

# The MAP REPORT

## ITALIA DIGITALE

Dallo smart working alla didattica a distanza: inchiesta esclusiva sulle infrastrutture del nostro Paese e sul ruolo dell'innovazione nella fase di rilancio

ANNO 1 - n°3 | Settembre | MAGAZINE GRATUITO



## Covid Generation

Gli effetti di lockdown e restrizioni varie su atteggiamenti e stile di vita dei giovani

## AgriFoodTech

Il futuro sostenibile dell'agricoltura e dell'alimentazione raccontato da Sara Roversi

## IL CONSULENTE

# Il bilancio di sostenibilità è anche uno strumento di comunicazione

Come e perché un asettico elenco di cifre e dati può diventare un formidabile mezzo a disposizione delle aziende per raccontare a tutti gli stakeholder, in modo coinvolgente e diretto, cosa è stato fatto per il loro benessere e per l'ambiente. E con quali risultati.

di **FEDERICO ROSSI**

**P**rima di approfondire il tema della rendicontazione della sostenibilità è necessario condividere un perimetro comune per il concetto di sostenibilità stesso. Fin troppo spesso oggi la sostenibilità viene sovrapposta, per non dire confusa, con i prodotti biologici o a km 0, con il bando della plastica o con il semplice utilizzo di energia generata dai pannelli fotovoltaici posizionati sul tetto di uno stabilimento industriale. Tutte cose lodevoli e funzionali, per carità, ma la sostenibilità è qualcosa di più profondo.

## **La sostenibilità è un nuovo approccio al business.**

Un nuovo modo di fare impresa che integra il tradizionale fine economico (la remunerazione degli shareholder) con un obiettivo più grande, ovvero la generazione di valore condiviso con tutti gli stakeholder. Una vera e propria filosofia che non presenta solo basi etiche ma che mette a sistema la riduzione degli impatti e gli efficientamenti dei processi e dei prodotti (sostenibilità ambientale) con il "comfort" e la soddisfazione di tutti i soggetti che rientrano nell'ecosistema aziendale esteso (sostenibilità sociale). Tutto questo non solo per garantire, appunto, il benessere di tutti gli stakeholder, ma per migliorare le performance aziendali assicuran-

do *business continuity* di lungo periodo (sostenibilità economica). Per diventare valore (vantaggio competitivo, reputazione, rating finanziario, crescita culturale del comparto, eccetera) la sostenibilità deve essere comunicata.

**La comunicazione della sostenibilità** presenta numerosi elementi differenziali rispetto alla tradizionale comunicazione commerciale e di marketing e per questo richiede un approccio nuovo, specifico e verticale. **Cambiano i target:** non più solo i clienti ma il complessivo universo degli stakeholder. **Cambiano gli obiettivi:** non solo competitività e posizionamento ma anche informazione e diffusione culturale. **Cambiano gli stilemi:** non più solo "esaltazione" del prodotto e dell'azienda ma la ricerca di un equilibrio tra razionalità e creatività, tra tecnicismo ed emozione per veicolare un percorso aziendale che oltre ad essere concreto deve affondare le sue radici nell'innovazione tecnologica e organizzativa, cosa che presuppone una profonda conoscenza dei fenomeni. Dal punto di vista dei mezzi, fatti salvi gli strumenti di accountability specifici (bilanci, report, eccetera) **la comunicazione di sostenibilità non prevede strumenti di comuni-**



**cazione ad hoc.** Gli strumenti attivabili sono, sostanzialmente, quelli tipici della comunicazione aziendale (commerciale, tecnica, istituzionale, relazionale) però debitamente adattati negli utilizzi e soprattutto nei contenuti. Contenuti che non solo dovranno essere oggettivi, misurabili, confrontabili e, ovviamente, veritieri ma che dovranno essere comunicati seguendo, come già evidenziato, il bilanciamento tra aspetti apparentemente in antitesi quali creatività e razionalità, emozione e tecnicismo, informalità e formalità.

**Gli strumenti di rendicontazione** meritano una nota a parte: sono senza dubbio basilari per una misurazione oggettiva delle attività sostenibili e per la diffusione di una corretta informativa di sostenibilità ma la loro reale portata comunicativa è ancora troppo spesso sottovalutata e compressa tra gli aspetti di pura accountability. Per alcune fattispecie aziendali (imprese di interesse pubblico che abbiano, in media, durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a 500 e, alla data di chiusura del bilancio, abbiano superato 20 milioni di euro di stato patrimoniale o 40 milioni di euro di ricavi) quest'attività risulta essere obbligatoria e normata. Il quadro giuridico di

riferimento è il d. lgs. 254/2016 che, oltre a recepire la direttiva europea 2014/95, prevede che la dichiarazione di carattere non finanziario possa essere contenuta nella relazione sulla gestione o prodotta con un'apposita relazione separata. In ambo i casi, la rendicontazione dovrà evidenziare il comportamento aziendale in merito ai temi cardine della sostenibilità come quelli ambientali, sociali, economici, di sicurezza e organizzazione del lavoro, della tutela dei diritti umani, della lotta alla corruzione, delle relazioni con i territori e gli stakeholder.

**Gli standard di misurazione e rilevamento** sono altrettanto codificati. Tra quelli disponibili sicuramente quello attualmente più utilizzato è il GRI standard. Per le aziende esterne al perimetro normativo sopracitato la rendicontazione è di fatto volontaria. Questo semplifica l'attività ma allo stesso tempo, se correttamente sviluppata, costituisce ugualmente l'implementazione di un importante strumento di governance aziendale, di rafforzamento reputazionale e di sviluppo relazionale con gli stakeholder (da non sottovalutare tra questi quelli finanziari). Soprattutto per queste aziende, la realizzazione di un report di sostenibilità (anche sem-



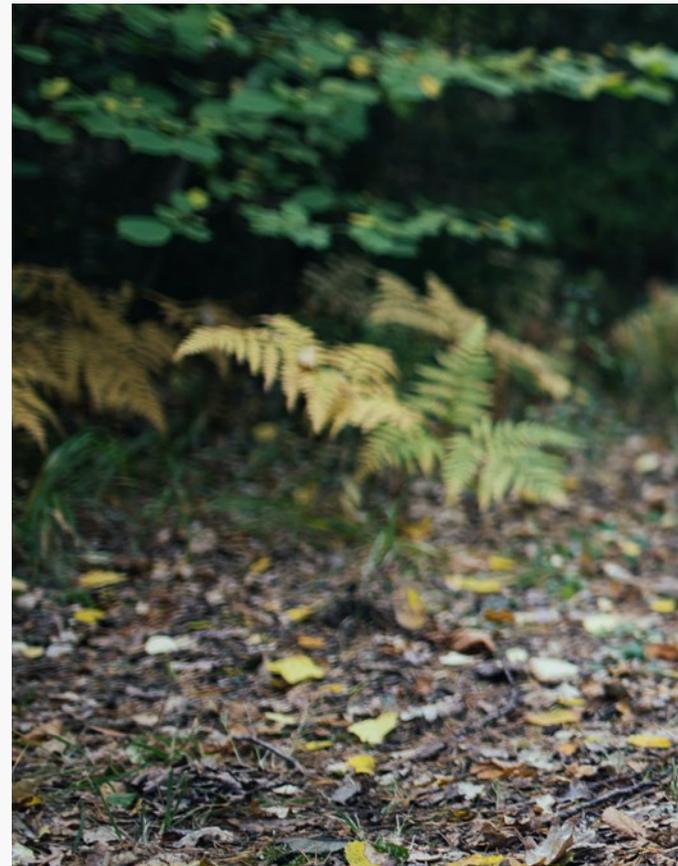
plificato) può costituire un momento strategicamente fondamentale.

**Le imprese, in molti casi, sono molto più sostenibili di quello che pensano.** Questo perché la sostenibilità rappresenta un percorso in continuo divenire che quasi mai nasce da una precisa pianificazione strategica a monte che si declina successivamente in una serie di azioni sinergiche e correlate. Molte aziende implementano attività sostenibili (progetti di efficientamento energetico, ottimizzazione delle risorse, gestione dei rifiuti, riduzione degli impatti dei processi e dei prodotti, attività sociali, sponsorizzazioni, progetti con le scuole e la collettività) per aggregazioni successive stratificate. Questo approccio tendenzialmente a silos porta appunto l'azienda a essere più sostenibile di quanto ne abbia la percezione.

**Per comunicare il proprio approccio sostenibile, l'azienda non può e non deve aspettare di avere completato il percorso** (che per sua natura sarà appunto un percorso di evoluzione continua) ma deve aprirsi, attivando un dialogo positivo con tutti i referenti, da subito e il report di sostenibilità rappresenta un ottimo momento per mettere a sistema tutte le attività realizzate. Un elemento chiave è rappresentato

dal coinvolgimento interno. Tutte le aree aziendali contribuiscono alla sostenibilità del sistema e tutte le aree aziendali hanno informazioni importanti e utili da portare in condivisione. E proprio sull'ascolto e sull'engagement, in questo caso esterno, si basa uno strumento fondamentale per la corretta strutturazione del report, ovvero quella matrice di materialità che permette di incrociare l'interesse aziendale con l'interesse dei clienti generando così una sorta di priorità nella rilevanza da dare ai contenuti. Paradossalmente in un contesto così definito, il report non rappresenta un punto di arrivo ma un punto di partenza che permetta di mettere in sinergia l'approccio tecnico (fondamentale per dare spessore ai dati e alle informazioni), l'area accountability (necessaria per sviluppare un report compliant con le normative) e l'area marketing (indispensabile per tradurre i dati in elementi fruibili da una platea di stakeholder disomogenei per competenza e interesse verso queste tematiche).

In generale, nella comunicazione di sostenibilità il rischio è di non riuscire a bilanciare in modo adeguato questi tre lati del triangolo. Nello specifico contesto della rendicontazione il rischio è che il bilancio di so-



stenibilità si appiattisca sugli aspetti di accountability, diventando di fatto un'appendice del bilancio di esercizio e perdendo quindi una grande opportunità comunicativa. All'interno dei framework analizzati c'è e deve esserci spazio per introdurre degli elementi creativi e più in generale di comunicazione che permettano di facilitare l'accesso e la leggibilità del dato e in grado allo stesso tempo di garantire il coordinamento con gli standard visuali e comunicativi utilizzati dall'azienda in altri ambiti. Quindi anche i bilanci e i report (soprattutto se non impaginati come i tradizionali e "illeggibili" bilanci di esercizio) offrono ampi spazi di evoluzione.

Aspetti come la sintesi, le scelte grafico-comunicative originali e impattanti, il ricorso a supporti iconografici illustrativi, lo storytelling del dato non devono essere interpretati come elementi che possano svilire la qualità della reportistica; devono, anzi, essere introdotti al fine di rendere il documento di facile accesso, consultazione e comprensione. In questa direzione ci viene ancora in aiuto l'attività della Comunità Europea che se da un lato incentiva, come abbiamo già visto, un sempre più ampio obbligo di rendicontazione delle

informazioni non finanziarie da un altro punto di vista spinge le aziende, con il piano di azione per la comunicazione della sostenibilità, a fornire le informazioni giuste, nella giusta forma, al momento giusto, anche attraverso l'adattamento degli obblighi di reporting, la semplificazione del processo stesso di rendicontazione e il ricorso alle nuove tecnologie.

**L'obiettivo della comunicazione della sostenibilità** – e quindi anche degli strumenti di reporting – deve essere anche quello di promuovere la diffusione attiva delle informazioni ambientali in modo che anche questi strumenti possano contribuire attivamente alla crescita culturale dell'azienda, delle filiere, dei mercati, finanche dei cittadini (quest'ultimi "tagliati fuori" dall'accessibilità e dalla comprensibilità dei bilanci puri). In questa direzione il piano di azione prevede anche lo sfruttamento di fonti di dati diverse nonché il ricorso ad approcci e a modalità comunicative differenti che agevolino il più ampio utilizzo di questi strumenti che, così, diventano sempre più strumenti di comunicazione e non più meri documenti di rendicontazione.



#### **L'OBBLIGO DI RENDICONTAZIONE NON FINANZIARIA**

A seguito della Direttiva europea n. 95/2014, recepita in Italia con il d.lgs. n. 254/2016, è diventata obbligatoria la rendicontazione non finanziaria per le aziende quotate o emittenti titoli obbligazionari di grandi dimensioni (ovvero con numero di dipendenti superiore a 500, e che abbiano un fatturato annuo superiore a 40 milioni di euro o totale dello stato patrimoniale superiore a 20 milioni di euro) e per le aziende del settore bancario-assicurativo con gli stessi criteri dimensionali. Sono poco più di 200 le aziende italiane soggette all'obbligo normativo di rendicontazione non finanziaria. Le informazioni da rendicontare rientrano in alcuni ambiti non finanziari considerati rilevanti: ambiente, comunità locale, personale, rispetto dei diritti umani, lotta alla corruzione attiva e passiva.

Fonte: Pearson Italia (Stella Gubelli)

