



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale  
(*ordinamento ex D.M. 270/2004*)  
in Economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea

—

Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

Rendicontazione Integrata,  
il futuro delle piccole e medie  
imprese sostenibili

**Relatore**

Ch. Prof. Chiara Mio

**Laureanda**

Angela Marigo  
Matricola 829067

**Anno Accademico**

**2011 / 2012**



## Indice

---

<b>Introduzione</b> .....	<b>5</b>
<b>Capitolo 1. Il mondo è cambiato, anche la rendicontazione deve cambiare</b> .....	<b>7</b>
1.1. Verso una nuova era di sostenibilità.....	7
1.2. L’informativa tradizionale: limiti ed evoluzione.....	11
1.2.1. L’armonizzazione dei principi contabili: al lavoro verso uno standard unico.....	16
1.3. Il social accounting e reporting: la nuova frontiera della contabilità tra critica e pragmatismo.....	18
1.3.1. Critica filosofica: la trappola delle convenzioni e del capitalismo.....	21
1.3.2. Evoluzione storica: dal bilancio sociale e ambientale, alla reportistica di sostenibilità.....	24
1.3.3. Motivazioni per la rendicontazione di sostenibilità.....	28
1.3.4. Recenti tendenze nel sustainability reporting.....	30
1.3.5. Pratiche obbligatorie e volontarie: normativa e dibattito a livello europeo.....	34
1.3.6. Quadri di riferimento internazionale per la rendicontazione di sostenibilità.....	38
<b>Capitolo 2. Verso l’Integrated Reporting</b> .....	<b>41</b>
2.1. Integrated Reporting, la leva di un cambiamento culturale.....	41
2.1.1. La vera rendicontazione integrata: la sostenibilità è parte integrante della strategia.....	45
2.1.2. L’accounting e il reporting al servizio della sostenibilità.....	49
2.1.3. Benefici e sfide di un approccio integrato alla rendicontazione.....	51
2.2. L’emergere di un framework per la rendicontazione integrata.....	54
2.2.1. L’esperienza sudafricana.....	56
2.2.2. Il primo framework internazionale dell’IIRC.....	57

2.3. La grande opera dell' <i>International Integrated Reporting Council</i> .....	61
2.3.1. Dietro il concetto di Integrated Reporting: l'importanza del modello di business e dei diversi "capitali" .....	62
2.3.2. Preparando un report integrato: principi guida e contenuti.....	64
2.3.3. Discussione al framework proposto.....	68
2.3.4. La rendicontazione integrata supera i limiti della rendicontazione tradizionale.....	71
2.4. Internet e le nuove tecnologie per la rendicontazione integrata.....	72
<b>Capitolo 3. La rendicontazione integrata per le piccole e medie imprese.....</b>	<b>76</b>
3.1. CSR come leva di differenziazione nelle PMI.....	76
3.1.1. Pratiche di CSR nelle PMI.....	80
3.1.2. Le determinanti della CSR nelle PMI.....	83
3.1.3. Sfide e opportunità della CSR nelle PMI.....	86
3.1.4. La comunicazione della sostenibilità delle PMI.....	88
3.2. L'evoluzione della rendicontazione finanziaria per le PMI in Europa.....	92
3.3. Un Integrated Report per le PMI.....	94
3.3.1. Declinazione del framework per le PMI: l'opinione degli stakeholder.....	98
3.3.2. Un caso di rendiconto integrato tra le PMI italiane: Monnalisa SpA.....	111
<b>Conclusioni.....</b>	<b>115</b>
<b>Appendice A. Intervista "L'applicazione della Rendicontazione Integrata alle PMI" .....</b>	<b>118</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>120</b>
<b>Sitografia.....</b>	<b>132</b>

## Indice delle figure

Figura 1: Componenti del valore di mercato delle S&P 500.....	7
Figura 2: Indagine KPMG sul “Corporate Reporting”, grafico paesi.....	31
Figura 3: Indagine KPMG sul “Corporate Reporting”, grafico settori.....	32
Figura 4: Il ciclo dei benefici del One Report.....	53
Figura 5: Organizzazioni che hanno risposto al <i>discussion paper</i> .....	59
Figura 6: Partecipanti al programma pilota per settore al 15 marzo 2012.....	60
Figura 7: C'è una matura consapevolezza tra le PMI circa le problematiche relative alla sostenibilità?.....	100
Figura 8: Quale sarebbe il pubblico principale delle informazioni ESG nelle PMI?.....	101
Figura 9: I concetti alla base della Rendicontazione Integrata sono applicabili allo stesso modo alle PMI?.....	102
Figura 10: Se i concetti alla base della Rendicontazione Integrata sono applicabili alle PMI ma non allo stesso modo a tutti i tipi di organizzazioni, l'applicazione necessita di essere adattata secondo quale aspetto dell'organizzazione [seleziona il più importante].....	103
Figura 11: Quali sarebbero i costi e le difficoltà principali che le PMI incontrerebbero nella produzione di un Rendiconto Integrato?.....	105
Figura 12: Quali sarebbero i benefici principali che le PMI dovrebbero considerare per produrre un Rendiconto Integrato?.....	106

## Indice delle tabelle

Tabella 1: Ragioni a favore e contro gli approcci obbligatorio e volontario.....	36
--	----

## Introduzione

---

Ci troviamo nel mezzo di un cambiamento epocale. Di fronte alla crescente competizione globale, alla continua innovazione tecnologica, alla crisi economica e finanziaria più profonda di tutti i tempi e agli irreversibili cambiamenti climatici in atto, diventano necessarie la presa di coscienza e l'azione congiunta del mondo delle imprese per far fronte alle proprie responsabilità. Consumatori, azionisti, investitori, ONG, ma anche lavoratori, fornitori e la collettività hanno bisogno di un chiaro segnale da parte delle imprese: esse devono infatti dimostrare, non solo di adeguarsi a questo cambiamento, ma anche di cogliere le sfide e le opportunità in arrivo, mettendo in pratica opportune strategie a favore della sostenibilità. Questo momento di rottura con il passato dovrebbe rappresentare un'evoluzione verso standard di vita sostenibili ed un'economia rispettosa dell'ambiente e di tutti gli interessi degli stakeholder.

Data la necessità di collegare la dimensione economica a quella sociale, e di conseguenza l'esigenza di rispondere ai nuovi fabbisogni informativi degli stakeholder, le imprese devono trovare il modo più adatto per comunicare il loro nuovo orientamento.

Lo strumento attraverso cui le imprese comunicano la loro performance, verso l'interno e verso l'esterno, è la rendicontazione. Tale strumento è in fase di trasformazione a seguito dei tentativi di armonizzazione globale degli standard di rendicontazione e delle crescenti richieste, da parte degli stakeholder, di includere informazioni sui fattori ambientali, sociali e sulla governance. I nuovi requisiti si sono aggiunti a quelli già esistenti, creando un mosaico di leggi, regolamenti, codici, standard e indicazioni; di conseguenza, il paesaggio della rendicontazione risulta essere confuso, disordinato e frammentato. Le informazioni si presentano disconnesse tra loro e le interdipendenze non sono chiare. La confusione è aggravata dal fatto che non esiste un unico standard di riferimento riconosciuto a livello internazionale, quindi le informazioni rendicontate da diverse aziende e in diverse giurisdizioni non sono comparabili. Questa situazione ha generato un eccessivo carico di lavoro per coloro che devono produrre i report, nonché difficoltà per coloro che invece devono interpretarli e utilizzarli per prendere decisioni. È quindi diventato necessario un nuovo approccio alla rendicontazione che risponda ai bisogni della sostenibilità in un'azione coordinata a livello internazionale.

A tal proposito, è in via di definizione il primo framework internazionale sulla rendicontazione integrata ad opera dell'*International Integrated Reporting Council* (IIRC). Per rendicontazione integrata intendiamo l'integrazione, in un unico processo, della rendicontazione finanziaria con la rendicontazione di sostenibilità. Ciò è fatto con l'obiettivo di dimostrare la

relazione tra la performance finanziaria e quella non finanziaria, e come questa interdipendenza possa creare valore per l'azienda e per i suoi stakeholder. La pratica è ormai diffusa tra le maggiori imprese, in quanto sono più esposte alle pressioni esterne; ma è da ritenere sempre più importante anche il coinvolgimento delle piccole e medie imprese nelle pratiche di business a favore della sostenibilità e nella rendicontazione integrata, in quanto esse costituiscono la maggioranza delle imprese e complessivamente hanno un impatto assai rilevante nella società e nell'ambiente in cui viviamo. È necessario, pertanto, valutare la possibilità di estendere l'applicazione del framework sulla Rendicontazione Integrata alla categoria delle PMI. A tal fine il presente lavoro è stato suddiviso in 3 parti.

Nel primo capitolo sono messi in evidenza i limiti dell'informativa tradizionale e si descrive lo stato di avanzamento del processo di armonizzazione degli standard contabili a livello internazionale. A seguire, viene svolta un'analisi della letteratura relativa all'evoluzione del social accounting e reporting, fino ad arrivare all'attuale rendicontazione sulla sostenibilità; di quest'ultima vengono esaminate motivazioni, tendenze e quadri di riferimento internazionali.

Nel secondo capitolo si presentano le caratteristiche dell'approccio integrato alla rendicontazione, esplicitate nella compresenza di una gestione e di un pensiero integrati, insieme alla necessaria integrazione della sostenibilità nella strategia. A seguire, è descritto il primo framework internazionale a sostegno della rendicontazione integrata proposto dall'IIRC, dettagliato nei suoi obiettivi, principi e contenuti.

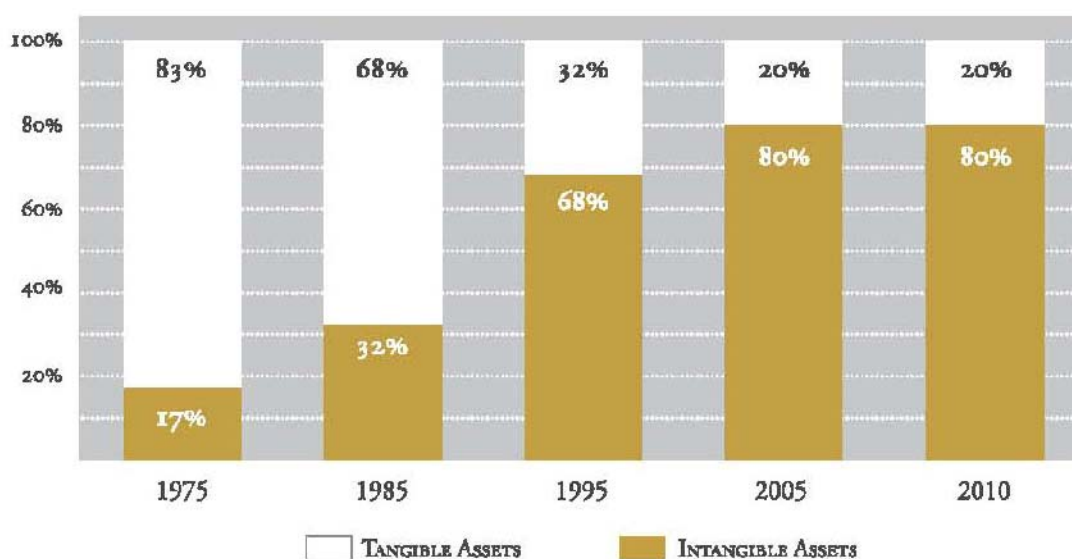
Nel terzo capitolo, infine, mettendo in discussione l'iniziale impostazione del framework sul reporting delle grandi imprese e sui bisogni dei loro investitori, si indaga, nell'opinione di diversi stakeholder, se il framework possa essere applicato alle PMI; se quindi si approva la strada intrapresa dall'IIRC, oppure se sarebbe necessaria una piccola deviazione in corso d'opera, al fine di garantire la piena applicabilità dello schema proposto a tutte le imprese.

### 1.1. Verso una nuova era di sostenibilità

In seguito alla globalizzazione, alla crescente interdipendenza tra le economie e le catene di fornitura, al progresso tecnologico, alla rapida crescita della popolazione e all'aumento del consumo globale, il mondo è cambiato. Tutto ciò ha avuto un impatto significativo sulla qualità, sulla disponibilità e sul prezzo delle risorse, come acqua, cibo ed energia, ed esercita pressione sugli ecosistemi essenziali alla società e all'economia. Ne derivano quindi implicazioni politiche, sociali e commerciali. Per mantenere la superiorità competitiva le imprese hanno dovuto reagire a questi cambiamenti e, in molti casi, hanno sviluppato nuovi modelli di business che rispondono al bisogno di innovare e di produrre maggiormente, ma con meno risorse. Non tutte le imprese però hanno reagito in modo così positivo con strategie e comportamenti sostenibili, anzi molte continuano a vedere il profitto come unico obiettivo, mantenendo comportamenti opportunistici, sfruttando e consumando troppe risorse, continuando a danneggiare l'ambiente naturale e sociale circostante.

C'è indubbiamente il bisogno di maggiore trasparenza e di una più ampia informazione da parte delle imprese. Questo è anche chiaramente dimostrato dal fatto che il patrimonio fisico e finanziario ora rappresenta solo una piccola percentuale del valore di mercato di un'impresa.

Figura 1: Componenti del valore di mercato delle S&P 500



Fonte: Ocean Tomo, 2010



Secondo l'indagine annuale della Ocean Tomo sulla composizione del valore del mercato azionario<sup>1</sup>, nel 2009 il valore del patrimonio fisico e finanziario delle S&P 500 è infatti sceso al 19% dall'83% del 1975; mentre il restante valore, l'81%, rappresentato da fattori intangibili, ha raggiunto il suo picco tra tutti gli anni coperti dalla ricerca (figura 1).

Alcuni di questi fattori intangibili sono spiegati nel rendiconto finanziario, ma molti altri non lo sono. Il modello di rendicontazione tradizionale è stato sviluppato per un mondo industrializzato. Sebbene questo continui a giocare un ruolo importante per l'amministrazione del capitale finanziario, si focalizza su un rendiconto della performance finanziaria storica e di un limitato processo di creazione del valore.

Poiché la realtà imprenditoriale è diventata più complessa e le lacune della rendicontazione tradizionale sempre più evidenti, sono emersi nuovi requisiti di rendicontazione che si sono aggiunti a quelli già esistenti, creando un mosaico di leggi, regolamenti, codici, standard, indicazioni e requisiti di listino delle borse. Questo ha portato ad un aumento delle informazioni fornite attraverso relazioni più lunghe e complesse, un ampliamento della rendicontazione sulla governance e sulla remunerazione e l'introduzione di una rendicontazione separata sulla sostenibilità che si è evoluta rapidamente negli ultimi decenni.

Tale evoluzione nei modelli di rendicontazione, guidata dai *policy maker*, dalle imprese e altre organizzazioni, dagli investitori e dalla società civile, costituisce la risposta alle esigenze dei diversi stakeholder di ottenere le necessarie informazioni in un mondo in continuo cambiamento e conferisce all'azienda la legittimità ad operare. Nonostante questo sviluppo, il paesaggio della rendicontazione risulta confuso, disordinato e frammentato. Molte delle informazioni fornite si presentano disconnesse tra loro e rimangono alcune importanti lacune.

A causa della pressante richiesta di informazioni, le comunicazioni da parte dell'impresa sono spesso frammentarie, complesse e sovrapposte. Di conseguenza, le interdipendenze critiche esistenti non sono chiare, ad esempio, la relazione tra strategia e rischio, tra performance finanziaria e non finanziaria, tra governance e performance, tra la performance di un'organizzazione e quella degli altri attori nella catena del valore.

Un'azione coordinata a livello internazionale per appianare ogni incoerenza ed inconsistenza è diventata necessaria. I collegamenti tra le informazioni già presenti e quelle aggiuntive devono essere chiari. Solo le informazioni che rispondono al principio di *materiality* dovrebbero essere incluse.

Sebbene sia evidente che gli investitori riconoscano adeguata importanza anche ai fattori non finanziari, essi ritengono che l'informazione che hanno a disposizione non sia adeguata per

---

<sup>1</sup> Ocean Tomo, *Ocean Tomo's Intangible Asset Market Value Study*, 2010.

prendere delle decisioni. Infatti, secondo la ricerca di Bloomberg<sup>2</sup>, mentre il management riconosce che le problematiche relative alla sostenibilità dovrebbero essere interamente integrate nella strategia e nelle operazioni di una impresa (il 96% dei CEO delle più grandi imprese al mondo esprime questa opinione<sup>3</sup>), solo il 21% delle società quotate effettivamente rendicontra su tali problematiche.

Nell'attuale scenario è quindi possibile identificare principalmente due ordini di problemi. Il primo è quello relativo alla selezione delle informazioni, cioè identificare quali informazioni rispondono al principio di *materiality*, e successiva integrazione, non semplice aggiunta, alle informazioni già esistenti. Infatti, l'informazione a disposizione del management, degli investitori e degli altri stakeholder e il modo in cui essa è presentata hanno un impatto fondamentale nel processo decisionale. È importante ripensare a quali informazioni sono necessarie per fornire un'immagine chiara e concisa sulla performance, sugli impatti e sulle interdipendenze. Tale immagine deve essere innovativa, focalizzarsi sulla comunicazione e non solo sulla conformità, e supportare le decisioni sull'allocazione delle risorse, coerentemente con la creazione del valore di lungo periodo e una durevole stabilità economica.

Il secondo problema è quello relativo all'uniformità e comparabilità delle informazioni. In un mercato sempre più globale, la comparabilità è importante. I requisiti di rendicontazione si sono evoluti separatamente e in modo differente tra le varie giurisdizioni. Questo ha aumentato il carico di lavoro di rendicontazione e amministrativo per quel numero sempre più grande di organizzazioni presenti in più di una giurisdizione. Le diverse pratiche di rendicontazione ostacolano inoltre gli investitori e altri portatori di interesse a capire e comparare le informazioni di cui necessitano per prendere le decisioni.

Nel contesto della rendicontazione finanziaria è già stata riconosciuta necessaria una convergenza internazionale. Infatti, si sta lavorando alla creazione e definizione di standard internazionali e ci si sta muovendo verso un avvicinamento tra gli *International Financial Reporting Standards* (IFRS) e gli *U.S. Generally Accepted Accounting Principles* (U.S. GAAP). Nonostante questi sforzi, molti aspetti del reporting continuano ad essere governati dalle diverse leggi nazionali e regionali, dai differenti requisiti di listino e da un complesso di standard obbligatori e volontari, codici e guide.

Lo stesso problema si presenta nella rendicontazione di sostenibilità. Sono molteplici gli standard di riferimento a livello nazionale e internazionale, perciò le imprese che scelgono di comunicare i loro comportamenti responsabili sono tenute a produrre una serie di documenti molto

---

<sup>2</sup> Bloomberg, *The Sustainability Edge, Sustainability Report 2010*, 2010.

<sup>3</sup> UN Global Compact-Accenture, *A New Era of Sustainability, UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010*, 2010.

diversi tra loro e, alla fine, difficilmente confrontabili. Il problema riguarda anche il grado di obbligatorietà di queste pratiche. A tal proposito vi è un acceso dibattito a livello europeo, che si aggiunge alla serie di problemi di cui soffre la rendicontazione di sostenibilità fin dalla sua origine.

Nell'ottica di risolvere tali questioni ed in seguito al riconoscimento del bisogno di andare verso un quadro di rendicontazione internazionale integrata che ben si adatti alle necessità attuali, nel 2010 si è costituito l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC). L'IIRC, mettendo insieme tutte le organizzazioni coinvolte nella rendicontazione, cerca di sostenere e migliorare il lavoro che è stato fatto ad oggi, al fine di ottenere una modello di riferimento per la rendicontazione che ambisce a:

- comunicare efficacemente la strategia, il modello di business, la performance e il piano dell'organizzazione nel contesto nel quale l'organizzazione opera;

- fornire un quadro coerente dentro il quale le regole del mercato e i requisiti di rendicontazione normativi possano essere integrati;

- essere riconosciuto a livello internazionale in modo da incoraggiare la convergenza di approcci e quindi una più pronta comprensione delle informazioni presenti;

- riflettere l'uso e l'effetto sulle risorse e relazioni o capitali (umano, naturale, sociale, finanziario, intellettuale, industriale) dalle quali dipendono la prosperità di un'organizzazione o di una società;

- riflettere e comunicare le interdipendenze tra il successo di un'organizzazione e il valore che crea per gli investitori, dipendenti, consumatori e, più ampiamente, per la società<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> The International Integrated Reporting Council, *Towards Integrated Reporting. Communicating Value in the 21<sup>st</sup> Century*, Discussion Paper, 2011.

## 1.2. L'informativa tradizionale: limiti ed evoluzione

Secondo la definizione generalmente accettata di AICPA<sup>5</sup>, per accounting s'intende "l'arte di registrare, classificare e riassumere in modo significativo e in termini monetari transazioni ed eventi che sono, almeno in parte, di carattere finanziario, oltre all'interpretazione dei risultati di questi".

Il ruolo principale dell'accounting, che in italiano possiamo tradurre nel termine generico "contabilità", è quello di comunicare, attraverso la reportistica, i risultati dell'attività di un'impresa. Lo strumento che rappresenta per le imprese il principale mezzo di comunicazione con gli interlocutori esterni è il bilancio d'esercizio.

Come rilevò il noto economista e premio Nobel, Paul A. Samuelson, la contabilità gioca un ruolo pervasivo nell'attuale scenario socio-economico dominato dal sistema di libera impresa. Infatti, negli anni la contabilità si è evoluta a servizio di un sistema economico sempre più complesso, nel quale fornisce informazioni vitali su cui si basano le decisioni economiche e l'agire sociale. In un sistema democratico di libera impresa, quali beni saranno prodotti è determinato nel mercato attraverso il meccanismo dei prezzi. Le informazioni contabili portano non solo a decisioni di prezzo, ma anche a disposizioni relative all'utilizzo efficiente delle risorse scarse nella nostra società.

Chi, in primis, beneficia della contabilità è ovviamente il management che gestisce l'attività stessa che ha prodotto le informazioni. Ci sono però anche altri che direttamente o indirettamente usufruiscono di tali informazioni e questi sono gli azionisti, i fornitori di risorse, i lavoratori, i consumatori, il governo e le altre organizzazioni sociali. Ognuno di essi cerca di massimizzare il proprio guadagno o utilità, dato che le informazioni contabili permettono giudizi e decisioni informate da parte di tutti gli utilizzatori. Per esempio, gli azionisti e gli investitori potrebbero variare le loro decisioni di investimento in base alle informazioni sul rischio e sul rendimento associate ad essi; oppure i fornitori potrebbero desistere dal fornire credito ad un'impresa se le informazioni contabili indicano una posizione di liquidità non adeguata. Anche le aspettative da parte dei lavoratori di un impiego continuo, di un aumento nello stipendio, di benefici e di condizioni di lavoro congeniali sono legate al reddito del business. L'interesse delle agenzie governative non è confinato alla sola raccolta delle entrate fiscali, ma anche altre aree quali la protezione delle industrie domestiche, la fornitura di sussidi, ecc. dipendono dalle informazioni contabili. Infine, le istituzioni sociali potrebbero cercare di usare le informazioni contabili al fine di valutare il ruolo dell'attività economica nella creazione del benessere della società. È necessario evidenziare che l'utilizzo delle informazioni contabili non è confinato alle categorie dei principali diretti utilizzatori sopra elencato. Uno scopo più ampio della

---

<sup>5</sup> American Institute of Certified Public Accountants.

contabilità potrebbe essere anche quello di formulare le politiche macro economiche attraverso la rendicontazione.

Nonostante sia stato individuato un ampio campo di utilizzo per le informazioni contabili, l'informativa tradizionale presenta una serie di limitazioni. A seguire si fornisce una breve descrizione delle principali.

- Il postulato monetario, ossia il fatto che nella contabilità convenzionale la moneta è considerata l'unità di misura per eccellenza, attraverso la quale è possibile misurare lo scambio di beni e servizi. Nonostante i numerosi vantaggi di questa convenzione, la principale limitazione sta nel fatto che ignora qualsiasi cosa non possa essere misurata in termini monetari. Infatti, alcune importanti questioni non adatte alla misurazione contabile sono le risorse umane dell'impresa, i costi sociali della produzione e certi aspetti qualitativi quali l'efficienza gestionale nell'utilizzo delle risorse, le relazioni con i lavoratori, ecc.

- La convenzione di utilizzo del costo storico ignora totalmente la variazione del livello dei prezzi e questo può compromettere la bontà della formulazione di giudizi e dell'adozione di decisioni che abbiamo visto essere uno dei principali obiettivi della contabilità. Il costo storico può risultare utile qualche volta, ma è insufficiente per valutare le decisioni di business attuali. Edwards e Bell<sup>6</sup> infatti osservano che il problema della contabilità è quello di rilevare e relazionare tra loro particolari variazioni di prezzo quando avvengono. Se tali variazioni non vengono registrate il processo di valutazione delle decisioni diventa piuttosto impreciso.

- La mancanza di coerenza nelle premesse di base della contabilità rappresenta una delle più importanti limitazioni dell'informativa tradizionale. Infatti, anche dopo 500 anni dal suo sviluppo, i contabili hanno fallito nello sviluppare una teoria generale per la contabilità. I molteplici postulati, principi e convenzioni si trovano spesso ad essere incoerenti e in conflitto tra loro.

- La contabilità si propone di misurare eventi economici con l'obiettivo di comunicarli alle parti interessate, ma non è una scienza esatta. Infatti, ogni stima dovrebbe essere ponderata con la dovuta cautela. Per esempio vi è un certo margine di incertezza nella valutazione delle scorte e nella misurazione del deprezzamento, di conseguenza la condizione finanziaria che ne risulta e la misurazione del reddito sono solo un'approssimazione del dato reale.

Pur con tali limitazioni, la natura della contabilità e della rendicontazione si è evoluta nell'ultimo decennio per adeguarsi ai cambiamenti dei mercati che sono crescentemente interdipendenti e complessi, caratterizzati da modelli di business, fonti di rischio e livelli di incertezza

---

<sup>6</sup> Edwards, E.O., Bell, P.W., *The Theory and Measurement of Business Income*, University of California Press, 1961.

sempre maggiori<sup>7</sup>, e per rispondere ai nuovi bisogni degli utilizzatori, fornendo loro informazioni il più possibile adeguate su affari, transazioni e strumenti economici e finanziari. Questa evoluzione ha determinato, prima di tutto, una tendenza evidente ad aumentare la quantità di informazioni che si è tradotta in un numero crescente di elementi considerati nelle relazioni finanziarie, nell'aggiunta di note e nuove sezioni, nell'incremento del numero di pagine. Una gran quantità di informazioni non è sempre un elemento positivo perché molto spesso determina una crescente complessità nei contenuti. In molti casi ne risulta un eccessivo carico di lavoro per le imprese che preparano delle relazioni ironicamente sempre meno rilevanti e utili per analisti e investitori. Per ridurre tale complessità e migliorare la comparabilità, come vedremo nel prossimo paragrafo, le due principali organizzazioni che definiscono gli standard a livello mondiale hanno avviato una serie di iniziative che dovrebbero portare verso una convergenza internazionale nei principi contabili.

Altri elementi che hanno segnato un'evoluzione della rendicontazione sono: l'evoluzione dei principi contabili; l'influenza di coloro che definiscono gli standard contabili; un uso più ampio della contabilità a *fair value* e la crescita della sezione narrativa del bilancio<sup>8</sup>.

I principi contabili si sono evoluti sostanzialmente negli ultimi anni. Alcuni cambiamenti sono stati guidati da quanto appreso dalle crisi periodiche e dagli scandali finanziari, ma gran parte derivano dalla sempre maggiore complessità delle transazioni e degli affari che la relazione finanziaria richiede di descrivere, in particolare per le imprese più grandi. In generale gli standard stanno diventando sempre più rigorosi, precisi e dettagliati.

Per quanto riguarda invece l'influenza di coloro che definiscono i principi contabili, in particolare dell'*International Accounting Standards Board* (IASB), essi hanno stabilito che l'obiettivo della relazione finanziaria sia la diffusione di informazioni utili sull'organizzazione per investitori esistenti e potenziali, prestatori e altri creditori coinvolti nelle decisioni di offerta di risorse all'impresa. Data questa definizione, tra gli attributi principali delle informazioni, viene riposta un'enfasi sempre più grande sul concetto di rilevanza del materiale rendicontato anche se soggettivo e meno attendibile; questa prassi va a scapito del concetto di affidabilità delle informazioni che è stato sostituito dal concetto di "fedele rappresentazione": completa, neutrale e senza errori. Rilevanza e fedele rappresentazione, attributi qualitativi fondamentali delle informazioni fornite, sono supportate da altre quattro caratteristiche che aiutano a distinguere le informazioni più utili da quelle meno utili: comparabilità, verificabilità, tempestività e

---

<sup>7</sup> International Auditing and Assurance Standards Board, *The Evolving Nature of Financial Reporting: Disclosure and Its Audit Implications*, Discussion Paper, gennaio 2011.

<sup>8</sup> Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW), *Evolution. Changes in financial reporting and audit practice*, marzo 2009.

comprensibilità<sup>9</sup>. Un altro importante concetto legato alla rilevanza è la *materiality*. Sia la rilevanza che la *materiality* sono attributi che influenzano o fanno la differenza per coloro che devono prendere delle decisioni, ma i due termini possono essere distinti. Ad esempio la decisione di non rendicontare una certa informazione può essere motivata dal fatto che gli investitori non hanno bisogno di quel tipo di informazione (perché non è rilevante) oppure le somme coinvolte sono così piccole che non fanno la differenza (non sono *material*)<sup>10</sup>.

Il terzo elemento che ha favorito il cambiamento della rendicontazione è l'utilizzo maggiore del *fair value* o valore corretto, definito nei principi contabili internazionali IAS/IFRS come il corrispettivo al quale un'attività può essere scambiata, o una passività estinta, tra parti consapevoli e disponibili, in una transazione tra terzi indipendenti<sup>11</sup>. Per le transazioni più complesse viene richiesta la descrizione degli impatti sui futuri flussi di cassa e viene sempre più sollecitato l'uso dei valori correnti come base di misurazione al fine di fornire un'informazione che sia considerata più trasparente e rilevante per gli utilizzatori della relazione finanziaria, anche se basata su assunzioni di prezzo volatili e soggettive, quindi poco affidabili. Proponenti e detrattori del *fair value* sono infatti gli stessi che alimentano il dibattito sul *trade-off* tra rilevanza ed affidabilità<sup>12</sup>.

Infine, a favorire i cambiamenti della rendicontazione tradizionale vi è senza dubbio una crescita della narrativa di bilancio (nota integrativa e relazione sulla gestione) anch'essa attribuibile alla maggiore complessità degli affari; alla richiesta dei revisori di maggiore trasparenza da estendersi anche alle assunzioni, valutazioni, politiche e basi di misurazione applicate; all'incapacità di rimuovere informazioni superflue che non rispondono al principio di *materiality*; all'aumento degli stakeholder come utilizzatori finali della relazione e, non ultimi, agli *shareholder* e investitori. Le tematiche alle quali si è estesa la narrativa negli anni recenti riguardano la governance e la responsabilità sociale d'impresa, in particolare le problematiche ambientali e sociali, che interessano una varietà sempre più ampia di stakeholder.

Tutte queste tendenze costituiscono delle sfide non solo per coloro che devono preparare e scrivere le relazioni, ma anche per gli investitori che, quando devono prendere delle decisioni, devono cercare di dedurre l'importanza delle informazioni rendicontate; per coloro che fissano i principi contabili e devono definire quali informazioni dovrebbero essere richieste; per i revisori che determinano come i principi di revisione e i concetti sottostanti, per esempio la *materiality*, si applichino nelle revisioni dei rendiconti finanziari.

---

<sup>9</sup> IASB, *The Conceptual Framework for Financial Reporting*, September 2010.

<sup>10</sup> Eccles, R.G., Krzus, M.P., "The State of Financial Reporting Today", *One Report. Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.

<sup>11</sup> IFRS, [www.ifrs.org](http://www.ifrs.org)

<sup>12</sup> Eccles, R.G., Krzus, M.P., "The State of Financial Reporting Today", *One Report. Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.

Gli sviluppi della rendicontazione sopra descritti hanno infatti portato ad un inesorabile aumento in lunghezza e complessità delle relazioni finanziarie che includono sempre più informazioni, forse non sempre effettivamente utili, e spesso in modo disordinato. Uno studio sulle relazioni finanziarie nel Regno Unito ha dimostrato che sono cresciute in media dalle 26 pagine nel 1965 alle 75 pagine nel 2004 riflettendo un aumento sia delle informazioni obbligatorie che di quelle volontarie<sup>13</sup>. Inoltre, una recente pubblicazione di Deloitte ha indicato che nel 1996 la lunghezza media di una relazione finanziaria inglese era di 44 pagine, mentre nel 2010 è cresciuta a 101<sup>14</sup>. Come accennato prima, c'è un po' di reticenza nel rimuovere le informazioni in eccedenza, ma almeno tutti concordano che un problema esiste e intorno ad esso si è acceso un dibattito. A tal proposito il *Financial Reporting Council* del Regno Unito ha approfondito l'argomento e sta cercando delle soluzioni<sup>15</sup>. Il disordine che si è venuto a creare mina l'utilità delle relazioni finanziarie, contribuisce ad oscurare le informazioni importanti e ad ostacolare una chiara comprensione di quanto pubblicato. Tale disordine è un problema non solo per gli utilizzatori delle relazioni, ma anche per i preparatori visto il tempo e lo sforzo coinvolti nella preparazione. Tra i responsabili individuati non ci sono solo coloro che preparano le relazioni, ma anche i regolatori e coloro che definiscono gli standard hanno una parte di responsabilità. Tutti gli individui coinvolti nel processo vengono influenzati dai comportamenti altrui.

Tra le soluzioni individuate, oltre ad un'attenta analisi delle cause, vi sono degli aiuti per i preparatori, un più ampio accordo sul significato del principio di *materiality* e lo spostamento di alcune parti descrittive della relazione sul sito web<sup>16</sup>.

Anche l'utilizzo del linguaggio XBRL, acronimo di *eXtensible Business Reporting Language*, può aiutare a ridurre la complessità. Il linguaggio XBRL è uno standard per la programmazione elettronica di informazioni finanziarie, aperto e gratuito. Lo standard consente di codificare tutti i contenuti della relazione finanziaria attraverso predefinite tassonomie facilitando la produzione e gli scambi di informazioni in formato elettronico<sup>17</sup>. Attraverso questo sistema, gli utilizzatori, in particolare gli investitori, possono scaricare i dati direttamente nei loro modelli analitici e, a differenza dei dati che possono invece comprare in formati già pronti all'uso da venditori di dati (Bloomberg, Capital IQ, FactSet ecc.), queste informazioni arrivano direttamente dalla fonte, cioè l'azienda, senza passare per intermediari<sup>18</sup>.

---

<sup>13</sup> Beattie, V. and Dhanani, A., "Investigating Presentation Change in U.K. Annual Reports", *Journal of Business Communication*, Volume 45(2), pp.181–222, 2008.

<sup>14</sup> Deloitte, *Swimming in Words: Surveying Narrative Reporting in Annual Reports*, ottobre 2010.

<sup>15</sup> Financial Reporting Council, *Cutting Clutter. Combating clutter in annual reports*, Discussion Paper 2011.

<sup>16</sup> Financial Reporting Council, *Cutting Clutter. Combating clutter in annual reports*, Discussion Paper 2011.

<sup>17</sup> Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *Il bilancio in format XBRL*, novembre 2009.

<sup>18</sup> Eccles, R.G., Krzus, M.P., "The State of Financial Reporting Today", *One Report. Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010



### 1.2.1. L'armonizzazione dei principi contabili: al lavoro verso uno standard unico

L'emergere di standard contabili nei primi anni '70 è indubbiamente l'evento più importante nella storia dello sviluppo della contabilità e rendicontazione aziendale. Il momento coincide con gli anni di sviluppo dei mercati di beni e di capitali. In questo processo i principi contabili venivano definiti in modo da incontrare le necessità specifiche dei mercati di capitali di ogni nazione, erano quindi diversi per ogni paese. Quei principi che funzionavano bene nel particolare contesto legale, culturale, politico ed economico di una nazione diventavano i “*generally accepted accounting principles*”, o *GAAP*, per quella particolare giurisdizione. Ovviamente diverse norme in ogni paese portarono a diversi *GAAPs*. La crescente dinamica della globalizzazione rappresentò una sfida per questi sistemi legali. Iniziò quindi una discussione sui benefici derivanti dall'utilizzo di un unico set di principi contabili di alta qualità applicati in tutto il mondo. Al fine di creare un sistema globale e uniforme di rendicontazione, venne formato l'*International Accounting Standards Board* (IASB) composto da 15 membri, a tempo pieno, con l'obiettivo di sviluppare un'unica serie internazionale di standard articolati in principi contabili di alta qualità, comprensibili, applicabili e accettati a livello globale<sup>19</sup>, i cosiddetti *International Financial Reporting Standards* (IFRS). Tali principi coesistono con i precedenti *International Accounting Standards* (IAS), che nel 1973 hanno rappresentato il primo tentativo di standardizzazione mondiale delle regole contabili, emanati da un gruppo di professionisti contabili all'interno dell'*International Federation of Accountants* (IFAC). Infatti, ci si riferisce spesso ai principi internazionali con il termine IAS/IFRS.

Dal 2001 quasi 120 paesi hanno richiesto o permesso l'uso degli IFRS inclusi i 27 paesi membri dell'Unione Europea. Tutte le altre maggiori economie, quali Argentina, Brasile, Canada, Cile, India, Corea, Singapore, Messico e Giappone, hanno stabilito delle tempistiche per uniformarsi o iniziare ad adottare gli IFRS nel prossimo futuro.

A livello europeo l'apertura agli standard internazionali si è concretizzata nel 2002 con il Regolamento (CE) n. 1606/2002, cui ha fatto seguito il Regolamento (CE) n. 1725/2003 e tutta una serie di altri regolamenti (cosiddetti “omologativi”) emanati per disciplinare l'applicazione concreta degli IAS/IFRS nell'ordinamento comunitario. Con il regolamento n. 1606 del 2002 l'Unione Europea ha reso obbligatoria l'adozione dei IAS/IFRS nei bilanci consolidati delle società quotate a partire dal bilancio dell'esercizio in corso al 1° gennaio 2005, nonché per banche e assicurazioni. L'Italia con successivo decreto legislativo n. 38 del 2005 ha esteso l'obbligo ai bilanci d'esercizio delle società quotate, banche e assicurazioni per l'anno 2006 e la facoltà per i soli bilanci consolidati di tutte le altre società a partire dal bilancio dell'esercizio 2005.

---

<sup>19</sup> IFRS Foundation, *Who we are and what we do*, 2012.

Gli Stati Uniti invece utilizzano ancora i GAAP emanati dal *Financial Accounting Standards Board* (FASB), un'organizzazione no-profit privata designata dalla *Securities and Exchange Commission* (SEC) nel 1973 come ente responsabile della definizione degli standard contabili per le società quotate.

Da una decina d'anni IASB e FASB hanno iniziato uno sforzo di convergenza tra i principi IFRS e US GAAP. I due gruppi si sono incontrati il 18 settembre 2002 a Norwalk, in Connecticut, dove hanno sottoscritto un accordo, l'Accordo di Norwalk appunto, in cui hanno definito i piani di convergenza di IFRS e US GAAP in un'unica serie di standard compatibili fra loro e di alta qualità. L'obiettivo principale è che nel tempo le differenze tra IFRS e US GAAP diminuiscano e che i due set di principi diventino essenzialmente identici in funzione di una maggiore comparabilità, una maggiore efficienza per le imprese che devono rendicontare in diverse giurisdizioni e soprattutto per ridurre quella complessità sopra citata. Questo sarà forse realizzato cercando un giusto equilibrio tra standard basati sulle regole, tipicamente quelli di US GAAP, e standard basati su principi, tipicamente quelli di IFRS<sup>20</sup>.

Molti progressi sono stati fatti nella diminuzione delle differenze ma con una tempistica piuttosto lenta. Inoltre c'è ancora una larga fetta di interessati che ritengono che non si arriverà mai al punto in cui i due set saranno veramente identici. Sugeriscono quindi che l'unica soluzione sia che anche gli Stati Uniti inizino ad usare gli IFRS. In questo ambito, la *Securities and Exchange Commission* (SEC), per gli anni fiscali terminanti dopo il 15 novembre 2007, ha già permesso alle imprese private straniere di usare gli IFRS nella preparazione delle loro relazioni senza necessità di renderle compatibili ai principi US GAAP. La questione rimaneva aperta però per le imprese domestiche. Nel novembre 2008 la SEC ha quindi proposto un piano di azioni per l'utilizzo degli IFRS da parte delle imprese americane. La transizione verso gli IFRS non avrebbe una realizzazione immediata, ma in diversi stadi, quali il permesso per alcune imprese rispondenti a certi criteri di utilizzare gli IFRS per gli anni fiscali terminanti dopo il 15 dicembre 2009 e la transizione obbligatoria per le imprese USA per gli anni fiscali terminanti dopo il 15 dicembre 2014<sup>21</sup>.

Secondo un documento redatto dal *Center for Audit Quality* (CAQ)<sup>22</sup>, bisogna fare una serie di considerazioni prima di una potenziale adozione degli IFRS negli Stati Uniti. Queste includono, prima di tutto, la funzionalità di IASB come un ente definitore di standard veramente indipendente su cui il mercato possa riporre la sua fiducia. A tal fine, IASB necessita di un meccanismo di

---

<sup>20</sup> Eccles, R.G., Krzus, M.P., "The State of Financial Reporting Today", *One Report. Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.

<sup>21</sup> Deloitte, *IFRSs and US GAAP. A pocket comparison*, luglio 2008.

<sup>22</sup> Center for Audit Quality, *Guide to International Financial Reporting Standards*, settembre 2011.

finanziamento sicuro e stabile, di personale esperto, e di una struttura di governo adeguata. Un'altra considerazione riguarda l'importanza che i principi IFRS siano applicati dai paesi in modo coerente con quelli pubblicati da IASB e che esista un coordinamento della revisione a livello globale. Alcuni temono l'allontanamento dai principi US GAAP considerando questi, e non gli IFRS, i principi ideali di rendicontazione. Infine, affinché gli Stati Uniti passino con successo agli IFRS risulta necessario un cambiamento culturale e strutturale relativo al bisogno di formazione e istruzione di investitori, commercialisti, revisori e altri coinvolti nella preparazione e l'uso delle relazioni, al bisogno di nuove piattaforme informatiche, di adattamento dei processi alle nuove richieste di IFRS e al lavoro di avvocati, giudici e regolatori sulle diverse problematiche di applicazione delle leggi.

Esistono però un numero di fattori a supporto dell'adozione e accettazione degli IFRS negli Stati Uniti. Un unico standard di riferimento aumenterebbe l'abilità delle imprese a raccogliere capitali in diverse giurisdizioni del mondo, consentendo agli investitori di comparare in modo più efficace le opportunità di investimento e quindi favorendo un'allocazione dei capitali più efficiente. Con più di 100 paesi che hanno adottato gli IFRS, gli Stati Uniti sarebbero così allineati al resto del mondo. Gli investimenti oltre confine e un'integrazione dei mercati di capitali risulterebbero più facili tra i paesi adottanti gli IFRS. Essendo lo standard basato su dei principi garantisce più flessibilità nel conformarsi alla normativa, offre una maggiore trasparenza, riduce complessità e lunghezza. Infine per le imprese che operano in diversi paesi l'adozione degli IFRS permetterebbe un risparmio non indifferente di costi.

### **1.3. Il social accounting e reporting: la nuova frontiera della teoria contabile tra critica e pragmatismo**

Parallelamente alla crescita della complessità nella rendicontazione di informazioni finanziarie, è aumentata la necessità di comunicare informazioni di carattere non strettamente economico, che oggi identifichiamo anche con il termine *non-financial disclosure*. Infatti, fornire un insieme di dati che rappresentano la performance dell'impresa solo dal punto di vista economico e finanziario non è più sufficiente. Nell'era dell'economia della conoscenza è risaputo il fatto che il valore di un'azienda non risieda solamente nei suoi *asset* fisici e finanziari, ma anche negli *asset* intangibili che possiamo anche definire capitale intellettuale, dato dalle risorse umane e dalle capacità organizzative e di relazione di un'azienda. Inoltre, è ormai da lungo tempo riconosciuta alla contabilità un'estensione nella funzione, derivante dal riconoscimento dell'impresa come

istituto sociale e dall'attribuzione di una responsabilità al management per le attività economiche nei confronti della società e dell'ambiente. Si parla infatti di “*accountability*” cioè l'obbligo di rispondere di qualcosa e di “*accounting for accountability*” e cioè la contabilità a servizio di questo obbligo di rendere conto. Gray e altri<sup>23</sup> nel 1987 descrivono il concetto di *accountability* in termini di rapporto esistente tra un principale e l'agente, dove l'agente agisce per conto o in rappresentanza del principale. Nel contratto tra le parti il principale dà all'agente istruzioni sulle azioni attese, riconosce una remunerazione ed il potere sulle risorse necessarie all'agire, inoltre attribuisce all'agente due responsabilità: la responsabilità dell'azione e la responsabilità di fare un resoconto delle sue azioni quindi l'*accountability*. A questo punto c'è da dire che un contratto raramente presenta esclusivamente caratteri economici, di conseguenza la responsabilità non può essere descritta unicamente attraverso misure di performance finanziarie. Alla base di questo ragionamento c'è ovviamente l'assunzione che le organizzazioni e in particolare le imprese abbiano una responsabilità per le loro azioni; anche su questo punto si è parecchio dibattuto.

Con questo spostamento di enfasi la contabilità ha assunto il ruolo di sistema informativo con la funzione di trasmettere in modo efficace informazioni sul passato, il presente e il futuro delle attività socio-economiche di un'impresa. Già dalla fine degli anni '60, in diversi studi accademici di management, veniva ampiamente proclamato che il profitto non era più l'unico movente delle grandi imprese come invece annunciava Friedman nel suo articolo “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”<sup>24</sup>. Di conseguenza le imprese hanno iniziato a cercare di allineare il profitto ad altri obiettivi sociali quali, ad esempio, contribuire alla crescita economica, andare incontro alle necessità della comunità, sviluppare le risorse umane e, in un secondo momento, preoccuparsi dei problemi ambientali.

Manager, investitori e analisti, ma non solo, sono sempre più interessati ad informazioni che rappresentano una performance totale dell'impresa attuale e futura e che dimostrano la sua sostenibilità non solo economica. Infatti l'elemento di *non-financial information* che sta diventando sempre più importante riguarda le performance ambientale, sociale e sulla governance, chiamate anche informazioni ESG (dai termini in inglese “*Environmental*”, “*Social*”, “*Governance*”).

Questo nuovo ramo della contabilità e rendicontazione prende il nome di “social accounting” e più recentemente, come vedremo nella sua evoluzione storica, anche di “sustainability accounting”. Non esiste purtroppo un'unica e condivisa definizione di social

---

<sup>23</sup> Gray, R., Owen, D., Maunders, K., *Corporate Social Reporting: Accounting and accountability*, Prentice-Hall, London, 1987.

<sup>24</sup> Friedman, M., “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *The New York Time magazine*, 13 settembre, 1970.

accounting, nemmeno una forte teoria alla base di essa<sup>25</sup>, nonostante i tentativi di mappare la recente letteratura del campo (vedi ad esempio il lavoro di Lamberton<sup>26</sup>). La contabilità sociale e ambientale è stata definita da Gray e altri nel 1987 come “il processo di comunicare gli effetti sociali e ambientali delle azioni economiche delle organizzazioni a particolari gruppi di interesse nella società e alla società in senso allargato. Questo implica l’estensione del ruolo della contabilità delle organizzazioni (in particolare le imprese) che va oltre quello tradizionale di fornire un rendiconto finanziario a coloro che possiedono il capitale, in particolare, gli azionisti. Tale estensione si basa sull’assunto che le imprese hanno responsabilità più ampie rispetto alla semplice realizzazione del profitto per gli azionisti”<sup>27</sup>. Più tardi nel 1993, sempre Gray e altri, definiscono la contabilità ambientale, che in quegli anni catturava la massima attenzione da parte del mondo accademico, nei seguenti termini: “può essere intesa a coprire tutte le aree della contabilità influenzate dalle azioni del business in risposta ai problemi ambientali, incluse le nuove aree di *eco-accounting*”<sup>28</sup>. Lo stesso concetto viene espresso da Mathews, sempre nel 1993, come: “comunicazioni volontarie di informazioni, sia qualitative che quantitative, fatte dalle organizzazioni per informare e influenzare un insieme di stakeholder. L’informativa quantitativa può essere fatta in termini finanziari e non”<sup>29</sup>. Nel 1995, Mathews e Perera forniscono una definizione più ampia: “social accounting significa un’estensione dell’informativa in aree non convenzionali come la fornitura di dettagli sui lavoratori, prodotti, servizi alla comunità e la prevenzione o la riduzione dell’inquinamento. Tuttavia, il termine social accounting è anche usato per descrivere una forma completa di contabilità che considera le esternalità”<sup>30</sup>.

Quando si parla di rendicontazione o reporting si ripresenta la stessa confusione e ambiguità nella terminologia relativa all’informativa sociale. Il *Social Reporting* o *Corporate Social Reporting* consiste nel “processo di fornire informazioni da parte delle organizzazioni responsabili al fine di sollevarsi dall’obbligo di rendere conto”<sup>31</sup>. Queste informazioni potrebbero essere incluse nel report annuale oppure in speciali pubblicazioni che hanno assunto negli anni diversi nomi utilizzati in modo intercambiabile. Tali report esterni vengono spesso chiamati relazioni sulla sostenibilità o sulla responsabilità sociale d’impresa, “*CSR reporting*” (dall’inglese *Corporate Social Responsibility*),

---

<sup>25</sup> Ullmann, A., “Data in Search of a Theory a Critical Examination of the Relationship Among Social Performance, Social Disclosure and Economic Performance”, *Academy of Management Review*, pp. 540-577, 1985.

<sup>26</sup> Lamberton, G., “Sustainability accounting – A brief history and conceptual framework”, *Accounting Forum*, 29(1), pp. 7-26, 2005.

<sup>27</sup> Gray, R., Owen, D., Maunders, K., *Corporate Social Reporting: Accounting and accountability*, Prentice-Hall, London, 1987.

<sup>28</sup> Gray, R., Bebbington, J., Walters, D., *Accounting for the Environment*, ACCA, London, 1993.

<sup>29</sup> Mathews, M.R., *Socially Responsible Accounting*, Chapman and Hall, London, 1993.

<sup>30</sup> Mathews, M.R., Perera, M.H.B., *Accounting Theory and Development*, Thomas Nelson Australia, Melbourne, 1995.

<sup>31</sup> Gray, R., Owen, D., Maunders, K., *Corporate Social Reporting: Accounting and accountability*, Prentice-Hall, London, 1987.

“ESG reporting” oppure “Triple Bottom Line Reporting”, termine coniato per la prima volta nel 1994 da John Elkington<sup>32</sup>, che fa riferimento ai tre risultati cui l’impresa dovrebbe guardare: il risultato economico, il suo impatto ambientale e il suo impatto sociale. Molti altri ancora sono i termini usati per questo tipo di documenti: “Financial, Social and Environmental Performance”, “Corporate Sustainability”, “Corporate Responsibility”, “Corporate Citizenship”, ecc<sup>33</sup>.

Un numero sempre maggiore di imprese produce dei report separati sui temi della sostenibilità: ambientale, sociale e governance. Secondo i dati di CorporateRegister<sup>34</sup>, l’elenco online più grande al mondo delle relazioni sulla sostenibilità, il numero di queste relazioni è cresciuto drasticamente tra il 1992 e il 2008, e i paesi che hanno visto una crescita maggiore sono rispettivamente: il Regno Unito, gli Stati Uniti, il Giappone, la Germania, l’Australia con l’Italia al quinto posto.

Sono stati proposti diversi quadri di riferimento su come usare e fornire le informazioni non finanziarie in modo integrato a quelle finanziarie. In alcuni paesi e in gradi diversi la comunicazione di questo tipo di informazioni è diventata obbligatoria, ma per la maggior parte delle imprese e dei paesi, soprattutto a livello internazionale, rimane volontaria. Intorno a tali questioni è in corso una discussione a livello europeo. Esistono purtroppo pochi standard per la misurazione e rendicontazione delle informazioni non finanziarie, rendendo difficile, se non impossibile, un eventuale confronto tra imprese e nel tempo. Rimangono dubbi anche circa l’attendibilità delle informazioni rendicontate. A questo problema alcune imprese rispondono attraverso misure di controllo esterne, quali *audit* e revisioni, anche se non obbligatorie.

### **1.3.1. Critica filosofica: la trappola delle convenzioni e del capitalismo**

Abbiamo visto quindi che il social accounting e reporting assume un’ampia varietà di forme e appare sotto varie etichette. Per convenienza possiamo intenderlo come un termine generico che copre tutte le forme di rendicontazione che vanno oltre quella economica.

Il social accounting ha sempre dovuto lottare per trovare il suo spazio nel firmamento della contabilità e continua a farlo. Infatti non fa parte della contabilità convenzionale, non è una parte definita della pratica di contabilità aziendale, né tanto meno incontra il favore della critica. Non essendo protetto dalla normativa non viene praticato sistematicamente dalle imprese e non è

---

<sup>32</sup> Elkington, J., *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford, 1997.

<sup>33</sup> Eccles, R.G., Krzus, M.P., “The State of Nonfinancial Reporting Today”, *One Report. Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.

<sup>34</sup> CorporateRegister, [www.CorporateRegister.com](http://www.CorporateRegister.com)

nemmeno in grado di ottenere un riconoscimento o una definizione universale. In aggiunta l'interesse nella materia da parte della dottrina ha sofferto di alti e bassi oltre alla mancanza di una forte base teorica<sup>35</sup>. Per questo e per altri motivi il social accounting ha da sempre attratto una consistente critica e diversi attacchi.

Burritt e Schaltegger<sup>36</sup>, per esempio, attraverso una recente revisione della letteratura, hanno distinto due percorsi principali nello sviluppo della contabilità sulla sostenibilità. Il primo filone adotta una prospettiva critica (si vedano ad esempio alcuni articoli di Gray e altri<sup>37</sup>) nella quale si discute come il sustainability accounting sia esso stesso fonte dei problemi della sostenibilità aziendale, sulla quale è necessaria maggiore consapevolezza. Secondo questa prospettiva, questo ramo della contabilità scomparirà molto presto. Il secondo sentiero, con orientamento gestionale, riconosce l'importanza del processo decisionale del management e quindi vede nella contabilità uno strumento che aiuta la classe dirigente ad effettuare le decisioni del caso. Gli autori della revisione concludono che i due percorsi devono coesistere in quanto è giusto sia far emergere domande e consapevolezza sui problemi, come evidenzia il primo approccio, ma poi diventa opportuno, in modo pragmatico, passare alla risoluzione di questi, come prescrive il secondo approccio.

Un altro importante filone della critica deriva dal fatto che la disciplina del social accounting si è sviluppata come evoluzione o estensione dall'informativa tradizionale, anziché svilupparsi in un sistema totalmente nuovo<sup>38</sup>. Le modifiche alla contabilità tradizionale hanno preso diverse forme: *environmental accounting* a fondamento della rendicontazione ambientale esterna; *triple bottom line accounting* che separa la voce economica, ambientale e sociale; *sustainability accounting* che invece si focalizza sull'integrazione degli aspetti sociali, ambientali ed economici dell'attività di un'organizzazione. Ognuno di questi sistemi contabili soffre dell'associazione con la contabilità convenzionale e dei suoi difetti. Infatti, la contabilità e la rendicontazione finanziaria sono sempre state pesantemente criticate per la produzione di informazioni non veritiere e incomplete<sup>39</sup>. Inoltre le convenzioni del *financial accounting* sono state oggetto di criticismo per la ristretta prospettiva sui confini dell'attività dell'impresa e per le implicite assunzioni sul primato dell'agenda

---

<sup>35</sup> Ullmann, A., "Data in Search of a Theory a Critical Examination of the Relationship Among Social Performance, Social Disclosure and Economic Performance", *Academy of Management Review*, pp. 540-577, 1985.

<sup>36</sup> Burritt, R. L., Schaltegger, S., "Sustainability accounting and reporting: fad or trend?", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 23(7), pp. 829-846, 2010.

<sup>37</sup> Gray, R., "Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 35(1), pp. 47-62, 2010.

<sup>38</sup> Burritt, R. L., Schaltegger, S., "Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders?", *Journal of World Business*, Vol. 45, pp. 375-384, 2009.

<sup>39</sup> Gwilliam, D., Jackson, R. H. G., "Fair value in financial reporting: Problems and pitfalls in practice: A case study analysis of the use of fair valuation at Enron", *Accounting Forum*, Vol. 32(3), pp. 240-259, 2008.

convenzionale, del profitto e della redditività<sup>40</sup>. Ancora, sono stati messi in evidenza i difetti delle convenzioni sui criteri di competenza, coerenza e prudenza<sup>41</sup>. Infine, l'utilizzo della moneta come unità di misura comune continua ad essere criticata perché basata su diversi metodi di misurazione, storico, corrente, di sostituzione e al valore netto<sup>42</sup>.

Una critica di più ampio respiro è quella che invece identifica i limiti del social accounting nei vincoli della teoria liberale e nel fatto che deriva dalla contabilità convenzionale<sup>43</sup>. In particolare nel suo articolo, Rob Gray, studioso di questa materia sin dagli albori, dimostra che il moderno capitalismo internazionale è designato per massimizzare la distruzione dell'ambiente e l'erosione di qualsiasi realistica nozione di giustizia sociale. Il capitalismo, con la sua capacità egemonica, offre un unico modello e un'unica visione del mondo semplicistica e dominante in cui il progresso viene dato per scontato. In questa visione l'accounting serve quasi esclusivamente coloro che detengono il potere. Secondo l'autore, quindi, parlare di "capitalismo responsabile" o "capitalismo sostenibile" è un ossimoro.

Tuttavia, Gray, in una delle pubblicazioni più recenti<sup>44</sup>, si è dichiarato ottimista sul futuro della contabilità sociale per aver fatto parecchia strada dagli anni '70 e ha ipotizzato che, proseguendo questo cammino nel suo prossimo futuro, responsabilità, contabilità e istruzione a favore dell'ambiente e della società potrebbero essere obiettivi raggiungibili.

Se invece guardiamo alla pratica aziendale, ad oggi non c'è un chiaro approccio al sustainability accounting, tuttavia i diversi business non possono sfuggire dalle conseguenze economiche e competitive derivanti dal gran numero di problematiche emergenti sulla sostenibilità, quindi sono costretti a dare considerazione a questa tematica. Devono inoltre definire come misurare e comunicare la sostenibilità, e come incorporarla nella pratica aziendale. Nella pratica, la contabilità di sostenibilità è un termine usato per descrivere la gestione di nuove informazioni e metodi contabili, che tentano di creare e fornire informazioni rilevanti e di qualità, a supporto delle imprese relativamente allo sviluppo sostenibile<sup>45</sup>.

---

<sup>40</sup> Gray, R., Bebbington, J., "Environmental accounting, managerialism and sustainability: Is the planet safe in the hands of business and accounting?", *Advances in Environmental Accounting & Management*, Vol. Iss: 1, pp.1-44, 2000.

<sup>41</sup> Maunders, K., Burritt, R. L., "Accounting and ecological crisis", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 4(3), pp. 9-26, 1991.

<sup>42</sup> Rayman, R. A., "Fair value accounting and the present value fallacy: The need for an alternative conceptual framework", *British Accounting Review*, Vol. 39(3), pp. 211-225, 2007.

<sup>43</sup> Gray, R., "Social, environmental and sustainability reporting and organisational value creation?: Whose value? Whose creation?", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 19(6), pp. 793-819, 2006.

<sup>44</sup> Gray, R., "The social accounting project and Accounting Organizations and Society. Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique?", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 27(1), pp. 687-708, 2002.

<sup>45</sup> Burritt, R. L., Schaltegger, S., "Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders?", *Journal of World Business*, Vol. 45, pp. 375-384, 2009.



### 1.3.2. Evoluzione storica: dal bilancio sociale e ambientale al bilancio di sostenibilità

Qual è stata l'evoluzione che ha portato ad un cambiamento nelle aspettative sulla rendicontazione aziendale? I primi dibattiti sulla rendicontazione sociale risalgono agli anni '60 e '70, quando negli Stati Uniti e in Europa si è manifestata una nuova consapevolezza su certe responsabilità non considerate dalle istituzioni, ma di cui le aziende però dovevano tener conto al fine di colmare quel gap di regole.

A quel tempo, di responsabilità sociale d'impresa si parlava già da una decina d'anni. Howard Bowen è considerato il padre fondatore della CSR e il suo libro "Social Responsibilities of the Businessman" nel 1953<sup>46</sup> fu il primo tentativo di teorizzare la relazione tra imprese e società<sup>47</sup>, in contrasto con la visione della massimizzazione del profitto di Friedman. Bowen definisce la CSR come ciò che si "riferisce agli obblighi degli uomini d'affari di inseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, o di seguire quelle linee d'azione che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori della nostra società". L'idea che gli uomini d'affari necessitassero di responsabilità sociale costituiva da diverso tempo un particolare interesse di molti scrittori puritani e protestanti. Infatti, il libro di Bowen fu commissionato dal Consiglio Federale delle Chiese di Cristo in America e doveva essere uno studio sulla vita economica e la sua relazione con i valori morali e spirituali. Durante gli anni '50 e '60 numerose legislazioni iniziarono a regolare il comportamento delle imprese e a proteggere lavoratori e consumatori. Gli eventi degli anni '60 contribuirono a diffondere il pregiudizio pubblico nei confronti delle imprese, cosicché l'atteggiamento dei dirigenti divenne più difensivo. Centinaia di libri e articoli sulla CSR vennero pubblicati in quel periodo<sup>48</sup>.

La materia venne quindi introdotta in letteratura negli anni '70, mancavano però una base teorica e un dibattito filosofico a sostegno. La maggior parte dei lavori pubblicati erano studi empirici<sup>49</sup>. A livello aziendale ci furono i primi esperimenti di bilancio sociale, buona pratica in Olanda già dagli anni '60 e requisito legale in Francia sin dal 1977. Quindi, sia le aziende che i ricercatori erano all'inizio maggiormente interessati alla dimensione sociale dell'accounting, in particolare alle problematiche relative ai lavoratori e ai prodotti.

---

<sup>46</sup> Bowen, H., *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper, 1953.

<sup>47</sup> Preston, L. E., "Corporation and society: the search for a paradigm", *Journal of Economic Literature*, Vol. 13, pp. 434-453, 1975.

Wartick, S. L., Cochran, P. L., "The evolution of the corporate social performance model", *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 758-769, 1985.

<sup>48</sup> Lee, M. P., "A Review of the theories of Corporate Social Responsibility: its Evolutionary Path and the Road Ahead", *International Journal of Management Review*, Vol. 10(1), pp. 53-73, 2007.

<sup>49</sup> Mathews, M.R., "Twenty-five years of social and environmental accounting research: Is there a silver jubilee to celebrate?", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 10(4), pp. 481-531, 1997.

Le preoccupazioni da parte degli ambientalisti circa l'impatto della crescita economica e del rapido consumo ed esaurimento delle risorse erano già presenti in quegli anni, tuttavia la rendicontazione ambientale iniziò ad emergere negli anni '80, quando i governi rivolsero l'attenzione ai settori industriali più inquinanti e introdussero la registrazione obbligatoria dei materiali e dei rifiuti tossici. Il momento di maggior interesse fu in seguito al disastro della petroliera della ExxonMobil, avvenuto nel 1989. In tale occasione, l'americana *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) sviluppò una serie di principi comprendenti delle linee guida per la rendicontazione ambientale. La CERES fu l'organizzazione che più tardi, insieme a UNEP, lanciò la famosa *Global Reporting Initiative* (GRI), un'iniziativa con l'obiettivo di stilare le linee guida per la rendicontazione economica, ambientale e sociale.

Il bilancio ambientale venne introdotto nei paesi quali Germania, Austria, Danimarca e Svizzera. I primi fondi di investimento etico in Gran Bretagna e Stati Uniti iniziarono a selezionare le imprese sulla base delle loro performance sociali ed etiche. Alla fine degli anni '70 e per tutti gli anni '80 gli scandali circa la condotta delle imprese quali Butcher Brothers, Baring Banks, United American Bank, ecc., sollevarono significative preoccupazioni sulla gestione del rischio da parte delle organizzazioni del settore sia pubblico che privato. Questo portò alla creazione di commissioni che controllavano la gestione del rischio, ad esempio Treadway in USA, Cadbusy nel Regno Unito e CoCo in Canada, e ad un'evoluzione dei requisiti di listino richiesti alle imprese pubbliche<sup>50</sup>.

Anche in letteratura è evidente questo cambiamento di focus dalla società all'ambiente. Inoltre si discute del grado di coinvolgimento della figura professionale del contabile nelle aree di contabilità ambientale e sociale<sup>51</sup> e si prendono a prestito le teorie del contratto sociale<sup>52</sup>, la teoria della legittimazione organizzativa<sup>53</sup> e la stakeholder theory<sup>54</sup> a giustificazione dello sviluppo dell'informativa a beneficio di utilizzatori non tradizionali.

Gli anni '80 furono caratterizzati anche da un maggiore interesse verso i risultati della responsabilità sociale d'impresa. Carrol<sup>55</sup> con il suo modello sulla performance sociale d'impresa

---

<sup>50</sup> Institute of Management Accountants, *The Evolution of Accountability – Sustainability Reporting for Accountants*, 2008.

<sup>51</sup> Benston, G.J., "Accounting and corporate accountability", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 7(2), pp. 87-105, 1982.

Benston, G.J., "An analysis of the role of accounting standards for enhancing corporate governance and social responsibility", *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 1(1), pp. 5-17, 1982.

<sup>52</sup> Donaldson, T., *Corporate Morality*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1982.

<sup>53</sup> Guthrie, J.E. and Parker, L.D., "Corporate social reporting: a rebuttal of legitimacy theory", *Accounting and Business Research*, Vol. 9(76), pp. 343-52, 1989.

<sup>54</sup> Freeman, R. E., Reed, D. L., "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, 25(3), pp. 88-106, 1983.

Roberts, R.W., "Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application Of Stakeholder Theory", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 17(6), pp. 595-612, 1992.

<sup>55</sup> Carrol, A. B., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *The Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497-505, 1979.

(*Corporate Social Performance*) trattava i fini sociali ed economici dell'impresa come obiettivi compatibili. La domanda sul motivo per cui alcune imprese raggiungono persistentemente migliori risultati rispetto ad altre ha prodotto una vasta quantità di ricerca sul management strategico. In particolare si scoprì che l'analisi dei portatori di interesse era applicabile alla CSR e costituiva una sfida al paradigma degli azionisti di Milton Friedman. Secondo la teoria dei portatori di interesse (Stakeholder Theory)<sup>56</sup>, un management efficace richiede una considerazione bilanciata e un'attenzione ai legittimi interessi di tutti gli stakeholder definiti come "chiunque abbia una partecipazione o dei diritti in un'impresa". Nella teoria degli stakeholder la differenza tra i fini sociali ed economici di un'impresa non è più rilevante perché diventa centrale la sopravvivenza dell'impresa, influenzata non solo dagli azionisti, ma anche dagli altri portatori di interesse come ad esempio i dipendenti, i clienti e il governo. In seguito a questa teoria, la responsabilità sociale non è più vista come un'unica categoria aggregata, ma sono state create nuove categorie di CSR che riflettono l'ampia gamma di relazioni con i portatori di interesse. Quindi nel CSR strategico non esiste più una separazione tra la performance sociale di un'impresa e performance economica. Il concetto di CSR riguarda tutte le attività a cui si dedica l'impresa e anche il suo contesto competitivo<sup>57</sup>.

Una spiegazione alla base della preoccupazione ambientale è stata fornita da Elkington nel 1990<sup>58</sup>. Infine, i contributi dell'economia ambientale sono stati presentati nel lavoro di Pierce e altri<sup>59</sup>, la cui risposta da parte di Gray, nel 1990<sup>60</sup>, ha rappresentato l'inizio degli sviluppi più recenti nella letteratura sulla contabilità ambientale, protrattasi in tutti gli anni '90.

Nel 1993, la Comunità Europea ha introdotto lo standard volontario *European Eco-Management Audit Scheme* (EMAS); nel 1996 l'Organizzazione Internazionale degli Standard ha prodotto il primo standard di gestione ambientale, l'*Environmental Management System* (EMS) a cui aderiscono oggi 120.000 organizzazioni in tutto il mondo.

A incoraggiare il reporting in quest'ambito fu anche una maggiore attenzione per il riscaldamento globale (o cambiamento climatico), collegato ai gas effetto serra causati dalla combustione di enormi quantità di combustibili fossili per la produzione di energia; vi contribuì

---

<sup>56</sup> Freeman, R. E., Reed, D. L., "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, 25(3), pp. 88-106, 1983.

<sup>57</sup> Porter, M. E., Kramer, M. R., "Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Vol.84(12), pp. 78-92, 2006.

<sup>58</sup> Elkington, J., *The Environmental Audit: A Green Filter for Company Policies, Plants, Processes, and Products*, Worldwide Fund for Nature, London, 1990.

<sup>59</sup> Pearce, D., Markandya, A., Barbier, E.B., *Blueprint for a Green Economy*, Earthscan Publications., London, 1989.

<sup>60</sup> Gray, R., *The Greening of Accountancy: The Profession after Pearce*, Certified Record Report No. 17, ACCA, London, 1990.

anche la domanda di energia che continua a crescere parallelamente alla crescita delle economie emergenti e quindi genera un aumento dei costi.

Tra i problemi più recenti, in seguito alla massiccia globalizzazione dell'economia, si possono annoverare ad esempio quelli che riguardano l'uso di lavoro minorile, la sicurezza dei prodotti alimentari e l'uso di materiali e sostanze pericolose, che hanno aumentato la preoccupazione sulla condotta delle imprese. Con la globalizzazione è aumentata la consapevolezza della differenza di trattamento e standard nei vari paesi. Ne sono quindi derivate proteste contro pratiche di lavoro minorile adottate dalle aziende subappaltate da imprese di abbigliamento e calzature nei paesi meno sviluppati<sup>61</sup>. Nel 1997, in seguito allo scandalo che ha coinvolto la Nike, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) ha sviluppato lo standard SA8000 modellato sullo schema di uno standard ISO. Lo standard copre le seguenti tematiche: lavoro minorile, lavoro forzato, salute e sicurezza, libertà di associazione, discriminazione, disciplina, orari di lavoro, remunerazione e sistema di gestione. Nel 2000, le Nazioni Unite hanno stilato il *Global Compact*, una serie di principi che coprono le tematiche chiave dei diritti umani, standard di lavoro, ambiente e anti-corruzione. Nonostante la volontarietà di questa iniziativa vi hanno aderito 5.000 partecipanti di cui 3.700 imprese in 120 paesi diversi.

Tra le altre tematiche di interesse che emergono in questi anni il sustainability accounting, che rappresenta la forma più evoluta dell' environmental accounting<sup>62</sup>, ha ricevuto una crescente attenzione in letteratura per tutti gli anni '90. A Gray si attribuisce la maggior parte dello sviluppo concettuale del sustainability accounting<sup>63</sup>. Il termine sostenibilità deriva da sviluppo sostenibile che nel famoso *Brundtland Report* del 1987<sup>64</sup> è definito come "far fronte ai bisogni della generazione attuale senza compromettere la capacità delle future generazioni di far fronte ai loro bisogni". Quindi il concetto di sostenibilità consiste nel bilanciamento dello sviluppo economico, ecologico e sociale.

La convergenza di preoccupazioni sulla gestione del rischio, sulla condotta sociale e ambientale, unita al crescente valore degli asset intangibili, ha creato il *momentum*, quello chiamato da Bob Williard la "tempesta perfetta" delle forze di mercato<sup>65</sup> per l'evoluzione della rendicontazione.

Gli anni '90 sono stati descritti da SustainAbility<sup>66</sup>, un think tank sullo sviluppo sostenibile, come il decennio della trasparenza in quanto, in seguito a una serie di gravi incidenti, le imprese sono

---

<sup>61</sup> Institute of Management Accountants, *The Evolution of Accountability – Sustainability Reporting for Accountants*, 2008.

<sup>62</sup> Elkington, J., "Coming Clean: The rise and rise of the corporate environmental report", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 2(2), pp. 42-44, 1993.

<sup>63</sup> Lamberton, G., "Sustainability Accounting – A brief history and conceptual framework", *Accounting Forum*, Vol. 29(1), pp. 7-26, 2005.

<sup>64</sup> United Nations, *Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development*, 1987.

<sup>65</sup> Willard B., *The Next Sustainability Wave*, New Society Publishers, 2005.

<sup>66</sup> SustainAbility, [www.sustainability.com](http://www.sustainability.com).

state forzate a diventare più “pulite” e a rendere conto dei loro impatti ambientali e sociali. SustainAbility ha suggerito inoltre che il primo decennio del XXI secolo sarebbe stato invece considerato come il decennio della fiducia che le imprese devono ricostruire dato il clima generale di sfiducia causato dalla crisi economica e finanziaria globale. La sfiducia riguarda soprattutto le imprese che si sono dimostrate incapaci di regolarsi autonomamente e stimola una domanda generale per un maggiore ruolo svolto dai governi<sup>67</sup>.

### 1.3.3. Motivazioni per la rendicontazione di sostenibilità

Secondo l’analisi di Schaltegger e Burritt<sup>68</sup>, tra le ragioni che spingono i manager a stabilire in azienda un sistema di contabilità che fornisca anche quelle informazioni per la valutazione delle azioni di un’impresa a favore della sostenibilità, vi è, in primis, lo sviluppo di una *corporate responsibility*. Inoltre, troviamo ragioni meno nobili quali il *greenwashing*, ossia l’ingiustificata appropriazione di virtù ambientaliste, finalizzata alla creazione di un’immagine positiva, e l’imitazione delle altre imprese del settore. Ragioni più nobili sono un effettivo e sviluppato senso di etica e responsabilità aziendale, l’auto-regolazione, la pressione da parte dei governi e dei vari stakeholder per ottenere la licenza ad operare e la realizzazione del potenziale economico derivante da una riduzione dei costi o dall’aumento delle vendite.

Al fine di capire meglio le motivazioni alla base della rendicontazione di sostenibilità, facciamo una distinzione tra la rendicontazione volontaria e quella sollecitata. La rendicontazione sociale e ambientale è prima di tutto volontaria e rappresenta il modo attraverso cui le imprese adempiono alla loro responsabilità. Può essere meglio spiegata attraverso l’esistente teoria della legittimazione. Sempre più spesso però viene richiesto alle imprese di rendere conto sulle loro attività da parte di gruppi di interesse esterni che quindi esercitano una pressione sulle imprese a svolgere una rendicontazione sollecitata. Questa può essere chiarita attraverso teoria degli stakeholder. Le due teorie sono simili e per certi versi sovrapposte. Entrambe portano allo stesso risultato cioè la legittimazione organizzativa<sup>69</sup>.

A parte le motivazioni di carattere etico, tutte le ragioni per cui le imprese praticano il sustainability accounting e reporting portano a dei benefici per l’impresa. Infatti, più della metà

---

<sup>67</sup> KPMG, Unit for Corporate Governance in Africa, GRI, UNEP, *Carrots and Sticks – Promoting Transparency and Sustainability*, 2010.

<sup>68</sup> Burritt, R. L., Schaltegger, S., “Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders?”, *Journal of World Business*, Vol. 45, pp. 375-384, 2009.

<sup>69</sup> van der Laan, S., “The Role of Theory in Explaining Motivation for Corporate Social Disclosures: Voluntary Disclosures vs Solicited Disclosures”, *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, Vol. 3(4), 2009.

delle più grandi imprese al mondo ha già dimostrato che le loro iniziative sulla CSR hanno aumentato il loro valore finanziario; data la crescente importanza delle possibilità di innovazione e apprendimento, è chiaro che la *Corporate Responsibility* non è più solamente un dovere morale ma è diventata anche un fattore critico di successo<sup>70</sup>. Secondo il report 2011 di KPMG, tra le motivazioni che spingono le imprese a rendicontare sulle loro attività CSR troviamo al primo posto le considerazioni sulla reputazione e il brand, in quanto il report è visto come un modo per migliorare l'immagine dell'impresa ed è evidente un link diretto tra l'eventuale negligenza riguardo le questioni sociali e ambientali e la loro reputazione. Questo vale in particolare per le multinazionali il cui impatto ambientale e sociale può essere molto alto e allo stesso tempo molto evidente. Scese dal primo al secondo posto rispetto all'indagine del 2008<sup>71</sup>, ma sempre in alto in classifica, troviamo le considerazioni di tipo etico, quali la buona gestione, la sostenibilità e i diritti umani. Questo potrebbe essere dovuto alla crisi finanziaria, agli scandali in materia di contabilità, performance ambientale e diritti umani. Al terzo e quarto posto troviamo rispettivamente la motivazione dei lavoratori, innovazione e apprendimento. Le considerazioni economiche che nel 2008 erano al secondo posto scendono in fondo alla classifica. Significa che le imprese non credono più molto nei vantaggi economici che possono derivare dalla rendicontazione di sostenibilità.

Altre motivazioni che spingono le imprese alla rendicontazione di sostenibilità sono: il risparmio di tempo e l'efficienza nella comunicazione; l'attrazione e il trattenimento dei dipendenti migliori; il miglioramento dei processi interni; i requisiti del ciclo degli approvvigionamenti e le relazioni con i fornitori; la pressione esterna alla rendicontazione e le aspettative degli stakeholder<sup>72</sup>.

Le ragioni per cui le imprese non hanno ancora iniziato una rendicontazione sui temi della sostenibilità sono legate al fatto che le imprese non si aspettano molti benefici dalla rendicontazione; oppure ritengono di avere già una buona reputazione circa la loro sostenibilità oppure pensano vi siano degli alti costi da sostenere. Una maggiore chiarezza e coerenza negli standard di rendicontazione incoraggerebbe coloro che non lo fanno ancora ad iniziare questa pratica. Molto spesso gli ostacoli alla rendicontazione sono percepiti come molto più grandi dalle imprese che non rendicontano rispetto agli ostacoli effettivi. Per questo sarebbe necessario un maggiore scambio di informazioni e una maggiore visibilità delle buone pratiche. Tra gli ostacoli e le sfide alla rendicontazione di sostenibilità troviamo inoltre: la difficoltà nella definizione degli indicatori chiave e dei temi su cui rendicontare; la non adattabilità degli schemi di riferimento a

---

<sup>70</sup> KPMG, *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*, 2011.

<sup>71</sup> KPMG, *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008*, 2008.

<sup>72</sup> Adelphi, CREM B.V., SOMO, PPRC, ICLEI, Commissione Europea, *The State of Play in Sustainability Reporting in the European Union*, 2011.

tutte le tipologie di imprese soprattutto le piccole e medie imprese; la sensibilità di alcune delle informazioni che devono essere fornite; la considerazione che le informazioni non finanziarie non siano rilevanti; i costi associati alla rendicontazione; l'ignoranza o la mancanza di conoscenza sulla rendicontazione; le strutture organizzative interne; la necessità di continuare a rendicontare in futuro<sup>73</sup>.

### **1.3.4. Recenti tendenze nel sustainability reporting**

La rendicontazione di sostenibilità si è evoluta in maniera diversa nei vari paesi e nei vari settori. Da 18 anni KPMG<sup>74</sup>, la più stimata organizzazione di studi economici a livello globale, ne studia l'evoluzione attraverso delle indagini su un campione rappresentativo di 16 settori industriali diversi e 34 paesi. In quest'ambito ha sviluppato un modello che valuta insieme alcuni elementi<sup>75</sup>: sistemi e processi, livello e ampiezza della revisione esterna, dichiarazioni, canali di comunicazione multipli, utilizzo di standard GRI, rendicontazione integrata.

I risultati di questa valutazione sono poi sintetizzati in un grafico a 4 quadranti i quali assi rappresentano la qualità della comunicazione e il livello di maturità del processo. I quadranti mostrano al proprio interno la posizione di ogni paese o alternativamente di ogni settore in base alla pubblicazione di report da parte delle proprie imprese.

Come mostra la figura 2, nel quadrante in alto a destra, chiamato "Leading the Pack", si trovano i paesi le cui imprese hanno raggiunto livelli piuttosto alti sia nella qualità della comunicazione, applicando le linee guida GRI e utilizzando canali multipli per raggiungere il loro pubblico, sia nella maturità del processo di rendicontazione attraverso l'implementazione di sistemi informatici e l'utilizzo di controlli esterni circa la validità delle informazioni fornite. Qui troviamo la maggior parte dei paesi europei le cui imprese si occupano di sostenibilità da almeno dieci anni. Oltre a questi troviamo sorprendentemente anche l'India che ha preso molto seriamente la rendicontazione sui temi della CSR nonostante il numero di imprese che la applichino sia ancora limitato.

---

<sup>73</sup> Adelphi, CREM B.V., SOMO, PPRC, ICLEI, Commissione Europea, *The State of Play in Sustainability Reporting in the European Union*, 2011.

<sup>74</sup> KPMG, [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)

<sup>75</sup> KPMG, *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*, 2011.

Figura 2: Indagine KPMG sul “Corporate Reporting”, grafico paesi



Fonte: KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011.

Nel quadrante in basso a sinistra, chiamato “Starting Behind”, non sorprende trovare principalmente le economie emergenti e i paesi più poveri, le cui imprese, ad oggi, hanno dedicato scarsa attenzione al reporting e alla pratica della CSR.

Il quadrante in basso a destra “Getting it Right” mostra le imprese che tendono verso il quadrante dei leader. Attraverso un percorso tradizionale, esse si sono impegnate infatti a costruire dei processi e dei sistemi informativi prima di comunicare i loro successi, hanno preso seriamente la gestione della sostenibilità aziendale d’impresa e fanno uso di servizi esterni che certificano la validità delle informazioni e dei processi. Qui troviamo la Cina e la Corea del Sud.

Infine nel quadrante in alto a sinistra “Scratching the Surface” troviamo le imprese con il maggior rischio reputazionale, dovuto al possibile fallimento nel mantenere quanto promesso all’interno delle loro comunicazioni. Sono infatti imprese che hanno deciso di investire molte risorse nella comunicazione utilizzando diversi canali e integrando informazioni sulla sostenibilità nei loro report annuali ma non hanno ancora sviluppato processi e sistemi informativi allo stesso livello. Qui troviamo le Americhe, il Canada e il Giappone.

In generale, lo studio di KPMG mostra che il 95% delle 250 imprese più grandi al mondo<sup>76</sup> pubblica una relazione CSR, il 14% in più rispetto all’indagine del 2008.

<sup>76</sup> dalla lista stilata dal Fortune Global 500.



I risultati per aree geografiche mostrano che le imprese europee continuano a guidare la classifica con una percentuale del 71% che rendiconta sulla propria sostenibilità. Tra queste le imprese dei paesi nordici, per esempio Danimarca, Finlandia e Svezia, hanno avuto un forte incremento attribuibile ad un maggiore interesse pubblico e alla definizione di politiche specifiche da parte dei governi. A seguire ci sono le Americhe con il 69%, la regione del Medio-Oriente e Africa con il 61% e l'Asia del Pacifico con il 49%. Guardando invece i risultati per singoli paesi troviamo ai primi posti, come nel 2008, Gran Bretagna e Giappone la cui totalità delle imprese (99-100%) rendiconta sulla sostenibilità. Al terzo posto troviamo una nuova entrata, il Sudafrica che ha avuto un incremento straordinario nell'ultimo decennio attribuibile al codice sulla *Corporate Governance* emanato dal governo. Anche la Cina con il 60% è nuova all'indagine, mentre la Russia con il 58% sembra crescere velocemente. Infine solo il 20% delle imprese indiane rendiconta sulla CSR.

Facendo un'analisi di settore (figura 3) troviamo in testa i settori che hanno una maggiore influenza sulla società e l'ambiente. Questi sono il settore energetico e quello delle risorse naturali. Sorprendentemente il settore dei trasporti non è tra questi. Commercio e vendita al dettaglio sono invece ultimi in classifica. Una menzione particolare meritano i settori farmaceutico, edile e automobilistico per il loro tasso di crescita piuttosto alto, rispettivamente 39%, 33% e 29%.

Figura 3: Indagine KPMG sul “Corporate Reporting”, grafico settori



Fonte: KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011

Guardando alle dimensioni delle imprese, lo studio conferma che sono quelle più grandi a rendicontare meglio sulla loro sostenibilità. Per quanto riguarda invece la struttura proprietaria, le imprese quotate, data la loro maggiore visibilità, sono le più virtuose con il 69%, seguite dalle imprese pubbliche con il 57% dato il loro ruolo di esempio. Infine le imprese private e familiari sono le ultime con il 46% e 36%.

Secondo uno studio svolto da Adelphi per la Commissione Europea, la rendicontazione di sostenibilità presenta ad oggi alcune tendenze<sup>77</sup>. Prima di tutto emerge un uso crescente della rendicontazione on-line e di applicazioni web. Il report di sostenibilità cartaceo e la copia di questo in formato PDF sono ancora i principali mezzi della rendicontazione; tuttavia, quasi tutte le imprese fanno uso anche della comunicazione on-line ad esempio utilizzando formati di rendicontazione innovativi, dispositivi multi-mediali, possibilità di dialogo interattivo e informazioni personalizzate per i diversi stakeholder. Uno studio condotto da *Canadian Business for Social Responsibility* (CBSR) nel 2008 ha mostrato che il 70% delle relazioni di sostenibilità riportavano dei collegamenti al sito web<sup>78</sup>. Quindi la multi-canalità sta diventando fondamentale al fine di raggiungere tutti gli stakeholder. Tra le applicazioni web in crescente uso troviamo il già descritto linguaggio XBRL, *eXtensible, Business Reporting Language*.

Sono poi in aumento le imprese che fanno uso di una revisione esterna formale o quella informale attraverso l'opinione degli stakeholder al fine di dimostrare la qualità e l'affidabilità dei dati forniti. Secondo lo studio del 2011 di KPMG<sup>79</sup> tra le 250 più grandi imprese globali l'utilizzo della revisione formale è cresciuto al 46%, un risultato ancora non molto soddisfacente ma in aumento. Gli standard di revisione più utilizzati sono ISAE3000<sup>80</sup> e AA1000 Assurance Standard.

Data la crescente consapevolezza dell'importanza della partecipazione degli stakeholder emerge un cambiamento generale: dall'utilizzo di canali di rendicontazione tradizionali verso un maggiore dialogo con gli stakeholder e altri mezzi di comunicazione efficaci. Gli input vengono poi usati per migliorare il reporting.

Tra le altre tendenze vi è il crescente dibattito sull'uso dell'Integrated Reporting di cui si parlerà approfonditamente nel prossimo capitolo ed una crescente applicazione di standard e strumenti di politica pubblica.

---

<sup>77</sup> Adelphi, CREM B.V., SOMO, PPRC, ICLEI, Commissione Europea, *The State of Play in Sustainability Reporting in the European Union*, 2011.

<sup>78</sup> Canadian Business for Social Responsibility, *CSR Trends 2008*, 2008.

<sup>79</sup> KPMG, *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*, 2011.

<sup>80</sup> International standard on assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

### 1.3.5. Pratiche obbligatorie e volontarie: normativa e dibattito a livello europeo

L'aumento generale nel numero di report sulla sostenibilità è anche dovuto al fatto che negli ultimi anni il panorama legislativo si è sostanzialmente evoluto in tutte le parti del mondo. In tutti i paesi è ora infatti disponibile una quantità maggiore di codici e misure normative. Uno studio, svolto congiuntamente da UNEP, GRI, KPMG e dall'Unità per la *Corporate Governance* in Africa sugli standard e le normative in ambito di responsabilità sociale d'impresa obbligatorie e volontarie in 30 diversi paesi, ha dimostrato che gli standard, i codici, le linee guida e le norme sia a livello internazionale che nazionale si stanno fortemente evolvendo dal punto di vista della qualità e della quantità<sup>81</sup>.

Oggi il mondo sta affrontando un cambiamento economico, ambientale e sociale che risulta da una doppia crisi: la crisi finanziaria globale con la profonda recessione economica e la crisi di sostenibilità che costituisce una minaccia alla stabilità e prosperità globali. La crisi finanziaria è stata in qualche modo considerata la prova del fatto che il libero mercato non è in grado di governarsi da solo. Ciò ha suscitato un diffuso clima di sfiducia e un rinnovato interesse per la regolazione, anche relativamente alla *Corporate Governance* e ai requisiti di rendicontazione. Inoltre, sempre più, l'opinione pubblica collega la crisi finanziaria alle crisi di sostenibilità quali ad esempio gli aspetti che riguardano i cambiamenti climatici. Come abbiamo già visto, investitori e analisti hanno iniziato a misurare il valore di investimento attraverso informazioni ambientali, sociali e relative alla governance. Il pubblico in generale, le organizzazioni non governative, gli investitori richiedono un maggiore ruolo dei governi nel campo della rendicontazione di sostenibilità<sup>82</sup>.

Nel marzo 2009, il consiglio direttivo del GRI ha pubblicato la Dichiarazione di Amsterdam in cui viene fatto appello ai governi europei di introdurre delle politiche che richiedano alle imprese di rendicontare su fattori ambientali, sociali e di governance o di spiegare pubblicamente il perché non lo facciano introducendo quindi il principio “*report or explain*” ispirato dalla recente legge danese sulla rendicontazione<sup>83</sup>.

Tra il 2009 e il 2010 la Commissione Europea ha ospitato una serie di *multi-stakeholder workshop* sulla cosiddetta *ESG disclosure* ossia sulla rendicontazione ambientale, sociale e di governance. Tali eventi sono culminati in un dibattito su una serie di scenari ipotetici, che includono anche opzioni normative, sul futuro delle politiche europee in questo campo. La

---

<sup>81</sup> KPMG, Unit for Corporate Governance in Africa, GRI, UNEP, *Carrots and Sticks – Promoting Transparency and Sustainability*, 2010.

<sup>82</sup> Edelman, *Edelman trust barometer 2009*.

<sup>83</sup> Global Reporting Initiative, *Year in Review 2008/2009*.

Comunicazione della Commissione Europea Single Market Act (SMA) adottata il 27 ottobre 2012 sottolinea l'importanza del rafforzamento della fiducia del consumatore nel mercato europeo e del raggiungimento di un'economia di mercato altamente competitiva con una crescita economica sostenibile.

La legislazione europea corrente si occupa già della comunicazione delle informazioni non finanziarie. La Quarta Direttiva Europea sul Diritto Societario è stata modificata nel 2003 chiedendo dal 1 gennaio 2005 alle imprese di includere nel loro report annuale, dove appropriato, informazioni (indicatori di performance chiave – *KPIs*) relative a questioni ambientali e sui dipendenti, nella misura necessaria ai fini della comprensione dello sviluppo, performance e posizione dell'impresa. Nonostante tale requisito possa comunque ritenersi piuttosto moderato, gli Stati Membri possono esonerare le piccole e le medie imprese da questa comunicazione obbligatoria.

Negli anni recenti le imprese sono state esortate dalla Commissione Europea a migliorare la comparabilità, attendibilità e rilevanza delle informazioni comunicate sui problemi sociali e ambientali. In questo modo il management, attraverso l'analisi dei rischi e delle opportunità e monitorando gli indicatori della sostenibilità, sarebbe incoraggiato a meglio collegare la sostenibilità alla strategia dell'impresa; anche gli investitori potrebbero sviluppare modelli di valutazione delle imprese migliori. Le imprese europee potrebbero così ottenere benefici dalle sfide globali di lungo termine quali l'aumento della competizione globale, la mancanza di risorse, i cambiamenti climatici, ecc. Inoltre, potrebbero conquistare livelli più alti di fiducia da parte dei cittadini. I contrari all'aumento della *disclosure* su informazioni non finanziarie ritengono, invece, che aumenterebbe oltre misura il carico di lavoro amministrativo delle imprese rendendo i report ancora più lunghi di quello che sono già.

Al fine di incoraggiare la rendicontazione sulla sostenibilità possono essere seguiti vari approcci. Il legislatore può lasciare il mercato libero di autoregolarsi o in alternativa può introdurre una o più delle seguenti misure: disposizioni con l'obbligo di rendicontare; incentivi per le imprese a rendicontare; approvare ufficialmente le linee guida GRI e incoraggiare le imprese a farne uso; norme e linee guida volontarie relative alla performance; trasferimento del potere regolatore ad autorità che si autoregolano come il New York Stock Exchange (NYSE).

Nell'ultimo decennio c'è stato un vivace dibattito tra i proponenti dei principi e standard di rendicontazione volontari e obbligatori. Gli argomenti a favore e contro i due diversi approcci sono riassunti nella Tabella 1 e sono quelli riportati nel report di KPMG e UNEP nel 2006<sup>84</sup>.

---

<sup>84</sup> KPMG, UNEP, *Carrots and Sticks for Starters*, 2006.

Tabella 1: Ragioni a favore e contro gli approcci obbligatorio e volontario

	<b>Ragioni a favore</b>	<b>Ragioni contro</b>
<b>Approcci obbligatori alla rendicontazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambiamento della cultura aziendale - innovazione al di sopra del minimo richiesto</li> <li>• Incompletezza delle relazioni volontarie</li> <li>• Comparabilità</li> <li>• Omissione delle performance negative</li> <li>• Sicurezza legale</li> <li>• Fallimenti di mercato</li> <li>• Riduzione del rischio di mercato relativo al problema del <i>free riding</i></li> <li>• Risparmio di costi</li> <li>• Standardizzazione</li> <li>• Uniformità di trattamento degli investitori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Differenza di conoscenza tra regolatori e imprese</li> <li>• One size does not fit all</li> <li>• Mancanza di flessibilità nell'era del cambiamento</li> <li>• Mancanza di incentivi all'innovazione</li> <li>• Limiti sull'efficienza e competitività</li> </ul>
<b>Approcci volontari alle rendicontazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flessibilità</li> <li>• Vicinanza ai problemi</li> <li>• Conformità</li> <li>• Interesse collettivo del settore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflitti di interesse</li> <li>• Sanzioni inadeguate</li> <li>• Applicazione limitata o incompleta</li> <li>• Competizione globale</li> <li>• Risorse insufficienti</li> </ul>

Fonte: KPMG, UNEP, *Carrots and Sticks for Starters*, 2006.

Negli ultimi anni il dibattito è diventato più maturo. Vi sono ora imprese, investitori e analisti che promuovono la regolamentazione; i sindacati utilizzano gli standard volontari tra i loro membri; i governi fanno riferimento alle linee guida G3 di GRI nei loro documenti di implementazione. Gli approcci alla rendicontazione di sostenibilità obbligatori e volontari non sono più opzioni esclusive ma sono diventate estremamente complementari. Con questa assunzione la sfida per i governi diventa quella di determinare il livello minimo adeguato di requisiti obbligatori. Per coloro che invece devono produrre i report la domanda rimane quanto sarebbero in grado di fare oltre la conformità alla legge al fine di guadagnare vantaggio competitivo nel presente e nel futuro.

Il report aggiornato al 2011 di KPMG e UNEP, a cui si sono aggiunti GRI e l'Unità per la *Corporate Governance* in Africa, rivela che non solo i report sono aumentati in numero ma c'è una tendenza a una maggiore rendicontazione di sostenibilità nei paesi dalle economie emergenti. Inoltre, esso mostra che, mentre gli strumenti internazionali sono tutti volontari, gli strumenti

nazionali presentano un mix di standard, linee guida e codici obbligatori e volontari. Infine, riporta tre tendenze emergenti negli approcci volontari e obbligatori alla sostenibilità<sup>85</sup>.

La prima riguarda il ruolo sempre più forte dello Stato a garantire un livello minimo di comunicazione e prevenzione del rischio a livello quindi nazionale. Infatti, sempre più governi hanno iniziato a rendere obbligatoria la rendicontazione di sostenibilità. Dei 140 standard identificati nello studio, approssimativamente due terzi sono obbligatori, come ad esempio le linee guida per la rendicontazione esterna delle imprese pubbliche svedesi e la versione rivista del *Financial Statement Act* danese secondo il quale le imprese sono obbligate a pubblicare dati sulla loro sostenibilità altrimenti devono spiegare almeno il perché non lo facciano (approccio “*report or explain*”). I governi sono diventati molto attivi anche nella produzione di linee guida volontarie a supporto di imprese o enti pubblici. Ne sono un esempio le linee guida CSR volontarie del *Ministry of Corporate Affairs* indiano, oppure le linee guida per il reporting ambientale emanate dal ministero dell’ambiente giapponese.

La seconda tendenza è data dall’enfasi emergente sulla combinazione in modo complementare degli approcci volontario e obbligatorio. Una questione chiave è infatti come questi standard volontari e obbligatori nazionali si relazionano poi agli standard internazionali. Infatti il legislatore dovrebbe considerare il valore della rendicontazione obbligatoria rispetto agli standard riconosciuti internazionalmente al fine di migliorare la comparabilità ed evitare doppioni. Alcuni paesi si trattengono esplicitamente dal sviluppare standard nazionali ed incorporano strumenti internazionali nei loro strumenti di politica nazionale. Inoltre i governi spesso preferiscono usare inizialmente delle misure *soft* per preparare la strada alle misure più forti. In questo caso gli standard volontari oltre alla funzione di complementarietà, hanno anche una funzione pre-legislativa.

La terza tendenza, ancora ad uno stadio iniziale, è la graduale integrazione tra la rendicontazione finanziaria e quella sulla sostenibilità in un unico quadro che sta ad indicare la maturità del campo della rendicontazione di sostenibilità e può concretamente contribuire a realizzare la transizione verso economie e mercati sostenibili.

Altri attori, oltre ai governi, contribuiscono alla produzione di guide volontarie. Gli esempi includono le linee guida per il *Social Reporting* emanate dall’Associazione Bancaria Italiana (ABI) e il *King Code of Governance* per il Sudafrica (King III) pubblicato nel 2009 dal *Institute of Directors in Southern Africa*. Anche le borse valori stanno sempre più aumentando la consapevolezza dell’introduzione di standard ESG tra le imprese quotate.

---

<sup>85</sup> KPMG, Unit for Corporate Governance in Africa, GRI, UNEP, *Carrots and Sticks – Promoting Transparency and Sustainability*, 2010.

Anche a livello internazionale c'è stata una proliferazione di standard, codici e linee guida in continua evoluzione. Questo può essere considerato un segnale di maturità del settore ma presenta anche il rischio di trovare standard sovrapposti, in conflitto o in competizione. C'è quindi il bisogno di promuovere sinergie tra le diverse iniziative, migliorare la coerenza e la convergenza. Alcune iniziative hanno già iniziato a collaborare.

Tra gli standard internazionali identificati a livello globale le linee guida GRI G3 sono generalmente riconosciute come la guida più completa sulla rendicontazione di sostenibilità come strumento di misurazione e comunicazione. Tra gli strumenti internazionali volontari che sostengono la rendicontazione di sostenibilità solo indirettamente, alcuni fanno riferimento alle linee guida GRI G3. Questi sono, ad esempio, i principi *Global Compact* delle Nazioni Unite, i principi per l'investimento responsabile delle Nazioni Unite, e il *Carbon Disclosure Project*. Quest'ultimo sta diventando uno dei più famosi strumenti nel campo della rendicontazione sui cambiamenti climatici. Lo studio ha evidenziato anche l'emergere di standard su temi specifici quali appunto i cambiamenti climatici oppure i diritti umani<sup>86</sup>.

### **1.3.6. Quadri di riferimento internazionale per la rendicontazione di sostenibilità**

A dimostrazione del crescente riconoscimento dell'importanza della rendicontazione di sostenibilità sono apparsi in anni recenti un numero considerevole di documenti, tipo linee guida, schemi di riferimento, ma anche premi, indici e graduatorie, con l'obiettivo di incentivare la produzione e definirne gli standard. La moltitudine e la frequente mancanza di coerenza tra i vari strumenti genera purtroppo molta confusione per le organizzazioni che devono utilizzarli e per coloro che devono leggere le relazioni per valutare la performance delle imprese ed essere in grado di effettuare un confronto. Non c'è infatti un unico standard riconosciuto a livello globale, di conseguenza c'è bisogno di trovare una metodologia comune su come usare i vari standard al fine di rispondere meglio ai bisogni degli stakeholder. Dati i diversi modelli di riferimento, anche per la rendicontazione di informazioni non finanziarie, c'è il rischio di continuare ad aggiungere informazioni senza fare una selezione sulla base dei principi di rilevanza, *materiality*, coerenza e attendibilità<sup>87</sup>.

La definizione di uno standard di principi contabili è diventato molto importante per lo sviluppo del *Corporate Reporting* da parte delle imprese. Il mercato deve essere in grado di fare un

---

<sup>86</sup> KPMG, Unit for Corporate Governance in Africa, GRI, UNEP, *Carrots and Sticks – Promoting Transparency and Sustainability*, 2010.

<sup>87</sup> Federation of European Accountants, *Environmental, Social and Governance (ESG) indicators in annual reports. An introduction to current framework*, maggio 2011.

confronto del valore e degli impatti delle varie iniziative tra i concorrenti di un settore. Allo stesso tempo l'adozione di uno standard diventa molto utile anche internamente all'azienda in quanto fornisce un metro di riferimento coerente per valutare i progressi relativamente agli obiettivi interni e in confronto ai concorrenti. Secondo l'indagine di KPMG, le linee guida per la rendicontazione di sostenibilità della *Global Reporting Initiative* (GRI) erano già nel 2008 piuttosto diffuse come standard globale per il *Corporate Reporting*. La stessa indagine ripetuta nel 2011 mostra che la GRI ha mantenuto la sua posizione di leadership dato che l'80% delle 250 maggiori imprese globali (delle Fortune Global 500) sono oggi allineate allo standard di rendicontazione GRI<sup>88</sup>. Nonostante GRI sia considerato lo schema di reporting più popolare con un totale di 1.400 relazioni nel 2009 (su un totale di 4.000 relazioni registrate), il *Global Compact Communication on Progress* delle Nazioni Unite (UNGC COP) è l'iniziativa sulla sostenibilità aziendale con più di 7700 partecipanti in 130 paesi. Tra gli standard specifici per tematica invece, il *Carbon Disclosure Project* (CDP) è quello con il numero di utilizzatori più ampio, 2.456 nel 2009<sup>89</sup>.

La *Global Reporting Initiative* è un network fondato nel 1997 sviluppato attraverso 60 diversi paesi. L'attività di ricerca e sviluppo per la definizione dello standard viene condotta attraverso un processo che cerca il consenso di un gruppo di stakeholder provenienti da diversi settori sociali ed economici al fine di garantire un alto livello di qualità tecnica, legittimità e rilevanza. Attraverso le linee guida e il supporto diretto alla loro attuazione, la missione della GRI è volta a fare della rendicontazione di sostenibilità una pratica comune. L'obiettivo principale delle linee guida è di supportare lo sviluppo di un'economia globale sostenibile dove le organizzazioni gestiscano le loro performance tenendo conto degli impatti economici, ambientali, sociali e di governance in modo responsabile e ne diano comunicazione in modo trasparente. La caratteristica principale di questa guida è la sua flessibilità e applicabilità alle diverse organizzazioni indipendentemente dalla dimensione, settore o localizzazione. Ciò permette una comparabilità tra le diverse relazioni. Le linee guida forniscono i principi, le comunicazioni dell'approccio di gestione ed indicatori KPI. La prima versione è stata lanciata nel 2000, l'ultimo aggiornamento, chiamato G3.1, risale al marzo 2011<sup>90</sup>.

Il *Global Compact* delle Nazioni Unite (UNGC)<sup>91</sup> è stato lanciato nel 2000 ed è sia una piattaforma di *policy* che uno schema pratico per le imprese impegnate in attività di *business* responsabile. Gli aderenti al UNGC sono obbligati ogni anno a fornire una *Communication on Progress* (COP) cioè una comunicazione pubblica agli stakeholder sul progresso fatto nell'attuazione

---

<sup>88</sup> KPMG, *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*, 2011.

<sup>89</sup> Adelphi, CREM B.V., SOMO, PPRC, ICLEI, Commissione Europea, *The State of Play in Sustainability Reporting in the European Union*, 2011.

<sup>90</sup> Global Reporting Initiative, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

<sup>91</sup> United Nations Global Compact, [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).



dei 10 principi del Global Compact nell'ambito dei diritti umani, lavoro, ambiente e anti-corrruzione al fine di migliorare la rendicontazione. A tal fine le imprese possono utilizzare delle linee guida di rendicontazione tipo quelle GRI come anche l'Integrated Reporting. Il formato di una COP è flessibile ma deve contenere 3 importanti elementi: una dichiarazione del direttore generale, una descrizione delle azioni pratiche e una misurazione dei risultati. Lo schema livello C di GRI può essere accettato come COP. È per questo motivo che la COP non ha ancora ricevuto molta attenzione nelle pubblicazioni relative alla rendicontazione.

Il *Carbon Disclosure Project* (CDP)<sup>92</sup> è un'organizzazione con sede nel Regno Unito nata nel 2000 e che lavora con le imprese nella comunicazione delle emissioni di gas serra. La sua missione consiste nel raccogliere e divulgare informazioni di alta qualità che motivino gli investitori, le imprese e i governi ad agire per risolvere il problema dei cambiamenti climatici riducendo le emissioni e gli impatti. CDP gestisce il più vasto database di emissioni di gas serra a livello globale. Oggi, oltre 3.000 organizzazioni in circa 60 Paesi, comprese tutte le principali economie mondiali misurano e comunicano i propri dati di emissione tramite CDP.

Molte altre ancora sono le iniziative a livello internazionale volte a stimolare la rendicontazione di sostenibilità. Tra queste il *Connected Reporting Framework*<sup>93</sup> dell'*Accounting for Sustainability Project* (A4S)<sup>94</sup> che ha l'obiettivo di fornire una guida pratica e gli strumenti per aiutare ad assicurare che la sostenibilità diventi parte integrante dei processi quotidiani di un'organizzazione, dei suoi processi decisionali e di rendicontazione. Fornisce infatti un modello di rendicontazione che mostra come tutte le aree della performance di un'organizzazione possano essere presentate in modo collegato. Un'altra iniziativa che merita attenzione è l'*International Standards of Accounting and Reporting* di UNCTAD<sup>95</sup> e la sua guida sugli indicatori di *Corporate Responsibility* nei report annuali<sup>96</sup>. UNCTAD assiste i paesi in via di sviluppo e le economie in transizione nell'implementazione delle migliori pratiche di rendicontazione internazionale al fine di facilitare i flussi di investimenti e uno sviluppo economico sostenibile.

Anche premi e classifiche possono stimolare una migliore rendicontazione di sostenibilità. I due premi più importanti sono il *Corporate Register Reporting Awards* (CRRRA)<sup>97</sup> e il *GRI Readers' Choice Awards*. In Italia invece l'Oscar di Bilancio di FERPI<sup>98</sup> che già 18 anni fa ha istituito un premio speciale per il bilancio ambientale.

---

<sup>92</sup> Carbon Disclosure Project, [www.cdproject.net/](http://www.cdproject.net/).

<sup>93</sup> Connected Reporting Framework, [www.connectedreporting.accountingforsustainability.org/](http://www.connectedreporting.accountingforsustainability.org/).

<sup>94</sup> Accounting for Sustainability Project, [www.accountingforsustainability.org/](http://www.accountingforsustainability.org/).

<sup>95</sup> United Nations Conference on Trade and Development, [www.unctad.org/](http://www.unctad.org/).

<sup>96</sup> UNCTD, *Guidance on Corporate Responsibility Indicators in Annual Reports*, 2008.

<sup>97</sup> Corporate Register Reporting Awards, [www.corporateregister.com/crra/](http://www.corporateregister.com/crra/).

<sup>98</sup> Oscar di Bilancio, [www.ferpi.it/ferpi/novita/ferpi\\_attivita/oscar-bilancio](http://www.ferpi.it/ferpi/novita/ferpi_attivita/oscar-bilancio).

### 2.1. L'Integrated Reporting, la leva di un cambiamento culturale

Da circa tre anni il concetto di rendicontazione integrata è esploso nell'agenda della *Corporate Responsibility* (CR). Per rendicontazione integrata intendiamo la rappresentazione integrata e la comunicazione della performance di un'impresa in termini finanziari e non. In altre parole, il reporting integrato è una pratica manageriale che prevede l'integrazione in un unico processo della rendicontazione finanziaria e della rendicontazione di sostenibilità, con l'obiettivo di dimostrare la relazione tra la performance finanziaria e quella non finanziaria e come questa interdipendenza possa creare valore per l'azienda e i suoi stakeholder. L'Integrated Reporting fornisce quindi un contesto più ampio per i dati sulla performance, mostra come la sostenibilità trovi posto in un particolare settore ed aiuta a radicare la sostenibilità nel processo decisionale aziendale.

La pratica di integrare la rendicontazione di sostenibilità con l'informativa tradizionale è una tendenza in aumento a causa della crescente pressione esterna sulle maggiori imprese perché diventino più trasparenti e responsabili nei confronti dei loro stakeholder. Oggi il capitalismo globale è più che mai sotto osservazione ed esiste una consapevolezza diffusa dei problemi legati alla sostenibilità. Si riconosce quindi che le informazioni sulla sostenibilità non dovrebbero più essere relegate ad un report separato ma dovrebbe essere parte integrante del report finanziario in modo che tutti gli stakeholder possano ottenere una visione più completa dei rischi, delle opportunità e delle sfide che oggi affrontano le aziende. Quindi uno dei motivi più importanti per questa integrazione sta nel fatto che estende la comunicazione dell'impresa ad un pubblico più ampio. Le imprese oggi riconoscono una varietà più ampia di portatori di interesse e la rendicontazione integrata mette le informazioni sulla sostenibilità sullo stesso piano di quelle economiche<sup>99</sup>.

La questione della sostenibilità è stata negli anni recenti uno degli sviluppi più significativi nell'ambiente economico e finanziario. Informazioni sulla società, sull'ambiente e sulla governance dell'impresa sono diventate fonti sempre più importanti per le decisioni di investimento dei

---

<sup>99</sup> Oates, T., "Jigsaw must be complete", *Sustainable Business*, ottobre 2009, [www.content.yudu.com/A1gpi0/SustainBusSupp09/resources/14.htm](http://www.content.yudu.com/A1gpi0/SustainBusSupp09/resources/14.htm)

partecipanti al mercato di capitali. Alla fine del 2011, oltre 900 investitori professionali e individuali hanno approvato i principi per l'investimento responsabile delle Nazioni Unite<sup>100</sup>.

Mentre la ricerca e la pratica si interrogano sulla forma di rendicontazione delle informazioni sulla sostenibilità<sup>101</sup>, pochissimi si chiedono come gli utilizzatori del report annuale assimilino e percepiscano le informazioni ESG rispetto a quelle finanziarie. Infatti non si deve dare per scontato che gli investitori processino e abbiano una reazione a queste informazioni del tutto razionale. Uno studio<sup>102</sup> ha messo in evidenza che la pubblicazione del report di sostenibilità separato e a distanza di tempo rispetto al report finanziario porta ad una assimilazione distorta o diversa rispetto a quando le informazioni sono presentate in forma integrata quindi disponibili nello stesso momento e nello stesso documento, per esempio. Quindi una rendicontazione integrata aiuterebbe ad evitare valutazioni distorte.

La necessità di praticare una rendicontazione integrata deriva poi anche dalle mancanze e dai problemi di cui soffre la rendicontazione di sostenibilità nella sua forma separata. Infatti, nonostante i recenti miglioramenti del sustainability reporting, quali la dimostrazione di un maggior impegno per la sostenibilità ed una comunicazione più efficace, affidabile e di qualità, sono ancora diverse le aree in cui si auspica un miglioramento. Queste sono, ad esempio, il collegamento tra la sostenibilità e l'attività economica; una riduzione significativa delle informazioni; la comunicazione relativa all'impatto e alla performance; la trasparenza<sup>103</sup>. Preoccupazioni simili sono emerse da uno studio svolto su 30 grandi imprese globali<sup>104</sup> dove la maggior parte delle informazioni rendicontate non sono *material*, non sono revisionate esternamente, non sono comparabili e forniscono solo risultati favorevoli all'azienda invece che bilanciati<sup>105</sup>.

Da diversi anni anche la comunità degli investitori ha discusso ampiamente sulla scarsa qualità del sustainability reporting ed è questa la principale causa dello scetticismo nei confronti dell'integrazione delle tematiche ESG nel processo decisionale dell'investimento<sup>106</sup>. In particolare, gli investitori non riescono a vedere la rilevanza delle informazioni pubblicate, quindi non riescono

---

<sup>100</sup> Arnold, M., Bassen, A., Frank, R., *Integrating Sustainability Reports into Financial Statements: An Experimental Study*, 11 giugno 2012.

<sup>101</sup> Eccles, R. G., Serafeim, G., "Accelerating the Adoption of Integrated Reporting", *CSR Index 2011*, InnoVatio Publishing Ltd, 2011.

<sup>102</sup> Arnold, M., Bassen, A., Frank, R., *Integrating Sustainability Reports into Financial Statements: An Experimental Study*, 11 giugno 2012.

<sup>103</sup> Ernst & Young, *Excellence in Sustainability Reporting awards*, 2008.

<sup>104</sup> Hubbard, G., *Unsustainable Reporting*, articolo presentato presso CR Debates, The Royal Institution of Great Britain, London, 2009.

<sup>105</sup> Owen, D., "Emerging issues in sustainability reporting", *Business Strategy and Environment*, Vol. 15, pp. 217-218, 2006.

<sup>106</sup> Juravle, C., Lewis, A., "Identifying impediments to SRI in Europe: a review of the practitioner and academic literature", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 17, pp. 285-310, 2008.

a riconoscere che informazioni sulla sostenibilità possano avere anche un impatto economico positivo sull'impresa; di conseguenza non considerano queste informazioni<sup>107</sup>.

Il Reporting Integrato trova applicazione da parte delle aziende già da qualche anno e questa pratica è in aumento. Attualmente le principali imprese stanno infatti cercando di integrare informazioni sulla contabilità ambientale, sociale e finanziaria in vari modi e questo ha portato all'estensione dei report esistenti a varie combinazioni di formati di rendicontazione e allo sviluppo di nuovi tipi di report: dalla produzione di report di sostenibilità in aggiunta al rendiconto finanziario, all'ampliamento diretto del report annuale attraverso l'aggiunta delle informazioni sulla sostenibilità. Altre imprese ancora, invece, pubblicano una serie di report diversi e specifici, ognuno su una diversa tematica della sostenibilità.<sup>108</sup>

A livello pratico, pioniera è stata l'azienda danese Novozymes che nel 2002 si è dotata di un report integrato, seguita nel 2004 da Novo Nordisk. Solo dal 2008 la pratica si è diffusa a livello globale. In Europa le prime a praticarlo sono state AXA in Francia, BASF in Germania, Novartis in Svizzera e Philips in Olanda; mentre negli Stati Uniti la United Technologies Corporation (UTC), l'American Electric Power (AEP) e la Southwest Airlines; in Sudamerica l'azienda cosmetica Natura. In Italia tra le grandi imprese che hanno già realizzato un report integrato troviamo l'Eni. Uno dei pochi esempi a livello italiano di media impresa che applica la rendicontazione integrata è quello di Monnalisa, un'azienda toscana di abbigliamento per bambine. Il Comune di Reggio Emilia si contraddistingue invece tra le amministrazioni pubbliche<sup>109</sup>.

Secondo l'ultima indagine di KPMG sulla rendicontazione della *Corporate Responsibility* il 4% delle 250 più grandi imprese globali ha sperimentato una qualche forma di rendicontazione integrata o congiunta. Oggi poco più di un quarto delle 250 più grandi imprese ha incorporato la rendicontazione CR nella relazione sulla gestione degli amministratori o in una sezione speciale dedicata o in entrambi. La maggior parte di quel quarto comunque, il 69%, relega questo tipo di informazioni in una sezione dedicata<sup>110</sup>. Un altro dato che ci dà il senso del grado di diffusione della rendicontazione finanziaria integrata a quella non finanziaria da parte delle imprese è quello relativo alle 237 imprese, delle 1.861 che utilizzano le linee guida G3 della *Global Reporting Initiative*, che dichiarano di pubblicare un report integrato. Inoltre, dal database di *Sustainable Asset Management* (SAM) che registra se un'impresa integra le informazioni ESG alle informazioni finanziarie, risulta

---

<sup>107</sup> Bartels, W., Iansen-Rogers, J., Kuszewski, J., *Count me in: the readers' take on sustainability reporting*, KPMG e SustainAbility, 2008.

<sup>108</sup> Herzig, C., Schaltegger, S., "Corporate Sustainability Reporting. An Overview", *Sustainability Accounting and Reporting*, Vol. 21 di Eco-Efficiency in Industry and Science, Springer, 2006.

<sup>109</sup> Piermattei, L., Ventoruzzo, F., "Dall'Integrated Reporting all'Integrated Management", *Harvard Business Review Italia*, n. 11, novembre 2001.

<sup>110</sup> KPMG, *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*, 2011.

che ad avere un punteggio positivo sono 14 paesi per le informazioni ambientali e 13 paesi per le informazioni di carattere sociale, su un totale di 29 paesi<sup>111</sup>. Infine, anche CorporateRegister.com ha evidenziato che l'Integrated Reporting sta aumentando: nel 2004 solo 8 aziende dichiaravano di produrre un rendiconto integrato; quattro anni più tardi, nel 2008, un totale di 175 imprese lo dichiaravano<sup>112</sup>.

Una definizione per la rendicontazione integrata è ancora in fase di determinazione. Secondo l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC), ritenuta essere la massima autorità al momento in questo campo, l'Integrated Reporting mette insieme le informazioni considerate *material* sulla strategia, sulla governance, sulla performance e sulle prospettive future di un'organizzazione in modo che riflettano il contesto economico, sociale e ambientale nel quale l'impresa opera. Fornisce inoltre una chiara e concisa rappresentazione di come un'organizzazione comunica la propria gestione e come crea valore nel presente e nel futuro. La rendicontazione integrata unisce le informazioni finanziarie, sulla governance, sulla remunerazione e sulla sostenibilità più rilevanti, quelle che attualmente sono rendicontate separatamente, in un insieme coerente che mostra la connessione tra i vari elementi e spiega come essi influenzino l'abilità di un'organizzazione a creare e sostenere valore nel breve, medio e lungo termine. L'output principale della rendicontazione integrata è il report integrato, destinato a diventare il rapporto principale di un'organizzazione, un chiaro punto di riferimento per altre comunicazioni quali informazioni specifiche necessarie per conformarsi alla legge, informazioni finanziarie dettagliate, dati operativi e informazioni sulla sostenibilità che possono eventualmente essere rese disponibili altrove. Infatti, gran parte delle informazioni di maggior dettaglio potrebbero essere spostate su un supporto virtuale in modo da ridurre la confusione nel report principale che invece sarà focalizzato sulle questioni considerate più *material* relativamente agli obiettivi di lungo termine<sup>113</sup>. Infatti la rendicontazione integrata non vuole assumere il significato riduttivo di una semplice raccolta di tutte le informazioni in un unico documento quanto invece di una comunicazione integrata di tutti gli elementi finanziari e non finanziari che dimostri come tali elementi siano tra loro correlati.

Secondo il Professor Robert Eccles dell'*Harvard Business School*, coautore insieme a Michael Krzus di "One Report"<sup>114</sup>, fare un "Bilancio Unico" significa produrre una rendicontazione singola che combini le informazioni e la narrazione finanziaria con le informazioni e la narrazione non

---

<sup>111</sup> Eccles, R. G., Serafeim, G., "The Role of the Board in Accelerating the Adoption of Integrated Reporting", *CSR Index 2012*, InnoVatio Publishing Limited, Zurich, 2011.

<sup>112</sup> CorporateRegister.com, [www.corporateregister.com](http://www.corporateregister.com).

<sup>113</sup> The International Integrated Reporting Council, *Towards Integrated Reporting. Communicating Value in the 21<sup>st</sup> Century*, Discussion Paper, settembre 2011.

<sup>114</sup> Eccles, R.G., Krzus, M.P., *One Report. Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.

finanziaria, quindi con le tematiche ambientali, sociali e di governance, di solito contenute nei rapporti di sostenibilità. Il significato di questo “Bilancio Unico” può avere due interpretazioni. Una più limitata che si riferisce ad un singolo documento dove l’impresa fornisce una visione olistica degli interessi di tutti i suoi stakeholder. L’altra interpretazione più ampia si riferisce ad una rendicontazione di informazioni finanziarie e non che mostra l’impatto delle une sulle altre.<sup>115</sup>

Il professore Michael P. Krzus, durante il convegno “Oltre il Bilancio. Il Report Integrato” organizzato da FERPI lo scorso 12 ottobre, definisce il reporting integrato come “una rendicontazione strategica, continua, multicanale e differenziata per stakeholder che integra comportamenti economici, ambientali e sociali delle organizzazioni insieme alla loro governance. Un diverso modello di rendicontazione d’impresa che è in discussione e allo studio in tutto il mondo”<sup>116</sup>.

### **2.1.1. La vera rendicontazione integrata: la sostenibilità è parte integrante della strategia**

I dati sopra riportati dimostrano quindi che l’Integrated Reporting è ancora ad uno stadio sperimentale e, nonostante i numeri in crescita siano incoraggianti, l’approccio adottato è ancora piuttosto indefinito e da parte di alcuni superficiale in quanto i pionieri spesso realizzano una combinazione di informazioni in un unico documento piuttosto che una vera e propria integrazione di informazioni riflettenti un’integrazione anche a livello di pratiche, processi e strategie.

Secondo l’indagine KPMG, tra le più citate motivazioni di coloro che hanno messo in pratica la rendicontazione integrata troviamo il desiderio di integrare la CR nel *core business* riflettendo la comune convinzione che se la CR è veramente integrata nella strategia di business essa deve anche essere una componente integrale della rendicontazione annuale. Quindi l’Integrated Reporting serve alle organizzazioni per dimostrare che hanno una strategia sostenibile. Tra gli altri incentivi troviamo l’innovazione, la reputazione, l’accesso al capitale e l’aumento del valore azionario<sup>117</sup>.

L’idea che la sostenibilità debba essere parte integrante della strategia deriva dall’accettazione che esiste un *business case* per la sostenibilità, non nella sua connotazione negativa che risulta in *greenwashing* e retorica, bensì nel giusto bilanciamento tra obiettivi di breve, medio e lungo periodo e nella considerazione di un ampio spettro di stakeholder. In tale contesto la CSR è considerata una parte significativa della gestione del rischio e della strategia di reputazione. In un mondo dove il

---

<sup>115</sup> Vergnano, F., “Intervista di Franco Vergnano a Robert Eccles - Aziende verso One Report”, *L’Impresa*, n. 12, dicembre 2010.

<sup>116</sup> I-Report.it, *Il Report Integrato secondo Michael P. Krzus*, [www.i-report.it/il-report-integrato-secondo-michael-p-krzus](http://www.i-report.it/il-report-integrato-secondo-michael-p-krzus).

<sup>117</sup> KPMG, *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*, 2011.

valore della marca e la reputazione sono viste sempre più come risorse di grande valore, la CSR può aiutare a costruire la lealtà e la fiducia che assicurano un futuro sostenibile.

Jeremy Moon ci da alcuni esempi per capire come la gestione degli interessi degli stakeholder può aumentare la redditività di un'impresa anche se questo comporta dei *trade-off*<sup>118</sup>. Ad esempio, gestire attivamente i problemi ambientali può abbassare i costi di conformità alle regolamentazioni in tema di ambiente esistenti e future anche se allo stesso tempo può aumentare i costi operativi nel breve periodo. Oppure, gestire attivamente le relazioni con i dipendenti può abbassare la rotazione e l'assenteismo e, migliorando l'impegno e lo sforzo dei dipendenti, accrescere di conseguenza la produttività. Aumentare la diversità nella forza lavoro significa che l'impresa non è vincolata dalla razza o dal genere nella selezione delle persone per gli incarichi così da riuscire a reclutare i talenti migliori. È anche noto che gestire una buona relazione con i fornitori può essere fonte di vantaggio competitivo. Mantenere un buon rapporto con la comunità nella quale l'impresa opera può non solo diminuire la possibilità di un evento mediatico negativo come il picchettaggio ma può anche avere l'effetto positivo di attrarre dei cittadini modello. Anche i clienti possono agire in modo tale da ricompensare o punire le azioni di un'impresa creando così un'interazione positiva tra CSR e risultati economici.

Negli anni il concetto di responsabilità sociale d'impresa in letteratura ha attraversato una progressiva razionalizzazione che consiste in due ampi cambiamenti: dalla discussione degli effetti macro sociali si è passati all'analisi a livello organizzativo degli effetti della CSR sui risultati economici e finanziari; da un orientamento all'etica si è passati ad un orientamento alla performance<sup>119</sup>. È dalla fine degli anni '90 che la CSR è stata collegata alla letteratura in materia di strategia e la sua relazione con i risultati di mercato è diventata più esplicita<sup>120</sup>. Quindi la responsabilità sociale d'impresa non è più concepita come una responsabilità morale dei manager aziendali, ma come una risorsa strategica da usare per migliorare la performance economica dell'azienda.

Allo stesso modo anche il significato di performance d'impresa ha subito un'evoluzione in un significato più ampio che include entrambe le dimensioni economica e sociale. Le misure recentemente sviluppate per valutare la performance d'impresa ora includono infatti la qualità del prodotto, la soddisfazione del cliente, la rotazione dei dipendenti, lo sviluppo di nuovi prodotti, la

---

<sup>118</sup> Moon, J., *In Good Companies? A Critical Evaluation of the Corporate Social Performance - Corporate Financial Performance Link*, Working Paper, University of Pennsylvania, 2007.

<sup>119</sup> Lee, M. P., "A Review of the theories of Corporate Social Responsibility: its Evolutionary Path and the Road Ahead", *International Journal of Management Review*, Vol. 10(1), pp. 53-73, 2007.

<sup>120</sup> Porter, M. E., Kramer, M. R., "Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Vol.84(12), pp. 78-92, 2006.

Kotler P., Lee N., *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Hoboken, New Jersey, Wiley, 2005.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., Rynes, S. L., "Corporate social and financial performance: A meta-analysis", *Organization Studies*, Vol. 24, pp. 403-441, 2003.

crescita del mercato e la competitività ambientale<sup>121</sup>. La razionalizzazione della CSR e la convergenza tra CSR e performance aziendale hanno reso il concetto di CSR molto più attraente per i manager a tutti i livelli e aiutato la diffusione della CSR tra gli attori aziendali.

Secondo David Vogel<sup>122</sup>, professore di scienze politiche alla Berkeley University, California, la redditività potrebbe non essere l'unica possibile ragione per cui le imprese dovrebbero comportarsi in modo responsabile ma è certamente diventata la più influente. Le imprese adotteranno comportamenti sempre più responsabili non perché i manager siano dotati di senso civico ma perché un numero maggiore di manager ora credono che essere più responsabili sia una fonte di vantaggio competitivo. Un'impresa gestita più responsabilmente incontrerà meno rischi dei suoi concorrenti meno virtuosi.

Geoffrey Heal<sup>123</sup> della Columbia Business School studia come il comportamento dell'impresa sul fronte ambientale e sociale influenzi il proprio successo in misure convenzionali: redditività, valore di mercato, quota di mercato, valore e immagine di marca. In altre parole se per un comportamento responsabile esiste un *payoff*. Il concetto principale del suo pensiero considera la CSR una parte importante della strategia d'impresa solo dove risultano contrasti tra il profitto e gli obiettivi sociali ossia quando la ricchezza degli azionisti aumenta a scapito della salute dei consumatori o dell'ambiente.

Recenti ricerche hanno dimostrato che le imprese possono ottenere dei benefici dalla pubblicazione di informazioni sulla sostenibilità perché il loro costo del capitale diminuisce se sono anche in grado di dimostrare una migliore performance ESG<sup>124</sup>. In aggiunta, preoccupazioni sulla performance ESG possono anche portare a dei costi più alti di prestiti da parte delle banche<sup>125</sup>. Inoltre, diverse meta-analisi<sup>126</sup> che coprono più di 250 studi empirici hanno esaminato la relazione tra la comunicazione della sostenibilità e l'informativa tradizionale e hanno trovato che la reazione dei mercati finanziari ai report di sostenibilità è generalmente positiva anche se in calo nell'ultimo decennio.

---

<sup>121</sup> Lee, M. P., "A Review of the theories of Corporate Social Responsibility: its Evolutionary Path and the Road Ahead", *International Journal of Management Review*, Vol. 10(1), pp. 53-73, 2007.

<sup>122</sup> Vogel, D., *The Market for Virtue: the Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2005.

<sup>123</sup> Heal, G., *When Principles Pay. Corporate Social Responsibility and the Bottom Line*, Columbia Business School Publishing, 2008.

<sup>124</sup> Dhaliwal, D., Li, O.Z., Tsang, A., Yang, G.Y., "Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting", *The Accounting Review*, Vol.86, pp. 59-100, 2011.

<sup>125</sup> Goss, A., Roberts, G.S., "The Impact of Corporate Social Responsibility on the Cost of Bank Loans", *Journal of Banking and Finance*, Vol. 35, pp. 1794-1810, 2011.

<sup>126</sup> Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., Walsh, J. P., *Does it Pay to Be good? A Meta-Analysis and Redirection of Research on the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance*, Working paper, Harvard University, 2007.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., Rynes, S. L., "Corporate social and financial performance: A meta-analysis", *Organization Studies*, Vol. 24, pp. 403-441, 2003.



Nella pratica, collegare la gestione della sostenibilità alla strategia e alla sua implementazione richiede prima di tutto un'interazione tra i rispettivi attori quindi, ad esempio, tra l'ufficio sostenibilità ambientale, l'ufficio che si occupa della contabilità e della gestione dell'informazione, l'ufficio relazioni esterne e comunicazioni. Per questo motivo la gestione e misurazione della performance di sostenibilità richiedono un framework che prima la colleghi con strategia del business e poi colleghi la misurazione e la gestione della performance generale con la rendicontazione e la comunicazione. Il collegamento tra la gestione, misurazione e rendicontazione della performance può essere caratterizzato da una prospettiva “*outside-in*” esterna che analizza i problemi discussi pubblicamente, comunica il contributo dell'impresa alla risoluzione di questi problemi, quindi definisce le attività di gestione e misurazione sulla base di queste questioni. In alternativa, il collegamento è caratterizzato da una prospettiva “*inside-out*” basata sulla strategia di business e l'analisi di quali questioni sono utili per implementarla efficacemente<sup>127</sup>.

Un rapporto integrato effettivo deve mostrare come i principi di sostenibilità permeano tutta l'impresa e aggiungono valore al business: dalla governance, attraverso le decisioni strategiche del board, al coinvolgimento dello staff, alla gestione delle catene di fornitura e delle risorse. Il tema della sostenibilità dovrebbe fluire lungo tutto il report riferendosi a sfide, rischi, opportunità e obiettivi identificati dall'impresa<sup>128</sup>.

In aggiunta, lo sviluppo della *balanced scorecard*<sup>129</sup> ed il suo utilizzo diffuso nelle organizzazioni ha indubbiamente spinto la misurazione e rendicontazione della performance interna ben oltre l'aspetto finanziario, portando le organizzazioni stesse alla consapevolezza del bisogno di considerare un bilanciamento delle misure. Per la rendicontazione di sostenibilità in modo specifico, Graham Hubbard ha recentemente suggerito come la rendicontazione sociale e ambientale possa essere incorporata nella *balanced scorecard*<sup>130</sup>.

L'azienda Novo Nordisk con la sua ventennale esperienza di approccio integrato della sostenibilità testimonia che meccanismi quali la *balanced scorecard* e il collegamento con gli obiettivi non finanziari permette ai dipendenti di vedere la diretta connessione tra il dichiarato impegno sociale e ambientale nella strategia generale dell'impresa e il loro ruolo nell'organizzazione.

---

<sup>127</sup> Schaltegger, S., Wagner, M., “Managing Sustainability Performance Measurement and Reporting in an Integrated Manner”, *Sustainability Accounting and Reporting*, Vol. 21 di Eco-Efficiency in Industry and Science, Springer, 2006.

<sup>128</sup> Oates, T., “Jigsaw must be complete”, *Sustainable Business*, ottobre 2009, [www.content.yudu.com/A1gpi0/SustainBusSupp09/resources/14.htm](http://www.content.yudu.com/A1gpi0/SustainBusSupp09/resources/14.htm).

<sup>129</sup> Kaplan, R., Norton, D., *The balanced scorecard*, Harvard Business School, 1992.

<sup>130</sup> Hubbard, G., “Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 19, pp. 177-191, 2009.

### 2.1.2. L'accounting e il reporting al servizio della sostenibilità

La traduzione degli impatti ambientali e sociali delle attività economiche in termini contabili e finanziari permette non solo di gestire questi impatti ma anche di rivelare i loro effetti sui rischi economici, sulla redditività e sulla capacità di creare valore a tutti gli agenti economici che interagiscono con l'impresa. Quindi l'integrazione della sostenibilità nella strategia si riflette nella rendicontazione integrata ma quest'ultima a sua volta stimola l'integrazione di valori di sostenibilità nei processi e nella strategia quindi favorisce una buona performance, oltre che lo sviluppo di una cultura aziendale che la sostenga. Infatti, l'accounting e l'Integrated Reporting stessi possono essere considerati dei *driver* di un comportamento organizzativo ossia di un nuovo modo di gestire l'azienda coerente non solo con obiettivi economici e finanziari ma anche con quelli ambientali e sociali<sup>131</sup>. Quindi la relazione causa-effetto tra il reporting integrato, strategia e processi integrati e conseguente performance, è bidirezionale.

Cerchiamo di capire meglio questa relazione attraverso degli esempi. Gli standard ambientali e i sistemi di gestione ambientale che li misurano e comunicano riducono effettivamente le emissioni? Gli standard sul lavoro migliorano la vita dei lavoratori? Il reporting genera una motivazione intrinseca o estrinseca ad agire in un certo modo? Focalizzando l'attenzione sulla misurazione del valore economico, sociale e ambientale che viene creato (o distrutto) da un'organizzazione, è possibile rispondere a queste domande. Questo infatti è uno degli scopi del social accounting.

Abbiamo visto che, perché un'integrazione tra sostenibilità, strategia e processi sia possibile, il CEO<sup>132</sup> dovrebbe lavorare a stretto contatto con il CFO<sup>133</sup> ma anche con il responsabile della sostenibilità aziendale e questi, a loro volta, devono riuscire a coordinarsi con tutte le altre funzioni, in particolare con le *operation* e con il marketing. Le organizzazioni molto verticali e strettamente funzionali non sono adatte a questo tipo di interazione. L'azienda necessita quindi di un nuovo assetto che renda possibile una costante collaborazione inter-funzionale, basato su una crescente cultura di rendicontazione trasversale e un'attenzione verso tutti gli stakeholder. Pertanto la strada verso il Reporting Integrato converge con un ampio e profondo percorso di cambiamento della cultura organizzativa dell'impresa verso un Management Integrato, cioè “un processo di gestione dell'organizzazione che, nel definire le strategie, tiene conto, oltre che di variabili economico-

---

<sup>131</sup> Mook, L., “Integrating and Reporting an Organisation’s Economic, Social and Environmental Performance”, *Sustainability Accounting and Reporting*, Vol. 21 di Eco-Efficiency in Industry and Science, Springer, 2006.

<sup>132</sup> Chief Executive Officer

<sup>133</sup> Chief Financial Officer

finanziarie, anche di quelle ambientali, sociali e di governance. Management Integrato e Reporting Integrato sono due facce della stessa medaglia”<sup>134</sup>.

Al fine di realizzare un’effettiva gestione integrata è necessario instaurare dei processi di lungo termine di monitoraggio (raccolta dati ad analisi) e di coinvolgimento con gli stakeholder (interni ed esterni). Inoltre è necessario definire dei target per tutti gli aspetti *material* e considerare i *trade-off* tra questi. In altre parole il reporting integrato non deve essere una semplice combinazione delle informazioni finanziarie e di sostenibilità nel report annuale. Come già osservato, guardando più da vicino alcuni dei primi approcci alla rendicontazione integrata, purtroppo essi non possono essere considerati una vera e propria rendicontazione integrata dato che le informazioni sulla performance ambientale, sociale e di governance sono riportate in una sezione separata all’interno del rendiconto e non evidenziano alcuna relazione con le variabili economiche e finanziarie. Si dovrebbe quindi più propriamente parlare di rendicontazione congiunta.

Il Management Integrato a sua volta riflette la presenza di un “pensiero integrato” o *integrated thinking* nell’organizzazione. Per *integrated thinking* si intende l’applicazione della mente collettiva degli individui incaricati della governance dell’organizzazione per mappare, monitorare, gestire e comunicare la complessità del processo di creazione del valore. L’*integrated thinking* tiene in considerazione la connettività e le interdipendenze tra la varietà di fattori, quali risorse e relazioni, contesto, rischi e opportunità, attività, risultati e performance passata, presente e futura, informazioni finanziarie e non, che hanno un’influenza sull’abilità dell’impresa di creare e preservare il valore nel breve, medio e lungo termine<sup>135</sup>.

Le informazioni sugli impatti e la performance di sostenibilità possono aiutare i manager a incorporare un *sustainable thinking* nel loro processo decisionale, di pianificazione, implementazione e controllo delle attività. Di conseguenza, l’accounting e il reporting di sostenibilità che servono alla raccolta, analisi e comunicazione delle informazioni sulla sostenibilità aziendale, diventano strumenti cruciali per una gestione che si muove verso la sostenibilità aziendale<sup>136</sup>. Diventano l’interfaccia di un approccio più ampio che offre il potenziale per rafforzare e radicare una mentalità sostenibile nell’organizzazione.

Il concetto della rendicontazione che influenza e migliora la pratica della sostenibilità è anche alla radice della discussione sull’obbligatorietà della rendicontazione sociale e ambientale da

---

<sup>134</sup> Piermattei, L., Ventrone, F., “Dall’Integrated Reporting all’Integrated Management”, *Harvard Business Review Italia*, n. 11, Novembre 2001.

<sup>135</sup> Guthrie L., *Integrated Reporting. An evolution in corporate reporting*, presentazione all’evento sull’Integrated Reporting presso la FEE, 30 maggio 2012.

<sup>136</sup> Schaltegger, S., Bennett, M., Burritt, R., “Sustainability Accounting and Reporting: Development, Linkages and Reflection”, *Sustainability Accounting and Reporting*, Vol. 21 di *Eco-Efficiency in Industry and Science*, Springer, 2006.

parte delle aziende. Coloro che ritengono che la rendicontazione abbia un'influenza positiva sulla gestione sono favorevoli a rendere obbligatorio un certo livello di *disclosure* sui temi sociali e ambientali; mentre coloro che non credono a questa relazione, anche per altri motivi legati all'aumento di costi che una *disclosure* obbligatoria provocherebbe, preferiscono che l'atto di comunicare le proprie azioni sostenibili rimanga totalmente volontario.

Ioannou e Serafeim<sup>137</sup> hanno studiato l'effetto della rendicontazione obbligatoria sulle pratiche di gestione della sostenibilità e hanno dimostrato che, dopo l'applicazione di leggi e regolamenti sulla rendicontazione sociale e ambientale, la responsabilità sociale dei leader è aumentata, quindi non solo aumenta la trasparenza ma influenza il comportamento dell'azienda. Gli autori ritengono che, anche quando la comunicazione sulla sostenibilità è volontaria, questa ha un impatto positivo sulle pratiche di gestione responsabile. Infatti la rendicontazione ESG obbliga le imprese a prendere in gestione effettivamente queste problematiche per evitare poi di dover comunicare una cattiva performance. Gli autori sottolineano che l'effetto della rendicontazione integrata sul cambiamento nelle pratiche sarebbe ancora più forte rispetto a quello della rendicontazione di sostenibilità. In particolare lo studio mostra che il reporting ESG porta ad un aumento della responsabilità sociale del gruppo di comando; ad una prioritizzazione dello sviluppo sostenibile e della formazione dei dipendenti; ad una supervisione più efficiente da parte dei manager; ad un aumento nelle pratiche etiche; ad una diminuzione della corruzione e ad un aumento di credibilità nella società.

### **2.1.3. Benefici e sfide di un approccio integrato alla rendicontazione**

Se un'impresa è veramente impegnata a svolgere le proprie attività in modo sostenibile e se è veramente impegnata anche a comunicare le proprie attività nel modo più trasparente possibile allora non può non adottare un report unico e integrato. Questo è il pensiero di Robert Eccles che nel suo libro "One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy"<sup>138</sup> racconta che i benefici che la rendicontazione integrata porta all'impresa sono principalmente quattro.

Prima di tutto fornisce maggiore chiarezza sulle relazioni tra le misure finanziarie e non e gli impegni assunti. Infatti una strategia sostenibile spesso porta ad una scelta tra *trade-off* perché ad esempio scelte di investimento per migliorare l'efficienza energetica nel lungo termine possono

---

<sup>137</sup> Ioannou, I., Serafeim, G., *The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting*, Working Paper, Harvard Business School, 2011.

<sup>138</sup> Eccles, R.G., Krzus, M.P., "It's Time for One Report", *One Report. Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.

colpire i guadagni nel breve termine e quindi è importante una chiara spiegazione delle relazioni tra le variabili e l'impegno assunto. In secondo luogo il report integrato porta a migliori decisioni.

Dato che le informazioni che devono essere comunicate esternamente sono generalmente più attendibili e di maggiore qualità, questo fa sì che anche le informazioni che circolano internamente lo siano e quindi ciò risulta in una maggiore qualità delle decisioni. A tal fine è sicuramente indispensabile un buon coordinamento interno tra diverse funzioni e unità.

Il terzo beneficio che la rendicontazione integrata porta all'impresa riguarda la possibilità di migliorare il coinvolgimento di tutti gli stakeholder infatti, in un report unico, l'impresa dimostra una visione olistica degli interessi dei suoi stakeholder. Le varie informazioni che l'impresa comunica possono avere un pubblico diverso, tuttavia è importante che ogni stakeholder comprenda come i suoi interessi sono relazionati a quelli degli altri. Inoltre, la rendicontazione integrata elimina la distinzione tra stakeholder e azionisti, i quali sono semplicemente una categoria specifica dei primi.

Infine il report unico diminuisce il rischio reputazionale. Contribuendo ad identificare una eventuale non corrispondenza tra reputazione e realtà e aree a rischio, aiuta a determinare l'impatto di cambiamenti in credenze e aspettative e supporta il coordinamento interno.

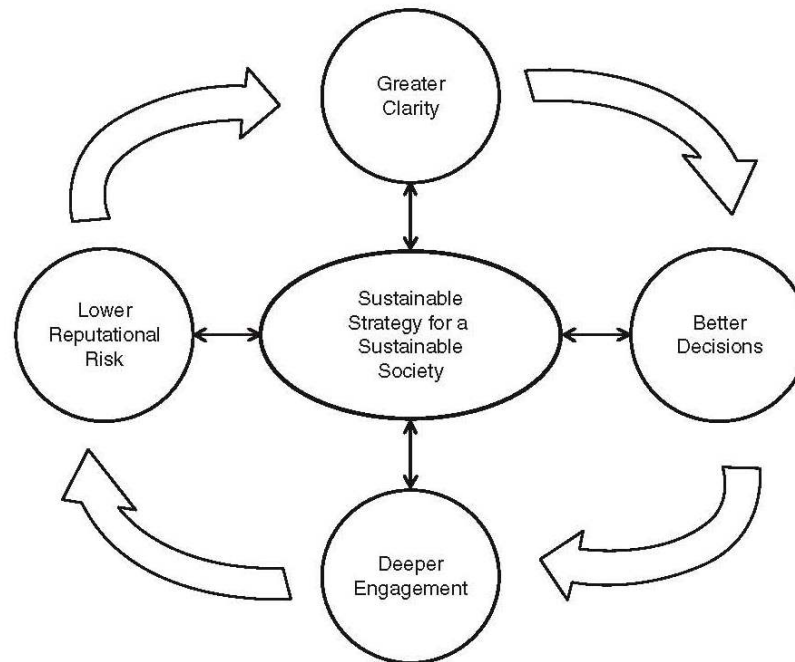
I quattro benefici sopra descritti, legati l'uno all'altro da una relazione causa-effetto, danno origine a un ciclo naturale come mostra la figura 4. Nella ricerca di maggiore chiarezza l'impresa avrà bisogno di informazioni più accurate che porteranno quindi a decisioni più efficienti. Per migliorare il processo decisionale è necessario anche un buon coordinamento interno ed esterno che quindi porta a un maggiore coinvolgimento degli stakeholder, il quale a suo volta è importante per conoscere cambiamenti nelle aspettative e quindi per gestire il rischio reputazionale.

Se guardiamo più specificatamente al processo, non si può certo dire che ci sia una riduzione dei costi significativa; tuttavia, c'è sicuramente un miglioramento di efficienza derivante dall'integrazione dei due processi di rendicontazione. Snellire il processo può attenuare il carico di lavoro internamente ai reparti evitando alcune duplicazioni di dati e lavoro, soprattutto nelle aziende che già coprivano alcune informazioni sulla performance nel report annuale<sup>139</sup>.

---

<sup>139</sup> Solstice, *Integrated reporting. Issues and implications for reporters*, agosto 2005.

Figura 4: Il ciclo dei benefici del One Report



Fonte: Eccles, R.G. and Krzus, M.P., “It’s Time for One Report”, *One Report. Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.

Coloro che beneficeranno dell’Integrated Reporting non sono però solo le organizzazioni che lo redigono, ma anche i suoi stakeholder<sup>140</sup>. Primi fra tutti gli investitori la cui responsabilità di investire per conto di altri sarà alleggerita grazie alla possibilità di considerare una performance più ampia dell’organizzazione. Inoltre migliorerà la valutazione sulla capacità dell’impresa di generare flussi di cassa futuri e sull’impatto di rischi e opportunità sul portafoglio di investimento nel breve e lungo termine. La migliore comparabilità tra i report e le informazioni riportate in modo più integrato, conciso e organizzato, permetteranno una migliore analisi. Il tutto porterà a decisioni più efficaci, a migliori rendimenti e a una migliore allocazione dei capitali.

Secondo la prospettiva di regolatori e definitori di standard e politiche, la rendicontazione integrata consentirà un’armonizzazione di approcci, una riduzione della burocrazia e una maggiore stabilità economica e di mercato. L’Integrated Reporting permetterà all’impresa un allineamento con gli interessi della società civile che sarà maggiormente informata e coinvolta nelle attività dell’impresa. I lavoratori potranno avere una maggiore prospettiva sul futuro e si sentiranno più connessi con l’organizzazione avendo una maggiore comprensione su come la loro performance è collegata agli obiettivi dell’impresa e quindi come contribuiscono alla creazione del valore nel

<sup>140</sup> The International Integrated Reporting Council, *Towards Integrated Reporting. Communicating Value in the 21<sup>st</sup> Century*, Discussion Paper, settembre 2011.

tempo. Revisori contabili esterni assumeranno sempre più importanza nella verifica di affidabilità di tutte le informazioni presenti nel report integrato e non solo di quelle finanziarie. Infine anche i ricercatori e gli educatori ricoprono un ruolo importante soprattutto in questa fase iniziale in cui bisogna sviluppare degli standard e diffondere conoscenze e consapevolezza sull'argomento.

Tra le principali difficoltà che affrontano le imprese nell'adozione di un report integrato troviamo, in primis, la raccolta e la gestione dell'enorme quantità di informazioni nei tempi richiesti. A tal fine è necessario sviluppare un sistema informativo per catturare e aggregare tutte le informazioni e trovare la disponibilità di risorse per l'analisi e la preparazione di queste.

Per quanto riguarda i contenuti, la maggiore difficoltà riguarda la selezione delle informazioni *material* e la definizione di una modalità che permetta una comparabilità nel tempo e con le altre imprese<sup>141</sup>.

Dato che le disposizioni e i compiti di coloro incaricati della governance sono diversi tra una giurisdizione e l'altra c'è il rischio che la rendicontazione integrata progredisca a diverse velocità nei diversi paesi. Inoltre le imprese devono fare attenzione ad evitare di pubblicare informazioni sensibili che possano minare la loro competitività.

Relativamente alle modalità di assicurazione e revisione esterna c'è un'enfasi sempre maggiore sulla verifica dell'accuratezza e completezza delle dichiarazioni e delle cifre presentate dalle imprese nonostante alcune informazioni sulla sostenibilità siano difficili da verificare. La rendicontazione integrata richiede un miglioramento dei metodi e dei modelli di revisione<sup>142</sup>.

## **2.2. L'emergere di un framework per la rendicontazione integrata**

Le imprese stanno imparando ad adottare strategie sostenibili e in modo naturale stanno anche iniziando ad adattare le loro pratiche di rendicontazione esterna per descrivere quelle strategie, i loro risultati finanziari e non finanziari. In aggiunta allo sforzo delle singole imprese, si sono formati alcuni gruppi e opinioni tra i *decision maker* per promuovere la pratica della rendicontazione integrata in modo più sistematico.

Una delle iniziative è quella lanciata nel 2006 dal Principe del Galles, *Accounting for Sustainability Project (A4S)*<sup>143</sup>, la quale, attraverso la collaborazione con diversi stakeholder, prevede di sviluppare una guida pratica e degli strumenti per radicare la sostenibilità nei processi

---

<sup>141</sup> Solstice, *Integrated reporting. Issues and implications for reporters*, agosto 2005.

<sup>142</sup> Mammatt, J., *Integrated Sustainability Reporting and Assurance*, Paper for CIS Corporate Governance Conference on 10 to 11 September 2009.

<sup>143</sup> Accounting for Sustainability Project, [www.accountingforsustainability.org/](http://www.accountingforsustainability.org/).

decisionali e di rendicontazione. Nel 2007, A4S ha pubblicato il suo *Connected Reporting Framework*<sup>144</sup>, un modello di rendicontazione che presenta informazioni sulla sostenibilità insieme a informazioni più convenzionali e finanziarie per dare un'immagine più completa e bilanciata della performance dell'organizzazione. Nonostante questo framework non faccia esplicito riferimento al bilancio unico i suoi principi sono totalmente in linea con quelli della rendicontazione integrata.

Nel 2009 due gruppi di investitori hanno espresso il bisogno di una rendicontazione integrata. Negli Stati Uniti il *Social Investment Forum* (SIF), con i suoi 400 membri, ha fatto domanda alla SEC affinché richiedesse alle imprese che la performance ESG fosse messa in relazione con la strategia e la performance del business generale<sup>145</sup>. La *Federation of European Accountants* (FEE) e la *European Sustainable Investment Forum* (Eurosif), la controparte europea della SIF, hanno pubblicato una *Call for Action* congiunta in cui si raccomanda che almeno una volta all'anno le imprese inseriscano alcune informazioni sulla sostenibilità nel report annuale<sup>146</sup>. In risposta al crescente interesse degli investitori per le tematiche ESG, Bloomberg<sup>147</sup> e altre società che forniscono dati, notizie e analitiche ai mercati finanziari, hanno iniziato a fornire anche informazioni ambientali, sociali e sulla governance integrandole nelle analisi usate per valutare gli investimenti.

Anche a livello normativo iniziano i primi approcci alla rendicontazione integrata. La Danimarca è stato il primo paese a richiedere alle sue imprese più grandi di rendicontare nel loro report annuale anche le informazioni non finanziarie. Il governo danese spera di dimostrare che, lavorando strategicamente con la responsabilità sociale d'impresa, le imprese diventino più competitive. In Francia la legge *Grenelle II*<sup>148</sup> del 2010 richiede che le società, pubbliche e private, con almeno 500 dipendenti, includano nei loro report annuali una sezione sulle conseguenze sociali e ambientali delle loro attività. Anche il Regno Unito si sta adoperando in tal senso.

Il 28 gennaio 2011 la Commissione Europea ha chiuso ufficialmente la consultazione sul regime esistente nell'Unione Europea in materia di rendicontazione ESG e conseguentemente ha pubblicato una comunicazione ufficiale alle istituzioni europee in cui annuncia che presenterà una

---

<sup>144</sup> Connected Reporting Framework, [www.connectedreporting.accountingforsustainability.org/](http://www.connectedreporting.accountingforsustainability.org/).

<sup>145</sup> Social Investment Forum, *Lettera a Mary L. Schapiro*, 21 luglio 2009, [ussif.org/documents/ESG\\_Letter\\_to\\_SEC.pdf](http://ussif.org/documents/ESG_Letter_to_SEC.pdf).

<sup>146</sup> Fédération des Experts Comptables Européens, Eurosif, *Call for Action: Sustainability Disclosures in Financial Information Can Be Improved*, luglio 2009.

<sup>147</sup> Bloomberg, [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com).

<sup>148</sup> Le ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie, *Grenelle 2 Law*, dicembre 2010, [www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Grenelle\\_Loi-2\\_GB\\_.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Grenelle_Loi-2_GB_.pdf).



proposta legislativa sulla trasparenza relativa alle informazioni sociali e ambientali fornite da tutte le imprese in tutti i settori<sup>149</sup>.

Come vedremo nel prossimo paragrafo, anche il Sudafrica ha reso obbligatorio per alcune imprese la rendicontazione integrata attraverso l'applicazione del *King Code of Governance for South Africa* (King III).

Data la giovane età del concetto di rendicontazione integrata non esiste ancora uno schema di riferimento che sia riconosciuto e testato. Ci sono però due importanti iniziative che stanno ponendo le basi per lo sviluppo di un vero framework come driver di integrazione: la prima, a livello nazionale, dell'*Integrated Reporting Committee* (IRC) del Sudafrica e la seconda, a livello internazionale, dell'*International Integrated Reporting Council* (IIRC).

### 2.2.1. L'esperienza sudafricana

Il Sudafrica si sta senza dubbio muovendo nella direzione della rendicontazione integrata. Nel 2009 è stata pubblicata la terza edizione del *King Code of Governance for South Africa* (King III) accompagnato dal *King Report of Governance for South Africa*<sup>150</sup>, nel quale, il principio 1.2 dichiara che gli amministratori dovrebbero assicurare che l'impresa venga considerata un cittadino responsabile. È poi specificato che il board non è solo responsabile del risultato finanziario ma anche della performance della *triple bottom line* e dovrebbe produrre un report integrato sulla sua performance economica, ambientale e sociale. Il *King Report* definisce la rendicontazione integrata come "una rappresentazione olistica e integrata della performance dell'impresa sia in termini finanziari che di sostenibilità". Nel capitolo 9 il *King Report* elabora in tre semplici principi come la rendicontazione integrata dovrebbe essere fatta dato il duplice ruolo delle imprese come istituti economici e cittadini *corporate*: principio 9.1. gli amministratori dovrebbero assicurare l'integrità del report; principio 9.2. la rendicontazione di sostenibilità dovrebbe essere integrata con la rendicontazione finanziaria; principio 9.3. la rendicontazione di sostenibilità dovrebbe essere revisionata in modo indipendente.

A marzo 2010 i principi del *King Code of Governance* (King III) e quindi la rendicontazione integrata sono diventati un requisito obbligatorio per le imprese quotate alla Johannesburg

---

<sup>149</sup> Commissione Europea, *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Single Market Act, Twelve levers to boost growth and strengthen confidence, "Working together to create new growth", {SEC(2011) 467 final}*, Brussels, 13.4.2011, COM(2011) 206 final.

<sup>150</sup> Institute of Directors Southern Africa, *King Report of Governance for South Africa*, [www.african.ipapercms.dk/IOD/KINGIII/kingiiiireport/](http://www.african.ipapercms.dk/IOD/KINGIII/kingiiiireport/).

Securities Exchange (JSE). Le aziende che non applicano la rendicontazione integrata sono tenute a spiegare il perché non lo facciano. Al fine di facilitare l'adozione del codice da parte delle aziende, il 25 gennaio 2011 l'*Integrated Reporting Committee* del Sudafrica ha pubblicato un *discussion paper* sul framework<sup>151</sup>. Il documento fornisce una guida sui principi che devono essere applicati nella preparazione di un report integrato e identifica alcuni elementi che dovrebbero essere inclusi.

I principi considerati sono: definizione dello scopo e dei confini; rilevanza e *materiality*; fedele rappresentazione; completezza; neutralità; mancanza di errori; comparabilità e coerenza; verificabilità; puntualità; comprensibilità e chiarezza. Gli elementi da includere sono: ampiezza e confini del report; visione d'insieme dell'organizzazione, modello di business e struttura di governance; rischi e opportunità del contesto operativo; obiettivi strategici; performance dell'organizzazione; obiettivi di performance futura; politiche remunerative; commento analitico.

Dopo un anno dall'emanazione della legge per le società quotate, l'esperienza delle imprese sudafricane si è rivelata positiva e pure remunerativa. I livelli di applicazione sono stati diversi a seconda della maturità e dell'approccio alla rendicontazione integrata da parte delle organizzazioni. Le imprese più di successo hanno mostrato uno stretto coinvolgimento dei dirigenti, una capacità di pensiero e gestione integrata, un bilanciamento tra la preparazione di un report annuale ad hoc e la definizione di un processo di rendicontazione integrata stabile, un approccio guidato dal business e una prospettiva che guarda al futuro. Sono diverse anche le sfide affrontate da queste prime imprese: l'applicazione dei principi di *materiality* e connettività, lo sviluppo di appropriati sistemi di controllo interni ed esterni, l'integrazione del report integrato con altri report e requisiti di legge, l'effettivo coinvolgimento degli stakeholder, l'evidenziazione di come il management ha gestito alcune difficoltà, la selezione dei giusti indicatori di performance, una chiara presentazione delle strategie e dei piani e aspirazioni futuri<sup>152</sup>.

### **2.2.2. Il primo framework internazionale dell'IIRC**

Il successo dell'Integrated Reporting dipenderà dalla cooperazione di una vasta gamma di partecipanti. Gli obiettivi primari sono quelli di riuscire a diffondere il più possibile la consapevolezza della necessità e del concetto di rendicontazione integrata, il coinvolgimento del maggior numero di persone e la realizzazione di un processo decisionale che passi attraverso il

---

<sup>151</sup> Integrated reporting Committee of South Africa, *Framework for Integrated Reporting and the Integrated Report. Discussion Paper*, 2011.

<sup>152</sup> KPMG, *Integrated Reporting. Performance insight through Better Business Reporting*, Issue 1, 2011.

consenso del gruppo. Le categorie di stakeholder interessate sono molte: le imprese, i consumatori, i fornitori, gli investitori, gli azionisti, i governi, le comunità, i commercialisti, i revisori, i definitori degli standard, le associazioni di categoria, ecc. Il consiglio internazionale per la rendicontazione integrata gode della compresenza di leader trasversali dai settori del business, dell'investimento, della contabilità, dal mondo accademico, dalla policy e dalla società civile. La levatura dei membri dell'IIRC nelle loro rispettive organizzazioni e la diversità degli interessi e della geografia che tali organizzazioni rappresentano, rendono l'IIRC una voce autoritaria nell'evoluzione della rendicontazione aziendale.

L'*International Integrated Reporting Council* nasce in seguito ad un incontro multi-stakeholder che si è svolto l'11 settembre 2009 presso il Saint James' Palace di Londra con lo scopo di discutere come realizzare e diffondere in modo rapido ed esteso la migliore integrazione tra la rendicontazione finanziaria e non. L'incontro è stato organizzato dall'*Accounting for Sustainability Project* del Principe del Galles in collaborazione con la *Global Reporting Initiative*. Tra le varie decisioni prese durante l'incontro si è scelto di creare un organo internazionale multi-stakeholder con l'incarico di avviare un processo per la definizione di un modello di riferimento per la rendicontazione finanziaria unita a quella di sostenibilità. Il 2 agosto del 2010 è stato quindi istituito il consiglio internazionale per il reporting internazionale<sup>153</sup>.

La missione dell'IIRC è quella di creare un framework di rendicontazione accettato a livello globale che metta insieme informazioni finanziarie, ambientali, sociali e di governance in un formato chiaro, conciso, coerente e comparabile. Inoltre il consiglio si propone di supportare lo sviluppo di informazioni e visioni sull'organizzazione più complete e comprensibili per incontrare i bisogni di un'economia globale e sostenibile. I ruoli principali dell'IIRC sono i seguenti: raggiungere il consenso sul modo migliore di affrontare le sfide dell'Integrated Reporting; identificare le aree prioritarie dove è necessario un lavoro addizionale e fornire un piano di sviluppo; sviluppare una cornice interpretativa per la rendicontazione integrata che presenta lo scopo e i componenti chiave dell'Integrated Reporting; fare considerazioni circa l'obbligatorietà e la volontarietà degli standard in quest'area; promuovere l'adozione della rendicontazione integrata da parte degli enti più rilevanti<sup>154</sup>.

Espletare tutti questi compiti non è però così semplice nella pratica. A tal fine l'IIRC ha creato tre *taskforce* ognuna delle quali si focalizza rispettivamente su: contenuti, comunicazione e partecipazione, governance. Una delle prime tappe importanti compiute dal consiglio internazionale è stata la pubblicazione, nel settembre 2011, di un *Discussion Paper* sulla rendicontazione integrata. Il

---

<sup>153</sup> Vergnano, F., "Intervista di Franco Vergnano a Robert Eccles - Aziende verso One Report", *L'Impresa*, n. 12, dicembre 2010.

<sup>154</sup> The International Integrated Reporting Council, [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org).

documento definisce il contesto, i concetti, i principi e gli elementi chiave intorno ai quali si può costruire un framework per la rendicontazione integrata. Il paper descrive come e perché l'Integrated Reporting aiuterà gli stakeholder a meglio comprendere l'abilità di un'organizzazione a creare e sostenere valore nel breve, medio e lungo termine. Sulla base dei risultati della consultazione sul *discussion paper*, l'IIRC svilupperà un *Integrated Reporting Framework*. Il periodo per inviare i commenti sul paper si è concluso il 14 dicembre 2011. Sono state raccolte in totale 214 opinioni da parte di gruppi diversi di stakeholder e provenienti da aree geografiche differenti. La figura 5 mostra i partecipanti divisi per categoria di stakeholder e per paese. Il numero significativo di partecipanti inglesi riflette il fatto che il progetto ha avuto origine nel Regno Unito, quindi la conoscenza dell'iniziativa era indubbiamente maggiore tra le organizzazioni britanniche<sup>155</sup>.

Figura 5: Organizzazioni che hanno risposto al *discussion paper*

**By Stakeholder Group:**

36	Reporters
31	Accounting bodies
25	Professional services (other than accounting)
25	Coalitions/Professional groups
22	NGOs/NFPs
19	Investors/Investor groups
12	Academics
11	Government agencies
10	Standard setters
10	Individuals
9	Professional services – Accounting
2	Intergovernmental agencies
2	Stock exchanges

**By Country:**

45	UK
26	USA
16	Australia
15	Germany
12	Global
11	Italy
10	each of: South Africa and Spain
7	Canada
6	each of: Brazil, China (including HK), and India
5	each of: France and The Netherlands
4	each of: Sweden and Switzerland
3	each of: Malaysia, New Zealand, and Russia
2	each of: Belgium, Denmark, Japan, and Singapore
1	each of: Austria, Finland, Granada, Israel, Korea, Mexico, Norway, Sri Lanka, and Tanzania

Fonte: IIRC, *Summary of Responses to the September 2011 Discussion Paper and Next Steps*, maggio 2012

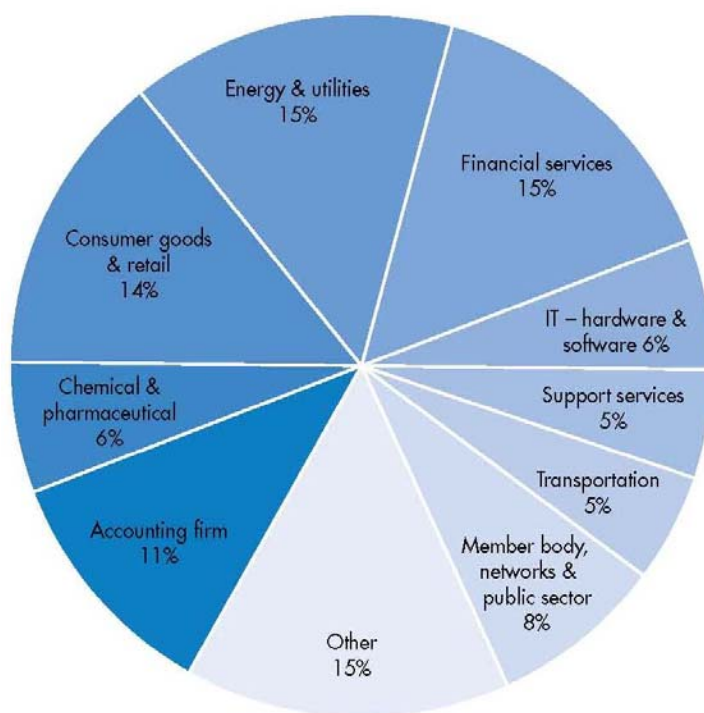
Il compito più difficile non sarà tanto quello di preparare il framework, piuttosto di assicurarsi che venga effettivamente applicato. Per avviare tale pratica l'IIRC, nell'ottobre 2011, ha invitato alcune imprese, tutte grandi imprese e leader di settore, a partecipare ad un programma pilota con scadenza fissata a ottobre 2013. Le esperienze di queste imprese, che per prime sperimenteranno il framework, saranno indubbiamente di grande valore per il lavoro dell'IIRC.

<sup>155</sup> International Integrated Reporting Council, *Summary of Responses to the September 2011 Discussion Paper and Next Steps*, maggio 2012.

Circa 70 aziende provenienti dal settore privato e pubblico insieme a un network di 20 investitori istituzionali, lanciato a marzo 2012, hanno aderito all'iniziativa. La figura 6 mostra i partecipanti suddivisi per settore.

Oltre al Programma Pilota, il consiglio internazionale ha messo in atto una serie di azioni con la finalità di facilitare la collaborazione necessaria per sviluppare il framework. Il consiglio, infatti, monitora e contribuisce allo sviluppo di pratiche di misurazione e di rendicontazione rilevanti per l'Integrated Reporting; conduce delle tavole rotonde regionali ed altre attività di comunicazione per aumentare la consapevolezza dell'Integrated Reporting tra gli investitori e le altre figure chiave tra gli stakeholder; esplora le possibilità di armonizzazione insieme ai regolatori e ai definitori degli standard e delle politiche a livello nazionale e regionale; utilizza lo strumento della consultazione pubblica per la governance dell'Integrated Reporting stesso.

Figura 6: Partecipanti al programma pilota per settore al 15 marzo 2012



Fonte: IIRC, *Summary of Responses to the September 2011 Discussion Paper and Next Steps*, maggio 2012

L'obiettivo è che il report integrato diventi quello principale dell'organizzazione, ma le singole imprese seguiranno strade e tempistiche diverse per arrivarci. Ad esempio alcune imprese potrebbero unire insieme il report di sostenibilità con la relazione sulla gestione oppure con l'intero report annuale. Abbiamo già detto che un report congiunto non è un report integrato ma, per alcune organizzazioni, potrebbe rappresentare il primo passo. Altre imprese potrebbero pubblicare un rapporto integrato conciso e autonomo in aggiunta al rapporto annuale richiesto per legge. Questa

soluzione potrebbe essere adatta a quelle imprese che ancora non producono un bilancio di sostenibilità. In alternativa le imprese potrebbero anche modificare il bilancio di sostenibilità già esistente, oppure la relazione sulla gestione, se permesso dalla normativa, oppure iniziare adottando un report integrato interno.

Il periodo di transizione sarà diverso anche in base ai paesi: alcune giurisdizioni introdurranno l'obbligo della rendicontazione integrata prima di altre, come ad esempio in Sudafrica; mentre in altre giurisdizioni le organizzazioni sperimenteranno il report integrato nell'ambito di altri requisiti di rendicontazione.

### **2.3. La grande opera dell'*International Integrated Reporting Council***

L'obiettivo del framework che il consiglio internazionale si sta adoperando a delineare è supportare lo sviluppo della rendicontazione negli anni avvenire, rendicontazione che sarà centrata su come un'organizzazione crea e sostiene il suo valore. Lo schema fornirà una guida di alto livello alle organizzazioni che preparano un report integrato, aiutandole a dare coerenza ai contenuti e all'approccio, così da dimostrare la presenza di *integrated thinking* e *integrated management* nell'organizzazione. Il framework ha anche l'obiettivo di fornire a coloro che definiscono politiche e regolamenti dei parametri con i quali poter sviluppare dei regimi di rendicontazione coerenti nelle diverse giurisdizioni; quindi il framework diventerà anche un punto di riferimento per l'armonizzazione degli standard attuali.

Il framework utilizza un approccio basato sui principi piuttosto che focalizzarsi su specifici indicatori chiave o su regole per la misurazione e la comunicazione delle singole questioni. Questo approccio richiede che il gruppo dirigente applichi, nella preparazione del bilancio, il proprio giudizio per determinare quali questioni siano *material* e per assicurarsi che queste vengano descritte in modo appropriato date le specifiche circostanze dell'organizzazione e la doverosa applicazione anche dei metodi di misurazione e rendicontazione generalmente accettati. L'obiettivo dell'approccio basato sui principi è quello di ottenere un giusto bilanciamento tra flessibilità e prescrizione in modo che il framework riconosca l'ampia varietà di situazioni che caratterizzano le diverse organizzazioni e che tuttavia permetta un sufficiente grado di comparabilità tra queste.

Il focus iniziale del framework sono le grandi imprese, in quanto sono attualmente quelle più interessate dalla normativa in materia di rendicontazione finanziaria e non finanziaria e sono anche quelle più soggette a pressioni esterne per una maggiore trasparenza. Tuttavia ci si aspetta che in futuro il framework sia applicabile anche dalle piccole e medie imprese, dal settore pubblico e dalle

organizzazioni no profit in quanto sono tutte *corporate citizen*. È necessario verificare la possibilità che il framework possa essere applicato equamente a tutte le diverse tipologie di soggetti economici. Questo forse non sarà possibile data la diversità di dimensioni, di governo, di pubblici interessati e di disponibilità di risorse da impiegare a tal fine. Quindi sarà importante trovare delle vie di semplificazione per permettere a tutte le aziende di realizzare un rapporto integrato. Lo studio sull'applicabilità del framework alle piccole e medie imprese sarà l'oggetto del terzo capitolo.

### **2.3.1. Dietro il concetto di Integrated Reporting: l'importanza del modello di business e dei diversi "capitali"**

L'obiettivo del bilancio annuale è quello di supportare efficacemente le decisioni degli investitori sull'allocazione del capitale, il rapporto dovrebbe quindi riflettere l'ampia varietà di sfide e opportunità che influenzano il valore dell'organizzazione nel lungo periodo. A tal fine la rendicontazione integrata intende focalizzarsi sul processo attraverso cui un'organizzazione cerca di creare e sostenere il proprio valore ossia sul modello di business.

Si parlava di modello di business già negli anni '50 e '60 ma, solo in anni più recenti, a partire dal boom dell'utilizzo commerciale di internet, che ha alterato le condizioni economiche e sociali nella concorrenza tra imprese, il modello di business è stato il focus di un'attenzione crescente da parte di accademici e professionisti. L'interesse è testimoniato dai numerosissimi articoli pubblicati nelle principali riviste di economia sia nell'ambito della teoria strategica tradizionale che delle scienze dell'informazione. Secondo una revisione della letteratura condotta dalla *IESE Business School* dell'Università di Navarra, non esiste una definizione generalmente accettata di modello di business ma è invece evidente che il modello di business individua un approccio olistico nello spiegare come le imprese conducono il loro business e che tutti i modelli di business concettualizzati cercano di spiegare come il valore viene creato e catturato dalle imprese. Secondo il filone strategico lo scopo principale del modello di business è quello di spiegare i meccanismi della creazione del valore basati su nuovi network e sistemi di attività insieme alle fonti di vantaggio strategico. L'applicazione di un modello di business porta a creazione di valore, performance e vantaggio competitivo<sup>156</sup>.

Secondo quanto suggerito dal consiglio internazionale sulla rendicontazione integrata, un'organizzazione determina il proprio modello di business attraverso scelte che tipicamente

---

<sup>156</sup> Zott, C., Amit, R., Massa, L. *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research*, IESE Business School, Università di Navarra, Working Paper No. 862, 2010.

riconoscono che il valore non è creato unicamente dall'organizzazione ma è influenzato da fattori esterni. Questi sono: le condizioni economiche, le forze di mercato, le problematiche sociali, le sfide ambientali, i cambiamenti di tecnologia ed il quadro legislativo; tutti elementi che presentano rischi e opportunità e che creano il contesto nel quale l'impresa opera. Inoltre il valore deriva anche dalle relazioni con gli altri attori economici, inclusi i lavoratori, i partner commerciali, i fornitori, i consumatori ecc., e dipende dalla disponibilità, accessibilità, qualità e dalla gestione delle varie risorse o "capitali" quali il capitale finanziario, il capitale industriale, il capitale umano, il capitale intellettuale, il capitale naturale e infine il capitale sociale. Quindi il modello di business si compone di fattori esterni, relazioni e capitali.

Per capitale finanziario si intende l'insieme dei fondi disponibili in un'organizzazione per la produzione di beni e servizi ottenuti attraverso finanziamenti (debiti, partecipazioni e sovvenzioni) o generati attraverso investimenti. Il capitale industriale invece è relativo agli oggetti fisici industriali sempre disponibili in un'organizzazione per la produzione di beni e servizi che includono edifici, apparecchiature e infrastrutture quali strade, porti, ponti ecc. Il capitale umano comprende le capacità e le esperienze delle persone e le loro motivazioni a innovare includendo un allineamento alla governance e ai valori etici di un'organizzazione, ad esempio, il riconoscimento dei diritti umani, l'abilità di comprendere e implementare la strategia dell'organizzazione, la motivazione per migliorare i processi, i beni e i servizi compresa la capacità di iniziativa e collaborazione. Per capitale intellettuale si fa riferimento ai beni intangibili che apportano un vantaggio competitivo come la proprietà intellettuale, il brand e la reputazione. Il capitale naturale riguarda invece gli input alla produzione di beni e servizi quali l'acqua, la terra, i minerali, le foreste, la biodiversità e la salute degli eco-sistemi. Infine, il capitale sociale fa riferimento alle istituzioni e alle relazioni stabilite nella comunità e tra gli stakeholder. Esso include i valori condivisi e i comportamenti, le relazioni chiave, la fiducia e la fedeltà verso un'organizzazione, la licenza sociale ad operare.

I "capitali" sono chiamati come tali perché creano ricchezza e valore. Qualsiasi organizzazione utilizzerebbe i suddetti cinque capitali per produrre i suoi prodotti e servizi. Un'organizzazione che desidera sviluppare una visione sostenibile del proprio business deve cercare di massimizzare il valore di ogni capitale e considerare l'impatto delle proprie attività su ogni capitale in modo integrato al fine di evitare *trade-off*<sup>157</sup>.

La rendicontazione integrata rende visibile l'uso e la dipendenza da diverse risorse e relazioni, o "capitali", da parte dell'impresa, oltre all'accesso e all'impatto su queste. L'obiettivo è quindi quello di effettuare una comunicazione credibile che vada a colmare il gap tra la creazione del valore e la valutazione della creazione del valore degli investitori. Infatti, i mercati di capitali

---

<sup>157</sup> Forum for the Future, *The Five Capitals Model - a framework for sustainability*, 2008.



hanno bisogno dell'informazione giusta, nel giusto formato, al momento giusto. I rappresentanti dei mercati di capitali si lamentano del fatto che le componenti chiave della performance finanziaria sono spesso nascoste nei voluminosi *financial statements*. Inoltre i report annuali contengono affermazioni distanti dalle informazioni richieste dai mercati di capitali. Raramente i report di sostenibilità dimostrano quale parte la sostenibilità aziendale gioca nella strategia e nella creazione del valore; la narrativa di bilancio manca di un framework comune quindi c'è poca coerenza tra i diversi business. Il tentativo di realizzare una rendicontazione migliore aiuta quindi a superare questi limiti e porta all'accesso del capitale ad un costo più conveniente, ad una più efficiente allocazione di questo, a processi di rendicontazione ottimizzati, alla riduzione dei costi, all'aumento della chiarezza organizzativa in termini di strategia di business e modello di business.

Com'è possibile in pratica riuscire a comunicare il valore del business? Finora il focus della rendicontazione aziendale guardava al passato, significa che è stato comunicato solo la parte del valore relativa al *business as usual* che riflette cioè la performance attuale. Sono invece altri due gli elementi che dovrebbero essere spiegati: da una parte, gli effetti probabili dei piani del management insieme alle minacce e opportunità esterne; dall'altra, il valore del business nel lungo termine. Si è discusso se la rendicontazione integrata debba richiedere l'assegnazione del valore monetario agli *asset* intangibili per fornire un'immagine completa del valore, ma gli oppositori di questa teoria pensano che gli investitori debbano invece farsi una propria idea sulla capacità del business di generare flussi di cassa nel breve, medio e lungo termine<sup>158</sup>.

### **2.3.2. Preparando un report integrato: principi guida e contenuti**

Una serie di principi guida e di elementi a livello di contenuto sono stati proposti nel *discussion paper* redatto dell'IIRC e messi al vaglio di coloro che hanno partecipato alla consultazione. Come già detto, caratteristica distintiva di questo framework è quello di essere basato sui principi anziché su delle regole e questo lascia ampia flessibilità e giudizio a coloro che devono preparare il report. Di conseguenza non esiste nemmeno un modello al quale il report deve assomigliare. Semplicemente il report integrato dovrebbe coprire una serie di argomenti attraverso l'utilizzo di alcuni principi guida in modo tale da permettere ai fornitori di capitale e ad altri stakeholder di farsi un'idea sul valore e la gestione del business condotto dall'azienda in questione.

---

<sup>158</sup> KPMG, *Integrated Reporting. Performance insight through Better Business Reporting*, Issue 2, 2012.

I principi e i contenuti del framework sulla rendicontazione integrata sono pensati in modo che non vi sia conflitto tra il rapporto integrato e quello generalmente chiamato rapporto annuale, anzi i due possono fondersi insieme diventando quindi un rapporto annuale con approccio integrato. Inoltre le imprese sono libere di aggiungere al rapporto integrato ulteriori elementi al fine di rispondere alle varie normative in materia economica, ambientale e sociale. In questo modo il rapporto integrato può diventare il principale strumento di rendicontazione dell'impresa con rimando eventuale ad altri report specifici, come ad esempio il report finanziario basato sui principi contabili internazionali IFRS o il report di sostenibilità basato sulle linee guida GRI, che continuerebbero a coesistere insieme a quello integrato. Data la necessità di ridurre il volume di informazioni e di renderle più fruibili, si può eventualmente pensare di trasferire parte degli approfondimenti del report integrato sul web. La possibilità di sfruttare internet e le nuove tecnologie verrà esaminata in un paragrafo successivo.

A seguire si fornisce un elenco e una descrizione dei principi guida e degli elementi di contenuto inizialmente proposti dal consiglio internazionale sulla rendicontazione integrata e che sono al momento in fase revisionale dallo stesso sulla base delle risposte ricevute nella consultazione.

### *Principi guida*

Focus strategico. Un report integrato dovrebbe fornire una visione degli obiettivi strategici di un'organizzazione, quindi delle strategie in atto o che pianifica di implementare e come questi obiettivi si relazionano ai componenti del modello di business e quindi alla sua capacità di creare e sostenere il valore nel tempo e alle risorse e alle relazioni dalle quali dipende l'organizzazione. Questo significa anche evidenziare per esempio nuove opportunità, rischi e dipendenze significative che derivano dalla posizione di mercato e dal modello di business dell'organizzazione. Inoltre l'impresa dovrebbe chiaramente spiegare come utilizza le risorse e come si pone rispetto alle relazioni quindi esplicitare come i diversi capitali contribuiscono alla capacità dell'organizzazione di creare e sostenere valore.

Connettività delle informazioni. Un report integrato dovrebbe mostrare le connessioni tra i diversi componenti del modello di business, i fattori esterni che influiscono sull'organizzazione e le varie risorse e relazioni dalle quali l'impresa dipende. La connettività è fondamentale affinché un rapporto possa mettere in luce la natura di cambiamento dell'attività decisionale e i collegamenti critici tra il pensiero e l'attività del management. Esempi di connettività sono: le informazioni sull'impatto dei cambiamenti del mercato sulla strategia; i collegamenti tra i diversi elementi

dell'analisi di mercato e la sua valutazione del rischio; come le strategie sono collegate agli indicatori di performance, di rischio e alla remunerazione. Attraverso questo principio un report integrato mostra chiaramente il collegamento tra la performance finanziaria e l'utilizzo di risorse e relazioni dalle quali dipende.

Orientamento al futuro. Un report integrato dovrebbe includere le aspettative future del management oltre ad altre informazioni che dovrebbero aiutare il pubblico a capire e valutare prospettive e incertezze che l'organizzazione deve affrontare. In particolare, l'orientamento futuro include: come l'organizzazione bilancia i suoi interessi di breve e lungo termine; dove l'organizzazione si aspetta di andare nel tempo; come pianifica di arrivarci; quali supporti, sfide e barriere troverà lungo il percorso. Questa descrizione comporta un'analisi circa la sostenibilità del modello di business; la relazione tra la performance passata e futura; i fattori che potrebbero cambiare quella relazione. Un report integrato dovrebbe includere obiettivi, previsioni, proiezioni, stime e analisi di sensibilità.

Comprensione e inclusività degli stakeholder. Un report integrato dovrebbe fornire una visione delle relazioni di un'organizzazione con i suoi stakeholder chiave ed il modo in cui l'organizzazione comprende, considera e risponde ai loro bisogni. Gli stakeholder forniscono delle visioni utili su argomenti per loro importanti che includono problematiche economiche, sociali e ambientali. Il rapporto con gli stakeholder assiste l'organizzazione nell'identificazione dei problemi *material*, nello sviluppo e nella valutazione delle strategie e nella gestione delle attività che rispondono alle questioni rilevanti. Attraverso la rendicontazione della natura e qualità delle relazioni con gli stakeholder e di come le problematiche vengono considerate, il report integrato aumenta la trasparenza e la responsabilità dimostrata, elementi fondamentali per la costruzione e il mantenimento della fiducia.

Sinteticità, attendibilità e *materiality*. Un report integrato dovrebbe fornire informazioni concise e affidabili che risultano *material* per valutare la capacità dell'impresa di creare e sostenere valore nel breve e lungo termine. Gli amministratori e coloro incaricati della governance dovranno distinguere le informazioni *material* che andranno incluse nel report integrato, da quelle più statiche e rilevanti solo per un gruppo di utenti che andranno invece comunicate separatamente, al fine di mantenere il report il più sintetico possibile. Inoltre spetta sempre ai direttori decidere se l'informazione è sufficientemente affidabile da essere inserita del report integrato. Perché l'informazione sia tale deve essere il più possibile, se non completamente, completa, neutrale, senza errori, confrontabile tra diverse organizzazioni e coerente per la stessa organizzazione nel tempo. L'affidabilità può essere rafforzata attraverso un forte coinvolgimento degli stakeholder e da una revisione delle informazioni esterna ed indipendente.

## *Elementi di contenuto*

Visione d'insieme sull'organizzazione e il modello di business. L'elemento risponde alla domanda: "Cosa fa l'organizzazione e come crea e sostiene il valore nel breve, medio e lungo termine?". Il report integrato dovrebbe descrivere la missione dell'organizzazione, le principali attività, i mercati, i prodotti, i servizi, il suo modello di business, i *driver* del valore, le dipendenze critiche dagli stakeholder e la sua attitudine al rischio.

Contesto operativo inclusi rischi e opportunità. L'elemento risponde alla domanda: "Quali sono le circostanze nelle quali l'impresa opera, incluse le risorse e le relazioni chiave dalle quali dipende e i rischi e le opportunità chiave che deve affrontare?". Il report integrato identifica il contesto commerciale, sociale e ambientale, incluse le normative importanti; le risorse e le relazioni fondamentali per l'organizzazione inclusi tutti gli stakeholder con le loro richieste, interessi e aspettative; i rischi e le opportunità chiave.

Obiettivi strategici e strategie per raggiungere quegli obiettivi. L'elemento risponde alla domanda: "Dove vuole arrivare l'organizzazione e come ci arriverà?". Insieme alla descrizione degli obiettivi e delle strategie, l'organizzazione deve illustrare come misurerà i successi e i risultati nel breve, medio e lungo termine, come gestirà il rischio relativo a risorse e relazioni chiave, il collegamento tra strategie e gli altri elementi del contenuto e cosa renderà l'organizzazione unica e capace di generare valore nel futuro.

Governance e remunerazione. L'elemento risponde alla domanda: "Qual è la struttura di governo dell'organizzazione e come la governance supporta gli obiettivi strategici e si relaziona al sistema remunerativo?". Questa parte include una spiegazione sulla direzione dell'organizzazione e sui processi strategici decisionali incluse le competenze che possiedono gli amministratori; le azioni intraprese per influenzare la direzione strategica; la descrizione del legame tra il sistema remunerativo dei dirigenti e la performance.

Performance. L'elemento risponde alla domanda: "Qual è la performance dell'impresa relativamente ai suoi obiettivi strategici e alle sue strategie?". A tal fine il report include informazioni qualitative e quantitative quali: indicatori chiave di performance e di rischio, l'impatto sulle risorse e sulle relazioni; i fattori esterni significativi che influiscono sulla performance; qual è stato l'andamento rispetto agli obiettivi. Questa parte dovrebbe includere anche una descrizione della visione dell'organizzazione sui principali impatti economici, ambientali e sociali con rimando ad altri report e comunicazioni per maggiori dettagli.

Prospettive future. L'elemento risponde alla domanda: "Quali opportunità, sfide e incertezze incontrerà l'organizzazione durante il raggiungimento dei suoi obiettivi strategici e quali sono le

implicazioni per le sue strategie e performance future?”. Si tratta di anticipare i cambiamenti nel tempo e fornire informazioni su come l’impresa è organizzata a rispondere al contesto operativo futuro; come bilancia gli interessi di breve e lungo termine; quali sono le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi futuri e relative incertezze. Il report dovrebbe identificare tutti i rischi reali che potrebbero avere delle conseguenze importanti e la probabilità che effettivamente si realizzino.

### **2.3.3. Discussione al framework proposto**

Dalla consultazione conclusa il 14 dicembre 2011 risulta che la maggior parte dei 214 stakeholder che hanno risposto supporta lo sviluppo del framework internazionale, tuttavia vengono evidenziate quattro tematiche principali dove sarà necessario un maggior approfondimento ai fini della stesura del framework.

La prima riguarda i concetti alla base della definizione di rendicontazione integrata. Infatti dalle risposte è evidente una diversità di visioni e un grado di confusione su cosa si intende per rendicontazione integrata, come si evolverà e come si relaziona con le altre rendicontazioni. Alcuni si sono anche domandati se il lavoro dell’IIRC dovrebbe ampliarsi ed occuparsi anche di come il pensiero integrato è incorporato nell’organizzazione e come questo influisca su tutte le sfaccettature del reporting. È emersa quindi la necessità di ridefinire la definizione di Integrated Reporting.

La seconda tematica è quella relativa al pubblico obiettivo identificato inizialmente negli investitori. Non tutti hanno risposto specificatamente a questo tema e molti si sono trovati in disaccordo. Infatti, del 51% che ha risposto, solo il 65% concorda che gli investitori siano il focus iniziale. Gli investitori sono certamente il principale target della rendicontazione integrata ma risulta anche chiaro che non è l’unico. Si auspica quindi una maggiore ricerca sulle differenze tra le necessità dei diversi investitori e degli stakeholder.

Data l’enfasi sulla capacità dell’organizzazione di creare e sostenere valore, i rispondenti si sono poi interrogati sulla prospettiva da cui considerare il valore, se la prospettiva dell’organizzazione o quella degli investitori o ancora quella degli altri stakeholder. A tal proposito alcune visioni considerano un’organizzazione responsabile nei confronti sia di investitori che degli altri stakeholder; l’organizzazione non sarà quindi in grado di creare valore per gli investitori senza una buona comprensione del valore anche degli altri suoi stakeholder. Inoltre il concetto di valore sarà influenzato da come i capitali sono considerati, definiti e misurati. Infine è stato evidenziato che ci sono delle differenze culturali nella definizione del valore.

Il quarto punto si riferisce alla tempistica di pubblicazione del framework. I rispondenti raccomandano che si attenda un tempo adeguato affinché si riescano a integrare nel framework i risultati del Programma Pilota. Altri temono invece che i partecipanti al programma pilota possano effettivamente pilotare il framework.

Altri punti di discussione comunque importanti riguardano:

- Ricerca e collaborazione: si suggerisce una maggiore ricerca su diversi temi per assicurare che il framework sia costruito su solide basi. Inoltre si consiglia di collaborare con altre organizzazioni coinvolte in attività complementari per assicurare coerenza ed evitare duplicazioni.

- Contenuti del framework: pochi stakeholder sentono il bisogno di rimanere a livello di principi, almeno durante la stesura del framework. Altri si aspettano che l'IIRC pubblichi degli standard e delle guide dettagliate che includono indicatori chiave di performance anche su base settoriale. A livello tecnico di applicazioni sono state poi evidenziate delle difficoltà riguardanti il principio di *materiality* che, essendo il principio più importante, necessita di maggiori approfondimenti.

- Evidenza dei benefici ed esempi di rendicontazione integrata: si è indicata la necessità che l'IIRC fornisca ulteriore evidenza dei benefici dell'Integrated Reporting ed esempi di buone pratiche che mostrino in modo pratico che aspetto assume un bilancio integrato.

- Relazione ad altre forme di rendicontazione: molti non erano certi della relazione tra l'Integrated Reporting e le altre forme di rendicontazione. Alcuni hanno fornito interpretazioni di ciò che essi pensano sia la rendicontazione integrata, inclusa l'errata percezione che l'Integrated Reporting sia un'evoluzione del reporting di sostenibilità o finanziario. Sono poi emerse due questioni: l'aspettativa che il report integrato dovrà portare ad una riduzione del carico di lavoro sui preparatori dei report attraverso una riduzione di altre forme di reporting; il mantenimento di altre forme di reporting, in particolare quello di sostenibilità e finanziario, al fine di assicurare che vengano comunicate adeguate informazioni.

- Ruolo della normativa nella rendicontazione integrata: diversi rispondenti favoriscono un approccio volontario alla rendicontazione integrata per la sua flessibilità. Altri invece sostengono che un supporto normativo, in particolare l'armonizzazione dei requisiti di rendicontazione esistenti, darebbe il giusto impeto alla rendicontazione integrata.

- Servizi di controllo e revisione esterna: l'importanza del controllo e della revisione si riferisce all'attendibilità delle informazioni e molti raccomandano che tali questioni siano prese in considerazione già durante la preparazione del framework.

- Governance dell'IIRC: alcuni rispondenti hanno commentato l'importanza del governo dell'IIRC stesso. È necessaria una bilanciata rappresentazione degli stakeholder anche nella struttura del consiglio.

Per quanto riguarda in particolare i principi guida proposti (focus strategico; connettività delle informazioni; orientamento al futuro; comprensione e inclusività degli stakeholder; sinteticità, attendibilità e *materiality*), dalla consultazione è emerso un consenso generale. Molti hanno identificato la *materiality* come il principio cruciale e sul quale è necessaria una maggiore guida per coloro che devono preparare i report. Si è riscontrata poi una tensione tra il principio di inclusività di tutti gli stakeholder ed il principale target del report dato dagli investitori. Inoltre, grande importanza viene data all'attendibilità delle informazioni che deve essere necessariamente supportata da una revisione da parte di terzi. Alcuni rispondenti hanno suggerito modifiche e aggiunte ai principi guida quali ad esempio: responsabilità, equilibrio, comparabilità, completezza, coerenza, costi e benefici, credibilità, comunicazione efficace, fedele rappresentazione, misurabilità, neutralità, attinenza, portata e confini, puntualità, verificabilità, "auditabilità". Sono state poi notate similarità tra alcuni principi come tra "focus strategico" e "orientamento futuro"; inoltre è necessario risolvere alcuni *trade-off*, per esempio tra sinteticità e completezza delle informazioni.

I contenuti proposti (visione d'insieme sull'organizzazione e il modello di business; contesto operativo inclusi rischi e opportunità; obiettivi strategici e strategie per raggiungere quegli obiettivi; governance e remunerazione; performance; prospettive future) hanno trovato consenso nella consultazione, tuttavia anche in questo caso è necessaria una maggiore guida. Tra le risposte è stato proposto di unire gli elementi "obiettivi strategici e strategia" a "prospettive future" poiché entrambi riguardano il futuro dell'organizzazione, oppure "visione d'insieme sull'organizzazione e il modello di business" con la "governance" che include anche la remunerazione. Inoltre diversi rispondenti hanno proposto di aggiungere altri elementi ai contenuti però non c'era accordo su quali. Alcuni potrebbero essere: una dichiarazione sui temi di policy relativi alla sostenibilità; cultura di leadership; gestione della catena di fornitura che promuove comportamenti responsabili; capacità di innovazione.

### **2.3.4. La rendicontazione integrata supera i limiti della rendicontazione tradizionale**

La rendicontazione integrata proposta dall'IIRC riesce a superare alcuni limiti della rendicontazione tradizionale. Quest'ultima, presentandosi in parti indipendenti, quando per esempio il bilancio di esercizio è pubblicato separatamente da quello sociale, incoraggia un pensiero disconnesso e isolato. La rendicontazione integrata, invece, monitora, gestisce e comunica la totale complessità del processo di creazione del valore e come questo contribuisce al successo dell'impresa nel tempo, riflettendo la presenza in azienda di "pensiero integrato".

Abbiamo visto poi che la rendicontazione integrata dimostra una gestione non solo del capitale finanziario, come la rendicontazione tradizionale, ma anche di altri "capitali", quali quello industriale, umano, intellettuale, naturale e sociale, le loro interdipendenze e come essi contribuiscono al successo. Questa prospettiva più ampia richiede necessarie considerazioni anche sull'utilizzo delle risorse e sui rischi e opportunità lungo tutta la catena del valore dell'organizzazione.

Attualmente il report annuale si focalizza in larga parte sulla performance e sui rischi finanziari del passato, sono altre invece le comunicazioni che trattano una descrizione delle risorse e delle relazioni. Raramente i primi e le seconde sono presentati in modo connesso oppure collegati agli obiettivi strategici dell'organizzazione e alla loro capacità di creare e sostenere valore nel futuro. La rendicontazione integrata invece è orientata al futuro oltre che al passato e mostra le connessioni tra i due. Inoltre la rendicontazione integrata riesce a contestualizzare le considerazioni a breve termine, che sono comunque molto importanti, tenendo conto di considerazioni anche di medio e lungo termine.

La rendicontazione finanziaria si focalizza principalmente su una serie ristretta di comunicazioni obbligatorie. La rendicontazione integrata, invece, con l'obiettivo di una maggiore trasparenza, copre un range più ampio di problematiche facendo emergere anche aspetti negativi oltre che quelli positivi e di conseguenza aiuta a costruire la fiducia degli stakeholder.

La rendicontazione attuale è orientata alla conformità alla legge e, nonostante questo assicuri coerenza e permetta di effettuare confronti, si riduce la possibilità dell'organizzazione di esercitare un'appropriate dose di giudizio. L'approccio basato sui principi della rendicontazione integrata porta invece un focus maggiore sui fattori che sono *material* per particolari settori e organizzazioni. Permette quindi all'organizzazione di comunicare la sua situazione specifica, unica rispetto a quella delle altre imprese, attraverso un linguaggio chiaro e comprensibile.

Uno dei principali obiettivi dell'Integrated Reporting è quello di essere conciso e *material* in modo da eliminare la confusione dovuta a lunghezza e complessità del report tradizionale. Infine la rendicontazione integrata approfitta di tecnologie nuove ed emergenti per collegare le informazioni



del report principale con altre informazioni più dettagliate disponibili on-line, supera quindi la limitatezza del formato cartaceo.

#### **2.4. Internet e le nuove tecnologie per la rendicontazione integrata**

In un mondo dove si assume che tutte le informazioni si possano trovare su Internet, non si può immaginare di ottenere le informazioni finanziarie di un'azienda cercando attraverso report cartacei o file PDF. Tutte le comunicazioni sulla performance finanziaria e non finanziaria di un'impresa dovrebbero oggi essere disponibili on-line e le analisi delle informazioni e dei dati dovrebbero poter essere fatte con un click del mouse. Purtroppo non è ancora così.

Secondo la letteratura, la percentuale media di grandi imprese che utilizzano Internet per la rendicontazione finanziaria è del 70%<sup>159</sup>. Oggi, però, la pratica diffusa di utilizzo del web per la rendicontazione aziendale si limita a rendere disponibili nei siti dei documenti PDF, quali il report annuale oppure il report di sostenibilità, in modo che l'utente possa leggere e stampare a sua discrezione. Questa limitata attività ed interattività ha poco a che fare con le potenzialità delle attuali tecnologie del Web 2.0 e la rendicontazione integrata, infatti, auspica ad essere molto più di un documento statico.

La principale differenza tra la rappresentazione tradizionale delle informazioni finanziarie e quella basata sul web sta nel fatto che con Internet non esistono confini o limitazioni circa chi utilizza le informazioni. Internet offre un mezzo nuovo di presentazione dei report finanziari attraverso nuove applicazioni, nuovi utilizzatori e connessioni più veloci<sup>160</sup>. Secondo Litan e Wilson la transizione dalla copia cartacea all'utilizzo di Internet per la presentazione delle informazioni finanziarie richiederebbe ampi cambiamenti nelle varie normative nell'ambito delle quali le imprese operano. Il modello attuale per la rendicontazione finanziaria dovrebbe essere aggiornato in modo che tutti gli asset, tangibili e intangibili, possano essere misurati accuratamente<sup>161</sup>.

Internet ha la capacità di migliorare la presentazione e la qualità delle informazioni finanziarie disponibili per gli utenti. A tal fine contribuisce la tecnologia XBRL (*eXtensible Business Reporting Language*) la cui implementazione è oggi abbastanza diffusa nella rendicontazione di informazioni finanziarie. Questo linguaggio consente di codificare tutti i contenuti della relazione finanziaria attraverso predefinite tassonomie facilitando la produzione e gli

---

<sup>159</sup> Khan, T., *Financial Reporting Disclosure on the Internet: an International Perspective*, PhD thesis, novembre 2006.

<sup>160</sup> McKnight, L., Solomon, R.J., Gerovac, B., Carver, D., Johnson, C., Gingold, D. & Reagle, J., *Information Security for Electronic Commerce on the Internet: The need for a new policy and new research presented at MIT workshop on Internet Economics*, The Journal of Electronic Publishing, vol. 2, no. 1, 1995.

<sup>161</sup> Litan, E.R., Wilson, P., *Corporate Disclosure in the Internet Age*, The Financial Times, 24 maggio 2000.

scambi di informazioni in formato elettronico. I vari tag che sono codificati in tassonomie vengono applicati ad ogni dato quindi i dati sono arricchiti da strutture e metadata. Il risultato è che i dati diventano intelligenti e possono essere riconosciuti, processati, archiviati, scambiati e analizzati in modo automatico utilizzando dei software. Inoltre lo standard XBRL è libero ed estendibile come dice proprio il suo nome. I benefici che derivano dall'implementazione della rendicontazione finanziaria attraverso il linguaggio XBRL possono essere sostanziali e si ipotizzano altrettanti benefici qualora il linguaggio venisse implementato anche per la rendicontazione integrata. Infatti questa tecnologia è neutrale rispetto ai contenuti che trasmette ed è in aumento la ricerca condotta sull'uso del XBRL in aree quali la rendicontazione ambientale, sociale e sulla governance<sup>162</sup>. A livello globale ci sono diversi progetti che mirano a utilizzare il linguaggio XBRL in un contesto non finanziario. La GRI ha pubblicato una tassonomia<sup>163</sup> che riflette le linee guida GRI. La World Intellectual Capital Initiative sta conducendo uno sforzo simile nell'area del capitale intellettuale<sup>164</sup>.

Per quanto riguarda invece l'utilizzo di Internet per la rendicontazione di informazioni non finanziarie da parte delle aziende, oggi è comunque piuttosto limitato. Uno studio ha evidenziato che solo il 40% delle imprese che possiedono un sito web pubblicano informazioni sulla loro performance ambientale e che il 34% pubblica informazioni sulle politiche di governance aziendale<sup>165</sup>. Tuttavia, negli anni recenti, le imprese hanno attribuito una crescente importanza alla comunicazione aziendale online come mezzo alternativo al tradizionale per la rendicontazione di sostenibilità<sup>166</sup>. Un maggiore uso di questo nuovo mezzo è spesso attribuito al vantaggio di fornire una maggiore accessibilità e comprensione delle informazioni sulla CSR<sup>167</sup>. Inoltre le possibilità di comunicazione attraverso strumenti di dialogo con gli stakeholder sono di gran lunga maggiori rispetto ai report cartacei<sup>168</sup>. Al contrario, i report cartacei godono spesso di maggiore credibilità rispetto a Internet dato che le informazioni sui siti web sono difficilmente certificabili e possono essere modificate con facilità<sup>169</sup>. Le ragioni a favore e contro i due sistemi di rendicontazione, tradizionale e basato sul web, sono causa del diffuso utilizzo combinato dei due mezzi.

---

<sup>162</sup> Piechocki, M., Servais, O., "The Role of XBRL and IFRS in Integrated Reporting", *The Landscape of Integrated Reporting. Reflections and Next Steps*, Harvard Business School, Boston, 2010.

<sup>163</sup> [www.globalreporting.org/reporting/reporting-support/xbrl/Pages/default.aspx](http://www.globalreporting.org/reporting/reporting-support/xbrl/Pages/default.aspx).

<sup>164</sup> World Intellectual Capital Initiative, [www.wici-global.com/taxonomy](http://www.wici-global.com/taxonomy).

<sup>165</sup> Khan, T., *Financial Reporting Disclosure on the Internet: an International Perspective*, PhD thesis, novembre 2006.

<sup>166</sup> Guimarães-Costa, N., Cunha, M. P., *The atrium effect of website openness on the communication of corporate social responsibility*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol.15 (1), pp 43-51, 2008.

<sup>167</sup> Herzig, C., Godemann, J., "Internet-supported sustainability reporting: Developments in Germany", *Management Research Review*, Vol.33 (11), pp 1064-1082, 2010.

<sup>168</sup> Unerman, J., Bennett, M., "Increased Stakeholder Dialogue and the Internet: Towards Greater Corporate Accountability or Reinforcing Capitalist Hegemony?", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29 No. 7, pp. 685-707, 2004.

<sup>169</sup> Wanderley, LSO, Lucian, R, Farache, F, de Sousa Filho, JM, "CSR Information Disclosure on the Web: A Context-Based Approach Analyzing the Influence of Country of Origin and Industry Sector", *Journal of Business Ethics*, Vol. 82(2), pp. 369-378, 2008.

La rendicontazione integrata auspica ad essere molto più di un documento statico e a sfruttare tutte le potenzialità offerte dal Web 2.0. Essa comporta la fornitura di informazioni sulla performance sul sito dell'azienda in modo molto più integrato. Questo è reso possibile grazie al fatto che il web è uno strumento non vincolato alla natura lineare del formato documento. Inoltre il web servirebbe a fornire informazioni più dettagliate e di particolare interesse per i vari gruppi di stakeholder. Possono essere resi disponibili ad esempio degli strumenti analitici per esplorare le relazioni tra la performance finanziaria e quella non finanziaria utilizzando i dati dell'impresa o di altre fonti e comparando la performance dell'azienda a quella dei suoi concorrenti. Infine il sito web dell'azienda potrebbe anche essere usato per migliorare il dialogo e l'impegno con i suoi stakeholder. Quindi il mondo digitale, inclusi gli strumenti e le tecnologie del Web 2.0, realizza la possibilità di integrare diversi tipi di informazioni dettagliate sulla performance e di coinvolgere maggiormente il pubblico. Quando queste tecnologie saranno usate adeguatamente per la rendicontazione aziendale, ci sarà un cambiamento naturale nella rendicontazione da una comunicazione solo in uscita a un dialogo continuo tra l'impresa e i suoi stakeholder. All'aumentare di questo dialogo, il report integrato passerà dall'essere un singolo documento preparato dall'impresa ad una rappresentazione online del report integrato costruito anche attraverso il contributo dei vari portatori di interessi.

Se l'impresa vuole assicurarsi un alto livello di integrazione e interattività la presenza sul web dovrebbe presentare alcune caratteristiche: essere user-friendly, interattiva, collaborativa e sicura<sup>170</sup>. I siti web user-friendly sono progettati in modo tale da minimizzare lo sforzo dell'utente nel trovare le informazioni rilevanti mentre, allo stesso tempo, forniscono le informazioni in un formato più elaborato rispetto a un documento PDF o a un sito statico. Inoltre questi siti offrono degli strumenti che permettono all'utente di controllare il range e il livello di informazioni e rendono facile per l'utente decidere esattamente quali informazioni vuole. Siti web interattivi permettono all'utente di completare la propria analisi delle informazioni fornite dal sito integrandole con altri dati e usando strumenti analitici messi a disposizione dell'azienda. Gli utenti possono così generare i propri contenuti e manipolarli nel web. Alcune imprese hanno addirittura fatto un passo in più permettendo ai propri utenti di pubblicare le loro analisi direttamente nel sito dell'impresa con la finalità di una più ampia discussione e analisi da parte della comunità. Infatti, una presenza collaborativa da parte dell'azienda su internet prevede che l'impresa fornisca i propri strumenti e una piattaforma che permetta agli utenti di scambiare e condividere informazioni attraverso dei forum di discussione, blog, podcast e altri strumenti simili. In questo modo gli utenti

---

<sup>170</sup> Eccles, R.G., Krzus, M.P., "The Internet and Integrated Reporting", *One Report. Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.

possono fare commenti, dare suggerimenti e giudizi sulla performance aziendale. Una forma di collaborazione ancora più sofisticata è quella che fa uso di piattaforme sociali in cui gli stakeholder possono avere un dialogo diretto e in tempo reale con lo staff e i rappresentanti dell'azienda. Infine anche la sicurezza deve essere garantita. Questo tema comprende le seguenti problematiche: la privacy, l'autorizzazione e l'autenticazione, l'integrità dei dati e il non ripudio da parte dell'autore in un secondo momento. I nuovi formati web oggi esistenti, come ad esempio il linguaggio XBRL, contribuiscono a mitigare i problemi relativi alla sicurezza.

Quelli appena descritti rappresentano i primi step da compiere per un'azienda al passo con i tempi. Tuttavia esistono ulteriori passi se proviamo ad immaginare il percorso tecnologico che la rendicontazione aziendale potrebbe fare nel futuro: il Web 3.0 e il *Cloud Computing*. Le nuove tecnologie digitali del Web 3.0, anche chiamato Web Semantico, permetteranno agli individui e alle macchine di porre delle domande complesse su un ampio insieme di dati diversi nel web e il browser sarà in grado di riconoscere il contesto a cui l'utente si riferisce. Se un utente ponesse una serie di domande su un report integrato, il Web Semantico gli fornirebbe la sua personale versione di quel report<sup>171</sup>. Il *Cloud Computing*, invece, secondo alcuni, sarà indispensabile alle imprese per far fronte ad alcune sfide poste dalla rendicontazione integrata la quale, infatti, non può più tenere tutte le informazioni in un unico canale di comunicazione, ma necessita di una conversazione comune che coinvolga parti multiple. Inoltre devono essere predisposti dei sistemi di raccolta e rendicontazione delle informazioni non finanziarie integrate a quelle finanziarie. Il *Cloud Computing* può facilitare un'ampia e rapida adozione della rendicontazione integrata rendendo possibile per le imprese saltare lo step di installare dei sistemi per la rendicontazione non finanziaria che sono quelli meno diffusi. I venditori di soluzioni in *Cloud Computing* potrebbero iniziare incorporando gli standard sviluppati dai diversi gruppi, quali il GRI, nella loro offerta di servizi e lavorare con i clienti per raccogliere e immagazzinare i dati e le informazioni nella *cloud*. Questo fornirebbe rilevanti economie di scopo in quanto l'esperienza sviluppata dal venditore verrebbe applicata attraverso un gran numero di clienti. Le economie di scopo potrebbero essere particolarmente importanti per le piccole e medie imprese che non hanno la scala e le risorse per fare lo stesso in modo efficiente. Questo vale anche per le imprese dei mercati emergenti che non hanno a disposizione lo stesso livello di infrastrutture informatiche e non hanno ancora raggiunto un grado di maturità adeguato sui problemi legati alla sostenibilità<sup>172</sup>.

---

<sup>171</sup> Eccles, R.G., Krzus, M.P., "The Internet and Integrated Reporting", *One Report. Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.

<sup>172</sup> Eccles, R.G., Armbruster, K., *Integrated Reporting in the Cloud*, IESE Insight, 2011.

### 3.1. CSR come leva di differenziazione nelle PMI

Nonostante la CSR sia stata tradizionalmente associata alle grandi imprese, il settore delle piccole e medie imprese (PMI) è così significativo a livello mondiale in termini di impatto economico, ambientale e sociale che la massima attenzione deve essere rivolta alla discussione e all'analisi dei principi e delle pratiche di responsabilità sociale nelle PMI affinché questo settore non sia più considerato estraneo al movimento della CSR<sup>173</sup>.

La responsabilità sociale d'impresa in riferimento alle PMI è stata posta al centro dell'attenzione solo nell'ultimo decennio grazie anche al crescente ruolo delle piccole e medie imprese nella competitività dell'economia europea<sup>174</sup>. Dato il loro potenziale nella creazione di occupazione, le PMI svolgono infatti una funzione importante per il benessere delle comunità locali e regionali. Per questo motivo possono giocare un ruolo decisivo nella strategia 2020 dell'Europa il cui obiettivo principale è una crescita "intelligente", "sostenibile", "inclusiva"<sup>175</sup>. Nel giugno del 2008, attraverso la Comunicazione "Small Business Act for Europe" viene riconosciuto il ruolo centrale delle PMI nell'economia europea e si cerca di rafforzarlo, non solo attraverso la promozione della crescita e del potenziale occupazionale, ma anche in altri modi: sollevando le PMI da un eventuale sovraccarico amministrativo, supportando l'accesso ai nuovi mercati, assicurando una concorrenza leale, facilitando l'accesso al credito, promuovendo la formazione per l'imprenditorialità, proteggendo la proprietà intellettuale e incoraggiando la ricerca e lo sviluppo. Tale politica per le PMI si basa sulla premessa "think small first", cioè quel principio che richiede la considerazione della piccola e media impresa sin dall'inizio della definizione delle politiche. La comunicazione "Small Business Act for Europe" è stata poi aggiornata nel 2011 disponendo una serie di nuove azioni per rispondere alle sfide che derivano dalla crisi economica e finanziaria<sup>176</sup>.

Quindi la maggior parte della ricerca svolta sul tema della sostenibilità si focalizzava su una piccola porzione di organizzazioni del settore privato, quello delle imprese multinazionali. Anche se l'impatto individuale delle piccole e medie imprese è di solito piuttosto limitato e non omogeneo, collettivamente esse risultano importanti. Secondo l'Organizzazione delle Nazioni Unite

---

<sup>173</sup> Kechiche, A., Soparnot, R., "CSR within SMEs: Literature Review", *International Business Research*, Vol. 5(7), 2012.

<sup>174</sup> Nagypal, N.C., *Corporate Social Responsibility among small and medium-size companies*, Budapest University of Technology and Economics, Department of Environmental Economics, 2008.

<sup>175</sup> Eurostat, Commissione Europea, *Key figures on European business with a special feature on SMEs*, 2011.

<sup>176</sup> Commissione Europea, *Small Business Act for Europe*, [www.ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act](http://www.ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act).

per lo Sviluppo Industriale (UNIDO), le PMI rappresentano più del 90% del business mondiale e contano, in media, per circa il 50% del prodotto interno lordo (PIL) di tutti i paesi e per il 60% del loro impiego<sup>177</sup>. Inoltre il settore delle PMI potrebbe contribuire fino al 70% di tutto l'inquinamento industriale<sup>178</sup>. Questo dato ha portato ad un maggiore riconoscimento dell'impatto sociale ed ambientale delle PMI. C'è di fatto un trend nel movimento della sostenibilità che si concentra sempre più sulle PMI e non più solo sulle imprese multinazionali come parte del processo di creare un mondo più sostenibile. Anche perché, come vedremo, la maggior parte degli impatti economici, sociali ed ambientali delle imprese multinazionali si verificano attraverso le loro catene di fornitura di cui le PMI fanno parte<sup>179</sup>.

Dato che le PMI non sono semplicemente grandi imprese in versione più piccola<sup>180</sup> è necessario prestare particolare attenzione ai modi specifici in cui queste piccole e medie imprese implementano misure di responsabilità sociale, come queste differiscono dalle pratiche delle imprese più grandi e come tutto ciò spiega le percezioni e i comportamenti diversi tra i due settori nei confronti dello sviluppo sostenibile.

Secondo il *World Bank Institute*, si definisce PMI un'impresa che ha tra i 10 e i 300 dipendenti e un fatturato annuale tra i 100.000 e i 15 milioni di USD<sup>181</sup>. In Europa invece, secondo la definizione aggiornata all'1 gennaio 2005, "la categoria delle microimprese, delle piccole imprese e delle medie imprese è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro". Come sottocategorie le medie imprese occupano da 50 a 249 lavoratori, le piccole imprese da 10 a 49 lavoratori, le microimprese meno di 10 lavoratori. Micro, piccole e medie imprese collettivamente sono chiamate piccole e medie imprese<sup>182</sup>.

A seguire alcuni dati illustrano come le PMI contribuiscono all'economia europea.

Le PMI sono quasi 21 milioni in Europa rappresentando il 99,8% delle imprese attive nel 2008. Tutte insieme costituiscono i due terzi (66,7%) dell'occupazione e per il 58,6% il valore aggiunto dell'economia (non finanziaria). Più di nove imprese su dieci (92%) in Europa sono

---

<sup>177</sup> UNIDO, *Responsible Trade and Market Access: Opportunities or Obstacles for SMEs in Developing Countries?*, Vienna, 2006.

<sup>178</sup> Hillary, R., "Environmental Management Systems and the Smaller Enterprise", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 12(6), pp. 561-569, 2004.

<sup>179</sup> Global Reporting Initiative, *Small, Smart and Sustainable. Experiences of SME Reporting in Global Supply Chains*, Amsterdam, 2011.

<sup>180</sup> Jenkins, H., "A critique of conventional CSR theory: an SME perspective", *Journal of General Management*, Vol. 9(4), pp. 55-75, 2004.

<sup>181</sup> World Bank Institute, *Can Small Be Responsible? The Possibilities and Challenges of Corporate Social Responsibility among Small and Medium Enterprises*, World Bank Institute, Washington, DC, 2004.

<sup>182</sup> Commissione Europea, *La nuova definizione di PMI. Guida dell'utente e modello di dichiarazione*, Pubblicazione della Direzione Generale per le Imprese e l'Industria, 2006.

microimprese, tuttavia la loro quota relativa sul totale della forza lavoro e del valore aggiunto è considerevolmente più bassa: rispettivamente 29% e 21,8%<sup>183</sup>.

Tra il 2002 e il 2010 le piccole e medie imprese hanno contribuito per l'85% alla creazione netta di posti di lavoro nell'Unione europea grazie anche ai loro processi produttivi a maggiore intensità di lavoro rispetto alle grandi imprese. Tra le PMI, si deve alle microimprese il contributo maggiore (58%) alla crescita netta complessiva dell'occupazione nell'economia di mercato. A creare occupazione sono in netta maggioranza le nuove imprese (con meno di cinque anni di vita). Le nuove imprese che operano nel settore dei servizi hanno creato oltre un quarto (27%) dei nuovi posti di lavoro, mentre quelle che hanno contribuito di meno sono state quelle del settore dei trasporti e delle comunicazioni (6%). Nelle PMI il tasso annuo di crescita dell'occupazione è stato dell'1%, mentre nelle grandi imprese è stato solo dello 0,5%.

Le PMI sono inoltre un'importante risorsa di innovazione in mercati di nicchia che richiedono alta flessibilità e prodotti personalizzati. Esse servono anche come laboratori di crescita per l'innovazione e lo sviluppo di prodotti più rischiosi dal punto di vista del mercato. Le PMI costituiscono il punto di partenza delle dinamiche di crescita di lungo termine che portano allo sviluppo in imprese più grandi. Infine, i paesi con un'alta percentuale di PMI hanno anche un distribuzione dei redditi relativamente equa e promuovono un'alta stabilità sociale<sup>184</sup>.

Quindi, le piccole e le medie imprese sono da lungo tempo considerate la spina dorsale dell'economia europea rappresentando una significativa fonte di lavoro e crescita economica. Il settore delle PMI appare come un settore mutevole nel senso che varia nelle dimensioni, esperienze, valori, risorse e coinvolgimento degli stakeholder dato che le imprese devono adattarsi agli ambienti dei diversi settori e contesti culturali nei quali operano<sup>185</sup>.

Le PMI si distinguono dalle grandi imprese per numerosi fattori: la loro dimensione, l'ampiezza delle loro *operation*, le caratteristiche organizzative, la forma legale, il settore, l'orientamento al profitto, il contesto nazionale, lo sviluppo storico e le strutture istituzionali<sup>186</sup>.

La maggior parte delle piccole e medie imprese europee è caratterizzata da proprietà individuale, dalla gestione diretta del titolare e da una struttura informale. Le PMI hanno generalmente meno risorse delle controparti più grandi e sono maggiormente avverse al rischio

---

<sup>183</sup> Eurostat, Commissione Europea, *Key figures on European business with a special feature on SMEs*, 2011.

<sup>184</sup> Luetkenhorst, W., "Corporate social responsibility and the development agenda: the case for actively involving small and medium enterprises", *Intereconomics*, Vol. 39(3), pp. 157-166, 2004.

<sup>185</sup> Kusyik, S.M., Lozano, J.M., "SME social performance: a four-cell typology of key drivers and barriers on social issues and their implications for stakeholder theory", *Corporate Governance*, Vol. 7(4), pp. 502-515, 2007.

<sup>186</sup> Spence, L.J., Rutherford, R., "Small business and empirical perspectives in business ethics: editorial", *Journal of Business Ethics*, Vol. 47(1), pp. 1-5, 2003.

perché meno diversificate nel mercato<sup>187</sup>. Circa il 10% esporta prodotti e servizi, mentre le rimanenti sono inserite localmente e il loro comportamento viene attentamente controllato dalla comunità nella quale operano. Sono quindi fortemente condizionate dalla cultura prevalente nel sistema economico del paese in cui operano, dalle imprese concorrenti con le quali convivono negli stessi territori e dalle prassi delle grandi imprese loro clienti. Infatti le PMI sono spesso coinvolte nel "business to business" all'interno di catene di fornitura. Infine, hanno un numero più ristretto di stakeholder a cui rendere conto in quanto meno esposte al pubblico rispetto alle imprese più grandi.

Le PMI hanno costituito senza dubbio il principale contributo alla crescita nel periodo antecedente la crisi<sup>188</sup>. A livello europeo la crisi ha esercitato un impatto profondamente negativo sulle PMI che hanno subito un forte calo nelle vendite, nella produzione, negli occupati e nelle esportazioni. Le PMI si sono trovate particolarmente indebolite e non riescono a recuperare terreno con la stessa capacità delle imprese più grandi in uno scenario economico ancora critico. I temi fondamentali che sono oggi all'attenzione delle PMI sono quindi lo sblocco degli investimenti; la semplificazione della burocrazia; la ricerca di un sostegno finanziario per superare la criticità del ritardo dei pagamenti della PA; l'istituzione di un tavolo di confronto con gli istituti di credito per trovare soluzioni adeguate; una crescita dimensionale anche attraverso reti d'impresa e altre tipologie di accordo che valorizzano i comparti produttivi a livello territoriale; la ricerca di percorsi di avvicinamento tra imprenditori per la condivisione del business e di nuove quote di mercato; l'obiettivo di una crescita qualitativa attraverso l'incremento di professionalità e competenze.

In questo quadro, le pratiche di responsabilità sociale e ambientale possono aiutare le piccole e medie imprese a diventare più competitive. Privilegiando quelle azioni di stampo socio-ambientale capaci di generare un ritorno in termini di produttività, competitività e sviluppo, la CSR può fungere da leva di differenziazione per le PMI.

Sono tantissimi i fattori che vanno a influire e determinare un eventuale *business case* della CSR per una PMI. Purtroppo non è possibile effettuare una generalizzazione. Il business case dove esiste è spesso unico a quella specifica impresa e influenzato dal contesto sociale nella quale essa opera. Le PMI sono un po' scettiche ad impegnarsi in attività i cui benefici sono difficilmente misurabili. Infatti, come vedremo, la motivazione per cui le PMI intraprendono attività CSR sono quasi sempre considerazioni di tipo etico. Recenti ricerche però suggeriscono che due aree della CSR portano più di altre risultati misurabili in termini competitivi nel breve termine: l'ambiente, attraverso una riduzione dei costi per l'energia e lo smaltimento dei rifiuti, e l'innovazione,

---

<sup>187</sup> Jenkins, H., "A critique of conventional CSR theory: an SME perspective", *Journal of General Management*, Vol. 29(4), pp. 37-58, 2004.

<sup>188</sup> Eurostat, Commissione Europea, *SMEs were the main drivers of economic growth between 2004 and 2006*, 71/2009.



attraverso lo sfruttamento di innovazioni socialmente vantaggiose. Nel lungo termine saranno misurabili anche altri vantaggi competitivi relativi allo sviluppo della forza lavoro o ad investimenti nel sociale<sup>189</sup>.

I benefici potrebbero essere maggiori se gruppi di piccole e medie imprese svolgessero alcune attività congiuntamente. Le PMI dovrebbero cogliere l'opportunità di fare sistema in chiave territoriale attraverso distretti o *cluster* e settori. Infatti le PMI dello stesso distretto o settore fanno spesso fronte a comuni problemi sociali e ambientali. Affrontare questi problemi collettivamente può ridurre i costi di azione e portare a miglioramenti che una singola piccola o media impresa operando da sola non potrebbe ottenere.

Secondo Antonio Tajani, Vicepresidente della Commissione Europea, responsabile per l'imprenditoria e l'industria, le piccole e le nuove imprese rappresentano la chiave del rilancio della crescita economica.

### **3.1.1. Pratiche di CSR nelle PMI**

Come viene intesa la responsabilità sociale d'impresa dalle piccole e medie imprese e come le PMI partecipano all'agenda CSR? Si riportano le principali indagini che hanno studiato le pratiche a favore della sostenibilità in diverse PMI e si traggono alcune conclusioni.

L'indagine più ampia mai condotta sulla sostenibilità delle PMI è quella svolta nel 2002 dall'Osservatorio delle Piccole e Medie Imprese Europee. Oltre ai 15 stati membri dell'epoca, la survey includeva anche Norvegia, Lichtenstein, Svizzera ed Islanda. Questa ampia ricerca soffriva però di un grosso difetto: riguardava solo i fattori CSR esterni, ovvero quelli non integrati nelle *operation* e nelle strategie delle imprese. Per l'ampiezza dell'indagine i risultati meritano comunque attenzione. L'esito più significativo è dato dal fatto che metà delle imprese indagate sono impegnate in attività di CSR esterna. La quota di imprese attive dipende anche dalla dimensione cioè sono le imprese più grandi a dimostrarsi le più attive. Inoltre le attività CSR delle imprese sono irregolari e non integrate nelle politiche dell'impresa. Il modo più comune attraverso cui le PMI dimostrano la loro responsabilità sociale d'impresa è attraverso la sponsorizzazione di attività sportive e culturali. I più importanti fattori motivazionali includono considerazioni di tipo etico indicate dai tre quarti dei rispondenti, mentre la possibilità di migliorare le relazioni con la comunità e di incrementare la fedeltà dei consumatori vengono al secondo posto. Un altro risultato interessante consiste nel fatto

---

<sup>189</sup> Commissione Europea, *Opportunity and Responsibility. How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do*, 2007.

che le imprese hanno indicato i fattori attitudinali come barriera principale all'implementazione di pratiche CSR, nonostante il più riconosciuto ostacolo alle attività CSR sia sempre stata invece la mancanza di risorse.

Un altro importante progetto che studia la CSR nelle PMI è iniziato nel 2001<sup>190</sup> in Gran Bretagna, paese dove esiste addirittura un ministero incaricato della responsabilità sociale d'impresa. Il progetto include un'indagine su 200 imprese. Il 90% di queste ha dichiarato di assumere comportamenti responsabili. La maggior parte dei rispondenti non era però consapevole che le attività svolte dalla propria impresa potessero essere considerate socialmente responsabili. Il fattore motivante più importante è l'impegno del proprietario dell'impresa, mentre l'ostacolo più grande è la paura per l'eccessiva burocrazia.

Risultati un po' diversi si sono invece ottenuti da uno studio<sup>191</sup> svolto su delle PMI britanniche, già però considerate esemplari nell'ambito della responsabilità sociale. Qui la CSR è concepita come un'idea onnicomprensiva relativa alla consapevolezza dell'impatto del proprio business e al desiderio che questo impatto sia positivo su un ampio spettro di stakeholder attraverso le decisioni prese dell'impresa. Quindi i direttori delle PMI in questione non considerano la CSR come una componente aggiuntiva esterna ma più come una parte integrante del loro modo di gestire l'azienda.

Il barometro dello sviluppo sostenibile per le PMI francesi<sup>192</sup> riporta che la maggior parte dei direttori dichiara di aver implementato misure di sviluppo sostenibile, di gestire il proprio business con in mente misure di risparmio ambientale ed indica che circa il 47% delle PMI ha un buon collegamento con la comunità attraverso accordi di sponsorizzazione, eventi di beneficenza e schemi di inserimento al lavoro.

Altre ricerche<sup>193</sup> si sono invece concentrate sulle misure di responsabilità sociale implementate dalle PMI e hanno tentato di classificare il livello e il tipo di impegno. Si distinguono tre categorie. La prima riguarda le misure sociali interne quali lo sviluppo dei talenti, l'implementazione di misure sulla salute e sulla sicurezza sociale e il miglioramento delle condizioni di lavoro. La seconda è relativa alle misure sociali esterne quali lo sviluppo di network di collegamenti con l'economia locale, lo sviluppo professionale e l'integrazione sociale. Infine, la

---

<sup>190</sup> DTI/BITC/IOD/BCC/Accountability, *Engaging SMEs in community and social issues*, luglio 2003.

<sup>191</sup> Jenkins, H., "A business opportunity model of corporate social responsibility for small- and medium-sized Enterprises", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18(1), pp. 21-36, 2009.

<sup>192</sup> CROCIS-CCIP, "Le développement durable dans les PME-PMI de la région parisienne", *Baromètre 2007*, [www.crocis.ccip.fr](http://www.crocis.ccip.fr).

<sup>193</sup> Russo, A., Tencati, A., "Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms", *Journal of Business Ethics*, Vol.85(2), pp. 339-353, 2009.

Vives, A., "Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America", *The Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 21, pp. 39-50, 2006.

terza considera le misure ambientali quali la riduzione dei consumi di energia, la riduzione dei rifiuti e il loro riciclaggio.

Una ricerca canadese<sup>194</sup> denuncia il fatto che le PMI di solito non hanno abbastanza risorse per identificare i loro stakeholder e mantenersi in contatto con loro. Lo studio raccomanda che le PMI dovrebbero prestare maggiore attenzione ai loro stakeholder, invece le grandi imprese, buyer nella catena di fornitura delle PMI, dovrebbero considerare che le PMI hanno sistemi di gestione differenti quindi le pratiche delle grandi imprese non possono essere applicate senza alterazioni.

Date queste diverse ricerche e indagini possiamo trarre alcune conclusioni sulle pratiche di responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese.

- Le attività CSR svolte nelle PMI sono in genere maggiori di quelli che esse stesse dichiarano. Questo dipende parzialmente dal fatto che le PMI sono meno attive nella comunicazione perché la responsabilità sociale, specialmente nelle imprese che non producono per il mercato del consumo, non contribuisce a vantaggi competitivi significativi come nel caso delle imprese multinazionali. Inoltre alcuni direttori non sono consapevoli del fatto che iniziative spontanee di tipo etico possano essere considerate parte di un programma a favore della sostenibilità.

- Le attività CSR spesso non sono integrate nella strategia dell'impresa, a causa anche del fatto che non tutte le piccole imprese hanno una strategia, ma sono piuttosto attività rivolte verso l'esterno quindi quelle più comunemente definite filantropiche.

- La responsabilità sociale d'impresa delle PMI dipende largamente dalla figura del direttore, ma anche iniziative provenienti dal basso sono spesso prese in considerazione.

- La creazione di condizioni più favorevoli a livello micro e macro, l'introduzione di requisiti legali ed una partecipazione più attiva da parte delle imprese multinazionali sono essenziali per supportare la responsabilità sociale delle piccole e medie imprese.

- Le comunità locali e i lavoratori sono gli stakeholder più importanti per la maggior parte delle PMI.

---

<sup>194</sup> Canadian Business for Social Responsibility, *Engaging Small Business in Corporate Social Responsibility. A Canadian Small Business Perspective on CSR*, ottobre 2003.

### 3.1.2. Le determinanti della CSR nelle PMI

Le piccole e medie imprese possono variare ampiamente in termini di dimensione, missione, settore, ecc. quindi l'impegno nella CSR potrebbe essere determinato anche da questi fattori.

Lepoutre e Heene<sup>195</sup> identificano alcune caratteristiche come la personalità dei direttori, i fattori organizzativi e il contesto, per spiegare le differenze nello stile delle pratiche CSR tra le imprese. In modo simile Labelle e Saint Pierre<sup>196</sup> identificano tre gruppi di fattori, personale, organizzativo e istituzionale, che possono influenzare la decisione di implementare politiche responsabili.

La dimensione è il fattore organizzativo più discusso tra quelli determinanti le attività CSR. Alcuni studi suggeriscono l'esistenza di un link positivo tra la dimensione di un'impresa e il suo impegno in CSR<sup>197</sup>. Le PMI di dimensioni più grandi sono infatti più sensibili ai problemi sociali e ambientali rispetto a quelle più piccole o alle microimprese per il fatto che sono maggiormente esposte al pubblico quindi più attente a mantenere una buona reputazione; inoltre, hanno maggiore capacità di assorbire dei costi fissi e un accesso maggiore alle risorse. Esiste un filone di ricerca che distingue diversi tipi di CSR a seconda della dimensione dell'impresa. Non è però la dimensione di per sé a determinare quali tipi di attività CSR intraprendere<sup>198</sup> ma sono anche altri fattori, legati o meno alla dimensione, che influiscono nella tipologia di pratiche CSR. Indubbiamente esistono differenze tra il modo in cui piccole e grandi imprese si relazionano alla CSR ma queste dipendono da risorse, governance, pressioni da parte della società, stato finanziario, motivazione individuale, struttura proprietaria, ecc. Uno studio ha addirittura dimostrato che l'effetto della dimensione sulla partecipazione alla CSR è di forma a U<sup>199</sup>. In questa ricerca si sostiene che diverse combinazioni dei tre fattori visibilità, accesso alle risorse e scala delle *operation* - fattori che possono caratterizzare sia le piccole che le grandi imprese – portano a diverse motivazioni per cui le imprese partecipano alla CSR. Risulta che sia le imprese molto piccole che le imprese molto grandi hanno maggiore propensione alle iniziative di CSR, invece le imprese di media dimensione sono quelle con la

---

<sup>195</sup> Lepoutre, J., & Heene, A., "Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review", *Journal of Business Ethics*, Vol. 67(3), pp. 257-273, 2006.

<sup>196</sup> Labelle, F., Saint Pierre, J., *Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable*, 10ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-29 Octobre 2010, Bordeaux, France.

<sup>197</sup> Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A., "CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy", *Journal of Business Ethics*, Vol. 74(3), pp. 285-300, 2007.

Lepoutre, J., & Heene, A., "Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review", *Journal of Business Ethics*, Vol. 67(3), pp. 257-273, 2006.

<sup>198</sup> Blombäck, A., Wigren, C., "Challenging the importance of size as determinant for CSR activities", *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. 20(3), pp. 255-270, 2009.

<sup>199</sup> Udayasankar, K., "Corporate Social Responsibility and Firm Size", *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, pp. 167-175, 2008.

minore inclinazione. Mentre può essere chiaro quali siano le motivazioni che spingono le grandi imprese a partecipare alla CSR, la principale motivazione che sta alla base della partecipazione alla CSR da parte delle piccole imprese, secondo lo studio, è il fatto che la CSR viene considerata una base di differenziazione che può portare ad una maggior accesso alle risorse. Quindi non è tanto la dimensione ma sono le motivazioni che determinano la partecipazione. Infatti la dimensione non può essere considerata una variabile di controllo ma una combinazione di molteplici attributi che variano con il contesto.

Vediamo altri fattori che possono determinare il coinvolgimento delle PMI nelle pratiche di responsabilità sociale d'impresa. Il direttore e cioè la persona che dirige le attività di una PMI svolge indubbiamente un ruolo critico. Infatti più è piccola la dimensione del business e maggiore è il contatto personale che il direttore può avere con il suo staff, maggiori sono anche le relazioni di lavoro informali e più piccolo è il gap tra i centri strategici e operativi del business. La stessa dinamica esiste in riferimento alla relazione tra l'impresa e gli attori esterni e cioè più è piccola l'impresa più il direttore è vicino al suo territorio e alle comunità. Questo potrebbe significare che i direttori delle PMI sono più propensi a pensare alla CSR in termini etici piuttosto che economici<sup>200</sup>. Secondo un'indagine condotta nel 2008 da CROCIS-Médiamétrie, il principale fattore determinante l'implementazione delle politiche CSR secondo il 64,7% dei direttori delle PMI intervistati è la *corporate citizenship*, la quale spesso riflette i valori personali e le convinzioni del manager dell'impresa. Similmente Spence e altri<sup>201</sup> hanno evidenziato che la visione del direttore sul futuro della sua azienda e la sua percezione delle risorse interne influenzano l'impegno nella CSR. Inoltre i direttori delle PMI non sono soggetti alle pressioni da parte di quegli stakeholder che desiderano fortemente vedere risultati a breve termine e questo rende la direzione libera di investire nelle relazioni con gli stakeholder, che non vedono il profitto come l'unica ragione d'essere dell'azienda. L'età e il livello di istruzione sono fattori che influenzano il sistema di valori dei manager: i più giovani e i più istruiti sono quelli più propensi all'impegno nella CSR<sup>202</sup>.

Anche la coesione territoriale e l'appoggio locale possono avere un effetto sull'implementazione di iniziative di CSR. Infatti la maggior parte delle PMI ha forti legami locali e si identifica generalmente nell'area in cui si trova. Inoltre il territorio offre diversi benefici quali le infrastrutture, la forza lavoro, le materie prime, ecc. quindi, in cambio, si aspetta dall'impresa alcuni vantaggi economici e sociali per la comunità. Il direttore della PMI dovrebbe perciò assicurarsi che le sue pratiche siano in linea con il sistema di valori e le aspettative della società nella quale opera.

---

<sup>200</sup> Kechiche, A., Soparnot, R., "CSR within SMEs: Literature Review", *International Business Research*, Vol. 5(7), 2012.

<sup>201</sup> Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., Ondoua Biwolé, V., "Développement durable et PME: Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement", *Revue internationale des PME*, Vol. 20(3/4), pp. 17-42, 2007.

<sup>202</sup> Spence, L. J., Lozano, J. F., "Communicating about ethics with small firms: experiences from the UK and Spain", *Journal of Business Ethics*, Vol. 27, pp. 43-53, 2000.

Tali relazioni radicate nel territorio sono spesso in grado di influenzare positivamente anche il comportamento delle altre PMI dello stesso settore. A tal riguardo, l'ideale sarebbe riuscire a gestire collettivamente le problematiche sociali e ambientali al fine di ridurre i costi di implementazione e andare oltre i vincoli imposti dal mercato.

Sulla stessa linea di pensiero, alcuni studiosi considerano che l'impegno delle PMI nella CSR dipenda completamente dalla pressione degli stakeholder<sup>203</sup>. Lepoutre e Heene<sup>204</sup> ritengono che le PMI siano più sensibili alle pratiche relative agli stakeholder interni quindi dipendenti, clienti e fornitori. Secondo Jenkins<sup>205</sup> la teoria degli stakeholder fornisce un framework attraverso cui è possibile comprendere totalmente il rapporto tra PMI e CSR e rappresenta una possibile strada per infondere nelle PMI un maggior impegno nella CSR. Infatti le relazioni per le PMI rappresentano un fattore fondamentale per la loro sopravvivenza nel territorio. Mentre la natura delle relazioni tra stakeholder e PMI non è diversa da quella tra stakeholder e grandi imprese, ne risulta diversa la gestione. Le relazioni con gli stakeholder per una PMI sono generalmente più informali, basate sulla fiducia e caratterizzate da un impegno intuitivo e personale con un gap inferiore tra il potere dell'azienda e quello dello stakeholder.

Infine, il rapporto con le grandi aziende nell'ambito di catene di fornitura risulta spesso determinare il coinvolgimento delle PMI in attività di CSR. L'attenzione alle problematiche sociali e ambientali nelle catene di fornitura è diventato un aspetto importante per molte grandi imprese e un mezzo attraverso il quale le autorità pubbliche possono perseguire l'obiettivo dello sviluppo sostenibile. Di conseguenza, un numero in aumento di requisiti, in termini di impatto sociale e ambientale, ricadono anche sulle PMI che fanno parte delle catene e sono fornitrici delle grandi imprese. Quindi i requisiti dei grandi buyer sono una possibile strada attraverso cui promuovere un maggiore coinvolgimento delle PMI nella CSR. Qualche volta però questo modo di coinvolgimento non risulta graduale o derivare dalla volontà dell'azienda la quale, se non fosse preparata, rischia di essere tagliata fuori dalla catena. Un danno piuttosto rilevante se si pensa che alcune piccole imprese vivono con il lavoro dato da un unico buyer.

---

<sup>203</sup> Worthington, I., Ram, M., Boyal, H., Shah, M., "Researching the Drivers of Socially Responsible Purchasing: A Cross-National Study of Supplier Diversity Initiatives", *Journal of Business Ethics*, Vol. 79(3), pp. 319-331, 2008.

<sup>204</sup> Lepoutre, J., & Heene, A., "Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review", *Journal of Business Ethics*, Vol. 67(3), pp. 257-273, 2006.

<sup>205</sup> Jenkins, H., "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, pp. 241-256, 2006.

### 3.1.3. Sfide e opportunità della CSR nelle PMI

Impegnarsi in attività socialmente responsabili non risulta essere un compito facile per le piccole e medie imprese. Infatti, nonostante le PMI stiano integrando sempre più la CSR nella gestione quotidiana delle loro attività, esse devono comunque superare diversi ostacoli.

Mentre è riconosciuto un aumento di consapevolezza della CSR tra i direttori di PMI, molti di questi rimangono scettici relativamente ai benefici che derivano dalle iniziative CSR e non sono propensi a fare più di quanto non sia strettamente richiesto dalla legge<sup>206</sup>. Alcuni manager dichiarano infatti di essere troppo impegnati per preoccuparsi dei problemi della società anche perché tale attività non avrebbe un ritorno economico immediato né per loro né per le loro aziende<sup>207</sup>. Essi riportano inoltre una carenza di informazione sul tema e questo non li incoraggia ad attivarsi. Inoltre, la sfida della sostenibilità risulta a molti irrilevante data la sua grandezza, la percezione infatti è di non riuscire a contribuire alla soluzione del problema<sup>208</sup>.

Un'ulteriore difficoltà deriva dal fatto che molte PMI, soprattutto quelle più piccole, non prevedono una strategia che possa prendere in considerazione la sostenibilità, oltre a non avere la capacità di raccogliere e analizzare i dati utili allo sviluppo sostenibile<sup>209</sup>, né tanto meno la possibilità di misurare e quantificare eventuali benefici<sup>210</sup>. Anche il costo di implementazione e la mancanza di risorse economiche rappresenta un'ulteriore barriera<sup>211</sup>.

Inoltre per le PMI risulta difficile applicare la normativa in materia sociale e ambientale a causa della sua complessità e rigidità di certe procedure coinvolte. Molte PMI non sono incentivate anche perché non sono tenute per legge a monitorare e a rendicontare questo tipo di informazioni. Alcune lamentano il fatto che i servizi a supporto non sono adeguati e che non sono disponibili strumenti idonei poiché quelli esistenti sono troppo complessi o sono stati designati per le grandi imprese quindi non sono adattabili a quelle piccole e medie<sup>212</sup>.

Nonostante le numerose barriere che le piccole e medie imprese si trovano ad affrontare, un numero sempre maggiore di direttori a capo di PMI inizia a dimostrare la volontà di implementare

---

<sup>206</sup> Revell, A., Blackburn, R., "The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK's construction and restaurant sectors", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 16(6), pp. 404-420, 2007.

<sup>207</sup> Lepoutre, J., & Heene, A., "Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review", *Journal of Business Ethics*, Vol. 67(3), pp. 257-273, 2006.

<sup>208</sup> Nagypal, N.C., *Corporate Social Responsibility among small and medium-size companies*, Budapest University of Technology and Economics, Department of Environmental Economics, 2008.

<sup>209</sup> Lepoutre, J., & Heene, A., "Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review", *Journal of Business Ethics*, Vol. 67(3), pp. 257-273, 2006.

<sup>210</sup> Jenkins, H., "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, pp. 241-256, 2006.

<sup>211</sup> Revell, A., Blackburn, R., "The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK's construction and restaurant sectors", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 16(6), pp. 404-420, 2007.

<sup>212</sup> Studer, S., Welford, R., Hills, P., "Engaging Hong Kong Business in environmental change: drivers and barriers", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 15, pp. 416-431, 2006.

misure di responsabilità sociale d'impresa, a fronte di una maggiore consapevolezza dei molti benefici che possono derivare dalla gestione responsabile del proprio business. Alcuni studi hanno infatti dimostrato che l'implementazione di pratiche CSR porta ad un certo numero di vantaggi per l'impresa. Per esempio migliora la reputazione e l'immagine dell'azienda, come anche le relazioni di lavoro con lo staff, migliorano i processi produttivi e la qualità<sup>213</sup>.

Diversi studi accademici evidenziano il fatto che il comportamento responsabile porta a vantaggi finanziari come la riduzione dei costi e ad un aumento di efficienza<sup>214</sup>. Implementando pratiche e misure di gestione più attente oppure utilizzando prodotti meno nocivi per il pianeta, una PMI può infatti ridurre i rifiuti ed assicurarsi una diminuzione delle spese.

Inoltre, adottando una strategia CSR, una PMI può sviluppare prodotti e servizi innovativi, quindi trarre vantaggio dai mercati nuovi ed emergenti. La responsabilità sociale d'impresa può fungere da catalizzatore per aumentare motivazione e produttività della forza lavoro. Allo stesso tempo, la consapevolezza e la comprensione delle sfide e delle problematiche relative alla sostenibilità possono formare una buona base per una differenziazione competitiva e contribuire al miglioramento dell'immagine dell'impresa. Infatti la CSR può essere considerata come un mezzo per raggiungere gli obiettivi di business dell'impresa scatenando un utile effetto a catena nella comunicazione con gli stakeholder, ottenendo come risultato il miglioramento dell'immagine e della reputazione<sup>215</sup>.

Non tutti concordano però che esista un *business case* per la CSR nelle PMI in quanto si pensa che le PMI tendano ad impegnarsi nella CSR per il piacere di farlo e non tanto per trarne reale vantaggio, com'è spesso il caso delle grandi aziende. Quindi la CSR tende ad essere più intuitiva che strategica<sup>216</sup>. Anche secondo Jenkins<sup>217</sup>, non sono i benefici la ragione per cui le PMI praticano la CSR. La maggior parte di coloro che hanno risposto alla sua indagine utilizzano argomenti etici e morali per giustificare l'importanza della CSR. Questo è anche dovuto al fatto che molti benefici sono intangibili e quindi difficili da misurare.

---

<sup>213</sup> Kechiche, A., Soparnot, R., "CSR within SMEs: Literature Review", *International Business Research*, Vol. 5(7), 2012.

<sup>214</sup> Jenkins, H., "A business opportunity model of corporate social responsibility for small- and medium-sized Enterprises", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18(1), pp. 21-36, 2009.

<sup>215</sup> Collins, E., Lawrence, S., Pavlovich, K., Ryan, C., "Business networks and the uptake of sustainability practices: the case of New Zealand", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15(8-9), pp. 729-740, 2007.

<sup>216</sup> Fassin, Y., "SMEs and the fallacy of formalising CSR", *Business Ethics: A European Review*, Vol.17(4), pp. 364-378, 2008.

<sup>217</sup> Jenkins, H., "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, pp. 241-256, 2006.



### 3.1.4. La comunicazione sulla sostenibilità delle PMI

Per molte grandi imprese la pubblicazione di un report di sostenibilità è diventato un aspetto importante delle loro politiche CSR, invece solo un numero piuttosto piccolo di PMI ha seguito la stessa strada. È infatti difficile che la rendicontazione di sostenibilità diventi una pratica diffusa tra le piccole e le medie imprese. Le motivazioni includono i costi percepiti, la domanda limitata da parte degli stakeholder e, in alcuni casi, il timore di attrarre attenzioni negative e non volute da parte della stampa e di altri attori. Secondo alcuni, potrebbero comunque esserci maggiori opportunità per le PMI se la rendicontazione potesse essere preparata collettivamente a livello di *cluster* o settore. Esiste un potenziale di economie di scala in termini di costo di rendicontazione e di miglioramento di immagine di tutto il settore o *cluster* che non potrebbe essere altrimenti realizzato da un'unica PMI. Anche la *Global Reporting Initiative* sta esplorando diversi approcci per coinvolgere le PMI nel processo di rendicontazione di sostenibilità, tra cui appunto lavorare con i distretti aiutandoli a fare una rendicontazione congiunta. Questo offre alle singole imprese l'opportunità di ridurre il potenziale carico di lavoro collegato alla rendicontazione e a migliorare la competitività internazionale del *cluster*. La stessa logica sta guidando un'iniziativa congiunta di datori di lavoro e sindacati nello sviluppo di una guida sulla rendicontazione CSR per le PMI nel settore italiano della pelletteria<sup>218</sup>.

In riferimento alle piccole e medie imprese, per il momento ha quindi più senso parlare di comunicazione sulla CSR o *disclosure* di informazioni non finanziarie piuttosto che di rendicontazione. La comunicazione interna alle PMI e tra PMI e i loro stakeholder risulta spesso informale. Inoltre, le PMI tendono ad utilizzare mezzi più semplici, rispetto ad un report scritto, per comunicare i loro valori o gli aspetti della loro performance CSR.

Esempi di comunicazione esterna sono: informazioni sulle pratiche CSR riportate sul sito web della PMI; aggiornamento di mailing list e invio regolare di comunicazioni sulle ultime attività svolte; volantini di disseminazione; organizzazione di eventi per attrarre l'attenzione su iniziative esemplari. La comunicazione può quindi adottare diverse forme tra cui meeting, eventi pubblici, newsletter, pubblicità, relazioni, blog, ecc. Attraverso le associazioni di settore è possibile migliorare significativamente la comunicazione. In un approccio congiunto si possono considerare le seguenti azioni: dichiarazioni pubbliche, lobbismo responsabile e utilizzo di relazioni con i

---

<sup>218</sup> Commissione Europea, *Opportunity and Responsibility. How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do*, 2007.

media, coordinamento con importanti partiti nazionali interessati, progetti congiunti a livello nazionale e regionale<sup>219</sup>.

La Commissione Europea promuove la rendicontazione di sostenibilità anche da parte delle PMI come parte del Trattato di Lisbona il quale, tra i suoi obiettivi, comprende la volontà di far diventare l'industria europea la più competitiva del mondo<sup>220</sup>. La *Global Reporting Initiative* ha predisposto una guida per le piccole e medie imprese seguita da iniziative locali in diversi paesi.

Il 12-13 giugno 2012 a Berlino si è svolto un evento internazionale sul networking e lo sviluppo di materiale guida per coloro che fanno consulenza in materia di CSR alle PMI. L'evento è stato organizzato nell'ambito di un progetto finanziato dalla Commissione Europea<sup>221</sup>. Durante la sessione sulla rendicontazione della CSR e GRI per le PMI, i relatori hanno identificato nella responsabilità che le PMI hanno nei confronti della società e nei benefici che potrebbero derivare dal reporting, le ragioni principali per cui le PMI dovrebbero rendicontare. I motivi per cui le PMI dovrebbero scegliere di rendere disponibili all'esterno i loro reporting nel dettaglio risultano essere le seguenti: ricercare investimenti in fase di crescita; rispondere ai requisiti richiesti dalle ONG; rispondere alle richieste dei fornitori e delle catene di fornitura in modo da essere presenti nelle catene delle grandi imprese; differenziarsi dai concorrenti; essere pionieri del settore; mostrare ad un pubblico più ampio quello che fa una PMI.

Abbiamo visto che la CSR per le PMI è innanzitutto considerata un problema etico e morale isolato dalla comunicazione strategica che include le pubbliche relazioni e la gestione della reputazione. Invece di essere uno strumento strategico, la CSR sembra essere radicata nella pratica e regolata dai valori personali e dalle credenze dei manager. Quelle piccole imprese, caratterizzate dall'impegno dei dipendenti e dall'uso della comunicazione indiretta come il passaparola verso gli stakeholder interni e locali, rappresentano delle fruttuose piattaforme per l'adozione della comunicazione sulla CSR strategica. Il problema è ideare una strategia adatta a comunicare la CSR agli stakeholder esterni in modo che la comunicazione diventi più esplicita e capire se un approccio più formale e pianificato alla comunicazione CSR possa essere attuato senza compromettere l'entusiasmo autentico e umano che le PMI tendono a mostrare nel loro ambiente locale. Bisogna infatti fare sempre attenzione al complicato equilibrio tra la comunicazione come vetrina e la comunicazione come strumento strategico. In un caso studio sull'atteggiamento e le credenze dei

---

<sup>219</sup> European Office of Crafts, Trades and Small and Medium sized Enterprises for Standardisation, *NORMAPME User Guide for European SMEs on ISO 26000. Guidance on Social Responsibility*, luglio 2011.

<sup>220</sup> Luetkenhorst, W., "Corporate social responsibility and the development agenda: the case for actively involving small and medium enterprises", *Intereconomics*, Vol. 39(3), pp. 157-168, 2004.

<sup>221</sup> Progetto "Networking for better Corporate Social Responsibility (CSR) advice to Small and Medium Sized Enterprises (SMEs)", [www.sme-advisors-on-csr.eu](http://www.sme-advisors-on-csr.eu).

manager delle PMI danesi circa la comunicazione CSR<sup>222</sup>, le PMI tendono ad adottare una strategia implicita del silenzio che le lascia in una posizione un po' ambigua: da un lato sembra che vogliano evitare il dilemma di esporsi al rischio di essere accusate di presunzione e di usare la CSR come una vetrina; dall'altro, il silenzio impedisce loro di diffondere informazioni sui loro progetti CSR innovativi. Inoltre le PMI oggetto dello studio hanno dimostrato come la CSR sia la naturale estensione della loro identità e cultura organizzativa e, grazie alla loro dimensione e stadio di sviluppo, le PMI risultano essere migliori delle imprese più grandi nella gestione delle relazioni e nel dialogo con gli stakeholder più importanti. Tuttavia le problematiche CSR che sono normalmente comunicate nei report di sostenibilità delle grandi imprese, sono tipicamente lasciate fuori dalla comunicazione formale delle PMI.

Alcuni ritengono che in questo dibattito le uniche a non essere state interpellate siano proprio le PMI<sup>223</sup>. Secondo quanto si sente nell'ambito di circoli di imprenditori, la discussione per espandere la formalizzazione della CSR alle PMI poggia su alcune false credenze. Si assume che l'approccio alla CSR delle grandi imprese possa essere trasposto alle PMI sottostimando gli svantaggi della burocrazia. Inoltre diverse PMI hanno scoperto incoerenza tra l'idealistica comunicazione CSR di alcune grandi società e le loro effettive azioni, soprattutto nelle catene di fornitura. Quindi il report non costituisce di per sé la convalida per un'effettiva CSR, né tantomeno la prova di un comportamento etico superiore. La formalizzazione potrebbe anche essere controproducente. Al contrario, l'assenza di rendicontazione sociale non implica che le PMI si comportino in modo irresponsabile. Infatti, la CSR nelle PMI avrebbe bisogno di un approccio specifico, che si adatti alla natura e al carattere imprenditoriale informale delle piccole imprese.

Questo discorso sta anche alla base del dibattito sull'obbligatorietà della *disclosure* delle informazioni non finanziarie. Non è detto che un aumento della regolamentazione impedisca i misfatti. Le leggi stesse possono diventare controproducenti poiché, quando le imprese sono troppo regolate, può succedere che esse aderiscano letteralmente alla legge perdendo del tutto lo spirito giusto con cui intraprendere queste attività<sup>224</sup>. Imporre la conformità alla normativa aumenterebbe le spese amministrative, quindi non produttive, di tutto il settore. Il carico di lavoro amministrativo dovrebbe prima essere pesato in un'analisi costi-benefici<sup>225</sup>. La maggior parte delle PMI si dichiara contraria alla formalizzazione della CSR con l'obbligatorietà della rendicontazione, usando come

---

<sup>222</sup> Nielsen, A. E., Thomsen, C., "CSR communication in small and medium-sized enterprises: A study of the attitudes and beliefs of middle managers", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 14(2), pp. 176-189, 2009.

<sup>223</sup> Fassin, Y., "SMEs and the fallacy of formalising CSR", *Business Ethics: A European Review*, Vol.17(4), pp. 364-378, 2008.

<sup>224</sup> Seglin, J., "The Right Thing. Will more rules yield better corporate behavior?", *The New York Times*, 17 novembre 2002.

<sup>225</sup> Kapstein, E., "The corporate crusade", *Foreign Affairs*, Vol. 80(5), pp. 105-110, 2001.

giustificazioni il fatto che i report non si dimostrano di nessuna utilità, non garantiscono valore aggiunto e potenzialmente consumano tempo e denaro preziosi<sup>226</sup>. In molti quindi tengono al carattere di volontarietà della rendicontazione o comunicazione, soprattutto per le PMI, come emerso soprattutto dai rappresentanti delle imprese nella consultazione pubblica sulla *disclosure* delle informazioni non finanziarie svolta dalla Commissione Europea alla fine del 2010<sup>227</sup>. EUROCHAMBRES<sup>228</sup>, l'associazione che riunisce le Camere di Commercio europee, ad esempio supporta le attività di CSR e incoraggia le imprese, anche le piccole e le medie, ad attuarla volontariamente. Riferendosi alle PMI, l'Associazione condivide la preoccupazione in termini di costi aggiuntivi, investimenti di tempo, mancanza di informazioni chiare e indica le Camere di Commercio come punti di riferimento sul territorio per diffondere le conoscenze sulle questioni riguardanti le CSR, creare canali di informazioni pratiche fornendo indicazioni sulle modalità di attuazione di progetti e partenariati tra soggetti diversi. BUSINESSEUROPE<sup>229</sup>, l'associazione che riunisce le Confindustrie europee, apprezza gli sforzi compiuti da quelle imprese che hanno deciso di integrare le loro attività commerciali a pratiche di CSR e rileva che questa sia una tendenza tra le imprese, in un'ottica di trasparenza e conseguenti benefici ottenibili. Tuttavia, ritiene che stabilire obblighi sulla forma e il contenuto delle informazioni non finanziarie che le aziende possono rivelare comprometta definitivamente questo valore aggiunto. Decisioni di questo tipo dovrebbero essere prese dall'impresa sulla base delle proprie convinzioni, della sua dimensione, della natura specifica del suo business e delle sfide che deve affrontare.

Mentre risulta indubbiamente importante la sensibilizzazione di tutte le imprese nei confronti della CSR, secondo Henderson<sup>230</sup> la rendicontazione formale sulla sostenibilità ha senso solo per una parte, una minoranza delle milioni di PMI costituita ad esempio dalle imprese di medie dimensioni, in crescita, con un mercato globale.

---

<sup>226</sup> Fassin, Y., "SMEs and the fallacy of formalising CSR", *Business Ethics: A European Review*, Vol.17(4), pp. 364-378, 2008.

<sup>227</sup> Commissione Europea, *Consultation on the disclosure of non-financial information*, [www.ec.europa.eu/internal\\_market/consultations/docs/2010/non-financial\\_reporting/overview\\_en.pdf](http://www.ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2010/non-financial_reporting/overview_en.pdf).

<sup>228</sup> EUROCHAMBRES, [www.eurochambres.be](http://www.eurochambres.be).

<sup>229</sup> BUSINESSEUROPE, [www.businesseurope.eu](http://www.businesseurope.eu).

<sup>230</sup> Henderson, D., "Misguided virtue - false notions of corporate social responsibility", *New Business Roundtable*, June, 2001.

### 3.2. L'evoluzione della rendicontazione finanziaria per le piccole e medie imprese in Europa

Abbiamo visto che le società quotate nell'Unione Europea sono soggette agli *International Accounting Standards* (IAS) e agli *International Financial Reporting Standards* (IFRS) in quanto adottati dall'Unione Europea a partire dal 2002, invece tutte le imprese a responsabilità limitata sono regolate a livello europeo dalla Quarta Direttiva<sup>231</sup> e dalla Settima Direttiva<sup>232</sup>, insieme chiamate direttive contabili, che vengono poi trasposte dagli Stati Membri nelle loro normative nazionali in materia contabile diventando quindi GAAP locali. A livello europeo non c'è poi una regolamentazione contabile in vigore per quelle imprese non coperte dai regolamenti IAS e dalle direttive contabili.

La regolamentazione IAS offre agli Stati Membri l'opzione di estendere i requisiti IFRS anche alle altre imprese oppure permette alle imprese stesse di adottare volontariamente gli IFRS. Tuttavia sono veramente poche le imprese che volontariamente scelgono di adottare gli IFRS, ovviamente dove permesso, e solo pochi Stati Membri hanno reso obbligatoria l'applicazione degli IFRS alle imprese non quotate. Questo perché i requisiti IFRS risultano troppo complessi e non adeguati per tutti i tipi di imprese.

La maggior parte delle imprese europee continua quindi a preparare i bilanci in conformità ai GAAP locali corrispondenti alle direttive contabili europee. Le due direttive forniscono un insieme di principi contabili, stabiliscono un layout per il bilancio e un livello minimo di comunicazioni da allegare come nota al bilancio. Ogni stato membro aggiunge poi a livello nazionale una quantità significativa di ulteriori requisiti, di conseguenza il confronto dei rendiconti finanziari tra un paese e un altro è reso sempre più difficoltoso.

Al momento le direttive contengono una serie di esenzioni per le piccole e medie imprese, tuttavia rimane un numero di requisiti che creano un sovraccarico di lavoro non necessario, specialmente per le piccole imprese. Per questo motivo nel luglio 2007 la Commissione Europea ha pubblicato una comunicazione in cui annunciava l'intenzione di una modernizzazione e semplificazione delle direttive contabili per le PMI<sup>233</sup>. Inoltre, il 26 febbraio 2009 la Commissione Europea ha proposto per le microimprese l'esenzione dalle direttive contabili<sup>234</sup>.

---

<sup>231</sup> Quarta direttiva del Consiglio, del 25 luglio 1978, basata sull'articolo 54, paragrafo 3, lettera g), del trattato e relativa ai conti annuali di taluni tipi di società (78/660/CEE).

<sup>232</sup> Settima direttiva del Consiglio, del 13 giugno 1983, basata sull'articolo 54, paragrafo 3, lettera g), del trattato e relativa ai conti consolidati (83/349/CEE).

<sup>233</sup> Commissione Europea, *Comunicazione della Commissione su una semplificazione del contesto in cui operano le imprese in materia di diritto societario, contabilità e revisione contabile*, Bruxelles, 10.7.2007, COM(2007) 394 definitivo.

<sup>234</sup> Commissione Europea, *Working Document of the Commission Services (DG Internal Market). Consultation paper on the Review of the Accounting Directives*, Brussels, 26 February 2009, F3/ D(2009).

La Commissione si è messa a lavoro sulla modernizzazione e revisione delle direttive. Tra il 25 febbraio ed il 30 aprile 2009 ha condotto una consultazione pubblica nella quale alcuni rispondenti hanno sollevato la questione dell'imminente IFRS dedicato alle PMI, qualcuno commentando che le direttive dovrebbero permettere la sua adozione. Altri hanno invece dichiarato che non c'era più bisogno di un regime contabile europeo per allinearsi ai principi contabili internazionali della IASB, mentre altri ancora hanno chiesto una pausa al processo di revisione delle direttive per permettere una riflessione sui nuovi standard internazionali dedicati alle PMI<sup>235</sup>.

Gli IFRS per le PMI sono stati pubblicati nella loro forma finale il 9 luglio 2009. Si tratta di un documento di 230 pagine contenente lo standard definito sui bisogni e sulle capacità delle imprese più piccole<sup>236</sup>. Lo standard può essere applicato da qualsiasi impresa caratterizzata dall'assenza di *public accountability* cioè di interessi per la collettività, tipici invece delle grandi imprese o delle imprese quotate, e quindi caratterizzato da esigenze informative interne ed esterne particolari. Questo nuovo standard rappresenta indubbiamente un'importante tappa nel processo di armonizzazione della contabilità internazionale che, fino a quel momento, era focalizzata solamente sulle imprese quotate. L'esistenza di un framework comune per la rendicontazione finanziaria di imprese pubbliche e private va a beneficio prima di tutto degli utilizzatori delle informazioni finanziarie che le troveranno meno confuse e, in secondo luogo, dei preparatori che vedranno una diminuzione dei costi nella preparazione della rendicontazione. Un ulteriore importante risultato sarà la riduzione del grado di differenziazione nel reporting tra le imprese quotate e quelle private, quindi utilizzatori e preparatori saranno forniti di una singola visione nella descrizione della performance e della posizione finanziaria delle imprese<sup>237</sup>.

I principali utilizzatori dei rendiconti finanziari delle imprese esterne ai mercati azionari sono i manager-proprietari stessi dell'impresa, banche e altri creditori, agenzie delle entrate e governi. Queste informazioni possono essere usate per valutare in quale misura le aspettative di un imprenditore di un'attività redditizia siano state soddisfatte e imparare come la redditività possa essere migliorata nel futuro<sup>238</sup>. Inoltre le PMI sono incentivate a produrre informazioni contabili per un maggiore accesso al credito<sup>239</sup>. Anche in assenza di un mercato di capitali le imprese hanno un incentivo a produrre una forma di rendicontazione finanziaria. Inoltre la necessità di comparabilità

---

<sup>235</sup> Commissione Europea, *Summary Report on the Responses Received to the Consultation paper on the Review of the Accounting Directives*, ottobre 2009.

<sup>236</sup> IFRS per le PMI, [eifrs.iasb.org/eifrs/sme/it/IT\\_IFRS\\_for\\_SMEs\\_2009.pdf](http://eifrs.iasb.org/eifrs/sme/it/IT_IFRS_for_SMEs_2009.pdf).

<sup>237</sup> Bertoni, M., De Rosa, B., *The Evolution of Financial Reporting for Private Entities in the European Union*, gennaio 2010.

<sup>238</sup> Waymire, G. B., "Exchange Guidance is the Fundamental Demand for Accounting", *The Accounting Review*, Vol. 84(1), pp. 53-62, 2009.

<sup>239</sup> Allee, K. D., Yohn, T. L., "The Demand for Financial Statements in an Unregulated Environment: An Examination of the Production and Use of Financial Statements by Privately Held Small Businesses", *The Accounting Review*, Vol. 84(1), pp. 1-25, 2009.

internazionale dei rendiconti delle PMI deriva anche dai seguenti fattori: le istituzioni finanziarie concedono prestiti anche oltre i confini e operano a livello multinazionale; le banche si basano soprattutto sui rendiconti per prendere decisioni sui prestiti; i venditori vogliono valutare la salute finanziaria dei compratori negli altri paesi; molte PMI hanno fornitori oltre oceano e devono valutare le prospettive future della relazione lavorativa; ecc. Infine l'utilizzo degli IFRS permetterebbe alle PMI un più facile accesso all'applicazione dei *full IFRS*, lo standard integrale, quindi riducendo gli eventuali ostacoli per accedere in futuro al mercato di capitali.

Rimuovendo tutte le richieste di rendicontazione finanziaria per le microimprese, con l'applicazione degli IFRS alle PMI e a tutte le rimanenti imprese private si raggiungerebbe l'obiettivo dell'armonizzazione degli schemi contabili per tutte le imprese, private e quotate.

### **3.3. Un Integrated Report per le PMI**

Con la proposta dell'*International Integrated Reporting Council* si presenta anche per le piccole e medie imprese l'opportunità di comunicare in modo integrato la propria performance economica e la propria performance nell'ambito della sostenibilità. Infatti, il gruppo di lavoro si aspetta che in futuro il framework sia applicabile anche da tipi di aziende diverse dalle grandi società multinazionali, in quanto sono tutte *corporate citizen*, previa opportune verifiche, riflessioni e considerazioni. A tal fine l'IIRC, nel *discussion paper*, ha chiesto l'opinione di diversi interlocutori su alcune questioni che mettono in discussione l'applicabilità del framework alle piccole e medie imprese, agli enti pubblici e alle organizzazioni no profit. L'obiettivo finale è quello di trovare le eventuali vie di semplificazione per permettere a tutte le aziende di realizzare un rapporto integrato.

Nel paper di discussione, in particolare, si chiedeva l'opinione in merito al focus iniziale della rendicontazione integrata che è sul reporting delle grandi imprese e sui bisogni dei loro investitori. Tale inquadramento iniziale potrebbe eventualmente compromettere la futura applicabilità del framework alle PMI? La maggior parte dei rispondenti supporta il focus iniziale sulle grandi imprese ma quasi la metà non ha risposto invece specificatamente alla domanda sull'orientamento ai bisogni degli investitori. Il 51% che ha risposto è diviso tra un 33% che supporta il focus sulle esigenze degli investitori e un 18% che si trova invece in disaccordo. Sono emersi inoltre alcuni dubbi sulla figura dell'investitore e cioè la mancanza di una definizione di

“investitori”, la considerevole diversità nella comunità di questi e di conseguenza la variazione dei loro bisogni<sup>240</sup>.

Nel *discussion paper* si chiedeva inoltre se i concetti su cui si basa la rendicontazione integrata potranno essere equamente applicati alle piccole e alle medie imprese, al settore pubblico e alle organizzazioni no profit. La maggior parte ha risposto concordando sull'applicabilità della rendicontazione integrata alle altre categorie di imprese ma, in molti pensano che non necessariamente sarà possibile farlo allo stesso modo per tutti i tipi e per tutte le diverse dimensioni delle organizzazioni. Sono state identificate varie difficoltà pratiche e un numero di rispondenti suggerisce che l'impiego del report integrato per questi tipi di organizzazioni dovrebbe forse essere costruito su misura delle dimensioni, del pubblico e del livello di disponibilità di risorse di un'organizzazione.

Sulle varie questioni sollevate sono emerse opinioni divergenti. Se ne riportano alcune. La rendicontazione integrata per queste organizzazioni potrebbe essere più difficoltosa con costi più pesanti dei potenziali benefici a causa di: dati per preparare il report insufficienti; mancanza di staff per ottenere, analizzare e preparare le informazioni; un sovraccarico di lavoro amministrativo. Il focus sugli investitori non è considerato essere un modello molto utile per le PMI, per il settore pubblico e per le organizzazioni no profit dato che esse di solito non hanno investitori. Alcuni dei tratti della rendicontazione integrata identificati nel *discussion paper*, ad esempio pensiero integrato, gestione e attivatore di innovazione, potrebbero essere fattori più o meno critici in imprese di diversi tipi e dimensioni.

Le ragioni fornite da quelli in disaccordo con l'applicazione della rendicontazione integrata alle PMI e ad altri tipi di organizzazioni includono il fatto che la gestione integrata e la valutazione del valore non funzionano allo stesso modo nel settore pubblico e privato. Esistono poi delle differenze fondamentali nella rendicontazione tra grandi imprese e PMI, le principali sono gli utenti e le risorse a disposizione. Inoltre, il settore pubblico e quello no profit devono fare considerazioni non direttamente collegate con la creazione del valore finanziario quindi necessitano di un insieme separato di misure.

La *Small and Medium Practices (SMP) Committee* di IFAC ha sicuramente molta esperienza sulle suddette questioni. In risposta al *discussion paper*<sup>241</sup> ha fornito utili commenti che si spera aiuteranno la declinazione del framework alle PMI. Il Comitato SMP supporta il progetto dell'IIRC ma non si trova d'accordo con il focus iniziale del framework costituito dalle grandi imprese perché

---

<sup>240</sup> International Integrated Reporting Council, *Summary of Responses to the September 2011 Discussion Paper and Next Steps*, maggio 2012.

<sup>241</sup> Small and Medium Practices Committee of the International Federation of Accountants, *The IIRC's Discussion Paper*, 5 dicembre 2011, [www.theiirc.org/wp-content/uploads/2012/02/SMP-Committee-USA.pdf](http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2012/02/SMP-Committee-USA.pdf).



*“one size does not fit all”*. I regolatori apprezzano i benefici di convergenza per tutte le imprese e sono di solito inclini a perseguire un approccio del tipo *“one size fits all”*, di conseguenza una serie di requisiti ricadono sulle PMI. Nello sviluppo di politiche e regole, per l’ottenimento di equità ed efficienza, sarebbe invece importante che venisse attentamente considerata l’idoneità delle proposte politiche o delle regole all’intera popolazione di entità che potrebbero un giorno essere soggette alla stessa regolamentazione. Ci si aspetta poi che le PMI non siano obbligate a produrre un rendiconto integrato ma piuttosto incoraggiate a farlo. Il Comitato SMP non si trova nemmeno d’accordo sul fatto che il focus iniziale riguardi le necessità degli investitori dato che molte PMI sono gestite dal proprietario stesso o gestite a livello familiare. Quindi l’IIRC dovrebbe avere una visione più ampia degli stakeholder.

Per ovviare a questi problemi si consiglia che l’IIRC consideri di adottare un approccio *“think all first”* che comporterebbe la determinazione di un set minimo di requisiti da applicare a tutte le entità e poi stabilire un set di requisiti addizionale per le grandi imprese quotate. Questo approccio comporterebbe un ripensamento del progetto ma assicurerebbe l’applicabilità e la rilevanza anche per le PMI. L’attuale focus sulle grandi imprese e investitori ha potenziali inconvenienti. Innanzitutto, come l’esperienza dello standard IFRS insegna, se delle regole vengono costruite sulle grandi imprese, anche una semplificazione delle regole, potrebbe comunque non essere adatta alle particolarità delle PMI. Lo standard deve essere definito in principio pensando a tutti i tipi di imprese e poi declinandolo alle varie tipologie. In secondo luogo, anche se per le PMI non sarà obbligatorio adottare la rendicontazione integrata, la pressione del mercato attraverso le catene di fornitura porterà probabilmente le grandi imprese quotate, al fine del loro adempimento ai doveri, a richiedere alle piccole e medie imprese loro fornitrici di realizzare un bilancio integrato come condizione per essere inclusi nella catena. Lo stesso è successo con ISO 14001 e la rendicontazione di sostenibilità in generale. Se le grandi imprese richiedono che le PMI fornitrici adempiano agli stessi obblighi, questo imporrebbe un carico di lavoro sproporzionato per le PMI, un aumento di costi e un posizionamento in svantaggio. Terzo, in un periodo di accentuata preoccupazione circa la burocrazia e il sovraccarico di regole per le PMI, c’è il rischio che qualsiasi requisito di rendicontazione aggiuntivo non venga ben accolto. Di conseguenza è importante dimostrare che tutte le richieste addizionali porteranno dei benefici alle imprese, a tutti i loro stakeholder e che eccederanno i costi di implementazione. Quarto, le PMI probabilmente rendicontano meno bene rispetto alle imprese più grandi a causa della mancanza di esperienza interna e di un intenso scrutinio del pubblico, come avviene per le controparti multinazionali. Un framework per la rendicontazione integrata dovrebbe promuovere quindi anche una migliore rendicontazione da parte delle PMI. Infine un framework che comprende tutte le imprese renderà

più facile per le PMI la crescita in imprese più grandi dato che dovranno semplicemente ampliare il sistema di rendicontazione integrata già in adozione piuttosto che implementarlo dal principio.

Qualora l'IIRC non fosse convinto dell'approccio "*think all first*" in alternativa potrebbe sviluppare dei regimi di rendicontazione integrata diversi a seconda della tipologia di imprese. In tal caso il framework dovrebbe comunque essere basato su un set di principi *core*, sufficientemente generici e di alto livello da servire come base per lo sviluppo di requisiti su misura per le PMI, assicurando al contempo compatibilità con quelli applicabili alle grandi imprese.

In ogni caso il comitato SMP ritiene essenziale che l'IIRC assicuri la partecipazione delle PMI al Programma Pilota. Infatti la maggior parte dei partecipanti attuali è costituito da grandi imprese e solo una minoranza da imprese di medie dimensioni. È evidentemente più difficile ottenere la partecipazione delle PMI che sono sempre meno coinvolte nello sviluppo di standard e regole internazionali e potrebbero non permettersi il costo della partecipazione. Si suggerisce infatti all'IIRC di abbassare i costi di partecipazione al fine di incoraggiare le PMI a partecipare, magari sostituendo le quote fisse con quote proporzionali al fatturato. Inoltre sarebbe probabilmente necessario considerare altri modi di incoraggiamento alla partecipazione, possibilmente attraverso attività che promuovono la consapevolezza della materia.

Anche il gruppo di lavoro italiano per la rendicontazione integrata<sup>242</sup> ha dato ampio spazio al caso delle piccole e medie imprese nella sua risposta al *discussion paper*. Sottolinea l'importanza di includere le PMI nel progetto dell'IIRC e di considerare le specificità di queste. Infatti gli stakeholder delle PMI che sono ad esempio i creditori, i partner di lavoro e le comunità locali, quindi non investitori, sono spesso interessati ad informazioni diverse da quelle che invece caratterizzano le grandi imprese. Quindi nel rendiconto integrato sarebbe opportuno distinguere gli stakeholder principali da quelli marginali. Il gruppo suggerisce che si definisca un set comune di informazioni per tutte le imprese e che si richiedano poi informazioni aggiuntive alle imprese più grandi. Il modello delle PMI non dovrebbe essere considerato uno svantaggio bensì un riferimento per la costruzione di modelli più complessi. Inoltre il gruppo suggerisce che venga definito un set di indicatori (anche se questo non è previsto dato l'approccio costruito sui principi) per aumentare la comparabilità tra le imprese e per supportare le PMI a comprendere meglio le loro performance.

---

<sup>242</sup> Gruppo Oscar di Bilancio - Rendicontazione Integrata, *Comments on the Discussion Paper*, Italian Group – Vers. 12/13/11, [www.theirc.org/wp-content/uploads/2012/02/Italian-IIR-Group-Italy.pdf](http://www.theirc.org/wp-content/uploads/2012/02/Italian-IIR-Group-Italy.pdf).

### 3.3.1. Declinazione del framework per le PMI: l'opinione degli stakeholder

Al fine di approfondire la possibilità di applicare il framework proposto dal Consiglio Internazionale della Rendicontazione Integrata alle piccole e medie imprese, si è svolta un'indagine qualitativa attraverso un'intervista sottomessa a diversi stakeholder con voce in capitolo sulla questione.

Il gruppo di stakeholder al quale è stata inviata l'intervista consiste di varie categorie: gli esperti contabili, i definatori degli standard, enti rappresentanti progetti o network sulla responsabilità sociale d'impresa e per ultimi, ma i più importanti, i rappresentanti delle imprese.

I definatori di standard che hanno preso parte all'indagine sono il promotore stesso dello standard di rendicontazione integrata, l'*International Integrated Reporting Council* nella persona del Direttore Generale, Paul Druckman e la *Global Reporting Initiative*, il principale preparatore di linee guida per la rendicontazione economica, ambientale e sociale.

Inoltre, tra gli enti promotori della responsabilità sociale d'impresa, hanno partecipato *CSR Europe*<sup>243</sup>, il principale network di imprese europeo per la responsabilità sociale d'impresa; il progetto lanciato dal Principe del Galles, *Accounting for Sustainability*, che ha l'obiettivo di sviluppare una guida pratica e degli strumenti per radicare la sostenibilità nei processi decisionali e di rendicontazione; *Avanzi*<sup>244</sup>, un think tank e incubatore di progetti per la sostenibilità; l'ufficio *Global Compact* delle Nazioni Unite, una delle iniziative maggiormente diffuse a livello mondiale che fornisce uno schema di policy per le imprese che rispettano i 10 principi di sostenibilità.

Tra i professionisti contabili hanno partecipato all'intervista alcuni membri della Federazione Europea degli Esperti Contabili<sup>245</sup> e della Federazione Internazionale dei Contabili (IFAC)<sup>246</sup> con competenze specifiche nell'ambito della rendicontazione integrata, della rendicontazione finanziaria e dei servizi alle piccole e medie imprese.

Infine, sono stati coinvolti i rappresentanti delle imprese cioè le principali associazioni di categoria di quei paesi maggiormente popolati da piccole e medie imprese, in particolare *Confindustria*<sup>247</sup> per l'Italia, la *Camera di Commercio Federale Austriaca*<sup>248</sup> per l'Austria, l'*Associazione Nazionale dell'Artigianato Tedesco*<sup>249</sup> per la Germania, oltre all'associazione che le rappresenta tutte a livello europeo, l'*Associazione Europea degli Artigiani, delle Piccole e le Medie Imprese*<sup>250</sup> (UEAPME).

---

<sup>243</sup> CSR Europe, [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org).

<sup>244</sup> Avanzi, [www.avanzi.org](http://www.avanzi.org).

<sup>245</sup> Fédération des Experts Comptables Européens, [www.fee.be](http://www.fee.be).

<sup>246</sup> International Federation of Accountants, [www.ifac.org](http://www.ifac.org).

<sup>247</sup> Confindustria, [www.confindustria.it](http://www.confindustria.it).

<sup>248</sup> Austrian Federal Economic Chamber, [www.wko.at](http://www.wko.at).

<sup>249</sup> German Confederation of Skilled Crafts, [www.zdh.de](http://www.zdh.de).

<sup>250</sup> European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises, [www.ueapme.com](http://www.ueapme.com).

L'intervista è stata strutturata in 10 domande di varia tipologia: alcune a formato chiuso con scelta multipla e con una sola risposta consentita, le altre in formato aperto. Le domande a scelta multipla, quando si trattava di un elenco di elementi, prevedevano l'alternativa "altro" con obbligo di specifica. Inoltre è stato inserito l'obbligo di risposta a tutte le domande. L'intervista è stata creata in formato elettronico e sottomessa via e-mail ai diversi intervistati con un ampio margine di tempo per fornire una risposta.

L'intervista inizia riportando la definizione di rendicontazione integrata fornita dall'IIRC nel *discussion paper* come riferimento per l'intervistato. La prima parte dell'intervista tratta più in generale della considerazione, da parte delle piccole e medie imprese, delle problematiche relative alla sostenibilità e del loro rapporto con le informazioni ESG (sociale, ambientale e governance), cioè se l'intervistato ritiene che le PMI includano questo tipo di considerazioni nel loro business riflettendolo poi nella comunicazione e quali siano gli utenti interessati a tali informazioni nelle PMI. Dopo questa prima parte generale si passa più specificatamente alla valutazione dell'applicabilità della rendicontazione integrata e relativo framework alle PMI, considerando quali potrebbero essere le determinanti di uno scostamento dalla piena applicabilità, poi vengono in dettaglio considerati i principi guida ed i contenuti, le difficoltà di applicazione e le opportunità. Infine si è richiesto di ipotizzare le possibili azioni future al fine di iniziare le PMI alla rendicontazione integrata. L'intervista completa è fornita nell'appendice A.

A seguire si forniscono una descrizione trasversale delle risposte per ognuna delle domande e una discussione generale dei risultati per categoria o per specifici stakeholder.

Gli enti che hanno fornito una risposta completa all'intervista sono 13, mentre 2 hanno fornito una risposta via e-mail rimandando ad ulteriore documentazione la cui trattazione verrà inclusa nella discussione dei risultati per categoria.

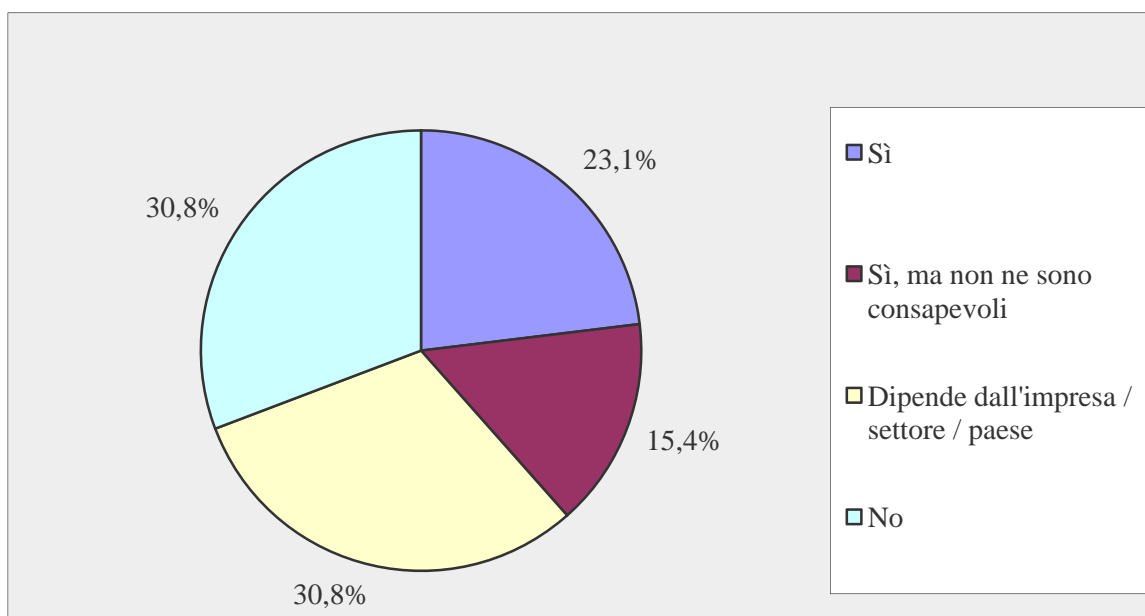
## *Risultati*

### Domanda 1. C'è una matura consapevolezza tra le PMI circa le problematiche relative alla sostenibilità?

La domanda sulla maturità delle piccole medie imprese rispetto ai temi della sostenibilità è stata formulata in modo aperto tuttavia sono emerse quattro distinte linee di pensiero da parte degli stakeholder come mostra la figura 7. Coloro che senza dubbio ritengono che il settore delle PMI abbia raggiunto una coscienza responsabile sono il 23,1%. Secondo questi la sostenibilità è una priorità importante per tante imprese consapevoli che la performance di sostenibilità si traduca in

performance economiche di successo e supportate da una forte cultura a favore della CSR derivante soprattutto dai datori di lavoro che sono anche i proprietari. A questi si aggiunge un altro 15,4% che sostiene che molte imprese praticano attività sostenibili ma senza etichettarle come tali. Il 30% afferma invece che non è possibile generalizzare e che la situazione è piuttosto variabile tra la popolazione delle PMI e che questo dipende dalla dimensione, dal settore, dal paese e dalla regione. Infine, un altro 30% si dichiara invece negativo sulla considerazione e gestione attiva della sostenibilità da parte delle PMI, mentre quelle imprese che la praticano sono ancora alla ricerca di misure di efficienza, di conseguenza la rendicontazione integrata sarebbe in ogni caso un pensiero ancora molto lontano.

Figura 7: C'è una matura consapevolezza tra le PMI circa le problematiche relative alla sostenibilità?



Domanda 2. Le PMI dovrebbero includere considerazioni di tipo ESG nella loro strategia di business al fine di accrescere la creazione di valore e di conseguenza riflettere questo approccio nella comunicazione?

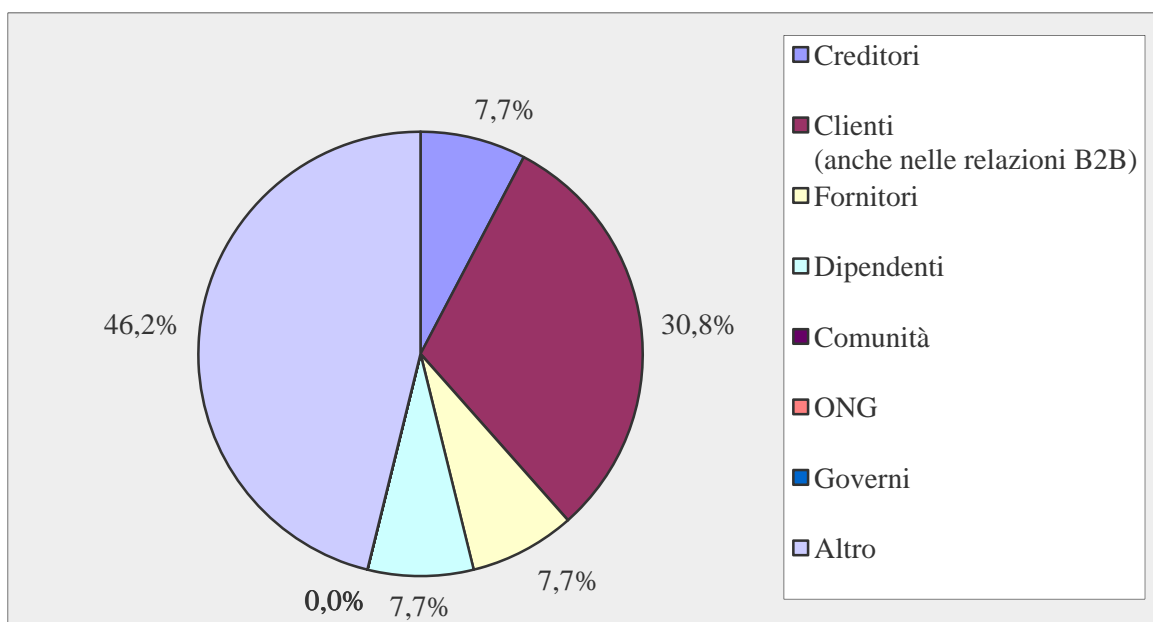
Le risposte sono positive all'unanimità in quanto si considera che le PMI abbiano un ruolo importante ed un impatto enorme sulla società e l'ambiente, quindi è assolutamente necessario integrare nel business e nella strategia gli aspetti ESG, allo stesso modo di tutti quei fattori che influenzano la performance al fine di sopravvivere e crescere nel futuro. Essendo però le imprese molto diverse tra loro il grado di integrazione e coinvolgimento a cui possono tendere è diverso e soprattutto è diverso il modo in cui le PMI comunicano le loro attività. Indubbiamente, l'abilità di

un'organizzazione di relazionare in modo coerente e attendibile è di grande valore oggi ma le modalità attraverso cui le PMI comunicano le loro attività sono molto diverse da quelle delle grandi imprese, tuttavia allo stesso modo importanti. Infatti Luc Hendrickx di UEAPME ci tiene a sottolineare che la *disclosure* non è sinonimo di rendicontazione. Il rappresentante delle PMI tedesche ha evidenziato che l'eventuale aggiunta di complessità non sarebbe ben accolta. Inoltre si riconosce che la comunicazione di fattori sociali e ambientali da parte delle PMI dovrebbe migliorare.

### Domanda 3. Quale sarebbe il pubblico principale delle informazioni ESG nelle PMI?

Come mostra la figura 8, una larga fetta degli intervistati, il 30,8%, asserisce che il gruppo di stakeholder maggiormente interessato alle informazioni di carattere sociale, ambientale e sulla governance nelle PMI è quello dei clienti anche nelle relazioni *business to business*. È il caso delle piccole e medie imprese il cui lavoro, per la gran parte, deriva dal loro coinvolgimento nelle catene di fornitura delle grandi imprese. Queste ultime sono spesso tenute a controllare che anche le loro catene rispondano ai requisiti di sostenibilità che le riguardano direttamente. Al secondo posto, a pari merito, sono stati indicati i dipendenti, i creditori e i fornitori come target per la rendicontazione di sostenibilità. Tali dati confermano che clienti e dipendenti rimangono tra gli stakeholder più influenti per le PMI. Quasi la metà degli intervistati non ha potuto esprimere una preferenza. Alcuni di questi dichiarano che il pubblico dipende dal business specifico nel quale l'impresa opera o dalla specifica situazione.

Figura 8: Quale sarebbe il pubblico principale delle informazioni ESG nelle PMI?

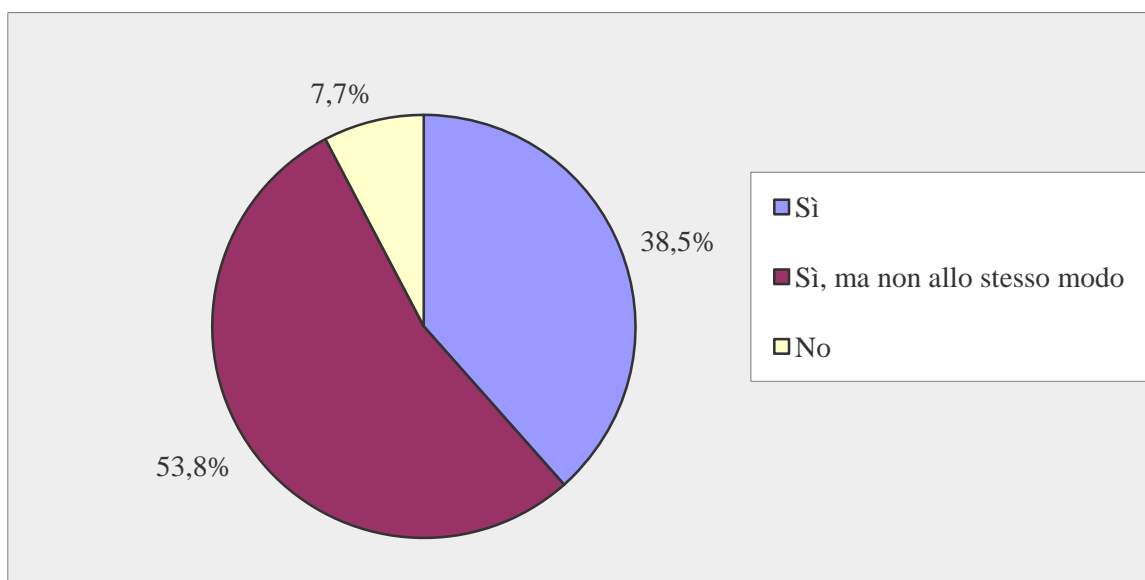


Domanda 4. I concetti alla base della Rendicontazione Integrata sono applicabili allo stesso modo alle PMI?

Le risposte alla quarta domanda sulla generale applicabilità di un reporting integrato alle piccole e medie imprese dimostrano positività e fiducia. Infatti come mostra la figura 9, il 38,5% sostiene che il concetto è direttamente applicabile alle PMI, mentre il 53,8% lo considera applicabile ma non esattamente allo stesso modo. Conferma quindi la necessità di un adattamento alle specificità delle imprese più piccole.

Solo uno tra gli intervistati, il rappresentante delle imprese tedesche, si dichiara negativo. Dichiarazione frutto di un probabile scetticismo diffuso tra le PMI relativamente a qualsiasi forma di rendicontazione come verrà discusso nel prossimo paragrafo.

Figura 9: I concetti alla base della Rendicontazione Integrata sono applicabili allo stesso modo alle PMI?

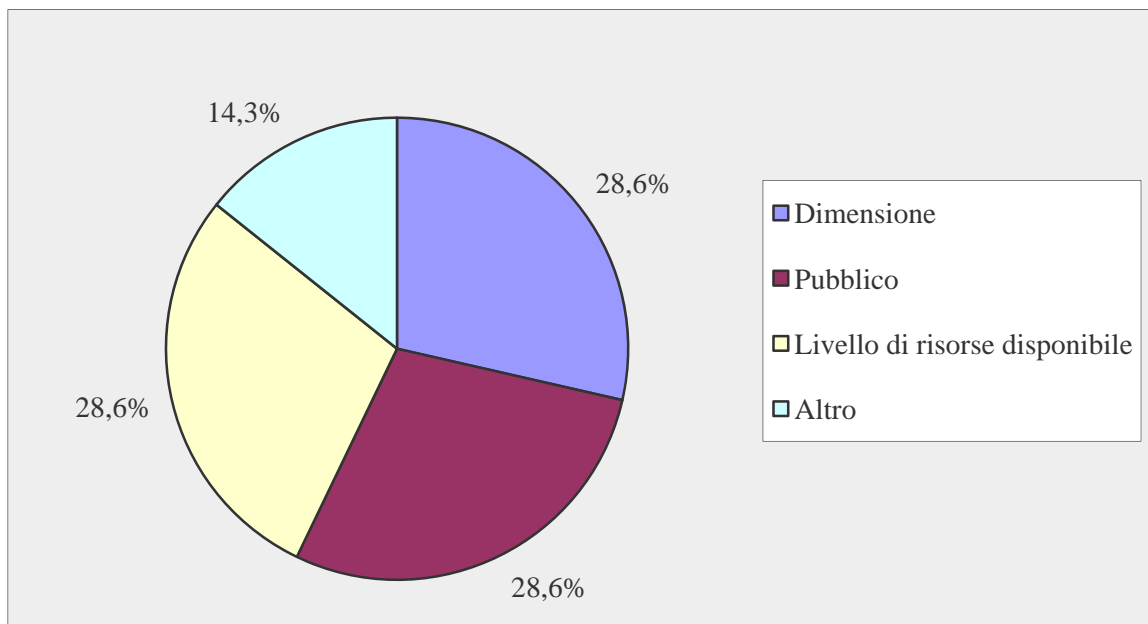


Domanda 5. Se i concetti alla base della Rendicontazione Integrata sono applicabili alle PMI ma non allo stesso modo a tutti i tipi di organizzazioni, l'applicazione necessita di essere adattata secondo quale aspetto dell'organizzazione [seleziona il più importante]:

È stato chiesto agli intervistati di indicare il fattore più importante sulla base del quale si deve adattare il framework. Come indicato nella figura 10, di quel 53,8% che alla domanda precedente aveva risposto che il framework è utilizzabile ma non allo stesso modo, gli intervistati si sono equamente distribuiti sui tre fattori: dimensione, pubblico e risorse disponibili. Luc Hendrickx di UEAPME ha risposto che il framework deve essere adattato ad una combinazione dei tre fattori in quanto considerati tutti equamente importanti. Inoltre suggerisce l'applicazione del principio

“*think small first principle*” cioè quel principio che richiede la considerazione della piccola e media impresa sin dal principio nella definizione del framework.

Figura 10: Se i concetti alla base della Rendicontazione Integrata sono applicabili alle PMI ma non allo stesso modo a tutti i tipi di organizzazioni, l'applicazione necessita di essere adattata secondo quale aspetto dell'organizzazione [seleziona il più importante]



Domanda 6. I principi guida alla base della preparazione del Rendiconto Integrato sono focus strategico, connettività delle informazioni, orientamento al futuro, comprensione e inclusività degli stakeholder, sinteticità, attendibilità e *materiality*. Questi forniscono un forte fondamento nella preparazione del Rendiconto Integrato per le PMI? Ci sono altri principi guida che dovrebbero essere considerati per le PMI?

Con la sesta domanda si entra nel cuore del framework. Il 70% degli intervistati ha confermato che gli stessi principi guida costituiscono un forte fondamento anche per le piccole e medie imprese e che non ci sono altri principi da considerare specifici per le PMI perché, un intervistato ha specificato, l'implementazione di tali principi da parte di tutte le imprese risulterà differente non solo per la dimensione, ma anche in base alla localizzazione, al settore, ecc. In ogni caso i principi guida devono essere tradotti in un linguaggio comprensibile anche a quelle imprese che magari non hanno l'esperienza o la formazione che permette loro di comprenderli immediatamente.



Domanda 7. Gli elementi chiave relativi al contenuto che un Rendiconto Integrato dovrebbe includere sono: visione d'insieme sull'organizzazione e il modello di business, contesto operativo, obiettivi strategici e strategie, governance e remunerazione, performance, prospettive future. Questi elementi sono importanti per le PMI tanto quanto per le imprese più grandi? Ci sono elementi che sono più importanti rispetto ad altri per le PMI? Ci sono altri elementi che dovrebbero essere considerati per le PMI?

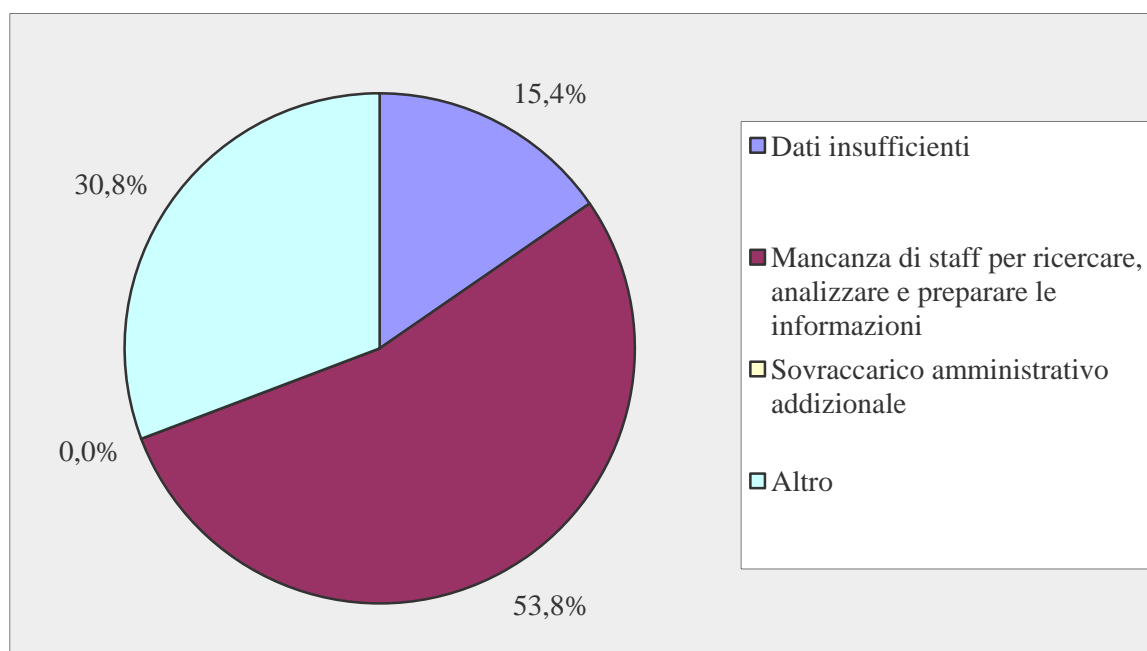
Anche per gli elementi di contenuto la maggior parte degli intervistati ritiene che siano altrettanto importanti per le PMI tanto che per le imprese più grandi tuttavia il grado di dettaglio del rendiconto alla fine varierà sulla base del tipo e della complessità del business, oltre che in base al settore e alla regione. Tra quelli meno d'accordo si sottolinea che alcuni degli elementi costituiscono informazioni private che le PMI non dovrebbero essere tenute a dichiarare. Per esempio dichiarare il proprio modello di business renderebbe l'impresa più vulnerabile ai concorrenti. Inoltre i contenuti di cui si occupa la PMI dovrebbero essere meno strategici e più operativi.

Per quanto riguarda l'importanza degli elementi, risultano più importanti la performance, le prospettive future, il modello di business e, la nuova entrata, rischi e opportunità. Invece la remunerazione è segnalata come meno importante.

Domanda 8. Quali sarebbero i costi e le difficoltà principali che le PMI incontrerebbero nella produzione di un Rendiconto Integrato?

Le difficoltà principali che le piccole e medie imprese incontrerebbero nella redazione di un Rendiconto Integrato si riferiscono alla mancanza di staff per ricercare, analizzare e preparare le informazioni per il 53,8% degli intervistati. Mentre il 15,4% ritiene che le problematiche derivino dall'insufficienza di dati. Il 30,8% ha indicato tutti e tre gli elementi, mancanza di staff, dati insufficienti e sovraccarico amministrativo addizionale, come ostacoli alla preparazione di un report integrato. Altri hanno segnalato la mancanza di *integrated thinking* che collegherebbe considerazioni relative alla strategia e al modello di business, ai rischi e alle opportunità della sostenibilità. La figura 11 mostra i suddetti risultati.

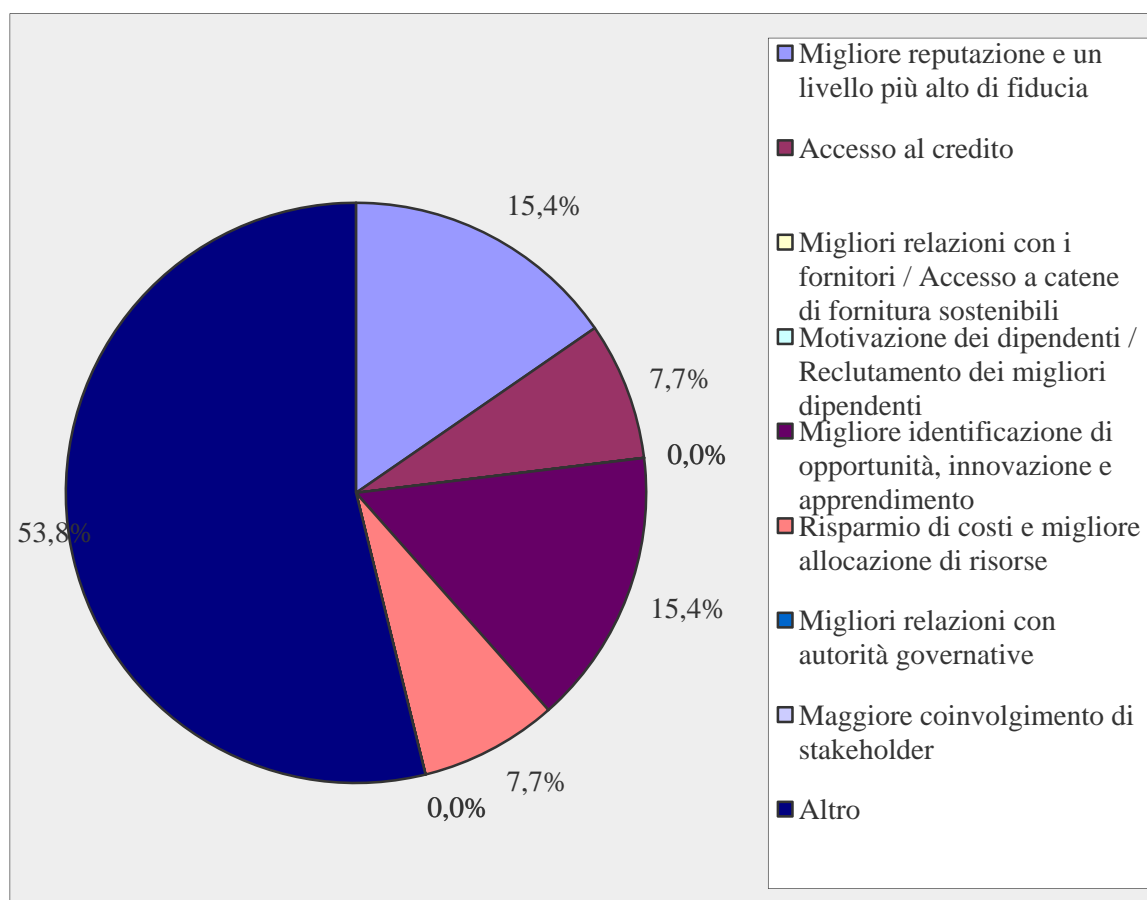
Figura 11: Quali sarebbero i costi e le difficoltà principali che le PMI incontrerebbero nella produzione di un Rendiconto Integrato?



Domanda 9. Quali sarebbero i benefici principali che le PMI dovrebbero considerare per produrre un Rendiconto Integrato?

Non c'è una netta maggioranza che emerge quando si è trattato di indicare i driver per la produzione di un bilancio integrato. La preferenza è ricaduta, in primis, a pari merito sulla “migliore indicazione di opportunità, innovazione, apprendimento” e “migliore reputazione e livello più alto di fiducia”. A seguire, accesso al credito e risparmio di costi grazie anche alla migliore allocazione di risorse. Tra la maggioranza che ha risposto “altro” diversi hanno indicato che i benefici dipendono dalla concreta situazione dell'impresa, dal business, dal settore o la locazione infatti i driver possono essere diversi. Altri hanno risposto indicando l'accesso al capitale, le relazioni b2b e con gli investitori, dimostrare la storia di creazione del valore dell'impresa che a sua volta aiuterà a promuovere una migliore allocazione delle risorse.

Figura 12: Quali sarebbero i benefici principali che le PMI dovrebbero considerare per produrre un Rendiconto Integrato?



Domanda 10. Quali sono i prossimi passi da compiere al fine di rendere le PMI più consapevoli dei benefici provenienti dalla Rendicontazione Integrata?

Dato che un'impresa, al fine di implementare certe misure, deve aver ben chiaro quali siano i benefici che derivano dall'adozione di tali misure e, molto spesso, le piccole e medie imprese, a causa di una cultura sulla rendicontazione ancora inadeguata, mancano di questo pezzo, allora si è chiesto agli intervistati quali potrebbero essere le future azioni da compiere per fare in modo che le PMI siano più consapevoli dei benefici provenienti dalla rendicontazione integrata. Le risposte sono state delle più svariate.

Prima di tutto occorre prendere a riferimento le *best practice*, quindi individuare dei casi di successo o semplicemente dei casi di PMI che già producono un bilancio integrato e promuoverli al più vasto pubblico possibile creando contatto tra le PMI e le *best practice*. A tal fine i professionisti che forniscono servizi alle aziende potrebbero lavorare con i rappresentanti delle PMI per promuovere l'importanza della rendicontazione integrata e fornire una guida pratica. È infatti alla

praticità e alla concretezza che molti guardano quando si tratta di PMI. Si propone quindi una guida specifica per le PMI che le istruisca sui benefici, su come sia possibile applicare l'integrazione e come incorporarla nel business di ogni giorno attraverso la formazione, lo sviluppo di strumenti specifici per le PMI che faciliti l'adozione del bilancio integrato ed eventualmente studiare uno schema di applicazione pilota basato sulle PMI. Anche le catene di fornitura possono diventare il mezzo attraverso cui le imprese leader già dotate di *integrated thinking* estendono questo modo di pensare alle PMI più immature nel processo. È necessario quindi tradurre il framework in un linguaggio comprensibile che lo renda concreto e che possa aiutare a risolvere i problemi concreti delle PMI.

Sarebbe inoltre d'aiuto facilitare il dialogo con gli stakeholder; svolgere della ricerca che supporti il vantaggio competitivo guadagnato dalle imprese praticanti; comprendere meglio i bisogni informativi dei fornitori di capitali.

Un intervistato prende il problema alla radice e suggerisce che, se si considera la rendicontazione integrata come un output, il focus allora dovrebbe essere far capire alle PMI perché ha senso rendere il loro business più responsabile.

### *Discussione*

Leggendo i risultati per specifici stakeholder ne emergono i seguenti tratti.

Iniziamo dall'intervista a Paul Druckman, Direttore Generale del Consiglio Internazionale per la Rendicontazione Integrata, l'ente promotore e ideatore del framework, il quale ovviamente sostiene con forza il progetto e sottolinea come sia necessario, per il successo di un'impresa, pensare e operare in termini sostenibili con obiettivi di lungo termine ed adottare un approccio integrato che va dai processi operativi alla comunicazione. Inoltre mette in evidenza come il framework, così com'è stato pensato, è applicabile a tutte le imprese indipendentemente dalle loro dimensioni.

Anche il *Global Reporting Initiative* appoggia totalmente il framework per la rendicontazione integrata, infatti è proprio il GRI che insieme a A4S aveva organizzato l'incontro presso il *Saint James' Palace* di Londra dal quale nasce l'IIRC. L'intervistato del GRI sottolinea l'importanza delle relazioni con i clienti anche b2b e gli investitori oltre all'essenziale presenza di *integrated thinking* di cui spesso le PMI soffrono la mancanza e che bisognerebbe sviluppare affinché si realizzi una vera integrazione a livello di rendicontazione.

Altre iniziative o network sul tema della CSR per le imprese, quali A4S, CSR Europe, UN Global Compact e AVANZI, sono tutte a favore della rendicontazione integrata e considerano il framework applicabile anche alle piccole e medie imprese riconoscendo però la necessità di adattarlo alla specifica dimensione o al pubblico, costituito da clienti e dipendenti come i più importanti. Secondo tutte le suddette iniziative è la mancanza di staff preposto a cercare, analizzare e preparare le informazioni il principale ostacolo all'applicazione della rendicontazione integrata.

Nel gruppo degli esperti contabili risulta evidente la consapevolezza sulla diversità e specificità delle PMI rispetto alle grandi imprese. Infatti sono tutti positivi sull'importanza del riconoscimento dei temi di sostenibilità nel business e nella comunicazione delle PMI pur riconoscendone la necessità di adattarli al livello di risorse disponibile nelle specifiche imprese e al pubblico interessato, costituito principalmente da coloro che forniscono i capitali quindi creditori, investitori e azionisti. Di conseguenza uno dei principali benefici riconosciuto dagli esperti contabili è l'accesso al credito e al capitale.

Veniamo ora a quelli più direttamente interessati, i rappresentanti delle imprese, che sono anche quelli più scettici. L'Associazione dell'Artigianato Tedesco conferma che le problematiche inerenti la sostenibilità siano un elemento *core* dell'imprenditoria nel settore degli artigiani qualificati (PMI) in Germania. Tuttavia, tutte le misure a favore della sostenibilità, qualora dovessero creare complessità addizionali, non saranno benvenute. Inoltre dichiara che i sistemi di rendicontazione integrata internazionale non rispondono alle necessità delle piccole imprese la cui dimensione media in Germania è di 8 dipendenti. La produzione di un bilancio integrato sarebbe ostacolato dall'insufficienza di dati, dalla mancanza di personale addetto alla preparazione delle informazioni e da un sovraccarico amministrativo.

La Camera di Commercio Federale Austriaca, rappresentante l'intera comunità delle 300.000 imprese austriache (la registrazione è infatti obbligatoria), ha risposto nei seguenti termini: "la rendicontazione integrata non è attualmente un obbligo giuridico del Codice del Commercio Austriaco. Infatti la Camera di Commercio Federale Austriaca è molto critica su qualsiasi iniziativa che imponga un sovraccarico amministrativo e costi addizionali per le PMI". La reazione della Camera, partendo dal presupposto di un'obbligatorietà dello strumento, cosa di cui invece non si parla ancora, si caratterizza, almeno in parte, da scetticismo. La Camera fa poi riferimento al documento contenente la sua posizione nei confronti dell'IFRS per le PMI in cui dichiara di sostenere la responsabilità sociale d'impresa e che uno standard di rendicontazione finanziaria sta nell'interesse delle PMI attive a livello europeo ma queste non rappresentano la maggioranza. Inoltre dovrebbe sempre essere garantito un giusto equilibrio tra costi e benefici e la possibilità di rendicontare la propria performance economica dovrebbe rimanere un'opzione e non diventare un

obbligo. Aggiunge poi che in Austria, come anche in Europa, esiste un'iniziativa nazionale chiamata "Ridurre i Costi Amministrativi"<sup>251</sup> con focus sulle PMI.

Confindustria, la principale organizzazione rappresentante le imprese di produzione e servizi in Italia, in primo luogo è contraria all'approccio normativo poiché ritiene che gli obblighi comportino maggiori costi (tempo, formazione, cambio mentalità) e perché l'obbligatorietà non avrebbe l'effetto di aumentare l'impegno. L'impegno, afferma Gaia della Rocca, Delegazione Confindustria presso l'Unione Europea, deriva piuttosto da un processo di maturazione dell'azienda. Confindustria promuove l'eterogeneità perché la diversità ha un valore, quindi "*one size does not fit all*". In riferimento alla risposta alla consultazione pubblica sulla *disclosure* delle informazioni non finanziarie, Confindustria dichiara che alcune imprese desiderano comunicare solo su base volontaria quindi l'UE dovrebbe concentrare le sue azioni sulla creazione di una cultura sulla trasparenza, un fattore da considerarsi strategico e competitivo. Qualora dovesse mai essere adottato un approccio obbligatorio questo dovrebbe almeno prevedere azioni basate su dei principi generali e non su indicatori di performance. Inoltre, in merito alla promozione della rendicontazione integrata da parte della politica europea, Confindustria afferma che questa non dovrebbe essere regolata attraverso dei provvedimenti vincolanti ma piuttosto dovrebbe costituire solo un invito alle imprese. Confindustria ritiene che solo i grandi gruppi di imprese considerano la rendicontazione integrata importante.

Dall'intervista di Luc Hendricks dell'Associazione Europea degli Artigiani, delle Piccole e le Medie Imprese (UEAPME), traspare finalmente un grado maggiore di apertura e positività in merito alla rendicontazione integrata. Dalla risposta emergono tre temi principali.

- Le PMI producono già molta *disclosure* sui temi della sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa ma la *disclosure* non è la stessa cosa della rendicontazione. Infatti la comunicazione delle PMI avviene attraverso modalità più informali.

- Il grado di coinvolgimento delle PMI nella CSR, il pubblico interessato alla CSR nelle PMI e i benefici che deriverebbero dall'applicazione di una rendicontazione integrata variano poiché dipendono dalla particolare situazione della PMI, dal settore, dal paese e dal tipo di impresa.

- Il concetto di rendicontazione integrata è applicabile alle PMI a condizione però che il framework nei principi guida e nei contenuti venga tradotto in un linguaggio comprensibile per le PMI ed adattato alla dimensione, al pubblico e al livello di risorse disponibili delle PMI. È necessaria l'applicazione del principio "*think small first*".

Dall'indagine emergono infine alcune ulteriori considerazioni generali che possiamo riassumere nei punti seguenti:

---

<sup>251</sup> Reducing Administrative Burdens for Businesses, [www.verwaltungskostensenken.at/](http://www.verwaltungskostensenken.at/).

- In generale l'opinione sull'applicabilità della rendicontazione per le PMI è positiva. Rimane tuttavia la distanza da parte diretta dei rappresentanti delle PMI per la paura che i costi per le PMI superino i benefici e che quindi non ci sia la convenienza, soprattutto in questo clima post crisi in cui le imprese devono guardare alla sopravvivenza. Inoltre i rappresentanti delle PMI, nel fare queste considerazioni, tendono a non distinguere tra piccole e medie imprese. Infatti le medie imprese, anche se in minoranza, sono imprese le cui dimensioni e giro di affari iniziano a diventare piuttosto rilevanti, alcune sono già società per azioni e soprattutto sono orientate alla crescita. Questa fetta di PMI dovrebbe avere già iniziato un percorso di rendicontazione integrata in modo da poter essere pronta alle sfide future mano a mano che cresce.

- È necessario svolgere una campagna di comunicazione per rendere tutte le PMI più consapevoli delle problematiche relative alla sostenibilità e di quali siano le attività che un'impresa può intraprendere al fine di poter essere considerata socialmente responsabile.

- È necessaria maggiore chiarezza, eventualmente corredata da esempi di *best practice* e guide specifiche, sull'applicazione del framework alle PMI e nello specifico dei suoi principi guida e contenuti.

- Il framework dovrebbe ampliare il proprio focus a tutti gli stakeholder non rimanendo quindi focalizzato sugli investitori, in quanto abbiamo visto che gli stakeholder rilevanti per le PMI sono diversi, in modo particolare i clienti, anche b2b, e i dipendenti.

- Il risultato dell'applicazione del framework sarebbe in ogni caso molto diverso tra un'impresa e l'altra in quanto le imprese sono tutte molto diverse tra loro e la specificità dipende da molti fattori, non solo la dimensione ma anche dal settore e dal paese. Sarebbe inoltre necessaria l'applicazione del principio "*think small first*", cioè quel principio che richiede la considerazione della piccola e media impresa sin dall'inizio della definizione del framework, dato che "*one size does not fit all*", cioè un unico approccio non va bene per tutte le imprese.

### 3.3.2. Un caso di rendiconto integrato tra le PMI italiane: Monnalisa SpA

Monnalisa S.p.A.<sup>252</sup> è un'impresa di medie dimensioni che è stata in grado di differenziarsi attraverso l'adozione di una politica integrata e di responsabilità sociale. Grazie ai suoi valori quali il legame con il territorio, l'ambiente di lavoro stimolante, il rispetto, l'equità e la responsabilità, Monnalisa è un'azienda leader tra le imprese della sua specie. Monnalisa rappresenta quindi una *best practice* nell'approccio alla sostenibilità e nell'adozione della rendicontazione integrata in una PMI<sup>253</sup>.

Monnalisa è un'azienda familiare nata ad Arezzo alla fine degli anni Sessanta attiva nel settore dell'abbigliamento ed accessori per bambine. Grazie al prezioso contributo di ogni collaboratore, Monnalisa ha continuato a crescere negli anni diventando un'azienda solida. Oggi fa parte di un gruppo composto da altre 5 società collegate. Nel 2006 con 58 dipendenti raggiungeva un fatturato di 21,5 milioni di Euro; nel 2008 il numero dei dipendenti è salito a 70 mentre il fatturato a 30 milioni di Euro con le esportazioni pari al 40% del fatturato. Gli ultimi dati disponibili confermano un fatturato in continua crescita: 36,5 milioni di Euro nel 2010 e 41,5 milioni di Euro nel 2011.

L'azienda è leader mondiale del mercato di fascia alta ed è presente in oltre cinquanta paesi diversi attraverso una rete distributiva costituita da negozi indipendenti, *flagship store* di proprietà e *corner* nei più esclusivi magazzini. La sua quota di mercato relativa nel 2006 era pari a 64%, in notevole crescita rispetto al 55% del 2005. L'aumento delle dimensioni e della complessità aziendale, sia dal punto di vista operativo che organizzativo, non hanno sacrificato caratteristiche quali la dimensione umana e la gestione partecipata, da sempre determinanti del suo successo.

Monnalisa ha una struttura organizzativa di forma gerarchico - funzionale, articolata nelle seguenti aree: amministrazione, commerciale, stile, produzione e centro elaborazione dati. L'azienda esternalizza le fasi di trasformazione della materia prima in prodotto finito presso i "façonisti", dei piccoli laboratori localizzati soprattutto nell'Italia centrale. Rimangono invece centralizzate le fasi considerate *core* quali, ad esempio, la creazione ed ideazione della collezione, la preparazione dei prototipi, l'industrializzazione del progetto stilistico, il supporto ed il controllo della rete commerciale esterna, il controllo qualità dei capi finiti.

La missione di Monnalisa si identifica nel motto "creare valore e valori nel tempo" attraverso dei prodotti di qualità e all'insegna della moda sui quali clienti e consumatori si riconoscono; un servizio flessibile, affidabile e personalizzato; un ambiente di lavoro dinamico e sfidante per i collaboratori; una relazione proficua e continua con i fornitori; una realtà aziendale sostenibile per il territorio. L'obiettivo è quello di portare a compimento la seguente visione:

---

<sup>252</sup> Monnalisa S.p.A., [www.monnalisa.eu](http://www.monnalisa.eu).

<sup>253</sup> CSR Manager Network Italia, *Piccole e Medie Imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione*, Rapporto di ricerca a cura di Mario Molteni e Alessandra Todisco, 2007.



“eccellere in innovazione, creatività e praticità d’uso per conquistare nuovi mercati; stimolare all’interno una managerialità diffusa per affrontare con successo le sfide della piccola e media impresa familiare; espandersi nel mondo a livello produttivo e commerciale, avendo sempre a cuore i valori aziendali e la propria identità per diffondere una cultura della responsabilità sociale”<sup>254</sup>.

Monnalisa ha sempre dimostrato un forte legame con il territorio, un rapporto continuativo con i façonisti e una grande attenzione verso le esigenze dei dipendenti. Tuttavia il passaggio da un controllo di gestione al controllo strategico è stato graduale con un affinamento continuo delle tecniche di controllo e di reporting. Al fine di assicurare dinamicità al controllo, Monnalisa ha esteso la sua prospettiva analizzando le informazioni anche in funzione dello sviluppo futuro e creando legami con la strategia e tra obiettivi e indicatori. L’impegno sul fronte CSR viene formalizzato solo a partire dal 2001 con l’implementazione del sistema di responsabilità sociale e la sua certificazione secondo la Norma SA8000. Monnalisa allarga l’ambito di valutazione dell’azienda anche al contesto sociale, in relazione ai clienti, fornitori e dipendenti. La gestione più sistematica della CSR ha il duplice obiettivo di portare a termine il percorso di certificazione della qualità dell’azienda e di razionalizzare l’impegno da sempre profuso a favore degli stakeholder. Il suo percorso di responsabilità sociale d’impresa è segnato dalle seguenti tappe.

Nel 2001 Monnalisa adotta un codice di responsabilità sociale e un documento che ne esplicita i valori a partire. Inoltre si fornisce di una “etichetta etica” che accompagna il prodotto dall’azienda al consumatore finale, raccontando brevemente l’impegno assunto sul fronte etico.

A partire dal 2002 l’azienda redige un bilancio di sostenibilità per rispondere alle aspettative del territorio, costruire capitale sociale basato sulla fiducia, comunicare all’esterno i processi di creazione di valore per i vari stakeholder, valorizzare la propria identità e cultura aziendale, favorendo la condivisione di valori, la motivazione e il senso di appartenenza.

L’anno successivo Monnalisa inizia un percorso di dialogo ed inclusione degli stakeholder attraverso il coinvolgimento dei dipendenti, façonisti, clienti e comunità locale. Per questo l’azienda è stata selezionata dalla Commissione Europea come *best practice* nell’ambito dello *stakeholder engagement*.

Nel 2005 Monnalisa sceglie di redigere un bilancio integrato per offrire ai propri stakeholder una visione completa dell’azienda, che integri una rendicontazione economica a quella socio-ambientale. La realizzazione del bilancio integrato ha previsto una reale fusione fra le due forme di rendicontazione, ovvero quella civilistico - fiscale in forma UE e quella socio-ambientale che segue le metodologie di contenuto (GBS <sup>255</sup>) e di processo (GRI). L’integrazione non consiste

---

<sup>254</sup> [portal.monnalisa.eu/](http://portal.monnalisa.eu/)

<sup>255</sup> Standard del Gruppo di studio per il Bilancio Sociale.

semplicemente nella pubblicazione simultanea delle informazioni, bensì prevede il collegamento tra obiettivi strategici e dimostra la capacità di creare e mantenere valore nel tempo, tenendo anche in considerazione i fattori di rischio esterni che influenzano l'azienda e le relazioni con gli stakeholder. L'unione del bilancio civilistico e sociale è stata frutto di un vero processo di integrazione che presuppone che le performance economiche dipendano anche dall'attenzione posta verso la sostenibilità e che non sarebbe possibile raggiungere una buona performance socio-ambientale senza delle scelte economiche responsabili. Inoltre l'approccio di Monnalisa dimostra coerenza con i valori, la mission e la vision aziendali; chiarezza, sintesi e semplicità; una comunicazione formale e strutturata; una forte sponsorship da parte del vertice aziendale; il fatto che il bilancio da strumento di informazione è diventato uno strumento di gestione. Riguardo a questo ultimo punto, l'efficace integrazione tra aspetti economici, sociali e ambientali è consentita dal fatto che essa riguarda l'intero processo di governo e controllo aziendale. È quindi un'integrazione sostanziale.

La metodologia seguita dall'azienda per realizzare un bilancio integrato ha richiesto quattro fasi di lavoro<sup>256</sup>. La prima fase consiste nell'identificazione degli indicatori su cui rendicontare, tenendo conto sia di quanto accaduto nell'anno corrente che degli impegni presi dall'azienda nell'anno precedente. La seconda fase prevede la raccolta di dati economici, socio-ambientali e sui fattori intangibili quindi capitale relazionale, umano e strutturale. Segue la fase di identificazione degli elementi di correlazione fra le performance economiche e sociali. Infine si passa alla stesura del testo inserendo, nella nota integrativa e nella relazione sulla gestione, i dati che dimostrano la commistione fra dati economici e sociali; nella performance sociale gli indicatori sugli intangibili. Il bilancio integrato si strutturava inizialmente nel seguente modo:

- Introduzione al bilancio: oltre a contenere la nota metodologica, viene delineato il profilo di Monnalisa quindi la storia e la struttura dell'azienda, l'assetto societario, la governance, la struttura produttiva, l'assetto organizzativo, le risorse immateriali, la mission e la vision, la strategia di responsabilità sociale, la definizione e il coinvolgimento degli stakeholder.

- Relazione sulla gestione: comprende l'analisi economico-finanziaria e il prospetto di calcolo e ripartizione del valore aggiunto.

- Prospetti di bilancio: stato patrimoniale e conto economico.

- Nota integrativa: contenente alcuni rimandi alla relazione sociale.

- Relazione del collegio sindacale: comprende le note che il collegio sindacale scrive in merito al bilancio in relazione alla legge.

---

<sup>256</sup> CSR Manager Network Italia, *Gli intangibili nella rendicontazione integrata nell'esperienza di una PMI: il caso Monnalisa*, 12 febbraio 2008, [www.csrmanagernetwork.it](http://www.csrmanagernetwork.it).

- Performance sociale: articolata nei capitoli Dipendenti, Clienti, Fornitori, Comunità locale.
- Performance ambientale: composta dalle politiche e dagli indicatori ambientali.

Nel bilancio del 2006 l'integrazione tra i diversi ambiti di rendicontazione ha raggiunto un grado di implementazione superiore attraverso l'eliminazione delle ripetizioni tra le diverse sezioni e l'evidenziazione dell'interdipendenza tra i risultati economici e le performance socio-ambientali. La principale innovazione consisteva nella scomposizione della rendicontazione sul "capitale intellettuale" in diversi capitali: capitale umano, capitale strutturale e capitale relazionale. Infatti per l'impresa assumono sempre più rilevanza le risorse intangibili quali le competenze delle persone, la capacità innovativa, le relazioni. Il percorso di rendicontazione degli intangibili è stato suddiviso in due fasi. Una prima fase relativa alla condivisione, comunicazione e formazione interna sul tema della rilevazione delle risorse intangibili attraverso la predisposizione di un questionario da riempire con i fattori di successo e le criticità per ogni area aziendale ed interviste faccia a faccia con i quattro Direttori e con il Direttore Generale per definire le modalità di misurazione (indicatori) dei fattori identificati tramite il questionario. Una seconda fase di sistematizzazione degli indicatori e rilevazione dei dati.

Nel 2006 viene anche costituita la Fondazione Monnalisa con l'obiettivo di inserire le donazioni aziendali nell'ambito di un progetto di aiuto che ha per oggetto la promozione di comunità responsabili e sostenibili, chiamate anche sistemi "glo-cali", luoghi in cui si valorizza la specificità territoriale pur agendo in un contesto di globalizzazione, in grado di realizzare piani di sviluppo che coniughino perfettamente crescita, sostenibilità, etica e solidarietà.

Il caso Monnalisa dimostra che anche le PMI possono dotarsi di un sistema strutturato di pianificazione e controllo utilizzando strumenti sia tradizionali che innovativi. La sistematizzazione della CSR ha consentito a Monnalisa di conseguire alcuni risultati: la crescita aziendale e il miglioramento delle performance complessive (economica, sociale e ambientale); lo sviluppo aziendale esplicitato in apprendimento organizzativo e managerializzazione; lo sviluppo da parte dei dipendenti di un forte senso di appartenenza e di condivisione dei valori dell'azienda; l'ottenimento di diversi riconoscimenti grazie alla reputazione di Monnalisa che la riconosce come un caso eccellente nell'ambito della CSR (elezione tra le *best practice* di CSR da parte della Commissione Europea nel 2002, elezione tra i finalisti al *Sodalitas Award* nel 2003, conseguimento premio Oscar di Bilancio 2006 per le PMI, ottenimento del Goodwin Award per la categoria imprese nel 2008).

L'utilizzo del web 2.0 per il coinvolgimento degli stakeholder, la lettura interattiva del bilancio integrato e la costruzione del documento nel tempo, e non solo a fine anno, rappresentano le sfide future di Monnalisa.

## Conclusioni

---

Obiettivo del presente lavoro è valutare la possibilità di estendere l'applicazione del framework sulla Rendicontazione Integrata proposto dall'IIRC alla categoria delle piccole e medie imprese, alla quale viene oggi riconosciuto un ruolo fondamentale nella crescita e nella ripresa economica, oltre che un importante impatto a livello sociale e ambientale.

Il presupposto alla base dell'argomentazione è la constatazione che il mondo sta attraversando una fase di profondo cambiamento, dovuta alla presenza di una doppia crisi: la crisi finanziaria globale, accompagnata dalla grave recessione economica, testimonianza del fatto che il libero mercato non è stato in grado di governarsi da solo, e la crisi di sostenibilità, che costituisce una minaccia alla stabilità e prosperità globali. La sostenibilità economica, sociale e ambientale, è diventata una condizione necessaria affinché le imprese possano sopravvivere e rimanere competitive nel loro futuro. La rendicontazione invece, non è solo il principale mezzo di comunicazione interna ed esterna dell'impresa, ma è anche uno strumento di gestione, controllo ed incentivazione di pratiche di business responsabili. Sostenibilità e rendicontazione sono quindi i due fili conduttori della tesi.

In una prima parte dell'elaborato si sono messi in evidenza i limiti dell'informativa tradizionale e si è descritto lo stato di avanzamento del processo di armonizzazione degli standard contabili a livello internazionale. A seguire, si è svolta un'analisi della letteratura relativa all'evoluzione del social accounting e reporting, fino ad arrivare all'attuale rendicontazione di sostenibilità, della quale si sono esaminati motivazioni, tendenze e quadri di riferimento internazionali.

Nella seconda parte è stato presentato il tema della Rendicontazione Integrata e la proposta del primo framework internazionale a sostegno della stessa ad opera dell'IIRC, dettagliato nei suoi obiettivi, principi e contenuti. Mettendo in discussione l'iniziale impostazione del framework focalizzato sul reporting delle grandi imprese e sui bisogni dei loro investitori, si è quindi indagato, nell'opinione di diversi stakeholder, se lo stesso framework potesse essere applicato anche alle PMI o se invece sarebbe necessaria una piccola deviazione in corso d'opera al fine di garantire la piena applicabilità dello schema a tutte le imprese.

In generale l'opinione sull'applicabilità della Rendicontazione Integrata per le PMI è risultata essere positiva; tuttavia è necessario riconsiderare il focus sulle grandi imprese e sui bisogni degli investitori, in quanto non adeguato alle piccole e medie imprese. Inoltre, è presente dello scetticismo tra i rappresentanti delle PMI dovuto al timore che i costi per l'implementazione della Rendicontazione Integrata superino i benefici derivanti da essa.

Si ritiene opportuno riportare alcuni suggerimenti, rilevati nelle risposte all'indagine, per la prosecuzione del lavoro del Consiglio Internazionale per la Rendicontazione Integrata.

Innanzitutto, il focus del framework non dovrebbe essere limitato alle grandi imprese, in quanto un unico schema di riferimento non può adattarsi a tutte le categorie delle imprese (*one size does not fit all*). Si suggerisce invece di adottare un approccio che considera dal principio tutte le imprese (*think all first*), che consiste nella determinazione di un set minimo di requisiti da applicare a tutte le entità, con successiva definizione di un set di requisiti aggiuntivo per le grandi imprese quotate. In alternativa si potrebbero sviluppare dei regimi di Rendicontazione Integrata diversi a seconda della tipologia di imprese con un set di principi *core* sufficientemente generici da assicurare compatibilità tra i regimi.

In secondo luogo, il framework non dovrebbe rimanere focalizzato solo sui bisogni degli investitori, ma dovrebbe invece considerare le necessità di tutti gli stakeholder. Gli stakeholder rilevanti per le PMI sono infatti diversi da quelli delle grandi imprese. Tra questi, i più importanti sono i clienti (rilevanti anche le relazioni nella catena di fornitura) e i dipendenti. Nella Rendicontazione Integrata le imprese dovrebbero avere quindi la possibilità di distinguere gli stakeholder primari da quelli secondari.

È poi necessaria maggiore chiarezza sulle modalità pratiche di applicazione del framework da parte delle PMI e, in particolare, dovrebbero essere meglio esplicitati i suoi principi guida e contenuti. Si suggerisce di corredare il framework con esempi di *best practice* e guide specifiche per le PMI che mettano in evidenza i benefici derivanti dall'adozione della Rendicontazione Integrata.

L'IIRC dovrebbe inoltre assicurare la presenza delle PMI nel Programma Pilota incoraggiando la loro partecipazione attraverso degli inviti e attraverso una riduzione delle quote di partecipazione.

Si suggerisce infine di svolgere una campagna di comunicazione rivolta alle PMI per renderle maggiormente consapevoli delle problematiche relative alla sostenibilità ed informarle su quali siano le attività che un'impresa può intraprendere al fine di poter essere considerata socialmente responsabile.

Per quanto riguarda invece le piccole e medie imprese, queste dovrebbero dare maggiore considerazione all'opportunità di comunicare in modo integrato la performance economica e la performance di sostenibilità, in funzione della ripresa dalla crisi che sta vivendo l'economia. Si consiglia di iniziare superando alcuni pregiudizi; ad esempio, la credenza che la formalizzazione soffocherebbe l'autentico entusiasmo che caratterizza le PMI è presto superata dalla flessibilità dello strumento proposto, che non impone forme e contenuti, ma è basato su dei principi. Si tratta

poi di accettare alcuni *trade-off* iniziali attraverso la consapevolezza che un approccio integrato alla sostenibilità porta dei benefici importanti nel lungo termine, unici per ogni impresa.

Al fine di incoraggiare le piccole e medie imprese ad intraprendere questo percorso, si richiama l'opportunità per esse di fare sistema in chiave territoriale, anche attraverso l'uso delle nuove tecnologie, per sfruttare il potenziale di economia di scala in termini di costo di rendicontazione e di miglioramento di immagine di tutto il settore o territorio.

Le associazioni di categoria potrebbero anch'esse svolgere un ruolo importante atto a stimolare il coinvolgimento delle PMI attraverso campagne di comunicazione e formazione. I professionisti che forniscono i propri servizi e le consulenze direttamente alle imprese, dovrebbero farsi ambasciatori dell'approccio integrato alla rendicontazione.

Infine, il rapporto con le grandi aziende nell'ambito delle catene di fornitura potrebbe diventare il mezzo attraverso cui coinvolgere le PMI nell'attività di rendicontazione, garantendo però gradualità e volontarietà all'iniziativa.

## Appendice A. Intervista “L’applicazione della Rendicontazione Integrata alle PMI”

---

Domanda 1. C'è una matura consapevolezza tra le PMI circa le problematiche relative alla sostenibilità?

Domanda 2. Le PMI dovrebbero includere considerazioni di tipo ESG nella loro strategia di business al fine di accrescere la creazione di valore e di conseguenza riflettere questo approccio nella comunicazione?

Domanda 3. Quale sarebbe il pubblico principale delle informazioni ESG nelle PMI?

- Creditori
- Clienti (anche nelle relazioni b2b)
- Fornitori
- Dipendenti
- Comunità
- ONG
- Governi
- Altro

Domanda 4. I concetti alla base della Rendicontazione Integrata sono applicabili allo stesso modo alle PMI?

- Sì
- Sì, ma non allo stesso modo
- No

Domanda 5. Se i concetti alla base della Rendicontazione Integrata sono applicabili alle PMI ma non allo stesso modo a tutti i tipi di organizzazioni, l'applicazione necessita di essere adattata secondo quale aspetto dell'organizzazione [seleziona il più importante]:

- Dimensione
- Pubblico
- Livello di risorse disponibile
- Altro

Domanda 6. I principi guida alla base della preparazione del Rendiconto Integrato sono focus strategico, connettività delle informazioni, orientamento al futuro, comprensione e inclusività degli stakeholder, sinteticità, attendibilità e *materiality*. Questi forniscono un forte fondamento nella preparazione del Rendiconto Integrato per le PMI? Ci sono altri principi guida che dovrebbero essere considerati per le PMI?

Domanda 7. Gli elementi chiave relativi al contenuto che un Rendiconto Integrato dovrebbe includere sono: visione d'insieme sull'organizzazione e il modello di business, contesto operativo, obiettivi strategici e strategie, governance e remunerazione, performance, prospettive future. Questi elementi sono importanti per le PMI tanto quanto per le imprese più grandi? Ci sono elementi che sono più importanti rispetto ad altri per le PMI? Ci sono altri elementi che dovrebbero essere considerati per le PMI?

Domanda 8. Quali sarebbero i costi e le difficoltà principali che le PMI incontrerebbero nella produzione di un Rendiconto Integrato?

- Dati insufficienti
- Mancanza di staff per ricercare, analizzare e preparare le informazioni
- Sovraccarico amministrativo addizionale
- Altro

Domanda 9. Quali sarebbero i benefici principali che le PMI dovrebbero considerare per produrre un Rendiconto Integrato?

- Migliore reputazione e un livello più alto di fiducia
- Accesso al credito
- Migliori relazioni con i fornitori / Accesso a catene di fornitura sostenibili
- Motivazione dei dipendenti / Reclutamento dei migliori dipendenti
- Migliore identificazione di opportunità, innovazione e apprendimento
- Risparmio di costi e migliore allocazione di risorse
- Migliori relazioni con autorità governative
- Maggiore coinvolgimento di stakeholder
- Altro

Domanda 10. Quali sono i prossimi passi da compiere al fine di rendere le PMI più consapevoli dei benefici provenienti dalla Rendicontazione Integrata?



## Bibliografia

---

- Adelphi, CREM B.V., SOMO, PPRC, ICLEI, Commissione Europea, *The State of Play in Sustainability Reporting in the European Union*, 2011.
- Allee, K. D., Yohn, T. L., “The Demand for Financial Statements in an Unregulated Environment: An Examination of the Production and Use of Financial Statements by Privately Held Small Businesses”, *The Accounting Review*, Vol. 84(1), pp. 1-25, 2009.
- Arnold, M., Bassen, A., Frank, R., *Integrating Sustainability Reports into Financial Statements: An Experimental Study*, 11 giugno 2012.
- Bartels, W., Iansen-Rogers, J., Kuszewski, J., *Count me in: the readers’ take on sustainability reporting*, KPMG e SustainAbility, 2008.
- Beattie, V. and Dhanani, A., “Investigating Presentation Change in U.K. Annual Reports”, *Journal of Business Communication*, Volume 45(2), pp.181-222, 2008.
- Benston, G.J., “Accounting and corporate accountability”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 7(2), pp. 87-105, 1982.
- Benston, G.J., “An analysis of the role of accounting standards for enhancing corporate governance and social responsibility”, *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 1(1), pp. 5-17, 1982.
- Bertoni, M., De Rosa, B., *The Evolution of Financial Reporting for Private Entities in the European Union*, gennaio 2010.
- Blombäck, A., Wigren, C., “Challenging the importance of size as determinant for CSR activities”, *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. 20(3), pp. 255-270, 2009.
- Bloomberg, *The Sustainability Edge, Sustainability Report 2010*, 2010.
- Bowen, H., *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper, 1953.
- Burritt, R. L., Schaltegger, S., “Sustainability accounting and reporting: fad or trend?”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 23(7), pp. 829-846, 2010.
- Burritt, R. L., Schaltegger, S., “Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders?”, *Journal of World Business*, Vol. 45, pp. 375-384, 2009.
- Canadian Business for Social Responsibility, *CSR Trends 2008*, 2008.

- Canadian Business for Social Responsibility, *Engaging Small Business in Corporate Social Responsibility. A Canadian Small Business Perspective on CSR*, ottobre 2003.
- Carrol, A. B., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *The Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497-505, 1979.
- Center for Audit Quality, *Guide to International Financial Reporting Standards*, settembre 2011.
- Collins, E., Lawrence, S., Pavlovich, K., Ryan, C., "Business networks and the uptake of sustainability practices: the case of New Zealand", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15(8-9), pp. 729-740, 2007.
- Commissione Europea, *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Single Market Act, Twelve levers to boost growth and strengthen confidence, "Working together to create new growth"*, {SEC(2011) 467 final}, Brussels, 13.4.2011, COM(2011) 206 final.
- Commissione Europea, *Comunicazione della Commissione su una semplificazione del contesto in cui operano le imprese in materia di diritto societario, contabilità e revisione contabile*, Bruxelles, 10.7.2007, COM(2007) 394 definitivo.
- Commissione Europea, *Working Document of the Commission Services (DG Internal Market). Consultation paper on the Review of the Accounting Directives*, Brussels, 26 February 2009, F3/ D(2009).
- Commissione Europea, *La nuova definizione di PMI. Guida dell'utente e modello di dichiarazione*, Pubblicazione della Direzione Generale per le Imprese e l'Industria, 2006.
- Commissione Europea, *Opportunity and Responsibility. How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do*, 2007.
- Commissione Europea, *Summary Report on the Responses Received to the Consultation paper on the Review of the Accounting Directives*, ottobre 2009.
- CSR Manager Network Italia, *Piccole e Medie Imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione*, Rapporto di ricerca a cura di Mario Molteni e Alessandra Todisco, 2007.
- Deloitte, *IFRSs and US GAAP. A pocket comparison*, luglio 2008.
- Deloitte, *Swimming in Words: Surveying Narrative Reporting in Annual Reports*, ottobre 2010.

- Dhaliwal, D., Li, O.Z., Tsang, A., Yang, G.Y., “Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting”, *The Accounting Review*, Vol.86, pp. 59-100, 2011.
- Donaldson, T., *Corporate Morality*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1982.
- DTI/BITC/IOD/BCC/Accountability, *Engaging SMEs in community and social issues*, luglio 2003.
- Eccles, R. G., Serafeim, G., “Accelerating the Adoption of Integrated Reporting”, *CSR Index 2011*, InnoVatio Publishing Ltd, 2011.
- Eccles, R. G., Serafeim, G., “The Role of the Board in Accelerating the Adoption of Integrated Reporting”, *CSR Index 2012*, InnoVatio Publishing Limited, Zurich, 2011.
- Eccles, R.G., Armbruster, K., *Integrated Reporting in the Cloud*, IESE Insight, 2011.
- Eccles, R.G., Krzus, M.P., *One Report. Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.
- Edelman, *Edelman trust barometer 2009*.
- Edwards, E.O., Bell, P.W., *The Theory and Measurement of Business Income*, University of California Press, 1961.
- Elkington, J., “Coming Clean: The rise and rise of the corporate environmental report”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 2(2), pp. 42-44, 1993.
- Elkington, J., *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford, 1997.
- Elkington, J., *The Environmental Audit: A Green Filter for Company Policies, Plants, Processes, and Products*, Worldwide Fund for Nature, London, 1990.
- Ernst & Young, *Excellence in Sustainability Reporting awards*, 2008.
- European Office of Crafts, Trades and Small and Medium sized Enterprises for Standardisation, *NORMAPME User Guide for European SMEs on ISO 26000. Guidance on Social Responsibility*, luglio 2011.
- Eurostat, Commissione europea, *Key figures on European business with a special feature on SMEs*, 2011.
- Eurostat, Commissione Europea, *SMEs were the main drivers of economic growth between 2004 and 2006*, 71/2009.

- Fassin, Y., "SMEs and the fallacy of formalising CSR", *Business Ethics: A European Review*, Vol.17(4), pp. 364-378, 2008.
- Fédération des Experts Comptables Européens, Eurosif, *Call for Action: Sustainability Disclosures in Financial Information Can Be Improved*, luglio 2009.
- Federation of European Accountants, *Environmental, Social and Governance (ESG) indicators in annual reports. An introduction to current framework*, maggio 2011.
- Financial Reporting Council, *Cutting Clutter. Combating clutter in annual reports*, Discussion Paper 2011.
- Forum for the Future, *The Five Capitals Model - a framework for sustainability*, 2008.
- Freeman, R. E., Reed, D. L., "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, 25(3), pp. 88-106, 1983.
- Freeman, R. E., Reed, D. L., "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, 25(3), pp. 88-106, 1983.
- Friedman, M., "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Time magazine*, 13 settembre, 1970.
- Global Reporting Initiative, *Small, Smart and Sustainable. Experiences of SME Reporting in Global Supply Chains*, Amsterdam, 2011.
- Global Reporting Initiative, *Year in Review 2008/2009*.
- Goss, A., Roberts, G.S., "The Impact of Corporate Social Responsibility on the Cost of Bank Loans", *Journal of Banking and Finance*, Vol. 35, pp. 1794-1810, 2011.
- Gray, R., "Social, environmental and sustainability reporting and organisational value creation?: Whose value? Whose creation?", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 19(6), pp. 793-819, 2006.
- Gray, R., "Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 35(1), pp. 47-62, 2010.
- Gray, R., "The social accounting project and Accounting Organizations and Society. Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique?", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 27(1), pp. 687-708, 2002.

- Gray, R., Bebbington, J., "Environmental accounting, managerialism and sustainability: Is the planet safe in the hands of business and accounting?", *Advances in Environmental Accounting & Management*, Vol. Iss: 1, pp.1-44, 2000.
- Gray, R., Bebbington, J., Walters, D., *Accounting for the Environment*, ACCA, London, 1993.
- Gray, R., Owen, D., Maunders, K., *Corporate Social Reporting: Accounting and accountability*, Prentice-Hall, London, 1987.
- Gray, R., *The Greening of Accountancy: The Profession after Pearce*, Certified Record Report No. 17, ACCA, London, 1990.
- Gruppo Oscar di Bilancio - Rendicontazione Integrata, *Comments on the Discussion Paper*, Italian Group – Vers. 12/13/11, [www.theiirc.org/wp-content/uploads/2012/02/Italian-IIR-Group-Italy.pdf](http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2012/02/Italian-IIR-Group-Italy.pdf).
- Guimarães-Costa, N., Cunha, M. P., *The atrium effect of website openness on the communication of corporate social responsibility*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol.15 (1), pp 43-51, 2008.
- Guthrie L., *Integrated Reporting. An evolution in corporate reporting*, presentazione all'evento sull'Integrated Reporting presso la FEE, 30 maggio 2012.
- Guthrie, J.E. and Parker, L.D., "Corporate social reporting: a rebuttal of legitimacy theory", *Accounting and Business Research*, Vol. 9(76), pp. 343-52, 1989.
- Gwilliam, D., Jackson, R. H. G., "Fair value in financial reporting: Problems and pitfalls in practice: A case study analysis of the use of fair valuation at Enron", *Accounting Forum*, Vol. 32(3), pp. 240-259, 2008.
- Heal, G., *When Principles Pay. Corporate Social Responsibility and the Bottom Line*, Columbia Business School Publishing, 2008.
- Henderson, D., "Misguided virtue - false notions of corporate social responsibility", *New Business Roundtable*, June, 2001.
- Herzig, C., Godemann, J., "Internet-supported sustainability reporting: Developments in Germany", *Management Research Review*, Vol.33 (11), pp 1064-1082, 2010.
- Herzig, C., Schaltegger, S., "Corporate Sustainability Reporting. An Overview", *Sustainability Accounting and Reporting*, Vol. 21 di Eco-Efficiency in Industry and Science, Springer, 2006.

- Hillary, R., “Environmental Management Systems and the Smaller Enterprise”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 12(6), pp. 561-569, 2004.
- Hubbard, G., “Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 19, pp. 177-191, 2009.
- Hubbard, G., *Unsustainable Reporting*, articolo presentato presso CR Debates, The Royal Institution of Great Britain, London, 2009.
- IFRS Foundation, *Who we are and what we do*, 2012.
- IFRS per le PMI, [http://eifrs.iasb.org/eifrs/sme/it/IT\\_IFRS\\_for\\_SMEs\\_2009.pdf](http://eifrs.iasb.org/eifrs/sme/it/IT_IFRS_for_SMEs_2009.pdf).
- Institute of Chartered Accountants in England and Wales, *Evolution. Changes in financial reporting and audit practice*, marzo 2009.
- Institute of Management Accountants, *The Evolution of Accountability - Sustainability Reporting for Accountants*, 2008.
- Integrated Reporting Committee of South Africa, *Framework for Integrated Reporting and the Integrated Report. Discussion Paper*, 2011.
- International Accounting Standards Board, *The Conceptual Framework for Financial Reporting*, September 2010.
- International Auditing and Assurance Standards Board, *The Evolving Nature of Financial Reporting: Disclosure and Its Audit Implications*, Discussion Paper, gennaio 2011.
- International Integrated Reporting Council, *Summary of Responses to the September 2011 Discussion Paper and Next Steps*, maggio 2012.
- Ioannou, I., Serafeim, G., *The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting*, Working Paper, Harvard Business School, 2011.
- Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *Il bilancio in format XBRL*, novembre 2009.
- Jenkins, H., “A business opportunity model of corporate social responsibility for small- and medium-sized Enterprises”, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18(1), pp. 21-36, 2009.
- Jenkins, H., “A critique of conventional CSR theory: an SME perspective”, *Journal of General Management*, Vol. 9(4), pp. 55-75, 2004.
- Jenkins, H., “Small Business Champions for Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, pp. 241-256, 2006.

- Juravle, C., Lewis, A., “Identifying impediments to SRI in Europe: a review of the practitioner and academic literature”, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 17, pp. 285-310, 2008.
- Kaplan, R., Norton, D., *The balanced scorecard*, Harvard Business School, 1992.
- Kapstein, E., “The corporate crusade”, *Foreign Affairs*, Vol. 80(5), pp. 105-110, 2001.
- Kechiche, A., Soparnot, R., “CSR within SMEs: Literature Review”, *International Business Research*, Vol. 5(7), 2012.
- Khan, T., *Financial Reporting Disclosure on the Internet: an International Perspective*, PhD thesis, novembre 2006.
- Kotler P., Lee N., *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Hoboken, New Jersey, Wiley, 2005.
- KPMG, *Integrated Reporting. Performance insight through Better Business Reporting*, Issue 1, 2011.
- KPMG, *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008*, 2008.
- KPMG, *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*, 2011.
- KPMG, Unit for Corporate Governance in Africa, Global Reporting Initiative, United Nations Environment Programme, *Carrots and Sticks - Promoting Transparency and Sustainability*, 2010.
- KPMG, United Nations Environment Programme, *Carrots and Sticks for Starters*, 2006.
- Kusyk, S.M., Lozano, J.M., "SME social performance: a four-cell typology of key drivers and barriers on social issues and their implications for stakeholder theory", *Corporate Governance*, Vol. 7(4), pp. 502-515, 2007.
- Labelle, F., Saint Pierre, J., *Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable*, 10ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-29 Octobre 2010, Bordeaux, France.
- Lamberton, G., “Sustainability accounting - A brief history and conceptual framework”, *Accounting Forum*, 29(1), pp. 7-26, 2005.
- Lamberton, G., “Sustainability Accounting - A brief history and conceptual framework”, *Accounting Forum*, Vol. 29, pp. 7-26, 2005.
- Le ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie, *Grenelle 2 Law*, décembre 2010, [www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Grenelle\\_Loi-2\\_GB\\_.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Grenelle_Loi-2_GB_.pdf).

- Lee, M. P., "A Review of the theories of Corporate Social Responsibility: its Evolutionary Path and the Road Ahead", *International Journal of Management Review*, Vol. 10(1), pp. 53-73, 2007.
- Lepoutre, J., & Heene, A., "Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review", *Journal of Business Ethics*, Vol. 67(3), pp. 257-273, 2006.
- Litan, E.R., Wilson, P., *Corporate Disclosure in the Internet Age*, The Financial Times, 24 maggio 2000.
- Luetkenhorst, W., "Corporate social responsibility and the development agenda: the case for actively involving small and medium enterprises", *Intereconomics*, Vol. 39(3), pp. 157-166, 2004.
- Mammatt, J., *Integrated Sustainability Reporting and Assurance*, Paper for CIS Corporate Governance Conference on 10 to 11 September 2009.
- Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., Walsh, J. P., *Does it Pay to Be good? A Meta-Analysis and Redirection of Research on the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance*, Working paper, Harvard University, 2007.
- Mathews, M.R., "Twenty-five years of social and environmental accounting research: Is there a silver jubilee to celebrate?", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 10(4), pp. 481-531, 1997.
- Mathews, M.R., Perera, M.H.B., *Accounting Theory and Development*, Thomas Nelson Australia, Melbourne, 1995.
- Mathews, M.R., *Socially Responsible Accounting*, Chapman and Hall, London, 1993.
- Maunder, K., Burritt, R. L., "Accounting and ecological crisis", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 4(3), pp. 9-26, 1991.
- McKnight, L., Solomon, R.J., Gerovac, B., Carver, D., Johnson, C., Gingold, D. & Reagle, J., *Information Security for Electronic Commerce on the Internet: The need for a new policy and new research presented at MIT workshop on Internet Economics*, The Journal of Electronic Publishing, vol. 2, no. 1, 1995.
- Mook, L., "Integrating and Reporting an Organisation's Economic, Social and Environmental Performance", *Sustainability Accounting and Reporting*, Vol. 21 di Eco-Efficiency in Industry and Science, Springer, 2006.
- Moon, J., *In Good Companies? A Critical Evaluation of the Corporate Social Performance - Corporate Financial Performance Link*, Working Paper, University of Pennsylvania, 2007.



- Nagypal, N.C., *Corporate Social Responsibility among small and medium-size companies*, Budapest University of Technology and Economics, Department of Environmental Economics, 2008.
- Nielsen, A. E., Thomsen, C., "CSR communication in small and medium-sized enterprises: A study of the attitudes and beliefs of middle managers", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 14(2), pp. 176-189, 2009.
- Ocean Tomo, *Ocean Tomo's Intangible Asset Market Value Study*, 2010.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., Rynes, S. L., "Corporate social and financial performance: A meta-analysis", *Organization Studies*, Vol. 24, pp. 403-441, 2003.
- Owen, D., "Emerging issues in sustainability reporting", *Business Strategy and Environment*, Vol. 15, pp. 217-218, 2006.
- Pearce, D., Markandya, A., Barbier, E.B., *Blueprint for a Green Economy*, Earthscan Publications., London, 1989.
- Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A., "CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy", *Journal of Business Ethics*, Vol. 74(3), pp. 285-300, 2007.
- Piechocki, M., Servais, O., "The Role of XBRL and IFRS in Integrated Reporting", *The Landscape of Integrated Reporting. Reflections and Next Steps*, Harvard Business School, Boston, 2010.
- Piermattei, L., Ventrone, F., "Dall'Integrated Reporting all'Integrated Management", *Harvard Business Review Italia*, n. 11, Novembre 2001.
- Porter, M. E., Kramer, M. R., "Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Vol.84(12), pp. 78-92, 2006.
- Preston, L. E., "Corporation and society: the search for a paradigm", *Journal of Economic Literature*, Vol. 13, pp. 434-453, 1975.
- Quarta direttiva del Consiglio, del 25 luglio 1978, basata sull'articolo 54, paragrafo 3, lettera g), del trattato e relativa ai conti annuali di taluni tipi di società (78/660/CEE).
- Rayman, R. A., "Fair value accounting and the present value fallacy: The need for an alternative conceptual framework", *British Accounting Review*, Vol. 39(3), pp. 211-225, 2007.
- Revell, A., Blackburn, R., "The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK's construction and restaurant sectors", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 16(6), pp. 404-420, 2007.

- Roberts, R.W., “Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application Of Stakeholder Theory”, *Accounting Organizations and Society*, Vol. 17(6), pp. 595-612, 1992.
- Russo, A., Tencati, A., “Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms”, *Journal of Business Ethics*, Vol.85(2), pp. 339-353, 2009.
- Schaltegger, S., Bennett, M., Burritt, R., “Sustainability Accounting and Reporting: Development, Linkages and Reflection”, *Sustainability Accounting and Reporting*, Vol. 21 di Eco-Efficiency in Industry and Science, Springer, 2006.
- Schaltegger, S., Wagner, M., “Managing Sustainability Performance Measurement and Reporting in an Integrated Manner”, *Sustainability Accounting and Reporting*, Vol. 21 di Eco-Efficiency in Industry and Science, Springer, 2006.
- Seglin, J., “The Right Thing. Will more rules yield better corporate behavior?”, *The New York Times*, 17 novembre 2002.
- Settima direttiva del Consiglio, del 13 giugno 1983, basata sull'articolo 54, paragrafo 3, lettera g), del trattato e relativa ai conti consolidati (83/349/CEE).
- Small and Medium Practices Committee of the International Federation of Accountants, *The IIRC's Discussion Paper*, 5 dicembre 2011, [www.theiirc.org/wp-content/uploads/2012/02/SMP-Committee-USA.pdf](http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2012/02/SMP-Committee-USA.pdf).
- Social Investment Forum, *Lettera a Mary L. Schapiro*, 21 luglio 2009, [www.ussif.org/documents/ESG\\_Letter\\_to\\_SEC.pdf](http://www.ussif.org/documents/ESG_Letter_to_SEC.pdf).
- Solstice, *Integrated reporting. Issues and implications for reporters*, agosto 2005.
- Spence, L. J., Lozano, J. F., “Communicating about ethics with small firms: experiences from the UK and Spain”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 27, pp. 43-53, 2000.
- Spence, L.J., Rutherford, R., “Small business and empirical perspectives in business ethics: editorial”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 47(1), pp. 1-5, 2003.
- Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., Ondoua Biwolé, V., “Développement durable et PME: Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement”, *Revue internationale des PME*, Vol. 20(3/4), pp. 17-42, 2007.
- Studer, S., Welford, R., Hills, P., “Engaging Hong Kong Business in environmental change: drivers and barriers”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 15, pp. 416-431, 2006.

- The International Integrated Reporting Council, *Towards Integrated Reporting. Communicating Value in the 21<sup>st</sup> Century*, Discussion Paper, settembre 2011.
- Udayasankar, K., "Corporate Social Responsibility and Firm Size", *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, pp. 167-175, 2008.
- Ullmann, A., "Data in Search of a Theory a Critical Examination of the Relationship Among Social Performance, Social Disclosure and Economic Performance", *Academy of Management Review*, pp. 540-577, 1985.
- UN Global Compact-Accenture, *A New Era of Sustainability, UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010*, 2010.
- UNCTD, *Guidance on Corporate Responsibility Indicators in Annual Reports*, 2008.
- Unerman, J., Bennett, M., "Increased Stakeholder Dialogue and the Internet: Towards Greater Corporate Accountability or Reinforcing Capitalist Hegemony?", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29 No. 7, pp. 685-707, 2004.
- UNIDO, *Responsible Trade and Market Access: Opportunities or Obstacles for SMEs in Developing Countries?*, Vienna, 2006.
- United Nations, *Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development*, 1987.
- van der Laan, S., "The Role of Theory in Explaining Motivation for Corporate Social Disclosures: Voluntary Disclosures vs Solicited Disclosures", *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, Vol. 3(4), 2009.
- Vergnano, F., "Intervista di Franco Vergnano a Robert Eccles - Aziende verso One Report", *L'Impresa*, n. 12, dicembre 2010.
- Vives, A., "Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America", *The Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 21, pp. 39-50, 2006.
- Vogel, D., *The Market for Virtue: the Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2005.
- Wanderley, LSO, Lucian, R, Farache, F, de Sousa Filho, JM, "CSR Information Disclosure on the Web: A Context-Based Approach Analyzing the Influence of Country of Origin and Industry Sector", *Journal of Business Ethics*, Vol. 82(2), pp. 369-378, 2008.

- Wartick, S. L., Cochran, P. L., "The evolution of the corporate social performance model", *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 758-769, 1985.
- Waymire, G. B., "Exchange Guidance is the Fundamental Demand for Accounting", *The Accounting Review*, Vol. 84(1), pp. 53-62, 2009.
- Willard B., *The Next Sustainability Wave*, New Society Publishers, 2005.
- World Bank Institute, *Can Small Be Responsible? The Possibilities and Challenges of Corporate Social Responsibility among Small and Medium Enterprises*, World Bank Institute, Washington, DC, 2004.
- Worthington, I., Ram, M., Boyal, H., Shah, M., "Researching the Drivers of Socially Responsible Purchasing: A Cross-National Study of Supplier Diversity Initiatives", *Journal of Business Ethics*, Vol. 79(3), pp. 319-331, 2008.
- Zott, C., Amit, R., Massa, L. *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research*, IESE Business School, Università di Navarra, Working Paper No. 862, 2010.

## Sitografia

---

Accounting for Sustainability Project, [www.accountingforsustainability.org](http://www.accountingforsustainability.org).

Austrian Federal Economic Chamber, [www.wko.at](http://www.wko.at).

Avanzi, [www.avanzi.org](http://www.avanzi.org).

Bloomberg, [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com).

BUSINESSEUROPE, [www.businesseurope.eu](http://www.businesseurope.eu).

Carbon Disclosure Project, [www.cdproject.net](http://www.cdproject.net).

Commissione Europea, Consultation on the disclosure of non-financial information,  
[www.ec.europa.eu/internal\\_market/consultations/docs/2010/non-financial\\_reporting/overview\\_en.pdf](http://www.ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2010/non-financial_reporting/overview_en.pdf).

Commissione Europea, Small Business Act for Europe,  
[www.ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act](http://www.ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act).

Confindustria, [www.confindustria.it](http://www.confindustria.it).

Connected Reporting Framework, [www.connectedreporting.accountingforsustainability.org](http://www.connectedreporting.accountingforsustainability.org).

Corporate Register Reporting Awards, [www.corporateregister.com/crra](http://www.corporateregister.com/crra).

CorporateRegister.com, [www.corporateregister.com](http://www.corporateregister.com).

CROCIS-CCIP, “Le développement durable dans les PME-PMI de la région parisienne”, Baromètre 2007,  
[www.crocis.ccip.fr](http://www.crocis.ccip.fr).

CSR Europe, [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org).

CSR Manager Network Italia, Gli intangibili nella rendicontazione integrata nell’esperienza di una  
PMI: il caso Monnalisa, 12 febbraio 2008, [www.csrmanagernetwork.it](http://www.csrmanagernetwork.it).

EUROCHAMBRES, [www.eurochambres.be](http://www.eurochambres.be).

European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises, [www.ueapme.com](http://www.ueapme.com).

Fédération des Experts Comptables Européens, [www.fee.be](http://www.fee.be).

German Confederation of Skilled Crafts, [www.zdh.de](http://www.zdh.de).

Global Reporting Initiative, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

KPMG, [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com).

IFRS, [www.ifrs.org](http://www.ifrs.org).

Institute of Directors Southern Africa, King Report of Governance for South Africa,  
[www.african.ipapercms.dk/IOD/KINGIII/kingiiireport](http://www.african.ipapercms.dk/IOD/KINGIII/kingiiireport).

International Federation of Accountants, [www.ifac.org](http://www.ifac.org).

I-Report.it, Il Report Integrato secondo Michael P. Krzus,  
[www.i-report.it/il-report-integrato-secondo-michael-p-krzus](http://www.i-report.it/il-report-integrato-secondo-michael-p-krzus).

Monnalisa S.p.A., [www.monnalisa.eu](http://www.monnalisa.eu).

Oates, T., “Jigsaw must be complete”, Sustainable Business, ottobre 2009,  
[www.content.yudu.com/A1gpi0/SustainBusSupp09/resources/14.htm](http://www.content.yudu.com/A1gpi0/SustainBusSupp09/resources/14.htm).

Oscar di Bilancio, [www.ferpi.it/ferpi/novita/ferpi\\_attivita/oscar-bilancio](http://www.ferpi.it/ferpi/novita/ferpi_attivita/oscar-bilancio).

Progetto “Networking for better Corporate Social Responsibility (CSR) advice to Small and  
Medium Sized Enterprises (SMEs)”, [www.sme-advisors-on-csr.eu](http://www.sme-advisors-on-csr.eu).

Reducing Administrative Burdens for Businesses, [www.verwaltungskostensenken.at](http://www.verwaltungskostensenken.at).

SustainAbility, [www.sustainability.com](http://www.sustainability.com).

The International Integrated Reporting Council, [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org).

United Nations Conference on Trade and Development, [www.unctad.org](http://www.unctad.org).

United Nations Global Compact, [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).

World Intellectual Capital Initiative, [www.wici-global.com/taxonomy](http://www.wici-global.com/taxonomy).