



# Economia Aziendale Online

## International Business Review

*Lo sviluppo della Corporate Responsibility nella gestione d'impresa:  
lo scenario internazionale.*

Lorenzo Solimene, Francesco Tomaiuolo

SPECIAL ISSUE - SMOG Conference Proceedings

Pavia, July, 2010

N. 3 bis/2010

Summer Issue

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)

[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)



PaviaUniversityPress

Electronic ISSN 1826-4719

Reg. Trib. Pavia n. 685/2007 R.S.P.



## Lo sviluppo della Corporate Responsibility nella gestione d'impresa: lo scenario internazionale.

Lorenzo Solimene, Francesco Tomaiuolo

---

### Abstract

Today we are in the midst of a rapid global transformation with increased demand on corporations not only to perform financially but also to be good corporate citizens. One of the most important aspects of this transformation is the critical importance of the Corporate Social Responsibility (CSR) programs. Climate change; community health, education and development; and business sustainability are some of the most pressing issues of our time. Businesses are increasingly involved in these areas as are their clients and their people. This raises the issue of accurately and transparently accounting for and reporting these activities. KPMG conducts an International Survey of Corporate Responsibility Reporting every three years to gain insight into CSR reporting and to contribute to the evolving global dialogue on transparency and accountability. The 2008 survey was conducted in 22 countries and with more than 2200 businesses around the world.

---

### Abstract

La crisi economica internazionale manifestatasi nel corso del 2008 ha riaccessato l'attenzione della politica, dei media e dell'opinione pubblica mondiale sulla necessità di un riallineamento tra etica e affari. In questo contesto, assume particolare rilievo lo sviluppo della Responsabilità Sociale d'Impresa, quale innovativo sistema di *governance* aziendale, aperto al confronto e al dialogo con tutti i portatori d'interesse delle organizzazioni e orientato a creare valore non solo nel breve ma anche nel medio e lungo periodo.

Al fine di fotografare e analizzare i trend in corso in tale contesto, KPMG ha realizzato uno studio internazionale sullo stato dell'arte della sostenibilità nelle principali aziende di 22 paesi.

---

**Keywords:** Corporate Responsibility, Reporting di sostenibilita, KPMG International Survey

### 1 – Crisi economica e Corporate Responsibility

La recessione in cui è entrata l'economia globale nel corso del 2008 ha colpito pesantemente tutti i paesi industrializzati e, seppur in maniera minore, i paesi emergenti. Anche se oggi i principali organismi internazionali, tra cui l'FMI (Fondo Monetario Internazionale), evidenziano che l'apice della crisi sia stato superato, gli esperti si interrogano sulle conseguenze che la crisi avrà sui diversi soggetti coinvolti mentre i governi, dopo aver sostenuto finanziariamente le imprese in difficoltà, oggi pensano a politiche e strumenti di controllo per evitare il ripetersi di tali eventi.

Nell'analizzare tale situazione e nel dibattere circa gli scenari futuri non ci si può esimere dal valutare anche i rapporti tra crisi economica e Corporate Responsibility. Tali rapporti devono essere analizzati sia in un'ottica consuntiva, sia con riferimento alle aspettative per il futuro.

In particolare, interrogandosi sul ruolo della Corporate Responsibility nella fase di ricostruzione della fiducia dei mercati e della stabilità economica, emerge l'urgenza di integrare la "sostenibilità" nei sistemi di governo e nell'operatività aziendale, in un'ottica di creazione di valore nel medio-lungo periodo. Infatti, secondo molti autori, l'attuale crisi economico-finanziaria può essere ricondotta anche all'eccessiva focalizzazione del mercato sulla ricerca di un profitto di breve termine. Questo eccesso di

---

Lorenzo Solimene, Senior Manager del Climate Change and Sustainability practice, KPMG Italia

lsolimene@kpmg.it

Francesco Tomaiuolo, Consultant del Climate Change and Sustainability practice, KPMG Italia

ftomaiuolo@kpmg.it

KPMG Italia

via Vittor Pisani 25, 20124 Milano, Italy

Tel. +39 02 67631

www.kpmg.it

attenzione al breve periodo non deve essere ricondotto semplicemente e solo a decisioni individuali, ma ad un macrosistema in cui spesso non esistono né vincoli né incentivi che orientino le aziende alla creazione di valore di lungo periodo.

La natura della crisi impone la necessità di porre l'attenzione sulle tematiche legate alla sostenibilità e accresce la richiesta di comportamenti etici e trasparenti: è ormai evidente che l'adozione e l'implementazione di politiche rigorose inerenti la Corporate Responsibility comporta una riduzione dei rischi aziendali. Pertanto, l'attenzione per la stessa, al contrario di quanto si possa pensare, presumibilmente aumenterà nei prossimi anni. A sostegno di questa visione è sufficiente analizzare, da un lato, la crescita degli incentivi dei governi a favore dello sviluppo o della ristrutturazione di processi produttivi aziendali basati sui principi della sostenibilità economica e socio-ambientale e, dall'altro, le crescenti richieste delle Authority di comportamenti sempre più responsabili e trasparenti da parte delle imprese. È ormai evidente come uno dei temi chiave per le aziende sia la ricerca di un equilibrato mix tra "l'estrazione di valore" dall'impresa e l'assunzione di rischi derivanti dalle attività imprenditoriali. Questo tema riguarda sia il settore finanziario sia quello industriale.

## **2 – Lo sviluppo della Corporate Responsibility e la Corporate Governance**

KPMG ha condotto uno studio internazionale sul reporting di sostenibilità ("KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008") volto ad individuare possibili chiavi di interpretazione dell'attuale situazione economico-finanziaria ed eventuali previsioni sul suo sviluppo futuro, principalmente in un'ottica di relazione sostenibile tra creazione di valore e gestione del rischio.

Lo studio, svolto da KPMG ogni 3 anni e giunto alla sua sesta edizione, si basa sulle informazioni rese pubbliche dalle aziende sulle loro strategie e attività di Corporate Responsibility. La survey pubblicata nel 2008 ha analizzato le prime 250 aziende (G250) incluse nel *Global Fortune 500* e le 100 aziende di maggiori dimensioni di 22 paesi (N100), per un totale di oltre 2200 aziende.

In tema di Corporate Responsibility una prima analisi riguarda gli standard normativi, i codici volontari e le linee guida utilizzati dalle imprese nella definizione delle proprie strategie e dei propri sistemi di rendicontazione. In tale ambito, lo scenario risulta in continua evoluzione: ad esempio, nel 2008 l'*AccountAbility* ha pubblicato una nuova versione dei documenti "AA1000 Accountability Principles Standard" e "AA1000 Assurance Standard"; nel 2010 l'*International Standard Organization* (ISO)

pubblicherà lo standard ISO 26000 relativo alla Corporate Responsibility che, sebbene non rappresenterà uno standard di certificazione, costituirà delle linee guida volontarie sulla CR. Tuttavia, dallo studio KPMG emerge che il *Global Reporting Initiative* (GRI) sia ormai diventato il punto di riferimento principale per lo sviluppo dei sistemi di reportistica di sostenibilità delle imprese. Questo dato rappresenta certamente un risultato importante, in quanto mostra chiaramente come la maggior parte delle imprese mondiali ormai si confrontino sulla base di uno standard comune, che pone un chiaro accento sulle politiche e strategie di medio-lungo periodo delle organizzazioni, relativamente alle tre dimensioni della sostenibilità: economica, sociale e ambientale.

Lo studio mostra poi un lieve incremento dell'adesione delle aziende ai framework internazionali che definiscono i principi basilari per la gestione dei temi sociali e ambientali nel contesto mondiale. Infatti, è cresciuta costantemente negli ultimi 6 anni l'adesione esplicita da parte delle prime 250 società appartenenti al *Global Fortune 500* alla Dichiarazione Internazionale sui Diritti Umani, alla Convenzione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) e all'*United Nations Global Compact*. Di fronte alla crisi economica e agli scandali che hanno colpito numerose imprese formalmente impegnate sui temi della Corporate Responsibility, è aumentata l'importanza che i promotori di tali framework attribuiscono alla trasparenza e alla responsabilità delle imprese verso il rispetto dei principi sottoscritti. Ad esempio, nel 2008 l'*UN Global Compact*, l'iniziativa delle Nazioni Unite che impegna le aziende partecipanti su dieci principi universali nelle aree dei diritti umani, della tutela del lavoro, del rispetto dell'ambiente e della lotta alla corruzione, ha segnalato circa 1000 società "inattive" o "non comunicanti", a causa della mancata rendicontazione sulle azioni intraprese e sui relativi progressi ottenuti in riferimento ai dieci principi che costituiscono l'iniziativa.

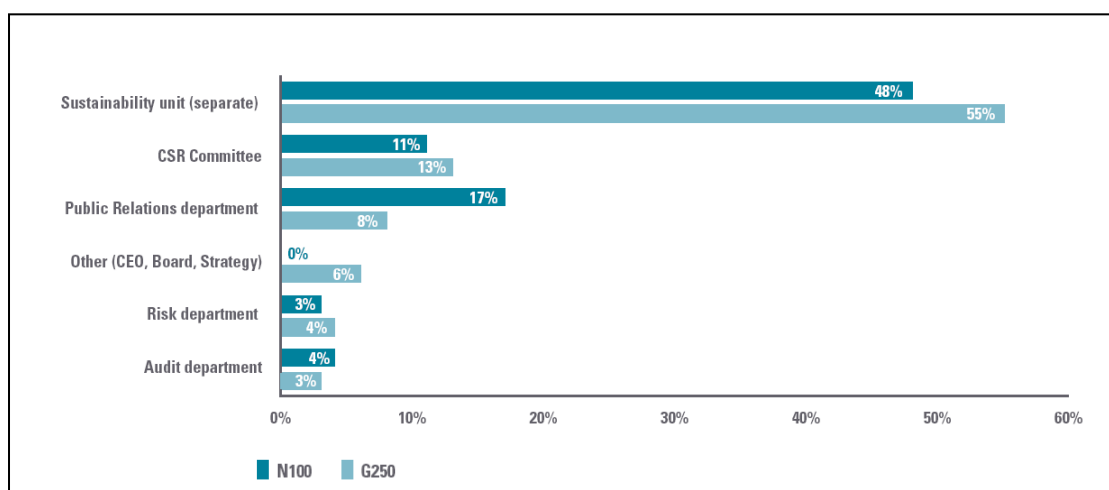
In un'ottica di restaurazione della fiducia, risulta fondamentale la trasparenza delle imprese verso tutti gli stakeholder di riferimento. Per Judy Henderson, consigliere di amministrazione del *Global Reporting Initiative* (GRI) "in questa fase di cambiamento per le aziende è importante più che mai mostrare il loro impegno verso la trasparenza, attraverso la reportistica di sostenibilità. Una comunicazione efficace delle performance economiche, ambientali e sociali può permettere alle aziende di migliorare la propria posizione competitiva". Tuttavia, è ormai evidente che la Corporate Responsibility non si esaurisce nell'adesione a standard normativi o codici di condotta, ma deve costituire un approccio gestionale che, promosso dai vertici aziendali, pervada *in toto* le organizzazioni aziendali. Attualmente, solo la minoranza delle aziende descrive

qual è il rapporto tra i propri sistemi di Corporate Governance e la CR e, sebbene il collegamento naturale tra Governance e Responsibility sia evidente, sono ancora poche le aziende che lo riconoscono formalmente. La Corporate Responsibility dovrebbe essere completamente integrata con il sistema di Corporate Governance, il cui elemento essenziale è la mitigazione dei rischi attraverso decisioni che tutelano gli interessi dei diversi stakeholder dell'azienda. Infatti, la CR consente di gestire al meglio i rischi, attraverso l'analisi integrata dei tipici risultati economico-finanziari con quelli ambientali, sociali e reputazionali. Nonostante queste considerazioni, un numero ancora limitato di imprese (solo il 43% delle aziende G250 e il 29% delle aziende N100) mostra un collegamento tra il risk management e la CR.

Il riconoscimento della CR come elemento strategico all'interno del sistema di gestione aziendale ha portato, in circa il 50% delle società analizzate, alla costituzione di comitati o di unità aziendali specifiche per la gestione della Corporate Responsibility.

Sebbene quasi tutte le aziende G250 che pubblicano un report di sostenibilità dichiarino la propria strategia di Corporate Responsibility, una percentuale minore è dotata di un efficace sistema di gestione e monitoraggio delle performance socio-ambientali. Questo potrebbe indicare un gap tra le aspirazioni strategiche e l'effettiva implementazione delle strategie dichiarate. A livello strategico, il 6% delle aziende G250 coinvolge attivamente il CEO o il Board nella definizione delle attività di CR, mentre una percentuale di poco maggiore (13%) ha affidato la gestione delle pratiche di CR a comitati specifici (cfr. Figura 1).

Figura 1 – Le funzioni aziendali di gestione della CR



Il collegamento della CR alla Corporate Governance e al risk management consente di aumentare il coinvolgimento di tutta l'azienda nelle attività di Corporate Responsibility; per incrementare queste interconnessioni è auspicabile un maggior coinvolgimento dei vertici aziendali, parallelamente alla creazione di specifiche unità per la gestione della CR che siano sempre più legate alle unità che presiedono la formazione delle strategie aziendali e la gestione dei rischi.

### 3 – Corporate Responsibility e dialogo con gli stakeholder

Uno degli elementi che ha segnato l'attuale crisi economica è stato la sfiducia dei consumatori e dell'opinione pubblica nei confronti delle aziende.

Tale fenomeno, partendo dalle aziende del settore finanziario che hanno innescato i fenomeni

speculativi alla base della recessione, si è esteso di riflesso anche ad aziende sane e di altri settori economici. Per tale motivo, nessun programma di CR può prescindere dal dialogo con gli stakeholder dell'azienda, oggi più che mai. Solo le aziende che comunicano in modo trasparente e costante con i propri portatori di interesse possono costruire relazioni di fiducia in grado di superare i periodi di tensione come quelli che l'economia odierna sta attraversando. Per sviluppare un approccio proattivo e un sistema efficiente di gestione e rendicontazione della sostenibilità è necessario porre gli stakeholder al centro della strategia e del processo di sostenibilità. Dalla survey KPMG emerge che la maggioranza delle aziende che dichiarano di realizzare un dialogo strutturato con i propri stakeholder affermano di utilizzarlo per comprendere quali sono le loro aspettative, mentre una minor percentuale utilizza questa forma di dialogo per definire la propria strategia di sostenibilità (cfr. Figura 2).

Figura 2 – Finalità dello stakeholder engagement

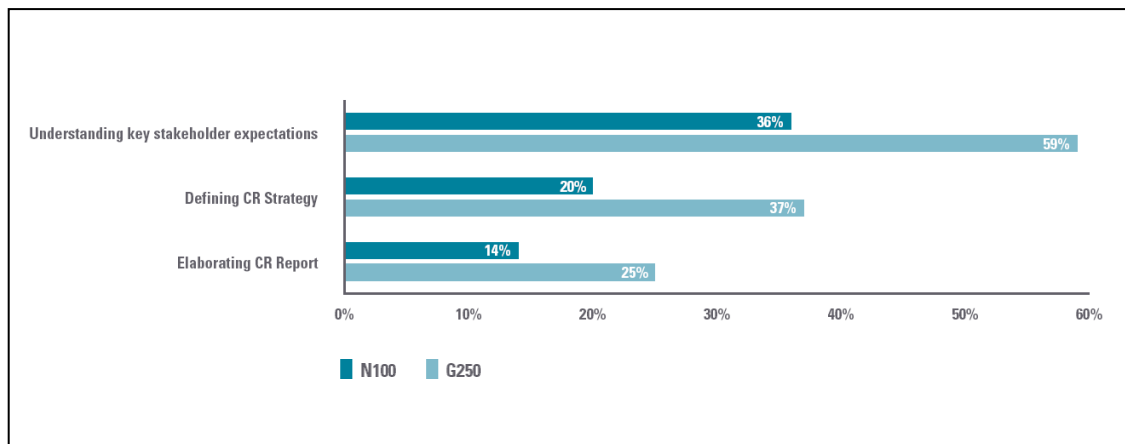
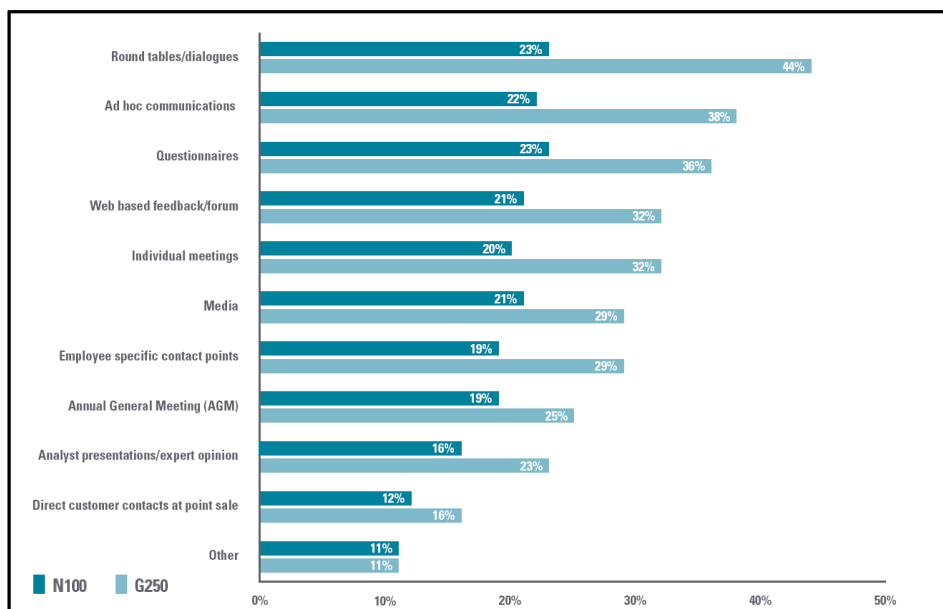


Figura 3 – Modalità dello stakeholder engagement



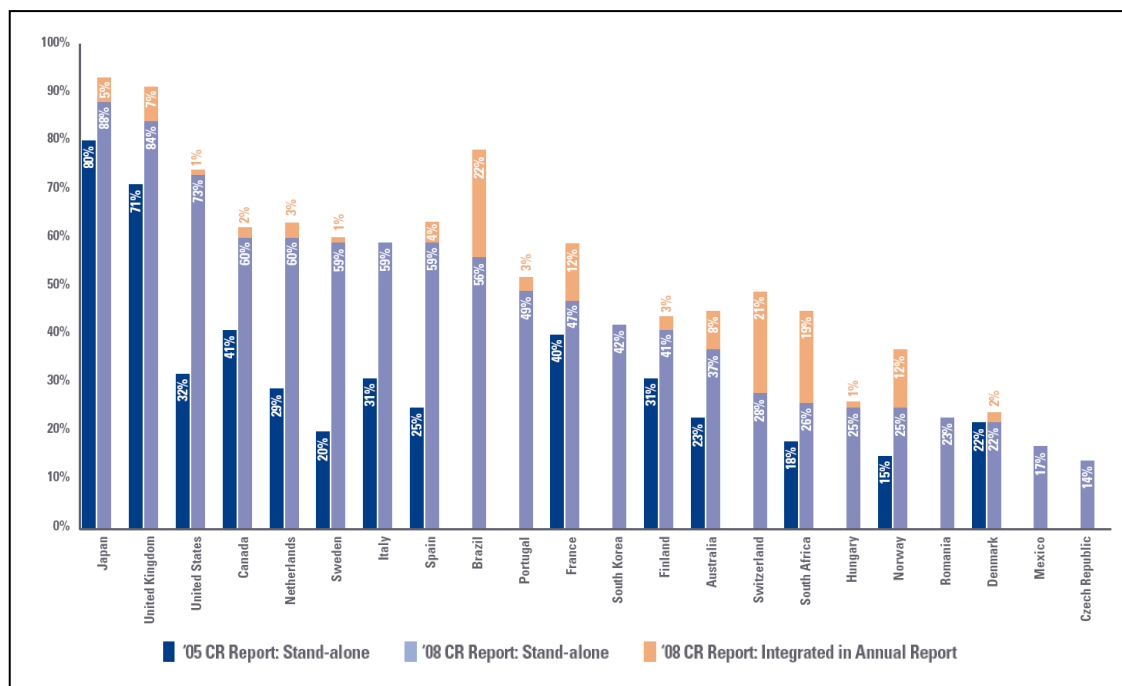
Questo gap rappresenta un chiaro punto di miglioramento che le imprese devono sviluppare per poter sfruttare il potenziale di crescita che il confronto con gli stakeholder rappresenta, sia in un'ottica di gestione e riduzione dei rischi, sia in fase di individuazione di nuove opportunità di business. Per aumentare la credibilità e la fiducia, l'aspetto principale su cui è fondamentale che le imprese lavorino nei periodi di crisi è il dialogo trasparente sui temi "critici" e significativi per le categorie di stakeholder di riferimento dell'azienda. È importante che le imprese siano in grado di dare risposte concrete sui temi definiti come rilevanti dagli stakeholder, attraverso attività che soddisfino le legittime aspettative rilevate durante il dialogo. Lo studio rivela che i canali più utilizzati per dialogare con gli

stakeholder sui temi della CR sono le tavole rotonde, i questionari e i forum online. Tuttavia, sono poco utilizzate le altre forme di dialogo già esistenti in azienda, come, ad esempio, l'Assemblea degli azionisti (cfr. Figura 3). Questo divario tra sistemi di dialogo tradizionali e strumenti impiegati per le tematiche di CR aumenta la percezione che quest'ultima non sia un elemento completamente integrato in azienda e nei suoi sistemi di gestione.

#### 4 – Trend emergenti nel reporting di sostenibilità

La pubblicazione di un'informativa sulla Corporate Responsibility risulta ormai una scelta obbligata per molte aziende.

Figura 4 – Aziende che pubblicano report di sostenibilità per paese (%)



Alcuni paesi si sono dotati di normative specifiche inerenti l'informativa sulla CR: recentemente in Danimarca il parlamento ha varato una legge<sup>1</sup> che rende obbligatorio per le 1100 società più grandi l'inclusione delle informazioni di CR all'interno dell'*Annual Financial Report*; in Francia vige l'obbligo per le società le cui azioni sono scambiate in mercati regolamentati di indicare nella relazione sulla gestione le modalità con cui vengono prese in considerazione le conseguenze sociali ed ambientali delle proprie attività. In Inghilterra le società quotate devono includere nella propria *Business Review* informazioni sulle tematiche sociali, ambientali e riguardanti la comunità<sup>2</sup>.

Anche in Italia, con il D.lgs. n° 32 del 2 febbraio 2007, viene richiesta alle imprese una disclosure sulle tematiche legate all'ambiente e al personale, mentre la Regione Lombardia ha recentemente varato una legge regionale che impone alle imprese operanti nel

settore delle utility del servizio idrico integrato di redigere un Bilancio Sociale a partire dal 2010<sup>3</sup>.

La crescente attenzione a livello normativo e le richieste provenienti dai vari stakeholder (investitori, clienti, comunità locale, ecc...) fanno prevedere per il futuro un aumento dell'integrazione delle informazioni socio-ambientali all'interno degli Annual Report.

Circa il 60% delle aziende analizzate dichiara di selezionare i contenuti dei report basandosi sia sulla propria strategia di sostenibilità sia sulle linee guida emanate dal GRI<sup>4</sup>, che ormai sono diventate il riferimento metodologico principale a livello internazionale.

Un dato molto importante è quello relativo al numero di aziende G250 che ricorre al coinvolgimento degli stakeholder per definire i temi da trattare nel reporting di sostenibilità: esso è quasi raddoppiato negli ultimi tre anni, passando dal 21% nel 2005 al 38% nel 2008.

Tra le tematiche maggiormente analizzate nella survey si evidenziano la supply chain, il climate change e l'assurance.

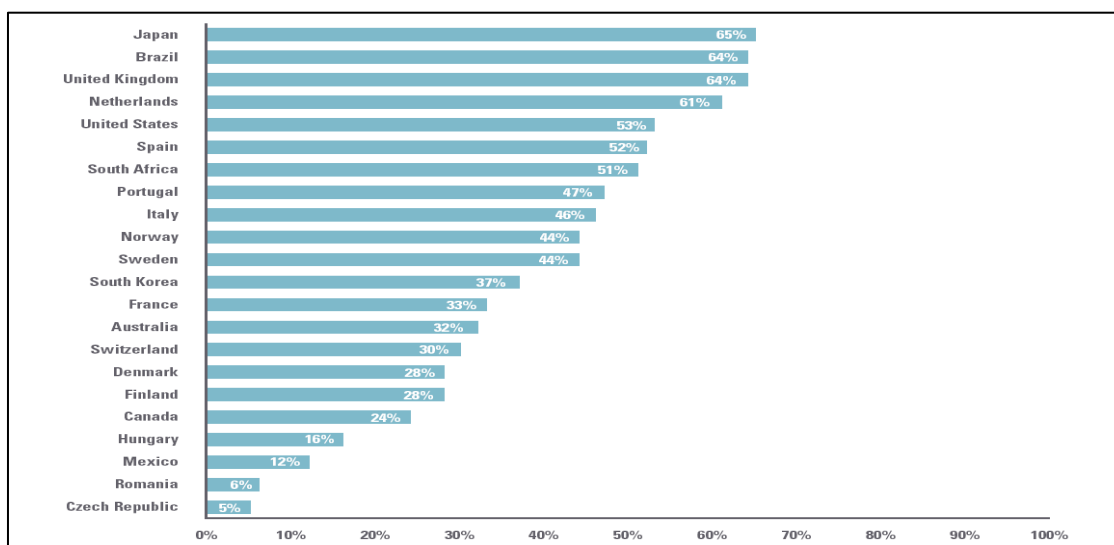
<sup>1</sup> Danish Commerce and Companies Agency (2008), About the Danish law: Report on social responsibility for large businesses, Copenhagen. Per approfondimenti KPMG LLP (2008), "CARROTS AND STICKS FOR STARTERS: current trends and approaches in Voluntary and Mandatory Standards for Sustainability Reporting", London, UK, disponibile sul sito [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)

<sup>2</sup> Companies Act 2006, London, UK

<sup>3</sup> Legge della Regione Lombardia del 29 gennaio 2009 - N. 1

<sup>4</sup> Global Reporting Initiative (2006), Sustainability Reporting Guidelines version 3.0, Amsterdam, Netherlands

Figura 5 – CR Report che affrontano il tema dei rischi collegati alla catena di fornitura (%)



#### 4.1 – Supply chain

Elemento caratterizzante della reportistica di sostenibilità, rispetto alla rendicontazione economico-finanziaria, riguarda l'estensione dei confini dell'accountability oltre quelli tradizionali.

Le aziende, infatti, dovrebbero fornire informativa anche in merito al processo di gestione e controllo della propria catena del valore, indipendentemente dal controllo giuridico che detengono su di essa<sup>5</sup>.

Tale estensione di "responsabilità" mira ad assicurare che la crescita dei risultati aziendali non avvenga a scapito delle parti terze che interagiscono con l'impresa a monte e a valle della propria catena del valore.

Tuttavia, nel 2008, la percentuale delle società G250 che includono nel proprio CR Report i rischi collegati alla catena di fornitura è diminuita rispetto al 2005 (passando da 68% a 63% - cfr. Figura 5), nonostante i numerosi casi di criticità ambientali, di cattiva gestione delle tematiche riguardanti i diritti umani e della qualità dei prodotti nella supply chain divenuti di pubblico dominio negli ultimi anni.

Anche se si assiste ad una progressiva diffusione di Codici di Condotta per i fornitori, essi non sempre sono sufficientemente vincolanti per la selezione e valutazione dei fornitori.

Peraltro sono ancora poche le "buone pratiche" che forniscono dettagli sui risultati delle attività di audit socio-ambientali realizzati sui fornitori.

<sup>5</sup> Global Reporting Initiative (2005), GRI Boundary Protocol, Amsterdam, Netherlands

#### 4.2 – Climate change

Il tema della lotta ai cambiamenti climatici si sta rivelando uno degli argomenti di CR prioritari da affrontare. Anche con riferimento alla crisi economica, molti vedono nella lotta ai cambiamenti climatici un'opportunità per il rilancio dell'economia, in quanto lo sviluppo della cd. *green economy* – legata alle energie rinnovabili, all'efficienza energetica, alla riduzione delle emissioni e allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi eco-compatibili – potrebbe rappresentare un nuovo input per la ripresa economica e per lo sviluppo di un nuovo modo di fare impresa che integri fin dalla fase di pianificazione le istanze ambientali proprie della *low carbon economy*.

Su questo tema, molte aziende subiscono la pressione dei media, dei governi, dei consumatori e delle organizzazioni non governative, anche se la loro risposta non risulta sempre adeguata. Per esse, i cambiamenti climatici prima ancora di rappresentare una potenziale opportunità, racchiudono in sé precisi rischi, da gestire alla stregua dei rischi caratteristici d'impresa. KPMG, in un recente studio<sup>6</sup>, ha analizzato a fondo il tema, individuando e suddividendo i rischi per le imprese in quattro categorie:

– **Physical Risk:** è il rischio di subire danni o perdite di asset aziendali come conseguenza degli

<sup>6</sup> KPMG Global Sustainability Services™ (2008), Climate changes your business KPMG's review of business risks and economic impacts at sector level, Amsterdam, Netherlands



eventi metereologici estremi (es. inondazioni, trombe d'aria, ecc...), i quali sono aumentati di frequenza ed intensità negli ultimi anni. L'impatto di tale rischio varia in base al settore di attività e all'area geografica in cui l'azienda opera. I physical risk possono manifestarsi anche nel medio-lungo periodo, in termini, ad esempio, di minore disponibilità di materie prime;

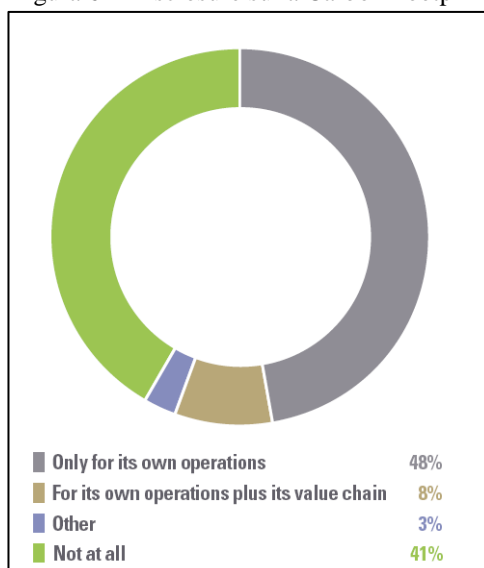
- **Regulatory Risk:** è il rischio derivante dall'introduzione di nuove e più stringenti normative volte a contrastare il cambiamento climatico;
- **Reputational Risk:** è il rischio di perdere quote di mercato, come conseguenza della mancata adozione da parte dell'azienda di adeguate politiche di mitigazione e contrasto del climate change, rischio derivante dalla crescente attenzione dei consumatori ai comportamenti delle aziende su questo tema;
- **Litigation Risk:** è il rischio legato a possibili contenziosi derivanti dal mancato rispetto delle

normative ambientali e legate ai cambiamenti climatici.

Il 64% delle G250 e il 34% delle N100 che trattano questo tipo di rischi nei loro report di sostenibilità, descrivono le azioni che hanno intrapreso per mitigarli, mentre il 60% delle G250 (contro il 27% delle società N100) descrive anche le possibili opportunità di business derivanti dal climate change. Tra le quattro tipologie di rischio, le aziende analizzate considerano maggiormente quello fisico, mostrando comunque una preoccupazione crescente per le normative sempre più stringenti adottate dai legislatori nazionali e internazionali. Esse risultano meno sensibili al rischio di contenziosi, mentre solo il 17% considera il rischio reputazionale che il tema dei cambiamenti climatici potrebbe avere sul loro business.

Circa la metà delle aziende G250 dichiara le proprie emissioni in atmosfera di anidride carbonica e solo l'8% ha iniziato a monitorare anche le emissioni derivanti dall'intera catena di fornitura (cfr. Figura 6).

Figura 6 – Disclosure sulla Carbon Footprint



Come mostra il grafico precedente, il 41% delle aziende analizzate non rendiconta le proprie emissioni di gas serra.

Sul tema dei cambiamenti climatici si registra, dunque, un considerevole gap tra l'attenzione posta dagli stakeholder e l'informativa presentata dalle aziende.

È da sottolineare il fatto che il monitoraggio delle emissioni è il primo passo che le imprese possono compiere per una successiva gestione strategica del Climate Change. Inoltre, dall'analisi dei consumi energetici e delle emissioni di gas serra, numerose aziende industriali potrebbero trarne immediati vantaggi in termini di riduzione dei costi energetici, lavorando sull'efficientamento energetico, oltre a rappresentare un'opportunità di sviluppo di

nuovi business, legati allo sviluppo di energie rinnovabili e nuovi prodotti/servizi.

#### 4.3 – Assurance

Le aziende impegnate in percorsi di CR devono assicurare ai propri stakeholder l'affidabilità delle informazioni pubblicate nei propri report di sostenibilità. Un numero sempre maggiore di aziende include volontariamente un'assurance di parte terza nei propri report.

In particolare, dalla survey emerge che nel 2008 la percentuale di aziende G250 che adotta un processo formale di assurance è salito a circa il 40% dal 33% del 2005 e dal 27% del 2002.

Le principali motivazioni che spingono le aziende ad affrontare un processo di assurance formale dei loro CR report sono il miglioramento della qualità delle informazioni rese pubbliche, il rafforzamento della credibilità dei report per gli stakeholder e il miglioramento dell'intero processo di reporting (cfr. Figura 7). Altra indicazione di rilievo che emerge dallo studio riguarda il fatto che la maggioranza delle aziende che ha richiesto l'assurance del proprio CR report ha scelto una delle principali società di revisione contabile (cfr. Figura 8). Questa circostanza potrebbe essere dovuta all'approccio che tali società adottano nel fornire l'assurance, realizzata secondo gli statuiti principi di revisione e coerentemente al processo di revisione del bilancio d'esercizio, nonché al crescente interesse nei confronti dei dati socio-ambientali e la conseguente attenzione sui sistemi di gestione e sul controllo di questa tipologia di informazioni.

Peraltro i processi di convergenza tra bilancio di esercizio e CR report rendono più coerente la scelta di un unico revisore per entrambi i documenti.

Per quanto riguarda gli standard di assurance adottati, il più diffuso è l'*International Standard for Assurance Engagements (ISAE) 3000*, diventato principale riferimento per le attività condotte dalle società di revisione contabile nei casi in cui non esistono standard alternativi nazionali (come accade ad esempio in Olanda).

#### 4.4 – Il Bilancio Sociale nella Pubblica Amministrazione

Un discorso a parte va fatto per il settore pubblico, in cui la reportistica di sostenibilità è meno diffusa rispetto al settore privato, tanto in Italia quanto all'estero.

Figura 7 – Motivazioni che spingono le imprese a fare ricorso ad un'assurance formale

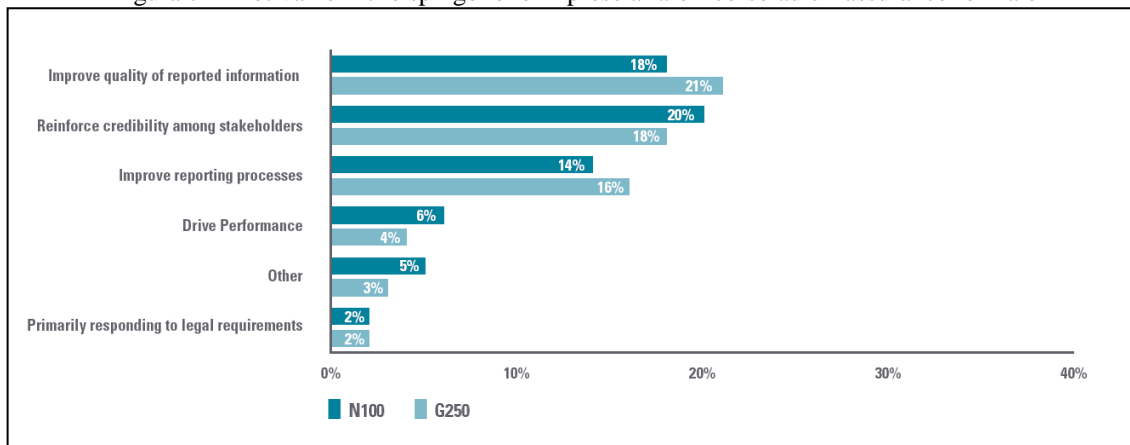
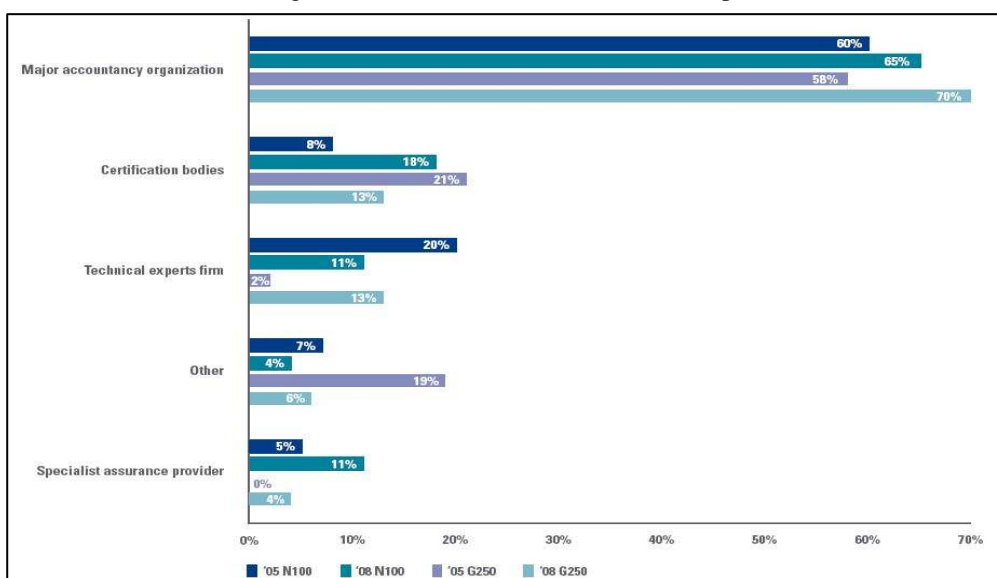


Figura 8 – Provider di assurance dei CR report



A livello europeo, le prime indicazioni per il settore sono arrivate dalla Commissione Europea, che nel suo *Libro Verde sulla Responsabilità Sociale* del luglio 2001 invitava anche gli Enti Pubblici ad adottare “buone pratiche” di comunicazione della Responsabilità Sociale. Successivamente, il Global Reporting Initiative (GRI) ha pubblicato un approfondimento delle proprie linee guida per la rendicontazione della sostenibilità nel settore pubblico (2004). In Italia, diverse iniziative governative hanno fornito una serie di linee guida, riferimenti normativi e altri strumenti per la rendicontazione sociale negli Enti Pubblici. In particolare, sono da segnalare: il Manuale “*Rendere conto ai cittadini*” elaborato dal Dipartimento della Funzione Pubblica nell’ambito del Programma Cantieri (2004), la Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulla rendicontazione sociale nelle Pubbliche Amministrazioni del 17/02/06, le Linee guida per la rendicontazione sociale degli enti locali emanate dall’Osservatorio per la finanza e la contabilità degli EE. LL. del Ministero degli Interni (2007). A fronte di tale sforzo, in Italia non si è assistito come avvenuto per il settore privato all’emergere di una metodologia dominante.

Al contrario, si è avuta la diffusione di strumenti di rendicontazione ibridi e spesso finalizzati a rendicontare solo “alcune dimensioni” della sostenibilità. Infatti, accanto ai Bilanci Sociali (i più diffusi in assoluto), numerosi Enti Locali pubblicano Bilanci di Mandato, Bilanci di Genere, Bilanci Ambientali, Bilanci di Settore, ecc... Spesso, inoltre, accanto alla pubblicazione di tali report non vengono sviluppate delle vere e proprie strategie di sostenibilità o percorsi di coinvolgimento strutturati degli stakeholder. A livello internazionale, invece, buone pratiche di gestione della Responsabilità Sociale sono rintracciabili in alcune grandi città europee. Tra esse è da segnalare Londra, che ha istituito un’apposita *Commissione per lo Sviluppo Sostenibile* che sovrintende a tutte le iniziative di Responsabilità Sociale, dallo sviluppo delle strategie e dei piani d’azione, al coinvolgimento dei cittadini e delle altre categorie di stakeholder, alla redazione del Bilancio di Sostenibilità e degli altri strumenti di comunicazione. Il *Major Annual Report* di Londra è particolarmente significativo in quanto fin dal 2006 integra l’informativa economico-finanziaria con l’informativa di sostenibilità. Inoltre, esso è pubblicato in due versioni (*full* e *summary*) ed ha una diffusione amplissima, grazie alla traduzione in altre dieci lingue oltre l’inglese e alle speciali versioni per i diversamente abili (*large print* per ipovedenti, Braille e audio-CD per ciechi). Uno sforzo comunicativo che dovrebbe essere preso ad esempio anche da alcuni

settori privati particolarmente esposti al contatto con la collettività.

## 5 – Conclusioni

In conclusione è possibile affermare che la sostenibilità, se ben attuata, può rappresentare un’opportunità di miglioramento dei processi aziendali a livello di singola impresa e la possibilità di un’*“autoregolamentazione responsabile”* a livello di sistema economico, con estesi vantaggi economici, ambientali e sociali a favore dell’intera società.

La strada da percorrere in tal senso, però, è ancora lunga. Basti pensare che la motivazione principale che spinge la maggior parte delle aziende a rendicontare le proprie politiche di CR è quella di rafforzare e proteggere la propria reputazione, prima ancora che gestire *responsabilmente* i propri processi.

La sfida da perseguire in futuro rimane pertanto quella dell’integrazione della sostenibilità nei processi gestionali delle imprese. I segnali positivi sono molteplici: ormai la maggior parte dei manager e degli imprenditori ha compreso che lo sviluppo sostenibile costituisce un’opportunità di crescita economica, nonché di innovazione e sviluppo di nuovi mercati.

Naturalmente questo traguardo, ancora prima che sul cambiamento dei modelli di business, deve essere raggiunto sul piano del cambiamento della cultura aziendale: la vera sfida è incidere sui comportamenti e sulle motivazioni degli uomini che lavorano in azienda.

Per quanto riguarda la reportistica, l’obiettivo per il futuro rimane quello di fare in modo che le aziende producano un’informativa socio-ambientale integrata o affiancata al bilancio d’esercizio, al fine di fornire un’espressione univoca e organica sia delle performance di natura economico-finanziaria, sia di quelle sociali e ambientali. Tale integrazione risulta indispensabile anche per fornire ai lettori un quadro unitario dei rischi che l’impresa si assume e del modo in cui essa li gestisce.

## References

- KPMG LLP (2008), *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008*, London, UK
- Global Reporting Initiative (2006), *Sustainability Reporting Guidelines version 3.0*, Amsterdam, Netherlands
- KPMG Global Sustainability Services™ (2008), *Climate changes your business KPMG’s review of business risks and economic impacts at sector level*, Amsterdam, Netherlands