

M A N A G E M E N T

La responsabilità sociale delle organizzazioni

L'impresa sostenibile
e lo sviluppo competitivo

Prefazione di Francesco Perrini

Silvio de Girolamo, Paolo D'Anselmi



FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Silvio de Girolamo, Paolo D'Anselmi

La responsabilità sociale delle organizzazioni

L'impresa sostenibile
e lo sviluppo competitivo

Prefazione di Francesco Perrini



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione , di <i>Francesco Perrini</i>	pag.	9
Introduzione	»	13
1. Il bilancio sociale e di sostenibilità	»	14
2. Il ruolo degli stakeholder	»	16
3. Linee guida per il “GRI-G4”: un salto di qualità e trasparenza	»	18
1. Come e perché si misura la responsabilità sociale d’impresa? , di <i>Paolo D’Anselmi e Silvio de Girolamo</i>	»	21
2. Dalla comunicazione alla “rendicontazione” , di <i>Silvio de Girolamo e Paolo D’Anselmi</i>	»	29
3. La strategia del reporting unico integrato , di <i>Silvio de Girolamo</i>	»	37
1. Che cos’è il “bilancio di sostenibilità”	»	38
2. Il reporting unico o <i>integrated report</i>	»	40
3. La modernizzazione all’italiana	»	41
4. Le metriche della sostenibilità , di <i>Paolo D’Anselmi</i>	»	43
1. Come misurare le <i>externalities</i>	»	44
2. Alla fine dei conti	»	46
3. Norme più severe per la P.A. e il terzo settore	»	48
4. L’etica d’impresa e le aziende multinazionali	»	50
5. Conclusioni	»	51

5. Come integrare la responsabilità sociale nella missione dell'azienda , di <i>Silvio de Girolamo</i>	pag.	55
1. Il pensiero olistico	»	56
2. L'indagine Ipsos Public Affairs	»	57
3. Il rovescio della medaglia	»	58
4. L'impresa socialmente responsabile	»	59
6. Lo stakeholder, questo sconosciuto... , di <i>Paolo D'Anselmi</i>	»	63
1. La mappa degli stakeholder	»	65
2. Il bilancio di sostenibilità	»	66
3. Lo <i>stakeholder engagement</i>	»	67
4. Lo stakeholder ignoto	»	69
5. 300mila "ONLUS"	»	71
7. La sostenibilità in Autogrill , di <i>Silvio de Girolamo</i>	»	73
1. Le fasi evolutive della CSR	»	73
2. Il report di sostenibilità e la <i>roadmap</i> del futuro	»	75
3. Innovazione & partnership	»	77
4. Le sfide future	»	79
8. Dar conto del lavoro pubblico , di <i>Paolo D'Anselmi</i>	»	83
1. Quanti sono i dipendenti pubblici in Italia?	»	84
2. Come rendere la P.A. più trasparente?	»	85
3. La responsabilità e il bilancio sociale	»	87
4. Il paradosso della Pubblica Amministrazione	»	90
5. Fare i conti con il governo	»	91
6. Le virtù nascoste della concorrenza	»	92
9. La comunicazione sulla CSR e la reputazione aziendale , di <i>Silvio de Girolamo</i>	»	95
1. I benefici reputazionali	»	97
2. Comunicazione e trasparenza	»	99
10. Rapporti con la collettività, creazione di "goodwill" e buona reputazione , di <i>Paolo D'Anselmi</i>	»	101
1. Chi controlla i controllori?	»	102
2. Dalla teoria alla pratica	»	103
3. Lo sviluppo sostenibile per la legge italiana	»	104
4. Il piano d'azione per la sostenibilità ambientale	»	106
5. Gli "acquisti verdi" nell'Unione Europea	»	107
11. I traguardi per il 2020: verso uno sviluppo più sostenibile? , di <i>Paolo D'Anselmi</i> e <i>Silvio de Girolamo</i>	»	109
1. La teoria del valore condiviso	»	110

2. Più competitività significa più benessere?	pag. 111
3. Prodotti e mercati nell'economia globale	» 112
4. Il "gap" tra settore pubblico e privato	» 113
5. Orizzonte 2020: i ritardi dell'Italia	» 114
6. Le imprese "ibride"	» 115
7. Verso una nuova governance per la ricerca	» 117
12. Obiettivo 2030: le nuove sfide per l'Europa e per l'Italia , di <i>Silvio de Girolamo e Paolo D'Anselmi</i>	» 119
1. Crescere sì, ma come?	» 120
2. Il monitoraggio dei risultati	» 122
3. L'Italia e l'Agenda 2030	» 124
4. Conclusioni	» 126
Bibliografia	» 129

Prefazione

di *Francesco Perrini**

La globalizzazione delle filiere produttive, i repentini cambiamenti tecnologici, le crescenti disparità sociali e l'evidenza dell'impatto dell'attività umana sull'ambiente naturale hanno portato le imprese al centro di un acceso dibattito sull'etica nel business e la necessità di estenderne lo spettro di responsabilità.

In tale quadro, qual è, allora, il fine ultimo dell'impresa? È possibile che obiettivi economici, sociali e ambientali siano allineati verso uno sviluppo sostenibile? In che termini il management può contribuire al bene comune attraverso lo sviluppo di processi ampi e condivisi di creazione del valore?

Su questi temi di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), in inglese *Corporate Social Responsibility (CSR)*, o anche sostenibilità, gli autori riflettono sul loro ruolo delle imprese come agenti positivi di cambiamento. Lo fanno alla luce dei recenti aggiornamenti che da quel lontano luglio del 2001 quando l'Unione Europea, con il Libro Verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, avviò il dibattito sulla CSR proponendone una prima definizione: è la "integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con gli stakeholder... non solo soddisfacendo pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andando oltre investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le tutti i soggetti interessati".

Oggi gli autori provano a portarci fino ai traguardi vicini per il 2020 verso uno sviluppo più sostenibile e addirittura si spingono fino a dibattere degli obiettivi al 2030 in termini di nuove sfide per l'Europa e per l'Italia.

Ciò forse per segnare la fine del dibattito accademico sulla teoria d'impresa che è stato a lungo monopolizzato dalla contrapposizione tra *shareholders model* e *stakeholder model*. Infatti, la visione dell'impresa esclusiva-

* Professore di Corporate Finance e Real Estate, SDA Bocconi School of Management.

mente focalizzata sulla creazione di valore finanziario e indifferente agli altri stakeholder a partire dalla comunità di riferimento è oggi probabilmente definitivamente superata, non solo dagli studiosi, ma anche dai protagonisti delle imprese tra i quali è possibile individuare realtà di eccellenza che riescono a coniugare performance finanziarie con la creazione di valore condiviso con gli stakeholder con cui operano, nonché grazie all'evoluzione legislativa. Si pensi, da un lato, ad imprese come Autogrill, Brunello Cuccinelli, Better Place, Illycaffè o Starbucks che hanno forti legami con i propri collaboratori, il territorio, i fornitori o l'ambiente, e, dall'altro alla recente introduzione nell'ordinamento giuridico italiano delle c.d. società benefit o B corporation ovvero di impresa che, come recita il testo della legge di stabilità per il 2016 ai commi 376-382 dell'art. 1 (Legge 28 dicembre 2015, n. 208), "nell'esercizio di un'attività economica, oltre allo scopo di lucro persegue una o più finalità di beneficio comune e opera in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse".

Il venir meno della fiducia in una crescita economica senza limiti e l'aver compreso l'impossibilità di trascurare il legame tra economia e ambiente, nella convinzione che le attività economiche abbiano un impatto tutt'altro che trascurabile sull'ecosistema, hanno introdotto lo sviluppo sostenibile quale obiettivo condiviso di tutti i Paesi avanzati.

La crescita dell'incertezza, causata dai violenti tassi di sviluppo tecnologico e concorrenziale e l'affermarsi di nuove forme di consumo più consapevoli, esigenti, fondate su un substrato informativo ricco e articolato e su un potere negoziale crescente, hanno condotto a una riformulazione delle regole di gestione delle imprese; riformulazione che vede al primo posto la "centralità degli stakeholder" e delle loro specifiche esigenze e che si traduce nell'assunzione, da parte delle imprese, della responsabilità sociale. Gestione responsabile allineata rispetto a obiettivi di sviluppo sostenibile: è questo l'imperativo che si sta imponendo all'attenzione delle imprese, portando le stesse a un graduale ripensamento della propria natura, delle attività svolte, delle modalità di interazione con i molteplici soggetti che, a vario titolo, si relazionano con esse.

Nonostante le critiche che si sono succedute nel corso del tempo spinte dal timore di un rischio di defocalizzazione nella gestione, connesso all'integrazione tra obiettivi economici, sociali e ambientali (Friedman, 1970; Jensen, 2001), la CSR riveste oggi un ruolo di primo piano nel rafforzamento e nel rilancio, anche sul piano concorrenziale, dei sistemi economici attuali (Margolis & Walsh, 2003; Perrini, 2006).

In altre parole, adottare comportamenti socialmente responsabili equivale a creare valore e gettare le basi di un successo duraturo. Nella nostra prospettiva, per sostenibilità dell'impresa si intende un nuovo approccio strategico

alla gestione d'impresa, basato su una visione relazionale della stessa. È in estrema sintesi, innovazione per la sostenibilità dell'azienda (*corporate sustainability*) e dello stakeholder network in cui questa è inserita.

La sostenibilità fa quindi riferimento a un nuovo modello di gestione e governo aziendale improntato alla soddisfazione delle aspettative degli stakeholder, oltre che all'adempimento degli obblighi di legge e al di là di quanto prescritto da norme etiche individuali. La sostenibilità investe, quindi, le strategie e le politiche aziendali, interagendo quale conseguenza con tutti gli ambiti della gestione d'impresa: dalla produzione (per esempio riduzione dell'impatto ambientale, sicurezza dei lavoratori, attenzione a qualità e sicurezza dei prodotti) al marketing (per esempio soddisfazione dei consumatori), dalla gestione delle risorse umane (per esempio la gestione dei percorsi di carriera, le politiche di formazione, la gestione degli esuberanti) agli aspetti finanziari. Per essere sostenibili le imprese devono integrare la sostenibilità nella gestione quotidiana dell'intera catena del valore (Perrini, Russo e Tencati 2007), gestione integrata attraverso un investimento finalizzato alle produzioni di vantaggi competitivi duraturi e alla minimizzazione dei rischi. Un modello di gestione improntato alla responsabilità sociale d'impresa è caratterizzato anche dai principi del miglioramento continuo e dall'innovazione. Quanto detto esplicita come l'esercizio della sostenibilità vada oltre semplici dichiarazioni d'intenti, o strategie di comunicazione, qualificandosi come concetto di gestione, di governance, integrato in strategie, piani e programmi sulla base delle specificità di ciascuna impresa.

La creazione di valore condiviso (Kramer e Porter, 2006) con gli stakeholder si focalizza poi sull'identificazione e sull'espansione delle connessioni tra progresso economico e progresso sociale per cui *Creating Shared Value* (CSV) si può definire come l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali della comunità in cui opera.

Tutti gli attori del territorio se hanno comportamenti responsabili aiutano il vivere, la convivenza e la produttività. Nella comunità, in particolare, è necessaria una Pubblica Amministrazione socialmente responsabile, come ben messo in evidenza più avanti.

Anche i mercati finanziari, infine, più di recente hanno iniziato a mostrare un'anima sensibile con un'attenzione crescente alle sostenibilità delle imprese, e hanno visto nell'economia green e nello sviluppo di nuovi modelli di business più sostenibili e responsabili un'interessante opportunità di crescita, ma non ancora in grado di incidere come dimostrano le recenti e numerose crisi sui mercati finanziari. Da qui l'idea di utilizzare principi sociali e ambientali, congiuntamente a considerazioni di carattere finanziario come ausilio alle scelte d'investimento. Tale fenomeno è noto come *Socially Responsible Investing* (SRI), in quanto si operano le scelte d'investimento con l'analisi integrata secondo i criteri c.d. *Environmental, Social and Governan-*

ce (ESG) per generare ritorni d'investimento competitivi nel lungo termine e un impatto sociale-ambientale positivo.

Del resto, se il CEO di un totem del capitalismo finanziario come Blackrock ha scritto per due anni di seguito la lettera ai board di tutte le grandi aziende USA e UE (il 1 febbraio del 2016 e il 24 gennaio del 2017 – Larry Fink's Corporate Governance Letter to CEOs) sull'indispensabilità di smantellare definitivamente il focus sui risultati di breve periodo e di attivarsi sul fronte ESG, forse ci siamo. In estrema sintesi, il capo di Blackrock invita a perseguire obiettivi di valore di lungo periodo che si preservano evitando di tagliare spese e investimenti, estraendo così valore dagli stakeholder buono per gonfiare gli utili trimestrali degli azionisti.

C'è da chiedersi se non siamo davvero alla svolta sostenibile!

Introduzione

Che cos'è la Responsabilità sociale d'impresa (RSI), in inglese *Corporate Social Responsibility* (CSR), nel sistema capitalistico globalizzato del Ventunesimo secolo? Nel luglio 2001 l'Unione Europea, con il Libro Verde intitolato *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, avvia un ampio dibattito sulla CSR e ne propone una prima definizione: si tratta della “integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”. Nel Libro Verde si afferma inoltre che “essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare oltre investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate”.

Dal 2001 ad oggi, la CSR ha promosso un notevole cambiamento nei rapporti tra l'impresa ed i suoi interlocutori (stakeholder), spingendo le organizzazioni ad innovarsi ed assumere maggiori responsabilità nei confronti delle comunità di appartenenza, avviando tutta una serie di nuovi processi collaborativi: dal *crowdsourcing* – lo “sviluppo collettivo” di un progetto da parte di numerose persone esterne all'entità che lo ha ideato – alla *sharing economy* (economia partecipata), fino allo *stakeholder engagement*. In pratica si tratta di nuove forme di organizzazione della produzione e dei consumi, ispirate a valori di condivisione, solidarietà e sostenibilità.

In effetti, se la definizione delle strategie d'impresa risponde in primo luogo alla volontà della proprietà aziendale formata dagli azionisti (shareholders) di maggioranza, negli ultimi due decenni ad essi si è andata affiancando una nuova e sempre più vasta categoria di portatori d'interesse ed “influenzatori d'opinione”: si tratta dei cosiddetti stakeholder, ossia i portatori di aspettative varie e diverse, di carattere non soltanto mercantile. Fra questi possiamo annoverare clienti, lavoratori dipendenti, collaboratori, fornitori, gestori di punti di vendita, operatori, venditori e promotori... a cui vanno aggiunti i rappresentanti della Pubblica Amministrazione e della comunità

locale o globale in cui l'impresa opera. Per rispondere alle legittime istanze di tutti questi soggetti – con interessi assai diversi tra di loro – l'azienda deve dimostrare non solo di saper generare profitti, ma anche di essere socialmente responsabile, di avere capacità di ascolto, confronto e dialogo con tutti i suoi interlocutori e, soprattutto, di operare nella massima correttezza e trasparenza.

Il tema della responsabilità sociale in Italia è sempre stato fortemente legato ai rapporti (non sempre facili) tra imprese e territorio. Ma in questi ultimi anni l'impatto della globalizzazione economica sta modificando profondamente la divisione del lavoro e la natura di questi rapporti. Come ha scritto il prof. Aldo Bonomi¹, “i flussi globali mettono in relazione i *luoghi* trasferendo informazioni, denaro, persone, materie prime, *utilities*, prodotti e componenti, e fanno interagire economie e società locali. Il significato stesso del territorio muta. Nell'allargamento dei sistemi di relazione, non è più la comunità locale la dimensione entro cui sviluppare i processi di crescita e modernizzazione, ma piuttosto la *geocomunità territoriale*, che rappresenta il nuovo spazio della responsabilità sociale”. Questa nuova dimensione del territorio è fatta di qualità dei servizi, delle reti dell'economia, della conoscenza, dei sistemi di comunicazione e della mobilità territoriale.

“Nella dimensione della piattaforma territoriale si realizza”, sottolinea Bonomi, “la *convergenza tra globale e locale*, aprendo spazi d'iniziativa per la creazione di una nuova classe dirigente e di nuove pratiche di responsabilità”. Infatti è nella dialettica delle diverse relazioni e aspettative che si individuano gli obiettivi da perseguire e si definiscono le strategie dell'impresa nonché gli strumenti più opportuni, insieme a modi e tempi di attuazione. Nuove idee guida traggono origine dalla natura sistemica dell'equilibrio ecologico e dalla necessità di governare il fenomeno della globalizzazione, tutelando i diritti umani e dei lavoratori. Questa sfida riguarda sia le grandi e medie imprese che le banche, le organizzazioni governative e quelle *non profit*, ma richiede anche la partecipazione di numerose altre tipologie di attori: organismi di certificazione, società di *rating* e di revisione, enti normativi e di ricerca e formazione, società di consulenza e simili. A tutti questi protagonisti dell'economia si offre la possibilità di realizzare nuove sinergie per una sfida comune di portata mondiale, forse la più grande mai vista finora.

1. Il bilancio sociale e di sostenibilità

Fin dagli albori della RSI un ruolo fondamentale è stato attribuito dagli enti regolatori del mercato – in particolare da quelli europei e internazionali

1. Bonomi A., Presidente del Comitato reti d'impresa di Confindustria, ha scritto la Prefazione a D'Anselmi P., *Il Barbiere di Stalin. Critica del lavoro (ir)responsabile*, Egea, Milano, 2008.

– al cosiddetto “*bilancio sociale e di sostenibilità*”, un documento informativo, di solito a cadenza annuale, mirato ad illustrare gli obiettivi e l’attività svolta da un’organizzazione (sia *profit oriented* che *non profit*) valorizzando il suo rapporto con il contesto sociale in cui ha operato. Oltre a fornire informazioni e strumenti utili a supportare il management nella definizione delle strategie sociali dell’impresa, questo “bilancio” aveva lo scopo di quantificare il *contributo sociale netto* dell’impresa nei confronti dei diversi stakeholder ed illustrare gli obiettivi di miglioramento dell’attività sotto il profilo socio-ambientale².

Più recentemente il concetto di *corporate sustainability* sta assumendo un significato sempre più multiculturale, integrando la dimensione ambientale e quella etico-sociale con le esigenze di sviluppo competitivo e imprenditoriale della gestione d’impresa – e di conseguenza lo strumento del bilancio di sostenibilità va assumendo un ruolo sempre più “*olistico*” incorporando le diverse componenti del valore, sia tangibili che intangibili.

In questa accezione più ampia, secondo Bansal³, per garantire uno sviluppo sostenibile un’impresa deve perseguire contemporaneamente tre obiettivi differenti:

- 1) una governance in grado di garantire il raggiungimento dei risultati di business (e degli investimenti in tecnologie) previsti dal management;
- 2) obiettivi di *equità sociale* (pari opportunità per i dipendenti, pari qualità della vita e prosperità economica);
- 3) una gestione efficiente delle risorse naturali (e la loro rigenerazione).

Queste tre componenti (economica, sociale e ambientale) caratterizzano la “*triple bottom line*” (la tripla rendicontazione) del bilancio di sostenibilità (*Sustainability Report*).

Oggi il report di sostenibilità è uno strumento concettuale e pratico indispensabile per la valutazione dell’impatto sociale ed ambientale delle attività d’impresa, nonché per sviluppare la capacità di un’organizzazione di creare valore e crescere. Questo rendiconto ha ormai trovato un suo ruolo stabile, accanto alla più tradizionale reportistica economico-finanziaria aziendale.

2. In queste pagine per praticità spesso si utilizzerà il termine “bilancio sociale” in un’accezione ampia, ricomprendendo nel termine una varietà di documenti simili ma non identici tra di loro. Fra questi: il bilancio di sostenibilità, quello ambientale e socio-ambientale, il bilancio HSE (*Health, Safety & Environment*), il bilancio CSR, il “Rapporto agli stakeholder”. In sintesi, il bilancio sociale è uno strumento di rendicontazione che svolge una funzione analoga a quella del “bilancio di esercizio”, ma rendiconta rispetto alla dimensione sociale ed ambientale. Insieme, i due documenti hanno lo scopo di presentare una fotografia degli impatti positivi e negativi delle imprese sul territorio in cui esse operano. Già oggi alcune grandi aziende redigono un bilancio unico, che comprende sia il bilancio di esercizio che le informazioni abitualmente riportate nei bilanci sociali o socio-ambientali.

3. Bansal P., “Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development”, in *Strategic Management Journal*, 03/2005, pp. 197-218.

Le prime linee guida del GRI (*Global Reporting Initiative*⁴, l'organismo mondiale che stabilisce le regole di base per la reportistica non finanziaria) risalgono all'anno 2000, quando i rapporti di sostenibilità erano prodotti solo da alcuni rari pionieri. Basti pensare che tra le prime 250 società americane censite nella classifica del "*Global Fortune 250*" la frequenza dei report ambientali è passata dal 30% del 1999 ad oltre il 90% dei giorni nostri. Tuttavia, solo il 7% di queste aziende pubblica un "report su base integrata".

Per questo motivo il GRI ha lanciato nel 2013 ad Amsterdam la quarta generazione delle *Sustainability Reporting Guidelines* (in breve "G4"), nel corso della *Global Conference on Sustainability and Reporting*. Tutti i report emessi dopo il 31 dicembre 2015 verranno riconosciuti dal GRI solamente se redatti secondo il nuovo standard "G4". A poco più di dodici anni dalle prime pionieristiche iniziative e partendo da un sistema – il "G3" – già articolato e coerente, il nuovo G4 invita le organizzazioni a compiere uno sforzo ulteriore. Per qualcuno forse si tratterà di un adempimento burocratico in più. Per molti altri – secondo gli auspici del GRI – sarà invece il primo passo verso la completa ridefinizione dell'approccio al business orientato alla sostenibilità: non si richiede più la mera misurazione "ex post" dell'impatto dell'organizzazione sull'ambiente esterno, ma la predisposizione di un set completo di strumenti per rilevare, interpretare e intervenire di conseguenza. Ad ottobre 2016 le Linee Guida GRI sono diventati Standard alla stregua di quelli contabili/finanziari⁵.

2. Il ruolo degli stakeholder

Per capire la portata del nuovo sistema di reporting, occorre partire dall'ampliamento del concetto di "materialità" delle informazioni rilevate. Finora questo concetto si applicava principalmente alla rendicontazione finanziaria, dove "*material*" (in italiano "rilevanti") sono quelle informazioni in grado di influenzare le decisioni degli investitori. Nel nuovo G4 questo concetto trova applicazione ampia anche ai fini del reporting di sostenibilità. Secondo le definizioni dello stesso GRI, il concetto di "materialità" caratterizza le *issues* (problematiche) socio-ambientali significative che hanno effetti economici, ambientali e sociali sull'organizzazione e/o sulla società

4. Il *Global Reporting Initiative* (GRI), fondato a Boston (Usa) nel 1997, è l'organizzazione non-profit internazionale di riferimento per il settore della sostenibilità. Ha sede ad Amsterdam, con uffici regionali in Stati Uniti, Cina, India, Australia, Brasile, Sud Africa, ed ha partnership strategiche con il Programma Ambientale e il Global Compact dell'ONU, l'Organizzazione per la Cooperazione Economica e lo Sviluppo (OCSE), l'Organizzazione internazionale per la standardizzazione e altri organismi internazionali. La missione del GRI è fare della reportistica di sostenibilità una pratica standard attraverso lo sviluppo di metodi di misurazione e reporting, e fornire linee guida e supporto alle aziende. Un'attività che coinvolge migliaia di professionisti e organizzazioni in tutto il mondo. Dal 2002 fa parte dello United Nations Environment Program (UNEP).

5. Si veda: <https://www.globalreporting.org/standards/getting-started-with-the-gri-standards/>.

e l'ambiente; ed inoltre tutte le valutazioni che siano comunque in grado di influenzare in modo sostanziale le decisioni degli stakeholder.

Rilevanti (o “materiali”) saranno quindi tutte le tematiche che hanno un impatto diretto o indiretto sulla capacità di creare, conservare o erodere il valore economico, ambientale e sociale di un'organizzazione per se stessa, per i suoi stakeholder o per l'ambiente e la società in generale. Le organizzazioni sono chiamate d'ora in avanti a svolgere un ruolo molto più attivo e responsabile. Se con i sistemi precedenti era sufficiente misurare i pochi parametri richiesti, ora le aziende devono compiere un percorso più complesso e impegnativo. Come primo passo vanno individuate le *issues* sociali e ambientali rilevanti e occorre definirne in modo preciso e dettagliato le caratteristiche; solo da questo punto in poi si potrà decidere quali parametri misurare, in che modo e con quale frequenza.

La realizzazione di un sistema di “*Reporting unico integrato*” comporta quindi un'integrazione dei processi aziendali sia per quanto riguarda l'approccio al tema della sostenibilità, sia per la redazione e comunicazione dell'informativa annuale sull'andamento della società e sui risultati d'esercizio. La legislazione europea ha lasciato finora ampi margini di discrezionalità alle imprese nel decidere quali informazioni non finanziarie dovessero essere pubblicate nei bilanci societari, e quali indicatori-chiave (*KPI – Key Performance Indicators*) vanno misurati regolarmente e con precisione per valutare l'efficacia delle attività svolte ed i progressi fatti allo scopo di ridurre l'impatto ambientale. Tuttavia, non si può negare che nella grande maggioranza dei casi il bilancio di sostenibilità risulta del tutto privo di collegamenti con l'informativa economico-finanziaria sull'andamento dell'esercizio. Inoltre, spesso vengono fornite informazioni molto parziali sull'ampiezza e l'efficacia dei controlli ambientali, sulle situazioni rilevate di non conformità alle norme di legge, sui rischi d'infortuni e sulla qualità della vita dei dipendenti nei luoghi di lavoro.

È comunque inevitabile che dal punto di vista sostanziale vi siano notevoli differenze tra l'informativa finanziaria e il bilancio d'esercizio consolidato, da una parte, ed il cosiddetto bilancio di sostenibilità dall'altra. Basti pensare che il primo è un documento obbligatorio per legge e deve essere redatto in base ai principi contabili stabiliti dal Codice Civile; mentre per il bilancio di sostenibilità – che non è obbligatorio in forza di legge – le imprese hanno ampi margini di discrezionalità.

Le linee guida internazionali del *Global Reporting Initiative (GRI)* consentono di scegliere fra diversi approcci, in base al numero di indicatori che l'azienda riesce a monitorare. Inoltre, l'approvazione del bilancio d'esercizio – e della Relazione Semestrale per le aziende quotate in Borsa – compete esclusivamente al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale; mentre il processo di approvazione del bilancio di sostenibilità può anche non essere rigidamente formalizzato e venire affidato ad un comitato etico o ad altro organismo aziendale interno (Comitato per la sostenibilità e simili) che non abbia poteri di gestione.

Perfino per quanto riguarda il linguaggio e i criteri di redazione dei due documenti si rilevano notevoli differenze. Mentre l’informativa finanziaria è rivolta agli investitori istituzionali, il bilancio di sostenibilità cerca di comunicare in modo più diretto con gruppi di stakeholder eterogenei fra di loro, sia per il tipo di necessità informativa che per il diverso livello di conoscenza dell’azienda. La rendicontazione degli interventi compiuti e dei risultati effettivamente ottenuti sarà legata alla gestione della sostenibilità, e sarà a sua volta conseguenza dell’analisi di materialità realizzata.

Se con il GRI-G3 l’organizzazione era tenuta a rendicontare decine di indicatori con la modalità della “*checklist*”, ora si potrà limitare ai soli *indicatori rilevanti*: l’importante, però, è che venga data una completa trasparenza (*disclosure*) sul processo di individuazione della materialità seguito, e che questo processo *non sia autoreferenziale*; l’organizzazione, infatti, deve condividerlo e discuterlo direttamente con i propri principali stakeholder.

Solo a titolo di esempio, tra le attività significative e quantificabili possiamo indicare:

- a) lo sviluppo e l’utilizzo di opportune procedure per l’individuazione e la minimizzazione degli impatti ambientali derivanti dalle attività d’impresa;
- b) una gestione attenta dei rifiuti, impegnandosi al riciclo dei materiali recuperabili e ad uno smaltimento responsabile di quelli inquinanti;
- c) la riduzione dei consumi energetici, privilegiando l’utilizzo di energia proveniente da fonti rinnovabili;
- d) l’adesione a sistemi internazionali di certificazione della sostenibilità.

3. Linee guida per il “GRI-G4”: un salto di qualità e trasparenza

Il Report G4⁶ è composto da due documenti:

- 1) il *Reporting Principles and Standard Disclosures* che si concentra sui principi fondamentali ed è progettato per fornire il contesto, la pianificazione e le informazioni di riepilogo per l’organizzazione, seguendo scrupolosamente le linee guida del GRI;
- 2) l’*Implementation Manual* che contiene le procedure di attuazione e le linee guida per gli argomenti significativi. Accanto a questi vi sono altri documenti – alcuni già predisposti e altri in via di realizzazione – che individuano gli argomenti (*topics*) più rilevanti. Per ogni settore saranno individuati gli indicatori critici dal punto di vista della materialità: sarà soltanto un’indicazione di massima, ma da non trascurare.

6. Cfr. capitolo 1, pp. 3 e 4.

Il precedente Report G3 prevedeva tre “*application levels*” (A, B e C) che venivano assegnati ai rapporti di sostenibilità in base al numero di indicatori di cui ogni organizzazione riusciva a dare informativa. Il GRI assegnava il livello, ma non svolgeva attività di *assurance*: si limitava infatti a verificare che l’organizzazione avesse dato *disclosure* degli indicatori necessari per vedersi assegnato quell’“*application level*”. I livelli, pertanto, segnalavano solo il grado di affidabilità della reportistica e non il grado effettivo di sostenibilità (*sustainability*) delle attività dell’impresa.

Il cambiamento metodologico introdotto a partire dal 2016 è quindi sostanziale ed è dovuto proprio all’importanza centrale che il tema della materialità ha assunto in questi ultimi anni. Se è vero che con il G4 ogni organizzazione potrà decidere liberamente quali argomenti sono maggiormente rilevanti per se stessa – e quindi scegliere gli indicatori da utilizzare –, va anche riconosciuto che il vecchio sistema di livelli “automatici” non poteva più essere ritenuto idoneo.

Questa breve introduzione metodologica ha lo scopo di illustrare alcune delle problematiche (*issues*) che verranno affrontate più in dettaglio nei capitoli seguenti di questo volume. Buona parte delle argomentazioni sviluppate nel testo sono il frutto di analisi e dibattiti a più voci, dialoghi e confronti sul tema della responsabilità sociale ed ambientale delle imprese.

Qualità dei prodotti e dei servizi offerti, sicurezza negli ambienti di lavoro, tutela ambientale, salvaguardia dei valori etici e sociali, sono oggi le nuove sfide che le organizzazioni debbono affrontare per avere successo. L’obiettivo è di riuscire a superare l’approccio tradizionale volto esclusivamente al profitto, per abbracciare una visione aziendale più ampia, nella quale le imprese devono fare proprie le istanze socio-ambientali dei diversi gruppi di stakeholder nell’interesse non solo dei propri azionisti, bensì della collettività intera.