testi extralegali che contengono norme o norme potenziali.
Tali obblighi di divulgazione sono spesso presentati come flessibili, alternative alla regolamentazione sostanziale sul controllo.

Per più di cento anni, la politica pubblica ha portato avanti uno strumento giuridico che garantisce parità di accesso alle informazioni standardizzate attraverso l'obbligatorietà di comunicazione al pubblico
da parte delle aziende. La maggior parte dei regimi di divulgazione, sia che essi richiedano la divulgazione di informazioni finanziarie o meno, hanno in comune il fatto che obbligano le imprese a registrare i fatti verificabili, quali i dati finanziari, le emissioni ambientali, acquisizioni aziendali, salute e sicurezza, il pagamento di multe di natura regolamentare, ecc.
In attuazione di una direttiva europea, per esempio, gli stati membri dell'Unione Europea hanno adottato leggi che obbligano le imprese quotate a dichiarare il rispetto di un codice extra-legale di corporate governance o spiegare le deviazioni da tale codice, un metodo che è diventato noto come il principio di "comply or explain" (Aguilera e Cuervo-Cazurra 2010). Molti altri paesi al di fuori del UE hanno adottato meccanismi simili per quanto riguarda la regolamentazione delle pratiche di governo societario (Fasterling 2012). In maniera più limitata il Sarbanes-Oxley Act negli USA del 2002 utilizza compliance disclosures riguardanti la presenza di un esperto finanza il comitato per il controllo del consiglio di amministrazione o l'adozione di un codice etico per Senior Financial Officers (Fasterling 2012).
"Comply or explain" mantiene un sistema di conformità dei codici di volontariato (anche se i codici regolarmente auto dichiarano che contengono 'buoni standard' o 'buone pratiche; vedi Aguilera e Cuervo-Cazurra 2010)
Uno studio pan-europeo che identifica i punti deboli del "Comply or explain", conclude che per migliorare il meccanismo di una maggiore interazione da parte degli azionisti e altri investitori è necessaria, in particolare una maggiore integrazione delle informazioni finanziarie e ambientali e di indicazioni di conformità da parte delle aziende (Aguilera e Cuervo-Cazurra 2010).
L'idea di trasformare il reporting da comunicazione unilaterale ad un processo interattivo viene ulteriormente proposta da Vaccaro e Madsen (2011) e Madsen (2009) con il concetto di 'trasparenza dinamica', in cui le tecnologie dell'informazione e della comunicazione vengono utilizzate per la condivisione delle informazioni, risultanti in un dialogo continuo tra le imprese e i loro stakeholder, con il potenziale di trasformare le percezioni degli stakeholder e le loro pratiche commerciali.
L'informativa sulla conformità in corso o futuro può essere verificata solo per quanto riguarda l'esistenza di un'adeguata procedura in atto per garantire tale rispetto.
Le leggi che obbligano le società a rivelare il rispetto di norme extra-giuridiche, come "comply or explain", non hanno dimostrato di essere (pienamente) efficaci alternative alla

regolamentazione sostanziale.
Regimi di comunicazione di conformità possono diventare tuttavia utili per lo sviluppo di norme consentendo un esplicito dialogo sull'applicazione delle proposte e sulla loro interpretazione.
Tali regimi possono anche portare ad atteggiamenti pertinenti dei disclosers e dei destinatari dell'informazione, generando un flusso continuo di informazioni che potrebbero essere inserite in un processo politico di deliberazione di nuove norme e politiche.
Questa funzione benefica data dalla divulgazione e dalla trasparenza della rendicontazione diventa realistica solo se disclosers e destinatari dei report effettivamente utilizzano il rispetto della compliance disclosures come punto di partenza per un dialogo.
Nella pratica attuale, le informazioni di conformità raggiungono solo la divulgazione unilaterale, che nella migliore delle ipotesi stabilisce un'etichetta e nella peggiore rischia di diventare una trasparenza illusoria.
In ogni caso è plausibile ritenere che l'adozione di un "comply or explain" di natura sostenibile potrebbe aiutare molte imprese nella stesura dei loro report, facendo in modo che siano i diretti interessati (stakeholder) a valutare la positività degli impatti socio-ambientali delle imprese, premiando quelle imprese che con i loro codici di condotta non solo teorici ma soprattutto pratici si dimostrino meritevoli della fiducia della comunità e punendo quelle immeritevoli (ad esempio quelle che fanno greenwashing).
La trasparenza risulta utile anche nel campo della sostenibilità, lo dimostrano svariati studi nei quali vengono presentati gli effetti positivi di report più chiari e comprensibili rispetto agli atteggiamenti degli stakeholders.

4.6 REPORT TRASPARENTI PER UNA MIGLIORE SOSTENIBILITA'

Alcuni studi sostengono che la divulgazione di informazioni da parte di un'impresa può essere problematica e ha solo un impatto limitato sul comportamento degli investitori.
Le informazioni divulgate da una società possono alimentare le critiche (Hess 2008), gli investitori possono utilizzare le informazioni ricevute per fare pressione sulla ditta in termini di programmi socialmente responsabili (vedi, ad esempio, Hess 2010; Bansal e Kistruck, 2011; Hendry, 2010; Milne e Patten, 2009): infatti, più che le informazioni sui programmi di responsabilità sociale vengono inviate ad essi, più richieste essi saranno spinti a fare (Bansal e Kistruck, 2011).

Tali reazioni degli stakeholder possono influenzare i programmi azienda-cliente, in quanto possono diventare la base per nuove aree di conflitto. In altre parole, perseguendo l'ideale di trasparenza societaria può diventare *selfdefeating* in quanto la divulgazione di più informazioni al pubblico è in grado di ridurre la disponibilità degli stakeholder a collaborare, che, a sua volta, riduce l'efficacia di future iniziative di responsabilità sociale (Bansal e Kistruck, 2011).
Tuttavia, vi è un altro filone in letteratura che suggerisce che una maggior divulgazione di informazioni material nei report ha un effetto positivo sulla società, sulle relazioni con i clienti e sulla disponibilità dei clienti ad intraprendere PEB (pro environmental behaviour), e propone due principali argomenti a sostegno di questa tesi.
In primo luogo, gli stakeholder si aspettano informazioni più dettagliate su come il loro denaro o il sforzo personale viene sfruttato attraverso la creazione di iniziative di responsabilità sociale, come ad esempio programmi pro-ambiente (Reynolds e Yuthas, 2010).
In questa prospettiva, la divulgazione di informazioni material è vista come il requisito minimo: se un'impresa richiede un'ulteriore sforzo da parte degli stakeholder o aumenta le sue tariffe ai clienti come parte di un progetto ambientale o socialmente responsabile, i clienti stessi si aspetteranno informazioni dettagliate sull'iniziativa come forma di responsabilità (Hood e Heald, 2011).
In secondo luogo, la trasparenza è stata segnalata come necessaria per incoraggiare nuove azioni politiche friendly per l'ambiente perché aumenta la comprensione di questo tipo di iniziative aziendali da parte del pubblico (Ad esempio, Christman e Taylor, 2010; Ramkumar e Petkova, 2011; Sugiyama e Michaelowa, 2010).
Clienti e stakeholder si aspettano dettagliate informazioni sulle iniziative ambientali, vogliono comprendere le caratteristiche principali delle azioni e il loro impatto positivo previsto per l'ambiente (Ramkumar e Petkova, 2011).
Ci si aspetta (Vaccaro e Echeverri 2010) che alti livelli di trasparenza ambientale percepita nei report aumenterà la disponibilità degli stakeholder ad impegnarsi in PEB in quanto maggiori informazioni sosterranno una più profonda comprensione delle iniziative verdi delle imprese e garantirà una maggiore responsabilità da parte delle stesse.

Altri studi sostengono che una maggiore trasparenza informativa ha un limitato impatto sulla disponibilità degli stakeholder ad intraprendere nuovi programmi ambientali perché, invece di generare una maggiore volontà di rispettare l'ambiente con nuove iniziative verdi, essi tendono a utilizzare le informazioni che ricevono per fare pressione sull'impresa (Bansal e Kistruck, 2011; Hendry, 2010).

Altri studi indicano l'impatto positivo della trasparenza sull'ambiente, la collaborazione impresa-stakeholder sui programmi dal momento della divulgazione di informazioni è ritenuta necessaria per garantire la responsabilità sociale d'impresa e, a sua volta, per ottenere la fiducia dei clienti (vedi, ad esempio, Reynolds e Yuthas, 2010).
La ricerca di Vaccaro e Echeverri (2010) conferma i risultati di questo secondo gruppo di studi. Sulla base di un ampia analisi quantitativa, lo studio fornisce una forte evidenza empirica dell'esistenza di un rapporto nomologico tra il grado di trasparenza societaria nella rendicontazione (e non solo) e la disponibilità di clienti e stakeholder ad adottare nuove forme di comportamento ambientale.
In particolare, la ricerca mostra che la trasparenza ambientale percepita nei report aiuta nelle questioni che rientrano nelle relazioni cliente-impresa: la volontà dei clienti di intraprendere azioni pro-ambiente in collaborazione con una determinata impresa è influenzata dalla loro percezione di trasparenza ambientale dell'impresa stessa. Più elevata è la trasparenza percepita, maggiore è la disponibilità del cliente a contribuire ad una collaborazione pro-azione ambientale.
La percezione individuale del grado trasparenza ambientale di un'impresa è inversamente proporzionali alla consapevolezza ambientale del cliente: maggiore è la consapevolezza ambientale dell'individuo, inferiori sono le sue percezioni ambientali sulla trasparenza dell'impresa (Vaccaro e Echeverri 2010).
E' da notare inoltre che un minimo incremento di atteggiamenti PEB di clienti e stakeholder possono influenzare notevolmente il successo di un nuovo programma ambientale.
Aprendo una piccola parentesi si può considerare che la divulgazione di informazioni ambientali ha il potenziale per diventare un importante complemento ambientale soprattutto nel marketing, una pratica che sta ricevendo sempre più l'attenzione dei professionisti come strumento di differenziazione e sviluppo dei nuovi prodotti (Fraj-André et al., 2009).
In particolare, gradi più elevati di trasparenza ambientale possono rafforzare la credibilità e il conseguente impatto delle iniziative di marketing ambientale a sostegno della legittimità delle imprese (Milne e Patten, 2009).
Tuttavia la sola trasparenza volontaria o la materialità dei dati presentati non può essere sufficiente per garantire la totale credibilità dei report, ma necessitano altresì di una serie di "aiuti" che ne sostengano l'attendibilità, come ad esempio l'assurance.

4.7 ASSURANCE PER INCREMENTARE TRASPARENZA E MATERIALITY

Vi è una crescente consapevolezza che l'attuale tendenza al rialzo dei livelli di divulgazione sociale, performance etica e ambientale di imprese e altre organizzazioni non viene accompagnato
da simultanei maggiori livelli di fiducia del pubblico.
Bassi livelli di fiducia nelle informazioni comunicate nei report probabilmente stanno minando l'impulso per questa diffusione.
Dando e Swift (2011) suggeriscono che questa mancanza di credibilità può essere ridotta mediante l'utilizzo di una terza parte indipendente che dia un'assicurazione.
Il loro documento sostiene che c'è bisogno di uno standard universale per la fornitura di garanzia dei servizi sociali, etici ed ambientali di reporting, anzi per la credibilità dei fornitori di garanzia stessi come ad esempio AA1000S Assurance Standard, sviluppato dall'Istituto di Social and Ethical AccountAbility, che offre un approccio e uno strumento per affrontare queste lacune.
Imprese di tutti i tipi oggi creano report sui loro impatti sociali, etici ed ambientali, anche se questo sviluppo è stato guidato all'inizio solo da aziende con elevati profili pubblici e marche conosciute (Choi e Nakano 2010). I driver di questa tendenza sono molti e vari tra cui la reputazione valorizzazione, per soddisfare la domanda degli investitori di informazioni sulle prestazioni e realizzare un impegno per dimostrare una posizione etica agli stakeholder.
Vi è una crescente consapevolezza che l'attuale tendenza in aumento dei livelli di divulgazione delle imprese e altre organizzazioni delle loro prestazioni sociali, etiche e ambientali (SEE) sia un compromesso dovuto a una mancanza di fiducia sia nei dati che nella sincerità dei report aziendali (Doane, 2010).
Ad esempio, una coalizione di ONG ha sfidato il governo U.K. a creare un disegno di legge che esiga una maggiore responsabilità da parte delle imprese, perché i rapporti SEE trascurano spesso le questioni chiave sociali e ambientali che hanno un impatto sullo sviluppo sostenibile (Doane 2010).
Purtroppo la crescita nel reporting non ha portato a una conseguente maggiore fiducia nelle capacità o nelle intenzioni dei business di prendere più seriamente la sostenibilità.
Senza questa fiducia, il reporting di sostenibilità non servirà le esigenze degli stakeholder riguardo informazioni più material, o riguardo una maggiore trasparenza sia sugli effetti delle attività di un'impresa o sulle strategie di risk management, né alla necessità delle imprese stesse di fornire un resoconto attendibile della loro performance.

Sembra che maggiore la sola trasparenza non sia sufficiente a creare un clima di fiducia e non si può nemmeno dire che porti una più efficace responsabilizzazione effettiva delle imprese. Dando e Swift (2011) suggeriscono che questo gap di credibilità può essere ridotto mediante l'uso di
della parte terza indipendente che fornisca una garanzia per il report.
Molte normative per le prestazioni sociali e ambientali e per il reporting di sostenibilità sono state sviluppate negli ultimi decenni, queste includono le Global Reporting Initiative guidelines per il reporting di sostenibilità e SA8000 sulla pratica del lavoro tra gli altri.
Tuttavia, l'assenza di un approccio generalmente accettato per la garanzia del Reporting di sostenibilità ha fatto sì che la pratica è in genere stata inglobata nei modelli di assicurazione finanziaria che sono inadeguati per la valutazione più ampia, qualitativamente maggiore delle prestazioni SEE, o addirittura non del tutto appropriata per gli stakeholder considerati (O'Dwyer, 2011).

Un elemento chiave della credibilità è la fiducia, generando fiducia e valore aggiunto una qualsiasi comunicazione pubblica può essere avvalorata attraverso vari meccanismi di assicurazione, vale a dire assicurando gli utenti pubblici che le informazioni in un report sono corrette e credibili.
Il meccanismo utilizzato dovrebbe variare con i livelli di affidabilità richiesti dagli stakeholder, dove preesistenti livelli di fiducia sono alti, la garanzia può essere realizzata mediante semplice autocertificazione o con la revisione interna. La garanzia dei report che pretendono di dimostrare responsabilità sociale, etica e ambientale agli stakeholder ha incluso una gamma di approcci di vario rigore.
Un esempio è l'uso di un commento da parte di esperti di alto profilo degni della fiducia da parte del pubblico, questo commento però può essere male interpretato alle volte dagli stakeholder come un appoggio diretto delle performance dell'organizzazione, un altro è l'uso di premi particolari per le best practices o l'eccellenza (come ACCA Environmental Reporting Awards).
Nella maggioranza dei casi gli approcci formali alla garanzia hanno in genere guardato ai modelli utilizzati nella comunicazione finanziaria, basata principalmente sulla precisione dei dati quantitativi e la robustezza dei sistemi contabili, ma poco sulla reale trasparenza o sulla materialità dei dati, intesa anche come sua facile comprensibilità.
Per informazioni di natura finanziaria, la garanzia è fornita da revisori indipendenti di terze

parti che, sulla base delle prove che hanno esaminato, normalmente indicano il livello di garanzia che l'impresa è in grado
di dare; questo processo di audit è stato regolamentato e standardizzato in larga misura.
Crolli aziendali come quello di Enron sono serviti per spingere l'affidabilità e la credibilità di audit e degli auditor al centro dibattiti sulla corporate social responsibility, sul risk management aumentando l'inquietudine sia sulla qualità sia sullo scopo dei report in termini di prestazioni sociali, etiche e ambientali, per la quale le basi di trasparenza e materialità dei dati non sono ancora generalmente *embedded* nella mentalità delle imprese.
Nuove normative e framework sono stati sviluppati per creare un reporting più robusto e comparabile, come le Linee Guida GRI, e ci sono vari metodi per valutare diversi aspetti delle prestazioni come i codici del lavoro (SA8000) o di gestione ambientale (ISO 14001).
Ma non vi è ancora uno standard generalmente accettato per fornire garanzie robuste per tutti gli aspetti dei report di sostenibilità delle imprese.
La garanzia SEE è stata criticata per non aver fornito livelli ragionevoli di fiducia agli stakeholder, né di pertinenza delle informazioni comunicate né sulla qualità dei sistemi e dell'impegno per il miglioramento delle prestazioni.
Per riflettere appieno gli interessi e le preoccupazioni degli stakeholders i fornitori di assurance hanno bisogno di andare al di là delle semplici normative e della pratica di revisione e commentare le caratteristiche delle prestazioni che normalmente non vengono commentate nei conti finanziari.
Molte dichiarazioni di verifica sono rivolte a (come ad esempio i collegamenti tra performance finanziaria e ambientale).
Molte dichiarazioni di verifica sono rivolte ai soli dirigenti dell'organizzazione e il loro ambito è determinato dall'impresa stessa, piuttosto che dagli stakeholders o dal valutatore indipendente che agisce per loro conto.
"Lo stato attuale di attestazione è particolarmente scoraggiante
come sembra i revisori non sono disposti o in grado di valutare
e poi riferire sulla misura in cui un lettore può fare
affidamento sul report. Questo rende l'attestazione
una completa perdita sia di tempo che di denaro, o più pericolosamente,
un tentativo deliberato di ingannare la società per quanto riguarda la qualità
delle prestazioni sociali e ambientali delle imprese" (Gray, 2011, p. 13).
A causa della sua natura volontaria e della dominante influenza delle multinazionali, i commentatori hanno da lungo avvertito della possibilità che la rendicontazione sociale ed etica

cada preda della volontà manageriale (Owen et al, 2010;. Ball et al, 2009.).
L'indipendenza è l'elemento critico di un'assicurazione credibile, inoltre, una mancanza di coerenza nelle
dichiarazioni di affidabilità, la loro qualità e i contenuti variabili rendono i report impossibili da confrontare
e le performance delle varie imprese difficili da valutare, per esempio, gli investimenti nella comunità o nei clienti, la riduzione degli impatti ambientali, ecc.
Anche se gli approcci di garanzia già esistenti possono essere criticati per essere irrilevanti o perché cambiano le aspettative di comportamento aziendale e la relativa responsabilità, una preoccupazione centrale è stata effettivamente l'assenza di una garanzia del report indipendente.
Un sondaggio sui report sociali e ambientali i delle prime 100 aziende in 11 paesi condotto da KPMG ha rilevato che solo il 19% conteneva una qualche forma di verifica esterna (KPMG, 2010), questa era salita al 27% nel 2010.
Tale generale mancanza di affidabilità di terze parti ha probabilmente contribuito alla critica generale che la rendicontazione sociale e ambientale serva semplicemente da molla aziendale e per le pubbliche relazioni.
Poiché il numero di aziende che utilizzano l'assicurazione esterna per rafforzare la credibilità della loro rendicontazione cresce, è chiaro che la pratica di affidabilità avrà bisogno di essere robusta e credibile.
La Global Reporting Initiative afferma nelle sue linee guida per il reporting di sostenibilità (GRI, 2002, p 17.):
"*Al fine di affrontare le preoccupazioni degli stakeholder circa la credibilità*
di bilanci di sostenibilità, GRI raccomanda che
i report includano una dichiarazione dell'organizzazione segnalante
politiche e pratiche interne che forniscano una garanzia
circa l'accuratezza, la completezza e l'affidabilità del suo bilancio di sostenibilità, la
la politica di reporting dell'impresa e la pratica corrente
riguardo la fornitura di una garanzia indipendente riguardo tutto il report."
La ricerca di Dando e Swift (2011) ha anche confermato la necessità di un robusto standard che sia in grado di gestire le questioni di fiducia peculiari della responsabilità sociale, etica e ambientale.
Le caratteristiche delle prestazioni e dei processi di questo standard non tipico della contabilità finanziaria e della revisione contabile rientrano a grandi linee in quattro categorie:

In primo luogo, le preoccupazioni degli stakeholder devono essere al centro dell'assurance. Ciò ha implicazioni per tutti coloro a cui è rivolto il report e la sua assurance, cosi come per colui che ne valuta la trasparenza e la ragionevolezza.
In termini di responsabilità organizzativa, sono molti i soggetti che non sono in grado di rappresentare i propri (disparati) interessi, o ai quali le complessità delle attività organizzative impedisce di comprendere appieno le performance aziendali.
Eppure la loro opinione e le loro aspettative possono mettere a repentaglio per l'impresa, la capacità di raggiungere i suoi obiettivi.
I revisori sociali, etici e ambientali giocano un ruolo fondamentale nel processo attraverso il quale un'impresa viene valutata dai suoi stakeholder e ne stabilisce quanta fiducia essi vi ripongono.
Oltre a dati precisi e material per le loro decisioni d'investimento gli stakeholder devono contare su un'alta garanzia di assurance.
Il modello di audit tradizionale pretende di valutare la verità e la correttezza di una serie di dati, è dietro questo velo di protezione che i revisori dei conti finanziari si nascondono dopo i grossi crolli aziendali in cui la frode materiale è stata commessa dal top management (Swift e Dando, 2011).
Gli stakeholder hanno bisogno di sapere che le informazioni in un report forniscono una completa, accurata, rilevante ed equilibrata rappresentanza delle prestazioni (economiche, sociali e ambientali)dell'impresa e un fornitore di assurance dovrà fornire un parere riguardo tutto questo.
Pertanto, il contenuto deve essere guidato dagli interessi materiali dei soggetti interessati e dalle questioni material per la società in generale, non dalla volontà interna all'impresa di limitare i confini delle proprie responsabilità.
In secondo luogo, la reattività verso le preoccupazioni degli stakeholder e l'obbligo di apprendere, innovare e migliorare le performance è il cuore della vera responsabilità, dati accurati, credibili e rigorosi da soli non guidano al cambiamento organizzativo.
Gli stakeholder vorranno essere fiduciosi circa la qualità dei sistemi, dei processi e delle competenze in grado di fornire le informazioni material contenute nel report e che sostengono la performance dell'impresa e il suo impegno.
Colui che fornirà l'assurance deve quindi essere lungimirante e non limitare il proprio parere alla performance storica.
In terzo luogo, questi due punti precedenti richiedono che il parere dell'assicuratore sia aiutato dal giudizio di un esperto in aggiunta ai dati resi a disposizione dal report.

L’assuror deve dare un giudizio, per esempio, sulla solidità dei dati qualitativi e dei processi che li hanno creati, allo scopo di giudicare la completezza di una relazione deve inoltre tenere conto del grado di trasparenza e chiarezza nell’esposizione dei dati, e in questo può farsi aiutare dai pareri della comunità di stakeholder per cui lavora.
L'assuror ha bisogno di commentare inoltre ciò che è stato escluso dal report, oltreché sulle informazioni che sono già state descritte.
In quarto luogo, il profilo dell’assuror sembra essere fondamentale per la credibilità dell’assurance e, nell’auditing finanziario, l'impulso per non aver agito sempre nell'interesse pubblico è stato attribuito alle pressioni del mercato in cui gli organi di contabilità competono per i clienti (Owen et al 2010).
Che auditing sociali ed etici possano essere suscettibili a influenze simili è suggerito dalla constatazione registrata da Cowe:
“*Al momento, vi è un incentivo per le imprese a nominare revisioni morbide. In alcuni casi, sembra che i revisori dei conti non stiano facendo il loro lavoro volontariamente, perché stanno solo rastrellando in mezzo al denaro* (Cowe, 2009).”
E’ stato notato che alcuni provider di garanzia s’impegnano nella divulgazione selettiva - vale a dire deliberatamente omettono di formulare un parere o giudizio sulle cosiddette aree o attività grigie che potrebbero peggiorare gli interessi del cliente (Ball et al., 2010)
Il grado in cui gli stakeholder sono in grado di contare sulla fiducia e la responsabilità sociale e ambientale dei report è un marker della sincerità, dell’efficacia e della legittimità dei processi di responsabilità. Dando e Swift (2011) hanno sostenuto che maggiori livelli di trasparenza nel solo report non sono sufficienti a dimostrare la presa di responsabilità di un’impresa o la fiducia che essa sia sufficientemente impegnata nella sostenibilità quotidianamente.
La reattività, l'apprendimento, l'innovazione e il miglioramento delle performance sono i collegamenti critici tra trasparenza e responsabilità. Il report deve essere accompagnato da una robusta e indipendente verifica di questi aspetti, e ciò richiede un approccio alla sicurezza che va oltre quello offerto dalla precisione concentrata nei soli modelli di contabilità finanziaria e di revisione contabile.
I dati nel report quindi devono essere valutati in termini di rilevanza e utilità (materiality) per gli stakeholder e il loro processo decisionale, questo richiede che le informazioni fornite rappresentino un quadro equilibrato di impatto dell'impresa sulla la società e l'ambiente naturale, e che la comunicazione al pubblico sia parte di un quadro più ampio di una maggiore responsabilità organizzativa e miglioramento delle prestazioni.

Dopo decenni di evoluzione, la pratica finanziaria corrente di revisione è incapace di garantire la robustezza e l'affidabilità della contabilità finanziaria e al reporting e di impartire la fiducia nel pubblico.
L'assurance del report sociale, etico e ambientale è nella sua infanzia e il clima di progresso della governance, la fame di rischio e la responsabilità pongono continuamente nuove sfide, ma le basi per una rendicontazione futura più sicura non possono di certo accantonare principi cardine come quello della trasparenza e della responsabilità nei confronti della società civile.
Si è cercato di fare qualcosa negli ultimi anni anche alla luce dei numerosi scandali finanziari emersi, nonché al peggioramento delle condizioni ambientali terrestri.

CONSIDERAZIONI FINALI

C'è poca comprensione nella comunità degli investitori oggi circa l'importanza dei molti programmi sociali e ambientali che le grandi aziende stanno intraprendendo. In realtà, anche all'interno di tali aziende, a volte c'è una scarsa conoscenza del valore di questi programmi. La percezione è che i grandi investitori non si preoccupino di questi problemi e quindi non vi sia motivo di coinvolgere e di comunicare tali informazioni ad essi.
A dispetto di questa percezione, tuttavia, e come risultato della pressione, pungolo e incoraggiamento da parte dell'investitore sociale e attivista della comunità, le relazioni sulle questioni ESG (environmental, social and governance) sono cresciute enormemente negli ultimi 5 anni.
Come risultato di molti anni di dialogo con le imprese, gli imprenditori hanno imparato che al di là della relazione stessa, ci sono due altri grandi vantaggi al processo di informativa: l'impegno e la chiarezza. Durante il processo di raccolta dati per un CSR o "Rapporto di Sostenibilità" molte aziende inaspettatamente si sono trovate in un viaggio interiore di scoperta e di comunicazione. Questo viaggio ha contribuito ad abbattere le barriere all'interno di esse, ed ha arricchito i report, ha dato luogo a nuove iniziative e ha creato una base per una relazione migliore negli anni successivi. Una lezione chiave di questo processo è che l'azione di segnalazione spinga e, anche se lunga e costosa, porti benefici alla società e serva come strumento per migliorare le pratiche.
Il report ESG, tuttavia, è rimasto il dominio di una popolazione molto stretta ed è tuttora considerato formato principalmente da dati "soft". Pertanto, non è stato ancora in grado di

soddisfare adeguatamente le esigenze di investitori che sono stati addestrati alla ricerca di "dati concreti".
Eppure, negli ultimi anni, molti amministratori delegati si sono concentrati sulla crescente importanza delle questioni sociali e ambientali per le loro imprese e hanno collegato questi problemi alle loro attività operative.
In molte società il senior management capisce ora che per gestire le attività nel lungo termine devono anche tener conto dei rischi e delle opportunità connessi con le questioni ESG.
Purtroppo, poche aziende in realtà segnalano tali dati alla comunità finanziaria e quindi ci sono pochissime informazioni disponibili per essere prese in considerazione nelle decisioni di investimento. Inoltre, integrare le informazioni effettivamente disponibili è difficile a causa del modo in cui esse vengono presentate.
Gli investitori che raccolgono e incorporano dati ESG negli investimenti sul processo decisionale sono ancora considerati fuori dal mainstream negli Stati Uniti anche se questo approccio continua a guadagnare seguaci in Europa e in Australia.
Le questioni ambientali e sociali sono diventate più numerose e globali, perché le aziende sono diventate più grandi e i loro impatti sono più significativi.
Le questioni di ESG si concentrano sulla gestione del rischio e la prevenzione futura, la vulnerabilità di una società a rischi sociali e ambientali si trova in ogni aspetto del proprio modello di business, compreso il tipo di risorse che essa utilizza (ad esempio fisiche, umane o finanziarie), il suo funzionamento, i processi di produzione e distribuzione, l'uso del ciclo di vita i suoi prodotti e servizi, e l'equilibrio o squilibrio che ha con le sue varie parti interessate.
Alcuni rischi possono essere più evidenti di altri, e possono venire alla luce man mano che avanziamo come società cosi come gli effetti diventano più grandi e più complessi. Le questioni di ESG riguardano anche produttività, l'innovazione e la buona volontà e come l'approccio a tali questioni può aumentare i margini e delle vendite. Una forza lavoro impegnata, nuovi prodotti e clienti soddisfatti che sono disposti a tornare indietro o anche a pagare di più per beni e servizi sono i risultati potenziali di programmi e iniziative ESG.
Queste sono le questioni sulle quali gli attivisti sociali e ambientali si concentrano, il management lo capisce, ma purtroppo la comunità degli investitori tradizionale ha difficoltà a integrare direttamente nei suoi modelli di valutazione, anche se indirettamente, molti di questi temi che non sono estranei agli analisti di settore.
I report ESG, siano essi chiamati CSR o di sostenibilità o, in vecchia nomenclatura, EHS (environmental, health and social) e i community report, percorrono le vie con cui le aziende

gestiscono questi ambiti. Queste relazioni sono diventate molto sofisticate nel corso degli anni in cui sono state sviluppate da aziende all'avanguardia.
Gruppi come il GRI hanno cercato di creare uno standard di rendicontazione universale che fonda insieme i modelli precedenti, quello finanziario e quello socio-ambientale, per creare una nuova tipologia di report trasparente che aiuti tutti quanti (stakeholder in primis) a meglio comprendere la natura e gli impatti dell'impresa in cui essi decidono di investire.
Una specie di evoluzione della rendicontazione che si sta cercando di diffondere nel mondo dell'impresa, affinché essa possa servire al meglio i propri clienti e la società in cui opera, tutto questo verrà presentato nel prossimo capitolo.

5 INTEGRATED REPORTING

5.1 VERSO UN BILANCIO SOSTENIBILE

Il denominatore comune dei differenti documenti di comunicazione esterna relativi alla responsabilità ambientale – e in senso più ampio sociale – è da ricercarsi nella volontà di soddisfacimento delle esigenze informative sempre più evolute di un numero crescente di portatori di interessi.

La tensione a rendere ampia e completa l'informativa sulla gestione e la relativa assunzione di responsabilità, e a rivolgerla al più ampio numero di soggetti interessati, è la base dello strumento denominato bilancio o report di sostenibilità.

Esso prende le mosse dal presupposto che per comprendere la performance aziendale in senso ampio e per poter apprezzare l'attitudine a garantire uno sviluppo equilibrato e compatibile con le esigenze presenti e future di tutti gli stakeholders, sia necessario collegare in un unico documento i tre seguenti elementi:

- Aspetto *economico-finanziario;*
- Aspetto *ambientale*;
- Aspetto *sociale*.

Tali elementi sono i fattori di sostenibilità della gestione d'azienda oggetto di analisi nella proposta metodologico-contenutistica formulata dal Global Reporting Initiative (GRI).

Tale approccio, innovativo sotto il profilo della rappresentazione formale, ma fondato su concetti radicati nella dottrina economico-aziendale, è l'espressione della cosiddetta *triple bottom line*, secondo cui il concetto di sviluppo sostenibile viene incorporato nei risultati di'impresa.

Il bilancio di sostenibilità è la pratica di misurare, divulgare, e di essere responsabili nei confronti degli stakeholders interni e di quelli esterni, per la performance organizzativa verso l'obiettivo dello sviluppo sostenibile, è una relazione organizzativa che fornisce informazioni economiche, ambientali, prestazioni sociali e di governance (Herzig et al. 2006).

Per le aziende e organizzazioni, la sostenibilità – e la capacità di subirla, o di mantenerla - si basa sui risultati in queste quattro aree chiave.

Un numero sempre crescente di aziende e organizzazioni vuole rendere le loro operazioni sostenibili.

Stabilire un processo di rendicontazione di sostenibilità li aiuta a fissare degli obiettivi, valutare le prestazioni, e gestire il cambiamento. Il bilancio di sostenibilità è la piattaforma principale per comunicare gli impatti positivi e negativi della sostenibilità.

Per produrre una relazione periodica della sostenibilità, le imprese hanno istituito un ciclo di relazioni - un programma di raccolta dei dati, di comunicazione, e risposte, ciò significa che la loro performance di sostenibilità viene monitorata su base continuativa.
I dati possono essere forniti regolarmente per i decisori di alto livello per definire la strategia aziendale e politica, e migliorare le prestazioni.
Il bilancio di sostenibilità è quindi un passo fondamentale per gestire il cambiamento verso un'economia globale sostenibile - quella che unisce la redditività a lungo termine con la giustizia sociale e la tutela ambientale.
Il bilancio di sostenibilità può essere considerato come sinonimo di altri termini di origine non-finanziaria; triple bottom line, la corporate social responsibility (CSR), e altro ancora.
E' anche un elemento intrinseco del reporting integrato, uno sviluppo recente che combina l'analisi delle performance finanziaria e non finanziaria.
Il report di sostenibilità dovrebbe fornire un'equilibrata e ragionevole rappresentazione della sostenibilità e delle prestazioni di un'organizzazione compresi entrambi i contributi positivi e negativi.

I principali fornitori di linee guida sul bilancio di sostenibilità sono:

• La Global Reporting Initiative (GRI Sustainability Reporting framework e Linee Guida)
• L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (Linee Guida OCSE destinate alle imprese multinazionali)
• La United Nations Global Compact (la Comunicazione sul Progresso)
• L'International Organization for Standardization (ISO 26000, standard internazionale per la responsabilità sociale)

L'impiego del reporting di sostenibilità è in aumento tra le imprese di ogni dimensione: qui ci sono alcune statistiche.

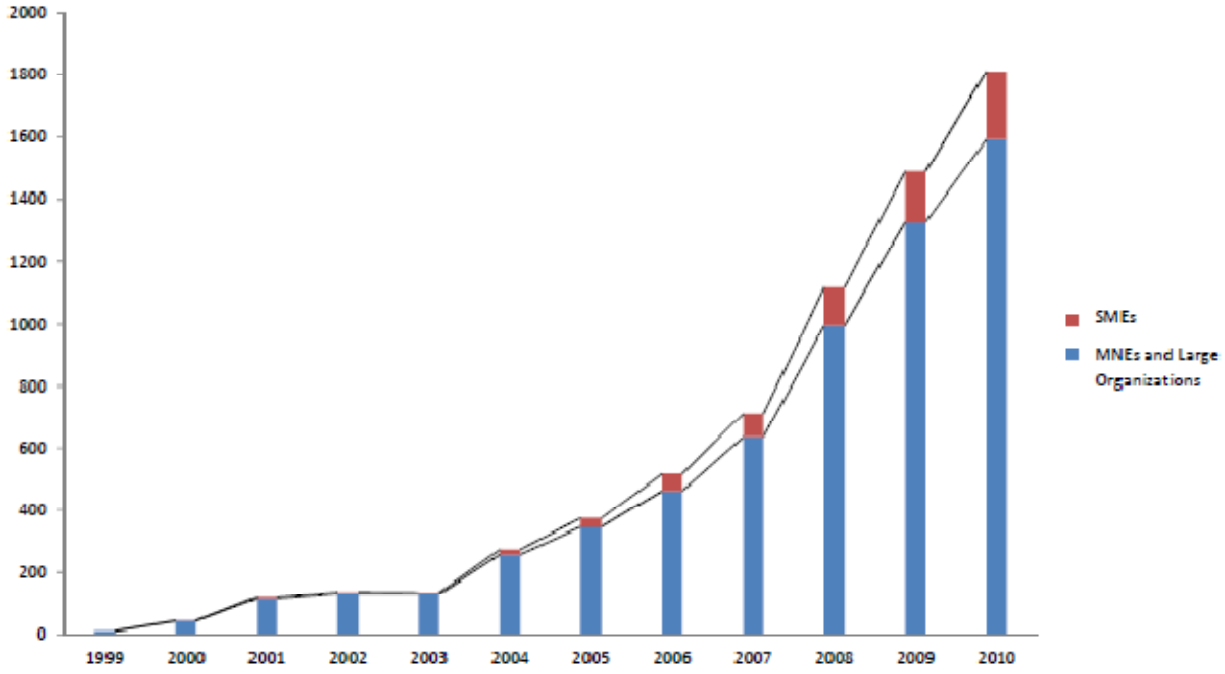


Tabella 5.1 Fonte: GRI reporting Stats 2010.

I bilanci di sostenibilità vengono rilasciati da aziende e organizzazioni di ogni tipo, dimensioni e settori, da ogni angolo del mondo.

Migliaia di aziende in tutti i settori hanno pubblicato report che adottano alcune o tutte le linee guida del framework GRI, anche le autorità pubbliche e le aziende non-profit ne fanno largo uso.

Ma chi dovrebbe iniziare a fare reporting? Tutti. Il GRI lavora per fare della sostenibilità un'attività mainstream, ma perché questo accada, l'impegno nel reporting deve crescere in maniera esponenziale.

Un efficace impiego del reporting di sostenibilità dovrebbe portare benefici a tutte le imprese; i vantaggi interni per le aziende e le organizzazioni che ne fanno uso possono includere (Braaksma 2009):

• maggiore comprensione dei rischi e delle opportunità

• Sottolineare il legame tra performance finanziaria e non finanziaria

• Influenzare la strategia a lungo termine, la gestione e la politica, e dei piani aziendali

• Ottimizzare i processi, riducendo i costi e migliorandone l'efficienza

• Benchmarking e valutazione delle performance di sostenibilità nel rispetto delle leggi, norme, codici, standard di prestazioni, e delle iniziative di volontariato

• evitare di essere implicati in pubblicazioni su fallimenti ambientali, sociali e di governance
• Confrontare tra le prestazioni internamente, e tra le organizzazioni e i settori

I benefici esterni del reporting di sostenibilità possono includere (Braaksma 2009):
• attenuare - o invertire - impatti ambientali, sociali e di governance negativi
• Migliorare la reputazione e la fedeltà alla marca
• Abilitazione degli stakeholder esterni per capire il vero valore dell'azienda, delle immobilizzazioni materiali e immateriali
• Dimostrare come l'organizzazione influenza ed è influenzata dalle aspettative circa lo sviluppo sostenibile

Gli affari non possono concentrarsi solo sulla soddisfazione dei clienti diretti, gli stakeholder sono sempre più critici sulle imprese che non rispondono adeguatamente alle aspettative di buon governo, sulla responsabilità ambientale e quella sociale.
Il supporto degli azionisti, dei dipendenti, dei clienti e anche dell'opinione pubblica può crollare se gli sforzi intrapresi non sono coerenti per affrontare efficacemente questi problemi.
Di fronte a tali sfide, è anche previsto che le imprese offrano performance finanziarie superiori e guadagni considerevoli, a prescindere da come queste “altre esigenze” vengono soddisfatte.
La gente nel mondo degli affari deve destreggiarsi tra molteplici obiettivi, sfruttare le nuove tecnologie e fornire soluzioni innovative, si devono assumere e mantenere i top manager che vanno costantemente istruiti con nuove competenze per soddisfare e anticipare le richieste del mercato, e si deve agire in modo etico in un contesto di cambiamento, di incertezza e ambiguità (Petrick 2011).
Una delle paure maggiori è che l'intero bilancio di sostenibilità si riduca a poche pagine e note in un report annuale tentacolare.
Un modo per evitare tutto ciò è mirare le comunicazioni a specifici gruppi di stakeholder, invece di concentrarsi sull’inclusione di tutte le informazioni finanziarie e di ESG in un unico report, le aziende potrebbero utilizzare una serie di strumenti di reporting (Petrick 2011).
Così, per esempio, una società può emettere una relazione generale di sintesi della sua performance finanziaria e ESG e quindi includere link ad alcune sezioni del suo sito web, che sono specifici e utili per ogni gruppo di stakeholder.
Il bilancio dovrebbe comunicare la strategia dell'azienda e le prestazioni per un determinato periodo, e che può essere comunicato in diversi formati per soddisfare le esigenze dei vari stakeholder.

La più grande società immobiliare in Australia, Stockland Limited, ha adottato questo approccio. Nel suo 2010 nel bilancio di sostenibilità e quello sociale, Stockland per rendere la relazione più accessibile per tutti coloro che hanno un interesse nelle operazioni dell'organizzazione comunica le sue prestazioni attraverso: un bilancio di sostenibilità e sociale on-line che fornisce una versione interattiva del report di cui gli stakeholder possono scegliere la parte più rilevante da leggersi e scaricabile in pdf per coloro che cercano una documentazione completa sulla performance della società, come la sintesi sull'ESG.
Non è chiaro se i report annuali o report di sostenibilità vengano letti in ogni singolo dettaglio dal pubblico a cui sono destinati.
Alcune parti in causa dicono che sono troppo lunghi, altri che non sono focalizzati su temi rilevanti e sono difficili da leggere, altri che non vanno abbastanza nel dettaglio nelle informazioni di cui hanno bisogno.
E' importante ricordare che il bilancio di sostenibilità è ancora nella sua infanzia, ha cominciato ad essere utilizzato solamente negli ultimi 15 anni (le relazioni finanziarie lo sono state per 150 anni). Unire questi elementi insieme è tutt'altro che semplice e scontato; le linee guida GRI, il quadro più utilizzato al mondo per il reporting di sostenibilità, sono state rilasciate solo nel 2000 e da allora ci sono state tre revisioni delle linee guida e alcuni supplementi per settore, il GRI ha bisogno di continuare in questo lavoro e di aumentare le risorse disponibili.

5.2 GRI E FRAMEWORK DI RIFERIMENTO

Dal 1999, GRI ha fornito un framework esauriente riguardo il Sustainability Reporting, che è ampiamente usato in tutto il mondo. La pietra angolare del framework sono le "Sustainability Reporting Guidelines". Come risultato della coerenza credibilità e la comparabilità il framework GRI è diventato uno standard de facto nel reporting di sostenibilità.
La sostenibilità è come un viaggio, lungo la strada, le imprese devono fissare degli obiettivi, valutare le prestazioni e integrare una strategia di sostenibilità nella pianificazione *core*. Questo framework permette a tutte le organizzazioni di adottare i primi passi verso un'economia globale sostenibile.
Tutti i documenti del framework GRI sono sviluppati utilizzando un metodo che cerca il consenso attraverso il dialogo tra gli stakeholders, la comunità di investitori, gli operai, la società civile, la contabilità, il mondo accademico, e altri. Tutti i documenti sono sottoposti a prove e miglioramento continuo.

Il framework è destinato a servire come quadro di riferimento generalmente accettato per il reporting sulle prestazioni economiche, ambientali e sociali di un'organizzazione.
E' progettato per essere utilizzato da organizzazioni di qualsiasi dimensione, settore o Paese.
Tiene conto di considerazioni di ordine pratico affrontate da una vasta gamma di organizzazioni - dalle piccole imprese a quelle più ampie e geograficamente estese in tutto il mondo.
Possiede contenuti generali e specifici per settore ed è stato approvato da un'ampia gamma di stakeholder in tutto il mondo per essere applicato comunemente per il reporting sulle prestazioni di sostenibilità di un'organizzazione.
Alcuni degli elementi distintivi del framework GRI - e dell'attività che lo crea - comprendono:

Multi-stakeholder input. Il multi-stakeholder engagement è il modo migliore di produrre linee guida di riferimento universalmente applicabili che soddisfa sia le esigenze dei responsabili dei report sia degli utenti. Tutti gli elementi del reporting framework vengono creati e migliorati con un approccio *consensus-seeking* (che cerca il consenso), e considerando la più ampia gamma possibile di interessi degli stakeholder. I contributi degli stakeholders al framework provengono da imprese, dalla società civile, dagli operai, dalla contabilità, dagli investitori, accademici, governi e tutti gli utilizzatori di report di sostenibilità.
La base del multi-stakeholder engagement contribuisce alla sua capacità di costruire ponti tra i diversi attori e settori - come business, il settore pubblico, i sindacati e la società civile - e di mediare.

Un archivio d'uso e di approvazione. Ogni anno, un numero crescente di reporter adotta le Linee Guida del GRI. Dal 2006 al 2011, l'incremento annuo di utilizzo è salito dal 22 al 58 per cento. Un nuovo pubblico per informazioni sulla sostenibilità, come investitori e autorità, ora chiede più dati e migliori sulle performance, la crescita annuale del numero di reporter è comunque destinata a crescere.

Relazioni e attività governative. Il GRI è stato raccomandato nel piano di attuazione del Vertice mondiale delle Nazioni Unite sullo sviluppo sostenibile nel 2002. L'impiego del framework GRI è stato approvato da tutti i governi partecipanti. Vari governi considerano il framework una parte importante della loro politica di sviluppo sostenibile, compresa la Norvegia, i Paesi Bassi, la Svezia e la Germania.

Indipendenza. La struttura di governance GRI contribuisce a mantenere la propria indipendenza; i contributi geograficamente diversi degli stakeholders aumentano la legittimità del Reporting Framework. L'approccio di finanziamento GRI assicura anche l'indipendenza. Il GRI è una fondazione no-profit - con un modello di business che mira ad un certo grado di autosufficienza. Il finanziamento è assicurato da fonti diverse: governi, società, fondazioni, organizzazioni partner e sostenitori.

Costi di sviluppo condivisi. Le spese per sviluppare linee guida sono condivise tra più utenti e collaboratori. Per le aziende e le organizzazioni, questo evita il costo di sviluppo di sistemi di informativa in-house o di settore.

Ci sono diverse correnti di pensiero e molti usi per il report di sostenibilità:
come disciplina autonoma, come parte della R&S di una società, come piattaforma per fornire dati a specifici stakeholder, come gli investitori; ed ora, come un elemento intrinseco del report integrato.

5.2.1 Livelli di applicazione

I livelli di applicazione: A, B e C – definiscono la quantità di informazioni standard che sono stati trattati in un bilancio di sostenibilità.
I livelli di applicazione indicano la misura in cui le linee guida G3 o G3.1 sono state applicate nel report di sostenibilità.
Essi comunicano quali parti del framework sono state affrontate – e quali gruppi di informazioni. Confermando la quantità dei contenuti che sono stati affrontati, lo scopo dei livelli di applicazione è di riflettere il grado di trasparenza in confronto alle linee guida.
Ma non danno un parere sulla performance di sostenibilità dell'organizzazione di riferimento, la qualità della relazione, o sulla conformità formale con le linee G3 o G3.1.

Il GRI Content Index[1] elenca ogni informazione G3 o G3.1 affrontata nel report. L'indice è complementare alle linee guida, e deve corrispondere, una dichiarazione livello di applicazione. Un indice ben costruito consente ai lettori di accedere, capire e comunicare le informazioni più facilmente.

[1] Si veda anche *www.globalreporting.org*

In primo luogo, l'indice segnala quale informativa è stata comunicata nel report, e il motivo per cui determinate informazioni, al contrario, non sono state segnalate.
In secondo luogo, l'indice è la porta di accesso ai dati relativi alle prestazioni di sostenibilità. Esso dovrebbe avere riferimenti chiari e diretti, e se usato online, può essere uno strumento di navigazione interattivo. Utilizzando l'indice, gli utenti relazione dovrebbe trovare facilmente i dati specifici di interesse.
Ci sono tre livelli di applicazione diversi: A, B e C. I reporter sono tenuti a valutare il proprio livello di applicazione.
Oltre al controllo del livello di applicazione, si consiglia di cercare di garantire che le imprese scelgano assurance esterne.
Lo status di Plus - "+" - può essere aggiunto a un livello di applicazione quando il reporting di sostenibilità è stato certificato esternamente, la scelta del certificatore è libera.
Di conseguenza, durante la fase di controllo del livello non viene valutato se l'assicurazione esterna di una relazione soddisfa le qualità fondamentali per l'assicurazione identificate dal GRI, e non offre alcun parere sulla questione se il "+" sia o meno giustificabile.
Quando si rilascia un report con un A +, B o C + + dopo la fase di controllo, si conferma solo che una dichiarazione di affidabilità è stata pubblicata nel report.

Il modello GRI del bilancio di sostenibilità si articola, sotto il profilo dei contenuti, nelle seguenti parti:
1. relazione degli amministratori;
2. profilo dell’azienda;
3. sommario degli indicatori chiave;
4. presentazione della vision e della strategia aziendale;
5. definizione delle politiche e della struttura organizzativa;
6. risultati (performance).

Relazione degli amministratori
Al pari di altri modelli di rendicontazione anche in questo caso è prevista una relazione del top-management quale contenuto primario e inderogabile. Tale elemento è giudicato essenziale al fine di garantire l’impegno dell’alta direzione verso l’internalizzazione dei concetti di sostenibilità su tutti i processi aziendali.

Profilo dell'azienda

Per meglio contestualizzare i risultati economici, sociali ed ambientali, le linee guida GRI prevedono che siano messi in evidenza i caratteri strutturali dell'azienda quali: l'ammontare delle vendite, le dimensioni produttive, il numero di dipendenti, l'entità dei principali costi, i fondamentali dati di bilancio e i fatti principali occorsi nel periodo di riferimento.

Indicatori chiave

Per facilitare la comunicazione è richiesta la presentazione di una sintesi dei risultati ottenuti, una selezione di indicatori economici, ambientali e sociali che sinteticamente permettono la comprensione della performance sistemica aziendale.

Vision e strategia aziendale

In questa sezione l'azienda deve evidenziare come la sua vision e le sue strategie concorrano ad integrare gli aspetti economici, sociale e ambientali.

Politiche e struttura organizzativa

L'azienda è chiamata a fornire il quadro della sua governance indicando assunzioni di responsabilità circa i seguenti aspetti:

- Organizzativo, per ciò che riguarda i ruoli, le funzioni e le relazioni che caratterizzano la "sostenibilità" della gestione;
- Gestionale, nei termini dei programmi, degli obiettivi, delle procedere e dei sistemi di misurazione di cui l'azienda si è dotata;
- Comunicazione con gli stakeholder, in merito alle attività dirette al coinvolgimento e alla compartecipazione dei portatori di interesse alla gestione aziendale (es. forum, indagini, panels, ecc.).

Risultati (performance)

Peculiarità del modello in discorso è quella di considerare la performance aziendale come sistemica, composta da risultati economico-finanziari, sociali ed ambientali.

A tale scopo sono richieste informazioni di sintesi riconducibili alle seguenti categorie:

- Risultati ambientali;
- Risultati economici;
- Risultati sociali;

- Risultati “integrati”.

5.3 UNA NUOVA TIPOLOGIA DI REPORT

Il reporting integrato è un termine che sta generando entusiasmo nei circoli di sostenibilità.
L'idea che le questioni sulla sostenibilità debbano essere pienamente integrate nella strategia di business e riflesse in performance reporting sembra una cosa da poco.
Ma c'è ancora molta strada da fare, le aziende che integrano le strategie di sostenibilità nelle strategie di business sono l'eccezione piuttosto che la regola.
Vi è anche confusione su ciò che significa realmente report integrato, quale formato debba avere e chi sono i destinatari.
Un report integrato fornisce ai lettori un quadro completo di come un’impresa sta eseguendo, includendo informazioni non finanziarie sulle prestazioni ambientali, sociali e di governance insieme alle informazioni finanziarie (Eccles 2010).
Lo sviluppo di sistemi integrati di reporting è stato guidato in modo da riflettere accuratamente la sfera dei rischi, dell'impatto e delle opportunità di un’organizzazione.
Nel 2009, Sua Altezza reale il principe di Galles ha detto che un quadro di riferimento era necessario, per assicurare che non si stesse lottando per affrontare le sfide del XXI secolo, nella migliore delle ipotesi, con decisioni e sistemi di reporting obsoleti.
Il principe è stato un forte sostenitore di un nuovo approccio alla contabilità e al reporting delle prestazioni organizzative e nel 2004 ha istituito l’Accounting for Sustainability Initiative.
L'obiettivo principale di questa iniziativa è quello di elaborare linee guida pratiche per le organizzazioni e di collegare le strategie di sostenibilità con le imprese e le strategie finanziarie.
Nel 2010 Accounting for Sustainability ha pubblicato un framework connesso al reporting progettato per aiutare le organizzazioni ad integrare fattori ambientali e sociali, che sono rilevanti per il successo dell'organizzazione, nel management reporting, nelle comunicazioni agli investitori e nella relazione annuale di Bilancio.
In seguito, nel mese di agosto 2010, Accounting for Sustainability e la Global Reporting Initiative (GRI) hanno annunciato l'istituzione del International Integrated Reporting Committee (IIRC).
Il Comitato si propone di sviluppare uno schema per l'informativa finanziaria, ambientale, l'informazione sociale e di governance in un formato integrato.
IIRC è composto da rappresentanti della società civile e delle imprese, della contabilità, e dei settori normativi.

IIRC, facendo eco alla dichiarazione del principe, afferma che vi è una necessità di questo schema *"il consumo eccessivo di risorse naturali, i cambiamenti climatici e la necessità di fornire acqua pulita, cibo e un migliore tenore di vita per una popolazione in crescita globale. Le decisioni adottate nell'affrontare tali questioni devono essere basate su informazioni chiare ed esaurienti. L'intenzione è quella di contribuire allo sviluppo delle informazioni più complete e comprensibili sulle prestazioni complessive di un'organizzazione, in modo prospettico e retrospettivo, per soddisfare le esigenze del nascente, e più sostenibile, modello economico globale."*

Alcuni mercati hanno già stabilito i requisiti e le raccomandazioni in materia di reporting integrato. In Danimarca, le più grandi aziende del paese devono riferire in merito a informazioni non finanziarie nelle relazioni finanziarie annuali e in Sud Africa, il "King Code" sulla governance richiede che le società quotate pubblichino una relazione annuale integrata al posto delle relazioni finanziarie annuali e sulla sostenibilità.

Deve essere fatto ancora molto lavoro per promuovere misure che rappresentino l'interrelazione tra performance ambientali, sociali e finanziarie e che cercano di valutare i risultati, così come viene già fatto facilmente con gli input / output e gli utili / perdite .

Da quando l'attuale modello di reporting aziendale è stato progettato, ci sono stati cambiamenti importanti nel modo in cui business è condotto, come il business crea valore e il contesto in cui operano le imprese (Schaltegger 2006).

Questi cambiamenti sono interdipendenti e riflettono le tendenze, quali:

- la globalizzazione,
- l'attività politica di crescita in tutto il mondo in risposta alle crisi finanziaria, di governance e altre crisi,
- Le aspettative di trasparenza societaria e sulla responsabilità,
- la scarsità di risorse reali e potenziali,
- la crescita della popolazione,
- Le preoccupazioni ambientali.

In questo contesto, il tipo di informazioni che è necessario per valutare la performance passata e attuale delle imprese e la loro tenuta futura è molto più ampio di quello previsto con il modello esistente di reporting aziendale, mentre c'è stato un incremento delle informazioni fornite, le lacune delle informazioni chiave rimangono.

I report sono già abbastanza lunghi e si stanno allungando ancora di più, ma, poiché la comunicazione si è evoluta in fili separati e scollegati, le interdipendenze critiche tra strategia,

governance, operazioni e la performance finanziaria e non finanziaria non sono chiare (Schaltegger 2006).
Per provvedere alla crescente domanda di un'informazione ampia imposta dai mercati, dai regolatori e dalla società civile, è necessario un quadro in grado di supportare il futuro sviluppo delle relazioni, per riflettere questa complessità crescente.
Tale quadro deve riunire i diversi ma al momento disconnessi filoni del reporting in un insieme coerente e integrato, e dimostrare la capacità di un'organizzazione di creare valore, ora e in futuro.

I principi contabili attuali, quali International Financial Reporting Standards (IFRS) o US Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP) richiedono alle aziende di produrre un conto equo e ragionevole della loro attività in certificati e relazioni finanziarie.
Spesso, tali relazioni non tengono pienamente in considerazione il contesto sociale, ambientale ed economico a lungo termine entro il quale l'azienda opera.
Alcune aziende producono report di sostenibilità o “Environmental, Social e Governance” (ESG) report che considerano questi fattori.
Tuttavia, questi report non necessariamente collegano i rischi e le opportunità con la strategia e il modello di business (Bevan et al. 2011).
Le relazioni finanziarie hanno subito modifiche sostanziali nel corso degli ultimi cento anni ed è attualmente messo in discussione il fatto che forniscano un ritratto accurato delle prestazioni presente e il futuro delle imprese.
Il report di sostenibilità, che è venuto in essere nel corso degli ultimi due decenni, guarda un diverso insieme di impatti aziendali.
Fino a poco tempo fa questi approcci erano sviluppati lungo binari paralleli, portando molte aziende a tentare di spiegare le loro strategie per la creazione di valore in due lingue diverse, format e report.
La formazione del IIRC, con rappresentanti del mondo sia della finanza che del reporting di sostenibilità sta esplorando se i due mondi possono, in qualche modo, essere uniti.
La scelta di come affrontare una tale concentrazione, tuttavia, dipende dal proprio punto di vista e dello scopo principale dell'azienda.
Se si crede che lo scopo della società è esclusivamente promuovere gli interessi degli azionisti, il percorso verso il reporting integrato potrebbe essere semplicemente quello di selezionare una manciata di misure dal campo della sostenibilità che può essere dimostrato essere direttamente utile per creare valore per gli azionisti (Biddle et al 2009). D'altra parte, se il valore aziendale e

la prosperità sono concetti più ampi in cui gli azionisti svolgono un ruolo importante, ma non esclusivo, lo scopo del report integrato sarebbe quello di dimostrare la necessaria interdipendenza tra gli stakeholder (Biddle et al 2009).

Negli ultimi anni, un crescente interesse per la sostenibilità aziendale è emerso, sia nel mondo accademico e il mondo degli affari. Indicativamente, nel più recente UN Global Compact / Accenture CEO study (2010), il 93% dei 766 partecipanti in tutto il mondo CEO, ha dichiarato la sostenibilità come un fattore "importante" o "molto importante" per il successo futuro delle loro aziende.

Infatti, l'81% ha dichiarato che le questioni della sostenibilità sono ora pienamente integrate nella strategia e nei processi delle loro organizzazioni.

Il reporting integrato contribuisce a riunire i dati che sono rilevanti per le prestazioni e l'impatto di un'impresa in modo tale da creare un'immagine più profonda e completa dei rischi e delle opportunità che un'impresa deve affrontare, in particolare nel contesto della spinta verso un'economia globale più sostenibile (Eccles 2010).

Il raggiungimento di report realmente integrati è molto più che un esercizio tecnico, è una sfida a fondere due fondamentali tradizioni di comunicazione aziendale – il Financial Reporting (FR) e il reporting di sostenibilità (SR), che incarnano due definizioni nettamente diverse della natura della società.

Dal lato del FR l'ottica è che l'impresa sia un "nesso di contratti" tra, i dirigenti, dipendenti, fornitori e altri soggetti il cui principale scopo è la massimizzazione dei rendimenti per gli investitori (Jensen e Meckling 1976).

Dal lato del SR vi è un concetto più ampio di azienda definito variamente come: una comunità di attori interdipendenti che si riuniscono per creare valore, come una collettività, (Sison 2010) un "team di produzione" un'entità legata da un impegno per creare valore a lungo termine per tutte le parti interessate, compresi, ma non in primo luogo, gli azionisti, o un'organizzazione creata per sfruttare interessi privati a servire l'interesse pubblico, mentre premia equamente tutti gli attori in conformità con i loro contributi alla creazione dell'organizzazione.

Se lo scopo del report integrato è quello di evolversi in qualcosa di più che la semplice giustapposizione casuale di informazioni finanziarie e di sostenibilità in formato cartaceo o elettronico, queste due tradizioni devono convergere verso una architettura di riferimento che si basi sui punti di forza sia pur permettendo l'assimilazione di nuove conoscenze, nuove questioni e nuove metriche che sgorgano dalle dinamiche sociali, ambientali ed economiche nel XXI secolo (Eccles 2010).

Vi sono alcuni elementi in comune da cui partire per fondere insieme FR e SR, come la complessità delle sfide che entrambe gli approcci devono affrontare, da un lato delle operazioni finanziarie, della valutazione degli stock, dei beni immateriali, e dall'altra della misurazione qualitativa e quantitativa delle performance sociali e ambientali, i beneficiari delle informazioni sono i medesimi per entrambe anche se FR è solitamente creato per gli shareholder.
Infine un problema comune a tutte e due è se le informazioni che vengono rilasciate siano o meno *material* per gli utenti, rischi ed opportunità infatti variano da impresa ad impresa e non è certamente facile strutturare un report che includa correttamente tutte le informazioni necessarie a far prendere le giuste decisioni ai propri investitori.
Fatto presente questo, e tenendo conto delle tradizioni e del linguaggio di FR e SR, si può immaginare un futuro framework di riferimento basato sul concetto di gestione del capitale. In questo quadro, la gestione del capitale è definita come la conservazione e l'ampliamento di molteplici forme di capitale, il che contribuisce a lungo termine alla creazione di valore da parte dell'impresa (Sison 2010).
Usando il linguaggio del capitale si ha il vantaggio di usare un lessico familiare ad un ampio spettro di stakeholder che sarà servito da un'informativa credibile, completa e tempestiva.
Una questione chiave è se questa informazione vada presentata in un'unica relazione o mediante una serie di relazioni distinte.
Attualmente, è comune per le aziende pubblicare le informazioni finanziarie e di governance nelle loro relazioni annuali e le informazioni ambientali e sociali nelle loro relazioni di sostenibilità. Tuttavia, in molti casi è difficile vedere il legame tra le due. Lo scopo del reporting integrato è che questi aspetti vengano riuniti. Un certo numero di aziende lo hanno fatto con successo, come la BASF, Novo Nordisk, United Technologies Corporation, Philips e Veolia Environnement.
United Technologies Corporation, ad esempio, pubblica una relazione: una relazione annuale finanziaria e di Corporate Responsibility, che si dice, *"rispecchi la convinzione che le nostre prestazioni sociali e ambientali sono un tema importante per il nostro business."*

Gran parte del dibattito si è concentrato sul formato e la logistica del reporting integrato, tuttavia, una preoccupazione più fondamentale e immediata è la misura in cui le aziende stanno collegando la strategia di sostenibilità alla strategia di business. Il report integrato è la fase finale che chiude il ciclo di un processo lungo e impegnativo che inizia con i rischi di business che collegano la sostenibilità e le opportunità con rischi finanziari, fissando obiettivi,

incorporando tutto questo nell'organizzazione.
E' il collegamento della strategia di sostenibilità con la strategia di business che è il processo fondamentale per un'organizzazione nell'individuare le priorità finanziarie e non finanziarie. Se la sostenibilità è integrata nella più ampia strategia aziendale, può consentire agli stakeholder di comprendere la connessione tra sostenibilità e performance finanziaria.
Può anche consentire all'azienda di prendere decisioni più strategiche in ordine di priorità sui temi della sostenibilità.
Si stanno facendo progressi in questo settore; Novo Nordisk, che pubblica informazioni finanziarie e non finanziarie nella sua relazione annuale, ha sviluppato sistemi formali e di controllo per gestire priorità strategiche finanziarie, ambientali, sociali e di governance[2].
Vi è anche una spinta ad integrare le questioni di sostenibilità, quali la biodiversità, nei conti annuali. Per esempio, l'Economics of Ecosystems and Biodiversity (TEEB), che è ospitato dal Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente, ha chiesto per i conti aziendali, di rivelare le esternalità, quali il danno ambientale e per i conti nazionali di essere migliorati per includere il valore dei cambiamenti nello stock di capitale naturale e nei servizi ecosistemici[3].
Se la strategia di sostenibilità è integrata nella strategia aziendale, il reporting integrato può aiutare le aziende a dimostrare come stanno prendendo entrambe le questioni, finanziarie e non finanziarie, in considerazione nella gestione del proprio business. Così facendo, possono fornire un quadro completo delle loro prestazioni, rischi e opportunità, che dimostri la gestione vera e propria triple bottom line e reportistica.
Robert G. Eccles e Michael P. Krzus rafforzano questa tesi (2010):
"Maggiore chiarezza sulle relazioni causa-effetto consente alle aziende di comprendere meglio l'impatto delle proprie scelte strategiche sulla società. Decisioni migliori per migliorare l'allocazione delle risorse tra tutti gli stakeholder per ottimizzare il risultato collettivo.
Un impegno più profondo assicura che la strategia dell'impresa sia in sintonia con le esigenze della società nel suo complesso. Infine, riducendo il rischio di reputazione aumenta la probabilità che l'impresa sia sostenibile nel lungo termine mentre cambiano i valori della società."
Lo sviluppo di uno schema per il reporting integrato deve riconoscere che la qualifica di "integrato" sarà possibile solo se riflette la strategia dell'organizzazione.

[2] Si veda *www.**novonordisk**.com*
[3] Per approfondimenti *www.teebweb.org*

Lo sviluppo di un tale quadro è ancora in una fase molto precoce, ma il coinvolgimento di gruppi di stakeholder, come le imprese, governi, società civile ed esperti sia in contabilità finanziaria e non finanziaria sarà fondamentale, se il reporting integrato diverrà qualcosa di significativo e utile alle imprese e ai loro stakeholder.

5.4 IL REPORT INTEGRATO

Sono state date varie definizioni di report integrato:

"L'Integrated Reporting dimostra i collegamenti tra la strategia dell'organizzazione, la governance e le performance finanziarie da una parte e il contesto sociale, ambientale ed economico nel quale opera.
Rafforzando queste connessioni, l'Integrated Reporting può aiutare il business ad assumere decisioni più sostenibili e consentire agli investitori e agli altri stakeholder di comprendere se e come un'impresa stia realmente raggiungendo i propri obiettivi."(GRI)

"Il Report integrato è una forma di reporting aziendale che riunisce informazioni rilevanti sulla strategia di un'impresa, sulla governance, le performance e le prospettive nel modo in cui riflettono il contesto commerciale, politico, sociale e ambientale in cui opera.
Esso fornisce una rappresentazione chiara e concisa di come un'impresa crea valore, ora e in futuro." (IIRC)

"Il reporting integrato è un approccio olistico che permette agli investitori e agli stakeholder di capire come l'impresa è realmente performante. Esso affronta le conseguenze a lungo termine delle decisioni e delle azioni e rende chiaro il legame tra valore sociale, economico e ambientale.
Mostra la relazione tra la strategia di un'impresa, la governance e modello di business. Il report integrato fornisce anche l'analisi degli impatti e delle interconnessioni, delle opportunità materiali finanziarie e non finanziarie, dei rischi e delle prestazioni in tutta la catena del valore."(Fries 2009)

Tutte comunque concordano con il fatto che il Report integrato riunisce materiale informativo sulla strategia di un'organizzazione, la governance, le performance e le prospettive in un modo che riflette il contesto commerciale, sociale e ambientale in cui opera.

Fornisce una rappresentazione chiara e concisa di come un'organizzazione amministra, come crea e sostiene valore. Il report integrato dovrebbe essere il primo mezzo di comunicazione di un'organizzazione. Reporting integrato combina la maggior parte delle informazioni *material* attualmente riportate in filoni distinti di report (finanziari, commenti di gestione, governance e retribuzione, e sostenibilità) in un insieme coerente e importante: mostra la connettività tra loro, e spiega come queste influenzano la capacità di un'organizzazione di creare e mantenere valore nel breve, medio e lungo termine.

Il report integrato riflette ciò che può essere chiamato "*integrated thinking* "- un'applicazione del pensiero collettivo dei responsabili di governance (il consiglio di amministrazione o equivalenti), e della capacità del management, di monitorare, gestire e comunicare la complessità del processo di creazione di valore, e come questo contribuisce al successo nel tempo.
Sarà sempre più attraverso questo processo di "pensiero integrato" che le imprese saranno in grado di creare e sostenere il valore.
La comunicazione efficace di questo processo può aiutare gli investitori e gli altri stakeholder, a capire non solo la performance di un'impresa passata e presente, ma anche la sua capacità di recupero futuro.
Il principale risultato di questo report è un sistema di informazioni integrato: un report unico che diventa il report principale delle imprese, che rimpiazzi piuttosto che aggiunga le esigenze esistenti.
Tale report consente che l'evoluzione degli obblighi di reporting, sia orientati al mercato che di regolamentazione, siano organizzati in un resoconto coerente.
Un report integrato fornisce un chiaro punto di riferimento per altre comunicazioni, comprese le informazioni specifiche sulla conformità, dettagliate informazioni finanziarie, i dati operativi e la sostenibilità delle informazioni. Molte di queste informazioni potrebbero spostarsi in un ambiente online, riducendo il disordine nella relazione primaria, che si concentrerà solo sulle questioni che l'organizzazione ritiene più *material* per il successo a lungo termine.

L'IIRC mira a creare un consenso globale nella direzione in cui il report ha bisogno di evolversi, creando un quadro che è meglio in grado di ospitare la complessità e, così facendo, riunisce i diversi filoni di reporting in un insieme coerente e integrato.
L'obiettivo del International Reporting Framework è sostenere lo sviluppo delle relazioni nel corso dei prossimi decenni, focalizzandosi su come un'organizzazione crea e sostiene valore.

Queste proposte offrono l’elemento di partenza della discussione, piuttosto che un quadro completo, un Exposure Draft del quadro è prevista nel 2012.
Il quadro fornisce una guida di alto livello alle organizzazioni che preparano report integrati, contribuendo a garantire la coerenza di contenuti e approccio in modo che dimostrino la portata che il pensiero integrato sta avendo all'interno delle imprese, esso sarà un punto focale per l'armonizzazione delle norme in vigore.
L'obiettivo iniziale è in materia di comunicazione dalle grandi aziende, tuttavia, l'IIRC si aspetta che i concetti sottostanti il report integrato siano ugualmente applicabili alle piccole e medie imprese, ai settori pubblico e no-profit.

5.4.1 Modello di Business e Creazione di Valore

Al centro del report integrato c’è il modello di business dell'impresa, non esiste una sola definizione generalmente accettata del termine "business model", tuttavia, è spesso visto come il processo attraverso il quale un’impresa si propone di creare e sostenere valore. Un'impresa determina il suo modello di business attraverso scelte che tipicamente riconoscono che il valore non è creato da o all'interno di essa soltanto, ma è (Zott et al. 2010):
• influenzato da fattori esterni (comprese condizioni economiche, le questioni sociali e cambiamento tecnologico) che presentano rischi e opportunità, che creano il contesto all'interno del quale opera l'impresa,
• co-creato attraverso relazioni con gli altri (compresi dipendenti, partner, reti, fornitori e clienti), e
• dipende dalla disponibilità, accessibilità, qualità e dalla gestione delle varie risorse, o "capitali" (finanziario, umano, intellettuale, naturale e sociale).
Il report integrato mira quindi a fornire indicazioni su:
• I fattori esterni significativi che influiscono sull’impresa,
• le risorse e le relazioni impiegate e,
• come il modello di business dell'impresa interagisce con fattori esterni, risorse e le relazioni per creare e mantenere valore nel tempo.

I mercati hanno bisogno di informazioni giuste nel formato giusto al momento giusto e con un contenuto al quale i mercati credono. Troppe volte gli stakeholder si sono ritrovati a dover affrontare non pochi problemi riguardanti chiarezza e trasparenza delle informazioni a loro disposizione (Vaccaro et al 2010).

Le caratteristiche principali della performance finanziaria sono spesso sepolte in bilanci voluminosi, come risultato sono emerse una serie di ”soluzioni alternative”. Ad esempio misure alternative delle performance finanziarie come “l’underlying profit” e le nuove relazioni finanziarie come i “summary financial report”.
Le relazioni annuali contenenti rendiconti finanziari sono separate dall'orizzonte temporale di informazione dei mercati dei capitali.
I report di sostenibilità raramente dimostrano la parte che le prestazioni Corporate Responsibility giocano nella strategia di business e di creazione del valore, e spesso non sono progettati tenendo pienamente conto dei mercati dei capitali (Choi e Pae 2011).
I report sono privi di un quadro comune e quindi c'è una scarsa coerenza tra le imprese, i mercati dei capitali devono compensare questa mancanza di coerenza come meglio possono, ma nel farlo resta il rischio che la vera storia delle performance aziendali e le prospettive possano non essere pienamente comprese.
Questi fattori fanno si che non vi sia una precisa analisi finanziaria né efficienti decisioni di allocazione del capitale.
Il processo decisionale diventa appesantito dall’estrapolazione e l'assunzione delle informazioni, rende maggiore la tolleranza all'incertezza molto più di quanto sia necessario, e abbraccia visioni più a “breve termine” di quanto dovrebbe essere in realtà se tutte le imprese comunicassero la loro storia ai mercati del capitale in modo coerente (Biddle et al 2009).
Descrivendo, e misurando dove è possibile, i componenti materiali della creazione di valore e, soprattutto, le relazioni tra di essi, il report integrato risulta dare una spiegazione più ampia delle performance rispetto ai report tradizionali.
In particolare, rende visibili tutti i capitali rilevanti da cui dipende la performance (passata, presente e futura), come l’impresa utilizza quei capitali, e il suo impatto su essi, come illustrato dal diagramma qui sotto.

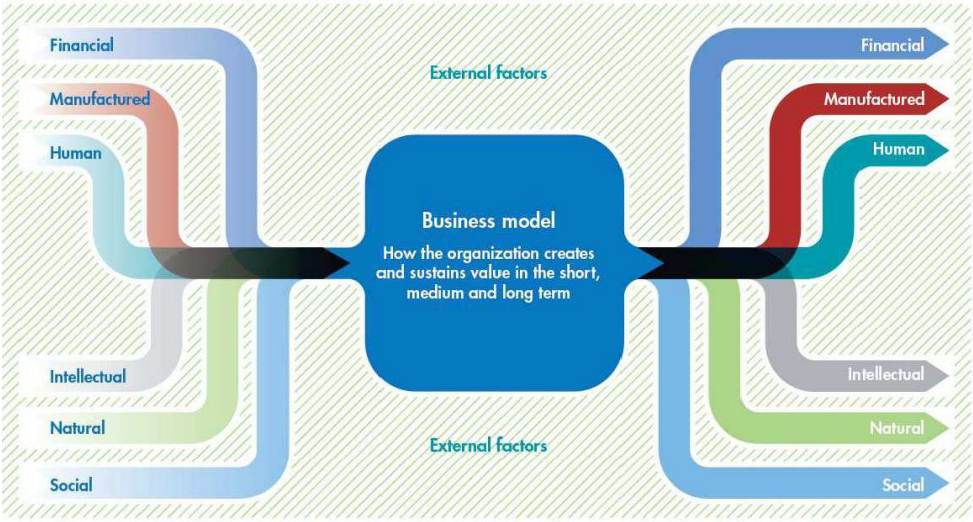


Figura 5 Fonte: GRI Reporting Stats 2010.

Questa informazione è critica per la ripartizione efficace delle risorse scarse; essa fornirà una presentazione significativa delle prospettive dell'impresa per resilienza lungo termine e di successo, e facilita l'informativa di bisogni specifici, e le valutazioni da parte, degli investitori e degli altri stakeholder.

È importante sottolineare che una struttura di reporting incentrata sul modello di business dell'impresa fornisce una base migliore per il management per spiegare che cosa è davvero importante, portando il report più vicino al modo in cui le attività vengono svolte.

5.4.2 Risorse e relazioni o "capitali"

Tutte le imprese dipendono da una varietà di risorse e relazioni per il loro successo; la misura in cui vengono create e impiegate ha un impatto importante sulla disponibilità delle risorse e la forza delle relazioni che supportano la redditività di lungo termine di tali imprese.

Queste risorse e relazioni possono essere concepite come forme diverse di "capitale", la misura in cui diverse imprese utilizzano o impattano in ciascuno di questi capitali varia: non tutti capitali sono ugualmente rilevanti o applicabili a tutte le imprese (White 2010).

Fondamentalmente, lo scopo del reporting integrato è di migliorare la base di allocazione del capitale, con una comunicazione aziendale migliore che porti ad una ricompensa in capitale futuro.

Il reporting integrato consentirà ai mercati dei capitali di comprendere meglio la strategia aziendale, allineando i loro modelli con le prestazioni di business, e rendendo efficienti e lungimiranti gli investimenti e le altre decisioni chiave.

Il capitale finanziario: La riserva di fondi che è:

• a disposizione dell'impresa per l'uso nella produzione di beni o la prestazione di servizi,

• ottenute attraverso il finanziamento, come il debito, l'equità o sovvenzioni, o generate attraverso operazioni o investimenti.

Capitale prodotto: strutture che sono disponibili per l'uso nella produzione di beni o la prestazione di servizi, tra cui:

• edifici,

• attrezzature e

• infrastrutture (come strade, porti, ponti e rifiuti e depurazione delle acque reflue).

Capitale umano: le competenze delle persone e l'esperienza e le loro motivazioni per innovare, compreso il loro:

• allineamento e sostegno della propria organizzazione, del quadro di governance e di valori etici come il riconoscimento dei diritti umani,

• capacità di comprendere e attuare le strategie, e

• lealtà e motivazioni per migliorare i processi, beni e servizi, compresa la loro capacità di dirigere

e di collaborare.

Capitale intellettuale: *Intangibles* che forniscono vantaggi competitivi, tra cui:

• la proprietà intellettuale, quali brevetti, diritti d'autore, sistemi software e organizzativi, le procedure e protocolli, e

• i beni immateriali che sono associati con il marchio e la reputazione che l'impresa ha sviluppato.

Capitale naturale: il capitale naturale è un input per il produzione di beni o la prestazione di servizi. Un attività dell'impresa ha anche un impatto, positivo o negativo, sul capitale naturale. Esso comprende:

• Acqua, terra, minerali e foreste, e

• la biodiversità e l'eco-sistema sanitario.

Capitale sociale: Le istituzioni e le relazioni stabilite all'interno di ciascun gruppo e tra comunità, di stakeholder e le altre reti per migliorare il benessere individuale e della collettiva. Il capitale sociale comprende:

• I valori e comportamenti,

• le relazioni chiave, e la fiducia, la lealtà che un’impresa ha sviluppato e che si sforza di costruire e proteggere con clienti, fornitori e business partner e

• licenza sociale di un'impresa per funzionare.

5.4.3 I principi del report Integrato

Eccles (2010) presenta nel suo libro i principi cardine per sviluppare un report integrato, principi tra l'altro condivisi dal IIRC:

• Il focus strategico

• Connettività di informazioni

• orientamento al futuro

• Reattività e inclusività degli stakeholder

• concisione, l'affidabilità e la materialità

Questi principi dovrebbero essere applicati nel determinare il contenuto di una relazione integrata, in base agli elementi chiave dei contenuti riassunti qui di seguito.

La presentazione degli elementi deve rendere le interconnessioni tra loro evidenti.

• Panoramica organizzativa e modello di business

• contesto operativo, compresi i rischi e le opportunità

• gli obiettivi strategici e le strategie per conseguire tali obiettivi

• Governance e remunerazione

• Prestazioni

• Prospettive future

I seguenti principi guida alla base della preparazione di un report integrato, informano del contenuto della relazione e come le informazioni vengono presentate (Eccles 2010).

Focus strategico: un report integrato permette di comprendere gli obiettivi strategici, e come tali obiettivi riguardano la capacità di creare e mantenere nel tempo il valore, le risorse e le relazioni da cui l'impresa dipende.

Un report integrato comunica ciò che è importante per l'impresa dal punto di vista strategico. Esso delinea:

• gli obiettivi strategici dell'organizzazione;

• le strategie che ha in atto o prevede di attuare, e i piani per raggiungerle, e

• come si riferiscono ad altri componenti del suo modello di business.

Ciò può comprendere, per esempio, evidenziare nuove e significative opportunità, i rischi e le dipendenze che scaturiscono dalla posizione di mercato, le strategie e modello di business. Inoltre, spiega chiaramente come l'impresa utilizza risorse e relazioni. Ciò include relazioni finanziarie, capitale umano, intellettuale, naturale e sociale in quanto ognuno contribuisce sostanzialmente alla capacità dell'impresa di creare e sostenere valore.

Connettività delle informazioni: un report integrato mostra i collegamenti tra i vari componenti del
modello di business, i fattori esterni che influenzano l'impresa e le diverse risorse e le relazioni dalle quali l'impresa e le sue performance dipendono.
La connettività è fondamentale per garantire che un report integrato:
• illumini la natura mutevole del decision-making del business, ed i legami critici di pensiero e di attività del business, e
• aiuti ad abbattere la tradizionale attenzione, in primo luogo, in materia finanziaria.
Esempi di connettività includono:
• informazioni come i cambiamenti nel contesto di mercato dell'impatto della strategia;
• I collegamenti tra i vari elementi nel mercato, l'analisi e la valutazione e la spiegazione del rischio;
• come le strategie si collegano agli indicatori KPI, e agli
indicatori di rischio (Kris) e di retribuzione.
È importante sottolineare che, un report integrato presenta chiaramente il legame tra performance finanziaria e l'uso e l'impatto sulle ingenti risorse e relazioni da cui dipende l'impresa.

Orientamento al futuro: un report integrato contiene le aspettative del management circa il futuro, così come altre informazioni per aiutare gli utenti dei report a comprendere e valutare le prospettive e le incertezze che l'impresa deve affrontare, come:
• il modo in cui essa bilancia gli interessi di breve e lungo termine;
• si aspetta che andrà nel tempo;
• come intende raggiungere gli obiettivi, e
• quali sfide e barriere potrà incontrare lungo il percorso.
Ciò comporta l'analisi: di
• come modello di business dell'impresa è sostenibile;
• il rapporto tra performance passata e futura, e
• i fattori che possono cambiare questo rapporto, per esempio,
se l'impresa sarà in grado di accedere alle risorse di cui necessita a un prezzo che può permettersi.

Un report integrato può includere obiettivi, previsioni, proiezioni, stime e analisi di sensibilità.

Reattività e inclusione degli stakeholder: un report integrato permette di comprendere meglio i rapporti dell'impresa con gli stakeholder e come e in quale misura essa capisce, tiene conto e risponde alle loro esigenze.
Gli stakeholder forniscono indicazioni utili circa le questioni che sono importanti per loro, soprattutto economiche, ambientali e sociali. Questo la aiuta a (Clifton 2011):
• identificare i problemi *material*;
• sviluppare e valutare le strategie e
• gestire le attività, comprese le risposte strategiche e responsabili ai problemi *material*.

Un report integrato rafforza la trasparenza e la responsabilità, che sono essenziali per costruire la fiducia e l'elasticità, fornendo informazioni su:
• la natura e la qualità dei rapporti dell'impresa con i principali stakeholder, quali clienti, fornitori, dipendenti e le comunità locali, e
• come le loro questioni sono comprese, prese in considerazione e risolte.

Concisione, affidabilità e rilevanza: il report integrato fornisce informazioni concise, affidabili che sono rilevanti per valutare la capacità di creare e sostenere valore a breve, medio e lungo termine.
Il senior management e i gestori delle attività di governance devono esercitare il giudizio riguardo:
• la distinzione tra le informazioni che sono *material* e dovrebbero quindi essere incluse nel report,
e altre informazioni che possono essere relativamente statiche o solo rilevanti per alcuni utenti; la concisione è migliore quando queste ultime sono separate nel sito web o in altre forme di comunicazione e
• decidere se le informazioni sono sufficientemente affidabili per essere incluse in una relazione integrata.

Mentre le informazioni affidabili devono essere complete, neutrali e prive di errori, si riconosce che ciò è raramente, anzi quasi mai, realizzabile sotto ogni aspetto, quindi l'obiettivo è quello di massimizzare queste qualità per quanto possibile, per esempio, garantendo che i problemi negativi siano il più fedelmente riportati come quelli positivi.
L'affidabilità comprende anche la necessità di informazioni paragonabili tra imprese e coerenti per la stessa impresa nel corso del tempo.

L'affidabilità è aumentata da meccanismi come lo stakeholder engagement e un’assurance esterna indipendente.

5.4.4 Elementi di contenuto

Questi elementi fondamentalmente sono collegati tra loro e sono presentati nel report in un modo che rende le interconnessioni tra loro ben visibili, piuttosto che come isolate, sezioni autonome. Dichiarazioni di variazioni sostanziali da periodi di riferimento precedenti sono particolarmente importanti.

Visione organizzativa e modello di business: Che cosa fa l'impresa e come crea
e sostiene valore nel breve, medio e lungo termine:
• indica la mission, le attività principali, mercati, prodotti e servizi;
• il modello di business, i value-drivers e le dipendenze critiche dagli stakeholder, e
• la sua attitudine al rischio.

Contesto operativo, inclusi i rischi e le opportunità: Quali sono le circostanze in cui opera l’impresa, comprese le risorse chiave e le relazioni da cui dipende, i rischi principali
e le opportunità che essa deve affrontare:
• il contesto commerciale, sociale e ambientale in cui opera, comprese le leggi e i regolamenti rilevanti che influiscono sulla capacità di creare e sostenere valore nel breve, medio e
a lungo termine;
• le risorse e le relazioni che sono fondamentali per il successo, tra cui
quelle con gli stakeholder, i loro bisogni, interessi legittimi e aspettative, e la loro importanza per l’impresa;
• l'organizzazione di rischi e opportunità, compresi quelli che si riferiscono alle sue relazioni e al suo impatto e alla continua disponibilità, qualità e accessibilità a risorse rilevanti.
Questo elemento di contenuto si basa su una panoramica di alto livello dell'impresa e comprende:
• una più approfondita descrizione dei problemi *material*;
• l'organizzazione del processo per determinare quali questioni considera *material* e
• come le questioni *material* pregiudicano la capacità di creare e mantenere valore nel tempo (ad esempio, come l'impresa integra rischi e opportunità emergenti o crescenti nelle sue strategie).

Obiettivi strategici e le strategie per raggiungere tali obiettivi
Qui ci si basa sulla descrizione della vision organizzativa e del contesto operativo per fornire agli utenti una comprensione di ciò che guida e protegge il valore dell'impresa.
Si individuano:
• Le modalità di gestione dei rischi relativi alla risorse chiave e alle relazioni;
• il collegamento tra le strategie e gli altri elementi di contenuto, e
• ciò che rende l'impresa unica e in grado di creare valore in futuro, come la misura in cui i fattori di sostenibilità sono stati incorporati nella propria strategia per dare un vantaggio competitivo.

Governance e remunerazione: Qual è la struttura di governo dell'impresa, e come funziona per favorire gli obiettivi strategici e come sono collegati al processo di remunerazione?
Esso comprende:
• una spiegazione dei processi decisionali strategici, compreso il set di abilità dei responsabili della governance;
• quali azioni vengono adottate per influenzare la direzione strategica dell'impresa, compresa la sua cultura, i valori etici e rapporti con i principali stakeholder, e
• come la remunerazione dei dirigenti e dei responsabili delle attività di governance è legata alle prestazioni nel breve, medio e lungo termine, e come è anche collegata all'uso e all'impatto sulle risorse e sulle relazioni da cui dipende l'impresa.

Performance
• KPI e Kris in materia di prestazioni rispetto agli obiettivi strategici e alle strategie connesse;
• l'organizzazione di impatti positivi e negativi sulle risorse e le relazioni dalle quali dipende;
• i fattori esterni significativi che si ripercuotono sulle prestazioni e
• come l'impresa è andata incontro ai suoi obiettivi. Le informazioni sulle relative performance finanziarie sono integrate informazioni riguardanti il rispetto delle altre forme di capitale.
Inoltre comprende come l'innovazione aiuta la capacità di creare e sostenere valore.
Informazioni sulle prestazioni comprendono una descrizione della prospettiva dell'impresa sui maggiori impatti di rilievo economico esterno, ambientali e sociali e dei rischi lungo la catena del valore.
Mentre altre relazioni e comunicazioni (come il bilancio, il report di sostenibilità o un dettagliato sito web informativo) possono essere di riferimento o collegati per quegli utenti che

desiderano particolari rapporti aggiuntivi sui vari aspetti delle prestazioni, le prestazioni discussione in un report integrato sono notevolmente più concise e collegate.
I collegamenti tra performance passate e attuali e tra prospettive correnti di crescita e future devono essere chiare.
Prospettive future: si basa su altri elementi di contenuto che evidenziano i cambiamenti previsti nel tempo. Informazioni a proposito di:
• come l'impresa è attualmente in grado di rispondere al contesto operativo come affrontare quello futuro,
• come l'impresa bilancia interessi di breve e lungo termine,
• Le ripercussioni potenziali che l'impresa si aspetta si avere a breve, medio e lungo termine,
• le azioni necessarie per superarle, e
• le incertezze associate ad esse.
Il report dovrebbe identificare qualsiasi rischio reale che potrebbe avere conseguenze estreme, anche se la probabilità del suo verificarsi potrebbe essere considerata abbastanza piccola.

Le norme ISO, ad esempio, affrontano alcune delle questioni più urgenti di fronte ai business di oggi. Uno standard ISO sulla gestione del rischio (ISO 310001) fornisce indicazioni su come le aziende possono integrare il decision-making basato sul rischio nella governance aziendale, nel reporting, nelle politiche, nei valori e nella cultura. Il noto standard ISO sulla gestione della qualità (ISO 90012) fornisce un modo riconosciuto a livello mondiale per migliorare la soddisfazione del cliente e dimostrare come i prodotti soddisfino le esigenze del cliente (Cullen 2012).
Questa serie include anche le migliori pratiche per la misurazione della soddisfazione del cliente (ISO 100043), il trattamento dei reclami dei clienti (ISO 100024) e la risoluzione delle controversie (ISO 100035). La serie ISO sulla gestione ambientale per le organizzazioni fornisce strumenti per valutare le prestazioni ambientali, così come il life-cycle assessment (ISO 140407), per valutare l'etichettatura ambientale (ISO 140208 serie) e le misurazioni di gas a effetto serra / carbon footprint per la verifica e validazione (ISO 140649 e 1406510).
Uno standard imminente sulla gestione dell'energia (ISO 5000111) fornirà i requisiti per l'approvvigionamento energetico, usi e consumi, così come le pratiche di misurazione, reporting, di progettazione e gli appalti per apparecchi che consumano energia, per sistemi e processi.
Questi Standard permettono di affrontare non solo problemi di attualità, ma possono anche fornire regole e orientamenti per valutare come i requisiti aziendali sono implementati.

Gli standard di conformità sono in grado di fornire benefici a tutti gli anelli della catena del valore. Le aziende all'interno della catena del valore, così come i clienti finali, utilizzano la valutazione della conformità per fornire la sicurezza che i prodotti e i servizi che si acquistano siano adatti allo scopo (ad esempio, attraverso l'ispezione, o la certificazione) (Cullen 2012). In molti settori, i regolatori si basano anche su risultati di conformità credibili e riconosciuti a livello mondiale, basati sugli standard ISO, come base per la loro accettazione.
Il 1 ° novembre 2010, è stato pubblicato lo standard ISO 26000 sulla responsabilità sociale. Questa pubblicazione è stata il risultato di un intenso lavoro globale di 5 anni di coinvolgimento degli stakeholder. Utilizzando e basandosi sui processi di sviluppo ISO, il gruppo di lavoro ISO sulla responsabilità sociale ha incluso più di 450 partecipanti esperti e 210 osservatori, da 99 paesi e 42 organizzazioni.
Come parte dello sforzo, ISO ha stabilito protocolli d'intesa con l'International Labour Organization (ILO), così come la United Nations Global Compact (UNGC) e l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE), con obiettivi primari di modificare non i loro rispettivi strumenti di Responsabilità Sociale (SR), ma per completare il loro lavoro e fornire un’autorevole guida internazionale volontaria per tutte le organizzazioni.
ISO 26000 non è un sistema standard di gestione, né è previsto o appropriato per la certificazione o uso normativo. Tuttavia, ISO 26000 distilla in modo efficace la comprensione globale di ciò che è la responsabilità sociale, e ciò che le organizzazioni devono fare per operare in modo socialmente responsabile.
La norma stabilisce in particolare indicazioni su: concetti, termini e definizioni; le tendenze di fondo e le caratteristiche di SR (Social responsibility); principi e pratiche in materia di SR; le materie fondamentali e le questioni di SR; l'integrazione, attuando e promuovendo un comportamento socialmente responsabile in tutta l'organizzazione e; attraverso le sue politiche e le pratiche che rientrano nella sua sfera di influenza, l'identificazione e coinvolgimento degli stakeholder; la comunicazione degli impegni, delle prestazioni e altre informazioni relative al SR (Cullen 2012).
ISO 26000 fornisce effettivamente un contesto globale di responsabilità sociale, un contesto in cui vari strumenti ed iniziative esistenti forniscono già soluzioni importanti.
Il GRI ha fornito durante lo sviluppo della ISO 26000 molte competenze e input grazie ai principali attori globali che ne fanno parte.
Non ci sono meno di 19 istanze in cui appare il termine “reporting” nel corpo della ISO 26000, destinate a fornire orientamenti per la comunicazione dei risultati all'interno dell'organizzazione, con le altre parti interessate e con la società nel suo insieme.

Tuttavia, non vi sono requisiti per il reporting indicati nella norma ISO 26000, né ci sono i requisiti su come questo possa essere sviluppato in modo tale che integri le informazioni finanziarie e non finanziarie.
Quindi l'utilità, e la complementarità tra ISO 26000 e principi di reporting è evidente.
Il GRI ha pubblicato una documento sull'uso delle Sustainability Reporting Guidelines del GRI con gli Standard ISO 26000.
Il passo ulteriore della proposta di report integrato è attualmente in discussione in varie sedi ed è un problema attuale. L'IIRC rappresenta un'opportunità unica per aumentare la consapevolezza dei meriti di misurare il successo del business in modo nuovo, olistico e integrato.

5.5 INFORMAZIONI MATERIAL?

La ricerca di successo del reporting integrato richiede l'analisi e la riconciliazione finale di opinioni divergenti sulle finalità delle imprese, il dibattito sull'integrazione è, in parte, un dibattito sulla rilevanza delle informazioni chiave.
La materialità, a sua volta, è spesso una questione non solo di contenuti ma anche di obiettivi e di pubblico: bisogna essere in grado di rispondere non solo su ciò che si sta misurando, ma perché, e per chi? Bisogna cercare di rispondere alle domande dei dirigenti o degli azionisti? Oppure si sta anche fornendo dati fondamentali per una comunità più ampia di soggetti da cui il successo aziendale è interdipendente? In altre parole, il report integrato è una versione estesa della tradizionale contabilità finanziaria, o è un suo focus sulla responsabilità dell'impresa in cui la si vede come un meccanismo globale per la creazione di prosperità? Se ci si chiede se una qualche forma di comunicazione è materiale, dobbiamo essere in grado di specificare: materiale per chi?
I concetti di contabilità e la responsabilità sono ovviamente correlati: si riferiscono alla trasparenza, alla precisione, e alla responsabilità per le conseguenze delle decisioni.
Allo stesso tempo, ipotesi diverse circa gli azionisti e la teoria degli stakeholder sono suscettibili di influenzare il modo in cui il report sarà progettato e realizzato (Chen et al 2012).
Un elemento è *material* se è di tale importanza che ha un impatto che potrebbe sostanzialmente influenzare la valutazioni e delle decisioni dell'organizzazione o dei suoi stakeholder.
La *materiality* è una misura o una soglia entro cui possono essere valutate tali decisioni, la natura di un report integrato è quella di una panoramica strategica, di conseguenza, le relazioni più dettagliate seguiranno altri livelli di rilevanza.
Per le informazioni finanziarie, la *materiality* è usata nel senso della grandezza di un

comportamento omissivo o di un'errata indicazione dei dati contabili che inganna gli utenti ed è solitamente misurata in termini monetari; la rilevanza è giudicato sia da quantità relativa che dalla natura della voce (Fasterling 2012).

Nel contesto della sostenibilità, la *materiality* è una misura più difficile da definire; l'impresa è di fronte ad una vasta gamma di questioni di sostenibilità su cui si potrebbe fare reporting e quindi è importante per la leadership dell'organizzazione applicare il proprio pensiero a ciò che deve segnalare.

Questioni rilevanti sono quelle che possono ragionevolmente essere considerate importante per riflettere gli impatti finanziari, ambientali, economici e sociali dell'impresa, o che influenzano le decisioni degli stakeholder.

Il mondo è cambiato a causa della globalizzazione e di conseguenza l'interdipendenza delle economie e delle catene di approvvigionamento, i progressi nella tecnologia, la rapida crescita della popolazione e l'aumento globale del consumo. Ciò ha avuto un impatto significativo sulla qualità, la disponibilità e il prezzo delle risorse, compresa l'acqua, il cibo e l'energia. Inoltre mette una pressione crescente sugli ecosistemi che sono essenziali per l'economia e la società. Ciò ha implicazioni politiche, sociali e commerciali, le aziende sono costrette a reagire a questi cambiamenti per rimanere competitive e, in molti casi, stanno sviluppando nuove modelli che riconoscono la necessità di innovare e fare di più con meno.

La necessità di un set di informazioni più ampio è chiaramente dimostrata dal fatto che il valore di mercato è ad oggi "spiegato" da risorse fisiche e finanziarie per solo il 19% nel 2009 mentre era all'83% nel 1975. Il resto rappresenta i fattori immateriali, alcuni dei quali vengono spiegati nel bilancio, ma molti altri no.

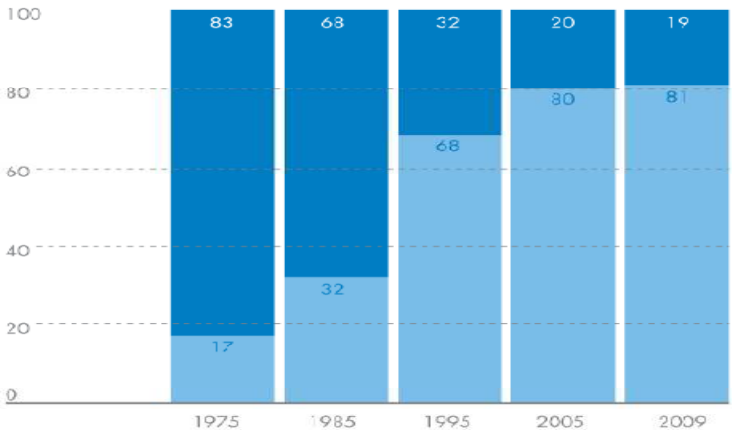


Tabella 5.2 Fonte: GRI Reporting Stats 2010.

Il modello di reporting tradizionale è stato sviluppato per un mondo industriale, sebbene

continua a svolgere un ruolo importante riguardo la gestione del capitale finanziario, si concentra comunque su un relativamente stretto conto della performance finanziaria storica e della capacità di creazione di valore dei processi (Lo 2010).
Cosi come il business è diventato più complesso anche le lacune nel reporting sono diventate importanti, nuovi obblighi sono stati aggiunti attraverso un mosaico di leggi, regolamenti, norme, codici, requisiti sull'orientamento e la quotazione.
Ciò ha portato ad un incremento delle informazioni fornito attraverso (Lo 2010):
• report finanziari e commenti di gestione più lunghi e più complessi,
• un incremento di report in materia di governance e di retribuzione, e
• report di sostenibilità indipendenti, che si sono evoluti rapidamente nel corso dell'ultimo decennio.

Questi sviluppi, guidati da politici, imprese e altre organizzazioni di reporting, gli investitori e la società civile, sono “le reazioni di benvenuto” destinate a stimolare le informazioni necessarie in un mondo che cambia.
Tuttavia, mentre l'architettura necessaria per supportare le mutevoli esigenze di informazione si sta sviluppando, in molti attualmente percepiscono un paesaggio di confusione, disordine e frammentazione del reporting (Choi e Pae 2012).
Molte delle informazioni fornite sono scollegate e le lacune di informazione principali rimangono. Come risultato, anche se ci sono prove che gli investitori riconoscono la materialità dei fattori non finanziari, non sentono che le informazioni che hanno a disposizione sono sufficienti per prendere decisioni.
Ad esempio, mentre vi è il riconoscimento da parte del management che le questioni della sostenibilità dovrebbero essere pienamente integrate nella strategia e nelle operazioni di una società (con il 96% dei CEO delle più grandi e aziende del mondo che esprimono questo parere), solo il 21% delle società quotate segnala qualsiasi informazione sostenibilità (Bloomberg 2010)
Non è sufficiente continuare a aggiungere ulteriori informazioni - i collegamenti devono essere chiariti e il disordine deve essere rimosso.
Le relazioni aziendali sono già abbastanza lunghe e, in molti casi, lo stanno diventando ancora di più. Lunghezza e dettaglio eccessivo possono oscurare le informazioni critiche, piuttosto che aiutare a capire, solo le informazioni più *material* dovrebbero essere incluse nel report integrato.

Per molte organizzazioni, il report è visto come una conformità a un processo legale, piuttosto che come un processo per comunicare ciò che conta (Biddle et al 2009). Inoltre, diversi filoni di reporting hanno avuto la tendenza ad evolvere separatamente, con i requisiti aggiuntivi e le richieste di informazioni imbullonati al modello esistente, anziché essere integrati in esso (Dechow et al 2011).
La pressione per continuare ad aggiungere di più continua a crescere, questo ha creato un insieme complesso di sovrapposizioni di informativa scollegata.
Come risultato, le interdipendenze critiche esistenti non vengono chiarite, ad esempio, tra (Lo 2010):
• Strategia e rischio,
• performance finanziaria e non finanziaria,
• governance e performance, e
• la propria performance e quella di altri nell'ottica della propria catena del valore.

Vi sono numerosi dati a sostegno della tesi secondo la quale i fattori di sostenibilità possono essere considerati finanziariamente *material*, e un numero significativo di imprenditori sembra riconoscerlo. Secondo un recente sondaggio su 750 direttori generali a livello mondiale da parte del United Nations Global Compact e Accenture, circa il 93% dei CEO dice che la sostenibilità è fondamentale per il futuro della propria azienda, e l'86% vede l'accurata valutazione della sostenibilità importante per raggiungere un punto di svolta (Heitzman et al 2010).
Il report integrato può essere un importante catalizzatore per accelerare il passaggio nei nostri mercati finanziari dalla formazione di capitale "efficiente" a quello "sostenibile".
Il reporting integrato offre una serie di importanti vantaggi:
- Anche se molti analisti ignorano i report di sostenibilità aziendale distinti, il report integrato mette gli analisti di fronte a questa informazione ed evidenzia la sua importanza per fattori finanziari.
- La gestione integrata farà sì che le performance di sostenibilità aziendale non sia una considerazione isolata nel reparto CSR, ma anche una preoccupazione del senior management e del board. Un report integrato dovrebbe rendere l'aspetto delle prestazioni della società più rilevante al senior management cosi come viene espressa e misurata più chiaramente la relazione tra le performance di sostenibilità dell'impresa e il suo valore a lungo termine.
- Se fatto correttamente, il report integrato dovrebbe migliorare sia la sostenibilità finanziaria che delle prestazioni, e assicurare che siano allineate.

Gli investitori sono un importante attore, ma non l'unico, e nemmeno il più importante.
Gli investitori hanno un ruolo particolare da svolgere nel sistema, e per svolgere tale ruolo hanno bisogno di una visione più olistica delle performance aziendali. E' di fondamentale importanza, quindi, che nel report integrato i fattori di sostenibilità non siano subordinati a parametri finanziari. Le relazioni finanziarie devono contenere i fattori di sostenibilità ed essere accurate e veritiere, questo, tuttavia, non è niente di più che appropriato (e scontato) per la finanza (Suijs 2007).
L'obiettivo dovrebbe però essere qualcosa di molto più ambizioso, che incorpora una visione più illuminata di valore e rilevanza in un mondo che è alla disperata ricerca di un resoconto completo e onesto delle conseguenze delle nostre decisioni.
La guida per i report di sostenibilità GRI incoraggia le imprese a descrivere l'approccio di gestione a vari argomenti.
In genere, la guida chiede di descrivere le finalità aziendali, le politiche e in senso lato, le sue prassi. Si scopre che è molto facile per la gestione descrivere una strategia politica o un obiettivo che può dare ai soggetti interessati l'impressione che la società stia facendo la cosa giusta, queste dichiarazioni di approccio di gestione possono essere relativamente soggettive. Non è così facile verificare se l'azienda di riferimento “razzola bene” o sta solo presentando una versione di marketing idealizzata delle realtà interne.
Le verità nascoste della cultura aziendale interna possono facilmente avere la meglio sull’autoritratto della strategia di un’impresa. Come è stato rilevato in corrispondenza di una forte pressione sulle imprese al rilascio di tali report, si possono facilmente creare due culture *side-by-side* all'interno delle imprese, la cultura del reporting e una cultura della pratica (Beyer et al 2010).
Mentre la cultura di riferimento può concentrarsi sull’indicazione dei tipi di valori e sugli obiettivi che sarebbero coerenti e ammirevoli se visti da soggetti esterni, la cultura della pratica operativa, può perpetrare le peggiori tendenze, concentrandosi sulla redditività a breve termine e la minimizzazione dei costi.
Gli attuali standard di comunicazione di sostenibilità non richiedono l'indicazione delle prove potenzialmente contraddittorie, documentando quando i regolatori trovano le pratiche della società, la loro attuazione o il comportamento incoerenti con il suo approccio di gestione.
Alcuni osservatori si sono spinti fino ad affermare che nella pratica corrente il bilancio di sostenibilità deve essere inteso come uno strumento di marketing aziendale, piuttosto che un mezzo efficace per holding responsabili sulla sostenibilità (Beyer et al 2010).

Tuttavia, la reputazione dell'azienda può essere elevata, a torto o a ragione, per il reporting di sostenibilità che descrive principalmente l'approccio di gestione.
Un’efficace integrazione può significare, tra le altre cose, il recupero importanti fonti di intelligence riguardanti i rischi di gestione che le attuali strutture di reporting di sostenibilità non riescono a catturare.
Che il report integrato rifletta l'integrazione della sostenibilità nelle norme della relazione finanziaria, o di una nuova serie di standard che adottano alcuni elementi di reporting di sostenibilità, al fine di evitare aggrovigliamenti, è necessaria l'inclusione di criteri attualmente trascurati sia nella pratica del reporting di sostenibilità che finanziario.

1. Gli standard di divulgazione dovrebbero includere metriche che garantiscono la divulgazione tempestiva e guasti del numero di violazioni gravi, una volta che sono stati accertati dalle autorità di regolamentazione. Inoltre, alcuni tipi di azioni delle agenzie dovrebbero essere designati come *material* di per sé e obblighi di informazione di (Xia et al 2010):

- Ordini per chiudere impianti sulla base di preoccupazioni per la salute e la sicurezza.
- Ordini di ritiro dei prodotti sulla base di preoccupazioni per la salute e la sicurezza.
- Sospensione di consentire nuove o già esistenti per un periodo di tempo sulla base di preoccupazioni per la salute e la sicurezza.
- importi cumulativi di sanzioni pagate.

2. Gli standard dovrebbero richieder la divulgazione delle nuove questioni scientifiche e tecniche che dimostrano il potenziale di rischi catastrofici per gli esseri umani, all'ambiente o alla società (Peloza 2009):

- Le informazioni dovrebbero riassumere studi scientifici credibili che per quanto riguarda la salute pubblica o rischi ambientali connessi con rischi potenzialmente catastrofici di prodotti o attività. La divulgazione di tali sviluppi significativi dovrebbe essere tenuta anche se vi è dibattito scientifico o di incertezza.
- Descrivere la gravità e l'entità del problema potenziale, come la percentuale del volume atteso della società di vendita che un prodotto potenzialmente comprende, il limite potenziale di esposizione sul posto di lavoro in cui vengono utilizzati materiali nella fabbricazione delle merci, o possibili effetti generali sulla salute umana e per quanto possibile, qualitativamente o quantitativamente descrivere l'entità delle passività potenziali o le opportunità connesse con il problema.
- rivedere le misure adottate per ridurre al minimo gli impatti negativi o massimizzare le opportunità di business legate al rilascio. Gli esempi potrebbero includere l'educazione al

consumo, la ricerca, la modifica o la sostituzione dei materiali, sviluppo di nuovi prodotti o servizi, per ridurre l'esposizione, gli sforzi di ordine pubblico, lavoro sul campo, auditing di terze parti, adozione di nuovi codici, le assicurazioni, formazione del personale o altre azioni.

3. Richiedere la divulgazione di ulteriori informazioni necessarie per garantire che le informazioni di sostenibilità non siano sostanzialmente fuorvianti (Lo 2010).

La guida GRI esistente contiene già disposizioni generali che richiedono in molte delle categorie di pubblicità che le aziende forniscano ulteriori informazioni rilevanti necessarie per comprendere le performance organizzative, come ad esempio:

- I principali successi e le carenze;
- principali rischi organizzativi e le opportunità;
- I cambiamenti importanti nel periodo di riferimento a sistemi o strutture per migliorare le prestazioni.

Le informazioni a disposizione del management, degli investitori e degli altri stakeholder, e il modo in cui vengono presentate, hanno un impatto fondamentale sul processo decisionale.

E' arrivato il momento di fare un passo indietro e ripensare quali informazioni sono necessarie per fornire un quadro chiaro e conciso di prestazioni, impatti e interdipendenze. Questo quadro deve:

- promuovere l'innovazione,
- essere incentrato sulla comunicazione e non solo la conformità e
- sostenere le decisioni di allocazione delle risorse che siano coerenti con la creazione di valore e la stabilità economica a lungo termine.

In un mercato sempre più globalizzato, la comparabilità è importante, gli obblighi di segnalazione si sono evoluti separatamente, e diversamente, in diverse giurisdizioni (Quigley et al 2009). Essa ha anche portato a pratiche divergenti di divulgazione che inibiscono investitori e altri dalla comprensione e dal confronto delle informazioni di cui hanno bisogno per il processo decisionale.

Nel contesto delle relazioni finanziarie, una convergenza internazionale è stata riconosciuta come importante, e sono stati compiuti progressi verso gli standard internazionali, per esempio, attraverso i lavori in corso sulla convergenza degli International Financial Reporting Standards (IFRS) e US Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP) (Quigley et al 2009).

Tuttavia, molti altri gli aspetti della comunicazione continuano ad essere disciplinati dalla legislazione nazionale o leggi regionali, regolamenti e requisiti di quotazione, e da una miscela di standard, codici e guide obbligatori e volontari.
L'IIRC è stata fondata nel 2010 in riconoscimento alla necessità di muoversi verso un quadro di riferimento per il reporting integrato idoneo al XXI secolo.
IIRC mira a sviluppare, valorizzare e sostenere il lavoro che è stato fatto fino ad oggi, ed è in corso, per ottenere un quadro che comunichi la strategia dell'organizzazione, il modello di business, le prestazioni e i piani sullo sfondo del contesto in cui opera e fornisca un quadro coerente all'interno del quale mercato e normative sugli obblighi di reporting possono essere integrati.
Tutto ciò viene concordato a livello internazionale, in modo da incoraggiare la convergenza di approccio per una comprensione più rapida delle informazioni presentate; riflettendo l'uso e l'effetto su tutte le risorse e relazioni o "capitali" (umano, naturale e sociale oltre che finanziario e intellettuale) da cui l'organizzazione e la società dipendono per la prosperità e e comunicando le interdipendenze tra il successo dell'impresa e il valore che crea per gli investitori, i dipendenti, i clienti e, più in generale, per la società.

5.6 LA NUOVA FRONTIERA DEL REPORTING

Storicamente, l'informativa societaria è stata fondata principalmente sulle performance finanziarie delle imprese. Ha fornito agli investitori la conoscenza approfondita del rendimento storico sui principali indicatori finanziari. Ciò è servito come indicazione di performance future, a supporto delle decisioni di investimento. Sempre più spesso, le relazioni annuali hanno incluso più sezioni sulle strategie aziendali per guidare la crescita in futuro, offrendo alcuni scorci della performance futura richiesta da parte degli investitori (Onkila 2009).
Nonostante questo contenuto espanso, la maggior parte delle relazioni finanziarie non rispondeva alle esigenze informative di tutti i soggetti interessati di una società.
Investitori e imprese visionari avevano previsto la necessità di misurare e riferire perfomance ambientali, sociali e di governance (ESG), a complemento dell'informazione finanziaria di un'impresa (Onkila 2009). Questa informazione è stata imposta da vari stakeholder, quali i dipendenti, la comunità, la società civile, e, in alcune parti del mondo, le autorità di regolamentazione.
Negli ultimi dieci anni, il reporting di sostenibilità è diventato un esercizio estremamente

importante e critico per le aziende per accedere alle proprie performance di business nel suo complesso, e per comprendere la società nella sua complessità (Kim 2012).
Ma la sostenibilità e le performance ESG non devono essere valutate, né gestite, in modo isolato.
La trasformazione delle strategie delle imprese è necessaria per costruire un'economia sostenibile, e cosi anche pratiche di reporting e di gestione hanno bisogno di essere trasformate. Questo perché il tema della sostenibilità, sia a breve termine e lungo termine, sarà sempre più *material* per la stabilità e la crescita delle imprese e dei mercati.
La gestione comune del capitale ambientale e sociale sarà decisiva per le prospettive future della società, e quindi diventeranno fattori critici dell'economia e delle questioni commerciali.
Il GRI ha sviluppato linee guida di rendicontazione per affrontare tutto ciò, guidando alla trasparenza e la comparabilità tra aziende, settori e paesi. Oggi, le Linee Guida GRI sono gli strumenti più utilizzati del mondo. Anche se vi è una crescita continua nel reporting di sostenibilità ed ESG negli ultimi dieci anni, è ancora lungi dall'essere una pratica comune, e questo è un problema per le aziende e per la società.
Questa situazione rivela due sfide principali da affrontare nella prossima generazione di report aziendali: la comunicazione di sostenibilità e performance ESG di diventare pratica comune, e l'integrazione di analisi delle performance finanziarie e ESG.
I report integrati sono essenziali per fornire informazioni pertinenti alle imprese, consentendo la valutazione più olistica delle prestazioni, sia per gli investitori che per gli altri stakeholder.
La richiesta di report integrati non è una novità: oltre 15 anni fa, un gruppo multi-stakeholder di esperti ha proposto che il reporting di sostenibilità avrebbe dovuto essere considerato uno strumento per analizzare le prestazioni di una società, rafforzando l'integrazione di pratiche sostenibili nella strategia aziendale (Leuz e Verrecchia 2000). Questa volta, la richiesta viene da altri, come ad esempio società di revisione contabile, le borse, gli investitori e le imprese stesse e tutto ciò è una novità.
Il reporting di sostenibilità può essere visto come un trampolino di lancio per la trasformazione richiesta dell’informativa societaria. Le aziende che fanno reporting sulla loro performance ESG spesso notano come il processo di reporting li aiuta a rendere l'impatto potenziale della scarsezza di risorse ambientali e sociali più reale e legato al business (Loktionov 2009).
La condivisione delle migliori pratiche da parte di questi lungimiranti reporter aiuta a identificare i parametri necessari per il futuro delle relazioni.
Per trasformare il report, deve essere trovato un linguaggio comune tra il mondo finanziario e ESG, portando la logica dei due mondi nel reporting. La maggior parte dell’informativa

finanziaria si basa su standard che sono stati usati per decenni. Il reporting di sostenibilità è un campo molto più recente, ed è già passato attraverso cambiamenti significativi in questo breve lasso di tempo.
Vengono incluse continuamente nuove metriche di performance, altre sono ancora da affrontare come la sfida degli impatti ambientali e sociali di una popolazione in costante espansione globale, combinati con un modello di sviluppo insostenibile (Rahmann e Post 2012).
GRI si è impegnato con molti soggetti diversi in tutto il mondo ad evolvere continuamente le linee guida per l'attuale generazione G3. E con le esigenze in materia di nuove funzionalità per la comunicazione delle aziende, GRI è impegnato a creare la prossima generazione di linee guida G4.
Il processo di sviluppo del G4 ha avuto inizio nel gennaio 2011, GRI G4 si propone di essere uno standard di riferimento ESG che può diventare il protocollo generalmente accettato per i report ambientali, sociali e di governance a livello internazionale.
L'obiettivo chiave del G4 sarà quello di rendere il reporting ESG una pratica comune, offrendo inoltre una guida sui formati di report che sarà collegata alle soluzioni tecnologiche, e quadri ESG normativi, come le linee guida dell'OCSE (United Nations Global Compact).
E per ultimo, ma non meno importante, fornirà la guida ESG di contenuti per il reporting integrato.
Le società di successo di domani avranno una strategia integrata per ottenere risultati finanziari e per creare valore duraturo per sé, i propri stakeholder e per la società.
Un focus su una singola bottom line non può offrire garanzie sufficienti che l'azienda sopravviva, o aiutarla a innovare per futuri miglioramenti e successi.
Per superare i rischi di crisi economiche e delle sfide della sostenibilità, e per cogliere le opportunità di creazione di valore e crescita a lungo termine, le aziende hanno bisogno di una migliore comprensione della loro performance non finanziaria; di modi migliori per divulgarla e modi migliori di accorparla nella loro strategia e nelle loro operazioni (Culle et al 2012).
Il reporting integrato è in grado di dimostrare la connettività tra le informazioni finanziarie e non finanziarie e riflette “il pensiero integrato”.
Secondo l'IIRC, ciò comporta l'applicazione della mente collettiva dei responsabili delle attività di governance, e la capacità del management di monitorare, gestire e comunicare la complessità del processo di creazione di valore, e come questo contribuisce al successo nel corso del tempo .

Il Report integrato ha già un profilo notevole, e avrà un grande impatto, attraverso esso, si prevede che molte più aziende e i loro stakeholder si rendano conto della misurazione delle performance di sostenibilità e della loro divulgazione e comincino ad agire su queste informazioni (Eccles 2010).
Il GRI sostiene lo sviluppo del report integrato in quanto ha il potenziale per dare un grande contributo alla divulgazione degli impatti di sostenibilità.
Diversi sviluppi significativi hanno già avuto luogo per quanto riguarda il report integrato.
Nel 2010, la Borsa di Johannesburg, ha creato una lista di requisiti che le aziende devono presentare in una relazione integrata[4].
Nello stesso anno l'International Integrated Report Council (IIRC) è stato istituito, il Consiglio (IIRC) è stato istituito per sostenere l'evoluzione del report integrato; IIRC riunisce i leader mondiali da quelli aziendali, finanziari, contabili, dei settori normativi, accademici e della definizione degli standard, così come della società civile.
IIRC mira a sviluppare un nuovo approccio al reporting - uno che sia adatto allo scopo nel XXI secolo – per costruire le fondamenta del reporting di sostenibilità, finanziario e di governance, ma in un modo che rifletta la realtà, ovvero che tutti questi elementi sono strettamente correlati e interdipendenti, e fluiscono dalla strategia complessiva dell'organizzazione e dal modello di business.
Il GRI è uno dei co-convocatori del IIRC e partecipa attivamente nei suoi gruppi di lavoro e alle task force.
IIRC sta attualmente sviluppando un quadro integrato di reporting, al fine di sinergizzarlo con i principali standard di rendicontazione finanziaria e le grandi strutture di reporting di sostenibilità. Nel mese di ottobre 2011 IIRC ha lanciato un programma pilota per incoraggiare le aziende a provare e testare i principi e le modalità pratiche di reporting integrato, attualmente sono 56 le aziende che partecipano al programma pilota.
IIRC svilupperà inoltre un framework sul report integrato, che riflette le risposte ricevute sul documento di discussione e l'esperienza maturata dal primo anno del programma pilota.
Negli ultimi dieci anni, il reporting aziendale si è evoluto per includere informazioni sulla sostenibilità, sulla performance economica, sociale e ambientale di un'organizzazione (Robinson et al 2011).
In tutto il mondo, sempre più aziende stanno rilasciando le informazioni sulle performance di sostenibilità, sia attraverso report di sostenibilità annuali o con un documento equivalente, e - a

[4] Si veda anche http://www.jse.co.za/Home.aspx

causa della crescente domanda - anche attraverso altri mezzi, come ad esempio siti web, newsletter e altre relazioni aziendali.
Sempre più spesso, le aziende stanno integrando l'informativa di sostenibilità nel loro ciclo di relazioni periodiche, ad oggi, circa 4.500 organizzazioni vedono segnalare la loro performance di sostenibilità.
IIRC sta cercando di sfruttare i progressi passati del reporting aziendale, e gli sviluppi attualmente in corso, sia finanziari che non finanziari, e di consolidare i filoni di reporting divergenti sotto uno unico unificante, un quadro globale: quello del reporting integrato.
Il Framework del Reporting integrato mira a essere utile ad informare il processo di reporting, ma non a fornire uno standard di reporting completo o delle linee guida.
In termini di rendicontazione finanziaria e integrata, il framework è un documento di alto livello che illustra i concetti e i principi alla base del reporting aziendale.
Perché il framework fornisca una guida completa, avrebbe bisogno di essere utilizzato, insieme alle norme di rendicontazione finanziaria e alle linee guida del reporting di sostenibilità (Ramanna et al 2010).
Standard di reporting, come gli standard internazionali IASB (IFRS) o principi contabili specifici per paese generalmente accettati (GAAP), forniscono all'IIRC una guida di alta qualità per l'informativa finanziaria.
Questi principi di informativa finanziaria devono essere accompagnati da una guida al report di sostenibilità che è altrettanto degna di fiducia.
Come pionieri del reporting di sostenibilità, in grado di attingere alle competenze e all'esperienza del suo network multi-stakeholder, il GRI è in grado di fornire l'affidabilità di cui i redattori dei report integrati avranno bisogno.
Chiave per lo sviluppo di questa nuova generazione è che gli orientamenti forniscano alle aziende un trampolino di lancio verso il reporting integrato e, nel contesto del quadro dell'IIRC, aiutino gli utenti a formulare i contenuti per i report integrati.
Infine, è importante tenere a mente che nonostante tutto ciò che il quadro per il reporting integrato diventerà, i risultanti report integrati saranno un modo per esprimere le prestazioni delle imprese. Altre necessità emergeranno continuamente, e, al fine di soddisfare le esigenze di una molteplicità di soggetti, le aziende dovranno creare più modi per coinvolgere e comunicare lo stesso insieme di dati integrato, tutto questo è nello spirito dell'era della comunicazione digitale in cui stiamo vivendo.

5.7 RESPONSABILITA' SOCIALE NEL REPORT INTEGRATO

La realtà per molte aziende è che le questioni ambientali, sociali e di governance stanno avendo un crescente impatto sulla loro capacità di operare e generare profitto.

Come parte dei suoi obiettivi generali, il reporting integrato riconosce che gli azionisti hanno un valido interesse a capire come questi problemi sono gestiti e quale impatto hanno sul valore e la sostenibilità del business. Le aziende stesse hanno riconosciuto questo, e molti possono ora selezionare la casella di comunicazione Corporate Responsibility. Possono puntare a rapporti che illustrano l'importanza degli sforzi che hanno fatto per limitare il loro impatto ambientale e per favorire le società in cui operano. Quindi dovrebbe essere semplice incorporare il Corporate Responsibility report in un report integrato?

Non proprio. Il reporting integrato è qualcosa di più dell'integrazione fisica delle diverse componenti di reporting aziendali, gli obiettivi sono più profondi (Eccles 2010).

Il report integrato richiede l'allineamento del business reporting con la strategia aziendale, presentando la possibilità di dimostrare il legame tra le performance di sostenibilità e il valore di business.

Questo è un punto in cui molti report di Corporate Responsibility peccano, dando l'impressione che la preparazione - e talvolta le sottostanti attività di Corporate Responsibility - siano condotte in isolamento dal resto del business (Santana e Wood 2009).

La portata della sfida si riflette in una serie di frustrazioni comuni per gli investitori quando leggono e cercano di capire i rischi e le opportunità della Corporate Responsibility (Kim e Statman 2012). In particolare il report dovrebbe concentrarsi sulle questioni che contano per il business; nel contesto odierno, le aziende stanno scoprendo che un numero ristretto di questioni di Corporate Responsibility vanno dritte al cuore della loro redditività a lungo termine. Le questioni peculiari possono avere a che fare con l'impatto ambientale, l'etica aziendale, la sicurezza dei dipendenti, o altro.

Il loro impatto potenziale può essere remoto ma la loro dimensione è tale che hanno conseguenze importanti per il valore di business - in positivo o in negativo. Questo non significa che ogni questione di sostenibilità o di interesse degli stakeholder deve essere segnalata agli investitori, ma solo alcune hanno il potenziale per incidere sul valore, identificare questi temi è la prima sfida per produrre una relazione correttamente concentrata.

La seconda sfida è riconoscere la differenza tra comunicazione sulla sostenibilità e reporting sulla sostenibilità del business (Spence e Gherib 2011).

Gli investitori vogliono e devono capire che il modello di business che hanno acquistato è sostenibile nel lungo termine - e gestito in modo che mantenga valore nel lungo termine.

Questo significa concentrarsi sugli aspetti specifici del problema che hanno una diretta implicazione operativa.
Per esempio, l'etica aziendale è rilevante in tutta l'organizzazione, ma lo specifico interesse degli investitori potrebbe risiedere nella capacità dell'impresa di competere in mercati specifici al tempo stesso operando in maniera etica.
Anche se alcune imprese leader stanno affrontando tutto questo, la distinzione si perde in molti tipi di report di Corporate Responsibility.
Come risultato, essi rischiano di essere visti dagli investitori come irrilevanti - discussioni di cause meritevoli senza alcun legame apparente con il valore del business.
Fornire un chiaro legame tra strategia, azione, e il valore deve essere la questione primaria a cui le imprese pensano nel creare i loro report annuali.
Come ogni altra questione di business, gli investitori si aspettano che il management abbia una strategia per ogni problema di responsabilità aziendale, che mantenga o migliori il valore del business.
Ogni strategia deve essere di per sé parte integrante della strategia di core business.
Nell'ambito delle attività ci si aspetterebbe di vedere obiettivi chiari, con azioni monitorate con obiettivi e aspettative di risultati, i report devono mostrare anche questo - strategie che dovrebbe tradursi in azioni e azioni che avranno risultati misurabili.
Per raggiungere questo punto, la rendicontazione della responsabilità aziendale deve allontanarsi dalle sue radici specializzate, e diventare come qualsiasi altro report operativo (Spence e Gherib 2011).
Le relazioni scritte dai direttori operativi con il supporto di specialisti riflettono obiettivi di business migliori di quelli scritti dagli specialisti di Corporate Responsibility.
Le società rimanenti che semplicemente forniscono un elenco di risultati di Corporate Responsibility danno l'impressione che essi considerino la loro attività di Corporate Responsibility come atti di carità - gesti filantropici pagati dagli azionisti, piuttosto che come un investimento di routine nella fattibilità del business (Rahmann e Post 2012). Problemi che possono incidere sulla redditività a lungo termine del business sono troppo importanti per essere trattati in questo modo.
Gli investitori hanno bisogno di prendere decisioni circa l'impatto di ciascuna questione di Corporate Responsibility sul business e delle misure intraprese per affrontarlo.
Ciò richiede una prospettiva equilibrata con un'analisi che è comparabile con i report passati, con gli obiettivi, e le pratiche di settore. Per alcuni, ciò può significare uno spostamento nel modo di pensare la rendicontazione della responsabilità aziendale, da un esercizio di pubbliche

relazioni, a un riconoscere il ruolo che svolge nel processo decisionale degli investitori e di governance (Clifton et al 2011).
La qualità di base delle informazioni è una sfida particolare per quello che è ancora un settore relativamente nuovo di rendicontazione.
Lo sviluppo di sistemi, processi e controlli per assicurare l'accuratezza e la completezza dei flussi di informazioni non-finanziarie sono fondamentali per una comunicazione (e gestione) efficace delle questioni. Tutto ciò non può essere realizzato subito, ma vi è una chiara opportunità per le aziende di iniziare a farlo nel migliore dei modi.
Il divario di informazioni attuale non aiuta, e porta gli investitori a prezzare rischi che possono anche essere adeguatamente gestiti, e lascia le questioni di CSR che dovrebbero essere al centro della strategia aziendale ai margini del reporting.
Se il mercato dei capitali può pienamente capire la strategia di una società, anche, ad esempio, come gli elementi di Corporate Responsibility si adattano agli aspetti finanziari, avrà una maggiore comprensione di come questi aspetti influiscono sulle prestazioni e sul valore per il business. Alcuni settori dei mercati dei capitali stanno già utilizzando metriche di Corporate Responsibility come proxy per la gestione della qualità (Cullen et al 2012). Una migliore informazione sulle questioni di CSR è in grado di fornire una maggiore influenza del management della qualità e delle sue performance sul funzionamento dei mercati di capitali. Questa è una grossa opportunità per il management di comunicare meglio la strategia di base e le prestazioni del business.
Vi è una crescente aspettativa nella comunità e nei mercati dei capitali che il reporting di fattori di Corporate Responsibility diventino obbligatori, se non per legge, per dettami di best practice e per la reputazione aziendale.
In definitiva, però, questo non è un problema di comunicazione: è una questione di governance. Le aziende che hanno una chiara visione di come i rischi della CSR e le opportunità incidono sulla loro strategia globale accoglieranno l'opportunità di spiegare quello che stanno facendo agli investitori. Altri avranno bisogno invece di dare una seria occhiata a come le loro “buone azioni” di CSR sono in relazione con la loro strategia di business.
Il successo finale del report integrato dipende dalla cooperazione di una vasta gamma di partecipanti.
Le aziende giocheranno un ruolo guida nel contribuire a formare principi che lavoreranno in pratica, sia durante il processo di consultazione e attraverso la sperimentazione sul campo.

5.8 VANTAGGI DELLA COMUNICAZIONE INTEGRATA

"*Per rendere la nostra economia sostenibile, dobbiamo imparare di nuovo tutto quello che abbiamo imparato dal passato. Ciò significa fare di più con meno e garantendo che la governance, la strategia e la sostenibilità siano inseparabili."*

Così ha detto il professor Mervyn King, Vice Presidente della International Integrated Reporting Committee (IIRC), in occasione del lancio del comitato nel mese di agosto 2010.

La recente crisi finanziaria ha sollevato questioni fondamentali sul funzionamento dei mercati dei capitali e la misura in cui l'informativa aziendale esistente evidenzia i rischi sistemici e il costo vero di fare affari nel mondo di oggi.

Sta diventando sempre più riconosciuto che la governance globale di un'azienda e le prestazioni nel contesto macro-economici quali il cambiamento climatico, l'esaurimento delle risorse naturali del mondo, le condizioni di lavoro e dei diritti umani sono di importanza strategica a lungo termine nelle aziende di successo, nonché per la società nel suo complesso.

Tuttavia, attualmente, le imprese si trovano a dover trovare il giusto equilibrio tra le aspettative a breve termine di clienti e investitori e le azioni necessarie per assicurare continuità a lungo termine e di successo, senza tutte le informazioni necessarie per rendere questi giudizi.

Nel 2004, Sua Altezza Reale il Principe di Galles, riconoscendo il ruolo vitale che la contabilità ei revisori dei conti potrebbe svolgere per affrontare questi problemi, ha costituito il Progetto del Principe per la Sostenibilità (A4S).

Uno dei primi obiettivi del A4S è stato quello di elaborare linee guida pratiche che le imprese possono utilizzare per integrare la sostenibilità nei loro report, e che riunisce le più tradizionali informazioni finanziarie con informazioni di commento e sulla sostenibilità, il risultato è stato il *Connected Reporting Framework*, sviluppato con il contributo di oltre 100 imprese.

Il Framework aiuta le imprese a identificare e riferire in merito alle connessioni tra la direzione strategica, la performance finanziaria e le considerazioni ambientali e sociali.

Questo era uno dei molti passi intrapresi da A4S e altri verso quello che ora viene indicato come "reporting integrato".

Nel maggio 2010, è stato pubblicato "Accounting for Sustainability: Pratice Insights" (Hopwood 2010), una serie di otto casi di studio da parte dei ricercatori più importanti posti dal A4S per indagare l'impatto dei bilanci di sostenibilità su otto aziende, in particolare quelli che erano stati primi esempi di reporting collegato o integrato .

La ricerca ha evidenziato una serie di temi comuni sui vantaggi derivanti da tali aziende che avevano cercato di fare reporting, sia internamente che esternamente, in modo collegato.

Queste attività vanno dalla capacità di concentrarsi sulle questioni di maggior rilievo, a una migliore capacità di comunicare gli impatti diretti e indiretti di sostenibilità per strutturare i collegamenti tra rendicontazione finanziaria e non finanziaria e costruire un business case per le azioni intraprese.
"A questo proposito, le informazioni devono essere di natura tale da aiutare i manager ad ogni livello ad individuare, e non solo in termini economici, i rischi associati ad una mancanza di sostenibilità. In questo modo, la contabilità aiuta questi manager e le loro imprese ad identificare e comprendere i rischi e i costi finanziari sostenuti per non agire in maniera socialmente e ambientalmente sostenibile." (Hopwood 2010)
Sono stati evidenziati una serie di vantaggi aggiuntivi:
Il reporting ha consentito di individuare risparmi sui costi mettendo insieme l'analisi delle informazioni finanziarie e di sostenibilità.
La consapevolezza della sostenibilità è aumentata a seguito dell'adozione del report integrato, sia internamente che a livello di CdA che operativo, ed esternamente con gli investitori e clienti.
Il suo impiego ha portato ad una maggiore collaborazione tra le diverse parti del business, in particolare finanziaria e sostenibilità.
L'uso di un linguaggio comune e la dimostrazione della rilevanza della sostenibilità per le prestazioni delle imprese ha portato a un maggiore impegno e all'integrazione delle questioni di sostenibilità nelle decisioni prese (Chen et al 2010).
Domande da parte degli investitori e altre stakeholder erano anticipate, riducendo le richieste di gestione del tempo per la compilazione di questionari, indagini e altre richieste di informazioni.

Questo non vuol dire che il reporting integrato non ha sfide di fronte a sé. Anzi, molte aziende avranno bisogno di migliorare i sistemi in atto per raccogliere informazioni relative alle performance di sostenibilità su una base più tempestiva e più frequente. Inoltre, un quadro più olistico e integrato delle prestazioni significa condurre le diverse parti dell'organizzazione in modo collegato.
Detto questo, se le questioni segnalate sono *material* per il successo dell'impresa, allora una migliore qualità delle informazioni in modo più puntuale, combinata con un driver per unire i puntini tra diverse funzioni dell'impresa può solo contribuire a migliorare il processo decisionale e di avere un impatto positivo sulle prestazioni.
La necessità di azione per creare il report integrato è stata sottolineata dai risultati di un sondaggio pubblicato dal CEO del Global Compact delle Nazioni Unite nel giugno 2010 (Lacy

2010) che ha scoperto che il 93% dei 766 dirigenti intervistati ritiene che le questioni di sostenibilità saranno fondamentali per il futuro successo della loro attività.
Il 96% ritiene che la sostenibilità dovrebbe essere pienamente integrata nella strategia e nelle operazioni di una società. Nonostante questa convinzione, solo il 48% ha detto che attualmente integrano questi temi in discussioni con gli analisti finanziari a sostegno di una percezione diffusa che gli investitori e gli analisti non sono interessati alla sostenibilità (Lacy 2010).
Questo contrasta con l'evidenza di un numero crescente di investitori consapevoli dei legami tra fattori ambientali, sociali e di governance con il valore economico, come risulta dalla composizione dei Principi delle Nazioni Unite per gli Investimenti responsabili, un'iniziativa che rappresenta oggi oltre 800 firmatari provenienti da 45 paesi con circa 22.000 miliardi dollari di assets.
L'ONU con l'indagine Global Compact-Accenture ha inoltre evidenziato l'esigenza di nuovi concetti e misurazione del valore e delle prestazioni, incorporati sia a livelli di organizzazione che individuali per valutare gli impatti di sostenibilità positivi e negativi, nonché l'impatto sui driver di business e sul valore futuro.
Questi risultati forniscono una forte evidenza a sostegno della necessità di un quadro integrato di reporting come un elemento chiave per la transizione verso un'economia sostenibile e per l'istituzione del IIRC a supervisione del suo sviluppo.

Ogni azienda quotata in borsa è tenuta a presentare una relazione annuale sulla sua performance finanziaria nel rispetto, nella maggior parte dei casi, o degli International Financial Reporting Standards (IFRS) o dei US Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP).
Sempre più aziende stanno anche producendo, per lo più su base volontaria, report di responsabilità sociale d'impresa o di sostenibilità, ma questi possono variare notevolmente in termini di rilevanza e qualità. Spesso il quadro presentato in una relazione annuale differisce significativamente da quella in un report di sostenibilità, in alcuni casi, il report potrebbe facilmente essere di due aziende completamente diverse, con diversi punti di vista del mondo e ciò che conta per loro (Bevan et al 2011).
Nel corso del 2009 una serie di iniziative, di organizzazioni e individuali hanno cominciato a convergere attorno ad un tema centrale: il reporting integrato.
Queste includevano il lancio del King Code and Report on Governance per il Sud Africa ("King III"), che impone alle società quotate in Sud Africa di produrre una relazione annuale integrata che si concentra sull'impatto dell'impresa in campo economico, ambientale e sociale.

Al Workshop Business School di Harvard sul reporting integrato, Paul Druckman e Ian Ball, co-presidenti del gruppo di lavoro del IIRC, hanno fornito un aggiornamento sui progressi che la IIRC sta facendo.
Nel giugno 2011, IIRC ha rilasciato un documento di lavoro che definisce il business case per il reporting integrato, il quadro proposto sul reporting integrato e le proposte per il suo ulteriore sviluppo e l'adozione. Dopo un periodo di consultazione pubblica, le proposte sono state presentate al momento della riunione del G20 nel secondo semestre del 2011.
Chiave per la formazione del IIRC era un riconoscimento del fatto che diversi elementi del paesaggio di riferimento si sono evolute in larga misura in silos.
Come risultato, vi è il rischio che il volume delle informazioni riportate aumenti mentre la visione fornita è ridotta. Il coordinamento internazionale è un fattore critico, IIRC ha riunito gli standard provenienti da tutti i report finanziari, le governance e quelli di sostenibilità per sviluppare un approccio integrato al reporting.
Per garantire una rappresentanza sufficiente di redattori e utenti, una serie di società, investitori e altri stakeholder sono rappresentati nel gruppo di lavoro IIRC.
Inoltre, sono state cercate le aziende pilota da una vasta gamma di settori e paesi per lo sviluppo e il test del quadro proposto.

I vantaggi del reporting aziendale attraverso un migliore reporting integrato comprendono una più efficiente allocazione del capitale, la razionalizzazione dei processi, riduzione costi di reporting e una maggiore chiarezza organizzativa in termini di strategia aziendale e modello di business (Eccles 2010).
Gli early movers su concetti di reporting integrato stanno già descrivendo i benefici che vedono dai loro rapporti di business. Si parla della maggiore chiarezza organizzativa che viene dall’articolare la strategia aziendale e il business model, dato che il reporting su questi temi è al centro delle relazioni di business.
Si parla anche del miglioramento dei processi di business che consiste nel consolidamento di processi di reporting per la generazione di report differenti in un unico processo di reporting per la produzione di tutti i report, e la riduzione significativa dei costi che ne derivano (Robinson et al 2011).
E' troppo presto per aspettarsi l'evidenza empirica degli effetti del reporting integrato sul costo del capitale dato che l'Integrated Reporting Framework non è ancora stato pienamente attuato. Così, mentre è troppo presto per chiunque per individuare il “right-sizing” del costo del capitale attraverso il reporting integrato, i primi commenti positivi arrivano dagli investitori e

le imprese si aspettano che il loro costo del capitale rispecchi in modo più preciso la loro strategia, i risultati e le prospettive nel tempo (Robinson et al 2011).
Dal reporting dei processi decisionali dei mercati dei capitali della supply chain, un certo numero di analisti ha notato che hanno bisogno di informazioni diverse da quelle contenute nei report quantitativi e narrativi di oggi per fare il loro lavoro in modo efficace (Fasterling 2012). Hanno notato che l'Integrated Reporting Framework, essendo concentrato sulla comunicazione della strategia, le prestazioni e ottenute in passato e le prospettive di performance, permetterà loro di migliorare i propri modelli e la loro capacità analitica.
Le aziende possono prendere misure immediate per iniziare la realizzazione di questi potenziali benefici di business, facendo riferimento come base ai loro report esistenti e in evoluzione a una strategia di comunicazione più completa nel corso del tempo:
• Migliorare l'informativa di bilancio consente alle organizzazioni di comunicare agli investitori i driver di investimento importanti, all'interno del quadro di riferimento attuale e sulla sicurezza, che ha il vantaggio di aggiungere un maggior livello di credibilità, affidabilità e coerenza delle informazioni divulgate. Questo non significa sostenere il mantenimento di un'informativa di bilancio prolissa nella relazione integrata, ma piuttosto il miglioramento della qualità delle pratiche informative sui driver di investimento chiave nel quadro dell'obbligo di informativa finanziaria, assicurando che i messaggi trasmessi in entrambi i bilanci e relazioni siano coerenti . Questo permette di eliminare comunicazioni inutili e al report di essere più sintetico e concentrato sugli orientamenti interpretativi attraverso gli occhi del management.
• Collegare le informazioni strategiche e interpretative material nel report alle informazioni in bilancio può dare maggiore chiarezza e garantire la coerenza nel tempo e nei vari settori.
• Il reporting sui rischi che sono critici per il business è importante, la maggior parte delle aziende usano strumenti finanziari (ad esempio un contratto derivato) per ridurre o minimizzare un'esposizione al rischio. Segnalando solo il rischio dello strumento finanziario in genere non si fornisce un quadro completo del profilo di rischio per il business, o quanto bene il management stia gestendo i rischi.

Gli attuali sviluppi nel campo dell'automazione del business di riferimento sono quelli resi possibili dalle innovazioni tecnologiche quali XBRL, web-based e reporting in tempo reale. Ci sono benefici da questi sviluppi, quali le efficienze derivanti da raccolta automatizzata delle informazioni e dei sistemi di reporting, ma ci sono anche nuove sfide potenziali in giro come stabilire la credibilità delle nuove informazioni inserite nelle relazioni aziendali (Kim e Nam

2010).
La progressiva automazione dei report esistenti sta guidando verso il miglioramento della raccolta e della conservazione dei dati finanziari di base, l'automazione del processo è un piccolo passo verso il reporting in tempo reale, in grado di fornire una migliore integrità dei dati e l'accesso tempestivo alle informazioni.

Al workshop HBS, Eccles ha definito gli otto principi fondamentali che sostengono il reporting integrato:

- strategicamente importante e *material*
- connettività e collegamenti,
- di impatto lungo la catena del valore,
- capacità di previsione delle performance future cosi come di comprendere quelle passate
- in armonia con la gestione delle informazioni del management
- affidabile
- flessibile e in grado di evolvere nel tempo
- il cambiamento comportamentale.

L'intenzione è quella di considerare non solo il contenuto del reporting integrato, ma anche il formato, guardando le tendenze nel mondo di come gli utenti al momento accedono alle informazioni e come potrebbero farlo in futuro.
C'è stato un sostegno enorme per il IIRC e, con il sostegno e la partecipazione di organizzazioni come l'International Federation of Accountants, le Nazioni Unite, International Organization of Securities Commissions, il Financial Accounting Standards Board e International Accounting Standards Board, in aggiunta ai molti le imprese e gli investitori coinvolti nello sviluppo e collaudo delle proposte.
Come ha detto il principe alla prima riunione annuale A4S nel 2006: *"C'è stato un tempo in cui potremmo dire che c'era o una totale mancanza di conoscenza, o per lo meno spazio per dubbi, sulle conseguenze per il nostro pianeta, delle nostre azioni . Quel tempo è passato. Ora sappiamo fin troppo chiaramente quello che stiamo facendo e che abbiamo bisogno di fare qualcosa con urgenza. Una contabilità migliore deve essere parte di questo processo."*

5.9 PROGRAMMA PILOTA

Il programma Pilota sul report integrato offre ad un selezionato gruppo di aziende l'opportunità di dimostrare la leadership mondiale in questo settore emergente di reporting aziendale.
Il programma Pilota è alla base dello sviluppo del Framework del Reporting integrato nel 2011 e poi, attraverso tale programma, i principi e gli aspetti pratici del report integrato verranno provati e testati, per sostenere la creazione di un nuovo standard globale integrato di reporting.
Già oltre 60 aziende provenienti da tutto il mondo sono state invitate a partecipare al programma e le aziende di vari settori stanno già garantendo la loro partecipazione, tra cui anche Microsoft Corporation (software e servizi informatici), HSBC e Gold Fields.
Il programma pilota è una piattaforma per le aziende per iniziare ad applicare i principi di reporting integrato, come campioni dell'innovazione nel reporting.
Il programma si articolerà in tre fasi:

1. Dry Run - una fase iniziale che chiede alle aziende di fare un quadro della procedura dettagliata IIRC e identificare le opportunità e le sfide di attuazione, informando il meeting iniziale del programma e il discussion paper. La fase di Dry Run è già iniziata.
2. Pilot Cycle 1 - il primo turno di pilotaggio, si basa sul documento di riflessione e sulla bozza di progetto del report integrato per i cicli di comunicazione che terminano tra ottobre 2011 e settembre 2012.
3. Pilot Cycle 2 - il secondo round di pilotaggio si basa sulle esperienze del primo anno.

A parte il Discussion Paper, l'IIRC fornirà ulteriori commenti e una guida alle imprese pilota.
Uno staff dedicato IIRC sosterrà il programma che verrà eseguito attraverso regolari conferenze e tele-web, e un forum, consentendo alle aziende di imparare dagli altri e condividere le idee.
Il programma pilota offrirà anche l'opportunità preziosa di interagire con gli esperti della comunità degli investitori per quanto riguarda le loro prospettive sul reporting integrato.
L'IIRC inviterà un gruppo di investitori che si concentreranno su settori diversi e sulle diverse regioni per discutere di reporting integrato con le aziende pilota, e per offrire un feedback sulle relazioni pubblicate nell'ambito del Programma Pilota.
Ci saranno tre incontri delle aziende pilota, con i rappresentanti della comunità degli investitori, gli esperti di reporting e i rappresentanti dell'IIRC con i loro Working group:
- Un primo meeting iniziale è stato tenuto nei Paesi Bassi il 17 e 18 ottobre 2011 - per discutere gli esiti della Dry Run e introdurre le aziende al documento di lavoro e al programma pilota

- Una conferenza di metà-programma sarà tenuta nel mese di settembre del 2012 - per discutere i risultati del primo ciclo e di ulteriori sviluppi nel quadro integrato di reporting
- Una conferenza di chiusura si terrà invece nel mese di ottobre del 2013 - in merito ai risultati e alle lezioni imparate dal programma

L'IIRC rileva feedback durante tutto il programma per informare l'ulteriore sviluppo dello schema sul reporting integrato.

Gli apprendimenti chiave verranno illustrati in due pubblicazioni, una verrà rilasciata a metà programma e l'altra alla conferenza di chiusura.

CONCLUSIONI FINALI

Con questa tesi ho voluto presentare il nuovo modo di concepire il reporting che si è fatto largo nella dottrina economica, in un'epoca in cui i fattori ambientali stanno avendo un'importanza sempre maggiore in sempre più ambiti.

Storicamente, l'informativa societaria è stata fondata principalmente sulle performance finanziarie delle imprese, ma negli ultimi anni il reporting di sostenibilità è diventato un esercizio estremamente importante e critico per le aziende per accedere alle proprie performance di business nel suo complesso, e per comprendere la società nella sua complessità.

E' per queste ragioni che ho deciso di sviluppare la tesi secondo una precisa intelaiatura e seguendo un determinato percorso; iniziando con un capitolo che introduce l'importanza della sostenibilità nella nostra epoca, non solo per il benessere delle persone ma anche per l'intera economia mondiale.

Nei capitoli a seguire ho voluto analizzare le componenti principali del report integrato, tralasciando la tradizionale componente finanziaria, mi sono focalizzato sull'analisi del ruolo dell'etica nelle aziende e come loro intendono gestirla tramite le politiche di CSR; la responsabilità sociale è sempre stata infatti un argomento molto delicato nel mondo delle imprese, ma allo stesso tempo molto "astratto", sfruttata perlopiù per motivi di marketing e di immagine più che per effettivi motivi pratici.

Mi sono dedicato alla rendicontazione ambientale, e sono stati presentati i metodi con i quali le imprese hanno cercato fino ad oggi di mostrare le proprie performance ambientali; seguiti da un capitolo che ha voluto esporre, i punti deboli degli attuali modelli di rendicontazione secondo la dottrina recente e vuole presentare i punti cardine da cui partire per creare il nuovo report integrato.

Nel capitolo finale si presenta il vero e proprio Integrated Report come fusione/evoluzione delle precedenti versioni dei report finanziari e ambientali, ed è proprio questo il punto cardine della tesi.

La preoccupazione principale della gente è che una grande quantità di dati rilevanti, che sta crescendo a un ritmo esplosivo, vengano lasciati da qualche parte con poche persone ad analizzarli o a motivare una buona teoria per migliorare la nostra comprensione di come le informazioni ESG (ambientali, sociali e di governance) si riferiscono alla performance finanziaria e alla sostenibilità delle imprese stesse. Senza un attento esame di questi problemi, è difficile guidare le imprese a segnalare le metriche più importanti e a chiedergli un comportamento più responsabile negli investimenti.

“Il capitalismo sostenibile ci sfida a generare di continuo un ritorno economico a lungo termine in un modo responsabile" integrando i fattori ESG "nella strategia, nella misurazione degli output, e nella valutazione sia dei rischi che delle opportunità " (Gore 2010).
Partendo dalla recente crisi finanziaria in corso fino ai disastri ambientali, è chiaro che le imprese hanno bisogno di cambiare il loro modo di vedere il loro posizionamento e l'impatto a lungo termine.
In particolare, introdurre nei report i fattori ESG, oltre alle tradizionali misure finanziarie, risulta essere una componente importante di questo sforzo in quanto fornisce una comprensione più profonda della redditività a lungo termine di un'organizzazione.
Allo stato attuale, nelle sue fasi nascenti, il reporting integrato è disordinato, ambiguo ma allo stesso tempo molto stimolante. Discernere quali sono i fattori ESG sono più rilevanti, misurare con precisione questi parametri, e integrarli in pratiche tradizionali di rendicontazione finanziaria richiede un importante sforzo aggiuntivo, coordinamento, e investimenti da parte del management.
L’impiego e il mantenimento di un report integrato potrebbe richiedere drastici cambiamenti all'interno delle imprese, costringendo i quadri e i dirigenti a superare un approccio a silo e adottare nuove misurazioni delle performance.
Come dimostrato dagli *early adopter*, superare le sfide di un report integrato richiede l’intraprendenza e la creatività da parte dei leader, in quanto loro nascono dalle pratiche comuni e spingono verso un nuovo metodo di comunicazione delle performance aziendali.
Le competenze necessarie per far avanzare con successo questi sforzi dovrebbero essere coltivate in business school, dove le competenze di leadership sono sviluppate per molti più individui.

I programmi di MBA hanno la necessità di adottare una visione più ampia sulla leadership inserendo il tema della sostenibilità nel curriculum. L'incorporamento di questo argomento in classe dovrebbe essere interdisciplinare, replicando la pratica effettiva del reporting integrato, ciò potrebbe prendere forma in una grande varietà di modi (ad es. un professore di contabilità potrebbe insegnare metriche di reporting ESG in collaborazione con la tradizionale analisi finanziaria).

In finanza, gli studenti potrebbero studiare le opportunità e le minacce derivanti da questioni ESG e quantificare il loro impatto potenziale sulla valutazione di un'azienda, si potrebbero aggiungere i temi della sostenibilità allo studio di una gestione efficiente della supply chain.

Lezioni di politica economica potrebbero includere moduli sulla responsabilità collettiva degli individui come le modalità con cui le aziende devono collaborare con i governi nel promuovere la sostenibilità.

Gli studenti potrebbero dare in futuro un grande contributo alla sostenibilità se capiscono la sua applicazione all'interno di ogni funzione aziendale.

Ci sono competenze tecniche fondamentali necessarie per produrre un report integrato, ma di fondamentale importanza è una ridefinizione della leadership aziendale che guarda oltre i risultati finanziari a breve termine. Dopotutto, un reale progresso verso un futuro sostenibile richiederà innovazione, pensatori audaci e fantasiosi che accettano che i rendimenti degli azionisti siano influenzati non solo dai risultati finanziari trimestrali, ma da una più ampia comprensione del posizionamento di un'azienda e dalla sua salute (finanziaria).

La convergenza delle aree di attività funzionali e di sostenibilità resta all'orizzonte per la maggior parte delle scuole di business. Un esempio importante ci viene dato dalla Harvard Business School che continua a fare passi avanti in questa direzione; nelle operazioni amministrative, il preside Nohria ha dichiarato il suo impegno ad adottare un report integrato per la relazione annuale della scuola.

Tutte le scuole di business possono giocare un ruolo cruciale nel plasmare il nostro mondo e possono avere un profondo impatto sulla creazione di un futuro più sostenibile.

Più che una mera e semplice unione tra report finanziario e bilancio sociale insieme, il reporting integrato richiede comunque una varietà di funzioni all'interno di un'azienda da coordinare strettamente, pertanto, l'adozione e la pratica del reporting integrato è probabile che promuova il cambiamento nelle strategie aziendali e porti un miglioramento nell'efficienza della pratica di reporting.

Può anche portare a cambiamenti strutturali atti a rafforzare pratiche diverse nel processo decisionale. Al fine di individuare e documentare tali cambiamenti, la ricerca sul campo è

strettamente necessaria, effettuando analisi qualitative e quantitative all'interno di aziende che stanno subendo la transizione al reporting integrato.
Per gli studi sul campo ad esempio, il Sud Africa, il primo paese ad imporre il reporting integrato per le società quotate in borsa, offre un ambiente ideale per i ricercatori per condurre grandi ricerche *cross-sectional* su come risultano i vari report integrati; questi vengono arrangiati in un framework di riferimento sul "come dovrebbero essere", vengono identificate le aziende che hanno maggiori probabilità di produrre migliori report integrati e infine viene monitorato come gli investitori rispondono al cambiamento.
Per i fautori del reporting integrato, vi è un ulteriore elemento da tenere in considerazione, quanto siano efficaci i diversi gruppi di stakeholder nel promuovere l'adozione globale del report integrato. Le preferenze dei clienti per i prodotti provenienti da imprese più sostenibili, più rispettose dell'ambiente può motivare le imprese stesse ad adattarsi ai gusti dei clienti, le imprese legate tra loro dalle supply chain possono influenzare a vicenda il proprio sistema di rendicontazione; oltretutto, gli azionisti sono diventati sempre più attivi nel determinare cambiamenti negli obiettivi delle imprese e paesi come il Sud Africa hanno fatto ricorso alla regolamentazione per imporre il reporting integrato.
Ognuna di queste strategie d'azione ha i suoi pro e contro dal punto di vista economico e dalla prospettiva di attuazione, studi molto accurati dell'influenza di ogni strategia e l'interazione di molteplici strategie sono i presupposti per un coordinamento efficace tra tutti gli stakeholder, che è la chiave per portare il mondo di oggi verso l'equilibrio nel reporting aziendale.
Attraverso questo percorso il report integrato si presenta come la naturale evoluzione di un modo di pensare il reporting ormai sorpassato. Non più report finanziari da un lato e report ambientali dall'altro, non più il "i guadagni prima di tutto", non più la responsabilità sociale di facciata, ma finalmente un "do well by doing good" reale.
Il reporting integrato fonde i due tradizionali modi di concepire la rendicontazione in un unico report trasparente che presenta quante più informazioni material possibili per gli stakeholder in modo chiaro e comprensibile sfruttando la tecnologia web.
I collegamenti tra performance finanziaria e ambientale vengono finalmente resi noti e gli stakeholder possono cosi avere una visione più completa e olistica dell'azienda in cui decidono di investire; questo processo tuttavia è ben lontano dall'essere ultimato e contiene ancora numerose imperfezioni.
Ciononostante grazie all'aiuto di organizzazioni come il GRI molte imprese possono confrontarsi fra loro e fare progressi insieme, aumentandone l'efficienza e l'efficacia.

Le società di successo di domani avranno una strategia integrata per ottenere risultati finanziari e per creare valore duraturo per sé, i propri stakeholder e per la società.
Pertanto, studiosi e ricercatori hanno anche loro un ruolo molto importante in questa evoluzione verso un paesaggio di riferimento migliore, più sano e più sostenibile.

BIBLIOGRAFIA

Arezzo C., D'Amico R., Randone S., 2008. La responsabilità sociale oltre l'impresa; scritti e contributi di D. Arcidiacono. Milano : F. Angeli.

Aras G., Crowther D., 2010. A handbook of corporate governance and social responsibility. Farnham, UK : Gower.

Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2010). Codes of good governance. Corporate Governance: An International Review, 17(3), 376–387.

Aragon-Correa, J. A. and E. A. Rubio: 2011, 'Proactive Corporate Environmental Strategies: Myths and Misunderstandings', Long Range Planning 40(3), 357–381.

Aerts, W., D. Carmier and M. Magnan: 2008, 'Corporate Environmental Disclosure, Financial Markets and the Media: An International Perspective', Ecological Economics 64, 643–659.

Arya, A., Mittendorf, B., 2005. Using disclosure to influence herd behavior and alter competition. Journal of Accounting and Economics 40, 231–246.

Asquith, P., Mikhail, M., Au, A., 2005. Information content of equity analyst reports. Journal of Financial Economics 75 (2), 245–282.

Ball, A., D. L. Owen and R. H. Gray: 2009, 'External Transparency or Internal Capture? The Role of Third Party Statements in Adding Value to Corporate Environmental Reports', *Business Strategy and the Environment* **9**(1), 1–23.

Ball, R.: 2010, 'Market and Political/Regulatory Perspectives on the Recent Accounting Scandals', Journal of Accounting Research 47, 277–323.

Bansal, P. and G. Kistruck: 2011, 'Seeing is (not) Believing: Managing the Impressions of the Firm's Commitment to the Natural Environment', Journal of Business Ethics 67, 165–180.

Blowfield M., Murray A. (2008). Corporate responsibility : a critical introduction, - Oxford : Oxford University Press.

Beda A., Bodo R. (2004), *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Milano, Ed. Il Sole 24ore.

Biello, D.: 2005, 'Best MBA Programs for Social and Environmental Stewardship – Top 30 MBA Programs', Business Ethics Online 19, 3.

Borghini s., *la comunicazione ambientale nel bilancio di esercizio – un'indagine empirica 1999*, ipsoa

Bevan D., Corvellec H., Fay E., Responsibility Beyond CSR, J Bus Ethics (2011) 101:1–4

Berthelot, S. D. Cormier. and M. Magnan: 2011, 'Environmental Disclosure Research: Review and
Synthesis', Journal of Accounting Literature 22, 1–44.

Biddle G., Verdi R., Hilary G., 2011. How does financial reporting quality relate to investment efficiency?, Journal of Accounting and Economics 48, 112–131

Buysse, K. and A. Verbeke: 2011, 'Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective', Strategic Management Journal 24, 453–470.

Baron, D. (2010). Business and its environment (6th ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Bevan D., Fay E., Corvelee H. Responsibility Beyond CSR. J Bus Ethics (2011) 101:1–4.

Beyer, A., Cohen, D., Lys, T., Walther, B., 2010. The financial reporting environment: review of the recent literature. Journal of Accounting and Economics 50, 296–343.

Bushman, R., Smith, A., 2001. Financial accounting information and corporate governance. Journal of Accounting and Economics 31, 237–333

Bushman, R.M., Smith, A.J., 2003. Transparency, financial accounting information, and corporate governance. Economic Policy Review 9, 65–87.

Biddle G., Gilles H., Verdi R. How does financial reporting quality relate to investment efficiency?. Journal of Accounting and Economics 48 (2009) 112–131.

Blacconiere W., Frederickson J., Johnson M., Lewis M. Are voluntary disclosures that disavow the reliability of mandated fair value information informative or opportunistic?. Journal of Accounting and Economics 52 (2011) 235–251.

Chiesi A.M., Martinelli A., Pellegatta M., *Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale*
d'impresa, Il Sole 24 Ore, Milano 2000

Choi T., Pae J., Business Ethics and Financial Reporting Quality, Journal of Business Ethics (2011) 103:403–427

Cowe, R.: 2009, 'First Standard for Ethical Balance Sheets Unveiled', *The Guardian*, November 15.

Christman, P. and G. Taylor: 2010, 'Globalization and the Environment: Strategies for International Voluntary Initiatives', Academy of Management Executive 16(3), 121–135.

Choi, T. and C. Nakano: 2010, 'The Evolution of Business Ethics over the Last Decade', Human Systems Management 27, 183–199.

Chen X., Cheng O., Lo K. On the relationship between analyst reports and corporate disclosures: Exploring the roles of information discovery and interpretation. Journal of Accounting and Economics 49 (2010) 206–226

Cheng, Q., Lo, K., 2006. Insider trading and voluntary disclosures. Journal of Accounting Research 44, 815–848.

Choi S., Ng A., 2011. Environmental and Economic Dimensions of Sustainability and Price Effects on Consumer Responses. J Bus Ethics 104:269–282.

Choi J., Pae H. Business Ethics and Financial Reporting Quality. Journal of Business Ethics (2011) 103:403–427.

Clifton D., Amran A. The Stakeholder Approach: A Sustainability Perspective. Journal of Business Ethics (2011) 98:121–136.

Comunicaz della commiss relat alla resp soc delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile, COM(2002) 347 definitivo, bruxelles, 2 luglio 20

Cullen J., Addae H., Praveen K. Propensity to Support Sustainability Initiatives: A Cross-National
Model. J Bus Ethics (2012) 105:403–413.

De Pauli Stefano, *Il valore dei valori: comunicare la responsabilità sociale dell'impresa*, Milano, Guerini studio, 2004

Doane, D.: 2010, *Corporate Spin: The Troubled Teenage Years of Social Reporting* (New Economics Foundation, London).

Dando N., Swift T., 2011. Transparency and Assurance: Minding the Credibility Gap, *Journal of Business Ethics* 44: 195–200.

Dechow, P., Ge, W., Larson, C., Sloan, R., 2011. Predicting material accounting misstatements. Contemporary Accounting Research 28 (1), 17–82.

Eggert, A. and S. Helm: 2010, 'Exploring the Impact of Relationship Transparency on Business Relationship', Industrial Marketing and Management 32(2), 101–108.

Easley, D., Hvidkjaer, S., O'Hara, M., 2002. Is information risk a determinant of asset returns? Journal of Finance 57, 2185–2221.

Eichholz, P., N. Kok and J. M. Quigley: 2009, 'Why Do Companies Rent Green?', RICS Research Report, November.

Frey M. (2002), *Il bilancio socio-ambientale e di sostenibilità*, in Hinna L. (a cura di), Il bilancio
sociale, Il Sole 24 Ore, Milano

Foster, D. and J. Jonker: 2005, 'Stakeholder Relationships: The Dialogue of Engagement', Corporate Governance 5(5)

Fasterling B., Development of Norms Through Compliance Disclosure, J Bus Ethics (2012) 106:73–87

Felleman, J.: 2011, Deep Information: The Role of Information Policy in Environmental Sustainability (Greenwood Publishing Group, Norwood, NY).

Fraj-Andre´s, E., E. Martinez-Salinas and J. Matute-Vallejo: 2009, 'A Multidimensional Approach to the Influence of Environmental Marketing and Orientation on the Firm's Organizational Performance', Journal of Business Ethics 88(2), 263–286.

Frankel, R., Li, X., 2004. Characteristics of a firm's information environment and the information asymmetry between insiders and outsiders. Journal of Accounting and Economics 37, 229–259.

Fisher, J. (2004). Social responsibility and ethics: Clarifying the concepts. Journal of Business Ethics, 52, 391–1000.

Fisman, R., Heal, G., & Nair, V. (2005). Corporate social responsibility: Doing well by doing good? Working Paper, Wharton School, University of Pennsylvania.

Fung, A., D. Weil, M. Graham and E. Fagotto: 2010, 'The Political Economy of Transparency: What Makes Disclosure Effective?', Working Paper OP-03-04.

Graafland, J. J. and H. Smid: 2009, 'Reputation, Corporate Social Responsibility and Market Regulation', Tijdschrift voor Economie en Management XLIX, 271–308.

Gray, R.: 2011, 'Thirty Years of Social Accounting, Reporting and Auditing: What (If Anything) Have We Learned?', Business Ethics: A European Review X, 9–15.

GRI: 2002, Sustainability Reporting Guidelines, Global Reporting Initiative, www.globalreporting.
org.

Gould, K. A. and T. L. Lewis: 2009, 'The Paradoxes of Sustainable Development', in K. A. Gould and T. L. Lewis (eds.), Twenty Lessons in Environmental Sociology (Oxford University Press, New York), pp. 269–289.

Hart, S. L. (2000). Beyond greening in Harvard business review on business and the environment. Boston: HBR

Herzig, C.; Schaltegger, S.: Corporate Sustainability Reporting. An Overview, in: Schaltegger, S.; Bennett, M. & Burritt, R. (Eds.) (2006): Sustainability Accounting and Reporting.

Heitzman, S.,Wasley, C., Zimmerman, J., 2009. The joint effects of materiality thresholds and voluntary disclosure incentives on firms disclosure decisions. Journal of Accounting and Economics

Hendry, J. R.: 2010, 'Taking Aim at Business: What Factors Lead Environmental Non-Governmental Organizations to Target Particular Firms?', Business & Society 45(1), 47–86.

Hess, D.: 2008, 'The Three Pillars of Corporate Social Reporting as New Governance Regulation: Disclosure, Dialogue and Development', Business Ethics Quarterly 18(4), 447–482

Hess, D.: 2010, ‘Social Reporting and New Governance Regulation: The Prospects of Achieving Corporate Accountability Through transparency’, Business Ethics Quarterly XVII, 453–476.

Hess, D. and T. W. Dunfee: 2009, ‘The Threat to Corporate Social Reporting: Implementing a Standard of Optimal Truthful Disclosure as a Solution?’, Business Ethics Quarterly XVII, 5–32.

Healy, P., Palepu, K., 2010. Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: a review of the empirical disclosure literature. Journal of Accounting and Economics 31, 405–440.

Hooghiemstra, R.: 2011, ‘Corporate Communication and Impression Management: New Perspectives Why Companies Engage in Social Reporting’, Journal of Business Ethics XXVII, 55–68.

Hood, C. and D. Heald: 2011, Transparency: The Key to Better Governance? (Oxford University Press, Oxford).

Huang, P., T. Louwers, S. Moffitt and Y. Zhang: 2009, ‘Ethical Management, Corporate Governance, and Abnormal Accruals’, Journal of Business Ethics 83, 469– 487

Hummels H., Timmer D., 2011. Investors in Need of Social, Ethical, and Environmental Information, Journal of Business Ethics 52: 73–84.

Harjoto, M., & Jo, H. (2011). Corporate governance and CSR nexus. Journal of Business Ethics, 100(1), 45–67.

Hoje Jo, Maretno, A. Harjoto.The Causal Effect of Corporate Governance on Corporate Social Responsibility. J Bus Ethics (2012) 106:53–72

Heitzman, S., Wasley, C., Zimmerman, J., 2010. The joint effects of materiality thresholds and voluntary disclosure incentives on firms’ disclosure decisions. Journal of Accounting and Economics 49, 109–132.

Hodder, L., Mayew, W., McAnally, M., Weaver, C., 2006. Employee stock option fair-value estimates: do managerial discretion and incentives explain accuracy? Contemporary Accounting Research 23, 933–975

Hughes, J.S., Pae, S., 2004. Voluntary disclosure of precision information. Journal of Accounting and Economics 37 (2), 261–289.

Jamison, A., et al. (2005). Defining corporate environmental responsibility: Canadian ENGO perspectives. Working paper, October 2005.

Joyner, B. E., & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. Journal of Business Ethics, 41, 297–311.

Jo, H. and Y. Kim: 2010, ‘Ethics and Disclosure: A Study of the Financial Performance of Firms”, Journal of Business Ethics 80, 855–878

Jo, H., & Harjoto, M. (2011). Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility. Journal of Business Ethics, 103(3), 351–383.

KPMG: 2010, KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting.

Kemp R, Parto S, Gibson RB (2005) Governance for sustainable development: moving from theory to practice. Int J Sustain Dev 8:12–30

Kim Y., Statman M. Do Corporations Invest Enough in Environmental Responsibility?. J Bus Ethics (2012) 105:115–129.

Kim, D., Nam, Y., et al. 2010. An analysis of corporate environmental responsibility on the global companies' websites and their dialogic principles. Public Relation Review, 36(3), 285–288.

Libro verde – promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, COM(2001) 366 definitivo, Bruxelles, 18 luglio 2001, Bollettino UE 7/8 2001

Luhmann, Niklas (1995), *La comunicazione ecologica*, Franco Angeli, Milano

Lo K., Materiality and voluntary disclosures, Journal of Accounting and Economics 49 (2010) 133–135

Loe, T., L. Ferrell and P. Masfield: 2010, 'A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Makings in Business', Journal of Business Ethics 25, 185–204.

Lo K., Materiality and voluntary disclosure. Journal of Accounting and Economics 49 (2010) 133–135.

Lambert, R., Leuz, C., Verrecchia, R., 2007. Accounting information, disclosure, and the cost of capital. Journal of Accounting Research 45, 385–420.

Li, F., 2008. Annual report readability, current earnings, and earnings persistence. Journal of Accounting and Economics 45, 221–247.

Loktionov, Y., 2009. Does accounting quality mitigate risk shifting? Working Paper, MIT.

Madsen, P. (2009). Dynamic transparency, prudential justice, and corporate transformation: Becoming socially responsible in the internet age. Journal of Business Ethics, 90, 639–648.

Mazurkiewicz, P. (2008). Corporate environmental responsibility: Is a common CSR framework possible? Working paper of World Bank, 2008.1.

Manni Francesco, *Responsabilità sociale e informazione esterna d'impresa. Problemi, esperienza e prospettive del "Bilancio sociale"*, Torino, Giappichelli, 1998

Martinelli A. (2002), *Il modello Comunità e impresa: stakeholder e responsabilità sociale*, in Hinna L. (a cura di), Il bilancio sociale, Il Sole 24 Ore, Milano

Milne, M. J. and D. M. Patten: 2009, ‘Securing Organizational Legitimacy’, Accounting, Auditing and Accountability Journal 15(3), 372–405.

Mio C., *Il budget ambientale*, EGEA, 2001.

Mio C., *Corporate Social Responsibility e sistema di controllo: verso l’integrazione*, Franco Angeli, 2005.

Morris, M. H., Schindehutte, M., Walton, J., & Allen, J. (2008). The ethical context of entrepreneurship: Proposing and testing a developmental framework. Journal of Business Ethics, 40(4),331–361.

Myers, S., Majluf, N., 1984. Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. Journal of Financial Economics 13, 187–221.

Nidumolu-Prahalad-Rangaswami (2009), Why Sustainability is now the Key Driver of Innovation, Harvard Business Review, September 2009.

Owen, D. L., T. A. Swift, C. Humphrey and M. C. Bowerman: 2010, ‘The New Social Audits: Accountability, Managerial Capture or the Agenda of Social Champions?’ *European Accounting Review* **9**(1), 81–98.

O’Dywer, B.: 2011, ‘The Legitimacy of Accountants’ Participation in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting’, *Business Ethics: A European Review* 10(1), 27–39.

Onkila, T. (2009). Corporate argumentation for acceptability: Reflections of environmental values and stakeholder relations in corporate environmental statements. Journal of Business Ethics, 87(2), 285–298.

Peloza, J.: 2009, ‘The Challenge of Measuring Financial Impacts from Investments in Corporate Social Performance’, Journal of Management 35(6), 1518–1541.

Petrick J., 2011. Sustainable Stakeholder Capitalism: A Moral Vision of Responsible Global Financial Risk Management. J Bus Ethics 99:93–109.
Porter, M., & van der Linde, C. (2000). Green and competitive, Harvard business review on business and the environment. Boston: HBR.

Payne, D. M. and C. A. Raiborn: 2011, ‘Sustainable Development: The Ethics Support the Economics’, Journal of Business Ethics 32(1), 157–168.

Reynolds, M. A. and K. Yuthas: 2010, ‘Moral Discourse and Corporate Social Responsibility Reporting’, Journal of Business Ethics 78, 47–64.

Ramkumar, V. and E. Petkova: 2011, ‘Transparency and Environmental Governance’, in A. Florini (ed.), The Right to Know: Transparency for an Open World (Columbia University Press, New York), pp. 279–308.

Rahmann N., Post C. Measurement Issues in Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR): Toward a Transparent, Reliable, and Construct Valid Instrument. J Bus Ethics (2012) 105:307–319.

Ramanna, K., Sletten, E., 2010. Why do countries adopt International Financial Reporting Standards. Harvard Business School Working Paper.

Robinson M., Keffner A., Bertels s. Signaling Sustainability Leadership: Empirical Evidence of the Value of DJSI Membership. Journal of Business Ethics (2011) 101:493–505.

Rusconi G. (2005), *Impresa, accountability e bilancio sociale*, in Hinna L. (a cura di), Il bilancio sociale, Il Sole 24 Ore, Milano

Sacconi L. (2005) (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale d'impresa*,Roma, Bancaria Editrice.

Santana, A. and D. Wood: 2009, 'Information vs. Knowledge: Transparency and Social Responsibility Issues for Wikipedia', Ethics and Information Technology 11(2), 133–144.

Spence M., Gherib J. Sustainable Entrepreneurship: Is Entrepreneurial will Enough? A North–South Comparison. Journal of Business Ethics (2011) 99:335–367.

Sprungli, D. C. (2005). Making the link between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility, Sinomonitor International.

Stevens, B.: 2011, 'Corporate Ethical Codes: Effective Instruments for Influencing Behavior', Journal of Business Ethics 78, 601–609.

Sugiyama, T. and A. Michaelowa: 2010, 'Extended Flexibility Backed by Transparency and Responsibility', Energy Policy 28, 571–574.

Vaccaro, A., & Madsen, P. (2011). Corporate dynamic transparency: the new ICT-driven ethics? Ethics and Information Technology, 11(2), 113–122.

Vaccaro A., Echeverri D., 2010. Corporate Transparency and Green Management, Journal of Business Ethics (2010) 95:487–506

Van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. Journal of Business Ethics, 44(2/3).

Valentini Sergio, *Responsabilità sociale d'impresa e globalizzazione: verso un'internazionalizzazione sostenibile*, Milano, Franco Angeli, 2006

Verrecchia, R., 2001. Essays on disclosure. Journal of Accounting and Economics 32, 91–180.

Werther W., Chandler D., (2011).Strategic corporate social responsibility : stakeholders in a global environment, Los Angeles, SAGE.

Wishwanath T., Kaufmann D., 2010. Toward transparency, , Journal of Accounting and Economics 16,1 pp 41-57

Xia Chen , QiangCheng , KinLo. On the relationship between analyst reports and corporate disclosures: Exploring the roles of information discovery and interpretation, Journal of Accounting and Economics 49 (2010) 206–226

Zadek, S., P. Prudan andR. Evans: 2009, Building Corporate Accountability (Earthscan Publications, London)

Zairi, M., & Peters, J. (2009). The impact of social responsibility on business performance. Managerial Auditing Journal, 17(4), 174–178.