



*Associazione nazionale  
per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale*

# IL BILANCIO SOCIALE

*DOCUMENTI DI RICERCA N° 11*

IL BILANCIO SOCIO-AMBIENTALE  
NEI GRUPPI AZIENDALI



GIUFFRÈ EDITORE



*Associazione nazionale  
per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale*

# IL BILANCIO SOCIALE

*DOCUMENTI DI RICERCA N° 11*

IL BILANCIO SOCIO-AMBIENTALE  
NEI GRUPPI AZIENDALI



GIUFFRÈ EDITORE

# **DOCUMENTI DI RICERCA**



DOCUMENTO N. 11

**IL BILANCIO SOCIO-AMBIENTALE  
NEI GRUPPI AZIENDALI**

# INDICE

## INTRODUZIONE

	<i>pag.</i>
1. Finalità del documento . . . . .	7
2. Struttura del documento e approccio metodologico . . . . .	8

## Capitolo 1

### LA NOTA METODOLOGICA

1.1. Premessa . . . . .	13
1.2. I contributi sul tema di associazioni, gruppi di studio, enti nazionali o internazionali . . . . .	14
1.3. Proposta operativa . . . . .	15
1.3.1. Le caratteristiche di fondo della “Nota metodologica” . . . . .	15
1.3.2. Le informazioni di “Nota metodologica” . . . . .	18

## Capitolo 2

### L'AREA DI RIFERIMENTO

2.1. Premessa . . . . .	25
2.2. I principi generali di redazione del bilancio socio-ambientale emanati dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale . . . . .	26
2.3. Il perimetro di gruppo nei principi contabili nazionali e internazionali . . . . .	27
2.4. I contenuti delle linee guida di altri standard in materia di rendicontazione socio-ambientale . . . . .	32
2.5. Proposta operativa . . . . .	34
2.6. Disarticolazione delle informazioni per settore di attività . . . . .	41

## Capitolo 3

### L'IDENTITÀ AZIENDALE

3.1. Premessa . . . . .	47
-------------------------	----

3.2.	I contributi sul tema di associazioni, gruppi di studio, enti nazionali o internazionali . . . . .	48
3.2.1.	Il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale . . . . .	48
3.2.2.	Gli altri standard di rendicontazione. . . . .	50
3.3.	Proposta operativa . . . . .	52
3.3.1.	Lo scenario e il contesto di riferimento del gruppo . . . . .	52
3.3.2.	L'assetto istituzionale del gruppo . . . . .	54
3.3.3.	I valori e i principi del gruppo. . . . .	57

#### Capitolo 4

##### IL RENDICONTO DEL VALORE AGGIUNTO

4.1.	Premessa. . . . .	65
4.2.	I contributi sul tema di associazioni, gruppi di studio, enti nazionali o internazionali . . . . .	66
4.2.1.	Il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale . . . . .	66
4.2.2.	Gli altri standard di rendicontazione. . . . .	67
4.3.	Potenzialità e limiti del rendiconto del valore aggiunto. . . . .	69
4.3.1.	Criticità strutturali . . . . .	69
4.3.2.	Criticità interpretative . . . . .	72
4.4.	Proposta operativa . . . . .	77
4.4.1.	Introduzione metodologica. . . . .	77
4.4.2.	Operazioni infragruppo . . . . .	79
4.4.3.	Distinzione tra ricchezza vincolata e non vincolata . . . . .	82
4.4.4.	Diversa declinazione degli stakeholder . . . . .	83

#### Capitolo 5

##### LA RELAZIONE SOCIO-AMBIENTALE

5.1.	Premessa. . . . .	87
5.1.1.	Schemi concettuali differenti: la <i>Stakeholder Theory</i> e l'approccio <i>Triple Bottom Line</i> . . . . .	87
5.2.	I contributi sul tema di associazioni, gruppi di studio, enti nazionali o internazionali . . . . .	89
5.2.1.	Il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale . . . . .	89
5.2.2.	L'impostazione del <i>Global Reporting Initiative</i> . . . . .	91
5.3.	Proposta operativa . . . . .	92
5.3.1.	Il processo di costruzione della "Relazione socio-ambientale" . . . . .	93
5.3.2.	I contenuti minimi della "Relazione socio-ambientale" . . . . .	97
5.3.3.	Le peculiarità dei gruppi aziendali . . . . .	99

## Capitolo 6

## LO STAKEHOLDER ENGAGEMENT

6.1.	Premessa . . . . .	115
6.2.	I contributi sul tema di associazioni, gruppi di studio, enti nazionali o internazionali . . . . .	118
6.2.1.	Il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale . . . . .	118
6.2.2.	L'Associazione Bancaria Italiana . . . . .	120
6.2.3.	L'impostazione del <i>Global Reporting Initiative</i> . . . . .	121
6.2.4.	I principi fissati da <i>AccountAbility</i> . . . . .	123
6.3.	Il coinvolgimento degli interlocutori: processo e strumenti. Riflessioni sullo <i>stakeholder engagement</i> svolto dai gruppi aziendali. . . . .	126

## Capitolo 7

## LA PROPOSTA DI MIGLIORAMENTO

7.1.	Premessa . . . . .	133
7.2.	I contributi sul tema di associazioni, gruppi di studio, enti nazionali o internazionali . . . . .	133
7.2.1.	Il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale . . . . .	133
7.2.2.	Il <i>Global Reporting Initiative</i> . . . . .	134
7.3.	Proposta operativa . . . . .	135



## INTRODUZIONE

### 1. FINALITÀ DEL DOCUMENTO

I gruppi aziendali, intesi come aziende unitarie sotto il profilo economico composte da unità economiche relative che operano in condizioni di indipendenza giuridica, costituiscono una delle forme organizzative più diffuse nell'attuale contesto produttivo. La particolare rilevanza del fenomeno ha anche indotto il Legislatore italiano a intervenire sulle modalità di comunicazione attinenti alle attività di "direzione e coordinamento" cui possono essere sottoposte talune unità aziendali che, ancorché giuridicamente autonome, sono controllate da altre imprese (articoli da 2497 a 2497-*septies* c.c.).

Le circostanze evidenziate impongono un'attenta riflessione in merito alle modalità di rendicontazione socio-ambientale impiegate dai gruppi aziendali; soprattutto in tempi recenti, infatti, molte aziende strutturate a gruppo hanno deciso di presentare i propri rendiconti socio-ambientali riferendoli all'intero complesso economico. A fronte di questa situazione si registrano, tuttavia, l'assenza di standard tesi a individuare i tratti qualificanti di una rendicontazione socio-ambientale di gruppo e il ricorso a prassi operative spesso difformi.

D'altra parte, la complessità del "fenomeno gruppo", le sue molteplici tipologie, le sue variegate modalità di direzione e controllo comportano che quanto attualmente previsto per la rendicontazione socio-ambientale individuale debba subire numerose e significative integrazioni, ma anche rivisitazioni e cambiamenti, affinché il rendiconto di gruppo possa fornire informazioni utili agli stakeholder a cui si rivolge.

Tenuto conto di tali premesse, il Gruppo di Ricerca ha inteso approfondire gli aspetti formali e sostanziali che dovrebbero caratterizzare un bilancio socio-ambientale di gruppo. Diversi, infatti, sono apparsi i tratti qualificanti tale documento e che, al tempo stesso, lo dovrebbero differenziare rispetto a un bilancio socio-ambientale individuale.

È, tuttavia, necessario precisare che le considerazioni e le proposte del presente Documento di ricerca assumono come punto di riferimento il bilancio sociale delineato dallo standard di base del GBS “Principi di redazione del bilancio sociale”; in altri termini, il Gruppo di Ricerca, nella sua proposta operativa, ha cercato di rimanere ancorato, quando possibile, ai principi, alle finalità, alla struttura e al contenuto del bilancio sociale, così come delineato dallo standard di base pubblicato nel 1998. Al tempo stesso, le riflessioni che emergono dal Documento di ricerca sono state effettuate ponendo attenzione alla tutela degli interessi istituzionali che gravitano sulle aziende strutturate a gruppo e ritenendo che la credibilità del bilancio socio-ambientale di gruppo riposi su analoghe procedure di rilevazione, classificazione e presentazione dei dati seguite da tutte le aziende facenti parte dell’area di integrazione e per tutti gli aspetti rendicontati.

Il Gruppo di Ricerca, come risulta fin dal titolo del documento, condivide inoltre l’orientamento che si sta diffondendo in seno all’“Associazione Nazionale per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale”, che tende verso una rendicontazione che distingua chiaramente tra impatti di natura sociale e quelli sull’ambiente naturale.

## 2. STRUTTURA DEL DOCUMENTO E APPROCCIO METODOLOGICO

Le risultanze della ricerca “Comunicazione e responsabilità sociale nei gruppi aziendali”, che si è collocata nel più

ampio contesto del Progetto di Rilevante Interesse Nazionale (PRIN) 2005 “Comunicazione del valore e tutela degli interessi istituzionali nei gruppi aziendali” e alla quale hanno partecipato la maggior parte dei componenti del Gruppo di Ricerca, ridiscusse e riviste alla luce delle finalità di un documento di ricerca del GBS, hanno costituito una significativa base per giungere a prospettare gli aspetti formali e sostanziali che dovrebbero caratterizzare il bilancio socio-ambientale di gruppo<sup>(1)</sup>.

La struttura del documento segue, per quanto possibile, quella dello standard di base del GBS; pertanto, ogni sezione fondamentale (“Identità aziendale”, “Produzione e distribuzione del valore aggiunto” e “Relazione sociale”) e integrativa (“Stakeholder engagement” e “Proposta di miglioramento”) del bilancio socio-ambientale di gruppo è trattata in uno specifico capitolo. Tali capitoli sono preceduti da quelli iniziali in cui sono riportate le riflessioni e le proposte del Gruppo di Ricerca sulla nota metodologica e sull’area di riferimento.

Tutti i capitoli del documento si sviluppano in modo pressoché simile, delineando:

- il ruolo che ogni sezione riveste in seno alla rendicontazione socio-ambientale di gruppo;
- i contributi sul tema di associazioni, gruppi di studio, enti nazionali o internazionali, ponendo particolare attenzione all’impostazione del GBS;
- una proposta operativa, variamente articolata, a seconda del tema affrontato.

Si fa presente che un capitolo è stato dedicato alla nota metodologica in quanto, secondo il Gruppo di Ricerca, è op-

---

<sup>(1)</sup> In merito alle risultanze della citata ricerca si rinvia a: ANDREAS M. (a cura di), *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2007.

portuno che il bilancio socio-ambientale presenti un'apposita sezione in cui sono fornite delucidazioni sia sul processo di costruzione, sia su aspetti di ordine generale, concernenti il contenuto del rendiconto a seguito della complessità che caratterizza entrambi.

Il ruolo centrale che rivestono, nella costruzione del bilancio socio-ambientale di gruppo, l'individuazione dell'area di riferimento e la connessa informativa da fornire nella "Nota metodologica" ha comportato l'individuazione di un altro specifico capitolo. La chiara definizione dell'area di riferimento e, conseguentemente, la esplicita elencazione delle società che ne fanno parte, ma anche la corrispondenza di tale area con quella di consolidamento, rappresentano aspetti che hanno originato riflessioni e proposte a seguito del loro rilievo in qualunque bilancio socio-ambientale di gruppo.

Capitolo 1

## LA NOTA METODOLOGICA



## 1.1. *Premessa*

La “Nota metodologica” costituisce un capitolo che dovrebbe essere sempre presente in un bilancio socio-ambientale; tale capitolo può consentire di rispondere adeguatamente al principio della trasparenza, così come delineato dallo standard di base del GBS “Principi di redazione del bilancio sociale”.

Stante questa premessa, si verifica poi che la “Nota metodologica” di un bilancio socio-ambientale di gruppo assume un maggior rilievo di quella di un bilancio socio-ambientale individuale, dal momento che la procedura di redazione del primo documento è molto più complessa rispetto a quella del secondo. La complessità è dovuta al fatto che il bilancio socio-ambientale di gruppo è un rendiconto di secondo livello, in quanto relativo a un’unità economica di ordine superiore, cioè a un’entità le cui unità economiche relative operano in condizioni di indipendenza giuridica. Conseguentemente, il procedimento di rilevazione, classificazione e presentazione delle informazioni richiede delle scelte metodologiche, peculiari e specifiche di un rendiconto di secondo livello nonché connesse alle caratteristiche tipologiche del gruppo aziendale, che dovrebbero essere rese note affinché quanto comunicato nel bilancio socio-ambientale risponda ai principi della comprensibilità, chiarezza e intelligibilità enunciati dallo standard di base del GBS “Principi di redazione del bilancio sociale”.

La “Nota metodologica” diventa un capitolo essenziale di un bilancio socio-ambientale di gruppo se poi si considera che tale documento, pur qualificabile di secondo livello, non discende dalla “somma” dei bilanci socio-ambientali individuali a differenza del bilancio consolidato che, in termini semplificativi, richiede di consolidare i bilanci di esercizio di ciascuna controllata. È da tener presente, infatti, che:

— non c’è obbligo legale di redigere bilanci socio-ambientali individuali e poi di stilare quello di gruppo;

— anche in presenza di bilanci socio-ambientali individuali, le finalità e il contenuto del bilancio socio-ambientale di gruppo travalicano quelli di un rendiconto di primo livello.

### 1.2. *I contributi sul tema di associazioni, gruppi di studio, enti nazionali o internazionali*

La “Nota metodologica”, quale specifico capitolo di un bilancio socio-ambientale, è prevista nel modello IBS e in quello ABI i quali, in ogni caso, affrontano il bilancio sociale individuale e non quello di gruppo. In entrambi i modelli — d'altronde quello ABI è stato elaborato ricalcando il modello IBS — la “Premessa metodologica” (Principi di redazione del bilancio sociale), che precede le cinque parti in cui è suddiviso il bilancio sociale (“Introduzione descrittiva dell'identità aziendale”, “Rendiconto”, “Relazione sociale”, “Sistema di rilevazione” e “Proposta di miglioramento”), è tesa esclusivamente a esplicitare i principi di redazione adottati.

Un capitolo con la descrizione della metodologia di costruzione di un report di sostenibilità e dei criteri che hanno ispirato la sua redazione non è richiesto dalle *G3 Guidelines*. D'altronde, una “Nota metodologica” non risulta necessaria in quanto “sostituita” dalla dichiarazione del livello di applicazione delle linee guida e, implicitamente, dal sistema del *GRI Application Levels*. La dichiarazione e il sistema dei livelli di applicazione previsti dallo standard GRI consentono ai lettori del rendiconto di avere un'informazione chiara del livello con cui le linee guida e gli altri elementi del “*Reporting Framework*” sono stati utilizzati in fase di preparazione del report stesso.

Se poi si considera che la redazione del report di sostenibilità sia individuale che di gruppo è supportata dai Protocolli di indicatori e dai Supplementi di settore, che integrano



le *G3 Guidelines*, l'impostazione del GRI di non prevedere una "Nota metodologica", quale specifico capitolo del report di sostenibilità, appare giustificabile. Tuttavia, qualche dubbio su questa impostazione sorge quando si considera che le *G3 Guidelines* e gli altri documenti a supporto, attualmente, non trattano in modo esaustivo tutti i vari e complessi aspetti connessi alla redazione di un rendiconto di sostenibilità di gruppo.

Anche lo standard di base del GBS "Principi di redazione del bilancio sociale" non prevede una "Nota metodologica", quale specifico capitolo di un bilancio socio-ambientale. Se questa scelta, per certi aspetti, si può comprendere per un bilancio socio-ambientale individuale redatto in conformità allo standard di base del GBS, nel caso di quello di gruppo non sembra opportuna.

D'altra parte, la prassi è oramai solita prevedere un capitolo, variamente articolato, chiarificatore di alcuni aspetti inerenti la redazione del documento. Tale capitolo risulta più che mai necessario quando si considera che il bilancio socio-ambientale, sia individuale sia di gruppo, sovente non viene redatto in conformità a uno specifico standard.

### 1.3. *Proposta operativa*

#### 1.3.1. *Le caratteristiche di fondo della "Nota metodologica"*

Nella convinzione che sia necessaria un'esplicitazione organica degli aspetti di fondo connessi alla costruzione di un bilancio socio-ambientale di gruppo, si suggerisce il contenuto minimo di riferimento di un capitolo di tale bilancio, avente la finalità di illustrare le scelte metodologiche effettuate. Il contenuto del capitolo, che si ritiene opportuno denominare "Nota metodologica", viene proposto considerando un bilancio socio-ambientale di gruppo, redatto in

conformità allo standard di base del GBS per tutti gli aspetti applicabili a un rendiconto di secondo livello.

Indubbiamente, la “Nota metodologica” di un rendiconto socio-ambientale di gruppo non può avere la stessa portata della nota integrativa nel bilancio redatto in conformità del Codice Civile, o delle note nel bilancio redatto in conformità agli IAS/IFRS; tuttavia, il Gruppo di Ricerca ritiene che rappresenti un capitolo qualificante del bilancio socio-ambientale di gruppo in quanto teso a fornire informazioni sulla costruzione sia del rendiconto nel suo complesso sia delle specifiche sezioni che lo costituiscono. Trattasi di informazioni che, oltre a consentire al bilancio di rispondere al principio della trasparenza, sono basilari per l’attività del professionista chiamato a svolgere un incarico di *assurance* <sup>(1)</sup>.

Il diverso contenuto delle tre parti del bilancio socio-ambientale, delineato dallo standard di base del GBS, comporta che le metodologie di rilevazione, classificazione e presentazione delle informazioni siano prettamente differenti; conseguentemente, è compito della “Nota metodologica” illustrare gli aspetti caratterizzanti la costruzione di ciascuna parte, evidenziando al tempo stesso l’unitarietà di fondo del documento.

A tal proposito, si rammenta che un ulteriore principio a cui deve rispondere il bilancio socio-ambientale è la coerenza. Lo standard di base richiede che: «dovrà essere fornita una descrizione esplicita della conformità delle politiche e delle scelte del management ai valori dichiarati»; tuttavia, una coerenza di fondo, oltre che caratterizzare le affermazioni contenute nell’esplicitazione dell’identità aziendale, deve necessariamente sussistere tra le informazioni delle varie sezioni.

---

<sup>(1)</sup> Cfr. ACCOUNTABILITY, *AA1000 Assurance Standard*, Londra, 2008; INTERNATIONAL AUDITING AND ASSURANCE STANDARDS BOARD, *International Standard on Assurance Engagements 3000, Assurance Engagements Other than Audits or Review of Historical Financial Information*, New York, 2005.

In merito al differente contenuto delle tre parti, è il caso di evidenziare che il procedimento di costruzione del bilancio socio-ambientale di gruppo richiede non solo di rilevare e classificare le informazioni ma anche di aggregarle prima di presentarle. L'aggregazione può limitarsi alla semplice somma, come per alcuni indicatori quantitativi di carattere sociale e ambientale, oppure richiedere la procedura contabile del consolidamento per determinare il valore aggiunto prodotto e distribuito nonché ricorrere a procedure che, per quanto trasparenti, razionali, appropriate, lasciano ampi margini discrezionali ai loro responsabili, come quando deve essere delineata l'identità aziendale o, in ogni caso, quando si tratta di accorpare informazioni di natura qualitativa.

La "Nota metodologica" di un bilancio socio-ambientale di gruppo dovrebbe quindi contenere delle informazioni metodologiche concernenti sia l'intero documento — informazioni metodologiche di carattere generale — sia le singole sezioni. Queste ultime dovrebbero essere presenti se rilevanti per la comprensibilità, chiarezza e intelligibilità della sezione oppure per evidenziare aspetti specifici connessi alla costruzione della stessa.

In sintesi, il Gruppo di Ricerca ritiene che la "Nota metodologica" dovrebbe presentare:

- a) la dichiarazione di conformità del documento allo standard di base del GBS, per tutti gli aspetti applicabili a un rendiconto di secondo livello;
- b) l'illustrazione delle finalità del bilancio socio-ambientale di gruppo;
- c) l'esplicitazione dei principi generali di redazione;
- d) la struttura del bilancio socio-ambientale di gruppo;
- e) le modalità organizzative adottate per la gestione delle attività connesse alla redazione del documento;
- f) la delimitazione dell'area di riferimento;
- g) l'indicazione delle finalità del coinvolgimento degli stakeholder;

b) eventuali delucidazioni concernenti la costruzione delle singole sezioni del bilancio socio-ambientale di gruppo.

### 1.3.2. *Le informazioni di “Nota metodologica”*

Le informazioni metodologiche di carattere generale sono da considerarsi necessarie anche in presenza di un messaggio/lettera del Presidente del Consiglio di Amministrazione o dell’Amministratore Delegato della capogruppo. La “Nota metodologica” viene infatti intesa come un capitolo qualificante del rendiconto socio-ambientale di gruppo con un contenuto specifico, almeno a proposito delle informazioni sulla costruzione del rendiconto nel suo complesso.

Come tutte le informazioni del bilancio socio-ambientale di gruppo anche quelle contenute nella “Nota metodologica” devono essere prioritariamente comprensibili, chiare e intelligibili, nonché comparabili con quelle dei precedenti bilanci.

È auspicata la dichiarazione con cui viene attestato che il bilancio è conforme allo standard di base del GBS, per tutti gli aspetti applicabili a un rendiconto di secondo livello. Qualora poi il bilancio socio-ambientale di gruppo dovesse essere predisposto secondo più standard di contenuto, sembra necessaria non solo la dichiarazione concernente gli standard di riferimento nella predisposizione del bilancio, ma anche l’esplicitazione delle sezioni e/o dei paragrafi in cui sono seguiti più standard.

Le finalità del bilancio devono essere dichiarate avendo come riferimento il paragrafo 1.1. “Obiettivi del bilancio sociale” dello standard di base del GBS; pertanto, quelli del bilancio socio-ambientale di gruppo divengono:

«— fornire a tutti gli stakeholder un quadro complessivo delle performance del gruppo aziendale, aprendo un processo interattivo di comunicazione sociale;

— fornire informazioni utili sulla qualità dell'attività aziendale per ampliare e migliorare — anche sotto il profilo etico-sociale — le conoscenze e le possibilità di valutazione e di scelta degli stakeholder».

Non si esclude un'integrazione degli enunciati obiettivi anche in considerazione della struttura/tipologia/sistema di rilevazione delle informazioni del gruppo.

L'elenco dei principi di redazione potrebbe essere evitato qualora sia dichiarata la conformità del bilancio socio-ambientale di gruppo allo standard di base del GBS. Tuttavia, il rilievo che possono aver rivestito alcuni principi rispetto ad altri, nella redazione del documento, rende consigliabile non solo il richiamo di quei principi ma anche la loro enunciazione.

Il diverso contenuto delle tre parti, che costituiscono il bilancio socio-ambientale, determina poi che per ciascuna siano individuabili, fra tutti i principi enunciati dallo standard di base del GBS, quelli fondanti. Pertanto, il Gruppo di Ricerca suggerisce di esplicitare i principi generali di redazione ed eventualmente quegli ulteriori principi che rivestono un ruolo centrale per una specifica sezione del bilancio, ovviamente segnalando tale ruolo.

Pur in presenza della dichiarazione che il bilancio socio-ambientale di gruppo è conforme allo standard di base del GBS, il Gruppo di Ricerca ritiene necessario che nel capitolo relativo alla "Nota metodologica" venga evidenziata la struttura del bilancio. Infatti, lo standard prevede un bilancio strutturato in tre parti/sezioni, quali l'"Identità aziendale", la "Produzione e distribuzione del valore aggiunto" e la "Relazione sociale", con quest'ultima comprensiva di informazioni o di specifiche sezioni integrative concernenti lo *stakeholder engagement* e la proposta di miglioramento, qualora rilevanti.

Il Gruppo di Ricerca è giunto a ritenere che la descrizione delle iniziative implementate per coinvolgere gli interlocutori e l'indicazione degli orientamenti di miglioramento,

anche sulla scorta dei risultati dello *stakeholder engagement*, debbano essere sempre riportate, indipendentemente dalla rilevanza, in specifiche sezioni integrative del bilancio socio-ambientale e non della “Relazione sociale”. Conseguentemente, propone un bilancio socio-ambientale di gruppo strutturato in tre sezioni fondamentali e due integrative, quali lo “*Stakeholder engagement*” e la “Proposta di miglioramento”, affinché possa emergere se il bilancio è o meno conseguente a un valido e sistematico processo di dialogo con gli stakeholder, a cui ha fatto seguito la definizione delle strategie e delle attività per dar risposta alle aspettative e ai bisogni emersi.

Le modalità organizzative adottate per la gestione delle attività connesse alla costruzione del bilancio socio-ambientale di gruppo hanno la finalità di fornire informazioni sulla composizione del gruppo di lavoro, sulle modalità di coordinamento delle varie aree oggetto di rendicontazione, sulle modalità di individuazione dei referenti/responsabili, sulla struttura dei processi di rilevazione.

È di rilievo l'evidenziazione delle modalità di coinvolgimento delle controllate, facenti parte dell'area di riferimento, al processo di redazione del documento. Il coinvolgimento può essere, infatti, a livello di rilevazione delle informazioni (con l'individuazione anche di più responsabili per ogni controllata e per ogni area oggetto di rendicontazione) o a monte in sede di definizione delle informazioni da rilevare e della struttura informativa da utilizzare (*reporting package* di sostenibilità). Conseguentemente, potrà essere comunicata l'esistenza di un team o di un'unità a livello *Corporate* che provvede alla compilazione del *reporting package* socio-ambientale per ogni controllata e per tutte le aree oggetto di rendicontazione, oppure la presenza, presso ogni controllata, di un team o di un'unità con il compito di procedere alla sola misurazione degli impatti oppure di procedere alla compilazione del *reporting package*.

Altre informazioni di questo paragrafo della “Nota metodologica” potrebbero riguardare l'utilizzo del *reporting pac-*

kage socio-ambientale (caratteristiche di fondo, modifiche rispetto al passato, e così via) e il ricorso a consulenti esterni (finalità, modalità, aree di intervento, e così via).

In merito alle informazioni di nota metodologica sulla delimitazione dell'area di riferimento, si rinvia a quanto proposto nel Capitolo 2, paragrafo 5.

Si considerano informazioni di carattere generale di nota metodologica quelle sulla finalità del coinvolgimento degli stakeholder. In particolare, si ritiene che debba esser esplicitato se il processo di consultazione concerne solamente il bilancio socio-ambientale di gruppo (il contenuto, lo stile, le modalità di diffusione del documento, e così via) oppure le politiche attuate o da attuare, programmate o da programmare di responsabilità sociale.

In ogni caso, si auspica che in “Nota metodologica” sia presente il richiamo agli standard che sono stati seguiti per quanto attiene al processo di rendicontazione sociale e di dialogo con gli stakeholder.

Le modalità per preparare e realizzare il coinvolgimento degli stakeholder potranno essere fornite tra le informazioni di nota metodologica di carattere generale o, in alternativa, nella sezione integrativa del bilancio socio-ambientale di gruppo riferita allo *stakeholder engagement*. Non è da escludere che in “Nota metodologica” sia presente il richiamo agli aspetti qualificanti del processo e poi, nella sezione integrativa, l'esaustiva e analitica esplicitazione delle fasi del processo.

Si fa presente, infine, che le informazioni di nota metodologica sulla costruzione di una specifica sezione del bilancio socio-ambientale di gruppo potrebbero riguardare, per esempio, la diversa mappatura degli stakeholder rispetto all'esercizio precedente, la più analitica ripartizione del valore aggiunto prodotto rispetto al passato, o la relazione tra il conto economico consolidato e il prospetto di determinazione del valore aggiunto di gruppo.





Capitolo 2

## L'AREA DI RIFERIMENTO



## 2.1. Premessa

La qualità dell'informativa offerta dai gruppi aziendali in merito agli aspetti socio-ambientali che contraddistinguono la propria gestione trova un momento di particolare rilievo nell'accurata definizione dell'oggetto di riferimento delle sintesi di esercizio: in effetti, completezza e chiarezza del bilancio socio-ambientale dipendono in larga misura dalle scelte operate in fase di delimitazione del perimetro di gruppo, nonché dalle correlate logiche interpretative assunte a fondamento delle eventuali scomposizioni settoriali — per area geografica o settore di business — che, specie in realtà aziendali complesse, possono contribuire a chiarire le determinanti delle strategie di sostenibilità adottate dal soggetto economico.

I temi in questione, di non immediata e univoca soluzione, trovano alcuni specifici riferimenti nell'ambito degli standard emanati dal *Global Reporting Initiative* (GRI), mentre non sono desumibili analoghe disposizioni interpretative nei documenti finora predisposti nel nostro Paese.

Il presente capitolo affronta le problematiche attinenti alla delimitazione dell'area di riferimento del bilancio socio-ambientale di gruppo esaminando dapprima i riferimenti di portata generale desumibili dallo standard GBS e dalla normativa nazionale e internazionale attinente la redazione del bilancio consolidato, nonché le specifiche disposizioni tratteggiate sull'argomento dal *Global Reporting Initiative*. Tenuto conto di tali premesse, il paragrafo 2.5. evidenzia le fasi operative che, a parere del Gruppo di Ricerca, dovrebbero condurre alla delimitazione dell'area di riferimento del bilancio socio-ambientale del gruppo, mentre il paragrafo successivo fornisce alcuni elementi interpretativi connessi alla disarticolazione delle informazioni per settore di attività.

Come specificato nel precedente capitolo, le informazioni riguardanti la delimitazione dell'area di riferimento del bilan-

cio socio-ambientale di gruppo devono essere fornite nella “Nota metodologica” del documento.

## 2.2. *I principi generali di redazione del bilancio socio-ambientale emanati dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale*

Lo standard di base di redazione del bilancio socio-ambientale emanato dal GBS evidenzia alcuni principi generali che, per il loro contenuto, devono essere tenuti in considerazione nella definizione dei criteri che presiedono l'individuazione del perimetro di gruppo. Pur ritenendo che tutti i principi generali fissati dallo standard GBS debbano essere considerati nella definizione dell'area di riferimento del bilancio socio-ambientale, il Gruppo di Ricerca ritiene di richiamare l'attenzione, in particolare, sui principi di trasparenza, comparabilità, chiarezza, utilità, significatività e rilevanza delle informazioni; tali principi generali inducono, nel caso dei gruppi aziendali, a considerare prioritariamente il raggiungimento di due obiettivi strettamente correlati tra loro: la *completezza* e la *chiarezza* delle informazioni.

Sul primo aspetto (*completezza informativa*) occorre dapprima rilevare come l'elemento cruciale sia costituito dalla chiara identificazione delle regole seguite nella definizione dell'area di riferimento del bilancio socio-ambientale di gruppo. Pur in presenza di circostanze che potrebbero indurre a definire l'area di riferimento del bilancio in modo più o meno completo rispetto ai confini del gruppo aziendale, si segnala l'esigenza di un'adeguata informativa in merito alle scelte effettuate, soprattutto al fine di rendere espliciti i criteri che hanno indotto a escludere alcune unità del gruppo dall'intero processo di rendicontazione o, in altri casi, a fornire informazioni non complete con riferimento ad alcune sezioni del bilancio.

Il procedimento logico di definizione dell'area di riferimento del bilancio socio-ambientale di gruppo, tendente a perseguire l'obiettivo della completezza informativa, è descritto nel paragrafo 2.5.

Al contempo, si osserva che se il bilancio socio-ambientale è riferibile all'intero gruppo aziendale, occorre simultaneamente considerare che in non pochi casi l'oggetto di riferimento potrebbe risultare non del tutto omogeneo, specie in presenza di unità economiche relative la cui attività si dispiega in settori difformi. Il caso in oggetto, tipico dei gruppi conglomerati, pone all'attenzione dei redattori del bilancio socio-ambientale problematiche attinenti al secondo aspetto citato, cioè l'obiettivo di *chiarezza informativa* cui necessariamente deve tendere il processo di rendicontazione. Il problema che occorre affrontare con riferimento all'articolazione delle informazioni contenute nel bilancio socio-ambientale riguarda, quindi, il livello di aggregazione o disaggregazione dell'informativa, e tali decisioni assumono, come accennato, un particolare rilievo soprattutto nel caso di gruppi aziendali che racchiudono al loro interno attività dissimili quanto a settore o area geografica di appartenenza. Tale questione, peraltro, non è ascrivibile unicamente ai criteri di rendicontazione socio-ambientale d'impresa, essendo ormai da tempo acclarato come una coerente informativa di settore (*segment reporting*) costituisca uno degli elementi più significativi per il raggiungimento di un adeguato livello di chiarezza delle sintesi di esercizio.

Con riferimento alle problematiche connesse alla disarticolazione dell'informativa per settore di attività si rinvia al paragrafo 2.6.

### 2.3. *Il perimetro di gruppo nei principi contabili nazionali e internazionali*

Per quanto riguarda il profilo economico-finanziario, le aziende italiane che devono redigere un bilancio di gruppo

trovano specifici riferimenti normativi nel D.Lgs. 127/1991, nonché nei principi contabili nazionali e internazionali.

Il D.Lgs. 127/1991 (artt. 25 e 26), recependo la VII Direttiva CEE, ha stabilito l'obbligo di redazione del bilancio consolidato per le imprese che controllano altre imprese. La nozione chiave per stabilire quali imprese includere nel bilancio consolidato, ossia per delineare l'area di consolidamento, risulta essere il concetto di controllo. L'articolo 2359 del Codice Civile funge da guida per comprendere quali società siano da intendersi controllate; esso recita:

«sono considerate società controllate:

- 1) le società in cui un'altra società dispone della maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria;
- 2) le società in cui un'altra società dispone di voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante nell'assemblea ordinaria;
- 3) le società che sono sotto influenza dominante di un'altra società in virtù di particolari vincoli contrattuali con essa.

Ai fini dell'applicazione dei numeri 1) e 2) del primo comma si computano anche i voti spettanti a società controllate, a società fiduciarie e a persona interposta: non si computano i voti spettanti per conto di terzi. Sono considerate collegate le società sulle quali un'altra società esercita un'influenza notevole. L'influenza si presume quando nell'assemblea ordinaria può essere esercitato almeno un quinto dei voti ovvero un decimo se la società ha azioni quotate in mercati regolamentati».

L'articolo 2359 configura situazioni di controllo di diritto, di fatto e situazioni contrattuali; resta, invece, escluso dalla nozione di controllo ivi delineata il controllo di tipo esterno, ovvero esercitato al di fuori dell'assemblea ordinaria, così come l'influenza dominante resa effettiva dall'assoggettamento a direzione unitaria.

Per quanto concerne i principi contabili nazionali in tema di controllo si ravvisano precisazioni a corredo delle fonti

normative interne al nostro Paese; si legge, per esempio, quanto segue (OIC 17, paragrafo 5.1.):

«Quanto alle caratteristiche intrinseche che deve presentare il controllo ai fini dell'obbligo di consolidamento, è opinione diffusa in dottrina che esso debba essere:

— stabile nel tempo, ovvero non deve trattarsi di un rapporto di controllo transitorio o occasionale;

— autonomo, nel senso che l'esercizio dei diritti di voto non deve dipendere dalla collaborazione o dall'alleanza con altri soggetti indipendenti».

Inoltre, relativamente al controllo derivante da accordi fra soci, l'OIC 17 specifica che non è necessario che si detenga la maggioranza assoluta dei diritti di voto nell'assemblea ordinaria, bensì è sufficiente la maggioranza relativa. In tale ipotesi, tuttavia, è necessario verificare l'effettivo esercizio dell'influenza dominante. Il Legislatore prevede, inoltre, casi di esclusione facoltativa dall'obbligo di redazione del consolidato. Tali casistiche si possono riassumere come segue:

- 1) esclusione per irrilevanza;
- 2) l'esercizio dei diritti della controllante è soggetto a gravi e durature restrizioni;
- 3) impossibilità di ottenere le informazioni necessarie all'inclusione;
- 4) le azioni o quote delle controllate sono possedute al solo scopo di successiva alienazione.

Nell'ambito dei principi emanati dallo IASB, divenuti obbligatori per i gruppi quotati a seguito dell'approvazione da parte della Commissione Europea del Regolamento n. 1606/2002, il riferimento è costituito dallo IAS 27.

Lo IAS 27 (paragrafo 12) si esprime nei seguenti termini: «il bilancio consolidato deve includere tutte le controllate della controllante»; pertanto, secondo la disciplina internazionale il controllo deriva dal possesso (diretto o indiretto) di più della metà dei diritti di voto esercitabili nell'assemblea

ordinaria della controllata. Tuttavia, esso è riconducibile, più in generale, al duraturo e incondizionato potere direzionale e di gestione esercitato dalla capogruppo.

Lo IAS 27 (paragrafo 13) giustifica una presunzione di controllo nei seguenti casi:

«la capogruppo possiede, direttamente o indirettamente attraverso le proprie controllate, più della metà dei diritti di voto di un'entità a meno che, in casi eccezionali, possa essere chiaramente dimostrato che tale possesso non costituisce controllo. Il controllo esiste anche quando la capogruppo possiede la metà, o una quota minore, dei voti esercitabili in assemblea se essa ha:

- a) il controllo di più della metà dei diritti di voto in virtù di un accordo con altri investitori;
- b) il potere di determinare le politiche finanziarie e operative dell'entità in virtù di una clausola statutaria o di un contratto;
- c) il potere di nominare o di rimuovere la maggioranza dei membri del consiglio di amministrazione o dell'equivalente organo di governo societario, ed il controllo dell'entità è detenuto da quel consiglio o organo; o
- d) il potere di esercitare la maggioranza dei diritti di voto nelle sedute del consiglio di amministrazione o dell'equivalente organo di governo societario, ed il controllo dell'entità è detenuto da quel consiglio o organo».

Il paragrafo successivo del medesimo documento stabilisce che, ai fini di valutare correttamente la sussistenza di controllo, occorre tenere conto anche degli strumenti che hanno

«la potenzialità, se esercitati o convertiti, di dare all'entità diritti di voto o di ridurre il diritto di voto di terzi sulle politiche finanziarie e gestionali di un'altra entità (diritti di voto potenziali)».

La definizione di controllo che compare all'interno dello IAS 27, quindi, è volta a fare prevalere la sostanza sulla forma. Inoltre, nell'ambito dei principi contabili internazionali dello IASB l'area di consolidamento può giungere a com-



prendere le cosiddette “società a destinazione specifica” (SDS). La disciplina internazionale in merito alle SDS è contenuta nella SIC 12, paragrafo 1:

«Una società può essere costituita per raggiungere un obiettivo limitato e ben definito (per esempio, realizzare un contratto di leasing, attività di ricerca e sviluppo o una cartolarizzazione di attività finanziarie). Tali società a destinazione specifica (SDS) possono assumere la forma giuridica di società di capitali, società fiduciaria, società di persone o società di fatto. Le SDS spesso sono costituite con accordi legali che impongono rigidi e alcune volte permanenti vincoli alle facoltà decisionali dei propri organi direttivi, fiduciari o della direzione aziendale sull'attività delle SDS. Frequentemente, queste disposizioni specificano che le politiche gestionali delle attività correnti delle SDS non possono essere modificate, eccetto forse che dal suo fondatore o dal suo sponsor (cioè essi agiscono, come si dice, con “autopilota”)».

L'inclusione delle SDS nell'area di consolidamento rappresenta un ulteriore elemento volto a fare prevalere la sostanza sulla forma.

L'area di consolidamento definita dai principi contabili internazionali, oltre a fare riferimento a un concetto di controllo che trascende aspetti meramente formali, tende a eliminare cause d'esclusione che non siano sostanzialmente riconducibili alla perdita del controllo stesso (IAS 27, paragrafi 19-21). Degna di menzione, tuttavia, è la circostanza secondo la quale si può considerare irrilevante l'inclusione di una o più controllate nel perimetro. Nello schema concettuale dello IASB, il “*Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statement*” (IASB, 1989), la rilevanza è una delle caratteristiche qualitative che le informazioni di bilancio devono possedere per essere utili a fini decisionali<sup>(1)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> La rilevanza è menzionata anche dallo IAS 1; tuttavia, in tale contesto, essa ha diretta attinenza con la possibilità di aggregare voci di bilancio, piuttosto che presentarle singolarmente.

In virtù di quanto disposto dal *Framework*, quindi, si potrebbe giudicare possibile l'esclusione dall'area di consolidamento per irrilevanza <sup>(2)</sup>.

#### 2.4. *I contenuti delle linee guida di altri standard in materia di rendicontazione socio-ambientale*

Le disposizioni riguardanti le problematiche correlate alla definizione del perimetro del bilancio socio-ambientale di gruppo, allo stato attuale, risultano limitate. Il principale punto di riferimento è il “*Boundary Report*” contenuto nelle *G3 Guidelines* del *Global Reporting Initiative* (GRI, 2006), dovutamente integrato con quanto esposto nel “*Boundary Protocol*” <sup>(3)</sup> emesso dallo stesso organismo (GRI, 2005). Altri standard (GBS, IBS, ABI e AA1000) trattano il tema in modo marginale, oppure propongono un esplicito richiamo proprio a quanto elaborato dal GRI.

I documenti elaborati dal GRI delineano il processo logico da seguire nella definizione dell'area di riferimento del bilancio di sostenibilità. In sintesi secondo il GRI:

1) in primo luogo occorre domandarsi se l'unità che si intende includere nell'area di riferimento possa essere considerata controllata, tenuto conto della nozione di controllo delineata dallo IASB, alla quale, per esplicita previsione del “*Boundary Protocol*”, è necessario aggiungere le *joint venture* ove si possessa il 50% dei diritti di voto. Soddisfatto questo primo requisito, occorre domandarsi se le aziende che s'intende includere nell'area abbiano o meno “impatto significa-

---

<sup>(2)</sup> Si ricorda che il *Framework* è ritenuto una fonte subordinata ai principi IAS/IFRS, nonché alle loro interpretazioni (SIC/IFRIC); tuttavia, nel caso in oggetto, quanto da esso enunciato non sembra contraddire, bensì completare, le disposizioni dello IAS 27.

<sup>(3)</sup> Il documento in oggetto è stato preceduto dal lavoro di una commissione di studio del GRI, il *Measurement Working Group*.

tivo” a livello sociale, ovvero se vi sia un impatto attinente alle tre aree considerate (economico-finanziaria, ambientale e sociale); l’analisi dovrebbe condurre a escludere le società che non hanno “impatto significativo” su nessuna delle tre aree<sup>(4)</sup>. Nel caso in cui su un’entità si eserciti controllo ed essa abbia “impatto significativo”, occorre rendere conto del suo operato in modo dettagliato nell’ambito dei “Dati di Performance”;

2) in secondo luogo il GRI suggerisce di domandarsi se sussista un’“influenza significativa” su alcune unità economiche relative non rientranti nel novero delle controllate. Per definire la nozione d’influenza significativa, il GRI fa esplicito riferimento a quanto stabilito dallo IASB relativamente al concetto di “influenza notevole”. Tuttavia, punto focale dell’analisi che conduce a definire l’appartenenza o l’esclusione dall’area di riferimento rimane la dimostrazione che, oltre a influenza notevole, sussista anche impatto significativo. Nel caso in cui sussistano congiuntamente “influenza notevole” e “impatto significativo” è necessario

---

<sup>(4)</sup> Le *G3 Guidelines*, inoltre, nel paragrafo dedicato alla materialità, specificano che «solitamente per “impatti significativi” si intendono quelli che sono fonte di preoccupazione per le comunità di esperti o che sono stati identificati utilizzando strumenti consolidati quali metodologie di valutazione degli impatti o valutazioni del ciclo di vita» (GRI, *G3 Guidelines*, 2006, p. 8). Le fonti di preoccupazione possono essere intese in senso più ampio come fonti di rischio. La correlazione rischio e *materiality* è ravvisata anche da altri standard relativi al bilancio socio-ambientale; infatti, *AA1000* collega direttamente la *materiality* a rischi e opportunità (a tale proposito cfr. ACCOUNTABILITY, *The Materiality Report*, Londra, 2006, pp. 16 e 21). La correlazione fra rischio e *materiality* è riconosciuta, benché indirettamente, anche dallo IASB nel *Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements* (IASB, 1989, p. 29). In particolare, però, la definizione di *materiality* di *G3 Guidelines*, *AA1000* e *Framework* focalizza l’attenzione sulla possibilità di ottenere informazioni utili ai vari stakeholder. Il riferimento ai rischi, infatti, nasce per consentire di elaborare strumenti di possibile misura della *materiality*, più che per dare definizione della stessa; ciò è evidente sia nel “*Boundary Protocol*” (GRI, *Boundary Protocol*, 2005, pp. 11 e 12), sia in *The Materiality Report* (ACCOUNTABILITY, *The Materiality Report*, Londra, 2006, pp. 21 e 22).

esporre i dati relativi a tali società nella sezione del bilancio di sostenibilità denominata “Informazioni sulla modalità di gestione”, che ha lo scopo di fare luce sulle strategie utilizzate dall’impresa nella gestione dei rischi e delle opportunità;

3) infine, il GRI impone di considerare se vi siano società sulle quali si eserciti qualche forma d’influenza e se esse abbiano impatto sulle tre variabili (economico-finanziaria, sociale e ambientale). Ancora una volta, quindi, ai fini dell’inclusione nell’area è necessario verificare l’esistenza di un impatto significativo. La sussistenza congiunta di queste ultime due condizioni conduce a rendicontare in merito a tali aziende, nell’ambito della sezione “Reporting qualitativo su tematiche e dilemmi”, ove si sviluppa una *disclosure* di tipo narrativo, senza l’ausilio di indicatori, riguardo alle strategie adottate e ai problemi emersi.

In conclusione, il Gruppo di Ricerca desume che secondo il GRI l’area di riferimento del bilancio socio-ambientale di gruppo potrebbe essere più o meno ampia dell’area di consolidamento impiegata nella costruzione del bilancio consolidato.

## 2.5. *Proposta operativa*

Sulla base di quanto sopra evidenziato, il Gruppo di Ricerca ritiene opportuno proporre il seguente percorso atto a delineare l’area di riferimento del bilancio socio-ambientale di gruppo coerentemente con i principi generali fissati dal GBS e con la nozione di gruppo assunta come base del presente documento. Nel prosieguo sono evidenziati i principali criteri che dovrebbero orientare la determinazione dell’area di riferimento del bilancio socio-ambientale di gruppo, nonché la correlata informativa da offrire nell’ambito della “Nota metodologica” del documento.

1. Le aziende che decidono di redigere il bilancio socio-ambientale di gruppo, al fine di consentire al lettore di comprendere pienamente il processo che ha condotto a definire l'area di riferimento del documento, dovrebbero richiamare la nozione di controllo adottata, menzionando perlomeno i principi contabili di riferimento impiegati per la redazione del bilancio consolidato. Infatti, l'area di riferimento dovrebbe coincidere con l'area di consolidamento delle sintesi economico-finanziarie di gruppo e poggiare sulla stessa base, ossia la medesima nozione di controllo. Il richiamo potrebbe essere costituito da una diretta connessione al bilancio consolidato e ai principi contabili, citando le pagine di tali documenti in modo sintetico. Tuttavia, gioverebbe alla comprensibilità e alla chiarezza del bilancio socio-ambientale un richiamo di tipo descrittivo, seppur sintetico, che consenta al lettore di comprendere le nozioni menzionate senza fare ricorso ad altri documenti. In ogni caso, la nozione di controllo enunciata deve essere coerente con le definizioni presenti nei documenti di natura contabile redatti dal gruppo.

2. In secondo luogo, appare necessaria la descrizione dei criteri ritenuti utili per definire l'area. Tali criteri dovrebbero essere coerenti con il modello GBS, in particolare con quanto elencato al paragrafo 2.2. del presente documento. Inoltre, dovrebbe essere indicato se nel delineare l'area sono stati utilizzati uno o più principi cardine, utili per dirimere i casi dubbi; in altri termini, occorre esplicitare se è stata considerata una gerarchia tra principi. La gerarchia menzionata potrebbe condurre, per esempio, a fare prevalere i principi di significatività e comprensibilità su uno o più altri principi, ad esempio sul principio della completezza.

3. Il riferimento per la definizione dell'area deve essere costituito dal perimetro di consolidamento, ovvero, ogniqual-

volta sia possibile, l'area di riferimento dovrebbe coincidere con l'area di consolidamento delle sintesi economico-finanziarie. Le società incluse nell'area di consolidamento devono, perciò, essere elencate all'interno del bilancio socio-ambientale di gruppo.

L'area del bilancio socio-ambientale di gruppo potrebbe, però, in casi eccezionali, discostarsi dall'area del bilancio economico-finanziario di gruppo. Tale circostanza rappresenta una deroga a quanto richiesto dal presente documento. La deroga dovrebbe essere consentita quando l'inclusione nell'area di riferimento (di *collegate*, *joint venture*, "società a destinazione specifica" o società appartenenti alla *supply chain*), o l'esclusione dall'area di riferimento (di società appartenenti al perimetro di consolidamento), costituisca una deviazione dal principio della chiarezza. In ogni caso, qualora non vi sia coincidenza con l'area di consolidamento occorre specificare chiaramente quali siano state le cause che hanno indotto a operare tale scelta e quali variazioni nell'area abbiano comportato. Ciò significa che le società eventualmente escluse dall'area di riferimento, pur essendo presenti nell'area di consolidamento (o eventualmente incluse nell'area di riferimento benché escluse dall'area di consolidamento), devono essere elencate, e per ciascuna di esse è opportuno specificare la ragione che ha condotto all'esclusione/inclusione. In ipotesi di applicazione della presente deroga, quindi, occorrerà redigere un elenco delle società incluse nell'area di riferimento da porre a confronto con l'elenco delle società incluse nell'area di consolidamento.

In sintesi, si dovrebbe redigere uno schema che presenti tre colonne indicanti, nell'ordine:

- un elenco delle unità incluse nell'area di consolidamento;
- un elenco delle unità incluse nell'area di riferimento;
- le cause di esclusione/inclusione di talune unità.

Lo schema che segue propone, a titolo esemplificativo, le tre fattispecie che potrebbero presentarsi.

Schema A

Elenco unità incluse nell'area di consolidamento	Elenco unità incluse nell'area di riferimento	Cause di esclusione/inclusione
Società X	Società X	
Società Y (controllata estera)		<b>cause di esclusione:</b> difficoltà organizzative connesse al reperimento delle informazioni di carattere socio-ambientale per le controllate estere
	Società Z (collegata)	<b>cause di inclusione:</b> forte impatto ambientale prodotto dalle emissioni inquinanti della collegata Z

Il punto di partenza dovrebbe essere sempre rappresentato dalla prima colonna a sinistra.

L'ultima colonna a destra dovrebbe evidenziare eventuali esclusioni dall'area di riferimento di società incluse nel perimetro di consolidamento; tuttavia, poiché la seconda colonna potrebbe, in via residuale, includere società non appartenenti alla prima colonna, nella colonna finale potranno eventualmente essere evidenziate anche cause di inclusione nell'area di riferimento del bilancio socio-ambientale di unità non ricomprese nell'area di consolidamento.

4. Nel caso in cui ci si avvalga della deroga menzionata nel precedente punto 3, il fatto che il bilancio socio-ambientale contempli l'esposizione di dati sia qualitativi che quantitativi può condurre a ipotizzare differenti livelli di *disclosure* nell'ambito delle diverse sezioni che compongono il bilancio socio-ambientale di gruppo.

Tali livelli di *disclosure* sono indicati nella tabella che segue.

Tabella 2.1. - *Livelli di disclosure nel bilancio socio-ambientale di gruppo*

<p><b>Coincidenza minima - livello 1:</b>  <b>i dati quantitativi sono inclusi nel prospetto del valore aggiunto</b>          Il prospetto del valore aggiunto dovrebbe quantomeno coincidere con quanto esposto nel consolidato, salvo le ipotesi (non frequenti) in cui l'area di riferimento del bilancio socio-ambientale di gruppo risulti più ampia dell'area di consolidamento</p>
<p><b>Coincidenza livello 2:</b>  <b>i dati quantitativi compaiono nelle varie sezioni dedicate agli stakeholder</b>          Oltre a quanto richiesto dal livello 1, i dati quantitativi che compaiono nella "Relazione sociale" dovrebbero quantomeno essere riferiti a tutte le aziende incluse nell'area di consolidamento</p>
<p><b>Coincidenza livello 3:</b>  <b>i dati quantitativi e le informazioni qualitative sono presenti</b>          Oltre a quanto richiesto dal livello 2, le informazioni dovrebbero essere riferite a tutte le aziende incluse nell'area di consolidamento attraverso opportuni dettagli esplicativi</p>

Il livello 1 dovrebbe rappresentare la condizione minimale; il livello 2 comprende perlomeno le informazioni del livello 1, così come il livello 3 contiene come minimo le informazioni relative ai livelli 1 e 2.

La sezione dedicata al valore aggiunto dovrebbe, in linea generale, essere riferita al perimetro definito in sede di redazione del bilancio consolidato, salvo le ipotesi nelle quali l'area di riferimento del bilancio socio-ambientale dovesse risultare più ampia rispetto all'area di consolidamento; in quest'ultimo caso, la sezione dedicata al valore aggiunto dovrebbe essere riferita al complesso delle unità rientranti nell'area di riferimento del bilancio socio-ambientale di gruppo.

Nel caso in cui si adottino differenti livelli di inclusione, all'elenco delle società incluse nell'area di riferimento si dovrebbe associare un'ulteriore colonna; perciò, in sintesi, si dovrebbe redigere uno schema che presenti quattro colonne:

- un elenco delle unità incluse nell'area di consolidamento;
- un elenco di unità appartenenti all'area di riferimento;
- le cause di esclusione/inclusione di talune unità;



— il livello di disclosure attinente alle informazioni inserite nelle diverse sezioni del bilancio socio-ambientale riferibili alle unità del gruppo aziendale ricomprese nell'area di riferimento del documento.

Quanto appena osservato può essere esemplificato schematicamente come segue.

Schema B

Elenco unità incluse nell'area di consolidamento	Elenco unità incluse nell'area di riferimento	Cause di esclusione/inclusione	Livelli di disclosure
Società X	Società X		<b>Livello 1</b>
Società W	Società W		<b>Livello 2</b>
Società K	Società K		<b>Livello 3</b>
	Società Z (collegata)	<b>cause di inclusione:</b> forte impatto ambientale prodotto dalle emissioni inquinanti della collegata Z	<b>Livello 1</b>
Società Y (controllata estera)		<b>cause di esclusione:</b> difficoltà organizzative connesse al reperimento delle informazioni di carattere socio-ambientale per le controllate estere	

L'esempio riportato nello schema B evidenzia i seguenti aspetti:

— le informazioni attinenti alle società X, W e K — società controllate incluse sia nel perimetro del bilancio consolidato, sia in quello del bilancio socio-ambientale — sono indicate secondo livelli di dettaglio differenti (livello 1, 2 e 3);

— la società Z (collegata) è inclusa nel perimetro del bilancio socio-ambientale in ragione del forte impatto ambientale generato dalla propria attività operativa (il grado di dettaglio delle informazioni corrisponde, nell'esempio, al livello 1);

— la società Y, come nello schema A, pur essendo controllata non è inclusa nell'area di riferimento del bilancio socio-ambientale a causa delle difficoltà organizzative connesse al reperimento delle informazioni necessarie allo scopo.

Lo schema B, pertanto, si differenzia dal precedente schema A per la presenza di una colonna in più: l'ultima colonna a destra ha lo scopo di specificare, per le società che risultino incluse nell'area di riferimento, se tale inclusione riguarda tutto il rendiconto o si limiti a specifiche sezioni dello stesso.

5. Le variazioni che di anno in anno intervengono nell'area devono essere oggetto di analisi. Le tabelle riguardanti le aziende incluse nell'area, quindi, dovrebbero presentare un raffronto con l'esercizio precedente.

Per quanto riguarda la *disclosure* in merito a tale punto, è utile che il criterio guida sia costituito dalla significatività. Applicando il criterio della significatività ci si potrebbe limitare a esporre le tabelle con il raffronto tra due esercizi consecutivi, oppure, nel caso di variazioni di notevole entità, può essere utile un commento che includa le motivazioni strategiche che hanno indotto alla nuova configurazione di gruppo.

Nel caso in cui si applichi la deroga e l'area di riferimento differisca dall'area di consolidamento, occorrerà presentare un'analisi delle variazioni di entrambe le aree.

La tabella nella sua articolazione più completa potrebbe, quindi, divenire la seguente.

## Schema C

Elenco unità incluse nell'area di consolidamento		Elenco unità incluse nell'area di riferimento		Cause di esclusione/inclusione		Livelli di disclosure	
Anno X-1	Anno X	Anno X-1	Anno X	Anno X-1	Anno X	Anno X-1	Anno X

6. I dati relativi all'area dovrebbero essere esposti nella "Nota metodologica" avvalendosi quanto più possibile di schemi e tabelle, senza tuttavia tralasciare chiare e precise spiegazioni di tipo descrittivo.

7. Le informazioni disaggregate per settore di attività dovrebbero presentare un raccordo con i dati relativi all'area di riferimento complessiva e, qualora essa non coincida con l'area di consolidamento, esse dovrebbero raccordarsi anche con i dati consolidati. Il successivo paragrafo fornisce alcuni elementi relativamente alla disarticolazione delle informazioni per settore di attività.

### 2.6. Disarticolazione delle informazioni per settore di attività

Al fine di consentire una sufficiente *chiarezza informativa* del bilancio socio-ambientale di gruppo, si rende opportuno definire il livello di aggregazione o disaggregazione delle informazioni contenute nel documento; tali decisioni assumono un particolare rilievo soprattutto nel caso di gruppi aziendali che racchiudono al loro interno attività dissimili quanto a settore o area geografica di appartenenza. La questione, peraltro, non è ascrivibile unicamente ai criteri di rendicontazione socio-ambientale d'impresa, essendo ormai da tempo acclarato come una coerente informativa di settore (*segment*

reporting) costituisca uno degli elementi più significativi per il raggiungimento di un adeguato livello di chiarezza delle sintesi di esercizio.

Il tema sicuramente più dibattuto concerne i criteri di identificazione dei settori di attività; in tal senso, e per quanto attiene all'informativa economico-finanziaria, i principi contabili internazionali dell'*International Accounting Standards Board* hanno progressivamente modificato il loro orientamento. Infatti, proprio l'approccio da adottare nell'identificazione dei settori di attività costituisce una delle novità più rilevanti contenuta nella recente revisione dello IAS 14 - *Informativa di settore*, che ha condotto all'emanazione da parte del *Board* di un nuovo documento (IFRS 8 - *Operating Segment*, in vigore dal 1° gennaio 2009) a seguito del processo di convergenza tra le regole contabili dello IASB e quelle statunitensi emanate dal FASB (SFAS 131 - *Disclosures about Segments of an Enterprise and Related Information*, 1997); in estrema sintesi tale modificazione, che introduce in modo pressoché integrale il *management approach* di derivazione statunitense, privilegia un criterio di costruzione dell'informativa di settore basato sulle stesse logiche adottate dai manager aziendali per valutare le attività interne, disarticolando la complessiva attività d'impresa secondo logiche di rendicontazione settoriale (per prodotto e area geografica) conformi ai modelli interpretativi impiegati dal management nella conduzione dell'attività aziendale (*look at the entity through the eyes of management*).

La logica, nonché il livello di analiticità, con cui il tema in questione viene affrontato nell'ambito dei principi contabili internazionali per quanto attiene all'informativa economico-finanziaria non trova un analogo riscontro nell'ambito degli standard che orientano la redazione del bilancio socio-ambientale: in effetti, il GRI stabilisce una generica necessità di aggregazione o disaggregazione delle informazioni al fine di raggiungere un adeguato livello di chiarezza informa-

tiva, senza peraltro definire parametri o criteri in materia<sup>(5)</sup>, fatta eccezione per i casi in cui l'informazione attinente a specifici indicatori di performance sia esplicitamente richiesta in forma disaggregata per area geografica o per *business unit*<sup>(6)</sup>.

Indipendentemente dal livello di dettaglio attraverso il quale gli standard di redazione del bilancio socio-ambientale si soffermano sul problema attinente al livello di disarticolazione delle informazioni da fornire nel documento, si rende necessario porre particolare attenzione alle scelte operative che ne determinano la concreta attuazione; in questo senso, il Gruppo di Ricerca ritiene che un utile punto di riferimento possa essere costituito dai principi contabili internazionali emanati dallo IASB che, sia pure elaborati in relazione alla costruzione delle sintesi economico-finanziarie, possono costituire un utile ausilio anche per la soluzione delle problematiche proprie del processo di redazione del rendiconto socio-ambientale di gruppo. Tale orientamento, inoltre, potrebbe consentire il raggiungimento di un'adeguata e opportuna omogeneità espositiva in seno ai documenti che complessivamente compongono l'informativa aziendale, coniugando criteri di redazione similari sia per il bilancio consolidato, sia per il bilancio socio-ambientale di gruppo.

---

<sup>(5)</sup> «L'aggregazione delle informazioni può comportare la perdita di una parte importante di significato e impedire l'identificazione di performance particolarmente buone o carenti in aree specifiche. Di contro, un'inutile disaggregazione dei dati può influenzare la facilità di comprensione delle informazioni. Le organizzazioni dovranno disaggregare le informazioni fino a un livello adeguato utilizzando i principi e le Linee guida degli indicatori di reporting. La disaggregazione può variare a seconda dell'indicatore ma, di norma, fornisce più informazioni di un dato unico aggregato» (GRI, *G3 Guidelines*, 2006, p. 37). Analoghe considerazioni sono riportate anche in GRI, *Boundary Protocol*, 2005, pp. 17 e 18.

<sup>(6)</sup> Esempi di tali indicatori sono rinvenibili nella sezione dedicata alle performance sulle pratiche e sulle condizioni di lavoro, ove spesso è richiesta un'articolazione delle informazioni per area geografica o per sito produttivo (GRI, *G3 Guidelines*, 2006, p. 31).



Capitolo 3

## L'IDENTITÀ AZIENDALE





### 3.1. *Premessa*

L'“Identità aziendale” rappresenta la sezione del bilancio socio-ambientale di gruppo in cui vengono illustrati i caratteri principali dell'azienda, che si delineano nei valori di riferimento, nella struttura di governance, nelle linee strategiche e di intervento.

Una descrizione qualitativa così articolata consente al lettore di conoscere la natura, gli attributi, nonché il modo di essere dell'aggregazione aziendale e crea le condizioni perché egli possa interpretare correttamente le informazioni descritte nell'intero documento. I contenuti che compongono la sezione dell'identità devono essere idonei a presentare a tutti gli stakeholder un quadro complessivo delle caratteristiche che contraddistinguono il gruppo.

Dar conto dell'identità di un'impresa implica la descrizione dei principi di riferimento e della loro declinazione nelle scelte operative, sia in termini di strategie e politiche che di azioni e comportamenti. L'esplicitazione degli orientamenti valoriali, della missione, del disegno strategico e delle politiche aziendali permette al pubblico di formulare giudizi sulla coerenza tra gli assunti dichiarati, gli obiettivi stabiliti e i risultati raggiunti, individuabili questi ultimi nelle altre due sezioni del bilancio socio-ambientale di gruppo.

A tal proposito, nello standard di base del GBS “Principi di redazione del bilancio sociale”, viene richiesto:

«per mettere gli stakeholder e il pubblico nella condizione di formarsi un giudizio e compiere la valutazione delle performance dell'azienda bisogna rendere possibile la comparazione tra gli assunti valoriali e strategici che informano l'attività dell'azienda e le risultanze dell'attività stessa».

### 3.2. *I contributi sul tema di associazioni, gruppi di studio, enti nazionali o internazionali*

#### 3.2.1. *Il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale*

Prima di soffermarsi nello specifico sui contenuti menzionati nei diversi standard, è utile richiamare alcuni principi di redazione illustrati nello standard GBS che assumono una importanza peculiare per la sezione in questione.

In particolare, si ritengono fondamentali i principi della *significatività e rilevanza*, in ragione dell'ampiezza e varietà di informazioni che possono confluire nell'ambito della sezione dedicata all'identità, principalmente per le realtà strutturate a gruppo. In queste ultime, infatti, gli elementi e gli aspetti utili alla presentazione del gruppo aziendale e alla descrizione della realtà che lo contraddistingue possono essere molto numerosi e variegati, rendendo necessario un meticoloso lavoro di selezione e sintesi delle informazioni da compiersi considerando proprio i citati principi.

Occorre che le indicazioni fornite per la descrizione del gruppo siano utili e significative per la comprensione dello stesso, sia nelle sue caratteristiche dimensionali, di attività, di settore e così via, sia nelle specificità che lo contraddistinguono. Al riguardo è importante tralasciare le informazioni ridondanti o non adeguate a focalizzare gli aspetti peculiari che permettono al lettore di comprendere la vera natura del gruppo con riferimento sia alle caratteristiche delle singole aziende, sia alle reciproche interdipendenze e sinergie che lo compongono a unità.

Per quanto attiene ai contenuti che formano la sezione dedicata all'“Identità aziendale”, lo standard di base del GBS “Principi di redazione del bilancio sociale” prevede di fornire informazioni in merito a: assetto istituzionale, valori di riferimento, missione, strategie e politiche.

I primi elementi informativi utili per favorire la presentazione della propria realtà attengono alle caratteristiche dell'assetto proprietario e all'evoluzione della governance. È importante informare in merito agli individui e agli organi che operano in azienda e che la rappresentano, illustrando anche i fattori e le circostanze che ne definiscono la storia e l'evoluzione, la dimensione, la collocazione sul mercato e l'assetto organizzativo.

Al fine di presentare l'impresa, e non solo di descriverne la composizione degli organi di governo e controllo, è opportuno, inoltre, esplicitare gli orientamenti valoriali, i principi etici e i codici deontologici che sono assunti dall'azienda per guidare le scelte strategiche, le linee politiche e i comportamenti operativi di coloro che la gestiscono e amministrano.

Nonostante la cultura e lo stile aziendale si caratterizzino per soggettività, varietà e complessità, è necessario che i valori dichiarati rispettino alcuni requisiti formali, per garantire al sistema degli stessi significatività e comprensibilità. Occorre, in primo luogo, che i valori affermati siano una guida effettiva per il comportamento degli operatori e dell'impresa stessa (*prescrittività*) e che siano effettivamente rispettati e osservati (*osservanza*). Devono, inoltre, essere vincolanti per una durata significativa (*stabilità*) e riferirsi alla totalità delle attività e delle relazioni tra l'impresa e i propri stakeholder (*generalità*). Infine, occorre che i valori affermati siano applicati in modo imparziale tra tutte le categorie di stakeholder o tra i soggetti compresi in ognuna di esse (*imparzialità*) e che l'impresa li consideri validi in tutte le circostanze con analoghe caratteristiche (*universalizzabilità*).

Lo standard GBS prevede che la sezione relativa all'"Identità aziendale" illustri anche la missione aziendale, ovvero la descrizione delle principali finalità che l'impresa intende perseguire in ambito economico e sociale. Tale proposito di fondo deve poi essere tradotto in strategie e politiche, attra-

verso la descrizione sia degli obiettivi a medio-lungo termine che l'impresa si prefigge di realizzare e delle relative scelte, programmi, iniziative, azioni e risorse che intende porre in campo allo scopo, sia degli obiettivi di più breve termine, quali le scelte di indirizzo e di intervento. Mentre i contenuti relativi a valori e missione si caratterizzano per maggiore stabilità nel tempo e possono essere indicazioni ricorrenti in diversi e successivi bilanci socio-ambientali, strategie e politiche si caratterizzano per un costante rinnovamento e aggiornamento in una logica di adattamento e programmazione continui.

### 3.2.2. *Gli altri standard di rendicontazione*

In ragione dell'importanza della presentazione della realtà aziendale all'interno di un bilancio socio-ambientale, indicazioni in merito alla parte in questione sono proposte in numerosi standard. Al riguardo, si richiamano i contenuti proposti dallo standard IBS, elaborato dall'Istituto Europeo per il Bilancio Sociale, in larga misura coincidenti e coerenti con quanto suggerito dallo standard GBS. Per la sezione relativa all'identità, infatti, il documento proposto dall'IBS raccomanda di indicare tutti gli elementi distintivi — valori di riferimento, missione, caratteristiche organizzative e strategiche — che consentono di cogliere la specificità dell'impresa. In particolare, le informazioni suggerite riguardano cenni storici, contesto di riferimento, valori, missione, assetto istituzionale e organizzativo, disegno strategico, piano programmatico e scelte qualificanti, ovvero le azioni più significative compiute per concretizzare il piano programmatico, riportando per ognuna tempi, modi, procedure adottate e sistemi di valutazione e controllo.

Anche le linee guida internazionali prodotte dal GRI (*Global Reporting Initiative*) forniscono indicazioni in merito all'informativa standard che deve essere rendicontata nel report di

sostenibilità. La nuova versione G3 prevede che siano trattati gli aspetti inerenti alla definizione del contenuto del report, ai principi alla base della sua realizzazione e alla definizione del perimetro del documento, mentre nella seconda parte che siano fornite indicazioni in merito all'informativa standard da rendicontare nel report di sostenibilità. Le informazioni proposte, da riportare nella *seconda parte*, si dividono in tre diverse tipologie:

- informazioni in merito a strategia e profilo;
- informazioni legate alle modalità di gestione;
- informazioni comparative attraverso gli indicatori di performance.

In particolare, le prime sono riferibili alla sezione relativa all'“Identità aziendale” e propongono di delineare il contesto generale in cui si trova l'azienda allo scopo di fornire una chiave di lettura adeguata a comprendere le performance realizzate. È necessario illustrare gli aspetti principali che individuano le strategie — con particolare riferimento alle priorità strategiche in materia di sostenibilità — e gli elementi indispensabili per la presentazione della realtà aziendale che predispose il report in termini sia di elementi distintivi — dati di sintesi identificativi quali nome, luogo, dimensione, assetti proprietari, forma legale e così via — sia di coinvolgimento degli stakeholder.

Le informazioni da riportare nella sezione *strategia e profilo* devono permettere una sintesi generale dei rischi e delle opportunità a cui va incontro l'organizzazione nel suo complesso, mentre il livello di dettaglio successivo, inerente alle modalità impiegate per gestire gli argomenti in materia di sostenibilità associati a rischi e opportunità, può essere specificato nell'ambito dell'informativa sulle *modalità di gestione*, che si contraddistingue per la specifica dimensione di analisi — economica, ambientale, sociale — e si avvale anche dell'utilizzo di indicatori.

### 3.3. *Proposta operativa*

#### 3.3.1. *Lo scenario e il contesto di riferimento del gruppo*

Un sistema composto da molteplici unità economiche relative, quale è il gruppo, ha una natura complessa e variegata in quanto le società controllate e collegate possono avere caratteristiche molto diverse sia tra loro, sia rispetto alla capogruppo.

La sezione relativa all'identità di gruppo risulta, pertanto, particolarmente importante in quanto diviene lo scenario nel quale è possibile presentare le peculiarità delle società appartenenti al gruppo e nel quale spiegare i collegamenti esistenti tra le stesse.

La complessità delle realtà oggetto di rendicontazione fa sì che nella redazione del bilancio socio-ambientale di gruppo sia opportuno inserire informazioni inerenti agli elementi distintivi delle unità che compongono il gruppo, inteso come unitario e complesso elemento di osservazione.

Da un punto di vista operativo, il Gruppo di Ricerca suggerisce che lo scenario e il contesto di riferimento siano esplicitati negli aspetti indicati nel seguito.

#### 1. *La struttura del gruppo*

Il punto di partenza per descrivere in modo esaustivo l'identità aziendale è la presentazione della struttura del gruppo, ossia l'esposizione delle unità economiche che compongono l'area di riferimento del bilancio socio-ambientale<sup>(1)</sup>. Per struttura non si intende una semplice elencazione delle società considerate, ma la rappresentazione grafica della compagine azionaria del gruppo. È, dunque, opportuno che

---

<sup>(1)</sup> In merito alla definizione dell'area di riferimento si rimanda al Capitolo 2.

l'esposizione della struttura del gruppo dia evidenza della composizione proprietaria delle aziende aggregate, illustrando i legami partecipativi esistenti tra le consociate. In questo modo, il lettore di bilancio può prendere visione dell'assetto del gruppo, conoscerne la dimensione ed essere informato sulla presenza e sulle caratteristiche dei soci di minoranza.

## *2. Le caratteristiche del gruppo*

Un gruppo, in particolare se di grandi dimensioni, può essere costituito da aziende aventi caratteri fortemente eterogenei, operanti in settori produttivi differenti o dislocate in aree geografiche diversificate.

In considerazione del fatto che il bilancio socio-ambientale di gruppo, laddove opportuno, può fornire informazioni disaggregate per linee di attività o per territorio, risulta importante descrivere la natura delle attività svolte dal gruppo e l'ambiente naturale impattato dall'agire aziendale.

Un'informazione significativa ai fini della presentazione del gruppo riguarda l'internazionalizzazione dell'attività; le entità economiche caratterizzate da un rilevante decentramento produttivo, infatti, possono rilevare maggiori criticità nella definizione di una comune e condivisa identità di gruppo. Se l'attività produttiva è svolta in diverse aree geografiche è possibile che il gruppo non sviluppi al suo interno una cultura aziendale omogenea determinando, quindi, un affievolimento dell'identità di gruppo. Inoltre, al fine di comprendere l'impatto dell'attività aziendale sull'ambiente naturale, potrebbero essere fornite delucidazioni in merito ai servizi erogati e ai beni prodotti dalle unità economiche del gruppo, in una logica di rendicontazione settoriale. In questo modo, qualora nel documento vengano date informazioni disaggregate per settore economico o per area territoriale di riferimento, il lettore può attingere alle conoscenze necessarie

per capire quali aziende del gruppo sono state considerate nell'analisi.

Per realizzare una presentazione completa della gamma di produzioni svolte dalle unità economiche relative del gruppo e per definire le aree geografiche interessate dall'attività aziendale il Gruppo di Ricerca suggerisce di ricorrere anche all'ausilio di grafici e illustrazioni.

### 3.3.2. *L'assetto istituzionale del gruppo*

La criticità del lavoro di rendicontazione socio-ambientale nei gruppi aziendali consiste, in particolare, nel comunicare le problematiche di governance; le modalità di direzione e controllo di un gruppo, infatti, sono in genere più complesse rispetto a quelle di una singola unità economica.

Pertanto, un'ulteriore peculiarità caratterizzante l'"Identità aziendale" di gruppo è la parte afferente alla capacità dell'aggregazione aziendale di studiare un sistema di governo capace di dare "un'impronta comune" a tutte le società del gruppo in termini di orientamenti valoriali, regole comportamentali e modalità operative.

L'"Identità aziendale" di gruppo dovrebbe comprendere indicazioni in grado di spiegare al lettore di bilancio la complessità del sistema di corporate governance integrando, nell'eventualità, le informazioni con delucidazioni in merito alla "fonte" di provenienza delle regole di governo e indirizzo del gruppo, ossia relativamente alla composizione azionaria e alle dinamiche di governance della capogruppo.

È evidente che i modi attraverso cui realizzare una gestione unitaria possono essere diversi e sono strettamente connessi alle peculiarità del gruppo: in particolare, al suo assetto societario, alla collocazione geografica delle società consociate e alla tipologia di attività svolta dalle diverse unità.

Le modalità di direzione e di indirizzo strategico si presentano, inoltre, solitamente diverse a seconda della tipologia



di gruppo considerato. Le attività svolte dai gruppi cosiddetti “strategici” vengono realizzate solitamente secondo una logica unitaria stabilita dal soggetto economico della società controllante. Spesso, per ottenere una direzione omogenea, gli organi amministrativi delle società del gruppo sono formati dalle stesse persone: chi ha cariche esecutive nella controllante è presente nei CdA delle controllate. Il processo decisionale è in mano a un unico management che, conoscendo gli obiettivi della capogruppo, coordina e governa le altre unità secondo un unico disegno strategico.

Diverse saranno le logiche seguite nei gruppi “formali”, nei quali le modalità di direzione si presentano frazionate e non organizzate secondo un disegno unitario. In tali fattispecie è presente un sistema di governance che si estrinseca secondo linee diverse rispetto a quanto finora osservato.

La scelta di redigere il bilancio socio-ambientale da parte di un gruppo presuppone che il soggetto economico del gruppo sia in grado di esprimere una guida unitaria anche con riferimento ai principi che animano l’azione delle unità economiche relative. Pertanto, indipendentemente dalla natura del gruppo, in sede di redazione del documento è auspicabile arricchire la sezione dell’“Identità aziendale” con informazioni relative alle modalità di governo della responsabilità sociale adottate dal gruppo e, in particolare, agli strumenti con cui la responsabilità sociale è diffusa a tutte le unità componenti il gruppo.

Sempre con riferimento al sistema di governo di un gruppo aziendale, è opportuno distinguere due tipologie di stakeholder interni: i soggetti che vantano un potere di controllo e coloro che subiscono tale controllo. Solitamente, durante l’esercizio vengono poste in essere diverse operazioni il cui esito potrebbe determinare la soddisfazione dell’interesse di un soggetto a scapito di quello di un altro. In altre parole, tra chi governa l’impresa, ossia tra l’azionista di maggioranza

o il management, e i soci di minoranza può sorgere, in svariate situazioni, un conflitto d'interesse.

L'intento di costruire un sistema di governo idoneo a tutelare le minoranze, ossia in grado di perseguire il bene comune del gruppo senza pregiudicare, ove possibile, i diritti di tutti gli stakeholder rappresenta un elemento importante che contraddistingue positivamente un gruppo aziendale in termini di responsabilità sociale. A tal fine, il gruppo si può avvalere del bilancio socio-ambientale, nel quale possono essere descritte tutte le iniziative poste in essere per la tutela delle minoranze e gli strumenti a disposizione dell'investitore per limitare il rischio di restrizione dei propri diritti.

In conclusione, la corporate governance rappresenta un argomento del bilancio socio-ambientale di gruppo di notevole rilevanza in quanto, essendo preposta alla definizione delle regole e degli obiettivi dell'attività del gruppo, interessa tutte le scelte effettuate dal complesso aziendale e determina, di conseguenza, la soddisfazione delle prerogative dei diversi interlocutori.

Ciò premesso, il Gruppo di Ricerca ritiene che gli aspetti da sviluppare nel bilancio socio-ambientale di gruppo possano essere individuati nei punti indicati nel prosieguo.

1. *Modalità di declinazione dell'identità del gruppo nelle scelte e nei comportamenti delle società controllate*

È importante descrivere in modo dettagliato il sistema di governance del gruppo dando particolare rilievo alle informazioni aggiuntive rispetto a quelle inserite in sede di bilancio consolidato (2).

Una volta fornite, sinteticamente, le indicazioni riguardanti la composizione degli organi preposti al governo delle

---

(2) Si veda, al riguardo, GBS, Documenti di ricerca n. 4, "Reponsabilità sociale e Corporate Governance", Giuffrè, Milano, 2007.

unità che compongono il gruppo, sarebbe auspicabile inserire nel documento spiegazioni in merito alle modalità di declinazione dell'identità aziendale di gruppo nelle scelte e nei comportamenti di tutte le società consociate.

Inoltre, può essere opportuno fornire informazioni in merito all'evoluzione negli assetti di governance qualora siano intercorse operazioni straordinarie che ne abbiano modificato significativamente le caratteristiche.

## 2. *Sistemi di tutela delle minoranze azionarie*

Essendo le minoranze uno stakeholder di particolare criticità nell'ambito dei gruppi aziendali, il Gruppo di Ricerca ritiene importante che sia messo in evidenza il peso complessivo delle minoranze stesse, indicando i soggetti che compongono la categoria e il grado di considerazione a essi rivolto nel sistema di governance dell'aggregazione. In particolare, è importante sottolineare se e in quale modo le minoranze possono disporre di un corretto e completo quadro informativo in merito al governo del gruppo. La presenza, infatti, di adeguati strumenti informativi consente alle minoranze di poter operare le proprie scelte consapevoli delle strategie e delle politiche del gruppo nel suo complesso. Gli indirizzi della capogruppo, infatti, hanno in genere risvolti diretti o indiretti sugli andamenti economici delle società controllate, nelle cui compagini proprietarie coesistono quote di maggioranza e quote di minoranza. In questo senso, è fondamentale descrivere i sistemi, in particolare in termini di comunicazione e informazione, stabiliti dal gruppo a tutela delle minoranze azionarie presenti nello stesso.

### 3.3.3. *I valori e i principi del gruppo*

Sempre nella sezione dedicata all'“Identità aziendale” è importante che siano descritti i *valori* e i *principi etici* di riferimento che guidano le scelte strategiche, indirizzano le linee

politiche e orientano i comportamenti di coloro che gestiscono e amministrano l'azienda.

La descrizione in parola rappresenta, nelle realtà strutturate a gruppo, una problematica particolare in quanto richiede l'identificazione di valori condivisi tra tutte le unità componenti il gruppo aziendale, ovvero di una comune visione di principi e obiettivi e di una modalità partecipata e condivisa di "fare impresa".

La realtà che caratterizza un gruppo aziendale è generalmente variegata e complessa, in quanto costituita da molteplici identità, non sempre in armonia fra di loro. La presenza di numerose e differenti unità economiche relative, facenti parte del medesimo gruppo in virtù di percorsi di acquisizione, tempi e modalità di ingresso diverse, nonché destinate a svolgere funzioni e ruoli differenti all'interno del gruppo, può rendere difficoltosa e, comunque, non di immediata percezione, l'identificazione di principi e obiettivi comuni a tutto il complesso aziendale. Tra la società capogruppo e le sue controllate, infatti, possono esistere modalità operative e di governo differenti, trascorsi e percorsi individuali particolari sia in termini di storia, sia per quanto attiene ai valori e ai principi di riferimento.

L'origine del problema può essere riportata alla necessità di comprendere se le diverse unità componenti il gruppo possono essere ricondotte sotto un comune indirizzo di governo, ovvero se la capogruppo è in grado di organizzare un sistema di governance condiviso, in cui le regole e i valori d'impresa siano comuni a tutte le unità coinvolte.

Un primo livello di analisi, quindi, attiene all'esame del gruppo, della tipologia di relazioni che uniscono capogruppo e controllate così come le singole unità tra di loro, nonché, in particolare, alla presenza di una direzione unitaria di tutte le unità economiche relative.

Nel caso in cui la capogruppo governi le singole unità secondo una governance di gruppo, si può supporre l'esistenza

di missioni e strategie comuni a tutte le unità, alla base delle quali può essere ritrovata una consolidata cultura di gruppo e l'esistenza di valori condivisi dalle singole unità.

Al riguardo il Gruppo di Ricerca pone in evidenza che la presenza di una direzione strategica unitaria benché consenta di sviluppare un obiettivo comune, non implica automaticamente una piena condivisione dei valori e delle modalità di svolgimento dell'esercizio d'impresa. È importante, quindi, che la capogruppo, unitamente alle indicazioni di carattere operativo, sappia comunicare alle singole controllate anche i principi e valori alla base delle stesse, in modo tale che questi possano diventare il riferimento per tutte le unità appartenenti al gruppo.

In questo senso, il percorso di preparazione del bilancio socio-ambientale di gruppo può rappresentare una fondamentale opportunità. Il coinvolgimento degli stakeholder interni<sup>(3)</sup> e di tutte le società del gruppo — per quanto attiene sia, in generale, alle logiche di gestione dell'impresa, sia, in particolare, alla rilettura della *mission*, alla discussione dei principi istituzionali, degli obiettivi e delle strategie definite — consente a tutti i diversi partecipanti all'organizzazione di intervenire direttamente nella definizione dell'identità aziendale favorendone la condivisione.

Una riflessione diversa può avvenire nei cosiddetti gruppi formali e patrimoniali, nei quali le singole unità non possono (per caratteristiche storiche, geografiche, culturali) riconoscersi in medesimi e comuni valori e principi.

In questi casi la descrizione dell'identità del gruppo potrebbe, in primo luogo, indicare se esistono prassi che favoriscono la realizzazione di un'identità unitaria di gruppo; viceversa, occorre descrivere i motivi e le circostanze che portano alla formazione di un'identità non unitaria. È possibile

---

(3) In merito alle diverse tipologie di stakeholder si rimanda al Capitolo 5.

che laddove non esista una condivisione di valori e principi comuni sia forte la volontà di trovare e utilizzare strumenti che favoriscano una crescita in tal senso. Anche tali aspetti rappresentano un argomento da approfondire nell'ambito dell'"Identità aziendale".

Il Gruppo di Ricerca ritiene che sia importante, soprattutto in questi casi, un secondo livello di riflessioni concentrato sull'impatto che la singola controllata esercita sulle informazioni che nel bilancio si stanno offrendo, al fine di determinare la rilevanza per il lettore delle informazioni fornite. Per esempio, nel descrivere la storia che caratterizza il gruppo possono essere ripercorse le tappe fondamentali che ne hanno determinato il cammino di evoluzione e che hanno costituito le fasi fondamentali per la realizzazione dello stesso. In questo senso, il contributo apportato dalle singole controllate è rilevante solo nella misura in cui le stesse abbiano condiviso le fasi di questo percorso, in genere senza implicare la necessità di ripercorrere i tratti storici di ognuna delle stesse. Se però singoli contesti storici o particolari avvenimenti relativi a una o poche di esse hanno avuto una rilevanza determinante sulla conformazione del gruppo nel suo assetto attuale, allora è opportuno illustrare anche questi elementi, in ragione della rilevanza degli stessi al fine di una chiara e completa descrizione del gruppo.

La stessa logica può essere applicata alla descrizione della cultura, dei valori e dei principi di riferimento per l'impresa: le informazioni da fornire dipendono dal tipo di influenza (e quindi dalla rilevanza) che la singola controllata ha nel gruppo, con riferimento allo specifico argomento in tema. L'apporto di ogni singola entità rileva nella misura in cui la cultura e i valori che la caratterizzano sono idonei a riflettere la totalità delle unità appartenenti al gruppo e a rappresentarlo nel suo complesso.

Nel caso di gruppi costituiti da realtà non omogenee, per cultura e valori, è auspicabile che si proceda dando evidenza

dell'identità non unitaria che caratterizza il gruppo. La descrizione di un'identità di gruppo caratterizzata da elementi differenti e da culture e principi non comuni e condivisi, in effetti, risulta la più adeguata a delineare la realtà stessa del gruppo che si presenta composto da realtà difformi e non in armonia fra di loro.

Da un punto di vista operativo, pertanto, si segnalano gli aspetti nel seguito indicati.

### *1. Valori e principi condivisi*

Il Gruppo di Ricerca suggerisce di delineare i valori e i principi di riferimento che sono riconosciuti dal gruppo nel suo complesso. Sarebbe opportuno anche sottolineare eventuali criticità nella condivisione degli stessi o l'esistenza di unità economiche relative con culture e comportamenti atipici, spiegando le motivazioni che originano tali disarmonie.

Nel caso esistano strumenti formalizzati di identificazione dei valori (per esempio carta dei valori, codice etico) è importante presentarli sinteticamente e fornire i riferimenti per accedere a una consultazione completa degli stessi.

### *2. Modalità di diffusione dei valori*

Un aspetto particolarmente interessante da sottolineare riguarda il percorso di formazione e diffusione dei valori di gruppo e la loro condivisione tra le diverse unità. Qualora esista un progetto di definizione partecipata dei principi, il Gruppo di Ricerca ritiene importante descriverne le modalità di attuazione, attraverso, per esempio, l'illustrazione delle iniziative realizzate al riguardo. In questo senso possono essere utili indicatori quantitativi come il numero di incontri e di soggetti coinvolti, o la descrizione relativa all'utilizzo di particolari strumenti appositamente studiati.





## Capitolo 4

# IL RENDICONTO DEL VALORE AGGIUNTO



#### 4.1. *Premessa*

La grandezza *valore aggiunto* misura la ricchezza prodotta dall'impresa nell'esercizio, con riferimento agli stakeholder che partecipano alla sua distribuzione. Ne consegue che la sezione in cui viene rendicontata tale grandezza consente di legare l'area della rendicontazione contabile a quella della rendicontazione extra-contabile. Tale sezione, infatti, viene considerata dallo standard di base del GBS quale elemento essenziale del bilancio socio-ambientale.

Recenti ricerche hanno evidenziato come, soprattutto a livello di gruppo, il rendiconto del valore aggiunto sia spesso assente all'interno dei bilanci socio-ambientali<sup>(1)</sup>. Due sono le possibili cause di questa assenza:

1) il *gap* dello standard GBS in relazione al bilancio socio-ambientale di gruppo, che in questa sede il Gruppo di Ricerca cerca di approfondire;

2) il frequente ricorso a standard internazionali, in modo particolare al GRI, che poco peso danno alla rendicontazione del valore aggiunto.

La comunità finanziaria, che rappresenta uno dei principali destinatari del bilancio socio-ambientale di gruppo, pare inoltre poco attenta alla riclassificazione del conto economico, per preferire altri livelli di informazione di natura prevalentemente extra-contabile.

In realtà, il rendiconto del valore aggiunto, ove redatto in modo contabilmente corretto, secondo le indicazioni dello standard di base del GBS e con le considerazioni presentate in questo documento dal Gruppo di Ricerca, ha in sé notevoli potenzialità, soprattutto per quanto riguarda l'analisi della ricchezza distribuita ad alcune particolari tipologie di interlocutori, primi fra tutti gli azionisti di minoranza, che

---

<sup>(1)</sup> Cfr. ANDREAS M. (a cura di), *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2007.

rappresentano certamente la principale specificità del bilancio socio-ambientale di gruppo.

#### 4.2. *I contributi sul tema di associazioni, gruppi di studio, enti nazionali o internazionali*

##### 4.2.1. *Il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale*

Lo standard di base del GBS prevede che lo schema di *produzione e distribuzione del valore aggiunto*

«rappresenta il principale tramite di relazione con il bilancio di esercizio e rende evidente l'effetto economico (o economicamente esprimibile) che l'attività d'azienda ha prodotto sulle principali categorie di stakeholder».

Il processo di calcolo, nel rispetto del principio di *autonomia*, riclassifica i dati del conto economico in modo da evidenziare la produzione e la successiva distribuzione del valore aggiunto agli stakeholder di riferimento.

La differenza sostanziale tra rendiconto del valore aggiunto e conto economico, che deve essere recepita anche a livello di piano dei conti, riguarda il diverso livello di dettaglio di talune voci di costo e di ricavo, al fine di una più precisa evidenziazione dell'effettiva distribuzione della ricchezza prodotta e della sua destinazione. Per facilitare la preparazione del rendiconto del valore aggiunto è, infatti, necessario che il sistema informativo contabile supporti un ampio insieme di informazioni che permetta di "scomporre" ogni voce di costo o di ricavo al fine di imputarle correttamente nella determinazione delle poste intermedie del rendiconto finale. A tal fine, lo standard di base del GBS propone puntuali "schemi di traslazione dal conto economico di esercizio ai prospetti del valore aggiunto".

In particolare, come suggerisce lo standard, il rendiconto del valore aggiunto si suddivide in due parti distinte:

— il prospetto di determinazione del valore aggiunto, individuato dalla contrapposizione dei ricavi e dei costi intermedi;

— il prospetto di riparto del valore aggiunto, ricomposto quale sommatoria delle remunerazioni percepite dagli interlocutori interni all'impresa e delle liberalità esterne.

Il rendiconto del valore aggiunto, a differenza del conto economico, non si chiude con un saldo, ma è costituito da due parti bilancianti: la creazione di valore — che può essere anche denominato “conto economico a valore aggiunto” — e la sua destinazione. Tali parti comportano che il totale del valore aggiunto prodotto venga poi ripartito tra i vari stakeholder.

Il Gruppo di Ricerca fa presente che il termine “destinazione” appare forse più corretto rispetto alla più utilizzata espressione “distribuzione”, in quanto nel prospetto di destinazione del valore aggiunto sono compresi anche gli eventuali utili portati a riserva, che non rappresentano un valore distribuito *stricto sensu*, ma piuttosto un valore destinato alla patrimonializzazione (autofinanziamento) dell'impresa. Il risultato d'esercizio, ove positivo, viene infatti visto come ricchezza destinata alla remunerazione del capitale di rischio per la parte distribuita agli azionisti e all'autofinanziamento per la parte accantonata a riserva. In caso di risultato d'esercizio negativo, il Gruppo di Ricerca ritiene che lo stesso possa essere considerato come consumo di patrimonio netto dovuto alla remunerazione di stakeholder diversi dai conferenti capitale di rischio.

#### 4.2.2. *Gli altri standard di rendicontazione*

Il rendiconto del valore aggiunto viene esplicitamente previsto solo dagli standard del GBS e del Gruppo Comunità e Impresa (costituito nel 1996) <sup>(2)</sup>. Altri standard, in par-

---

<sup>(2)</sup> GRUPPO COMUNITÀ E IMPRESA, *Il bilancio sociale - Qualità Sociale e Stakeholder Management*, Milano, 1999.

ticolare quelli di IBS, ABI e GRI, suggeriscono rappresentazioni integrative o differenti delle dinamiche economiche d'impresa.

Il modello IBS (1998) è stato elaborato dall'Istituto Europeo per il Bilancio Sociale ed è stato uno dei primi modelli a diffondersi anche in Italia per la redazione dei bilanci sociali. Tra le sezioni del documento, lo standard prevede il "rendiconto di valore", ossia un insieme di informazioni di carattere economico-finanziario che rappresentano l'anello di congiunzione tra il bilancio sociale e il bilancio d'esercizio. Più analiticamente, tale rendiconto è composto da: *financial highlights*, stato patrimoniale riclassificato, conto economico riclassificato, indici di gestione, calcolo del valore aggiunto.

Il modello dell'ABI — Associazione Bancaria Italiana — nel 2001 recepisce ampiamente le linee guida dell'IBS e adotta la sezione del rendiconto di valore come parte fondamentale del proprio documento.

Mentre GBS, IBS e ABI adottano un approccio contabile all'analisi economica da rappresentare nel bilancio socio-ambientale, lo standard GRI, in particolare attraverso le più recenti *G3 Guidelines*, prevede che il documento presenti l'analisi degli impatti sulle condizioni economiche degli stakeholder e sui sistemi economici a livello locale, nazionale e globale.

All'interno di questo concetto vengono quindi ripresi:

- sia il flusso di capitali tra i vari stakeholder (e implicitamente tra l'impresa e gli stakeholder), che in qualche misura rimanda al concetto di "destinazione" del valore aggiunto tra i diversi interlocutori;
- sia i principali impatti economici dell'impresa sulla società (in questo caso il concetto si avvicina alla valutazione delle esternalità positive e/o negative che l'attività dell'azienda produce nei confronti della società).

Il GRI sottolinea, inoltre, come nella maggior parte dei casi le informazioni riguardanti le performance economico-fi-

nanziarie di un'azienda siano già incluse nei bilanci, mentre non si trova traccia della valutazione del contributo che l'azienda può dare alla sostenibilità del sistema economico inteso in senso più ampio.

Al di là degli indicatori degli impatti economici indiretti (EC8-EC9), il G3 suggerisce anche indicatori diretti di performance economica (EC1-EC4) e, in particolare, individua in EC1

«il valore economico direttamente generato e distribuito, inclusi ricavi, costi operativi, remunerazioni ai dipendenti, donazioni e altri investimenti nella comunità, utili non distribuiti, pagamenti ai finanziatori e alla Pubblica Amministrazione».

Da un punto di vista formale non si parla di valore aggiunto; nella sostanza, tuttavia, osserviamo come questo indicatore si avvicini allo schema di distribuzione del valore aggiunto, nel quale si determinano le remunerazioni nei confronti del personale, dei finanziatori, della Pubblica Amministrazione, nonché le liberalità verso la collettività e l'autofinanziamento prodotto.

#### 4.3. *Potenzialità e limiti del rendiconto del valore aggiunto*

Un'ampia letteratura ha già analizzato le potenzialità del rendiconto del valore aggiunto e sulla stessa si rileva una sostanziale convergenza di vedute; peraltro, il Gruppo di Ricerca ritiene che possano essere individuate due differenti criticità, strutturali e interpretative.

##### 4.3.1. *Criticità strutturali*

Le criticità strutturali sono legate alle informazioni effettivamente evidenziabili nel rendiconto. In altri termini, è necessario porsi l'interrogativo circa l'effettivo *plus* informativo ricavabile dal rendiconto del valore aggiunto per le imprese

in generale e per i gruppi aziendali in particolare. Ancora, affinché questa particolare struttura del conto economico sia effettivamente in grado di riflettere la socialità dell'azienda o del gruppo aziendale, è necessario che il rendiconto del valore aggiunto sia del tutto integrato con le altre parti del documento, con particolare riferimento all'analisi degli interlocutori e al perimetro del bilancio socio-ambientale nel caso di un rendiconto di gruppo.

È necessario, infatti, partire dalla consapevolezza che il rendiconto del valore aggiunto è il risultato di un processo di riclassificazione e reinterpretazione dei valori economico-reddituali derivanti dalla gestione dell'impresa.

Se il rendiconto del valore aggiunto derivasse dalla semplice riclassificazione dello schema di conto economico, buona parte delle potenzialità informative si perderebbero, in quanto non sarebbe possibile disaggregare le varie voci in esso contenute attribuendole ai vari stakeholder. Affinché tali potenzialità si possano esprimere, è quindi necessario strutturare un piano dei conti in funzione della successiva costruzione del rendiconto del valore aggiunto, in modo che questo sia direttamente connesso alla contabilità generale. Così facendo, sarebbe possibile attribuire in modo certamente più preciso la ripartizione del valore aggiunto alle varie categorie di stakeholder.

In ogni caso, il Gruppo di Ricerca ritiene che il rendiconto del valore aggiunto non possa in alcun modo essere considerato esaustivo, ma solo integrativo di un ulteriore livello informativo: quello relativo alla "Relazione sociale". Il problema si sposta quindi al superiore livello del sistema informativo aziendale, che deve essere funzionale a un'effettiva capacità della sezione del "Rendiconto del valore aggiunto" di fornire ulteriori informazioni rispetto al tradizionale conto economico.

In secondo luogo, si segnala come alcuni importanti aspetti della gestione aziendale non trovino spazio, se non



in minima parte, nel conto economico e, conseguentemente, nel rendiconto del valore aggiunto. Si pensi, per esempio, alla problematica della rilevazione contabile e dell'evidenziazione in bilancio dei piani di *stock option*, che incidono solo lievemente sul conto economico, o addirittura ne sono escluse, e alla possibilità di evidenziare all'interno del conto economico la distribuzione di valore agli *azionisti di minoranza* e agli *azionisti di maggioranza*. La situazione appena accennata è particolarmente "sensibile" nel momento in cui l'azionista di riferimento si pone "al di fuori" del perimetro di consolidamento. Il problema riguarda, per esempio, il trasferimento di valore da un gruppo all'altro e, soprattutto, come tale trasferimento viene evidenziato nel valore aggiunto. L'esempio più semplice può essere il trasferimento del patrimonio immobiliare di un gruppo a una società immobiliare inserita all'interno del perimetro di consolidamento dell'altro gruppo, ovvero esclusa da entrambi i bilanci consolidati.

Va inoltre richiamata l'attenzione sul fatto che queste operazioni di trasferimento non necessariamente sono regolate a condizioni di mercato. In altri termini, essendo rinvenibile (di fatto) un rapporto di controllo, sebbene non evidenziato da un consolidamento dei due gruppi, le controparti non sono autonome e indipendenti e, quindi, difficilmente si riesce a desumere se le condizioni contrattuali derivino da una trattativa "di mercato", ovvero siano funzionali a un trasferimento di risorse da un gruppo all'altro.

Emerge, quindi, la criticità del rendiconto del valore aggiunto nel fornire informazioni in presenza di un conto economico volutamente sintetico in relazione ad alcune dinamiche di gestione; si fa riferimento, in particolare, alla distribuzione di ricchezza all'azionista di riferimento (per importi che vadano oltre la mera distribuzione di dividendi), al management (in termini non solo di emolumenti, ma anche di

*fringe benefit* e piani di remunerazione su base azionaria) e, naturalmente, agli azionisti di minoranza.

#### 4.3.2. *Criticità interpretative*

Il rischio a cui spesso si va incontro è quello di considerare la ripartizione del valore aggiunto come informazione esaustiva in relazione al più vasto rapporto che intercorre tra l'azienda — ovvero il gruppo aziendale — e il contesto nel quale essa opera.

Talvolta si commette l'errore di considerare il riparto del valore aggiunto prodotto come obiettivo finale e non, invece, strumentale al raggiungimento delle più complesse finalità della rendicontazione sociale. Va inoltre precisato che, nella ripartizione del valore aggiunto, la discrezionalità dell'azienda appare tendenzialmente modesta, in quanto buona parte del riparto risulta del tutto vincolata (almeno nel breve periodo). Ne consegue che distribuzione vincolata e discrezionale richiedono criteri di lettura differenti.

Nel primo caso risulta difficile individuare una coincidenza tra distribuzione di ricchezza e obiettivi della gestione. In altri termini, salvo casi del tutto particolari, risulta difficile che l'obiettivo di un gruppo sia distribuire ricchezza ai dipendenti sotto forma di salari e stipendi, trattandosi di un obbligo contrattuale. Diverso il discorso di una distribuzione ulteriore, determinata non tanto da un vincolo contrattuale, ma nell'ambito di una scelta discrezionale derivante dalle politiche di responsabilità sociale adottate dal gruppo.

Considerazioni analoghe e, se possibile, ancora più nette si possono formulare per interlocutori quali i finanziatori, percettori di oneri finanziari, e Pubblica Amministrazione, percettrice di imposte e tasse.

L'approccio è ben differente, invece, per le eventuali distribuzioni discrezionali. Si pensi, per esempio, alle risorse destinate alla collettività o alla tutela dell'ambiente. Qui non vi sono obblighi di legge o contrattuali *strictu sensu*. Esistono, invece, obblighi che derivano dal patto, esplicito o implicito, stretto con gli interlocutori e fatto proprio dal vertice strategico nel momento in cui sono definiti gli obiettivi di breve, medio e lungo periodo.

Le precedenti considerazioni hanno portato il Gruppo di Ricerca a elaborare la seguente tabella nella quale, accanto a ogni interlocutore, è evidenziato se si tratta di un percettore di distribuzione vincolata o non vincolata di valore aggiunto.

Tabella 4.1. - *Stakeholder e natura della distribuzione di valore aggiunto*

Stakeholder	Natura della distribuzione
Dipendenti e Collaboratori	Prevalentemente vincolata. Eventuale discrezionalità nella sovra-remunerazione (per esempio formazione, quota costo nido aziendale a carico dell'azienda)
Finanziatori	Vincolata
Pubblica Amministrazione	Vincolata
Collettività	Discrezionale
Azionisti di minoranza	Discrezionale, ma a sua volta vincolata al risultato di esercizio
Manager	Discrezionale e non necessariamente legata al risultato di esercizio, ovvero al valore prodotto
Azionisti di maggioranza	Discrezionale e non necessariamente legata al risultato di esercizio, ovvero al valore prodotto
Azienda, gruppo	Discrezionale, ma legata al risultato dell'esercizio
Ambiente	Discrezionale

Con riferimento ai limiti interpretativi è necessario soffermarsi sul rapporto che esiste tra la prima parte del rendiconto, volta a evidenziare quanto valore l'impresa ha generato, con la seconda parte, ovvero, il riparto del valore creato. Certamente la prima parte del prospetto va letta, anzitutto, secondo un tipico approccio di analisi dell'*efficienza*,

secondo il quale il risultato prodotto, espresso in termini di valore aggiunto, viene confrontato con le risorse consumate.

La seconda parte del prospetto non rappresenta invece, come talvolta viene erroneamente considerata, l'area dell'*efficacia*. Si ritiene che anche nel riparto del valore aggiunto sia necessario ragionare in termini di efficienza, soprattutto per quanto riguarda la distribuzione vincolata. Con riferimento, invece, alla distribuzione non vincolata, è necessario *in primis* evidenziare come essa dipenda non solo dalla quantità in valore assoluto di valore aggiunto generato, ma anche dalla quantità di distribuzione vincolata, il cui eventuale incremento, a parità di valore aggiunto, va inevitabilmente a comprimere la distribuzione discrezionale.

A ciò si deve aggiungere la considerazione che nemmeno la distribuzione discrezionale può essere letta in termini di efficacia. Il Gruppo di Ricerca ritiene opportuno ricordare, ancora una volta, che la distribuzione di valore aggiunto non rappresenta un obiettivo aziendale, ma uno strumento: altro non si tratta che di allocazione di risorse.

A tal proposito, si fa presente il seguente esempio. Se in un'ottica di miglioramento del rapporto con i dipendenti, funzionale a una riduzione del *turnover* volontario, un'impresa potenzia la formazione, la concessione di part-time e istituisce un nido aziendale, il suo rendiconto del valore aggiunto evidenzierà una maggior distribuzione di ricchezza, ma nulla sarà in grado di dire circa i risultati effettivamente conseguiti, che possono essere espressi in termini di percentuale di *turnover* e quindi con un dato che non discende dalla contabilità.

Le seguenti ipotesi di ripartizione del valore aggiunto al tempo  $T_1$  e  $T_2$ , che evidenziano come la distribuzione vincolata, a parità di valore aggiunto, vada a comprimere la distribuzione discrezionale, consentono ulteriori considerazioni.

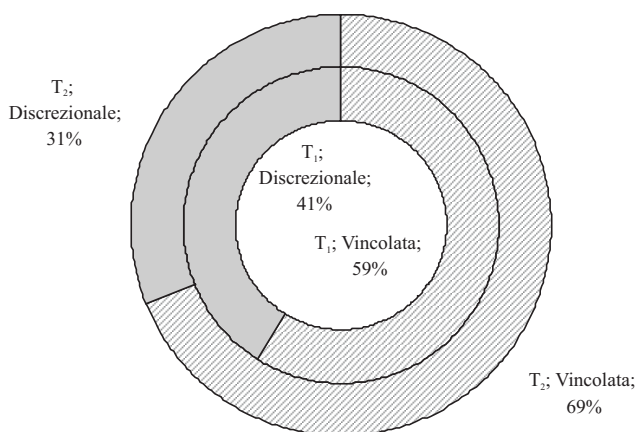
## Esempio 1 - Ipotesi di ripartizione del valore aggiunto

Stakeholder	Riparto Valore Aggiunto	
	Tempo $T_1$	Tempo $T_2$
Dipendenti	300	350
Finanziatori	190	250
Ente pubblico	100	90
Collettività-ambiente	40	20
Azionisti di minoranza	60	60
Management	45	35
Azionisti di maggioranza	150	150
Azienda, gruppo	100	40
Ambiente	15	5
Totale	1.000	1.000

Nell'esempio, il valore aggiunto prodotto è pari a 1.000 in entrambi i periodi, mentre la sua distribuzione varia nel primo periodo ( $T_1$ ) rispetto al secondo ( $T_2$ ).

In  $T_2$ , a fronte di una costanza di valore aggiunto creato, si è verificato un aumento del costo del lavoro, interamente dovuto a un rinnovo contrattuale, e un incremento degli oneri finanziari, dovuto da un lato a un aumento del costo del capitale di debito e, dall'altro, a un aumento dei debiti in valore assoluto.

È facile concludere che tale situazione determina uno spiazzamento di quella parte di distribuzione di ricchezza legata al saldo della prima parte del rendiconto del valore aggiunto, ossia al valore aggiunto generato. Suddividendo tale distribuzione in vincolata (dipendenti, finanziatori ed ente pubblico) e non vincolata (le restanti voci), l'effetto è ancora più evidente.

Figura 4.1. - Confronto esempio  $T_1$  e  $T_2$ 

Nella lettura della sezione “Rendiconto del valore aggiunto” appare, quindi, importante un’analisi dell’intero prospetto e non del solo riparto. In altri termini, dai semplici esempi riportati sembra evidente il legame tra efficienza, in linea di massima analizzabile nella prima parte del prospetto, ed efficacia. Quest’ultimo aspetto non trova, peraltro, una risposta esaustiva nella seconda parte del prospetto, in quanto, come già detto, qui possiamo individuare solamente un’allocazione di risorse.

In questi termini, il rendiconto del valore aggiunto rappresenta sì una rilettura in chiave sociale del tradizionale dato economico, ma certamente non nel senso di “coprire” l’area della rendicontazione sociale — o extracontabile — quanto, piuttosto, come anello di collegamento tra informazione economico-finanziaria e informazione sociale.

Il rendiconto del valore aggiunto di per sé non è quindi in grado di fornire un effettivo *plus* informativo, se non a condizione che le informazioni in esso contenute siano af-

fiancate da altri dati quantitativi, in grado di misurare la complessiva performance sociale dell'impresa.

#### 4.4. *Proposta operativa*

Alla luce delle considerazioni fino a qui riportate, il Gruppo di Ricerca suggerisce alcune indicazioni al fine di migliorare la capacità informativa della sezione del “Rendiconto del valore aggiunto” all'interno dei bilanci socio-ambientali di gruppo.

Accanto a informazioni di carattere strutturale, ovvero riconducibili ai contenuti imputabili al rendiconto del valore aggiunto, il Gruppo di Ricerca ritiene che all'interno di questa sezione possano essere comprese altre due tipologie di informazioni: la prima riguarda la necessità di inserire un paragrafo introduttivo della sezione volto ad acclarare gli aspetti di specie metodologica; la seconda è da ricondurre alla necessità di descrivere le operazioni infragruppo, sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo.

##### 4.4.1. *Introduzione metodologica*

Il Gruppo di Ricerca ritiene che, per meglio rispettare i principi di *trasparenza, comprensibilità, chiarezza, intelligibilità e verificabilità*, nella costruzione della sezione sul valore aggiunto sia necessario anteporre agli schemi di costruzione e destinazione del valore un'introduzione di carattere metodologico, nella quale siano comprese le informazioni di seguito riportate:

— descrizione delle finalità del rendiconto del valore aggiunto quale strumento informativo in grado di misurare direttamente la quantità di valore complessivamente prodotto e poi distribuito ad alcuni interlocutori;

— evidenziazione degli eventuali limiti del prospetto in relazione alla specifica realtà aziendale, riconducibili, per

esempio, al fatto di essere un gruppo i cui principali stakeholder di riferimento non sono quelli compresi nel rendiconto del valore aggiunto;

— descrizione della procedura contabile di consolidamento impiegata al fine di determinare il valore aggiunto prodotto;

— descrizione dell'eventuale dettaglio dei costi e dei ricavi che è stato utilizzato per la costruzione del rendiconto del valore aggiunto in riferimento a quanto suggerito nel paragrafo 4.3.1. A titolo esemplificativo, si riporta una possibile struttura di dettaglio relativa alla classificazione dei valori attinenti allo stakeholder "lavoratori dipendenti e collaboratori".

Esempio 2. - *Classificazione dei valori relativi a "lavoratori dipendenti e collaboratori"*

Voci di costo (contabilità generale)	Imputazione conto economico (art. 2425 c.c.)	Valore aggiunto	Proposta
Remunerazioni ordinarie	B) Costi della produzione 9) Per il personale a) <i>salari e stipendi</i>	Schema di <i>destinazione:</i> stakeholder "Dipendenti e collaboratori"	Schema di <i>destinazione:</i> stakeholder "Dipendenti e collaboratori"
Oneri sociali a carico dell'azienda	B) Costi della produzione 9) Per il personale a) <i>oneri sociali</i>	Schema di <i>destinazione:</i> stakeholder "Dipendenti e collaboratori"	Schema di <i>destinazione:</i> stakeholder "Dipendenti e collaboratori"
Quota TFR maturata nell'esercizio	B) Costi della produzione 9) Per il personale a) <i>TFR</i>	Schema di <i>destinazione:</i> stakeholder "Dipendenti e collaboratori"	Schema di <i>destinazione:</i> stakeholder "Dipendenti e collaboratori"
Spese formazione	B) Costi della produzione 7) Spese per servizi	Schema di <i>determinazione:</i> "costi intermedi"	Schema di <i>destinazione:</i> stakeholder "Dipendenti e collaboratori"
Asilo nido aziendale	B) Costi della produzione 7) Spese per servizi	Schema di <i>determinazione:</i> "costi intermedi"	Schema di <i>destinazione:</i> stakeholder "Dipendenti e collaboratori"
Costo per il buono pasto	B) Costi della produzione 7) Spese per servizi	Schema di <i>determinazione:</i> "costi intermedi"	Schema di <i>destinazione:</i> stakeholder "Dipendenti e collaboratori"



— descrizione e motivazione di quali società del gruppo sono state comprese nel calcolo del valore aggiunto<sup>(3)</sup>. A livello generale, il Gruppo di Ricerca auspica una perfetta omogeneità tra area di riferimento del bilancio socio-ambientale di gruppo e informazioni contenute nella sezione del “Rendiconto del valore aggiunto”;

— descrizione e motivazione di ogni eventuale diversa classificazione degli stakeholder rispetto all’esercizio precedente;

— descrizione e motivazione di ogni eventuale più analitica descrizione e ripartizione del valore aggiunto prodotto rispetto all’esercizio precedente;

— indicazione della persona/ufficio di riferimento competente in materia che ha collaborato alla predisposizione del documento e che si rende disponibile per eventuali chiarimenti richiesti da particolari stakeholder.

#### 4.4.2. *Operazioni infragruppo*

Tra le unità del gruppo possono sussistere relazioni di varia natura (commerciale, finanziaria e operativa) e alcune di queste possono concretizzarsi in una iscrizione di poste patrimoniali (crediti e debiti), di poste economiche (costi, ricavi, utili e perdite), nonché di conti d’ordine (garanzie, impegni, rischi) nei rispettivi bilanci.

Il lettore del bilancio di gruppo non trova nelle sintesi economico-finanziarie consolidate l’impatto esercitato da questo tipo di operazioni, in quanto vengono eliminate mediante opportune scritture di consolidamento. I principi contabili ricordano, infatti, come gli utili e le perdite derivanti da operazioni effettuate tra le imprese incluse nel consolidamento devono essere eliminati. Poiché la finalità del bilancio consolidato e, indirettamente, anche del bilancio socio-ambientale di

---

(3) Per un maggior dettaglio e chiarimento di rinvia al Capitolo 2.

gruppo, è la rappresentazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'intero gruppo, il risultato economico conseguito deve essere quello generato dall'attività del gruppo nei confronti dei terzi e non quello che le singole società hanno realizzato operando tra di loro.

Il Gruppo di Ricerca ritiene che ai fini di una rendicontazione completa ed efficace rivolta a tutti gli stakeholder, il bilancio socio-ambientale di gruppo debba fornire informazioni concernenti l'impatto economico esercitato da tali operazioni interne al gruppo, con l'intento di evidenziare l'entità del fenomeno e il conseguente apprezzamento, da parte del lettore del documento, delle connesse politiche aziendali.

Le operazioni di questo tipo possono essere suddivise in base a due criteri:

#### *Natura del rapporto*

— rapporti commerciali, relativi ad acquisti e vendite di beni (materie prime, merci, immobili) tra le società del gruppo;

— rapporti relativi a contratti di prestazione di servizi (assicurativi, tecnici, organizzativi, legali, contabili, amministrativi, e così via);

— rapporti di natura finanziaria, rappresentati da finanziamenti e/o investimenti tra le società del gruppo.

#### *Tipologia delle operazioni*

— operazioni infragruppo, ovvero operazioni effettuate con società controllanti, controllate, collegate e consociate;

— operazioni con parti correlate, ovvero operazioni poste in essere con altre parti correlate esterne al gruppo aziendale.

Con riferimento a questo insieme di operazioni il Gruppo di Ricerca propone di inserire in questa sezione le informazioni di seguito riportate:

— dettaglio quantitativo (misurato in Euro) delle operazioni infragruppo con il maggior dettaglio possibile, senza

venir meno al principio di chiarezza. A tal fine, si suggerisce di utilizzare il seguente schema (Tabella 4.2.).

Tabella 4.2. - Descrizione delle operazioni infragruppo

Natura del Rapporto	Tipo di operazioni		Totale	Peso %
	Infragruppo	Parti correlate		
<b>Rapporti commerciali</b>				
Crediti commerciali				
Crediti diversi				
Debiti commerciali				
Debiti diversi				
<b>Rapporti finanziari</b>				
Debiti finanziari				
Debiti e altre passività finanziarie				
Crediti finanziari				
Crediti e altre attività finanziarie				
<b>Rapporti economici</b>				
Ricavi di vendita				
Altri ricavi e proventi				
Consumi di materie e servizi				
Proventi finanziari				
Oneri finanziari				
<b>Rapporti diversi</b>				
Impegni e rischi potenziali				
Garanzie personali prestate				
Garanzie reali prestate				
<b>Totale</b>				
<b>Peso %</b>				

— dettaglio qualitativo, ovvero descrizione accurata delle operazioni infragruppo e con parti correlate. Il Gruppo di Ricerca propone di seguire la stessa suddivisione delle operazioni in precedenza evidenziata, in modo che questo dettaglio esplicativo possa permettere un'interpretazione più semplice del dato quantitativo;

— evidenziazione delle politiche di *transfer pricing*;

— descrizione degli eventuali “codici di autodisciplina” e/o “principi di comportamento” riferibili all'intero gruppo che regolamentano la procedura da seguire nel compimento di operazioni infragruppo e con parti correlate poste in essere da una qualsiasi delle società del gruppo (non solo la capogruppo), al fine di garantire il rispetto di criteri di correttezza sostanziale e procedurale.

#### 4.4.3. *Distinzione tra ricchezza vincolata e non vincolata*

Sulla base delle considerazioni sopra riportate, un primo livello migliorativo dell’informativa riguarda l’evidenziazione della distribuzione di ricchezza vincolata e di quella non vincolata.

Il Gruppo di Ricerca ritiene che all’interno della distribuzione del valore aggiunto alle varie categorie di interlocutori debbano essere forniti i due valori parziali, con la specificazione delle principali poste che assieme danno la complessiva ricchezza distribuita a quello specifico interlocutore.

È evidente, come già segnalato, che la distribuzione non vincolata dipende non solo dalla quantità in valore assoluto di valore aggiunto generato, ma anche dalla quantità di distribuzione vincolata, il cui eventuale incremento, a parità di valore aggiunto, va inevitabilmente a “comprimere” la distribuzione discrezionale. Si ribadisce, inoltre, che la distribuzione discrezionale non può essere letta in termini di efficacia: la distribuzione di valore aggiunto non rappresenta un obiettivo, ma uno strumento, in quanto si tratta di allocazione di risorse. È su questo aspetto che, quindi, l’analisi del valore aggiunto deve legarsi alle altre sezioni del documento, con particolare riferimento all’analisi della strategia aziendale e degli obiettivi che il gruppo si pone in relazione ai vari stakeholder.

Ne consegue che, in ogni caso, l’analisi della destinazione della ricchezza deve essere integrata con indicatori e parametri di carattere extra-contabile e in grado di fornire una misura del grado di effettiva efficacia della gestione nel rispetto del “contratto” che lega il gruppo ai propri stakeholder. Tali parametri possono trovare spazio nella sezione dedicata alla “Relazione socio-ambientale” (4).

---

(4) Si rinvia al Capitolo 5.

#### 4.4.4. *Diversa declinazione degli stakeholder*

Alla luce delle peculiarità dei gruppi aziendali, l'insieme degli interlocutori da individuare nel prospetto di destinazione del valore aggiunto sono:

- collaboratori e dipendenti;
- azionisti di controllo;
- manager;
- azionisti di minoranza;
- banche e investitori;
- Pubblica Amministrazione;
- comunità locale, nazionale e internazionale.

L'elenco degli interlocutori, rispetto allo schema proposto per il bilancio socio-ambientale delle aziende non strutturate a gruppo, deve essere integrato con due ulteriori categorie: gli azionisti di minoranza e i manager, soprattutto per quanto riguarda i gruppi quotati in borsa.

È vero che, come accennato, il rendiconto del valore aggiunto non è in grado di fornire informazioni complete e strutturate in relazione ai rapporti tra il gruppo e queste due categorie di stakeholder, ma l'obbligo della loro evidenziazione in sede di analisi della destinazione del valore prodotto, integrata con ulteriori parametri — anche di natura economica, ancorché non contabile (come ad esempio la destinazione dell'EVA) — consentirebbe certamente un miglior livello di trasparenza e chiarezza della rendicontazione aziendale.

Inoltre, per meglio monitorare l'andamento della gestione nel rispetto del principio di *comparabilità*, il Gruppo di Ricerca ritiene necessario ricorrere all'esposizione dei dati riferiti all'anno in corso e a quello precedente.

In conclusione, tenuto conto delle considerazioni espresse nei paragrafi 4.4.3. e 4.4.4., il Gruppo di Ricerca propone il seguente schema di destinazione del valore aggiunto per i gruppi aziendali.

Tabella 4.3. - Destinazione del valore aggiunto

DESTINAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO						
	Stakeholder	Ricchezza vincolata		Ricchezza non vincolata		Totale ricchezza destinata
		anno n	anno n-1	anno n	anno n-1	anno n
<b>A. Remunerazione del personale</b>						
1. personale non dipendente	Collaboratori e dipendenti					
2. personale dipendente						
3. con separata indicazione dei compensi ai manager	Manager					
<b>B. Remunerazione della Pubblica Amministrazione</b>						
4. imposte dirette	Pubblica Amministrazione					
5. imposte indirette						
6. (al netto delle convezioni in conto esercizio)						
<b>C. Remunerazione del capitale di credito</b>						
1. interessi e oneri su prestiti bancari	Banche e Investitori					
2. interessi e oneri verso altri finanziatori						
3. interessi e oneri su leasing						
<b>D. Remunerazione del capitale di rischio</b>						
1. utile distribuito agli azionisti di controllo	Azionisti di Controllo					
2. utile distribuito agli azionisti di minoranza	Azionisti di Minoranza					
<b>E. Remunerazione dell'azienda</b>						
1. variazione delle riserve						
<b>F. Liberalità esterne</b>						
	Comunità locale, nazionale e internazionale					
<b>Valore Aggiunto Globale Netto</b>						
<b>Peso percentuale</b>		% ricchezza vincolata totale		% ricchezza non vincolata totale		100%

Capitolo 5

## LA RELAZIONE SOCIO-AMBIENTALE





## 5.1. *Premessa*

Con il termine “Relazione socio-ambientale” s’intende riferirsi alla sezione del bilancio all’interno della quale confluiscono informazioni di natura qualitativa e quantitativa attinenti ai risultati ottenuti dall’impresa in relazione agli impegni assunti e agli effetti prodotti sui singoli stakeholder e sull’ambiente.

Accanto alla descrizione dei risultati economici (che secondo la proposta del Gruppo di Ricerca trova spazio all’interno della sezione dedicata al valore aggiunto), vengono indicate anche altre “utilità” che l’impresa ha prodotto nei confronti dei singoli stakeholder, avvalendosi di misurazioni e comparazioni, di resoconti narrativi, di quadri descrittivi.

Nella “Relazione socio-ambientale” l’impresa descrive l’insieme degli effetti che l’attività ha prodotto nei confronti dei propri interlocutori, in modo che i soggetti interessati possano avere un quadro ordinato, completo ed esaustivo dell’impatto dell’operato aziendale nei confronti di terzi.

Il Gruppo di Ricerca in questo capitolo intende sottolineare l’importanza che questa sezione riveste all’interno del bilancio socio-ambientale di gruppo, con riferimento sia alle dinamiche, ovvero ai processi aziendali da attivare per la costruzione di questa sezione, sia ai contenuti intesi come set di informazioni qualitative e indicatori utili alla misurazione dell’impatto dell’attività del gruppo nei confronti degli stakeholder.

### 5.1.1. *Schemi concettuali differenti: la Stakeholder Theory e l’approccio Triple Bottom Line*

Molteplici standard per la redazione del bilancio sociale hanno proposto processi e contenuti per la predisposizione della “Relazione socio-ambientale”, muovendo però da *frame-*

*work* teorici differenti. A livello nazionale si riconosce come la *Stakeholder Theory* possa allinearsi meglio agli studi di economia aziendale, in quanto l'insieme degli interlocutori formano quell'ambiente complesso e dinamico con il quale il "sistema azienda" deve continuamente relazionarsi per mantenere quelle caratteristiche di autonomia e durabilità che lo contraddistinguono. La nascita della *Stakeholder Theory* viene attribuita a Freeman, il quale nel 1984 definisce gli stakeholder come «ogni gruppo o individuo che può influenzare il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa o ne è influenzato». Molteplici studi hanno poi arricchito questo concetto al fine di suggerire implicazioni manageriali e gestionali che permettano all'impresa di mantenere il legame con i propri stakeholder; infatti, se sotto il profilo teorico lo studio di Freeman chiarisce in maniera esaustiva il concetto di stakeholder, da un punto di vista gestionale rimangono spesso alcune perplessità: quali soggetti possiamo considerare stakeholder? Esiste un'unica definizione applicabile a tutte le aziende, oppure ogni realtà deve analizzare il proprio contesto e selezionare i soggetti che esercitano un'influenza sull'attività, o che da essa possono essere influenzati? Chi può "giudicare" la correttezza nell'inclusione/esclusione di una categoria di stakeholder?

La Teoria degli Stakeholder produce due implicazioni.

1) La prima, più di carattere manageriale/gestionale, che prescrive:

a) che gli stakeholder possano influire sulle decisioni riguardanti le strategie aziendali rispetto alle quali ripongono un interesse legittimo, anche se questo non comporta che tutti gli stakeholder prendano parte ai processi decisionali e gestionali;

b) che vi sia la necessità da parte dei manager aziendali di identificare gli stakeholder dell'organizzazione e di adottare pratiche, strutture e modelli manageriali finalizzati alla gestione delle diverse istanze da essi rappresentate.

2) La seconda fa riferimento alla domanda di *accountability* che gli stakeholder ripongono nei confronti dell'impresa, la quale risponde attraverso la costruzione del bilancio socio-ambientale, inserendo così questo documento nell'ampio dibattito sulla responsabilità sociale delle imprese (RSI).

Accanto alla *Stakeholder Theory* si è sviluppato successivamente l'approccio *Triple Bottom Line* (TBL), suggerito da John Elkington nel 1997, che osserva come le imprese devono essere in grado di adottare una "focalizzazione contemporanea" che sia idonea a coniugare:

- la prosperità economica;
- la qualità ambientale;
- l'equità sociale.

Nessuno di questi temi risulta particolarmente nuovo, ma la TBL è in grado di "amalgamare" queste dimensioni sotto la veste della "sostenibilità"; rendicontare secondo la TBL significa, pertanto, interagire con le tre "anime" del business: economica, sociale e ambientale, nella logica di un bilancio di sostenibilità.

## 5.2. *I contributi sul tema di associazioni, gruppi di studio, enti nazionali o internazionali*

### 5.2.1. *Il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale*

Il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, con l'emanazione del documento "Principi di Redazione del Bilancio Sociale", propone un modello che prende avvio dalla teoria degli stakeholder. L'importanza del ruolo degli stakeholder è manifesta nel carattere di *pubblicità* del documento, in quanto:

«Il bilancio sociale è un documento pubblico rivolto agli interlocutori sociali che, direttamente o indirettamente, sono

coinvolti nell'esercizio dell'attività: da un lato coloro che impiegano risorse in azienda sotto forma di mezzi patrimoniali, prestazioni di lavoro, forniture di merci e servizi, ecc., dall'altro coloro che utilizzano i risultati dell'attività aziendale e sui quali si riflette anche indirettamente tale attività».

Gli stakeholder sono i destinatari del bilancio, ovvero gli utilizzatori finali, in quanto mossi da una crescente domanda di informazioni, richiedono all'impresa di adottare una politica di comunicazione ampia e trasparente in grado di rappresentare sia i risultati reddituali e competitivi della gestione, sia gli effetti sociali connessi allo svolgimento dell'attività. Naturalmente le informazioni sui risultati sociali, così come quelli sui risultati economici, rivestono, per i differenti soggetti, importanza diversa in relazione ai contributi apportati e alle conseguenti attese che ne derivano. In linea generale, tuttavia, il bilancio sociale contribuisce a fornire e diffondere una reputazione in grado di favorire il dialogo con tutti gli stakeholder.

Il GBS, inoltre, attraverso il principio di *responsabilità*, insieme a quello di *inclusione*, invita coloro che predispongono il bilancio sociale a identificare *categorie di stakeholder* omogenee e ben definite, alle quali verrà “data voce” direttamente o indirettamente attraverso opportune metodologie d'indagine<sup>(1)</sup>. Inoltre, le informazioni prodotte nei confronti degli stakeholder deve essere *trasparente, utile, comprensibile e chiara*.

Come già osservato, nel presente capitolo è utilizzato il termine “Relazione socio-ambientale”, con il quale si intende ricomprendere tutti gli stakeholder, compreso l'ambiente. Sui contenuti di questa sezione il GBS sottolinea come accanto alla descrizione dei risultati economici — che trovano in parte già rappresentazione nella sezione del “Rendiconto del valore aggiunto” — devono essere indicate anche altre

---

(1) Per un approfondimento si rinvia al Capitolo 6.

utilità che l'azienda ha prodotto nei confronti dei singoli stakeholder, avvalendosi di misurazioni e comparazioni, di resoconti narrativi, di quadri descrittivi, di testimonianze e pareri, e di ogni altro mezzo che renda possibile la costruzione di un quadro esauriente.

L'obiettivo della "Relazione socio-ambientale" è pertanto quello di garantire ai vari stakeholder di conoscere ciò che l'impresa ha realizzato nel corso dello svolgimento della sua attività al fine di migliorare i rapporti tra stakeholder e azienda. Attraverso i contenuti espressi nella "Relazione socio-ambientale" l'impresa è infatti in grado di rafforzare o affievolire il grado di fiducia che gli interlocutori sociali riversano nei suoi confronti, definendo in via indiretta la propria competitività sul mercato.

In particolare, il GBS fissa un *contenuto minimo* della "Relazione socio-ambientale" e un'insieme di informazioni raccomandate per ogni interlocutore (Sezione 2.3.2. delle Linee Guida - Principali assunti per categoria di stakeholder).

### 5.2.2. *L'impostazione del Global Reporting Initiative*

Se, da un lato, lo standard GBS abbraccia la *Stakeholder Theory*, dall'altro l'impostazione del GRI si basa sull'approccio *Triple Bottom Line*; infatti, nelle pagine introduttive alle *G3 Guidelines* si afferma:

«L'urgenza e l'ampiezza dei rischi e delle minacce alla nostra sostenibilità collettiva, così come l'aumento delle possibilità di scelta e delle opportunità, fanno diventare la *trasparenza sugli impatti sociali, ambientali ed economici*, una componente fondamentale nella gestione di relazioni efficaci con gli stakeholder, nelle decisioni di investimento e nelle altre relazioni di mercato».

Queste poche righe sintetizzano la cultura alla base degli *asset* valoriali e procedurali definiti dalle *G3 Guidelines*, ba-

sata essenzialmente sul concetto di sostenibilità. Il bilancio di sostenibilità, pertanto, dovrebbe fornire una rappresentazione equilibrata e ragionevole degli impatti positivi e negativi dell'impresa sulla sostenibilità.

In queste linee guida non esiste una sezione dedicata alla "Relazione socio-ambientale"; piuttosto, l'intero documento è volto a misurare gli impatti economici, sociali e ambientali dell'attività aziendale. Potremmo quindi dire che, a differenza del modello GBS, le Linee Guida G3 del GRI richiamano la *Stakeholder Theory* negli assunti valoriali di *materialità* e *inclusività* al fine di rendicontare nel più ampio contesto della sostenibilità.

Mentre nell'approccio GBS gli stakeholder sono i soggetti verso i quali si ritiene necessario e opportuno rendicontare l'attività svolta, secondo il modello GRI l'impresa coinvolge gli interlocutori per la costruzione del bilancio di sostenibilità. Pertanto, gli indicatori proposti dal GRI non seguono una logica di classificazione basata su categorie omogenee di stakeholder, ma bensì adottando un approccio TBL: linea economica, sociale e ambientale.

Non esiste neppure un parallelismo tra la linea economica e i prospetti di costruzione e distribuzione del valore aggiunto proposti dal GBS, in quanto gli indicatori di performance economica descrivono sia il flusso di capitali tra i vari stakeholder, sia i principali impatti economici dell'organizzazione sulla società. Questo secondo aspetto misura l'impatto economico delle azioni poste in essere dall'impresa nei confronti di più interlocutori; pertanto, nell'approccio GBS troveremmo questa serie di indicatori dislocati nei diversi capitoli riferiti ai vari stakeholder.

### 5.3. *Proposta operativa*

In questa proposta si decide di utilizzare l'approccio della *Stakeholder Theory* in quanto più coerente con la cul-

tura economico-aziendale italiana e adottata anche dal gruppo GBS, considerato standard base per il presente Documento di Ricerca.

Sulla base delle considerazioni sopra riportate, il Gruppo di Ricerca ritiene si possa considerare come “Relazione socio-ambientale”

«l'insieme ordinata delle informazioni di natura qualitativa e quantitativa delle azioni, strategie e politiche aziendali rendicontate dal gruppo nei confronti di categorie omogenee di stakeholder e dell'ambiente».

Rimangono escluse da questa accezione le informazioni inerenti l'identità dell'azienda (*mission, vision*, valori e strategie) e le informazioni riconducibili all'analisi della dimensione economica (valore aggiunto).

### 5.3.1. *Il processo di costruzione della “Relazione socio-ambientale”*

Di seguito ci si sofferma brevemente sul processo che dovrebbe esser seguito a livello di capogruppo per strutturare la “Relazione socio-ambientale” all'interno del bilancio socio-ambientale di gruppo.

È necessario sottolineare fin d'ora come tutto il processo di costruzione della “Relazione socio-ambientale” sia da effettuare a livello di capogruppo, non come somma delle dinamiche delle singole società del gruppo, ma come processo accentrato a livello di gruppo. Da un punto di vista teorico, quindi, se c'è unitarietà, le fasi del processo di seguito elencate devono essere condotte dalla capogruppo attraverso un coinvolgimento delle singole società del gruppo.

Questa proposta, da un punto di vista operativo, riscontra un forte limite: vengono in qualche modo “eliminate” le

operazioni nelle quali una società del gruppo è cliente/fornitore della capogruppo o di un'altra società del gruppo stesso. In termini tecnici potremo quindi dire che adottando questo *approccio unitario* si perde traccia delle informazioni qualitative e quantitative delle operazioni infragruppo e si considerano, pertanto, stakeholder solo quegli interlocutori che stanno fuori dall'area di riferimento del bilancio socio-ambientale di gruppo.

### *Identificazione degli stakeholder*

La capogruppo deve definire quali sono le categorie di stakeholder alle quali il bilancio socio-ambientale di gruppo si riferisce. Questa fase è indispensabile sia per la costruzione dei prospetti di misurazione e distribuzione del valore aggiunto, sia per la misurazione degli impatti delle azioni aziendali rappresentati nella "Relazione socio-ambientale". Alla capogruppo spetta quindi il compito di interpellare le società del gruppo per capire quali interlocutori sono da considerare nella costruzione della relazione. Le modalità di ascolto e dialogo con le altre società del gruppo possono essere di vario tipo: attraverso *focus-group*, telefono, e-mail, *conference call* e così via. Tale scelta può essere compiuta cercando di stabilire il "peso relativo" delle richieste avanzate dagli stakeholder verso l'impresa ovvero coniugando:

- la legittimità delle richieste;
- il potere, ovvero la capacità degli stakeholder di influenzare le scelte dell'impresa;
- l'urgenza delle richieste.

Il ruolo degli stakeholder verso l'impresa dipende, infatti, dalla forza contrattuale che essi sono in grado di esercitare. Maggiore è questa forza, maggiore sarà l'attenzione che dovrà essere a essi riservata all'interno del bilancio socio-ambientale di gruppo.



In particolare, si ritiene che l'individuazione degli stakeholder possa trovare rappresentazione nella *mappa degli stakeholder*, che permette la rappresentazione grafica della vicinanza e/o lontananza delle istanze degli interlocutori nei confronti dell'intero gruppo. Attraverso questo strumento è infatti possibile distinguere anche tra stakeholder primari e secondari, piuttosto che interni ed esterni (a seconda dell'interpretazione che meglio si adatta alla realtà aziendale).

#### *Rendicontazione agli stakeholder*

Dopo aver definito gli stakeholder di riferimento è necessario attivare un processo di raccolta dei dati al fine di costruire indicatori quantitativi e qualitativi che siano in grado di misurare le performance economiche e sociali di gruppo.

Tale processo si inserisce all'interno delle competenze del controllo di gestione; infatti, tanto più l'impresa è dotata di un sistema informativo interno in grado di misurare e calcolare in maniera efficiente ed efficace gli *ouput* e l'*outcome* da inserire nel bilancio socio-ambientale di gruppo, tanto più il processo di raccolta dati e di rendicontazione sarà rapido.

Il processo di raccolta dati deve verificarsi a livello di ogni singola unità del gruppo nel rispetto del principio di *inclusività*, inteso come diffusa partecipazione degli stakeholder allo sviluppo del report sociale

#### *Verifica esterna*

Consiste nella possibilità che terze parti indipendenti verifichino il processo di raccolta dati ed elaborazione delle informazioni e degli indicatori, ponendo particolare attenzione alle eventuali lacune. Questa fase, in ottemperanza al principio di *trasparenza* sostenuto sia dal GBS che dal GRI, permette al bilancio socio-ambientale di gruppo di divenire un

documento attendibile, in quanto è una garanzia di credibilità nei confronti degli stakeholder riguardo al fatto che il processo con il quale sono stati raccolti i dati per la costruzione del report tende a fornire una rappresentazione completa, accurata, rilevante ed equilibrata delle performance aziendali.

### *Contenuti della rendicontazione*

Definiti gli stakeholder e il processo di raccolta dati, la capogruppo procede alla diffusione di un unico documento che permetta agli interlocutori di conoscere le performance sociali dell'intero gruppo. Affinché la comunicazione sia efficace, è necessario che raggiunga il maggior numero di stakeholder e che sia di facile comprensione da parte di tutti.

Se il processo di identificazione degli stakeholder e di raccolta dati coinvolge tutte le società del gruppo, sia pure sotto la guida operativa della capogruppo, la fase di diffusione del bilancio socio-ambientale compete solo alla capogruppo.

I contenuti da declinare nel bilancio socio-ambientale devono seguire il principio della *materialità* e della *rispondenza*, ossia devono essere frutto di una "selezione" in grado di definire la rilevanza e la significatività di ogni tema per gli stakeholder. Questa scelta include la considerazione di informazioni che vanno oltre quelle meramente finanziarie: è necessario, infatti, considerare aspetti non finanziari, *driver* di sostenibilità e loro impatti sugli stakeholder.

I principi di materialità e rispondenza permettono al gruppo di rispondere in maniera adeguata alle aspettative degli stakeholder e di essere *accountable* nei loro confronti, attivando processi di selezione e definizione delle priorità strategiche che devono riflettersi non solo nelle politiche

aziendali, ma anche nella definizione dei contenuti del report.

Questo processo permetterà agli stakeholder di prendere decisioni informate e consapevoli.

### *Benchmarking*

È l'attività di confronto del report con altre realtà e con i soggetti portatori di interesse. Questo processo può essere attivato sia a livello di capogruppo, sia a livello di ogni unità componente il gruppo aziendale (che riferisce poi alla capogruppo).

In questa fase si distinguono:

— l'attività di *confronto del bilancio socio-ambientale* con i report di altre realtà operanti nello stesso settore. A tal fine si ritiene possano essere utilizzati i *sector supplements* del GRI;

— l'attività di *confronto con gli stakeholder* attraverso lo *stakeholder engagement*, che può condurre a meglio definire le linee programmatiche future contenute nella proposta di miglioramento.

Al fine di garantire una miglior comparabilità dei dati sia nel tempo che nello spazio, è molto importante mettere il lettore del bilancio socio-ambientale nelle condizioni di poter comprendere ogni cambiamento in relazione ai principi di rendicontazione e misurazione intervenuti nel corso del tempo.

### 5.3.2. *I contenuti minimi della "Relazione socio-ambientale"*

Dopo aver stabilito le fasi del processo per la costruzione della "Relazione socio-ambientale", è necessario definirne alcuni contenuti minimi.

Innanzitutto, il Gruppo di Ricerca suggerisce di suddividere la sezione sulla “Relazione socio-ambientale” come segue:

1. L'individuazione degli stakeholder e delle aree di intervento
2. La mappa degli stakeholder individuati
3. Le dimensioni sociali
  - 3.1...
  - 3.2...
  - ...
  - 3.n ...
4. Le dimensioni ambientali

Dopo aver definito verso quali stakeholder rendicontare e dopo aver rappresentato la mappa degli stakeholder, si procede alla “misurazione” delle dimensioni sociali (da 1 a  $n$ , dove  $n$  sono il numero di stakeholder individuati) e ambientali. Pertanto, l'ambiente viene considerato come stakeholder separato rispetto agli altri, in quanto non dotato di una propria autonoma capacità di dialogo con l'impresa (stakeholder “muto”).

Fermo restando che ogni impresa è libera di individuare indicatori in grado di cogliere le proprie specificità, si ritiene in ogni caso importante che la “Relazione socio-ambientale” fornisca informazioni riguardo ai seguenti aspetti:

1) l'esplicita *identificazione degli stakeholder* a cui il bilancio socio-ambientale si riferisce, attraverso un'opportuna rappresentazione grafica (mappa) che metta in relazione l'intero gruppo con l'ambiente esterno, stabilendo anche le “priorità” degli interlocutori. Questo tipo di informazione permetterà di orientare meglio il lettore in relazione agli indicatori presentati in relazione agli stakeholder;

2) l'ordinata e completa esposizione dei fatti, delle informazioni quantitative e qualitative, delle comparazioni, dei giudizi e, più in generale, dei dati utili a descrivere la relazione

tra impegni assunti e azioni intraprese per ogni categoria di stakeholder in relazione al *raggiungimento della mission istituzionale*, nonché la misurazione delle ricadute che queste azioni hanno avuto nei confronti di ogni categoria di stakeholder;

3) l'indicazione dei *criteri di misurazione degli indicatori* per ogni categoria di stakeholder, con particolare riferimento alle problematiche di gruppo;

4) gli *indicatori* per ogni gruppo di stakeholder. Il Gruppo di Ricerca propone una griglia di indicatori (o perlomeno informazioni) peculiari per gli interlocutori di aziende strutturate a gruppo. Tali indicatori sono presentati nel paragrafo 5.3.3.;

5) le eventuali comparazioni (*benchmarking*) adatte a mettere il lettore nelle condizioni di meglio valutare le performance dell'impresa. Queste informazioni dovrebbero essere il risultato dell'attività di confronto spazio-temporale operata in sede di definizione e implementazione del processo di costruzione del bilancio socio-ambientale.

In aggiunta a queste informazioni, in sezioni separate rispetto alla "Relazione socio-ambientale" si trovano le *opinioni e i giudizi degli stakeholder* a cui si dà voce nel rispetto del principio di inclusione e gli *obiettivi di miglioramento* per l'esercizio successivo, riguardanti sia il processo di costruzione del rendiconto, sia la qualità delle informazioni offerte.

### 5.3.3. *Le peculiarità dei gruppi aziendali*

Con riferimento ai gruppi aziendali, si ritiene che una profonda riflessione debba essere compiuta nella *definizione e identificazione degli stakeholder*. È necessario, infatti, tenere presente le problematiche legate al ruolo degli *azionisti di controllo e di minoranza*, i cui interessi possono spesso divergere e di cui il bilancio socio-ambientale dovrebbe tenere conto.

Recenti analisi empiriche evidenziano la sostanziale assenza di informazioni in relazione agli azionisti di minoranza

all'interno dei bilanci sociali di gruppo<sup>(2)</sup>. Infatti, frequentemente nei bilanci socio-ambientali si riscontrano informazioni relative all'interlocutore "azionista", senza alcuna distinzione in relazione al potere decisionale di questi soggetti. Del tutto assente è, invece, la figura del manager.

Gli *azionisti* sono coloro che apportano il capitale di rischio, pertanto si attendono una remunerazione del capitale investito (e si attendono che sia tendenzialmente superiore a un investimento alternativo sul mercato), nonché la possibilità di incidere sulla gestione aziendale. Nella complessa realtà dei gruppi aziendali riveste un ruolo non trascurabile l'*azionista di minoranza*, il quale partecipa solo marginalmente alla definizione delle scelte aziendali e ha quindi spesso un ruolo passivo. A maggior ragione, richiede da un lato una tutela più elevata, dall'altro elementi per una valutazione compiuta del proprio investimento. Lo spirito che anima tale interlocutore è, infatti, prevalentemente — o esclusivamente — finanziario. Gli azionisti di minoranza ricercano un'informazione chiara sulla performance finanziaria, anche in relazione alle politiche riguardanti i trasferimenti infragruppo.

Il ruolo dei *proprietari* assume connotati differenti a seconda che l'impresa sia a carattere familiare (uno/pochi proprietari) oppure si avvicini al modello *public company*. In questo secondo caso, infatti, l'interesse degli azionisti alla gestione è molto limitato, in quanto essa è affidata ai manager che di fatto hanno il pieno "controllo" in termini decisionali del gruppo. In questo senso, quindi, il potere "volitivo" è completamente affidato a soggetti non proprietari che gestiscono l'impresa e le cui remunerazioni molto spesso sono legate al raggiungimento di risultati economici coerenti con gli obiettivi dei detentori del capitale di comando. È necessario,

---

(2) ANDREAS M. (a cura di), *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2007.

dunque, analizzare le aspettative di manager e azionisti in relazione alla struttura proprietaria dell'impresa; soprattutto nelle *public company* è importante che la "Relazione socio-ambientale" evidenzi i complessivi rapporti tra i *top manager* e l'impresa, in particolare per quanto riguarda il trasferimento di valore tra il gruppo e tale stakeholder.

Tenuto conto di quanto accennato, con riferimento ai gruppi aziendali il Gruppo di Ricerca propone di identificare, oltre all'ambiente, le categorie di stakeholder indicate nella Figura 5.1.:

Figura 5.1. - *Categorie di stakeholder*

<i>Stakeholder interni primari</i>	<i>Stakeholder interni secondari</i>
Collaboratori e dipendenti Azionisti di Controllo Manager	Azionisti di Minoranza
Fornitori e Partner Commerciali Banche e Investitori Attuali e potenziali Clienti	Pubblica Amministrazione Comunità locale, nazionale e internazionale Altri stakeholder
<i>Stakeholder esterni primari</i>	<i>Stakeholder esterni secondari</i>

Per ogni categoria di stakeholder il Gruppo di Ricerca, allineandosi allo standard di base del GBS, al Documento di Ricerca n. 2 "Indicatori di Performance per reporting e rating di sostenibilità" e al Documento di Ricerca n. 5 "Gli Indicatori di Performance nella Rendicontazione Sociale", integrando opportunamente in relazione ai gruppi aziendali, individua e propone, a titolo esemplificativo, gli indicatori di seguito riportati (integrativi, ma non sostitutivi, rispetto a quelli già declinati nello standard GBS). Si segnala, inoltre, come alcuni indicatori possano essere presenti tra più stakeholder, in quanto soggetti differenti possono essere interessati ai medesimi KPI (*Key performance indicators*).

## Le dimensioni sociali

Tabella 5.1. - Collaboratori e dipendenti

<i>Aspetti</i>	<i>Descrizione e indicatori qualitativi</i>	<i>KPI quantitativi proposti</i>
Composizione e caratteristiche	Descrizione del profilo demografico e culturale dei collaboratori di tutto il gruppo, evidenziando le peculiarità ritenute tali per ogni società.	Numero dipendenti e collaboratori suddiviso per Paese di operatività del gruppo e incidenza % sul totale. Numero dipendenti, collaboratori, part-time, full time, a tempo determinato o indeterminato e incidenza % sul totale. Creazione netta di forza lavoro per Paese e settore di attività. Tasso di turnover del personale.
Remunerazioni e benefici	Descrizione delle politiche, dei programmi e dei piani di incentivo sui risultati a livello di gruppo e di singola società (se rilevante/pertinente). Descrizione dei benefici integrativi. Descrizione dell'attenzione alle politiche di conciliazione famiglia-lavoro (asili nido, gestione orari, ecc.). Copertura degli obblighi assunti in sede di definizione del piano pensionistico.	Costo del personale (suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo). Retribuzione media pro-capite per categoria (suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo). Incremento medio retribuzioni (suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo) e confronto con inflazione nei vari Paesi. Valore medio e complessivo benefit erogati ai collaboratori (suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo).
Salute e sicurezza	Descrizione delle politiche e dei programmi a livello di gruppo in tema di prevenzione degli incidenti, formazione e notificazione. Applicazione e declinazione delle politiche stabilite dalla capogruppo su ogni società del gruppo.	Numero incidenti sul lavoro (suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo). Indice di frequenza infortuni (suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo). Durata media assenze per infortuni. Numero ore di formazione sulla sicurezza.



<i>Aspetti</i>	<i>Descrizione e indicatori qualitativi</i>	<i>KPI quantitativi proposti</i>
		Costo corsi formazione sulla sicurezza (suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo). % partecipanti corsi formazione sulla sicurezza.
Formazione	Descrizione delle politiche e dei programmi di formazione. Percorsi di carriera, gestione del capitale intellettuale. Per ogni aspetto evidenziare le differenze relative a ogni società del gruppo.	Ore di formazione annua per categoria di lavoratori (suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo). Costo complessivo formazione annua per categoria di lavoratori. Numero di stage offerti.
Diversità e Pari opportunità	Descrizione delle politiche e dei programmi di pari opportunità (suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo). Descrizione delle possibilità lavorative offerte ai disabili (indipendente dagli obblighi di legge).	% dipendenti per sesso e categoria. Retribuzione media per sesso e categoria. Avanzamenti di carriera (confronto uomini e donne). Numero disabili o appartenenti a categorie protette.
Relazioni industriali	Descrizione delle politiche e dei programmi. Ruolo della rappresentanza sindacale nelle diverse società e attività del gruppo (società operative vs. finanziarie e/o immobiliari).	% iscritti al sindacato per società del gruppo e tipo di sindacato. % ore assemblea o permessi sindacali o scioperi su totale ore lavoro.
Comunicazione	Descrizione delle politiche di comunicazione aziendale (a livello di gruppo). Descrizione delle forme di tutela del <i>whistle blowing</i> .	Numero di accessi alla rete intranet suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo. Numero segnalazioni/reclami/suggerimenti ricevuti dai dipendenti.

<i>Aspetti</i>	<i>Descrizione e indicatori qualitativi</i>	<i>KPI quantitativi proposti</i>
Clima aziendale	Descrizione delle indagini di clima aziendale, evidenziando quali società del gruppo sono state coinvolte, su quali temi e implicazioni future.	% dipendenti a cui è stato somministrato questionario (suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo). Adesione al questionario (suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo). Punteggio medio soddisfazione dipendenti (suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo).
Cultura	Descrizione delle differenze culturali che esistono nel caso in cui alcune società del gruppo siano operative a livello internazionale. Descrizione delle eventuali indagini di clima aziendale.	Numero di indagini di clima aziendale suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo.

Tabella 5.2. - *Fornitori e partner commerciali*

<i>Aspetti</i>	<i>Descrizione e indicatori qualitativi</i>	<i>KPI quantitativi proposti</i>
Composizione e caratteristiche	Descrizione delle caratteristiche dei fornitori per settore, tipologie di acquisti (servizi, materie), distribuzione geografica. Distinzione dei fornitori per natura e Paese con indicazione di quelli con peso maggiore in termini di costo degli acquisti (distinzione tra beni e servizi). Descrizione dei rapporti di natura commerciale tra le varie società del gruppo.	Numero totale di fornitori (con indicazione dei 10 più grandi in termini di fatturato). % acquisti tra società del gruppo. % acquisti per settore e area geografica.
Sistemi di qualità	Descrizione delle politiche e dei programmi di promozione dei fornitori.	Numero di fornitori certificati ISO 9001 o altro. % fornitori certificati su fornitori totali.

<i>Aspetti</i>	<i>Descrizione e indicatori qualitativi</i>	<i>KPI quantitativi proposti</i>
	Coinvolgimento dei fornitori nei programmi di qualità totale. Coinvolgimento dei fornitori nei programmi di certificazione della qualità.	% società del gruppo (con le quali si svolgono operazioni infragruppo di specie commerciale) certificate.
Standard lungo la catena di fornitura	Descrizione delle politiche e dei piani intrapresi dal gruppo per porre attenzione circa il rispetto degli standard lungo tutta la catena di fornitura. Selezione/diffida di fornitori che rispettano/non rispettano tali standard.	Numero controversie in relazione agli standard. Numero esclusioni fornitori per non rispetto dello standard nel tempo. Numero fornitori certificati SA8000. % fornitori certificati SA8000 su totale fornitori. % fornitori non certificati. % fornitori con altre certificazioni.
Gestione delle relazioni	Descrizione delle politiche e dei piani intrapresi dal gruppo per gestire il rapporto fiduciario e la stabilità dei rapporti nel tempo con i fornitori.	Numero fornitori abituali. Durata media dei contratti di fornitura dei fornitori abituali. % pagamenti eseguiti entro i termini contrattuali. Numero controversie e/o suggerimenti sul prodotto. Numero controversie e/o suggerimenti sulle condizioni contrattuali. Tasso di incidenza reclami.

Tabella 5.3. - Azionisti di controllo

<i>Aspetti</i>	<i>Descrizione e indicatori qualitativi</i>	<i>KPI quantitativi proposti</i>
Composizione e caratteristiche	Descrizione della compagine societaria. Descrizione dei rapporti di controllo con le altre società del gruppo. Descrizione dei diversi tipi di azioni, diritti di voto, patti di sindacato.	Numero soci. Numero nuovi soci. Numero soci “storici” e numero di anni del rapporto societario. Composizione del Capitale Sociale. Composizione del Capitale Sociale per area geografica. Numero soci con ruolo operativo/decisionale all’interno del gruppo.

<i>Aspetti</i>	<i>Descrizione e indicatori qualitativi</i>	<i>KPI quantitativi proposti</i>
Remunerazioni degli azionisti di controllo	Descrizione dei piani e delle politiche del gruppo in relazione alle dinamiche economico-finanziarie a diretto impatto su reddito, patrimonio e dividendi. Analisi delle dinamiche legate al patrimonio del gruppo.	Dividendo per categorie di azioni. Utile per azione. Andamento quotazione titolo. Fatturato netto. EBIT, EBITDA, ROE. Valore del patrimonio netto.
A agevolazioni riservate ai soci	Descrizione delle politiche del gruppo in relazione alle agevolazioni concesse ai soci.	Numero programmi di agevolazione ai soci. % soci che aderiscono alle agevolazioni. Numero di prodotti/servizi inseriti nei programmi di agevolazione distinti per società, Paese di appartenenza e tipologia di prodotto/servizio. Misurazione del vantaggio economico diretto del socio che aderisce al programma.

Tabella 5.4. - Azionisti di minoranza

<i>Aspetti</i>	<i>Descrizione e indicatori qualitativi</i>	<i>KPI quantitativi proposti</i>
Composizione e caratteristiche	Descrizione della compagine societaria. Descrizione dei diversi tipi di azioni, diritti di voto, patti di sindacato.	Numero soci. Numero nuovi soci. Composizione del Capitale Sociale. Composizione del Capitale Sociale per area geografica.
Remunerazioni degli azionisti di minoranza	Descrizione dei piani e delle politiche del gruppo in relazione alle dinamiche economico-finanziarie a diretto impatto su reddito, patrimonio e dividendi. Analisi delle dinamiche legate al patrimonio del gruppo.	Dividendo per categorie di azioni. Utile per azione. Andamento quotazione titolo. Fatturato netto. EBIT, EBITDA, ROE. Valore del patrimonio netto. Numero di acquisti/vendita del flottante (“attrattività di mercato”).

<i>Aspetti</i>	<i>Descrizione e indicatori qualitativi</i>	<i>KPI quantitativi proposti</i>
Agevolazioni riservate ai soci	Descrizione delle politiche del gruppo in relazione alle agevolazioni concesse ai soci.	Numero programmi di agevolazione ai soci. % soci che aderiscono alle agevolazioni. Numero di prodotti/servizi inseriti nei programmi di agevolazione distinti per società, Paese di appartenenza e tipologia di prodotto/servizio. Misurazione del vantaggio economico diretto del socio che aderisce al programma.
Partecipazione al governo	Descrizione degli assetti e delle politiche di Corporate Governance. Presenza nel Consiglio di Amministrazione e nel collegio sindacale di consiglieri rappresentanti le minoranze. Natura dei comitati. Rapporti tra le minoranze e gli organi di controllo. Descrizione delle operazioni infragruppo tra società con business differenti. Descrizione di eventuali altre forme di partecipazione al governo del gruppo con la possibilità di esprimere opinioni e giudizi sulle scelte strategiche.	Numero di soci di minoranza che partecipano alle assemblee. Numero di soci di minoranza che partecipano alle riunioni del Consiglio di Amministrazione. Numero di soci di minoranza che partecipano ai comitati.

Tabella 5.5. - *Manager*

<i>Aspetti</i>	<i>Descrizione e indicatori qualitativi</i>	<i>KPI quantitativi proposti</i>
Composizione e caratteristiche	Descrizione dei manager. Caratteristiche anagrafiche (età, formazione, nazionalità dei manager). Relazione dei manager tra le società del gruppo.	Numero dei manager. Età media dei manager (suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo). Scolarizzazione dei manager (suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo). Nazionalità dei manager (suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo). Turnover dei manager. Legame tra manager e azionisti di controllo.
Remunerazioni e benefit	Descrizione delle politiche retributive dei manager. Descrizione dei benefit riservati ai manager. Descrizione dei piani di incentivazione.	Retribuzione media annua lorda dei manager suddivisa per società/Paese di operatività del gruppo. Valore dei premi di produzione erogati ai manager suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo. Valore dei <i>fringe benefit</i> erogati ai manager suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo.
Pari opportunità	Ruolo delle donne tra i manager.	% delle donne tra i manager. % delle donne negli organi decisionali.

Tabella 5.6. - *Pubblica Amministrazione*

<i>Aspetti</i>	<i>Descrizione e indicatori qualitativi</i>	<i>KPI quantitativi proposti</i>
Imposizione fiscale	Descrizione delle tipologie di imposte (dirette, indirette) che il gruppo è tenuto a pagare con evidenza delle differenti pratiche fiscali e tributarie in atto nei Paesi nei quali il gruppo opera.	<p>Ammontare complessivo delle imposte pagate tra le società del gruppo per ente destinatario.</p> <p>Ammontare complessivo delle tasse pagate tra le società del gruppo per ente destinatario.</p> <p>Importo delle agevolazioni/contributi ricevuti per società del gruppo.</p> <p>Numero dei contenziosi tributari intercorsi durante l'esercizio.</p> <p>Valore dei contenziosi tributari intercorsi durante l'esercizio.</p>
Rapporti contrattuali	Descrizione delle relazioni di carattere contrattuale con la P.A. Analisi della soddisfazione.	<p>Numero presenza in albi fornitori di P.A.</p> <p>Numero concessioni/autorizzazioni ottenute per svolgimento attività d'impresa.</p> <p>Numero partecipazioni azionarie da parte di società del gruppo in aziende servizi pubblici locali.</p>
Condivisione di valori	Descrizione di progetti comuni svolti con la P.A. Declinazione delle scelte strategiche "influenzate" da eventuali normative (fiscali, sociali, ambientali) vigenti in diversi Paesi in cui opera il gruppo.	<p>Numero progetti.</p> <p>Valore progetti.</p> <p>Numero di progetti di collaborazione in tema di promozione della tutela ambientale.</p>

Tabella 5.7. - Banche e investitori

<i>Aspetti</i>	<i>Descrizione e indicatori qualitativi</i>	<i>KPI quantitativi proposti</i>
Composizione e caratteristiche	<p>Descrizione della tipologia di finanziatori dell'intero gruppo e rapporto tra ogni società e il principale istituto affidante.</p> <p>Descrizione della tipologia di finanziamenti.</p> <p>Descrizione dei rapporti con banche estere (numero degli istituti affidanti, affidamento e/o deposito medio).</p>	<p>Ammontare del debito per tipologia di finanziatori (suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo).</p> <p>Ammontare del debito per tipologia di finanziamento (suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo).</p> <p>Numero e ammontare primi 10 finanziatori (concentrazione del debito).</p>
Remunerazione del debito	<p>Descrizione del costo dell'indebitamento suddiviso per società del gruppo, istituto affidante e tipologia di finanziamento.</p>	<p>Ammontare totale remunerazioni del capitale di debito (suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo).</p> <p>Costo medio mensile remunerazioni del capitale di debito (suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo).</p> <p>Incidenza degli oneri finanziari complessivi sul valore della produzione (suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo).</p> <p>Incidenza degli oneri finanziari complessivi sul fatturato (suddiviso per società/Paese di operatività del gruppo).</p>
Gestione delle relazioni	<p>Descrizione delle politiche e dei piani intrapresi dal gruppo per gestire il rapporto fiduciario e la stabilità dei rapporti nel tempo con i finanziatori.</p>	<p>Numero finanziatori abituali.</p> <p>Durata media dei contratti di fornitura dei fornitori abituali.</p> <p>Numero e ammontare delle movimentazioni bancarie per diversi istituti di credito per le varie società del gruppo.</p> <p>Numero controversie totali e importo.</p> <p>Numero controversie risolte e importo.</p> <p>Numero, tipologia e ammontare del debito dei nuovi finanziatori.</p>



<i>Aspetti</i>	<i>Descrizione e indicatori qualitativi</i>	<i>KPI quantitativi proposti</i>
Investor relation	Descrizione dell'insieme delle politiche di <i>investor relation</i> .	Numero incontri con investitori per società del gruppo. Numero incontri <i>face-to-face</i> per società del gruppo.

Tabella 5.8. - *Attuali e potenziali clienti*

<i>Aspetti</i>	<i>Descrizione e indicatori qualitativi</i>	<i>KPI quantitativi proposti</i>
Composizione e caratteristiche	Descrizione della tipologia di clienti per mercati serviti e distribuzione geografica. Descrizione delle politiche del gruppo per sviluppare nuovi mercati. Descrizione dei rapporti di natura commerciale tra le varie società del gruppo.	Numero dei clienti per tipo di mercato. Fatturato derivante dai primi 10 clienti % nuovi prodotti e/o clienti su fatturato. % vendite tra società del gruppo. % vendite per settore e area geografica.
Dimensione economica della relazione	Descrizione dei piani e delle politiche del gruppo rivolte al mercato. Definizione delle caratteristiche di prodotto (potenzialità e limiti del prodotto/servizio erogato).	Fatturato (suddiviso per ogni società del gruppo, per area geografica, per settore di attività, linea di prodotto). Quota di mercato del gruppo. Numero e valore delle vendite dei nuovi prodotti/servizi offerti al mercato.
Gestione delle relazioni	Descrizione delle politiche e dei piani intrapresi dal gruppo per gestire il rapporto fiduciario e la stabilità dei rapporti nel tempo con i clienti. Descrizione delle politiche per assicurare la salute e la sicurezza del consumatore nell'uso di prodotti e servizi.	Numero clienti abituali. Numero clienti persi sul totale clienti attivi. Numero nuovi clienti. % fatturato da nuovi clienti. % pagamenti incassati entro i termini contrattuali. Valore della <i>brand awarness</i> . Numero controlli di qualità sul prodotto. Numero test di sicurezza prodotti. % componenti atossici/antiallergici nei prodotti.

<i>Aspetti</i>	<i>Descrizione e indicatori qualitativi</i>	<i>KPI quantitativi proposti</i>
		<p>Numero di conformità a codici volontari, etichette di prodotto o altro che il gruppo è qualificato a utilizzare oppure ha ricevuto.</p> <p>Numero di non conformità a codici volontari, etichette di prodotto o altro.</p>
Soddisfazione	<p>Descrizione delle iniziative di <i>customer satisfaction</i>.</p> <p>Gestione dei reclami.</p>	<p>Punteggio medio di <i>customer satisfaction</i>.</p> <p>Numero e tipologia di clienti intervistati.</p> <p>Numero e valore delle controversie e/o suggerimenti sul prodotto.</p> <p>Numero e valore delle controversie e/o suggerimenti sulle condizioni contrattuali.</p> <p>Numero di reclami sollevati da associazioni di consumatori e/o organismi competenti che regolano la sicurezza dei prodotti e dei servizi.</p> <p>Tasso di incidenza reclami da clienti.</p> <p>Percentuale di crediti insoluti sul totale crediti.</p>

Tabella 5.9. - *Comunità locale, nazionale e internazionale*

<i>Aspetti</i>	<i>Descrizione e indicatori qualitativi</i>	<i>KPI quantitativi proposti</i>
Iniziative e contributi alla comunità	<p>Descrizione della soggetti beneficiari delle liberalità del gruppo.</p> <p>Descrizione ed eventuale misurazione degli effetti quantificabili delle iniziative intraprese.</p>	<p>Valore delle liberalità (suddiviso per ogni società del gruppo) per tipologia di soggetti e/o settore.</p> <p>Incidenza delle liberalità sul fatturato.</p> <p>Valore delle sponsorizzazioni (suddiviso per ogni società del gruppo) per tipologia di soggetti e/o settore.</p> <p>Incidenza sponsorizzazioni sul fatturato.</p> <p>% erogazioni sul totale (suddiviso per ogni società del gruppo) per tipologia di soggetti e/o settore (sport, cultura, istruzione, assistenza, ricerca, ecc.).</p>

<i>Aspetti</i>	<i>Descrizione e indicatori qualitativi</i>	<i>KPI quantitativi proposti</i>
		<p>% sponsorizzazioni (suddiviso per ogni società del gruppo) per tipologia di soggetti e/o settore.</p> <p>Valore delle erogazioni (suddiviso per ogni società del gruppo) per tipologia di soggetti e/o settore.</p> <p>Ammontare iniziative promozionali con impatto sociale (suddiviso per ogni società del gruppo) per tipologia di soggetti e/o settore.</p> <p>Incidenza delle iniziative promozionali con impatto sociale sul fatturato.</p>
Coinvolgimento del personale nella comunità	Descrizione delle politiche e dei programmi per incentivare il ruolo dei dipendenti nella comunità (volontariato).	<p>% personale coinvolto sul totale del personale suddiviso per categoria contrattuale.</p> <p>Totale complessivo delle ore rese disponibili.</p>
Benessere economico e sociale	Descrizione delle politiche e dei programmi attuati dal gruppo al fine di migliorare/aumentare il benessere della collettività di riferimento.	<p>Numero personale dipendente di ogni società del gruppo appartenente alla regione/provincia/comune di riferimento sul totale del personale dipendente.</p> <p>Numero assunzioni di ogni società del gruppo sul totale persone in cerca di lavoro nel territorio di riferimento.</p> <p>% fornitori di ogni società del gruppo appartenente alla regione/provincia/comune di riferimento sul totale fornitori.</p> <p>% acquisti di ogni società del gruppo da aziende appartenenti alla regione/provincia/comune di riferimento sul totale fatturato.</p> <p>Investimenti per lo sviluppo di infrastrutture nella comunità di riferimento.</p>

*Le dimensioni ambientali*Tabella 5.10. - *Ambiente*

<i>Aspetti</i>	<i>Descrizione e indicatori qualitativi</i>	<i>KPI quantitativi proposti</i>
Materiali	Descrizione delle politiche e dei programmi per ridurre i consumi e riutilizzare materiali riciclati e scarti industriali esterni.	Consumi di materiale per tipologia (a livello di gruppo e poi dissociato per ogni società del gruppo). % delle materie prime che costituiscono rifiuti o scarti.
Energia	Descrizione delle politiche e dei programmi per aumentare l'efficienza energetica, utilizzare fonti di energia rinnovabili, ridurre i consumi. Descrizione delle eventuali politiche/azioni di risparmio energetico.	Consumi diretti e indiretti per fonte di energia (rinnovabile e non) suddivisi per società/Paese di operatività del gruppo. % energia proveniente da fonti rinnovabili suddivisa per società/Paese di operatività del gruppo. Andamento dei consumi energetici nel tempo con distinzione degli impianti a basso impatto.
Acqua	Descrizione delle politiche e dei programmi per ridurre i consumi idrici, riutilizzare e riciclare l'acqua.	Impatti ambientali dei principali prodotti e servizi. Consumo in m <sup>3</sup> . % di riuso e/o riciclo dell'acqua.
Emissione e scarichi	Descrizione delle politiche e dei programmi per ridurre le emissioni e gli scarichi.	Emissioni di gas (CO <sub>2</sub> e altri).
Rifiuti	Descrizione delle politiche e dei programmi di raccolta differenziata, trattamento dei rifiuti tossici e altro.	Quantità di rifiuti prodotti. % di rifiuti riciclati.
Gestione dell'ambiente	Descrizione dei piani e dei programmi di politiche ambientali.	Ammontare degli investimenti ambientali. Numero e importo delle sanzioni per il non rispetto delle normative ambientali.

Capitolo 6

## LO STAKEHOLDER ENGAGEMENT



## 6.1. Premessa

Dalla pubblicazione del lavoro di Freeman del 1984 gli studi in tema di stakeholder si sono sempre più indirizzati verso l'approfondimento di *relazioni interattive, reciprocamente impegnate e sensibili che costituiscono il contesto in cui si svolge il business moderno e creano la base per la trasparenza e la responsabilità (accountability)*. In tale prospettiva di analisi, diventa imprescindibile per le aziende definire le proprie strategie tenendo conto dei molteplici gruppi di interesse e delle variegate relazioni che da essi possono scaturire, col fine di coinvolgere tutti gli interlocutori nella complessità della gestione aziendale (*stakeholder engagement*).

L'osservazione muove dalla consapevolezza dell'esigenza improrogabile per le aziende di superare la semplice *apertura* agli stakeholder (attraverso, per esempio, la diffusione di informazioni e comunicazioni sulla propria attività) per attivare, invece, modalità strutturate di *ascolto* e di *dialogo* con gli stessi. Tale dialogo può arrivare anche a vere e proprie forme di co-progettazione e di partecipazione dei diversi soggetti al processo decisionale dell'impresa, predisponendo un vero e proprio *contesto dinamico* di interazione, rispetto reciproco, dialogo e cambiamento.

È inevitabile la ricerca di questo nuovo approccio da parte di unità economiche che, di fronte a continui cambiamenti ambientali, sociali, politici ed economici, ricoprono più che mai un ruolo critico e importante.

In altre parole, lo *stakeholder engagement* crea una modalità di relazione caratterizzata da responsabilità reciproca, condivisione di informazioni, dialogo e un impegno continuo a risolvere insieme i problemi, nella consapevolezza dell'importanza del *coinvolgimento degli stakeholder nel processo di creazione di valore a lungo termine*.

È evidente, infine, come il processo di coinvolgimento degli interlocutori assuma rilevanza e criticità di fronte a una realtà complessa quale quella del gruppo aziendale.

Con riferimento alla composizione del bilancio socio-ambientale, il Gruppo di Ricerca suggerisce che la parte relativa alla descrizione delle iniziative implementate per coinvolgere gli interlocutori costituisca, indipendentemente dalla rilevanza assunta, una specifica sezione integrativa dell'intero documento.

Alla luce di queste brevi premesse, il presente capitolo affronta le problematiche relative alla definizione del processo e degli strumenti di *stakeholder engagement* svolto a livello di singola unità, per affrontare successivamente come tale attività può estrinsecarsi a livello di gruppo.

## 6.2. *I contributi sul tema di associazioni, gruppi di studio, enti nazionali o internazionali*

### 6.2.1. *Il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale*

Lo standard di base del GBS prevede (paragrafo 2.3.4. - “Giudizi e opinioni degli stakeholder”) che il documento possa contenere, nell’ambito della sezione dedicata alla “Relazione socio-ambientale”, una sezione integrativa (qualora assuma un’importanza rilevante) riferita al processo e agli strumenti dello *stakeholder engagement*<sup>(1)</sup>. In particolare, in essa deve essere inserita la

«descrizione qualitativa e quantitativa dei risultati che l’azienda ha ottenuto in relazione agli impegni assunti e ai programmi realizzati e degli effetti prodotti sui singoli stakehol-

---

(1) Il contenuto dei principi del GBS sul tema dello *stakeholder engagement* rispecchia l’impostazione seguita dall’Istituto per il Bilancio Sociale (IBS).



der, [...] avvalendosi di misurazioni e comparazioni, di resoconti narrativi, di quadri descrittivi, di testimonianze e pareri, e di ogni altro mezzo che renda infine possibile la costruzione di un quadro esauriente».

Il documento, inoltre, inserisce tra gli elementi essenziali della “Relazione socio-ambientale” (2) «le opinioni e i giudizi degli stakeholder a cui si dà voce all’interno del bilancio sociale nel rispetto del principio di inclusione».

Riferimenti più espliciti si hanno, quindi, nell’ambito della descrizione del contenuto della *sezione integrativa* relativa ai giudizi e alle opinioni degli interlocutori. Lo *stakeholder engagement* viene qui definito come uno strumento di dialogo da esplicitare già nel *primo impianto di bilancio sociale*; in particolare, si osserva che:

— è importante pensare a un coinvolgimento quanto meno degli interlocutori che l’impresa ritiene fondamentali;

— non vengono prescritti criteri assoluti e predefiniti di coinvolgimento, ma degli stessi è necessario informare nell’ambito del bilancio socio-ambientale;

— gli strumenti di coinvolgimento possono essere implementati per tutti gli stakeholder, per un campione o per una rappresentanza degli stessi;

— l’oggetto del coinvolgimento può riguardare gli *aspetti valoriali di partenza* e, in special modo, la gestione aziendale e le performance sociali da essa scaturite.

In conclusione, il GBS a oggi lascia molta discrezionalità nella scelta del processo e degli strumenti di coinvolgimento degli interlocutori aziendali; tuttavia, si richiama l’importanza e la necessità di inserire nel bilancio socio-ambientale la descrizione delle iniziative e degli strumenti utilizzati ai fini del

---

(2) Per approfondimenti si veda il Capitolo 5.

rispetto dei principi di redazione in termini di *trasparenza*, *inclusione* e, quindi, *completezza* informativa.

### 6.2.2. *L'Associazione Bancaria Italiana*

Particolare attenzione al tema oggetto di questo capitolo viene dedicata dall'Associazione Bancaria Italiana (ABI) nell'ambito delle "Linee Guida operative sulla Responsabilità sociale d'impresa in banca". Lo *stakeholder engagement* viene definito come

«il processo attraverso il quale la banca si confronta periodicamente con i propri attori di riferimento per verificare le aspettative e, su queste basi, valutare se e come rivedere il proprio modo di operare ri-orientando proprie strategie, programmi e azioni».

In questo senso, lo *stakeholder engagement* ha l'obiettivo di migliorare, da un lato, le relazioni tra la banca e gli stakeholder e, dall'altro, i livelli di responsabilità sociale della stessa, col fine di creare e mantenere relazioni basate sulla fiducia. In particolare, il coinvolgimento degli interlocutori permetterebbe di:

- approfondire le aspettative legittime degli stakeholder, discutere con gli stakeholder questioni rilevanti nei rapporti con la banca, al fine di individuare scenari comuni di interessi;
- comunicare e far comprendere le decisioni della banca;
- consultare il parere degli stakeholder sui risultati della banca;
- anticipare e gestire i conflitti;
- acquisire informazioni utili per la presa di decisioni strategiche;
- costruire consenso e fiducia.

### 6.2.3. *L'impostazione del Global Reporting Initiative*

Il GRI richiama il tema dello *stakeholder engagement* prevalentemente con riferimento al processo di redazione e al contenuto del rapporto di sostenibilità. In particolare, nelle *G3 Guidelines* si legge che lo stesso documento di sostenibilità deve essere considerato, tra l'altro, come uno strumento di coinvolgimento degli stakeholder con lo scopo di ottenere *input utili per i processi aziendali*. Nell'ambito dei principi di definizione del contenuto del report, si evidenzia come *inclusività* degli interlocutori significhi anche implementazione di processi di coinvolgimento al fine di comprendere le loro aspettative e i loro legittimi interessi. Le diverse forme di coinvolgimento (dialogo, comunicazione dei processi di attività) attuate attraverso strumenti quali media, studi elaborati dalla comunità scientifica o attività di collaborazione con gli interlocutori, possono fornire informazioni utili, da un lato, per prendere decisioni in merito al processo di reporting, dall'altro, per avere lo specifico scopo di comunicare il processo di preparazione del bilancio. In tal senso, i processi di coinvolgimento devono basarsi su approcci, metodi e principi sistematici e comunemente accettati.

Il fatto di non prevedere una sistematica attività di coinvolgimento può condurre a un documento di rendicontazione socio-ambientale inadeguato e poco credibile. Viceversa, un coinvolgimento regolare garantisce momenti di comunicazione e scambio, responsabilizzando l'impresa verso tutti gli stakeholder e, pertanto, rafforzando la fiducia tra gli stessi e la credibilità del processo di *reporting*. Ai fini della verifica della validità delle informazioni contenute nel rapporto di sostenibilità è necessario che l'impresa consideri sia il risultato dei processi di *engagement*, sia le aspettative della società in senso lato, ovvero non direttamente rilevabili dai processi di coinvolgimento attuati.

Con riferimento al contenuto del rapporto di sostenibilità, il GRI specifica che dovrà essere documentato l'approccio utilizzato per definire gli stakeholder coinvolti, le modalità, la tempistica e il modo in cui detto coinvolgimento ha influenzato il contenuto del report nonché le attività intraprese *in tema di sostenibilità*. In particolare, le informazioni minime da fornire riguardano (*Governance, impegni e coinvolgimento degli stakeholder*):

— l'elenco dei gruppi di interlocutori con cui l'impresa svolge attività di coinvolgimento (comunità, società civile, clienti, azionisti e finanziatori, fornitori, dipendenti, altri lavoratori e loro sindacati);

— i principi seguiti per identificare e selezionare i principali interlocutori con i quali intraprendere l'attività di coinvolgimento;

— gli strumenti utilizzati per l'attività di coinvolgimento degli stakeholder (sondaggi, focus group, *community panel*, *corporate advisory panel*, comunicazioni scritte, strutture del management/sindacato e altro), con la specifica della frequenza per tipologia di attività sviluppata e per gruppo di interlocutori (dovrà anche essere indicato se una o più attività di coinvolgimento sono state intraprese durante il processo di reporting);

— gli argomenti chiave e le criticità emerse dal processo di coinvolgimento e il modo con cui l'impresa ha reagito a tali criticità.

In definitiva, l'obiettivo di fondo espresso dal GRI, con riferimento all'implementazione di processi di *stakeholder engagement*, è quello di comprendere adeguatamente il fabbisogno informativo degli interlocutori al fine di rendicontare nella maniera più trasparente, completa e chiara i processi e i risultati della gestione aziendale affinché il report sia utile per tutti gli interessati. È chiaro, pertanto, che tale processo debba essere, anzitutto, preso in considerazione

con specifico riferimento al procedimento di rilevazione, classificazione, aggregazione e presentazione delle informazioni socio-ambientali; tuttavia, lo standard non manca di sottolineare, anche se con brevità, l'importanza del coinvolgimento degli interlocutori ai fini delle scelte rivolte alla gestione aziendale.

#### 6.2.4. *I principi fissati da AccountAbility*

Perseguendo l'obiettivo principale di promuovere l'*accountability* di aziende, di enti o associazioni (operanti nel settore pubblico o in quello privato) per lo *sviluppo sostenibile*, l'*Institute of social and ethical accountability*, nell'ambito della serie AA1000, ha redatto e pubblicato uno specifico documento inerente lo *stakeholder engagement* (AA1000SES) che vuol essere uno standard di riferimento (generalmente applicabile) per la progettazione, l'implementazione, la verifica di qualità e la comunicazione del processo di coinvolgimento degli stakeholder. In esso si legge che: «assicurare il diritto di essere ascoltati a coloro che sono influenzati o possono influenzare le attività di un'organizzazione e obbligare quest'ultima a farsi carico di queste aspettative», conduce l'organizzazione stessa a una migliore gestione in termini di sviluppo sostenibile<sup>(3)</sup>. In sintesi, l'obiettivo è quello di promuovere e incoraggiare pratiche di coinvolgimento degli interlocutori da parte di un «gran numero di utenti, siano esse imprese, organizzazioni della società civile, pubbliche amministrazioni», fornendo uno standard che possa guidare le stesse verso l'im-

---

<sup>(3)</sup> Il documento continua (p. 10) «Ne accresce la conoscenza e la legittimazione; i valori che sono affermati o creati dal dialogo rafforzano la sua reputazione e la sua statura etica. Perché ciò accada, tali diritti e doveri hanno bisogno di essere stabiliti e messi in pratica in modo credibile ed efficace».

plementazione efficace ed efficiente (miglioramento della *qualità*) di questo processo.

Il documento è composto da sei sezioni:

- 1) introduzione allo *stakeholder engagement*;
- 2) illustrazione dello scopo dello standard;
- 3) definizione dei termini utilizzati;
- 4) individuazione dei requisiti di un coinvolgimento di qualità;
- 5) guida ai requisiti;
- 6) presentazione dei criteri per valutare la qualità del processo di coinvolgimento.

Sono inoltre presenti alcuni allegati che forniscono informazioni a chiarimento e integrazione dei concetti esposti nel corpo del documento.

In definitiva, la proposta di *AccountAbility* va oltre gli aspetti strettamente connessi alla redazione di un documento di rendicontazione socio-ambientale (coinvolgimento trasversale a tutta l'organizzazione); infatti, lo standard è rivolto a processi di coinvolgimento, interno o esterno, funzionale (per esempio *customer care*), o relativo a specifiche tematiche (per esempio diritti umani), e che utilizzano tecniche che possono riguardare aspetti inerenti un singolo stakeholder (microlivello) o l'intera società (macrolivello). Più che ai singoli strumenti o tecniche, particolare attenzione è posta al processo di coinvolgimento degli interlocutori sociali strutturato in ottemperanza ai tre principi comuni a tutta l'impostazione degli standard AA1000: rilevanza, completezza e rispondenza.

Con funzioni di complementarietà rispetto all'AA1000-SES, nel 2005 è stato pubblicato, a seguito di una collaborazione tra *AccountAbility*, *United Nations Environment Programme* (che ha dato il via al progetto) e *Stakeholder Research Associate*, "Il manuale per il professionista dello

stakeholder engagement” (4). Scopo del documento è quello di

«offrire una “guida” alle imprese per accrescere la loro conoscenza, capacità e legittimazione nell’intraprendere il coinvolgimento degli stakeholder, nella consapevolezza che il coinvolgimento degli stakeholder deve essere elevato da mero strumento di gestione del rischio a un elemento profondamente radicato nella pianificazione strategica aziendale».

Non si tratta di un documento sostitutivo degli standard già presenti sul tema ma, piuttosto, di una guida pratica per consolidare e sviluppare i *framework* già utilizzati dalle imprese.

Dopo un’introduzione al documento, le principali parti riguardano:

1) gli obiettivi strategici dell’impresa, in relazione alle diverse categorie di interlocutori, individuati in base alle loro priorità;

2) i diversi livelli di coinvolgimento e le modalità con cui si analizzano le relazioni esistenti, le risorse disponibili e i legami organizzativi;

3) gli aspetti inerenti competenze interne e esterne e le modalità con cui viene assicurata a tutti i soggetti coinvolti la possibilità di partecipare al processo;

4) le diverse tecniche di coinvolgimento a partire dagli obiettivi perseguiti;

---

(4) Questo manuale (volume 2) affianca il volume 1 intitolato “Guida alle prospettive dei professionisti sullo stakeholder engagement”, entrambi pubblicati nell’ambito de “Il manuale dello stakeholder engagement”. Il volume 1 offre informazioni sulle singole prospettive dei diversi gruppi di interlocutori ed è il risultato di un’indagine effettuata su 24 aziende al fine di comprendere i principali metodi di coinvolgimento utilizzati e i problemi che esse si trovano a fronteggiare.

5) le modalità con le quali dare seguito ai risultati del coinvolgimento, anche in termini di garanzia agli stakeholder della qualità degli sforzi sostenuti.

È indubbia l'utilità operativa di questi documenti sia per imprese che si apprestano ad avviare un processo di *stakeholder engagement*, sia per imprese che, avviato tale processo, cercano di migliorarne la qualità per raggiungere importanti risultati da un punto di vista non solo operativo ma anche strategico. Nessuna particolare osservazione, tuttavia, viene condotta in merito alle realtà dei gruppi aziendali.

### 6.3. *Il coinvolgimento degli interlocutori: processo e strumenti. Riflessioni sullo stakeholder engagement svolto dai gruppi aziendali*

È evidente la rilevanza del tema dello *stakeholder engagement* con riferimento alle singole entità aziendali; a maggior ragione il processo di coinvolgimento assume un'importanza strategica nelle realtà dei gruppi aziendali nell'ambito dei quali i rapporti da gestire sono numerosi e complessi.

Indipendentemente dal contesto in cui lo *stakeholder engagement* viene attuato, la sua efficacia, da un punto di vista operativo e strategico, è subordinata all'implementazione sistematica di una serie di fasi nel rispetto del principio dell'*inclusività* (tale principio, come già osservato, ricorre in tutti gli standard emanati in tema di responsabilità sociale d'impresa; in particolare, esso implica un riconoscimento agli stakeholder del diritto a essere ascoltati e un impegno a rendicontare agli stessi la propria attività). In particolare, seguendo l'impostazione dell'AA1000SES, sono tre le macro-fasi del processo:

- 1) progettare e pianificare il processo;
- 2) preparare e realizzare il coinvolgimento;
- 3) rispondere alle aspettative emerse e valutare la qualità del processo implementato.



Di seguito una breve analisi del contenuto di ciascuna di esse.

### *Progettare e pianificare il processo*

Primo passo fondamentale è l'*identificazione* degli stakeholder e la conseguente *mappatura* degli stessi col fine di gestire al meglio le relazioni e garantire un'*accountability* di qualità<sup>(5)</sup>. Nei casi in cui questa fase fosse già a uno stadio di maturità avanzato, allora risulta importante già a questo livello un dialogo con i propri interlocutori.

È quindi fondamentale identificare le *aree critiche* riguardanti le attività, i prodotti/servizi offerti e le sedi dove l'attività viene svolta<sup>(6)</sup>. L'identificazione dei temi rilevanti può essere condotta coinvolgendo i responsabili dell'area affari legali, della comunicazione, delle risorse umane o dell'*investor relations*. Tuttavia, è auspicabile che tale fase preveda un coinvolgimento integrale di tutti gli interlocutori.

Passo successivo alla mappatura e all'identificazione delle aree critiche, è l'individuazione e la definizione delle *strategie di stakeholder engagement* dalle quali devono essere comprensibili le motivazioni dell'*engagement*, le classi di interlocutori coinvolti e le aree oggetto del processo.

La strategia di coinvolgimento degli interlocutori dovrà concretizzarsi in un *piano di engagement* che ne permetterà l'implementazione. Da questo documento dovranno trasparire i criteri adottati per stabilire una priorità tra i diversi tipi

---

<sup>(5)</sup> AccountAbility individua i seguenti criteri per l'identificazione e la mappatura dei vari interlocutori: responsabilità, influenza, vicinanza/prossimità, dipendenza, rappresentatività, intento politico e strategico.

<sup>(6)</sup> Ovvero quei temi che sono in grado di influenzare le decisioni, le azioni e i comportamenti degli interlocutori o dell'impresa. I criteri che guidano l'individuazione delle aree critiche sono: risultati legati alle *policy* organizzative; risultati finanziari di breve periodo e vincoli di legge; norme condivise da soggetti istituzionali simili all'impresa; preoccupazioni sollevate dagli stakeholder e comportamenti messi in atto dagli stessi; norme sociali.

di coinvolgimento, i tempi e le modalità dello stesso. È opportuno che questa impostazione sia condivisa da tutti gli interlocutori dell'impresa.

### *Preparare e realizzare il coinvolgimento*

In termini operativi, l'impresa dovrà individuare le *modalità* più appropriate per attuare il coinvolgimento, alla luce delle competenze e delle risorse che gli interlocutori possono investire nel processo. In particolare, per ciascuna iniziativa di coinvolgimento dovranno essere definiti (7):

- specifici obiettivi e ambito;
- rappresentanza degli stakeholder;
- livello di coinvolgimento (passivo o attivo) (8);
- tecniche di coinvolgimento (internet, telefono, video conferenza, interazione diretta, stampa, radio, TV, oppure mix di tecniche) e di facilitazione al coinvolgimento (dibattito, convegno, mediazione);
- metodologie di coinvolgimento (per esempio ricerche, *focus group*, rappresentanza locale, interviste *one-to-one*, *forum on line*, *roadshow*, *network*, *panel* di stakeholder, meeting o forum pubblici, partnership o alleanze, progetti condivisi, iniziative o attività congiunte, *world cafe*).

La progettazione delle singole iniziative, pertanto, non può prescindere dalla considerazione di alcuni elementi quali: le modalità di coinvolgimento, le implicazioni in termini di corporate governance, la volontà degli stakeholder a essere coinvolti, i conflitti di interesse, la tempistica, le differenze culturali, la maturità dei temi individuati come rilevanti.

---

(7) ACCOUNTABILITY, *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*, 2005, p. 45.

(8) Un coinvolgimento passivo è riscontrabile nel caso in cui l'azienda si limiti a informare sulla propria attività, seppur in maniera analitica, tutti i propri stakeholder senza tuttavia che si verifichi un coinvolgimento attivo nel processo decisionale.

Definiti questi aspetti, è indispensabile condividere con gli stakeholder sia la progettazione che la realizzazione del processo.

*Rispondere alle aspettative emerse e valutare la qualità*

Una volta concluso il processo di *stakeholder engagement*, l'impresa, alla luce di risultati acquisiti, dovrà definire strategie e attività per dar risposta alle aspettative e ai bisogni emersi, dandone adeguata comunicazione. Allo stesso tempo, è opportuno definire strumenti in grado di monitorare e valutare la qualità del processo di coinvolgimento con l'eventualità di valutare e ri-mappare i propri stakeholder e ridefinire strategie e piani operativi.

Con specifico riferimento alle realtà dei gruppi aziendali, una volta definiti gli interlocutori, il processo di *stakeholder engagement* si sviluppa secondo le modalità previste per le singole unità. In altri termini, ciascuna entità appartenente al gruppo implementa specifiche politiche di coinvolgimento in funzione delle caratteristiche dell'attività svolta, dell'area geografica di riferimento e degli specifici interlocutori sociali. L'aspetto critico in tal senso è costituito, anzitutto, dalla individuazione degli stakeholder di gruppo. Infatti, un ruolo fondamentale riveste la categoria degli azionisti di minoranza e dei manager. Con riferimento agli eventuali rapporti infragruppo, rilevante potrebbe essere l'informativa relativa al coinvolgimento che la capogruppo effettua rispetto alle società controllate. D'altro canto, nell'ambito di un bilancio socio-ambientale di gruppo le informazioni da inserire dovrebbero essere, in prevalenza, relative al *gruppo* come unica entità; in tal senso è auspicabile una rendicontazione delle politiche di *stakeholder engagement* definite a livello globale.

Come già osservato, l'informativa relativa al coinvolgimento degli interlocutori dovrebbe essere fornita in una sezione integrativa al documento (indipendentemente dalla ri-

levanza assunta); in altre parole, dovrebbe seguire le parti principali dedicate all'identità aziendale, al valore aggiunto e alla relazione sociale. Le informazioni che dovrebbero essere riportate riguardano:

— le diverse categorie di stakeholder di gruppo coinvolti, per ciascuna categoria: le motivazioni di coinvolgimento e gli obiettivi perseguiti; le metodologie di coinvolgimento (per esempio: focus group, rappresentanza locale, interviste, e così via); le tecniche di coinvolgimento (ad esempio: internet, telefono, video conferenza, e così via); i risultati ottenuti in termini di processo decisionale;

— le categorie di stakeholder non coinvolti e le motivazioni che hanno condotto al non coinvolgimento (per esempio: difficoltà legate a motivazioni geografiche, settoriali, e così via).

In definitiva, dall'informativa fornita dovrebbe risultare evidente l'unitarietà o meno delle politiche di *stakeholder engagement* implementate dal gruppo inteso come unica entità economica.

Capitolo 7

## LA PROPOSTA DI MIGLIORAMENTO



## 7.1. *Premessa*

L'efficacia delle proposte di miglioramento relative al processo di rendicontazione socio-ambientale di gruppo è strettamente connessa alle iniziative di stakeholder *engagement* implementate dal gruppo stesso. È evidente, infatti, come dal dialogo con gli interlocutori emerga un giudizio sugli essenziali elementi di chiarezza espositiva, completezza, significatività delle informazioni e qualità delle singole sezioni del documento. Tuttavia, il processo di miglioramento dovrebbe riguardare non solo gli aspetti connessi all'*accountability* in senso stretto, ma anche l'insieme delle politiche aziendali attuate e programmate in tema di responsabilità sociale d'impresa. Infatti, il documento, proprio per ottemperare ai principi di redazione, dovrebbe indicare:

- gli obiettivi totalmente o parzialmente conseguiti a seguito della gestione oggetto di rendicontazione;
- i risultati non raggiunti e le iniziative gestionali da porre in essere per il raggiungimento degli stessi;
- gli eventuali nuovi obiettivi definiti alla luce dei risultati del processo di *stakeholder engagement*.

In questo capitolo il Gruppo di Ricerca conduce riflessioni in merito agli aspetti legati all'informativa relativa alla proposta di miglioramento contenuta nel bilancio socio-ambientale e facente riferimento alla realtà dei gruppi aziendali.

## 7.2. *I contributi sul tema di associazioni, gruppi di studio, enti nazionali o internazionali*

### 7.2.1. *Il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale*

I principi di redazione del bilancio sociale pubblicati dal GBS richiedono esplicitamente (paragrafo 2.3.6. — Miglioramento del bilancio sociale) che nel documento (*sezione inte-*

*grativa* nell'ambito della "Relazione socio-ambientale") sia presente una descrizione dei miglioramenti previsti per la redazione dello stesso. In particolare, si legge:

«l'azienda dovrà esprimersi anche riguardo i miglioramenti previsti per la redazione del bilancio sociale stesso. In modo particolare per le aziende alle prime realizzazioni, diviene necessario chiarire agli stakeholder il modo in cui — nelle successive edizioni del bilancio sociale — sarà possibile far aumentare completezza, trasparenza, inclusione (degli stakeholder) e pro-attività del documento».

Nelle brevi considerazioni condotte, il GBS evidenzia la necessità di un continuo "perfezionamento" del documento di rendicontazione sociale in termini, soprattutto, di *completezza, trasparenza e inclusione*.

Allo stesso tempo, tuttavia, lo standard fa riferimento a obiettivi di miglioramento anche in termini di gestione aziendale. Infatti, uno degli scopi di redazione del bilancio sociale è quello di «esporre gli obiettivi di miglioramento che l'azienda si impegna a perseguire» per l'esercizio successivo riguardanti sia il processo che il merito; inoltre, il documento deve contenere «notizie e indicazioni sugli obiettivi formulati, per rendere possibile il confronto tra i risultati raggiunti e gli obiettivi perseguiti, nonché conoscere i programmi futuri».

In definitiva, è evidente come il miglioramento debba essere inteso sia in termini di contenuto informativo del bilancio socio-ambientale, sia in termini di attività strategica e operativa dell'impresa.

### 7.2.2. *Il Global Reporting Initiative*

Le Linee Guida del GRI non riportano alcun esplicito riferimento in termini di *proposta di miglioramento* connessa sia alla redazione del documento che alla gestione futura del-



l'impresa. Una prima osservazione nel merito la si legge nella parte introduttiva del G3 in cui si dice che: «tutte le organizzazioni sono tenute ad indicare l'obiettivo del report e sono incoraggiate a descrivere i piani per l'ampliamento del report stesso nel corso del tempo». Ad avviso del Gruppo di Ricerca, tale *ampliamento* è interpretabile con riferimento ai contenuti del documento in termini di miglioramento verso la trasparenza dell'informativa e verso la completa applicazione delle Linee Guida proposte.

Altri riferimenti riguardano prevalentemente i miglioramenti in termini di performance economiche, ambientali e sociali espresse dal calcolo di indicatori del tipo KPI (*key performance indicators*). Inoltre, lo standard prevede, sempre in termini di completezza e trasparenza informativa, che per ogni aspetto analizzato e rendicontato siano indicati i «principali cambiamenti apportati a sistemi o strutture nel periodo di rendicontazione al fine di migliorare la performance».

### 7.3. Proposta operativa

Alla luce delle osservazioni precedenti, è evidente come l'inserimento nel bilancio socio-ambientale di gruppo di una sezione integrativa dedicata alle proposte di miglioramento sia opportuna; questa, infatti, costituisce uno strumento necessario ad aumentare la qualità dell'*accountability* in termini di soddisfazione delle aspettative di *disclosure* di tutti gli stakeholder. In tal senso, l'identificazione delle aree di miglioramento nel bilancio socio-ambientale incoraggia il processo di miglioramento stesso in quanto aiuta, con il supporto degli interlocutori (*engagement*), a identificare dove e in che modo il gruppo aziendale può *perfezionarsi*.

Il Gruppo di Ricerca ritiene opportuno che la parte dedicata alla proposta di miglioramento costituisca una sezione integrativa all'intero documento (e non, come già osservato, alla sezione specificatamente dedicata nella "Relazione socio-

ambientale”); in particolare, questa dovrebbe suddividersi in due parti: la prima relativa alle osservazioni riguardanti il documento di rendicontazione socio-ambientale di gruppo, ovvero relative alle linee programmatiche e alle azioni di miglioramento che s’intendono realizzare nel processo di *accountability* col fine di migliorare la qualità e la completezza delle informazioni, la chiarezza espositiva, lo stile di rappresentazione grafica e di formato, le forme di diffusione e di comunicazione<sup>(1)</sup>. La seconda dovrebbe presentare le osservazioni relative alle politiche aziendali.

Conseguentemente, il Gruppo di Ricerca ritiene opportuno che nel bilancio socio-ambientale di gruppo vengano individuate sia delle macro-aree di miglioramento, sia i vari obiettivi collocabili nell’ambito delle macro-aree stesse, con l’indicazione per ciascun obiettivo dello stadio di conseguimento. Pertanto, supposte le seguenti tre macro-aree (*processo* di rendicontazione in senso stretto, *contenuto* del bilancio e *stile* del bilancio) gli obiettivi specifici di miglioramento di un bilancio socio-ambientale di gruppo potrebbero essere:

— in merito al *processo* di rendicontazione in senso stretto:

- informatizzazione del procedimento di rilevazione, classificazione, aggregazione e presentazione delle informazioni relative alla capogruppo e alle singole unità del gruppo con particolare attenzione ai problemi legati ai diversi settori di attività in cui operano le varie unità del gruppo;
- informatizzazione del procedimento di rilevazione, classificazione, aggregazione e presentazione delle informazioni relative alla capogruppo e alle singole unità

---

(1) Nel rispetto, pertanto, dei principi generali di redazione del bilancio socio-ambientale.

- 
- del gruppo, con particolare attenzione ai problemi legati alle aree geografiche in cui hanno sede le varie unità del gruppo;
- ampliamento e miglioramento dei processi di *stakeholder engagement* (in termini di nuove categorie di interlocutori coinvolte, alla luce di una diversa o più analitica suddivisione degli stessi; risoluzione di problemi organizzativi, accentramento/decentramento del coinvolgimento);
  - nuove tecniche di diffusione e comunicazione del report;
- in merito al *contenuto* del documento:
- approfondimento o limitazioni di determinate sezioni;
  - precisazione di determinati indicatori di risultato (specificazioni, ad esempio, in merito alla procedura di calcolo e distribuzione del valore aggiunto del gruppo);
  - precisazione in termini di area di riferimento (corrispondenza o meno con l'area di consolidamento, descrizione del processo di definizione dell'area di riferimento, descrizione delle motivazioni sottostanti a eventuali esclusioni);
  - miglioramento dell'informativa relativa all'identità aziendale (precisazioni in tema di struttura e caratteristiche del gruppo, sistema di tutela delle minoranze, assetto organizzativo e così via);
  - comparazioni settoriali;
  - esplicitazione degli obiettivi perseguiti in campo socio-ambientale;
- in merito allo *stile* del documento:
- semplificazione dei concetti;
  - adozione di un linguaggio meno tecnico;

- realizzazione di sezioni dedicate ai diversi stakeholder;
- utilizzazione di grafici o schemi chiarificatori.

Gli obiettivi della seconda sezione della proposta di miglioramento, caratterizzata dalle informazioni riguardanti le azioni di miglioramento relative alle *politiche aziendali* potrebbero essere:

- miglioramento della comunicazione interna;
- rafforzamento dei sistemi di gestione per la sostenibilità;
- miglioramento della formulazione della missione;
- specifiche azioni che valorizzino i rapporti con le singole categorie di stakeholder;
- informazioni in merito alle modalità e ai tempi necessari per il miglioramento delle politiche unitarie di gruppo;
- definizione di nuovi obiettivi di natura socio-ambientale e verifica della continuità e della coerenza nel tempo degli stessi e nell'ambito di tutto il gruppo.