

ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

SAF • SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE

# Il bilancio di sostenibilità delle multiutilities: esperienze a confronto

nr. **30.** Commissione  
Bilancio Sociale

a cura di  
Francesco Randazzo, Cristiana Schena,  
Gabriele Badalotti, Eros A. Tavernar

*i quaderni*



S.A.F. FONDAZIONE

dei Dottori Commercialisti di Milano





---

# Il bilancio di sostenibilità delle multiutilities: esperienze a confronto

nr. **30.** Commissione  
Bilancio Sociale

a cura di  
Francesco Randazzo, Cristiana Schena,  
Gabriele Badalotti, Eros A. Tavernar

## I Quaderni della Scuola di Alta Formazione

### **Comitato Istituzionale:**

Diana Bracco, Marcello Fontanesi, Mario Forchetti, Giuseppe Grechi, Nicola Mastropasqua, Lorenzo Ornaghi, Carlo Palumbo, Angelo Provasoli, Guido Tabellini.

### **Comitato Scientifico:**

Giancarlo Astegiano, Giuseppe Bernoni, Pasquale Cormio, Franco Dalla Sega, Cesare De Sapia, Felice Martinelli, Guido Marzorati, Cesare Minola, Lorenzo Pozza, Patrizia Riva, Massimo Saita, Paola Saracino, Luigi Vinciguerra.

### **Comitato Editoriale:**

Claudio Badalotti, Aldo Camagni, Ciro D'Aries, Francesca Fieconi, Carlo Garbarino, Cesare Gerla, Francesco Novelli, Patrizia Riva, Gian Battista Stoppani, Alessandra Tami, Dario Velo, Cesare Zafarana.

### **Commissione Bilancio Sociale:**

*Delegato del Consiglio:* Nicola Mavellia.

*Presidente della Commissione:* Francesco Randazzo.

*Componenti:* Cristiana Schena, Gabriele Badalotti, Elena Baroni, Loredana Caprioli, Ernesto Carella, Giuseppe Chiacchio, Raffaella Dall'Anese, Andrea Federico Galimberti, Antonio Navassa, Adriano Propersi, Paola Spoldi, Eros A. Tavernar.

### **Direttore Responsabile:**

Patrizia Riva

### **Segreteria:**

Elena Cattaneo  
corso Europa, 11 • 20122 Milano  
tel: 02 77731121 • fax: 02 77731173

## INDICE

Introduzione.....	5
Parte Prima: Il Bilancio di Sostenibilità .....	7
1.1 La valenza del bilancio di sostenibilità per le multiutilities .....	7
Contenuti dell’informativa di bilancio e condizioni di efficacia .....	7
Prassi e prospettive nel settore delle multiutilities.....	13
1.2 Verso un condiviso schema tipo di Bilancio di Sostenibilità delle multiutilities.....	16
1.3 Bilancio di sostenibilità: opportunità e valore.....	18
1.4 Bilancio di sostenibilità: linee guida e peculiarità nei servizi di interesse generale .....	22
1.5 Bilancio di sostenibilità: l’approccio di FederAmbiente .....	26
Parte seconda: Multiutilities, lo stato dell’arte in materia di rendicontazione .....	29
2.1 L’analisi dei bilanci di sostenibilità delle aziende multiutilities realizzata nell’ambito del “G.B.S. monitor project” .....	29
2.2 Conclusioni .....	41
Parte terza: Esperienze di rendicontazione della sostenibilità .....	43
3.1 I bilanci di sostenibilità di AEM e ASM .....	43

---

3.2	Il bilancio di sostenibilità di AMSA SpA.....	47
3.3	Rendicontazione socio-ambientale: l'esperienza di ACEA SpA.....	49
3.4	Il bilancio di sostenibilità di Iride SpA.....	57
3.5	Il bilancio di sostenibilità di ASA SpA.....	59
3.6	Il bilancio di sostenibilità del Gruppo Hera.....	64
	Conclusioni.....	69
	Riferimenti bibliografici .....	71
	Bibliografia sul tema della Corporate Social Responsibility e rendicontazione.....	71
	Links utili.....	73

## INTRODUZIONE<sup>(\*)</sup>

La rendicontazione della sostenibilità e delle responsabilità sociale di impresa, comunicata attraverso la redazione di bilanci di sostenibilità, sociali e sociali-ambientali, è una prassi che negli ultimi vent'anni ha avuto un crescendo di diffusione.

Il fenomeno è da ricondursi sia ad una maggiore sensibilità delle imprese nel controllare gli impatti sociali e ambientali generati dalle loro attività sia, per quanto riguarda l'Europa, agli effetti dell'attività della Commissione Europea con il Libro Verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese" e la Comunicazione "Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile".

Nel nostro paese la diffusione dei bilanci di sostenibilità e sociali è in forte crescita anche se il fenomeno riguarda ancora imprese per lo più di grandi dimensioni e che operano in settori in cui reputazione e attenzione per l'ambiente rappresentano importanti asset strategici.

La Commissione Bilancio Sociale, nel suo secondo anno di attività, si è dedicata ad approfondire lo studio di un particolare settore, quello delle aziende multi utilities, che, in tema di rendicontazione della sostenibilità, presenta importanti best practices. L'obiettivo della Commissione è ambizioso: definire delle guidelines che possano essere di aiuto alle imprese di questo settore che non abbiano ancora intrapreso la strada della rendicontazione.

Il progetto è stato avviato con la realizzazione del convegno "Bilancio di sostenibilità delle multiutilities" tenutosi il 25 novembre 2008 a Milano presso la Casa dell'Energia, nel quale sono stati invitati a relazionare dirigenti delle Autorità Regolatorie e delle Federazioni del settore, esperti

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Gabriele Badalotti, Segretario del GBS – Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale.

di Università ed Enti di ricerca e aziende che con tradizione pluriennale di redazione di bilanci di sostenibilità.

In questo Quaderno sono pubblicati gli atti di tale convegno, ordinati in modo da fornire un quadro generale sullo “stato dell’arte” della rendicontazione nel settore delle aziende multiutilities. Partendo da considerazioni riguardanti le valenze del Bilancio di sostenibilità esaminate da differenti ed autorevoli osservatori, si passa ad un esame empirico delle caratteristiche e contenuti dei report pubblicati dalle aziende multiutilities, per concludere con l’esposizione diretta delle più significative esperienze di rendicontazione di aziende del settore.

## PARTE PRIMA: IL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

### 1.1 La valenza del bilancio di sostenibilità per le multiutilities<sup>(\*)</sup>

#### Contenuti dell'informativa di bilancio e condizioni di efficacia

Le norme hanno tradizionalmente imposto alle imprese obblighi informativi con riferimento agli aspetti economici, patrimoniali e finanziari che danno risalto prevalente ai fenomeni aziendali capaci di produrre un risultato misurabile in termini monetari. La più recente evoluzione normativa in materia di bilanci sta, peraltro, tracciando un percorso che mira alla graduale emersione di informazioni di natura quali-quantitativa riferite anche ad aspetti rilevanti sul piano sociale ed ambientale<sup>(1)</sup>, che consentano di verificare il rispetto delle norme (ad esempio, quelle a tutela dell'ambiente<sup>(2)</sup> e della salute e sicurezza dei lavoratori) che nel tempo si sono evolute riflettendo la crescente sensibilità del legislatore verso valori e condizioni meritevoli di attenzione nell'ottica di una gamma via via più ampia di soggetti (stakeholder).

Certamente il “progresso” a cui si assiste sul piano normativo costituisce il frutto anche delle istanze proposte a livello nazionale, europeo e internazionale sul tema della *corporate social responsibility (CSR)* e che discendono da una constatazione semplice e assolutamente non banale, che tuttavia è spesso sottovalutata, ovvero che l'agire di una qualsiasi azienda (sia essa pubblica o privata, con finalità di lucro o meno) determina conseguenze in termini economici, sociali ed ambientali.

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Cristiana Schena, Professore Ordinario di Finanziamenti di Aziende e di Economia del Mercato Mobiliare e vice direttore del CreaRes (Centro di Ricerche su Etica negli Affari e Responsabilità Sociale) dell'Università degli Studi dell'Insubria.

<sup>(1)</sup> Si pensi, ad esempio, a quanto definito dal Decreto Legislativo n. 32/2007.

<sup>(2)</sup> Si veda in tema di “Tutela penale dell'ambiente” la recente Direttiva Europea 99 del 18 novembre 2008.

La singola azienda può, in ogni caso, ritenere opportuno fornire una informativa che, anche andando oltre quanto richiesto dalle norme vigenti, sia capace di esprimere in modo più completo ed efficace le sue strategie, le scelte operative e i risultati raggiunti secondo una logica di lettura che evidenzi il triplice effetto - economico, sociale ed ambientale - dei fenomeni descritti.

Questo tipo di informativa, che quindi muove da scelte volontarie della singola azienda in merito al grado di *disclosure* che essa intende assicurare ai terzi, dà corpo ad un bilancio che possiamo definire “*global report*”, proprio perché espressivo di tutte le dimensioni rilevanti dell’azienda. Non è casuale che questa terminologia coincida con quella utilizzata dalla GRI (*Global Reporting Initiative*), che ha definito delle linee guida di rendicontazione<sup>(3)</sup> ispirate alla logica della cosiddetta “*triple bottom line*”, ovvero che promuovono una informativa espressiva degli aspetti economici, sociali ed ambientali che assumono rilevanza non solo per gli azionisti (shareholders) o per gli altri soggetti nei confronti dei quali vigono obblighi informativi (quali, ad esempio, autorità e organi di controllo, agenzia delle entrate, ecc.), bensì per la pluralità dei soggetti (stakeholder) che influenzano e/o che sono influenzati dall’agire dell’impresa.

Al fine di distinguere il bilancio civilistico da quello contenente l’informativa di natura socio-ambientale, per quest’ultimo vengono utilizzate - tanto dagli studiosi quanto dagli operatori - differenti espressioni (bilancio sociale, bilancio ambientale, bilancio di missione, bilancio di sostenibilità, ecc.), alle quali, peraltro, non sempre vengono associati definizioni e contenuti univoci. Accade, anzi, che a nomi uniformi corrispondano contenuti sostanzialmente diversi o, viceversa, che documenti nominalmente diversi propongano contenuti sostanzialmente analoghi. Ciò accade non solo perché le singole aziende - ove si muovano in assenza di norme<sup>(4)</sup> - definiscono autonomamente l’eventuale modello di riferimento e i contenuti ritenuti rilevanti, ma anche

---

<sup>(3)</sup> Per approfondimenti si veda il sito internet della GRI (Global Reporting Initiative) [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

<sup>(4)</sup> Come noto, in Italia il Bilancio Sociale non costituisce un documento di rendicontazione obbligatorio, fatto salvo quanto previsto da:

- D. Lgs. n. 153 del 17.5.1999 che ha imposto alle Fondazioni bancarie la redazione di un “bilancio di missione” inteso come una specifica sezione della relazione sulla gestione, aggiuntiva rispetto alla sezione dedicata agli aspetti economico-finanziari e da allegare al bilancio di esercizio,

perché spesso questi documenti sono stati “piegati” al perseguimento di obiettivi di comunicazione, che mirano (in una logica difensiva o proattiva) a fornire ai terzi una *informativa parziale e limitata* ai soli risultati positivi ottenuti dall’azienda. Queste scelte fanno sì che, al di là del nome assegnato al documento dalle diverse aziende, disponiamo oggi di una pluralità di bilanci che propongono contenuti differenti, variamente efficaci ai fini della valutazione esterna e spesso *non confrontabili* né nello spazio, né nel tempo.

Questa situazione, rilevabile tanto a livello nazionale che internazionale, porta a constatare che, se la *volontarietà* della redazione è confusa con l’*arbitrarietà* della definizione dei contenuti informativi da fornire ai terzi, il *global report* perde non solo in termini di *efficacia*, ma anche di *credibilità*, non potendo essere considerato dai terzi uno strumento capace di fornire una *informativa veritiera e completa* sulla base della quale *valutare i comportamenti* dell’azienda e giudicare, nell’ottica degli stakeholder, il *grado di efficacia e di efficienza dei risultati* che essa consegue sul piano economico, sociale ed ambientale. Questa posizione è stata espressa in modo sempre più deciso a livello europeo, nella convinzione che l’adozione di uno schema standardizzato non mortifichi la specificità delle singole aziende (dato che le attività rendicontate sono per definizione differenti, essendo svolte da realtà aziendali distinte), ma implichi l’uniformità e, quindi, la confrontabilità delle tematiche trattate nel Report e documentate sulla base di informazioni e indicatori qualitativi e quantitativi richiesti dallo schema, perché ritenuti necessari per rendere efficace l’informativa fornita ai terzi<sup>(5)</sup>.

---

• D. Lgs. n. 155 del 24.3.2006 che ha disciplinato gli obblighi informativi delle imprese sociali e delle relative strutture di gruppo, rendendo obbligatorio per questa tipologia di aziende non profit il Bilancio Sociale, anche su basi consolidate, oltre che il bilancio d’esercizio.

Indicazioni specifiche sono, poi, giunte anche con riferimento alla Pubblica Amministrazione, grazie a:

• “Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulla rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche” del 17.2.2006, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale - Serie Generale, n. 63 del 16 marzo 2006;

• “Linee guida per la rendicontazione sociale negli enti locali”, definite dall’*Osservatorio per la finanza e la contabilità degli enti locali*, istituito presso il Ministero dell’Interno, ed approvate il 7 giugno 2007.

<sup>(5)</sup> In particolare, si fa riferimento alle posizioni espresse nel Parere del 2005 del CESE (Comitato Economico e Sociale Europeo) in tema di *Strumenti di misura e informazione sulla responsabilità sociale delle imprese in un’economia globalizzata* e nella *Risoluzione*

Va notato, inoltre, che la disomogeneità di comportamento non riguarda solo i *contenuti* della rendicontazione di natura socio-ambientale, ma anche gli *approcci* adottati ai fini della stesura, della validazione e della diffusione del documento, che nel loro complesso portano ad evidenziare *processi* di rendicontazione estremamente diversi, capaci anch'essi di incidere sull'*efficacia*, sulla *credibilità* ed *utilità* del global report. La casistica rilevabile dalla prassi applicativa è assai ampia e, per esigenze di sintesi, in questa sede ci limitiamo a richiamare solo alcuni aspetti a nostro avviso di particolare rilevanza.

- Non tutte le aziende redigono un bilancio unico ed espressivo delle performance economiche, sociali ed ambientali (ovvero un “global report” inteso in senso stretto), ma nella maggior parte dei casi affiancano al bilancio civilistico un bilancio sociale e/o un bilancio ambientale. Questa scelta non è da valutare di per sé in modo negativo, anche perché può costituire il naturale e necessario passaggio che consente all'azienda di raccogliere e strutturare informazioni di natura non contabile e di acquisire maggiore consapevolezza in merito alle ricadute sociali ed ambientali della propria attività, per poi giungere nel tempo ad una informativa integrata, che porta alla stesura di un bilancio unico. Va notato, tuttavia, che fin quando l'azienda produce bilanci distinti, in mancanza di un attento e puntuale coordinamento delle informazioni riportate nei diversi documenti, può accadere che venga fornita una informativa frammentata, che non consente ai terzi di valutare agevolmente le molteplici conseguenze (economiche, sociali e ambientali) delle scelte e dei comportamenti dell'azienda e di coglierne pienamente il grado di coerenza e di efficacia.

Giungere al global report significa, dunque, riuscire ad esprimere *l'unicità dell'azienda anche sul piano della rendicontazione*, offrendo una informativa integrata riferita alla pluralità delle problematiche e delle ricadute derivanti dall'agire dell'impresa.

- A differenza di quanto avviene per il bilancio civilistico, il bilancio socio-ambientale spesso non è sottoposto, in via preliminare alla sua pubblicazione e diffusione, all'*approvazione degli organi di governo*. Ciò può

---

*del Parlamento Europeo del 2007 (il cosiddetto Rapporto Howitt), che addirittura prospetta la normazione del Bilancio Sociale. Per approfondimenti si rimanda ampiamente a Giovanna Gavana - Cristiana Schena, *Accountability e stakeholder engagement nell'impresa sociale*, in F. Cesarini - R. Locatelli (a cura di), *Le imprese sociali. Modelli di governance e problemi gestionali*, Franco Angeli, Milano, 2007, paragrafo 6.2.*

ridimensionare la credibilità e l'efficacia del bilancio socio-ambientale, poiché in tal modo non vi è una esplicita assunzione di responsabilità in merito alla veridicità e completezza delle informazioni fornite ai destinatari del documento.

Spesso questo tipo di approccio è adottato da aziende che non hanno pienamente integrato le politiche di responsabilità sociale ed ambientale sul piano strategico-gestionale.

- L'osservazione della realtà consente anche di constatare prassi assai differenziate sul fronte del *coinvolgimento degli stakeholder* (stakeholder engagement), sia in merito alle modalità, sia riguardo alla gamma di categorie di stakeholder.

Un'impresa responsabile dovrebbe (ex ante) *analizzare i bisogni informativi e*, più in generale, *le aspettative* legittime degli stakeholder per poter indirizzare in modo efficace ed efficiente la propria attività; inoltre, essa dovrebbe (ex post) *verificare il grado di soddisfazione degli stakeholder* in merito all'informativa fornita e ai risultati operativi conseguiti, per poter adeguare nel tempo la propria attività in una logica di continuo miglioramento nell'ottica degli stakeholder. Di fatto, le singole aziende non sempre si mostrano particolarmente aperte al dialogo e ad un confronto con gli stakeholder volto a coglierne le aspettative effettive e le valutazioni; più frequentemente le aziende si limitano a *fornire in modo unilaterale* le informazioni, ritenute rilevanti sulla base di un'*analisi meramente interna* dei presumibili bisogni e aspettative degli stakeholder. Evidentemente anche questa prassi non è da ritenere necessariamente negativa nei primi anni di esperienza di rendicontazione socio-ambientale, ma nel tempo una gestione davvero responsabile ed attenta alle esigenze degli stakeholder deve necessariamente portare l'azienda a cercare riscontri e valutazioni esterne da parte dei soggetti interessati.

Si dovrebbero, quindi, sviluppare nel tempo politiche di stakeholder engagement dirette ad una gamma di categorie di soggetti via via più ampia e sempre più strutturate; in questo senso possono essere sviluppate - nel tempo e con diversa intensità nei confronti delle singole categorie di stakeholder - azioni monodirezionali di tipo informativo (si destina alla pluralità degli Stakeholder il Bilancio Sociale solo dopo la sua pubblicazione) o di tipo consultivo (si interpellano - mediante questionari, telefonicamente, ecc. - una o più categorie di Stakeholder per conoscere le loro aspettative o anche la loro valutazione delle attività già svolte e rendicontate nel Bilancio Sociale), oppure in azioni bidirezionali di dialogo (mediante incontri o altre forme di interlocuzione) o addirittura di partnership (collaborazione per il perseguimento di specifici obiettivi

informativi e/o operativi)<sup>6)</sup>.

Quanto sin qui esposto dovrebbe evidenziare l'importanza dell'esistenza di schemi standardizzati di rendicontazione socio-ambientali, capaci di definire i principi di rendicontazione ed i contenuti informativi essenziali da fornire ai terzi, nonché gli elementi del processo di rendicontazione ritenuti utili per aumentare l'efficacia dell'informativa. Le linee guida tendono a tracciare uno standard uniforme, che è condizione imprescindibile per ridurre l'autoreferenzialità dei bilanci socio-ambientali e per poter consentire ai terzi di effettuare confronti spazio-temporali.

In considerazione dell'esistenza di una pluralità di modelli di rendicontazione sociale e ambientale, in questa sede ci sembra opportuno sottolineare anche che la possibilità di giungere ad un bilancio strutturato, efficace sul piano informativo ed effettivamente confrontabile dipende anche dall'adozione di schemi di rendicontazione sufficientemente accreditati e diffusi, che riducano il rischio di autoreferenzialità dei modelli "self-made" a cui abbiamo già fatto riferimento; tra i modelli più accreditati a livello nazionale e internazionale possiamo certamente ricordare:

- con riferimento agli standard di rendicontazione, quelli definiti dal GBS (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale), dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali (Social Statement, progetto CSR-SC), dalla già citata GRI (Global Reporting Iniziative);
- con riferimento agli standard del processo di stakeholder engagement, quello definito da AccountAbility (AA1000).

Evidentemente l'esistenza di uno schema di riferimento costituisce una condizione necessaria, ma non sufficiente, non solo perché esso è adottato su basi volontarie, ma anche perché esso può essere seguito in modo più o meno puntuale dalle singole aziende. Per questo motivo, al di là delle dichiarazioni relative all'adozione di un modello di rendicontazione, l'azienda che redige il bilancio socio-ambientale dovrebbe evidenziare il *grado di conformità al modello* che riesce a raggiungere nelle diverse edizioni del documento, testimoniando in tal modo anche la volontà di migliorare nel tempo l'informativa fornita ai terzi.

---

<sup>6)</sup> Questa classificazione delle azioni di stakeholder engagement è ripresa da: Stakeholder Research Associates - United Nations Environment Programme - AccountAbility (2005), *The Stakeholder Engagement Manual*, Volume 1: *The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement*, Cobourg Ontario Canada, p. 17.

Ancor prima di questo è necessario che la singola azienda intenda effettivamente essere “un’impresa responsabile, capace di concorrere ad uno sviluppo sostenibile”. E’, quindi, necessario un salto culturale che porti l’azienda a ritenere che l’*accountability* costituisca uno dei piani importanti di responsabilità nei confronti degli stakeholder. Detto in altri termini, essere una “*impresa accountable*” costituisce una delle condizioni per poter essere valutata una impresa corretta e responsabile; in questa ottica, diviene importante per la stessa azienda fornire una rendicontazione efficace e credibile, che consenta ai terzi di valutare il suo operato e che costituisca l’esito di un percorso di sviluppo operativo aperto ad un confronto costruttivo che assicuri un costante miglioramento dei risultati e il perdurare della stessa azienda<sup>(7)</sup>. Questa, in effetti, è la logica che ha ispirato l’esperienza di alcune aziende che hanno ritenuto opportuno cogliere l’opportunità offerta dal processo di rendicontazione per creare condizioni favorevoli al miglioramento delle relazioni con gli stakeholder, per acquisire da questi ultimi elementi di valutazione delle strategie ritenute più adeguate e per accrescere la reputazione e la credibilità dell’azienda.

### Prassi e prospettive nel settore delle multiutilities

Le considerazioni sin qui fatte con riferimento alla generalità delle imprese assumono peculiare rilevanza per le Multiutilities, per almeno due ordini di motivi.

In primo luogo, perché queste aziende svolgono ad elevato impatto sociale e/o ambientale. Al settore delle Multiutilities sono, infatti, riconducibili aziende a capitale pubblico, privato o misto<sup>(8)</sup> che si dedicano all'erogazione di due o più servizi che potremmo definire di “pubblica

---

<sup>(7)</sup> Anche su questo aspetto è utile fare riferimento ai documenti del CESE e del Parlamento Europeo precedentemente richiamati, poiché da essi emerge un rinnovato concetto di responsabilità sociale, che implica un approccio di governance attento ed aperto al dialogo con gli Stakeholder e che mette in luce l’importanza dell’*accountability*, chiarendo che per poter definire “*accountable*” l’impresa che redige il bilancio, essa deve dotarsi di un sistema di reporting che dia conto delle performance sociali, ambientali ed economiche e che rifletta l’interesse e l’impegno nei confronti della pluralità degli Stakeholder.

<sup>(8)</sup> Molte Multiutilities in Italia hanno base locale (per esempio comunale) e risalgono alle aziende municipalizzate che, di recente, sono state trasformate in società per azioni. Il concetto di Multiutilities è variabile nel tempo dato che, soprattutto con

utilità” (ad esempio: fornitura di acqua, gas, elettricità, telecomunicazioni, illuminazione pubblica, gestione parcheggi e trasporti urbani, nettezza urbana, asporto rifiuti e altri servizi per l'ambiente, ecc.) e che, comunque, generano un rilevante impatto sulla collettività e sull'ambiente. Pertanto, la rendicontazione socio-ambientale non solo diviene utile nell'ottica dell'azienda che riesce in tal modo a dare piena evidenza anche a grandezze di natura non finanziaria, ma è da ritenere particolarmente opportuna nell'ottica degli stakeholder e, più in generale, delle prospettive del benessere collettivo. In considerazione della rilevante responsabilità assunta dalle Multiutilities nell'erogazione di servizi essenziali per i cittadini, nell'utilizzo delle risorse naturali e nel rispetto dell'ambiente, la rendicontazione socio-ambientale appare, anzi, come un “dovere morale” del settore, pur in assenza di obblighi legislativi.

In secondo luogo, perché è possibile rilevare che, ad oggi, solo poche Multiutilities – italiane ed internazionali – si sono impegnate nella rendicontazione socio-ambientale ed hanno comunque fatto riferimento a differenti linee guida, raggiungendo gradi di conformità ai modelli assai diversificati.

Ad esempio, prendendo in esame il *data base* della GRI si constata che, con riferimento ai bilanci del 2007, si rintracciano solo 16 Report di Multiutilities, di cui 5 redatti da imprese italiane. Va detto che questo data base non è esaustivo, non solo perché le aziende che utilizzano il modello non sono obbligate a inviare il loro bilancio alla GRI, ma anche perché la classificazione settoriale può portare alla determinazione di una cerchia più o meno ristretta di società, a seconda della definizione prescelta; si consideri, ad esempio, che Acea SpA non è inclusa nel campione in esame dato che nel data base GRI è classificata nel settore “Electricity”, che costituisce il suo ambito di attività prevalente.

Tra le cinque Multiutilities italiane ACEGAS-APS Holding srl è l'unica

---

l'introduzione del trattato GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*) del WTO, si è andato affermando il principio della privatizzazione di servizi che in precedenza erano di esclusiva pertinenza pubblica (ad esempio, poste, ferrovie, energia, trattamento rifiuti, autostrade, ecc.); in questo quadro il settore delle Multiutilities non è definibile in modo rigido e potrà evolvere ulteriormente in considerazione della graduale sovrapposizione delle attività svolte in ambito pubblico e privato e del concetto sempre più sfumato di salvaguardia dell'interesse pubblico in materie che potrebbero avere un profondo impatto negativo nella vita collettiva, il che sta determinando un diffuso decentramento funzionale da parte delle pubbliche amministrazioni e degli enti locali, nonché una ridefinizione degli assetti proprietari.

a redigere un “Bilancio integrato” e segue la vecchia versione della GRI (GRI2), per certi aspetti molto più puntuale della nuova versione del 2006 (GRI3), che è adottata dalle altre tre Multiutilities. Queste ultime, peraltro, pur redigendo tutte un documento distinto dal bilancio di esercizio, utilizzano una differente traduzione del “Sustainability Report”: il Gruppo Falk lo definisce “Bilancio Socio-Ambientale”, Hera SpA “Bilancio di Sostenibilità”, mentre ASM SpA e EniPower SpA “Rapporto di Sostenibilità”. E’ certamente più importante rilevare che, all’interno del campione di Multiutilities, Hera SpA è l’unica italiana che raggiunge il massimo livello di conformità alle linee guida (A+), che sta ad indicare che il documento risulta completo rispetto allo standard di contenuto informativo definito dalla GRI ed è stato sottoposto al processo di verifica da parte di una società di revisione esterna<sup>(9)</sup>.

A nostro avviso, va sottolineato che la non uniformità dei contenuti e il diverso grado di conformità ai modelli di rendicontazione riscontrabile nei Bilanci di sostenibilità delle Multiutilities può dipendere non solo dalle scelte operate all’interno delle singole imprese (in merito al voler usare o meno un modello in modo più o meno rigido), ma anche da difficoltà oggettive, che potrebbero incidere soprattutto sul grado di conformità al modello. Ad oggi, infatti, né il GBS, né la GRI hanno prodotto un protocollo specifico per il settore Multiutilities<sup>(10)</sup>.

Ulteriori indicazioni possono essere tratte dalla ricerca promossa dalla Fondazione Civicum e realizzata dall’ufficio studi di Mediobanca “*Le società controllate dai maggiori comuni italiani: costi, qualità ed efficienza*”, pubblicata nel gennaio 2009 e riferita al quinquennio 2003-07<sup>(11)</sup>. Una parte di questa analisi è, infatti, dedicata ai Bilanci di sostenibilità e in essa è possibile trovare conferma di alcuni aspetti precedentemente

---

<sup>(9)</sup> Per completezza va detto che anche la citata Acea SpA raggiunge il “level of accordance” A+.

<sup>(10)</sup> In effetti, da giugno 2006 la GRI sta lavorando alla definizione di un protocollo per il settore elettrico, che può essere utilizzato dalle multiutilities impegnate in questo ambito di attività, ma che certamente non si rivela esaustivo.

Il draft del “Sustainability Reporting Guidelines & Electric Utility Sector Supplement” è disponibile sul sito del GRI (<http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/SectorSupplements/ElectricUtilities/>).

<sup>(11)</sup> In questa ricerca sono state esaminate 39 imprese, 22 delle quali controllate dai sei maggiori comuni italiani per valore aggiunto generato nel 2005 (Milano, Roma, Torino, Napoli, Brescia e Bologna). Le società operano nei seguenti settori: idrico, energetico, igiene urbana, trasporto pubblico locale e gestione aeroportuale.

evidenziati. In particolare, la ricerca fa emergere che, sulle 39 aziende oggetto di indagine, 13 redigono regolarmente un Bilancio di Sostenibilità e, nel caso di Iride, AEM, ASM e Met.Ro, il documento è certificato da un ente esterno. Più frequentemente le aziende redigono un Bilancio Ambientale (23 società, anche se in 6 casi i documenti non risultano aggiornati) e/o un Bilancio Sociale (21 società, ma in 8 casi i documenti non sono aggiornati).

In base a quanto sin qui esposto, appare evidente l'utilità di promuovere un confronto tra esperti e studiosi della materia e aziende del settore già impegnate nella rendicontazione socio-ambientale, non solo per la definizione di un modello più adeguato e coerente con le specificità delle multiutilities, ma anche per poter confrontare e arricchire i processi di rendicontazione e di stakeholder engagement.

## 1.2 Verso un condiviso schema tipo di Bilancio di Sostenibilità delle multiutilities<sup>(\*)</sup>

Il titolo: “Verso un condiviso schema tipo di Bilancio di Sostenibilità o Sociale delle multiutilities, in bilico fra volontarietà ed obbligatorietà” racchiude due interrogativi, un obiettivo ed una novità.

Il primo interrogativo riguarda la questione se è più corretto parlare di Bilancio di Sostenibilità o di Bilancio Sociale.

Secondo l'opinione prevalente nel settore delle multiutilities, è più giusto parlare di Bilancio di Sostenibilità e non di Bilancio Sociale, che viene di fatto percepito come il bilancio degli enti non profit e delle imprese di solidarietà sociale. In realtà i due termini sono sinonimi e vengono usati indifferentemente per indicare la stessa fattispecie.

Pur nondimeno il titolo “Bilancio di Sostenibilità” viene preferito da quanti, come le multiutilities, vogliono enfatizzare il concetto per cui si ha una gestione sostenibile dell'impresa, solo se si conciliano l'aspetto economico (e quindi l'efficacia e l'efficienza), l'aspetto sociale (e cioè l'attenzione alle attese legittime degli stakeholders) e l'aspetto ambientale (ossia il monitoraggio degli impatti ambientali).

Il secondo interrogativo attiene alla volontarietà o alla obbligatorietà del Bilancio di Sostenibilità, alla luce di una serie di prescrizioni indirette

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Francesco Randazzo, Presidente della Commissione “Bilancio sociale” dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano.

di carattere normativo e dottrinario.

E' noto che il Bilancio di Sostenibilità non è imposto da nessuna norma di legge e quindi può essere redatto o meno e, in caso positivo, senza vincoli di sorta.

Pur tuttavia, il legislatore ha fatto qualche passo verso l'obbligatorietà, sia pure in maniera indiretta, aggiungendo fra le materie oggetto della professione dei dottori commercialisti "la redazione e l'asseverazione delle informative ambientali, sociali e di sostenibilità delle imprese e degli enti pubblici e privati"<sup>(12)</sup>.

Inoltre lo stesso legislatore, lo scorso anno, ha ritenuto opportuno inserire nell'informativa di bilancio relativa ai conti annuali delle società ed ai conti consolidati di banche, istituti finanziari ed assicurazioni, "le informazioni attinenti all'ambiente ed al personale"<sup>(13)</sup>.

In effetti, questo tipo di informazioni costituisce il tipico oggetto del Bilancio di Sostenibilità e, pertanto, tali previsioni legislative di fatto già trovavano applicazione da parte delle aziende che redigevano volontariamente questo tipo di Bilancio.

Infine, diversi studiosi ed Enti che si occupano di Bilanci di Sostenibilità, hanno individuato una serie di principi, indicatori e linee guida, che tendono a definire schemi standardizzati per agevolare l'uniformità e la confrontabilità di Bilanci redatti da diverse imprese. Ritengo che il Bilancio di Sostenibilità debba essere redatto da tutte le imprese, comprese le multiutilities, essendo una grande opportunità ed un valore per le stesse. Ritengo però che esso debba rispettare delle regole minime e fondamentali, e questa considerazione introduce all'obiettivo che si è posto quest'anno la Commissione Bilancio Sociale, che è quello di mettere allo stesso tavolo professionisti con le loro competenze ed imprese con le loro specificità di settore, per costruire assieme uno schema tipo di Bilancio di Sostenibilità delle Multiutilities, che possa essere di supporto a chi già lo compila e di stimolo a chi lo vuole compilare per la prima volta.

E' una specie di documento di consultazione e di analisi di impatto, alla stregua di quanto recentemente introdotto dall'Autorità per l'Energia Elettrica e per il Gas, che monitora sul campo i provvedimenti prima della loro emanazione ed applicazione.

La tipologia del documento ed il metodo di redazione sono la grande

---

<sup>(12)</sup> Art. 1, lettera o, d. lgs. 139/2005.

<sup>(13)</sup> Art. 1, comma 1 e segg., d. lgs. 32/2007.

novità introdotte della Commissione, che si propone di elaborare uno Schema Tipo di Bilancio di Sostenibilità, che sia una cornice ben fatta, lasciando il dipinto alla responsabilità ed all'autonomia dell'impresa.

L'accoglienza che ha avuto fra le imprese la costituzione del tavolo misto con i dottori commercialisti, conforta sulla bontà dell'iniziativa, a cui potranno seguirne altre in altri settori, fino alla costruzione nel tempo di un Manuale del Bilancio di Sostenibilità.

Con un taglio pratico e concreto, tipico della cultura delle imprese e dei dottori commercialisti, e con lo scopo preciso di montare uno Schema Tipo, che aiuti a redigere un Bilancio di Sostenibilità esposto in forma chiara, semplice, di facile lettura e di immediata comprensibilità, di ridotte dimensioni e con una veste grafica accattivante, da spingere il lettore ad andare fino in fondo, con una struttura agile, focalizzata in particolare sulla Performance Ambientale. In altri termini, uno Schema Tipo, che centri lo scopo principale del Bilancio di Sostenibilità, ossia la capacità di farsi capire da tutti gli stakeholders.

### 1.3 Bilancio di sostenibilità: opportunità e valore<sup>(\*)</sup>

Il rapporto di sostenibilità di impresa si sta affermando in questi anni anche sulla scorta di una crescente sensibilità sui temi dell'utilizzo del capitale sociale, ambientale ed economico della comunità in cui l'impresa opera, nonché sulla scia delle questioni legate allo sviluppo sostenibile. Certo, l'attuale crisi finanziaria potrà avere degli effetti e tra i commenti ricorrenti in questi giorni viene spesso sottolineata l'eventualità che si renda necessaria una ridefinizione delle priorità degli interventi da parte delle imprese. Tuttavia, a mio avviso, non è affatto da escludersi che, diversamente che per altre questioni, proprio la crisi potrebbe avere un ruolo di ulteriore spinta alla trasparenza sui criteri relativi all'utilizzo delle risorse naturali, agli effetti ambientali economici e sociali di tale uso, così come alle conseguenze in termini di dignità e libertà umana, benessere economico ed equità, per citare proprio i temi che fanno parte del rapporto di sostenibilità.

Il rapporto di sostenibilità introduce inoltre nuove forme di dialogo e comunicazione tra le parti; si tratta infatti di un documento destinato agli

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Rosita Carnevalini, Direttore Direzione Strategie, studi e documentazione, Autorità per l'energia elettrica e il gas.

stakeholders delle imprese, ai quali dà conto della complessa interdipendenza tra i fattori economici e quelli socio-politici e ambientali, consentendo di valutare il valore e le opportunità delle attività delle imprese stesse.

Il mio contributo oggi sarà quello di presentare il punto di vista di uno stakeholder delle imprese multiutilities, quale può essere chi lavora in un'autorità di regolazione dei servizi di fornitura dell'energia elettrica e del gas svolti da queste imprese. Se poi consideriamo che la regolazione ha tra le sue principali finalità anche la tutela dei consumatori, credo che la mia prospettiva non debba poi essere esente da considerazioni relative agli interessi anche di quest'altra importante categoria di stakeholder.

In quest'ottica, non vi è dubbio che una sempre maggiore attenzione delle imprese verso la redazione dei bilanci di sostenibilità anche in Italia e dunque verso la messa a disposizione del pubblico di informazioni, dettagli e approfondimenti sui temi tipici di tale bilancio sia quanto mai opportuna ed estremamente utile.

Ad oggi, è stato già ricordato nell'intervento che mi ha preceduto, non vi è un obbligo di legge a predisporre un bilancio di sostenibilità, né l'Autorità di regolazione ha competenze specifiche in materia. L'Autorità ha il compito di emanare le direttive per la separazione contabile e amministrativa, ha poteri di richiedere informazioni e documenti sull'attività delle imprese.

Se però guardiamo da un lato alle finalità e ai compiti dell'Autorità e dall'altro e agli obiettivi e ai contenuti riposti nella predisposizione dei bilanci di sostenibilità, emerge con evidenza come si possano individuare aspetti di sicuro interesse per il regolatore.

Per quanto riguarda le finalità, penso ad esempio agli obiettivi di trasparenza, di non discriminazione posti in capo all'Autorità; ma anche ai compiti specifici di controllo che le condizioni e le modalità di accesso per i soggetti esercenti i servizi siano attuate nel rispetto dei principi di concorrenza e trasparenza in modo che, come recita la nostra legge istitutiva, tutte le ragionevoli esigenze degli utenti siano soddisfatte ivi comprese quelle degli anziani e dei disabili, garantendo altresì il rispetto dell'ambiente la sicurezza degli impianti e la salute degli addetti.

L'articolo 1 della legge 14 novembre 2006, n. 481 contiene d'altro canto un esplicito richiamo ad obiettivi di carattere sociale, di tutela ambientale e di uso efficiente delle risorse che, anche nella stessa terminologia usata, riecheggia molti dei temi dei bilanci di sostenibilità.

Per quanto riguarda i contenuti ho tentato un esercizio. Ho preso a riferimento le linee guida "Sustainability Reporting Guidelines on

Economic, Environmental and Social Performance” elaborate dalla Global Reporting Iniziative (GRI), in qualità di istituzione specializzata proprio nella definizione di rapporti standard di sostenibilità, con sede in Olanda e creata da istituzioni non profit con il supporto dell’UNEP (United Nations Environmental Programme) nel 1997. In particolare, il riferimento è ai tre elementi della sostenibilità identificati dalle linee guida, che sono:

- la *sostenibilità economica*, che comprende salari, produttività del lavoro, creazione di posti di lavoro, gli utili e la remunerazione degli azionisti, le spese di ricerca e sviluppo, gli investimenti e la promozione del capitale umano;
- la *sostenibilità sociale*, che include la sicurezza e la salute sul lavoro, le condizioni di lavoro, i diritti dei lavoratori, i diritti umani e la partecipazione alla comunità;
- la *sostenibilità ambientale*, che considera gli impatti dei processi, dei prodotti e dei servizi sulle risorse naturali, la biodiversità e la natura umana.

Per ciascuna di queste voci le linee guida identificano i principali temi da trattare e specifici indicatori.

Credo sia evidente che anche in questo caso molte delle voci che ho appena citato e che rappresentano il contenuto del bilancio di sostenibilità, possono essere estremamente utili per l’Autorità per compiere valutazioni su temi tipici dell’attività di regolazione, quali costi, efficienza e qualità del servizio. Vi sono anche dati che per loro natura il regolatore ha il potere di richiedere alle imprese, ma ciò ovviamente non toglie che la loro messa a disposizione nelle forme individuate dal rapporto possa costituire un utile strumento, un esercizio di trasparenza, e facilitare al contempo il lavoro del regolatore. Penso ad esempio a dati quali la produttività del lavoro, indicatori di ricerca e sviluppo, etc.

Focalizzando l’attenzione esclusivamente sui temi di interesse regolatorio e riprendendo ciascuno dei tre temi della sostenibilità individuati:

- per quanto riguarda la *sostenibilità economica* oltre alle voci già citate, per i rapporti con i clienti, credo che un aspetto di sicuro interesse è rappresentato dall’analisi della *customer satisfaction*, attraverso elementi gestionali quale il numero di reclami e l’analisi della qualità commerciale ed elementi qualitativi ottenuti da apposita indagine. Il bilancio potrebbe anche fornire anche informazioni relative alla formazione del personale a contatto con i clienti agli sportelli e/o ai call center;
- per quanto riguarda la *sostenibilità sociale*, penso invece a questioni

inerenti la gestione della qualità industriale, per le sue importanti ricadute sulla sicurezza: interna (sicurezza dei lavoratori) ed esterna (sicurezza degli impianti). In particolare il bilancio di sostenibilità potrebbe fornire informazioni relative all'aggiornamento delle procedure operative e le politiche di ispezione e sostituzione nella manutenzione programmata. Sempre nell'ambito della qualità è di rilievo anche la politica di approvvigionamento dei servizi e dei materiali. In particolare, per questi ultimi, dovrebbero essere indicate le particolari specifiche di maggiore qualità rispetto alla semplice osservanza delle normative e, ad esempio nel campo del gas, i controlli non distruttivi durante i montaggi (ad esempio i controlli radiografici o con ultrasuoni delle saldature di materiali metallici o di componenti in plastica);

- di particolare importanza è il *monitoraggio e il reporting di carattere ambientale*: sul rispetto dell'ambiente nelle fasi operative, la riduzione delle emissioni e lo sviluppo delle fonti rinnovabili. Analogamente, può essere di rilievo l'evidenziazione delle pratiche di risparmio energetico e, in particolare, la demand side management con quantificazione dei risultati ottenuti.

È chiaro che per tutte le attività di cui sopra potrebbero ad esempio essere specificati i programmi di breve, medio e lungo termine, con l'indicazione di obiettivi specifici e definizione di indicatori significativi, in modo da consentire il monitoraggio dei risultati per i temi aventi un contenuto trattabile statisticamente.

Come è ovvio, i temi evidenziati per l'interesse regolatorio sono ridotti rispetto a tutti i temi trattati nel bilancio di sostenibilità, ma la loro trattazione dovrebbe essere per quanto possibile oggettiva e rigorosa per poterne valutare l'incidenza quantitativa soprattutto riguardo ai costi, qualità, efficienza e sicurezza, materie di interesse per il regolatore. Uno sforzo in più in questi termini potrebbe anche dare contributi utili, anche per la predisposizione da parte dell'Autorità delle analisi di impatto della regolazione. Infatti, conclusa la fase di sperimentazione ed alla luce dei positivi risultati riscontrati, l'Autorità nello scorso mese di ottobre ha portato a regime l'analisi di impatto della regolazione, quale metodologia tesa a migliorare la qualità dei propri provvedimenti. Tale metodologia prevede che i provvedimenti dell'Autorità seguano un preciso processo di consultazione, nell'ambito del quale sono illustrate anche diverse opzioni di intervento da parte dell'Autorità, ciascuna corredata dalle ragioni a favore o contrarie a tale tipo di intervento e per quanto possibile corredate da analisi di tipo quali/quantitativo sull'impatto atteso dal provvedimento stesso.

Infine, non vi è dubbio che la rendicontazione nei bilanci di sostenibilità possa essere effettuata seguendo uno dei sistemi di reporting internazionale (quale la Global Reporting Initiative (GRI) o equivalente) e ciò avrebbe il vantaggio di promuovere una loro rappresentazione uniforme tra le diverse imprese e, anche in questo caso, facilitare il lavoro del regolatore.

## 1.4 Bilancio di sostenibilità: linee guida e peculiarità nei servizi di interesse generale

### Corporate Social Responsibility (CSR)

Per responsabilità sociale d'impresa si intende “l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”<sup>(14)</sup>: è l'insieme delle pratiche attraverso le quali le imprese inseriscono, su base volontaria, le attenzioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali al fine di promuovere uno sviluppo sostenibile.

Secondo la definizione accolta dalla Commissione Brundtland costituita dalle Nazioni Unite nel 1987, lo sviluppo sostenibile è quello che consente la soddisfazione dei bisogni economici, ambientali e sociali delle attuali generazioni senza compromettere lo sviluppo di quelle future.

Tutti gli stakeholders di un'azienda (clienti, investitori, personale, ecc.) guardano quindi alla CSR come criterio sempre più importante per la reputazione, la scelta e la fedeltà a un marchio.

### Il bilancio di sostenibilità

Secondo le indicazioni della GRI (*Global Reporting Initiative*, istituzione indipendente fondata nel 1997 dalla *Coalition for Environmental Responsible Economies in partnership con l'United Nations Environment Programme*), le performance dell'impresa, ma anche gli investimenti di qualità “sociale” devono essere rendicontate in un bilancio di tipo “*triple bottom line*”. L'obiettivo della GRI è, infatti, quello di sviluppare linee guida comuni, applicabili a livello internazionale, al fine di rendere la rendicontazione

---

(\*) A cura di Adolfo Spaziani, Direttore Generale di Federutility.

(14) Libro verde della Commissione UE, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM(2001)366-def.

della performance ambientale e sociale delle imprese rigorosa, confrontabile e verificabile al pari dei rendiconti economici e finanziari.

La “triple bottom line” si propone di incorporare il concetto di sviluppo sostenibile nella misurazione delle performance aziendali, identificando gli indicatori dei risultati economici, ambientali e sociali.

Il bilancio di sostenibilità diventa, quindi, lo strumento di pianificazione e controllo strategico di cui l'impresa dispone per comunicare il valore da essa creato: analizza l'intero operato di un'organizzazione, valutandolo secondo le logiche dell'efficienza economica, della tutela ambientale e della tutela sociale.

### Linee guida G3

Sono state sviluppate nel 2006 dal GRI per orientare la compilazione della reportistica sulla sostenibilità. Si dividono in due ampie sezioni:

#### *Principi per:*

- definire i contenuti del rapporto: descrizione dell'impatto economico, ambientale e sociale
- definire la qualità del rapporto: completezza, bilanciamento, accuratezza, comparabilità, affidabilità, chiarezza, tempestività
- delimitare le finalità del rapporto.

#### *Profili standard delle informazioni:*

- Strategia e profilo delle attività
- Approccio gestionale e manageriale
- Indicatori di performances.

Il bilancio di sostenibilità ha, quindi, la finalità di verificare la capacità dell'organizzazione di “gestire l'equilibrio” tra le diverse variabili e consente il monitoraggio, la rendicontazione e la comunicazione delle performance ambientali, sociali ed economiche dell'ente.

Le variabili generalmente presenti nei bilanci di sostenibilità sono, per ciascuna area, le seguenti:

#### *Responsabilità economica:*

- Valore aggiunto (mgl €)
- Investimenti totali (mgl €)
- Leverage (posizione finanziaria netta su patrimonio netto) (%)
- ROI (Risultato operativo / Capitale Investito Netto) (%)
- MOL per lavoratore a tempo indeterminato (mgl €).

#### *Responsabilità sociale:*

- Lavoratori a tempo indeterminato (% media annua sul totale lavoratori)

- Ore di formazione pro capite
- Ore di assenza per malattia e/o infortunio
- Ore di assenza per maternità
- Ore di assenza per sciopero
- Ore lavorate ordinarie e straordinarie
- Indici di frequenza, di incidenza e di gravità degli infortuni
- Indici di customer satisfaction
- Tempi di attesa per richieste di pronto intervento
- Studenti coinvolti in programmi di educazione ambientale.

#### *Responsabilità ambientale:*

- Energia elettrica prodotta da termovalorizzazione, cogenerazione, combustione biogas da discariche, turboespansione
  - Quota di energia prodotta da fonti rinnovabili (incluso termovalorizzazione rifiuti)
  - Quota di energia prodotta da fonti rinnovabili (incluso termovalorizzazione rifiuti) e assimilate
  - Emissioni in atmosfera da termovalorizzazione e/o teleriscaldamento di polveri, acido cloridrico, ossido di azoto, ossido di zolfo, anidride carbonica, monossido di carbonio
  - Emissione dei termovalorizzatori rispetto ai limiti di legge (concentrazioni effettive/limiti di legge) (%)
  - Rispetto del protocollo di Kyoto (emissioni effettive/emissioni autorizzate) (%)
  - Automezzi a ridotto impatto ambientale (metano, elettrico, biodiesel) (% sul totale).

## **Il clima comunitario: cresce l'attenzione della Commissione e del Parlamento**

A livello mondiale alcune organizzazioni internazionali hanno promosso codici di condotta, principi e raccomandazioni che tentano di internazionalizzare le norme sociali. Tuttavia, la creazione di norme internazionali applicabili a qualunque cultura o qualunque paese è estremamente complessa, per cui queste iniziative sono state fonte di notevoli controversie. A livello europeo sono stati molteplici gli atti adottati nel corso degli ultimi anni:

- Raccomandazione della Commissione Europea del 30 maggio 2001 relativa alla rilevazione, alla valutazione e alla divulgazione di informazioni ambientali nei conti annuali e nelle relazioni sulla gestione delle società (2001/453/CE)

- Libro Verde “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”, COM(2001)366
- Comunicazione della Commissione relativa alla “Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile”, COM(2002)347
- Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio e al Comitato Economico e Sociale Europeo, “Il partenariato per la crescita e l’occupazione: fare dell’Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese”, COM(2006)136
- Risoluzione del Parlamento europeo del 13 marzo 2007 sulla “Responsabilità sociale delle imprese: un nuovo partenariato”, 2006/2133(INI).

### Specificità dei Servizi di interesse generale (SIG)

I SIG sono definiti dalle autorità pubbliche ai competenti livelli e sono incaricati di obblighi di servizio universale (OSU) o di obblighi di servizio pubblico (OSP), la cui applicazione si riduce progressivamente all’aprirsi dei settori alla concorrenza.

Nella COM(2007)725 vengono chiarite le finalità pubbliche ed i vincoli peculiari che caratterizzano l’erogazione dei SIG, che spesso consistono in infrastrutture di pubblica utilità alla base dello sviluppo economico e sociale e tali da connotare il modello sociale europeo. Molti dei SIG sono soggetti ad attività di regolazione comunitaria e nazionale - che promuove finalità equitative - e sono gestiti da imprese a partecipazione pubblica.

### Bilancio di sostenibilità nei SIG

Tornando alla “Triple Bottom Line” e considerando solo le peculiarità dei SIG, è possibile individuare i contenuti rilevanti dei bilanci di sostenibilità, per ciascuna area di responsabilità.

#### *Responsabilità economica*

- Quantificare investimenti finalizzati ad infrastrutture e crescita
- Evidenziare le modalità di ripartizione degli utili generati proporzionate rispetto al contributo fornito e ai rischi assunti
- Illustrare in modo trasparente l’utilizzo della leva finanziaria.

#### *Responsabilità sociale*

- Evidenziare tariffe a finalità sociale
- Verificare le modalità di affordability dei livelli tariffari
- Quantificare gli OSP e gli OSU.

### *Responsabilità ambientale*

- Quantificare i costi ambientali delle attività
- Promuovere l'applicazione del principio "chi inquina paga"
- Evidenziare i ricavi provenienti da incentivazioni ambientali.

## **1.5 Bilancio di sostenibilità: l'approccio di FederAmbiente<sup>(\*)</sup>**

Il Bilancio di Sostenibilità è un documento volontario di rendicontazione e di comunicazione del processo di gestione responsabile delle Aziende, che fornisce la rappresentazione dei valori, la coerenza tra gli stessi e le politiche attuate, la dimensione dello scambio qualitativo con i principali stakeholder di riferimento: collaboratori, soci, clienti, finanziatori, fornitori, Pubblica Amministrazione, istituzioni, collettività.

Secondo FederAmbiente, in una situazione di apertura dei mercati, anche oltre i confini nazionali e continentali, la competizione si decide anche e soprattutto sulla base dell'efficienza e del livello di infrastrutturazione delle aree in cui le imprese sono collocate. Il problema, peraltro, non si limita esclusivamente ad un fatto quantitativo; un peso crescente viene infatti assunto da aspetti connessi alla qualità dello sviluppo e, con riferimento ai sistemi locali, alle condizioni non solo economiche ma anche sociali e ambientali quali presupposti per l'attrattività di iniziative imprenditoriali. In questa logica la tutela e il rispetto delle risorse naturali e dell'ambiente e il superamento delle situazioni di degrado ambientale e di disgregazione sociale rappresentano presupposti primari per lo sviluppo economico, industriale e degli scambi. Lo sviluppo, insomma, non può per sua natura prescindere dalla sua qualità in quanto quest'ultima ne garantisce non solo la sostenibilità ma anche il consolidamento. Tali principi sono stati più volte affermati e ribaditi in sede comunitaria. La strategia comune per lo sviluppo sostenibile assunta in questa sede, infatti, è fondata su politiche di intervento definite considerando innanzitutto il loro impatto economico, sociale e ambientale.

Le imprese di servizio pubblico locale tendono a perseguire obiettivi di natura sociale e ambientale, in alcuni casi esplicitamente in altri, molto più

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Sergio Galimberti, Vice Presidente di Federambiente e Presidente di AMSA.

spesso, implicitamente. Sotto questo aspetto si evidenzia l'esigenza di un sistematico collegamento tra la tradizionale contabilità economica e quella sociale e ambientale al fine di valutare i riflessi complessivi delle politiche di investimento e degli orientamenti gestionali con il principale obiettivo di esplicitare e quantificare gli oneri e i risultati realizzati mediante un'opera di "interiorizzazione" delle economie esterne conseguite e di rimozione delle "diseconomie" prodotte dagli operatori economici.

Il Bilancio di Sostenibilità è dunque, principalmente, un documento informativo che illustra l'attività di un'impresa (o altra organizzazione) per un determinato periodo di tempo, valorizzando il suo rapporto con il contesto sociale in cui opera e contiene, di norma, anche informazioni di tipo ambientale. Oggi giorno questo atto pubblico è diventato nelle aziende uno straordinario strumento di comunicazione e di "consenso" sociale, legato fortemente alla "*mission aziendale*". Esso infatti certifica il profilo etico delle Aziende e ne legittima il loro ruolo, non solo in termini strutturali, ma soprattutto morali, agli occhi della comunità di riferimento.

Poter disporre di un documento che faccia condividere la "*mission aziendale*" con il territorio, diventa elemento fondamentale per arrivare ad avere il consenso della clientela, del proprio personale e dell'opinione pubblica.

Il Bilancio di Sostenibilità di un'Azienda diventa così il documento che accerta che il soggetto economico di riferimento non stia perseguendo prevalentemente il proprio interesse, bensì contribuisca invece a migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui è inserito.

In linea di principio, il Bilancio di Sostenibilità dovrebbe: illustrare l'operato dell'impresa in rapporto alla sua *mission* e ai suoi principi ispiratori; illustrare le sue prestazioni soprattutto dal punto di vista sociale; fornire informazioni e strumenti utili a supportare il management nella definizione delle strategie sociali dell'impresa, soprattutto nell'analisi delle attese legittime degli stakeholder; quantificare il contributo sociale netto dell'impresa nei confronti dei diversi stakeholder; verificare la coerenza tra obiettivi assunti e risultati ottenuti; infine esplicitare gli obiettivi di miglioramento dell'impresa sotto il profilo sociale.

Purtroppo sono ancora relativamente poche le Aziende che hanno adottato al loro interno questo documento: secondo l'Osservatorio Bilanci CSR, creato da Avanzi nel 2004, in Italia circa il 15% delle società quotate pubblica un bilancio sociale (inteso in senso ampio). Questa percentuale piuttosto bassa, aumenta però del 60% se si restringe il campo alle società a maggiore capitalizzazione. Spostandoci invece alle società non quotate, non esistono dati attendibili, ma alcuni osservatori stimano

in circa 250 i bilanci sociali, ambientali e di sostenibilità pubblicati ogni anno in Italia, con una forte concentrazione nei settori della chimica e delle *utilities* (energia, rifiuti e acqua in particolare). Questo perché la domanda di responsabilità, e della relativa rendicontazione, arriva da altri stakeholder ed è riconducibile ad altre istanze, quali ad esempio il fatto che i clienti, in particolare i clienti di imprese e pubbliche amministrazioni, sempre più spesso domandano comportamenti responsabili ai fornitori nell'ambito dei progetti di responsabilizzazione e di controllo dei rischi lungo la catena di fornitura; oppure il fatto che le comunità locali, anche composte da dipendenti e fornitori, con le quali l'impresa opera, hanno interesse a mantenere un alto livello di fiducia e di reputazione.

## PARTE SECONDA: MULTIUTILITIES, LO STATO DELL'ARTE IN MATERIA DI RENDICONTAZIONE

### 2.1 L'analisi dei bilanci di sostenibilità delle aziende multiutilities realizzata nell'ambito del "G.B.S. monitor project"<sup>(\*)</sup>

Il Gruppo di studio per Bilancio Sociale (G.B.S.) ha attivato, nel settembre del 2007, il progetto di ricerca *G.B.S. Monitor* con l'intento di "fotografare" la situazione della rendicontazione sociale in Italia.

Di seguito è presentato uno specifico focus della ricerca dedicato al settore delle aziende multi utilities.

Le aziende che hanno redatto nel 2008 (riferito all'esercizio 2007) il Bilancio di sostenibilità o documento analogo – ovvero documenti di natura volontaria in grado di descrivere le performance in campo ambientale ed in quello sociale – sono 34; i documenti che sono stati ricevuti ed esaminati sono 32.

L'analisi di questi documenti è stata condotta attraverso una scheda di rilevazione prodotta per il *Monitor Project*, integrata con informazioni specifiche per il settore delle multiutilities e da considerazioni emerse nell'ambito della Commissione "Bilancio Sociale" dell'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano.

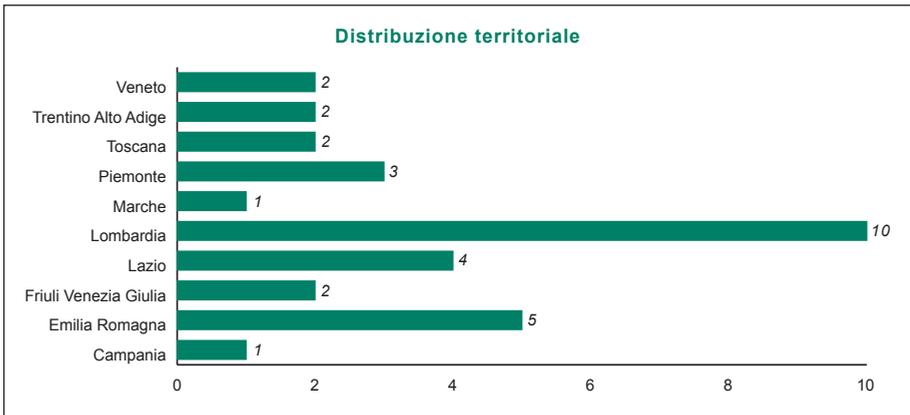
La prima parte della ricerca si è concentrata sulle caratteristiche delle aziende che rendicontano.

Innanzitutto si è rilevato come le aziende sono posizionate dal punto di vista geografico: la maggior parte di quelle che rendicontano si trova nelle regioni del nord e del centro, con una particolare concentrazione in Lombardia ed Emilia Romagna.

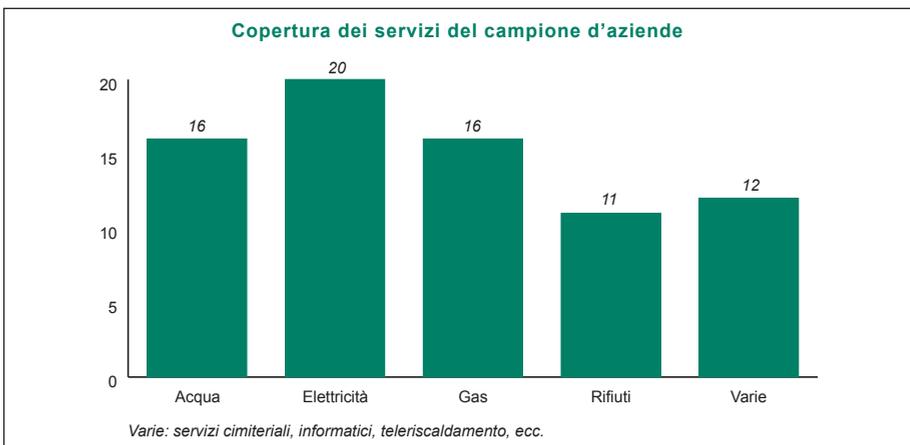
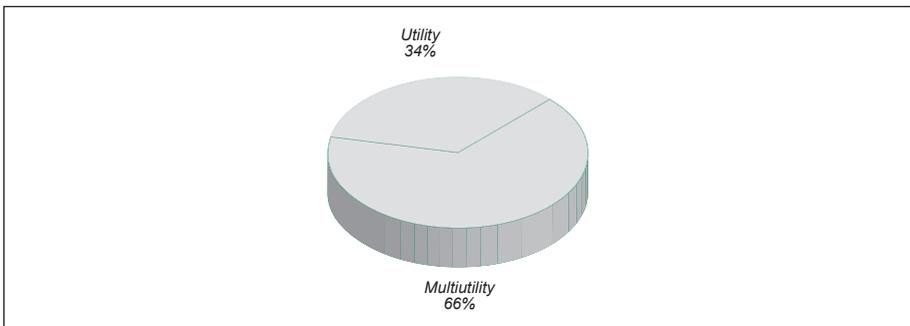
Inoltre le 32 aziende analizzate rappresentano il 6,3% di quelle iscritte a Federutility ed il 3% di quelle iscritte a Federambiente.

---

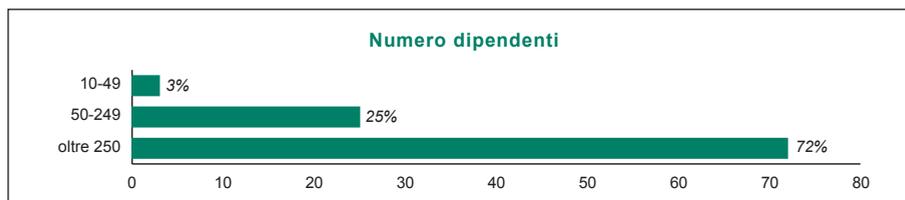
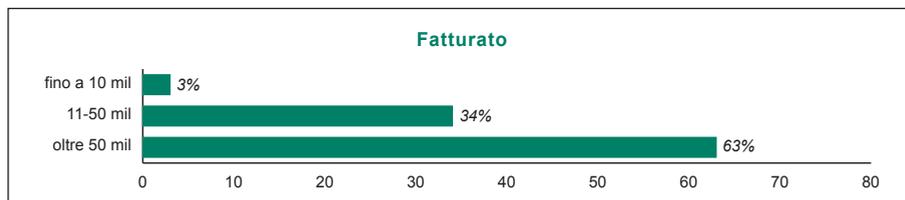
<sup>(\*)</sup> A cura di Gabriele Badalotti, Segretario del GBS – Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale.



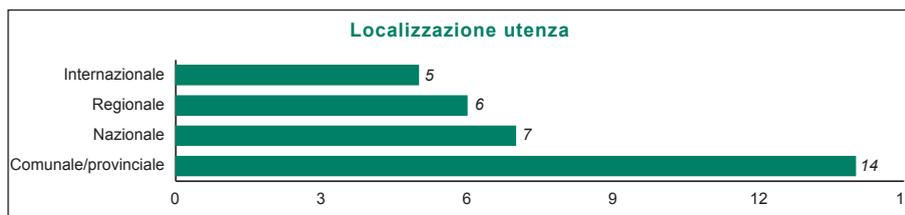
Il secondo passo è stato quello di interrogarsi sul tipo di servizi erogati: è da notare una prevalenza di aziende Multiutilities che rendicontano dovuta probabilmente al maggior impatto sociale e ambientale che producono.



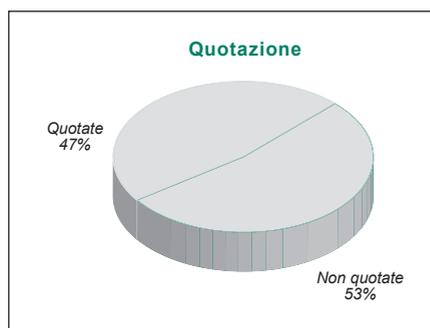
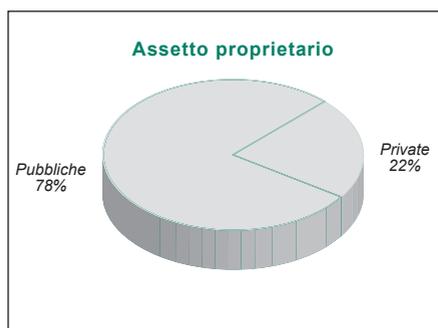
Rilevando la dimensione delle aziende ci si è resi conto che rendicontano prevalentemente quelle con fatturato oltre i 50 milioni e aventi oltre 250 dipendenti.



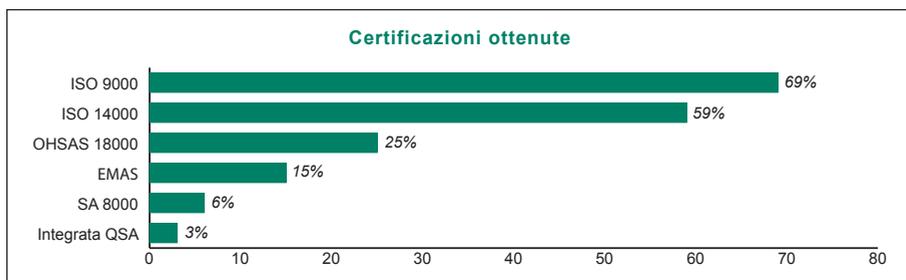
Prevalgono, quelle con utenza comunale/provinciale forse in funzione del più forte legame con il territorio.



In maggioranza le aziende multiutilities che rendicontano risultano di proprietà pubblica e prevalgono di poco quelle non quotate in borsa.

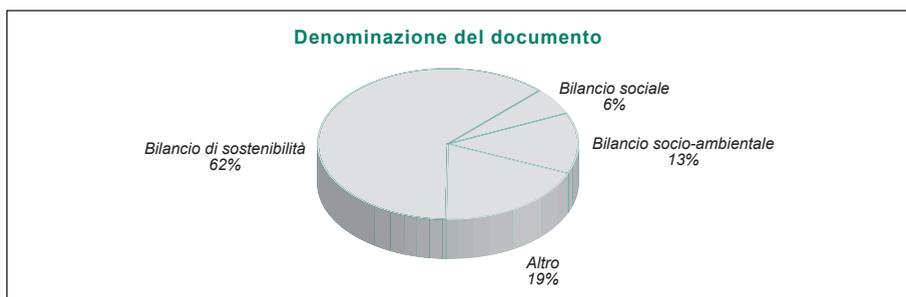


Un aspetto che è sembrato interessante considerare è se le aziende esaminate avessero o meno ottenuto qualche tipo di certificazione volontaria, per capire il nesso con l'attività di rendicontazione. Molte di queste aziende hanno ottenuto una certificazione, con particolare predilezione per quelle inerenti la qualità (ISO 9000) e le problematiche ambientali (ISO 14000).



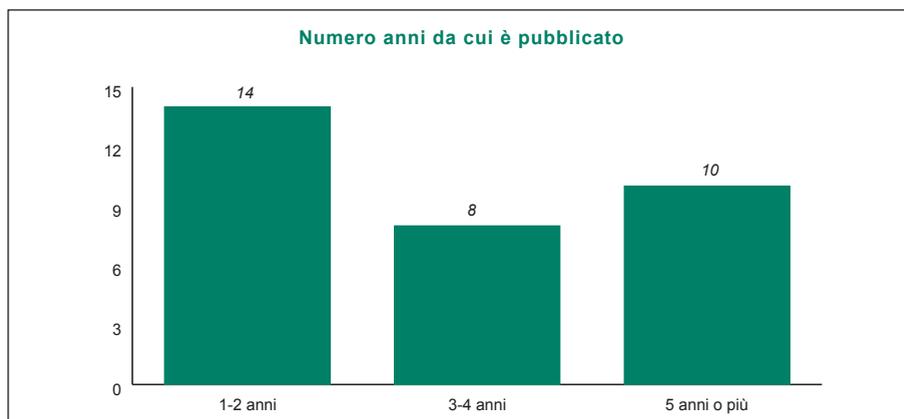
Riguardo l'appartenenza a fondi o indici etici ed ambientali, una sola azienda fa parte di un fondo etico (SRI), mentre il 22% appartiene ad indici etici o ambientali quali: FTSE4Good, Ethibel Sustainability Index Excellence, Ethical Index EURO, Axia Ethical Index, Kempen SNS Smaller Europe SRI Index, Kempen capital management, Dow Jones Sustainability Index, ECPI Ethical Index EMU, ECPI, SNS asset management. Solo il 12% delle aziende esaminate ha conseguito premi e riconoscimenti, tra cui: Premio Qualità di Confservizi, Premio innovazione amica dell'ambiente di Legambiente e Regione Lombardia, Premio Qualità Integrata di Confservizi, Ruban d'Honneur per l'edizione 2008 dell' European Business Awards, Awards Sustainable Energy Europe 2008, Oscar di Bilancio.

La seconda parte dell'analisi si è concentrata sulle caratteristiche del Report; il primo aspetto è proprio quello della denominazione del documento: prevale la denominazione Bilancio/Rapporto di sostenibilità.

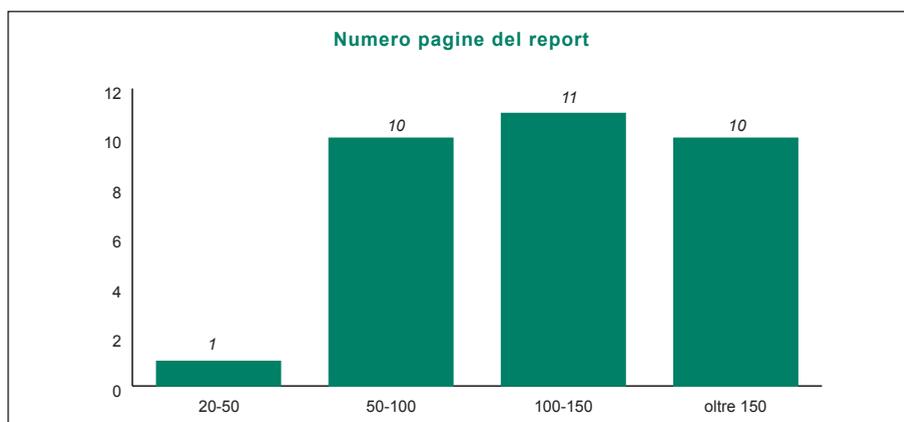


Nella maggior parte dei casi la voce “altro” si riferisce a Bilanci Integrati ossia documenti che contengono il Bilancio civilistico e informazioni riguardanti la sostenibilità.

Molti dei documenti sono stati realizzati recentemente, a riprova della crescente attenzione verso questo tipo di rendicontazione.



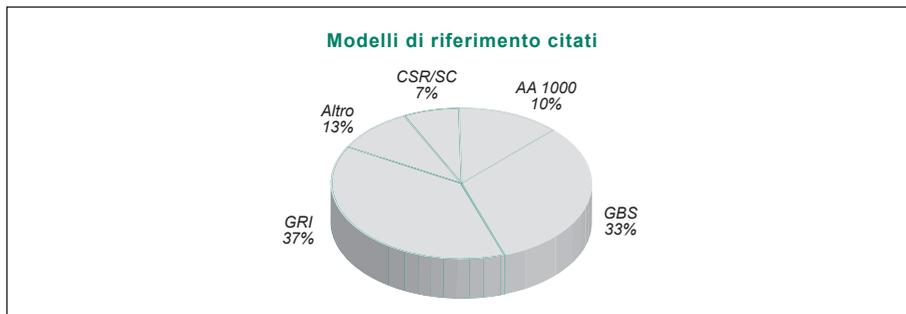
La complessità delle aziende multiutilities rende necessarie un gran numero di pagine per spiegare con chiarezza l'attività svolta e le sue ricadute.



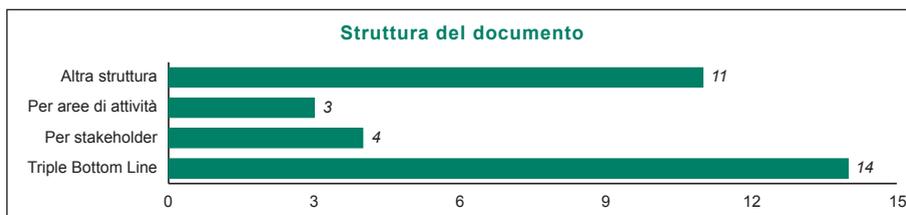
Tutti i report esaminati hanno cadenza annuale, tranne uno che è biennale e quasi tutti i bilanci esaminati sono reperibili sia in formato cartaceo, sia in file elettronico presente sul sito internet; in soli tre casi il bilancio sociale è stato pubblicato anche in forma sintetica.

Gli standard maggiormente citati (nella nota metodologica, presente nell'84% dei documenti) sono:

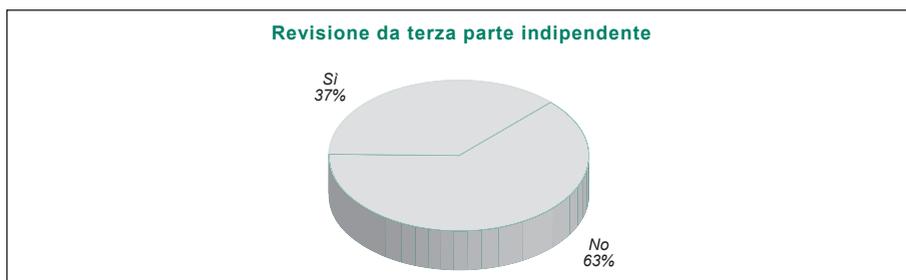
- GRI (Global Reporting Iniziative)
- G.B.S. (Gruppo di studio per il Bilancio Sociale).



La struttura più utilizzata è quella “Triple Bottom Line” in coerenza con il dato sull'utilizzo dello standard GRI, ma si deve comunque mettere in evidenza che circa il 30% dei report analizzati utilizza uno schema proprio.

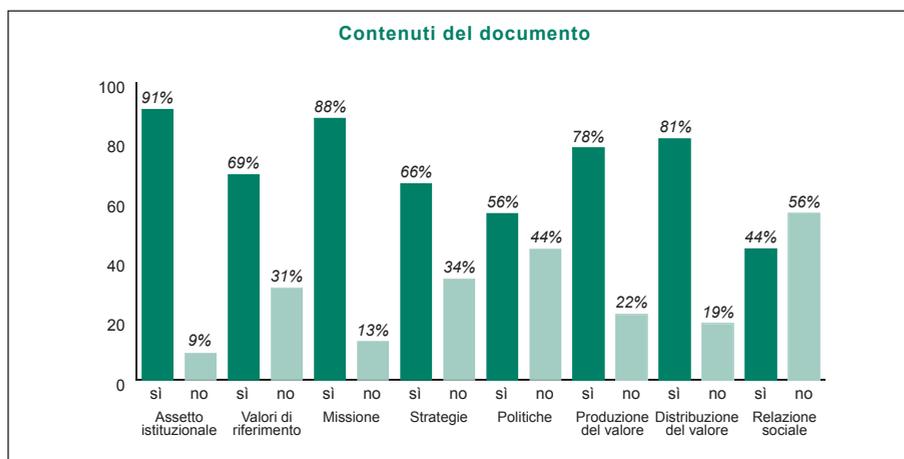


La revisione del documento da una parte terza indipendente – che ne attesti la fedeltà alle linee guida prescelte e la correttezza dei dati – non è una esigenza prevalente.



Nell'analisi del contenuto del documento si è posta l'attenzione sulla

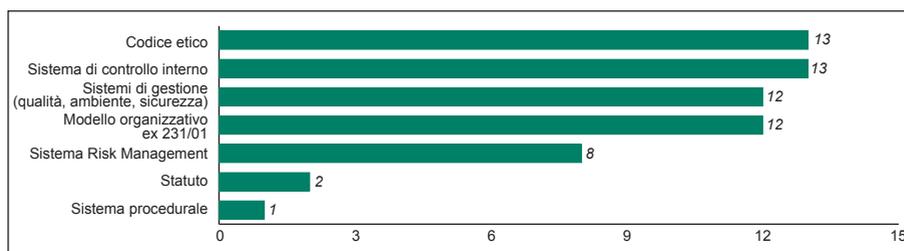
scelta delle informazioni riportate al suo interno e l'eventuale coincidenza di tali nozioni con quanto previsto dallo Standard G.B.S.



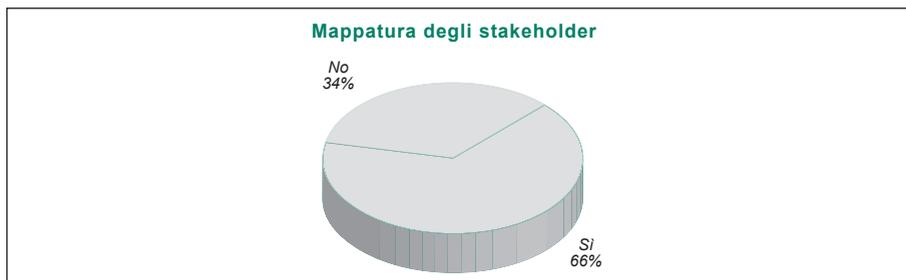
Pur nella diversità dei modelli scelti si assiste ad una generale conformità con le indicazioni espresse dal modello G.B.S. La presenza meno frequente della “Relazione Sociale” è coerente con la scelta, fatta dalla maggior parte delle aziende esaminate, di una struttura di rendicontazione Triple Bottom Line.

Nel 75% dei casi è presente nel report una sezione dedicata alla Governance, mentre nel 31% è presente un'apposita sezione sulla Governance della sostenibilità, quasi sempre esposta separatamente dalla Governance generale.

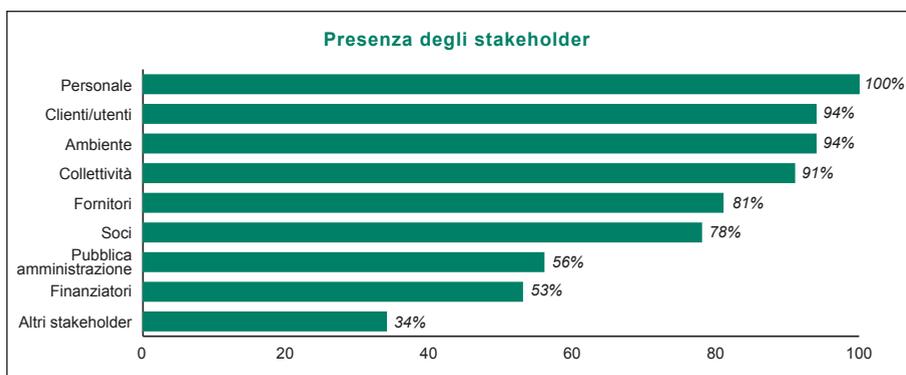
In tale sezione del documento sono trattate le seguenti tematiche:



La mappatura degli stakeholder, ovvero il procedimento analitico atto ad identificare gli stakeholder dell'organizzazione e a definirne i contenuti relazionali rilevanti, è presente nella maggioranza dei casi, ma solo in due è stata descritta in modo dettagliato.



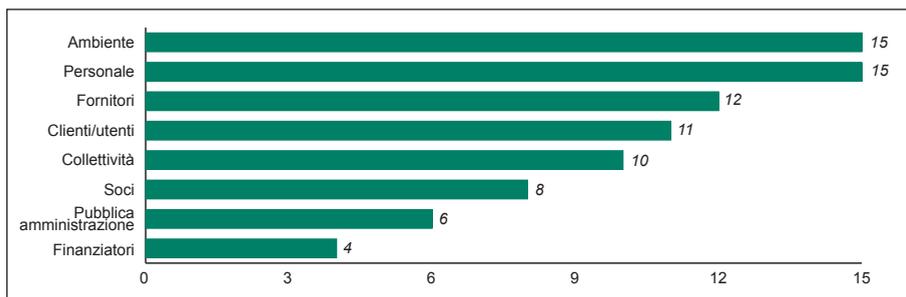
La presenza della trattazione degli stakeholder nei report esaminati è rappresentata dal grafico seguente:



Nella categoria “Altri stakeholder sono presenti con maggior frequenza Media, Associazioni e Università.

Ciò che qualifica l’attività di rendicontazione sono gli impegni espressi dall’azienda nei confronti degli stakeholder: nel 56% dei documenti analizzati vengono descritti obiettivi di miglioramento della relazione con essi e quasi sempre a tali obiettivi è dedicata una sezione apposita.

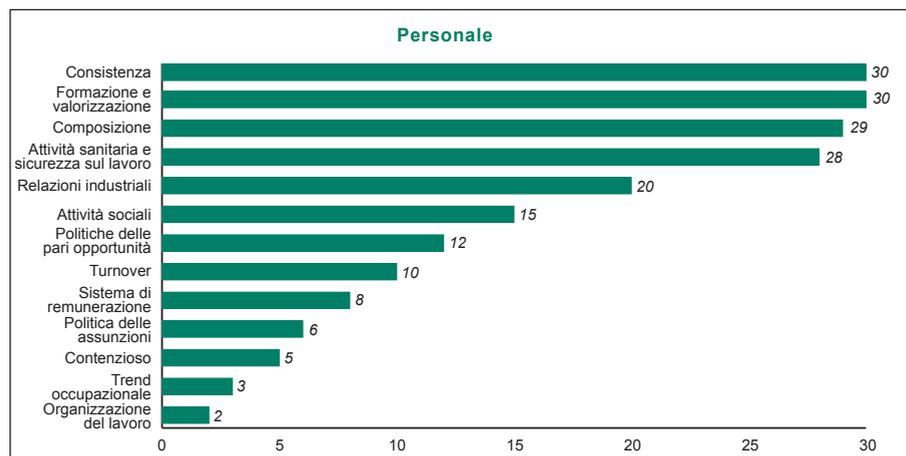
Gli stakeholder verso i quali sono stati assunti impegni sono i seguenti:



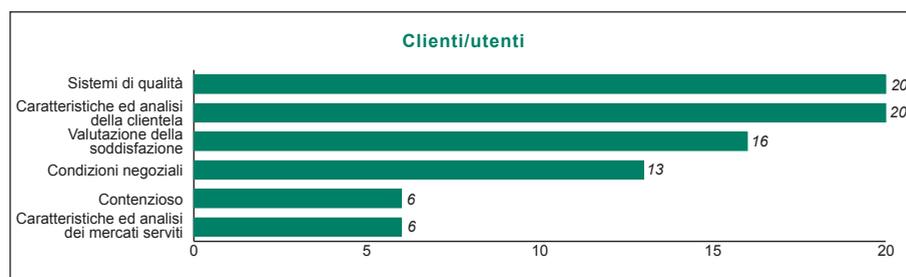
Solo nel 12,5% dei casi sono stati dichiarati obiettivi di miglioramento del processo di rendicontazione.

Rispetto alle sezioni dedicate ai vari stakeholder sono stati rilevati gli argomenti trattati e la loro frequenza.

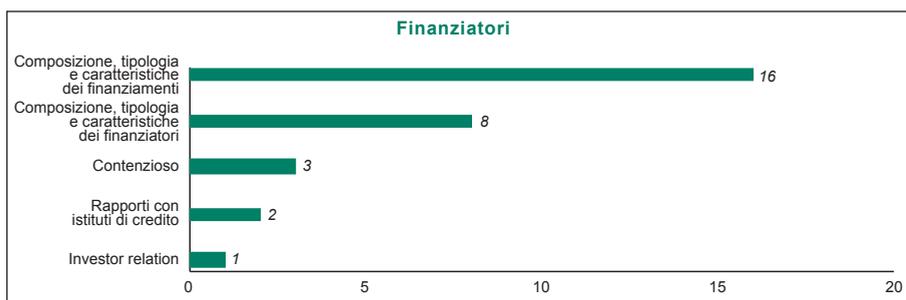
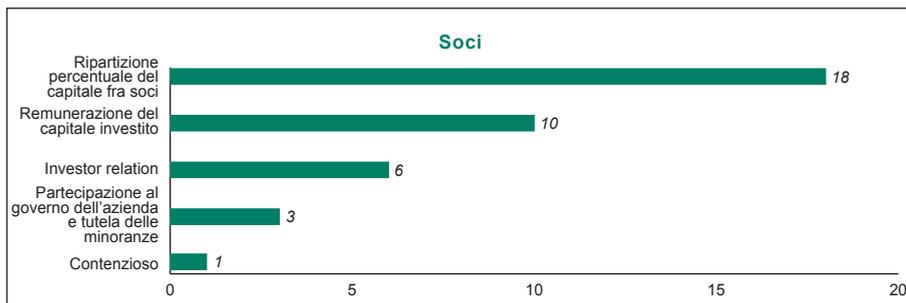
Per il **Personale**, l'attività di formazione e la sicurezza sul posto di lavoro sono temi ritenuti molto importanti e rendicontati nella gran parte dei casi.



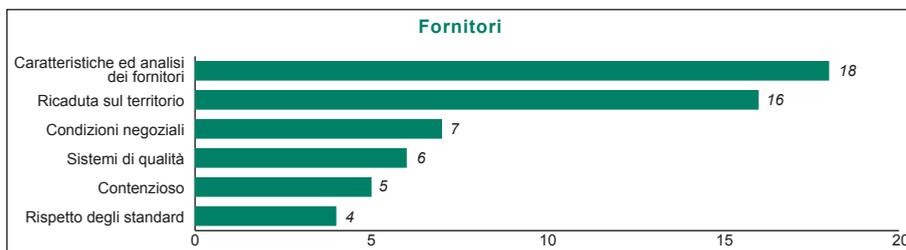
I **Clienti/Utenti** sono gli stakeholder ritenuti più importanti; la sezione sulle caratteristiche dell'utenza risulta in generale molto curata e la tematica più rendicontata riguarda la qualità del servizio e la valutazione della soddisfazione.



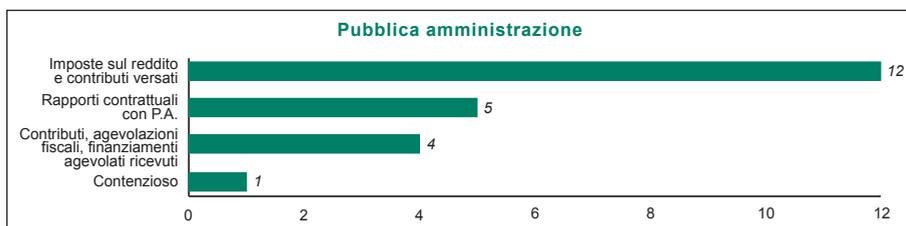
**Soci e finanziatori** non sono ritenuti stakeholder particolarmente strategici e le informazioni ad essi riferite riguardano soprattutto la ripartizione del capitale sociale per i Soci e la composizione dei finanziamenti per i Finanziatori.



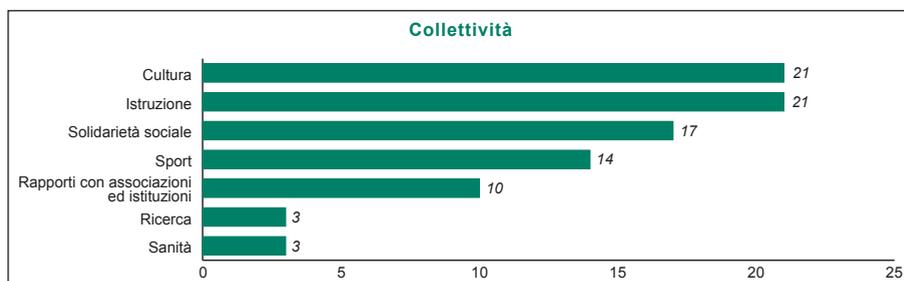
Le informazioni relative ai **fornitori** si concentrano soprattutto sulle loro caratteristiche e sulla ricaduta territoriale delle spese relative alle forniture, mettendo in evidenza anche in questo caso l'importanza dell'aspetto territoriale per le aziende che redigono questo tipo di documenti.



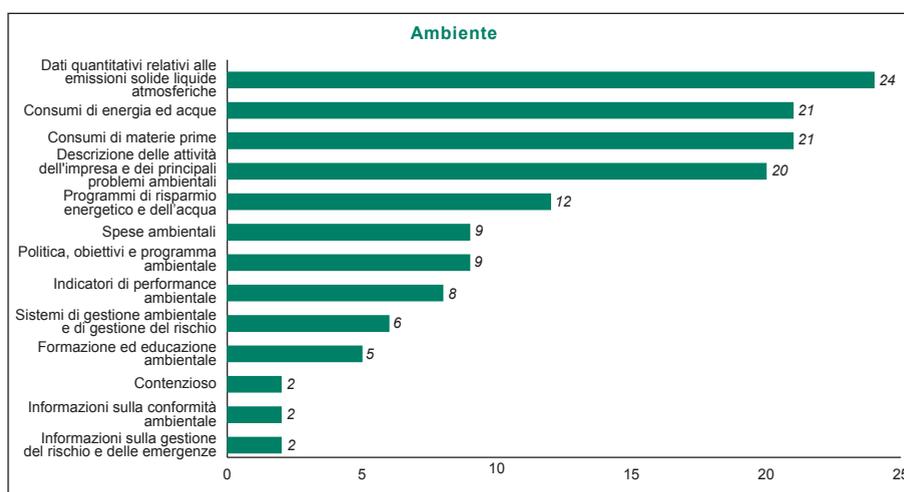
Rispetto alla Pubblica Amministrazione l'aspetto maggiore rilevato è l'entità delle tasse versate dall'azienda.



La **Collettività** è uno stakeholder ritenuto importante e gli interventi effettuati dalle aziende riguardano soprattutto gli eventi culturali e l'istruzione.



La **sezione ambientale** dei documenti esaminati è nella maggior parte dei casi completa ed esaustiva.



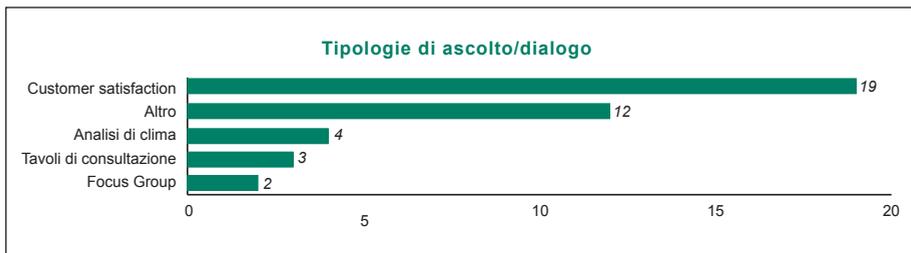
L'ultimo aspetto che si è voluto rilevare è il dialogo con gli stakeholder.



Le aziende che hanno effettuato l'attività di coinvolgimento degli stakeholder sono il 78% e nella quasi totalità dei casi ne hanno descritto i risultati, mentre solo nel 20% dei documenti vengono descritte le azioni di risposta da parte dell'azienda alle aspettative/opinioni rilevate attraverso le diverse attività di coinvolgimento.

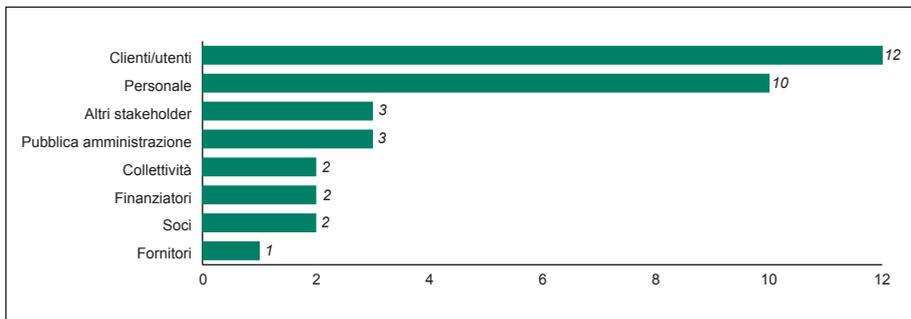
Nel 68% dei casi la procedura di dialogo/ascolto è stata descritta in modo dettagliato.

Quanto alle tipologie di ascolto prevalgono le analisi di *customer satisfaction*.



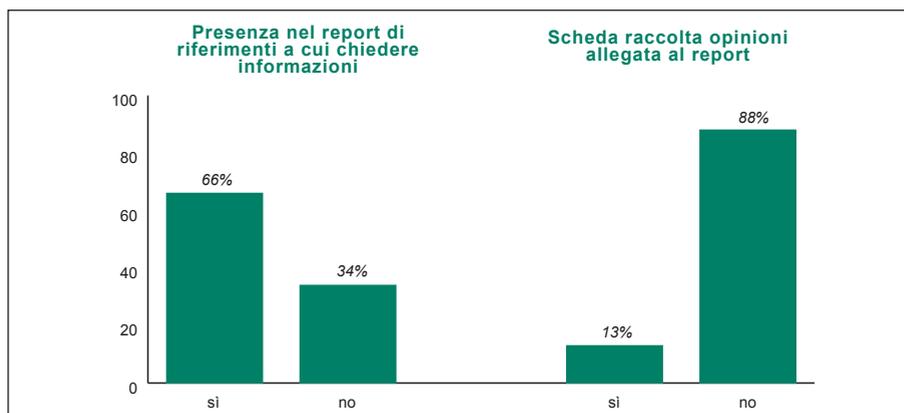
La voce “altro” comprende: interviste a opinion leader, personaggi della PA, indagini sulla reputazione dell'azienda.

Il 72% delle aziende esaminate ha riportato le opinioni dei seguenti stakeholder:



Nella categoria “Altri stakeholder” sono presenti associazioni sindacali e ambientaliste.

L'inserimento di riferimenti chiari a cui gli stakeholder possano esprimere richieste e dubbi riguardo il documento è stato riscontrato nel 66% dei documenti, mentre in pochissimi casi è presente la scheda per raccogliere il giudizio dello stakeholder in merito alla rendicontazione.



## 2.2 Conclusioni

La rendicontazione della sostenibilità tra le aziende utility e multiutilities è in crescita, ma sono ancora poche le aziende che rendicontano (rispetto ad esempio a quelle iscritte a Federutility e Federambiente). E' un fenomeno inoltre che riguarda ancora principalmente le grandi.

Lo schema di rendicontazione più adottato è quello “triple bottom line”, costituito dalle sezioni: identità, performance ambientale, sociale ed economica.

L'analisi effettuata, inoltre, evidenzia che andrebbero maggiormente curate nella rendicontazione le seguenti tematiche:

- strategie di sostenibilità;
- sistema di governance della sostenibilità;
- obiettivi di miglioramento (anche della rendicontazione);
- mappatura degli stakeholder;
- attività di coinvolgimento degli stakeholder alla quale deve seguire una risposta operativa da parte dell'azienda.



## PARTE TERZA: ESPERIENZE DI RENDICONTAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ

### 3.1 I bilanci di sostenibilità di AEM e ASM<sup>(\*)</sup> (15)

A2A nasce nel 2008 da due Società che hanno un secolo di storia alle spalle. Sono nate entrambe per volontà dei cittadini ai fini di calmierare il mercato, allora solo privato, dell'energia e per rispondere a bisogni essenziali primari e comuni degli abitanti delle specifiche comunità cittadine; oggi, il Gruppo aumenta le proprie dimensioni sia territorialmente (dimensione regionale dell'accordo AEM-ASM) sia diversificando la gamma dei servizi offerti (per esempio waste-to-power e la fusione con AMSA):

- A2A è motore dello sviluppo economico del territorio che serve, investendo nelle infrastrutture - reti di distribuzione che determinano la connessione fisica fra gli impianti di produzione e il cliente - che consentono di portare, ad es., l'energia necessaria a soddisfare le necessità dei clienti; di gestire il ciclo integrato dell'acqua; di tenere pulito il territorio cittadino ed utilizzare i rifiuti quale fonte di energia;

- A2A adotta tecnologie efficienti per un corretto uso delle risorse naturali - acqua, gas, carbone - per la produzione di energia elettrica e calore, riducendo e contenendo gli impatti ambientali;

- A2A opera in un mercato energetico, ormai liberalizzato, ma regolamentato da una Autorità che fissa i livelli di qualità del servizio da offrire ai propri clienti: la domanda di energia e calore è soddisfatta nel momento in cui si pone e viene così garantita la continuità, la sicurezza e la qualità del servizio;

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Carlo Ansaloni, Responsabile Qualità, Ambiente e Sicurezza di A2A S.p.A.

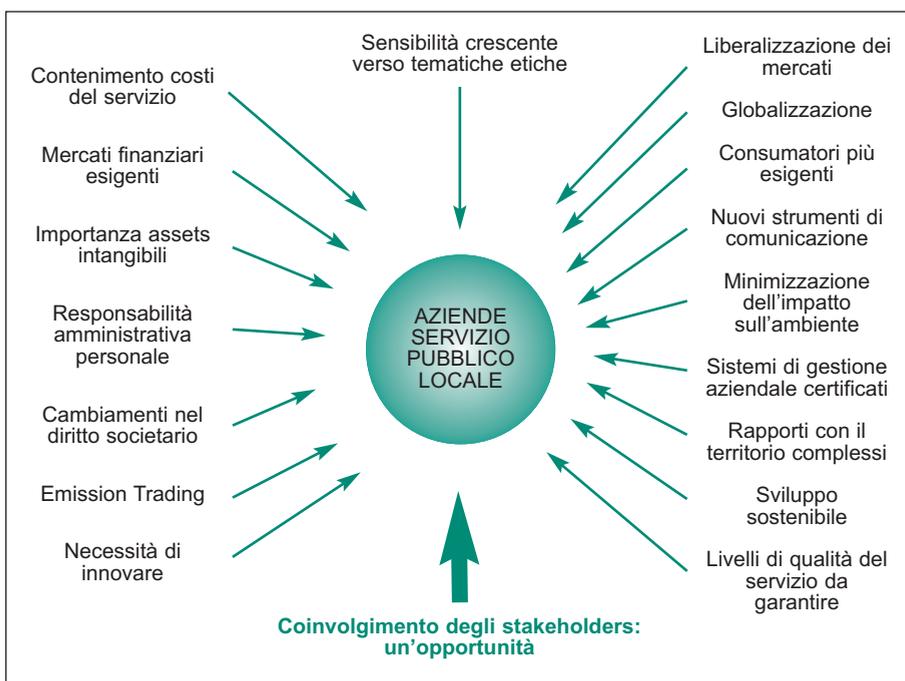
<sup>(15)</sup> <http://www.a2a.eu/gruppo/cms/a2a/it/sostenibilita/>.

- A2A ha adottato il Sistema Integrato Qualità Ambiente e Sicurezza che metodologicamente prende in considerazione la istanze dei suoi stakeholders: autorità locali, clienti, ambiente, azionisti, comunità locali, fornitori.

## Definizione di multiutility

*“Impresa chiamata a soddisfare la domanda di servizi ritenuti di interesse rilevante per una comunità” (A. Dell’Acqua)*

## Le grandi sfide per le multiutilities



## La responsabilità sociale delle multiutilities

Le multiutilities, rispetto alle aziende degli altri settori, si contraddistinguono per una elevata complessità nell'individuazione dei portatori di interesse, in quanto le usuali figure di stakeholder si assommano su singoli soggetti (es. comunità locali che sono contemporaneamente azionisti, clienti ed istituzioni).

I classici “stakeholder” e le modalità di esercizio della responsabilità sociale sono:

- le future generazioni: prestando attenzione alla tutela dell’ambiente, con uso efficiente delle risorse naturali [acqua, gas, etc], investendo nelle migliori tecnologie nel funzionamento dei propri impianti ed utilizzando strumenti di politica ambientale, quali Emission Trading, Certificati Verdi e Certificati Bianchi;
- i clienti: promuovendo offerte “sostenibili” di energia e monitorando costantemente la loro soddisfazione;
- gli azionisti: remunerando i capitali investiti e partecipando ai rating di sostenibilità;
- i fornitori: agendo con trasparenza, correttezza ed equità e considerando la certificazione di qualità, l’impatto ambientale e la ricaduta sul territorio, elementi qualificanti nella loro selezione;
- le comunità locali: sostenendo le iniziative da loro promosse;
- le istituzioni: collaborando fattivamente con i Ministeri, la Regione, Pubbliche Amministrazioni, le Università, le Scuole;
- i dipendenti con particolare attenzione ai temi della Sicurezza sul Lavoro, la formazione, iniziative “sociali”, etc.

### Il bilancio di sostenibilità: perché?

La complessità del sistema di portatori di interesse verso le multiutilities (analogia con le multinazionali), la forte regolazione del mercato in cui operano (AEEG, Leggi, Norme ecc.), la multidisciplinarietà dei settori di business in cui operano *fanno sì che i normali modelli econometrici (bilancio economico) che descrivono le multiutilities non siano sufficienti a caratterizzarne l’operato.*

Al modello economico occorre affiancare un modello (in generale fisico - ovvero basato su indicatori fisici) in grado di descrivere l’interazione dell’azienda con i propri portatori di interesse.

### Il bilancio di sostenibilità: come?

- Gli approcci canonici (GRI, GBS, Triple Bottom Line) sono perfettamente applicabili ai bilanci di sostenibilità delle multiutilities.
- Per le multiutilities, l’approccio multidimensionale del bilancio di sostenibilità risulta utile non solo nell’ottica della sostenibilità in senso stretto (capacità di sostenere per un tempo indefinito le proprie modalità di operare), ma anche per rendicontare il normale operato dell’azienda.

Fondamentale il ruolo degli indicatori (non solo quelli economici).

### Il bilancio di sostenibilità: quando?

L'evoluzione della rendicontazione extra-economica integrativa al bilancio economico di ASM ed AEM è rappresentativa dei tempi di maturazione del bilancio (o rapporto) di sostenibilità.

**ASM:** - dal 1998 al 2002: Rapporto Ambientale  
- dal 2003 al 2007: Rapporto di Sostenibilità

**AEM:** - dal 1998 al 2003: Rapporto Ambientale  
- 2004 e 2005: Rapporto Ambiente e Sicurezza  
- 2006: Rapporto Qualità Ambiente e Sicurezza  
- 2007: Rapporto di Sostenibilità

### Il rapporto di sostenibilità 2007: ASM+AEM

Nel 2007 ASM ed AEM erano Gruppi distinti: da ciò consegue nel 2008, anche dopo la fusione, la stesura di 2 rapporti distinti ma con un'unica impostazione.

I rapporti 2008 (dati 2007) sono usciti contestualmente al bilancio economico (aprile 2008).

Pur essendo rapporti distinti e con contenuti diversi, i due rapporti condividono la struttura ed il formato grafico. Sono disponibili entrambi sul sito [www.a2a.eu](http://www.a2a.eu) nella sezione [sostenibilità](#).

Il rapporto di sostenibilità non è solo un documento: la stesura di un rapporto di sostenibilità comporta il contributo di un grande numero di soggetti aziendali che vanno stimolati ed incanalati al fine di ottenere, per quanto possibile, omogeneità nei dati raccolti e razionalizzazione degli ambiti.

Il “motore del documento” sono in A2A le funzioni che ne curano l'output: Qualità Ambiente e Sicurezza, Investor relations e Comunicazione.

Gli aspetti organizzativi e lo spirito di gruppo sono molto importanti affinché il documento contenga informazioni e dati utili ad orientare il lettore che voglia entrare nel merito dell'operato aziendale. La sostanza del documento è ottenibile solo motivando e circostanziando gli impegni assunti verso gli stakeholders con i fatti, più che con gli slogan o con operazioni di immagine.

### 3.2 Il bilancio di sostenibilità di AMSA SpA<sup>(\*)</sup> <sup>(16)</sup>

AMSA – che dal gennaio del 2007 fa parte del Gruppo A2A – ha adottato il Bilancio di Sostenibilità a partire dal 2006, a dimostrazione dell’impegno della Società nel voler proseguire nel percorso di uno sviluppo sostenibile duraturo, implementando il sistema di gestione della responsabilità sociale e della compatibilità ambientale, con l’obiettivo di un costante miglioramento per consolidare gli standard di qualità, fino a raggiungere l’“eccellenza”.

La finalità principale del Rapporto di Sostenibilità di AMSA è quella di esprimere, nella forma più oggettiva possibile, il valore complessivo della ricchezza qualitativa e quantitativa prodotta dall’Azienda, oltre che il modo in cui tale ricchezza è stata prodotta e distribuita fra tutti i soggetti, interni ed esterni.

Il documento che la Società produce puntualmente ogni anno, viene elaborato secondo la linea guida italiana predisposta dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS) e assume come riferimento per la valutazione delle performance economiche, sociali e ambientali, le *Sustainability Reporting Guidelines 2006, elaborate dalla Global Reporting Iniziative (GRI)*.

Nell’ottica del miglioramento del processo di rendicontazione sulla sostenibilità secondo le linee guida sopra menzionate, il Gruppo AMSA intende attuare progressivamente il processo di rilevazione del grado di consenso dei principali interlocutori sulle iniziative e sulle attività svolte.

La struttura base dei Rapporti di Sostenibilità di AMSA (quelli del 2005, 2006 e 2007), si articola in quattro sezioni principali ed una quinta sezione dove sono indicati gli obiettivi di miglioramento:

- *Identità Aziendale:*

è l’espressione esplicita dei valori guida assunti dall’Azienda per orientare le linee politiche, per programmare il disegno strategico e per raggiungere la missione.

- *Performance Economica:*

racchiude l’insieme degli indicatori più significativi della gestione economico e finanziaria, che collegano il rapporto di Sostenibilità al

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Sergio Galimberti, Vice Presidente di Federambiente e Presidente di AMSA.

<sup>(16)</sup> [http://www.amsa.it/gruppo/cms/amsa/azienda/governance\\_sostenibilita/index.html](http://www.amsa.it/gruppo/cms/amsa/azienda/governance_sostenibilita/index.html).

Bilancio di Esercizio. Il rendiconto comprende, inoltre, lo schema di produzione del valore aggiunto che individua le risorse economiche prodotte e la loro ripartizione nel contesto territoriale di riferimento.

- *Performance Sociale:*

è la rappresentazione qualitativa e quantitativa delle relazioni di scambio con gli stakeholder (collaboratori, soci, clienti, finanziatori, fornitori, istituzioni, Pubblica Amministrazione, collettività).

- *Performance Ambientale:*

in questa sezione vi è la puntuale esposizione della politica per la Qualità e l'Ambiente, dei processi e degli impatti ambientali dell'Azienda.

- *Proposte di Miglioramento:*

in questa parte vi sono le indicazioni programmatiche degli orientamenti per la gestione futura, oltre alle azioni intraprese a fronte delle nuove proposte di miglioramento espresse nei bilanci precedenti.

In un contesto economico fortemente competitivo, ma incerto come quello attuale, la Responsabilità Sociale diventa quindi un fattore necessario per garantire alle Società una crescita di lungo periodo capace di coniugare aspetti economici, ambientali ed etici assieme alle legittime aspettative di tutti i diversi portatori di interesse. Il Bilancio di Sostenibilità diventa quindi uno strumento fondamentale attraverso il quale le Aziende possono rendere conto a cittadini, imprese e territorio dei risultati ottenuti attraverso la spesa pubblica e va dunque inteso non solo come un semplice reporting, bensì come “informazione di scambio” fra gli stakeholders.

Per quanto riguarda, infine, i numeri dell'Azienda, il gruppo AMSA ha realizzato, nel 2007, ricavi consolidati pari a 330 milioni di euro (+3,2% sul 2006) e ha effettuato investimenti per circa 31,7 milioni di Euro, molti dei quali utilizzati per migliorare l'impatto ambientale in Città.

La costante attenzione per la salvaguardia dell'ambiente e gli obiettivi di performance sempre migliori hanno spinto infatti l'Azienda ad investire importanti cifre per l'acquisto di nuovi mezzi ecologici (AMSA dispone oggi di 245 mezzi a metano, aggiudicandosi così la terza posizione tra le grandi città d'Europa per numero di mezzi a basso impatto ambientale dopo Madrid, che ne possiede 320 e Parigi, che ne conta 250) e per la realizzazione di nuovi sistemi di depurazione dei fumi, tecnologicamente all'avanguardia, presso il Termovalorizzatore Silla 2, che hanno portato il Termovalorizzatore di Milano ad essere fra i primi al mondo per quanto riguarda l'abbattimento delle emissioni in atmosfera di NOx (ossido di azoto) e di HCl (acido cloridrico).

### 3.3 Rendicontazione socio-ambientale: l'esperienza di ACEA SpA<sup>(\*)</sup> (17)

Vorremmo condividere in questa sede l'esperienza di Acea SpA nell'ambito della rendicontazione socio-ambientale, tenendo presente che il Bilancio di Sostenibilità 2007 è alla sua decima edizione. Si tratta dunque di una attività intrapresa dieci anni addietro con la pubblicazione dei primi report, allora distinti in Bilancio Sociale e Rapporto Ambientale, relativi all'esercizio 1998. Prima di ripercorrere le principali tappe evolutive dell'attività di rendicontazione, legata ad una scelta di responsabilità sociale d'impresa (RSI), è opportuno presentare brevemente il gruppo industriale e le sue attività.

Acea, ad oggi, è operativa prevalentemente in Italia nella filiera energetica (produzione, distribuzione e vendita di energia elettrica e gas; teleriscaldamento; illuminazione pubblica funzionale e monumentale a Roma), nella termovalorizzazione e nel servizio idrico integrato (captazione, distribuzione di acqua potabile, raccolta e depurazione delle acque reflue). Per quanto concerne la filiera energetica è il secondo operatore nazionale nell'attività di distribuzione, mentre, nei servizi idrici integrati, è leader nazionale per abitanti serviti (8,1 milioni in Italia) ed è operativo in Lazio, Toscana, Umbria e Campania. La termovalorizzazione è il business più recente e in sviluppo, intrapreso nel 2006 con l'acquisizione di una società dedicata (TAD Energia e Ambiente). Al 31 dicembre 2007 il Gruppo Acea includeva nell'area di consolidamento 47 società, tra controllate e partecipate, registrava un fatturato di oltre 2,5 miliardi di euro, un utile netto di 167 milioni di euro e contava circa 6.000 dipendenti per percentuale di consolidamento. Acea SpA, la holding del Gruppo, è quotata in Borsa dal 1999 e la composizione sociale del capitale è al 51% del Comune di Roma e al 49% del mercato. Il Gruppo Acea è dunque una Multiutility di un certo rilievo, impegnata in servizi essenziali, quali la fornitura di acqua e di energia elettrica, con rilevanti ricadute sociali e ambientali.

Tornando all'attività di rendicontazione, l'ultimo Bilancio di Sostenibilità pubblicato è redatto secondo le Linee guida GRI-G3

---

(\*) A cura di Irene Mercadante, Rapporti Istituzionali e Ricerche Corporate di ACEA S.p.A. e di Giuseppe Sgaramella, Responsabile Rapporti Istituzionali e Ricerche Corporate di ACEA S.p.A.

(17) <http://www.aceaspa.it/ViewCategory.aspx?lang=it&catid=f20e6477fa0a45f6941dd073168ddeb1>.

(edizione 2006), le più accreditate a livello internazionale e ormai punto di riferimento condiviso delle maggiori aziende italiane. Acea è in grado di redigere il proprio report di sostenibilità con il massimo livello di adesione alle Linee guida (A+), vale a dire che nel documento vengono presentati sia i cosiddetti “elementi standard”, cioè le informazioni di ordine generale sul Gruppo e la sua gestione – inclusa la strategia, la governance, il coinvolgimento degli stakeholder e l’approccio del management alla gestione di processi rilevanti per la sostenibilità – sia tutti gli indicatori di performance economica, sociale e ambientale proposti dal modello di rendicontazione, e che, infine, il report viene sottoposto a un processo di verifica da parte di una società di revisione esterna.

Circa il presidio delle tematiche afferenti la sostenibilità, esso è affidato all’Unità Rapporti Istituzionali di Acea SpA, staff del Presidente. Dal 2003, infatti, al Presidente è stata assegnata formalmente tale responsabilità e, secondo il sistema di corporate governance adottato, a lui fa capo: “la verifica delle attività e dei processi aziendali in riferimento agli aspetti della qualità erogata e percepita, degli impatti ambientali e della sostenibilità sociale”. Ad una squadra di lavoro composta da cinque persone (sino a fine 2007 tutte entro l’Unità Rapporti Istituzionali, oggi in parte facenti capo all’Unità Presidio Ambiente della Direzione Servizi Ingegneria e Laboratorio) è assegnato il compito di redigere il report di sostenibilità, interagendo con i “data owner” (referenti incaricati presso le altre Unità, Funzioni e società del Gruppo) per il reperimento dei dati e delle informazioni. I componenti della squadra hanno competenze diverse, al fine di garantire presidio adeguato alle differenti tematiche affrontate dal documento.

Ad oggi, dunque, Acea ha cura di redigere annualmente il Bilancio di Sostenibilità, quale documento consuntivo dei flussi di scambio intercorsi tra l’azienda e i portatori d’interesse, volto a comunicare all’esterno (e a condividere all’interno) i risultati di performance e le modalità di gestione degli impatti socio-ambientali delle attività, ma è bene ricordare che ciò è il risultato di un costante movimento evolutivo, il cui fondamento è la scelta di responsabilità sociale d’impresa.

Sebbene in questa sede venga richiesta una testimonianza incentrata sul processo di rendicontazione socio-ambientale, infatti, vorremmo sottolineare che il Bilancio di Sostenibilità è solo uno degli strumenti tramite i quali l’azienda esprime la propria scelta di sviluppo sostenibile, che viene integrato, dal punto di vista operativo gestionale, da numerosi altri. Il percorso evolutivo legato alla responsabilità sociale d’impresa, che si traduce in un aumento di sensibilità a tali tematiche e in una progressiva

trasformazione della cultura aziendale, coinvolge l'insieme di tali strumenti e mette in moto circoli virtuosi.

Per prenderne atto è sufficiente osservare con attenzione la figura 1, dove si indicano alcuni strumenti di RSI e i tempi della loro adozione in Acea.

		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Regole e valori</b>	Carta dei servizi	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
	Missione aziendale e politica ambientale	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
	Regolamento tutela dignità uomini e donne	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
	Politica della qualità		☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
	Codice di autodisciplina			☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
	Carta dei valori				☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
	Comitato etico						☺	☺	☺	☺	☺
	Codice etico degli appalti						☺	☺	☺	☺	☺
	Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. n. 231							☺	☺	☺	☺
	Codice etico							☺	☺	☺	☺
	<b>Sistema di gestione della sicurezza sul lavoro e politica per la sicurezza</b>								☺	☺	☺
<b>Reporting</b>	Bilancio sociale (BS) e rapporto ambientale	☺	☺	☺	☺	☺					
	Internalizzazione attività di reporting			☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
	Bilancio di sostenibilità					☺	☺	☺	☺	☺	☺
<b>Ascolto</b>	Customer satisfaction	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
	Sessioni di ascolto stakeholder			☺	☺	☺	☺	☺		☺	
	Sondaggio carta valori					☺		☺			
	Ascolto online					☺	☺	☺	☺	☺	☺
<b>Adesioni e rating</b>	Adesione a WEC								☺	☺	☺
	Adesione al CSR manager network									☺	☺
	<b>Adesione al Global Compact</b>										☺
	Rating di sostenibilità					☺	☺	☺	☺	☺	☺

*Figura 1  
L'evoluzione degli strumenti di RSI in Acea*

Si può in tal modo notare che si riferiscono al 1998 la Missione aziendale e la Politica ambientale, due documenti valoriali elaborati e

pubblicati rispettivamente nei report socio-ambientali (Bilancio Sociale e Rapporto Ambientale 1998), redatti nel 1999. Il 1999 fu anche l'anno della quotazione in Borsa di Acea SpA e di avvio di un rapido processo di trasformazione, che vide il progressivo scorporo delle società operative e l'adozione della nuova struttura di governance, e che portò l'azienda ad evolversi da ex municipalizzata in gruppo industriale, aperto alla competitività e alle sfide del mercato (vedi figura 2). Di fatto, per precisa volontà del Vertice, Acea scelse di presentarsi all'esterno, nel momento della quotazione, come un'azienda che assumeva la responsabilità sociale quale elemento distintivo, in continuità con la "vocazione naturale" di una public utility; sebbene, in quegli anni, fossero davvero poche nel nostro Paese le imprese disposte ad accostarsi ai temi della responsabilità socio-ambientale affrontandone seriamente tutti gli oneri, pur consapevoli delle ricadute positive in termini di reputazione sociale.

**1998** dal 1° gennaio Acea inizia ad operare in forma di Società per Azioni  
**1999** si quota in Borsa e acquisisce la configurazione di gruppo societario  
**2000** adotta una politica di espansione territoriale sul mercato nazionale ed estero ed esplora nuovi settori  
**2001** acquisisce da Enel SpA il ramo di distribuzione di energia nell'area metropolitana di Roma  
**2002** si aggiudica la gestione del ciclo idrico integrato nell'ATO2 - Lazio centrale e acquisisce la gestione del servizio fognature del Comune di Roma; nel settore energia si crea una joint venture strategica con la belga Electrabel SA  
**2003** acquisisce, insieme ad altri partner, Tirreno Power. Nel settore idrico si aggiudica la gestione del servizio idrico integrato in nuovi Ambiti Territoriali Ottimali  
**2004** sviluppa la capacità produttiva: AceaElectrabel Produzione acquisisce dai partner le iniziative di generazione elettrica. Consolida le gestioni idriche in Toscana  
**2005** nella filiera energia rafforza ulteriormente la produzione e sviluppa l'attività di vendita, in vista di un loro bilanciamento; nell'idrico integrato concentra l'impegno verso Ambiti Territoriali Ottimali limitrofi  
**2006** acquisisce il controllo di TAD Energia Ambiente SpA, operativa nell'ambito della produzione di energia da rifiuti; potenzia la propria capacità di vendita di energia e gas (in Puglia e in Toscana), consolida l'attività di gestione del servizio idrico negli Ambiti Territoriali Ottimali (Lazio, Umbria, Campania e Toscana)  
**2007** aumenta la capacità di produrre energia elettrica sia da fonti tradizionali sia da fonti rinnovabili. In quest'ultimo ambito avvia un programma di forte potenziamento, in particolare da eolico e fotovoltaico

*Figura 2*  
*La storia di Acea negli ultimi 10 anni*

Da allora si sono precisati e codificati i principi valoriali di riferimento – Carta dei Valori (2001), Codice Etico degli Appalti (2003), Codice Etico del Gruppo (2004) –, le politiche di gestione – dalla Politica Ambientale e quella della Qualità sino alla Politica per la sicurezza, del 2007 – e altri

strumenti di responsabilità sociale – tra i quali le indagini di customer satisfaction e di ascolto stakeholder, la formazione rivolta ai dipendenti, le Certificazioni di qualità e ambientali.

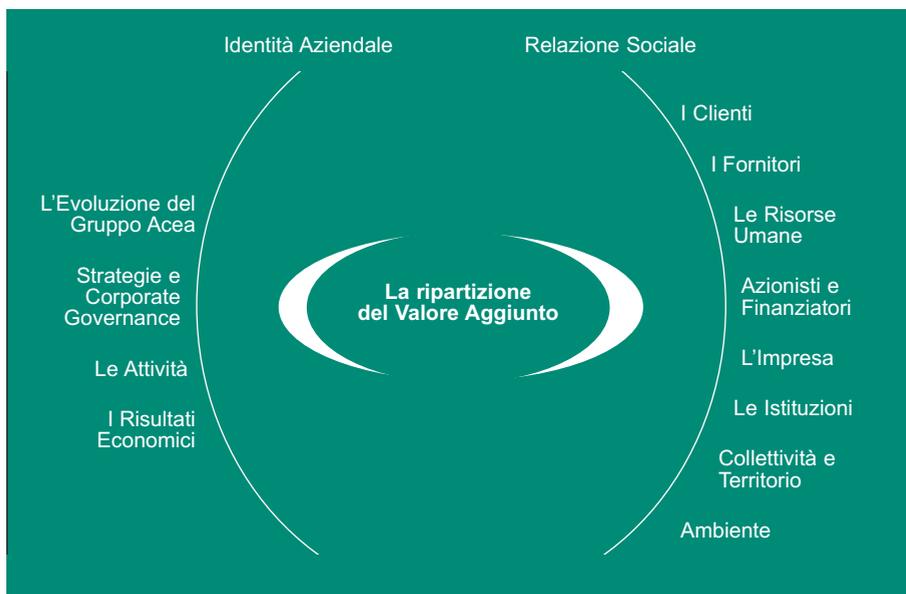
Che ruolo ha avuto nella sensibilizzazione dell'impresa alle tematiche di sostenibilità la rendicontazione socio-ambientale? Certamente di rilievo. Ad esempio ha avuto un peso nello stimolare la “formalizzazione” delle responsabilità su questi temi, così come nel diffondere la conoscenza di questi argomenti da parte di un numero sempre più ampio di collaboratori. Il Bilancio di Sostenibilità è redatto grazie alla collaborazione delle Funzioni responsabili e oltre ad essere divulgato all'esterno è disponibile sull'intranet aziendale e distribuito ai dipendenti.

Come si è arrivati alla forma attuale di rendicontazione? Con alcuni passaggi chiave: un primo periodo di affiancamento (biennale) da parte di una società specializzata, una seconda fase in cui la redazione del documento fu portata all'interno dell'azienda, con la definizione di una squadra di lavoro dedicata, una terza fase di “maturazione” favorita dalla scelta, lo studio e l'applicazione concreta delle Linee guida maggiormente sfidanti e dalla partecipazione al confronto e al dibattito su questi temi.

Nella prima fase si è provveduto alla cosiddetta “mappatura degli stakeholder”, vale a dire all'identificazione dei diversi “soggetti” interagenti con l'impresa, ad essa interni o esterni, e ad una prima rappresentazione, nel Bilancio Sociale e nel Rapporto Ambientale, dei flussi di scambio tra impresa e portatori di interesse, approfondendo, nel report ambientale, l'analisi degli impatti generati dalle attività sull'ambientale naturale.

La seconda fase si apre con il 2001, anno del passaggio alla redazione interna dei due report socio-ambientali riferiti all'esercizio 2000. Proprio nel 2001 furono infatti pubblicati i Principi di redazione del Bilancio Sociale del GBS, il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (già operativo da qualche anno nel nostro Paese), ai quali Acea decise di fare riferimento, che prendevano in considerazione le indicazioni di AccountAbility 1000 e delle prime Linee guida GRI, rendendole più vicine alla realtà italiana. Così, il Bilancio Sociale Acea 2001 fu strutturato in Identità Aziendale, con informazioni sull'impresa, le strategie, la corporate governance e i risultati economici, Relazione Sociale, incentrata sulla descrizione dei rapporti tra Acea e i suoi stakeholder e sulla rispondenza tra Codici valoriali e comportamenti dell'impresa, e un nucleo dedicato alla formazione e ripartizione del Valore aggiunto (così come definito dai Principi di redazione GBS), basato, per la prima volta, sull'analisi dei dati del Bilancio consolidato di Gruppo anziché sul Bilancio d'esercizio di

Acea SpA. Il Rapporto Ambientale, a sé stante, fu articolato nella Relazione Ambientale, elaborata secondo le indicazioni della Fondazione ENI Enrico Mattei, e nel Bilancio Ambientale, basato sulla metodologia del Life Cycle Assessment - LCA (cioè sull'intero ciclo di vita dei prodotti per la definizione dei dati di Bilancio).



*Figura 3*  
*Il Bilancio Sociale Acea 2000: struttura*

Attenta all'evoluzione del dibattito in materia, Acea scelse di aggiornare le proprie metodologie di reporting, avvicinandosi all'approccio triple bottom line per comunicare, in modo integrato, gli aspetti economici, sociali e ambientali delle attività. Tale modello era proposto dalle Sustainability Reporting Guidelines della Global Reporting Iniziative (GRI), edizione 2002. La terza fase si aprì dunque nel 2003, quando Acea decise di pubblicare il suo primo Bilancio di Sostenibilità, optando per un'applicazione graduale del nuovo modello, poiché non tutti i dati di performance richiesti dal GRI erano monitorati. Il Bilancio di Sostenibilità 2002, infatti, pur presentando già una sintetica Sezione Ambientale, fu accompagnato da un Rapporto Ambientale autonomo e predisposto secondo i modelli già citati. Inoltre, il documento mantenne una struttura ancora fortemente ispirata al modello GBS – la descrizione

del rapporto con gli stakeholder, ad esempio, si sviluppava nella Relazione Sociale – e alcuni tratti distintivi in continuità con le precedenti edizioni del Bilancio Sociale (quali il calcolo e la ripartizione del Valore aggiunto, l’esplicitazione dei valori di riferimento, l’illustrazione dei risultati dell’ascolto stakeholder, i risvolti sociali delle attività all’estero, ecc.).

Il passaggio alla piena “accordance” con il modello GRI fu compiuto l’anno seguente, con il Bilancio di Sostenibilità 2003, con il quale Acea riuscì ad applicare con completezza le Linee guida. Da allora il gruppo di lavoro è andato avanti nella elaborazione dei report di sostenibilità, seguendo l’evoluzione del modello di rendicontazione proposto dalla Global Reporting Iniziative, sino all’adozione, a partire dal Bilancio di Sostenibilità 2006, dell’ultima versione delle Linee guida GRI-G3 (ed. 2006). Sin dal 2003 la struttura del documento si modifica, articolandosi nell’Identità Aziendale e nelle tre Sezioni (Sociale, Economica e Ambientale), con allegato il Bilancio Ambientale, sebbene si sia voluta mantenere l’ispirazione al modello GBS nella ripartizione del Valore Aggiunto e nell’attenzione ai portatori d’interesse, riproposti come chiave di lettura in ciascuna Sezione.



*Figura 4  
Il Bilancio di Sostenibilità Acea 2003: la struttura*

Se si osserva nel tempo l’evoluzione dei report socio-ambientali di Acea, si possono notare rilevanti variazioni sia nella forma comunicativa dei documenti sia nei contenuti presentati, con l’obiettivo di offrire maggiore puntualità e ricchezza informativa, di agevolare l’individuazione degli argomenti di interesse, di raggiungere chiarezza e semplicità

espositiva, di garantire la confrontabilità dei dati principali e seguirne la tendenza (trend). Le Linee guida GRI, infatti, hanno il pregio di essere molto stringenti circa i cosiddetti “elementi standard” e gli indicatori di performance, ma lasciano ampia discrezionalità all’impresa di integrare il testo con altri elementi atti a fornire più ampia ed adeguata informazione agli stakeholder. Pertanto nei report sono stati proposti box di approfondimento, si è dato spazio anche a “fonti esterne” (ad esempio presentando i risultati di ricerche elaborate da Osservatori, valutazioni di terzi sulla qualità dei servizi, indagini Istat, ecc.), si è cercato di inquadrare l’azienda in un contesto più ampio (benchmark di settore), e, in generale, si è data visibilità ad aspetti considerati rilevanti per i diversi portatori di interesse, anche laddove non esplicitamente previsti dalla Linee guida.

Allo stesso modo, Acea ha avuto cura di intervenire sulla struttura del documento per renderne più agevole la lettura: così, ad esempio, si è fatto un uso maggiore di tabelle, figure e schemi di sintesi, si è scelto, per le edizioni 2004, 2005 e 2006 di predisporre il documento in fascicoli per poi tornare a preferire un unico volume, con l’edizione più recente, ponendo attenzione a contenerne il numero di pagine.

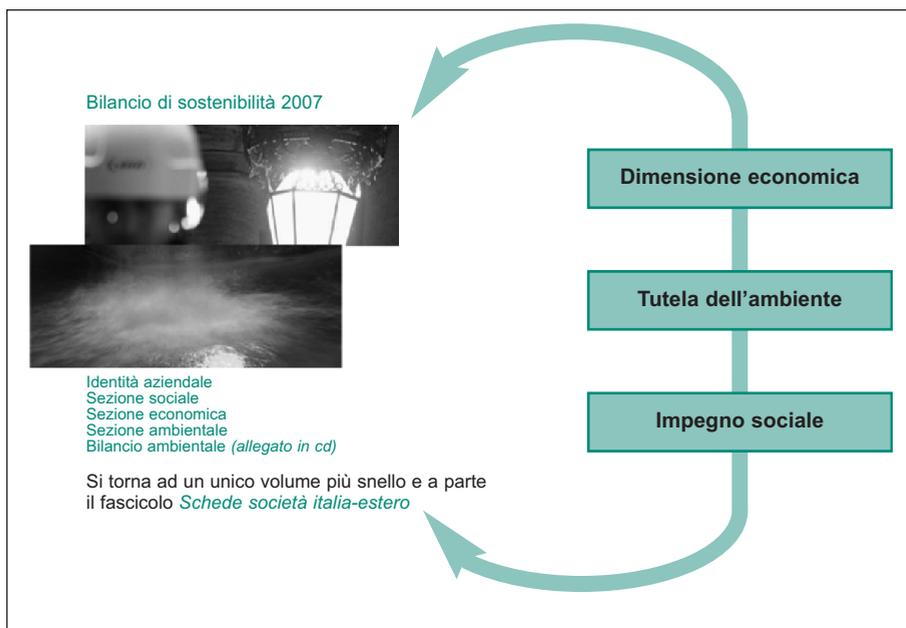


Figura 5  
Il report di sostenibilità 2007

Ciò per sottolineare che la rendicontazione in materia di sostenibilità è, e continua ad essere, in costante evoluzione: l'impresa che assume l'onere di redigere questo documento deve tener conto delle indicazioni che emergono dal dibattito accademico e istituzionale; l'attività stessa della redazione – in tutte le sue fasi – diviene più efficace grazie all'esperienza concreta, “sul campo”, che affina, anno dopo anno, la capacità di applicare i principi di trasparenza, completezza, materialità, rilevanza, verificabilità, e si arricchisce in virtù di occasioni come questa, volte alla condivisione e al confronto.

### 3.4 Il bilancio di sostenibilità di Iride SpA<sup>(\*)</sup> (18)

Il Gruppo Iride è nato nel 2006 dalla fusione di due importanti realtà, Aem di Torino e Amga di Genova, due realtà con lunga tradizione di servizi di qualità sui loro territori. Proprio questa attenzione ha fatto in modo che i territori interessati avessero quelle garanzie per attirare nuovi investimenti, aziende italiane ed estere.

Un importante progetto realizzato è quello del teleriscaldamento, che con l'ultimo investimento della Centrale Torino Nord, consentirà di fare di Torino la città più teleriscaldata d'Italia, con risparmi per l'azienda e per i cittadini, ma soprattutto con una grande attenzione all'ambiente.

Credo che il tema importante, il modo corretto di affrontare l'argomento stia proprio nell'eredità che noi lasceremo alle future generazioni, in termini di infrastrutture e di salvaguardia dell'ambiente! La diffusione quindi di una cultura che identifichi meglio questi temi dovrà essere nostro obiettivo prioritario, nostra responsabilità.

Cinque cose che ho capito come Presidente di Iride Acquagas e anche come imprenditore che si occupa di questi temi:

1. la Responsabilità Sociale d'impresa è fondamentale, non c'è bisogno né di ricordarlo né di dimostrarlo, parlano da sé tutti i recenti e meno recenti scandali finanziari, ecologici, politici, ecc.
2. i sistemi fin qui usati per documentarla (strumenti tradizionali) sono sempre più percepiti come un'operazione di immagine (superficiale, manipolatoria) oppure difensiva (adempimento alla legge)

---

(\*) A cura di Anna Ferrero, Presidente di Iride Acquagas S.p.A..

(18) <http://www.iride-energia.it/ChiSiamo/Iniziative/Bilancio.html>.

3. per questo la CSR fa fatica a diffondersi nell'azienda privata, che oggi più che mai sembra "voler badare al sodo"
4. in altri parti del mondo, il valore delle competenze, della tecnologia i brevetti, sono alla base della valutazione dell'impresa (da sempre le imprese negli Stati Uniti vengono valutate sul Capitale Intangibile presente all'interno)
5. coordino a livello nazionale il Gruppo di Lavoro su "Ricerca ed innovazione". All'interno delle nostre aziende ci sono importanti investimenti su questi temi che rappresentano il valore fondamentale, che permettono di avere "servizi di qualità" e che fanno sì che anche le altre aziende possano funzionare al meglio.

### Quindi, quali proposte?

1. fare capire che la documentazione CSR è una documentazione del Capitale Intangibile, del valore d'impresa. Particolare attenzione dovrà essere data alla diffusione di una cultura all'interno delle imprese che, spesso, non identificano gli investimenti per la ricerca e l'innovazione (ce ne siamo tutti resi conto quando con la legge dello scorso anno sul Credito di Imposta su Ricerca e Innovazione quanto fosse difficile scorporare dalla normale attività questi costi!)
2. sto promuovendo i bilanci di sostenibilità che seguono ad avere più numeri e meno parole, più fatti e meno opinioni
3. i bilanci di sostenibilità che seguono ad essere più partecipati, ad attivare e non chiudere reti di dibattito, di comunicazione; questo accade molto bene specialmente su internet"
4. parte importante è la parte legata alla cultura della sicurezza delle nostre aziende
5. la comunicazione come elemento fondamentale per rendere comprensibile a tutti gli stakeholder le scelte e i risultati ottenuti, le ricadute sul territorio.

La costituzione del Gruppo di Lavoro dovrà tener conto di tutte le professionalità necessarie a valutare i vari elementi che compongono il Bilancio di sostenibilità: esperti di Risorse Umane, tecnici ambientalisti, economisti, sociologi oltre ovviamente ad esperti economico/finanziari.

Possiamo concludere dicendo che abbiamo la possibilità di creare uno strumento utile a pianificare meglio il nostro futuro ... migliore!

### 3.5 Il bilancio di sostenibilità di ASA SpA<sup>(\*)</sup> (19)

ASA S.p.A. ha sede a Livorno e svolge principalmente l'attività di gestore del servizio idrico integrato ATO 5 "Toscana Costa" e l'attività di distribuzione di gas metano.

Dal 1999 ASA redige un Bilancio socio-ambientale per accompagnare il bilancio di esercizio con l'obiettivo di **testimoniare i comportamenti** dell'azienda nello svolgimento della sua attività.

Il proposito era, ed è, quello di fornire informazioni che permettano al *sistema sociale* di comprendere e valutare il rapporto tra il lavoro svolto e i valori di riferimento che lo ispirano.

I dati esposti e le informazioni rese attraverso questo strumento hanno dunque lo scopo di dare conto di come vengano interpretate e assolte dall'azienda le funzioni d'impresa che le sono assegnate.

Aziende come la nostra che ad esempio con il servizio idrico sono chiamate a soddisfare bisogni primari della collettività, pensiamo che abbiano il dovere di dimostrare come si connettano le pur legittime finalità economiche perseguite a principi valoriali di tipo etico, sociale ed ambientale.

La gestione del servizio idrico integrato infatti implica necessariamente un forte impatto sulla collettività sia perché agisce *fisicamente* sul territorio, sia perché interagisce con le prospettive di benessere dei cittadini che in quel territorio vivono. Questo ci pare spiegare bene perché risulti attuale e giusto rendere conto di tale responsabilità: ed è per questa ragione che ASA ritiene di dover affermare il principio della *responsabilità sociale d'impresa* quale elemento integrante e vincolante della *responsabilità* economica.

Da questa valutazione di principio discende l'impostazione del bilancio socio-ambientale di ASA. La sua struttura, nella quale sono rintracciabili alcuni elementi riconducibili alle principali linee guida (sebbene non seguendone lo schema), risulta caratterizzata da un'impronta decisamente personalizzata che sino ad oggi ci è parsa utile per assolvere il compito di comunicazione verso gli *stakeholder* privilegiati che abbiamo individuato principalmente nei cittadini, negli utenti dei servizi, negli enti e organismi territoriali e nel personale aziendale.

---

(\*) A cura di Giovanni Panizzi, Dirigente di ASA S.p.A.

(19) [http://www.asaspa.it/politica/politica/bil\\_soc\\_amb2003.html](http://www.asaspa.it/politica/politica/bil_soc_amb2003.html).

L'idea era quella di “umanizzare” la rappresentazione dell'attività e la misura dei suoi risultati per renderla esplicita e familiare, e così capace di trasmettere il senso di se stessa e al contempo la “personalità” sociale di chi quelle azioni metteva in atto.

Si era convinti infatti che fosse necessario e utile raccontare in modo specifico *perché si fa* e *come si fa* piuttosto che lasciare ai soli numeri il compito di dire *cosa si è fatto*.

Dare conto del *come si fa* e del *perché lo si fa*, restituisce forse il senso più nobile di ogni azione umana, e definirlo rispetto ai valori e agli obiettivi di riferimento, esporlo, tentare di misurarlo e osservarne l'evoluzione nel tempo è un'insostituibile forma di rispetto verso la collettività.

Il bilancio socio-ambientale permette di assolvere il dovere di cui si accennava. La forma e il contenuto che lo caratterizza non solo restituisce informazioni più ampie, ma consente soprattutto l'affermazione di un carattere integrativo della comunicazione e dunque del rapporto con l'esterno. Questa dimensione nuova e supplementare è di tipo dialogico e apre a un contesto più ampio di *verità*.

Dunque, se il bilancio di esercizio è uno strumento bidimensionale di rappresentazione della verità, il bilancio socio-ambientale – e più in generale il bilancio di sostenibilità, se intendiamo con ciò la sua forma più integrata ed evoluta – rappresentano la tridimensionalità informativa che aggiunge non solo elementi di valutazione, **ma rende possibile il dialogo con l'esterno**.

Ciò giova anche all'azienda. Infatti, comunicare il carattere umanizzato dell'impresa, definire un profilo eticamente virtuoso cui ci si ispira e dimostrare che ci si impegna a rispettarlo, permette anche di spostare il piano della valutazione della propria prestazione in un ambito più complesso di significati.

Questo consente di motivare anche eventuali difetti di risultato in una logica più articolata, potendoci aspettare una maggiore tolleranza e comprensione da parte dell'esterno in attesa di superare eventuali limiti. E' anche per questa ragione apparentemente “utilitaristica” che l'**attendibilità** del bilancio di sostenibilità e la sua **credibilità** sono due qualità indispensabili.

Rappresentare la propria azione su una dimensione aggiuntiva di *profondità*, integra la consueta bidimensionalità informativa, e può dare, appunto, alcuni vantaggi quando il soggetto che agisce in modo onesto e trasparente si trova ad affrontare sfide difficili e impegnative che possono sottendere il rischio di qualche inefficienza. Questo vantaggio è quanto mai utile ed attuale soprattutto per aziende che gestiscono il servizio

idrico integrato in un contesto tuttora largamente afflitto da forti criticità strutturali e di sistema.

ASA sulla base di queste considerazioni ha ritenuto un dovere e insieme un'opportunità rappresentarsi anche con il bilancio socio-ambientale, e dieci anni fa ha avviato questa esperienza utilizzando le competenze interne all'azienda inizialmente supportate da una società di consulenza che progettò l'impianto del documento. Da allora la struttura è rimasta sostanzialmente invariata sebbene sia stata progressivamente arricchita di argomenti e affinata nella reportistica dando un ampio spazio alle tematiche ambientali.

Relativamente a queste ultime il bilancio socio-ambientale di ASA dà rilevanza particolare ai seguenti aspetti:

- la dotazione idrica
- la qualità dell'acqua e il sistema di controllo
- l'impatto ambientale dei prelievi e il bilancio idrico
- le perdite di rete
- il risparmio energetico
- la depurazione delle acque e gli scarichi
- il riciclo delle acque
- la governabilità condivisa del territorio (come ad esempio la partecipazione ad Agenda 21).

Per quanto riguarda invece la rilevanza dei temi riconducibili all'impatto sociale vengono principalmente trattati:

- la politica dei valori (certificazione etica SA8000 e di qualità ISO 9001)
- la qualità del rapporto con i clienti
- la partecipazione allo sviluppo sociale e culturale del territorio e la solidarietà
- la comunicazione verso l'esterno
- i principi etici di riferimento nei rapporti con i dipendenti
- l'informazione interna resa ai dipendenti e la loro partecipazione diretta
- la salute e sicurezza del lavoro e l'andamento degli infortuni
- la qualificazione e valutazione dei fornitori nell'ambito della certificazione etica SA8000
- l'indotto economico
- le attività di promozione e di comunicazione sociale
- l'analisi delle risorse umane interne e la loro formazione.

Questi temi sono descritti in modo che i dati rappresentativi e le informazioni associate siano facilmente fruibili sia nella loro dimensione

quantitativa e di progressione nel tempo, sia in modo che possano essere raffrontabili con i valori etici, ambientali e sociali di riferimento dichiarati dall'azienda e posti a base dei suoi obiettivi.

Relativamente agli *stakeholder*, l'analisi condotta ha portato ad individuare i seguenti principali soggetti portatori di interessi che risultano implicitamente definiti in relazione alle tematiche sviluppate nel documento, e sono: i cittadini e la comunità, gli utenti-clienti e le risorse umane interne.

La pubblicazione delle più recenti linee guida della GRI (Global Report Initiative) e quelle del GBS (Gruppo Bilancio Sociale) costituiscono senz'altro per ASA uno stimolo alla loro progressiva adesione quale naturale evoluzione dell'attuale documento.

Siamo consapevoli che questa crescita richieda un forte impegno culturale e organizzativo, e occasioni come il convegno di oggi risultano fondamentali per acquisire punti di vista e orientamenti, ma pensiamo anche che si tratti di un impegno da onorare sapendo che la rappresentazione dell'attività attraverso standard rigorosi e diffusamente applicati costituisca un elemento di garanzia sostanziale per l'esterno e un modo di accrescere l'attendibilità e la credibilità del documento.

Proprio in ragione di quest'ultima valutazione vorrei concludere con una riflessione tentando, con un breve ragionamento, di individuare il senso e l'importanza che hanno certi strumenti e come, se ben utilizzati, possano davvero promuovere prospettive migliori per la collettività.

Se ci pensiamo bene infatti il concetto stesso di sostenibilità, che appare un concetto moderno e innovativo, è semplicemente un correttivo a un comportamento istintivo tipico del genere umano tendenzialmente distruttivo, scarsamente lungimirante e primitivo.

L'accaparramento di risorse e di ricchezze materiali e umane hanno contraddistinto il percorso dell'uomo nel suo sviluppo. Questo, come ben sappiamo, sta tuttora avvenendo in alcune parti del mondo: basti pensare all'enorme impatto ambientale e umano del progresso dissennato di vastissime aree geografiche del pianeta.

Se tutte le aziende del mondo fossero "costrette" a redigere un bilancio di sostenibilità, immediatamente il mondo dovrebbe riprogrammarsi, oppure dovrebbe accettare, fuori da convenienze ed ipocrisie, che rischia di mangiare se stesso.

Così, oggi, la responsabilità delle imprese ha l'opportunità (e il dovere) di manifestarsi anche attraverso forme nuove di comunicazione propense ad allargare il confine delle misure di riferimento su un piano di verità allargato.

Dare conto del rapporto tra sviluppo, azioni ed etica, e tra ricchezza e il modo “sostenibile” di conseguirla, permette la diffusione di una coscienza capace di pensare con un nuovo parametro valutativo.

L'esercizio a pensare in modo più contestualizzato e rispetto ad una *verità più ampia* può aiutarci a condurre il processo di svolta intellettuale del genere umano verso una dimensione più saggia, capace di distinguere con certezza il benessere apparente dal benessere sostanziale e durevole con logiche di prospettiva storica.

In questo senso lo sforzo delle imprese di descrivere e misurare la connessione tra la costruzione del benessere alla quale partecipano, e i valori informativi di riferimento, passa attraverso l'impegno di redigere strumenti di valutazione e di giudizio “tridimensionali” da offrire all'esterno.

Come in tutti i processi autovirtuosi, è inevitabile che tali prassi potrebbero rischiare di esaurirsi nell'esercizio di una retorica fine a se stessa, anche se la *forma retorica* quando è adeguata e concreta (ed è per questo che è molto importante il rigore degli standard di riferimento) tende a trasformarsi ed affermarsi nel tempo dapprima in incipiente pensiero condiviso per poi lasciare definitivamente il posto a una consapevolezza diffusa riguardo a cosa sia davvero più conveniente per la vita collettiva. E in una società complessa e globale come la nostra, questa *convenienza* e la *verità* ad essa riconducibile sarà sempre meno misurabile in termini esclusivamente economici.

Azioni autoresponsabilizzanti di questo tipo per quanto, superficialmente, potrebbero essere considerate speciose, sono invece molto importanti e, al di là della loro ancora modesta diffusione, danno un positivo segno di tendenza. Questo segno in qualche modo ci rassicura facendoci intuire che una parte dell'umanità cerca di prevenire con strumenti di natura dialogica gli esiti di un egoismo di vecchio stampo sostituendolo con uno più nobile, intelligente e integrato prima di essere *costretta a capire* a causa di sciagure non evitate.

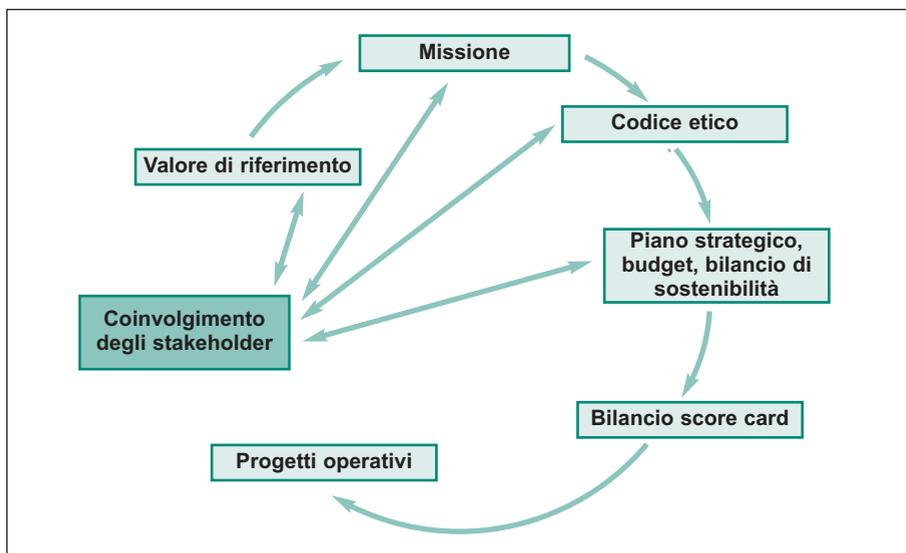
L'augurio è quello di diventare ciò che diciamo di voler essere, pensando che le parole possano diventare fatti solo se si inizia a pronunciarle.

E' per questa ragione che noi cerchiamo di dare il nostro piccolo contributo con uno strumento come il bilancio socio-ambientale e siamo convinti che investire energie per migliorarlo e renderlo rigoroso e conforme agli standard possa contribuire a farlo crescere e rispondere ancora meglio ai principi che lo hanno ispirato.

### 3.6 Il bilancio di sostenibilità del Gruppo Hera<sup>(\*)</sup> (20)

All'interno del Gruppo Hera il Bilancio di Sostenibilità rappresenta lo strumento di **rendicontazione** sui risultati economici e sull'impatto sociale e ambientale delle attività effettuate dal Gruppo.

La redazione del documento è a cura dell'Unità organizzativa di Corporate Social Responsibility del Gruppo Hera il cui compito, dalla sua costituzione nel 2005, è garantire che i principi di Responsabilità Sociale siano parte integrante della pianificazione e gestione aziendale. Hera intende infatti la Responsabilità Sociale d'Impresa come un valido strumento per l'aumento della competitività e come un elemento chiave per il raggiungimento dello sviluppo sostenibile. Per questo il Bilancio di Sostenibilità è pienamente **integrato con gli altri strumenti gestionali** in un circolo virtuoso di responsabilità sociale.



**Missione e Valori dettano** infatti **le linee guida** per i comportamenti aziendali espresse all'interno del Codice Etico che sono a fondamento di ogni azione e relazione aziendale. Missione, valori e comportamenti condivisi costituiscono l'orizzonte strategico e culturale all'interno del

(\*) A cura di Filippo M. Bocchi, Dirigente di Hera.

(20) [http://www.gruppohera.it/gruppo/responsabilita\\_sociale/](http://www.gruppohera.it/gruppo/responsabilita_sociale/).

quale si disegna il **Piano industriale**, si rendicontano in trasparenza i risultati attraverso il **bilancio di sostenibilità** e si definisce annualmente la pianificazione economica. Il sistema di *balanced scorecard* consente di declinare le strategie aziendali e le politiche di responsabilità sociale in specifici progetti operativi gestiti da dirigenti e quadri e periodicamente monitorati.

Nelle varie fasi di questo processo, risiede il coinvolgimento degli stakeholder che consente la biunivoca esplicitazione di legittime istanze e il loro opportuno bilanciamento nelle politiche aziendali e nei relativi strumenti di attuazione.

Il Bilancio di Sostenibilità viene redatto con riferimento a **standard e linee guida internazionali** ed è oggetto di **verifica** da parte di una società esterna. In particolare le linee guida utilizzate sono:

- **AccountAbility 1000** (elaborato dall'ISEA), linee guida per la rendicontazione di tipo sociale che rivolge particolare attenzione al dialogo con gli stakeholder;
- la **Reporting Guidelines G3** elaborata nel 2006 dal **Global Reporting Initiative**, linea guida che valuta le prestazioni economiche, ambientali e sociali di un'impresa;
- **Principi di Redazione del Bilancio Sociale 2001**, elaborati dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (**GBS**).

Per il secondo anno consecutivo Hera ha raggiunto il livello di applicazione **A+** delle linee guida GRI - G3 che corrisponde ad una **completa applicazione delle richieste delle linee guida e a una verifica esterna indipendente**.

Dal primo Bilancio di Sostenibilità pubblicato nel 2002 si è puntato a un miglioramento costante nella rendicontazione. In particolare, prendendo a confronto 5 bilanci, dal 2003 al 2007 si assiste a un **progressivo aumento del numero di tabelle** degli indicatori da 86 a 115 di cui, 83, rispetto alle 9 del 2003, con serie storica di tre anni. La **data di presentazione** del report (con comunicato stampa o convegno) è stata **progressivamente anticipata** sino ad arrivare ad attestarsi alla seconda metà di maggio contro i primi di luglio del 2003.

Importante nel 2006 l'introduzione della prassi di **approvazione** del bilancio da parte del **Consiglio di Amministrazione di Hera S.p.A.** e dal 2007 la presentazione ai Soci nell'Assemblea di fine aprile. Da rilevare inoltre **l'aumento degli indicatori quantitativi di circa 100 unità**. Le **dimensioni** del report sono costantemente **aumentate** in termini di **contenuto** in particolare rispetto alle sezioni di **clienti e lavoratori**.

Tra le altre evoluzioni costitutive, a partire dal 2005, il superamento della struttura del bilancio impostata sulle tre variabili della sostenibilità (economica, sociale e ambientale), per dare invece risalto agli stakeholder dei quali si espongono composizione (in termini di numerosità e variazioni a esempio), risultati raggiunti e obiettivi futuri. La **vista per stakeholder**, rispetto cui già nel 2003 si era inserita la sezione relativa “*dialogo con stakeholder*”, permette di valutare meglio le strategie aziendali relative alla RSI in particolare attraverso l’individuazione di obiettivi specifici per ogni categoria di interlocutori. Ogni capitolo inizia proprio con una tabella che mostra gli obiettivi indicati nel Bilancio dell’anno precedente, i risultati raggiunti e i nuovi obiettivi di miglioramento per gli anni successivi. Da evidenziare che alcuni **obiettivi** prevedono **target** numerici **allineati con la pianificazione strategica** del Gruppo e **coerenti** con il Piano Industriale e con il **budget annuale**: lo sforzo per rendicontare nel modo più chiaro e trasparente possibile per gli stakeholder sui risultati raggiunti è espressione della volontà di Hera di considerare il **bilancio di sostenibilità integrato con gli strumenti di programmazione**.

Tra i principi di garanzia della qualità del report del GRI G3 nel bilancio di Hera troviamo tra i più applicati la “**comparabilità**”: il 70% delle **tabelle** presenta un **confronto triennale** e 17 sono i **temi** che vengono sottoposti a **benchmark esterni**, a confronti evidenti con limiti di legge o con standard previsti dalle Autorità del settore.

Oltre a essere uno strumento di gestione, il Bilancio è anche uno strumento di **comunicazione** e di **condivisione** dei risultati con tutti gli **interlocutori**. Per questo, il Bilancio 2007 è stato distribuito a tutti i lavoratori del Gruppo e ai principali stakeholder. Per il secondo anno consecutivo inoltre è stato realizzato un convegno di Gruppo in cui il Bilancio è stato presentato a una molteplicità di interlocutori e dove sono stati chiamati rappresentanti di varie tipologie di stakeholder che hanno portato le proprie esperienze e hanno espresso opinioni sull’approccio alla responsabilità sociale del Gruppo e sui risultati contenuti nel report. Nel 2007 inoltre si sono svolti **altri quattro eventi di presentazione** in altrettanti territori a opera delle Società territoriali del Gruppo che hanno focalizzato le presentazioni sullo specifico rapporto con il territorio di riferimento e sui relativi risultati. I convegni complessivamente, hanno visto la partecipazione di 750 persone e hanno coinvolto 55 relatori, di cui 40 esterni.

Nel 2007 Hera si è aggiudicata l’**Oscar di Bilancio**, il più prestigioso riconoscimento per le aziende che si sono distinte per la migliore comunicazione economica, sociale e ambientale. A Hera infatti è stato

assegnato l'“Oscar di Bilancio Società e Grandi Imprese (quotate e non quotate)”, a seguito di un'accurata analisi condotta da una Commissione esterna, che ha riconosciuto la completezza e la chiarezza dei contenuti, oltre alla grande attenzione dedicata alla Responsabilità Sociale d'Impresa. Sempre nel 2007 il Gruppo ha ottenuto il primo posto nella categoria “Sistemi di rendicontazione ambientale e sociale” alla terza edizione del Premio Qualità di Confservizi finalizzato a dare un contributo alla messa in atto di azioni e strategie mirate alla promozione della Responsabilità Sociale d'Impresa. Infine, il Bilancio di Sostenibilità 2007 di Hera è stato selezionato nella short-list del GRI Readers' Choice Awards cui nella prima fase hanno partecipato circa 800 aziende. La selezione è stata effettuata dai lettori che con il loro voto hanno selezionato 78 report per la fase finale della votazione.

Se tra gli obiettivi di un bilancio di sostenibilità troviamo quello di fornire informazioni credibili agli stakeholder, di consentire agli stessi di prendere decisioni, di migliorare le performance delle organizzazioni, si deve rilevare che la situazione attuale non riesce a dare un riscontro positivo evidente di questi obiettivi. Tra i benefici del reporting sulla sostenibilità invece quello più evidente è sicuramente il beneficio “interno”. Il reporting sulla sostenibilità consente infatti un apprendimento culturale dell'organizzazione sulla sostenibilità e sull'impatto generato dalle attività aziendali. Ciò dovrebbe contribuire, nel medio periodo, a migliorare tutte le performance aziendali.



## CONCLUSIONI<sup>(\*)</sup>

La valutazione dell'importanza che la rendicontazione della sostenibilità riveste per le aziende multiutilities, la considerazione che tale prassi è ancora poco diffusa nel settore e la constatazione dell'inesistenza di *guidelines* specifiche per tali tipologie di aziende, ha portato la Commissione Bilancio Sociale a valutare l'utilità di dar vita ad un tavolo tecnico che mettesse a confronto esperti e studiosi della materia e aziende, per la definizione di un modello di rendicontazione più adeguato e coerente con le specificità del settore.

Tale percorso di lavoro, in una prima fase, si è sostanziato in una ricerca volta ad approfondire la disamina dei Bilanci di Sostenibilità delle Multiutilities per valutarne i contenuti ed il grado di conformità ai modelli di rendicontazione presi a riferimento dalle singole aziende<sup>(21)</sup>. Ciò ha consentito un interessante approfondimento delle esperienze maturate dalle Multiutilities in materia di politiche di responsabilità sociale, rendicontazione sociale e coinvolgimento degli stakeholder.

In tal modo sono stati creati i presupposti per la costituzione di un tavolo di lavoro allargato in cui la Commissione potrà confrontarsi con un'ampia rappresentanza delle Multiutilities, al fine di coniugare i principi alla base dell'*accountability* con le specifiche esigenze operative del settore, cercando giungere alla definizione di linee guida specifiche e di semplice applicazione anche per le realtà meno dimensionate, ma non per questo non strutturate ed interessanti per le ricadute delle loro attività sulle diverse categorie di stakeholder.

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Cristiana Schena, Professore Ordinario di Finanziamenti di Aziende e di Economia del Mercato Mobiliare e vice direttore del CreaRes (Centro di Ricerche su Etica negli Affari e Responsabilità Sociale) dell'Università degli Studi dell'Insubria, e di Gabriele Badalotti, Segretario del GBS – Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale..

<sup>(21)</sup> Si veda Gabriele Badalotti, *L'analisi dei Bilanci Sociali delle aziende Multiutilities realizzata nell'ambito del "G.B.S. Monitor Project"*, in questo volume.



## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

### Bibliografia sul tema della Corporate Social Responsibility e rendicontazione

- Martinelli A., Chiesi A., Pellegatta M. *Il bilancio sociale* - Il Sole 24 ore - 2000
- Metallo G., Ricci P., Migliaccio G. *Azienda e sindacati: profili etici. Elementi teorici e tracce esperienziali* - Giappichelli - 2005
- Molteni M., Devigili D. *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Franco Angeli - 2004
- Molteni M. *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero - 2004
- Sacconi L. *Economia, etica e organizzazione*, Laterza - 1997
- Manni F. *Economicità e Partecipazione. Il contributo del bilancio sociale al governo dell'azienda composta pubblica*, Aracne - 2007
- Birindelli G., Tarabella A. *La responsabilità sociale delle imprese e i nuovi strumenti di comunicazione nell'esperienza bancaria italiana*, Franco Angeli - 2001
- Unioncamere - Centro Studi *La responsabilità sociale delle imprese e gli orientamenti dei consumatori*, FrancoAngeli Editore, Milano - 2006
- Zamagni S. *Responsabilità Sociale delle Imprese e "Democratic Stakeholding"*, AICOON, Bologna - 2006
- ABI *Il rendiconto agli stakeholder*, Bancaria editrice, Roma - 2006
- Bertolini S., Molteni M., Pedrini M. *La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane*, Aidaf - Isvi, Milano - 2006
- Hinna L. *Come gestire la Responsabilità Sociale dell'Impresa*, Il Sole 24 ORE S.p.A., Milano - 2005
- Sacconi L. *Guida critica alla Responsabilità Sociale e al governo d'impresa*, Bancaria editrice, Roma - 2005
- Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), con contributi di Armelloni G.B., Bè D., Broggi D., Caselli L., Chirieleison C., Coda V., Maticena A., Mazzotta R., Nicoletti M., Prodi R., Sacconi L., Sangalli C., Totaro F., *Introduzione alla responsabilità sociale dell'impresa*, Franco Angeli, Milano - 2004

- Molteni M., Lucchini M., *"I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane"*, Franco Angeli, Milano - 2004
- Molteni M., *"Responsabilità sociale e performance d'impresa"*, Franco Angeli, Milano - 2004
- Hinna L., *"Il bilancio sociale: da documento a processo"*, in AA.VV., *La RSI e il bilancio sociale nelle banche e nelle imprese*, Bancaria Editrice, Roma, - 2004
- Valentini S., *"Responsabilità sociale d'impresa e globalizzazione"*, Franco Angeli, Milano - 2004
- Birindelli G., Bruno E., Tarabella A. (a cura di), *La business ethics e la comunicazione esterna di impresa*, Franco Angeli, Milano - 2003
- Moro G., Profumo A., *Plus valori. La responsabilità sociale dell'impresa*, Baldini & Castoldi, Milano - 2003
- Perrini F., *Responsabilità sociale dell'impresa e finanza etica*, EGEA, Milano - 2003
- Chirieleison C., *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè, Milano - 2002
- Hinna L. (a cura di), *Il Bilancio Sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, - 2002
- Marra A., *L'etica aziendale come motore di progresso e di successo. Modelli di organizzazione, gestione e controllo: verso la responsabilità sociale delle imprese*, Franco Angeli, Milano - 2002
- Birindelli G., Tarabella A., *La responsabilità sociale delle imprese e i nuovi strumenti di comunicazione nell'esperienza bancaria italiana*, Franco Angeli, Milano - 2001
- Bartolomeo M., Dalmaso D., *Finanza e sviluppo sostenibile*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, - 2001
- Gallino L., *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti, a cura di P. Ceri*, Comunità, Torino - 2001
- Pucci L., Vergani E., *Il Bilancio Sociale nel Terzo settore*, Egea, Milano, - 2001
- Chiesi A.M., *Il bilancio sociale; stakeholder e responsabilità sociale d'impresa*, il Sole 24 Ore, Milano - 2000
- Chiesi A., Martinelli A., *Il Bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano - 1999
- Rusconi G., *Etica e impresa*, Clueb, Bologna - 1997
- Rusconi G., *Il bilancio sociale d'impresa: problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano - 1988
- Sacconi L., *Economia etica organizzazione: il contratto sociale dell'impresa*, Laterza, Roma-Bari - 1997
- Cantele S. *La stakeholder scorecard, dalla formulazione delle strategie alla misurazione delle performance sociali*, Giappichelli Editore, Torino - 2006
- Gabrovic Mei O. *Etica e ricerca economica: il modello del valore aggiunto*, Quaderno CUES (Centro Universitario Etica e Scienza) n° 14, Trieste - 1995

- AA. VV. *La RSI e il bilancio sociale nelle banche e nelle altre imprese*, Bancaria editrice – Roma - gennaio 2004
- Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di.) *Modelli di rendicontazione etico-sociale e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano - dicembre 2005
- AA. VV. *Linee guida operative sulla Responsabilità Sociale d'impresa in banca*, Bancaria editrice, Roma - settembre 2005

## Links utili

- EconomEtica Centro interuniversitario per l'etica economica e la responsabilità sociale d'impresa <http://www.econometica.it>
- FROM-FEEM Responsible Organisations' Monitor. Osservatorio di Comunicazione Ambientale e Sociale della Fondazione Eni Enrico Mattei <http://www.fromonline.org>
- Global Reporting Initiative Iniziativa e strumenti per la rendicontazione di sostenibilità <http://www.globalreporting.org/Home>
- ISVI-ALTIS Osservatorio sul bilancio sociale predisposto dall'Istituto per i Valori d'Impresa e dall'Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica di Milano <http://www.isvi.org/>
- Accountability Organizzazione internazionale per la rendicontazione di sostenibilità e per lo sviluppo sostenibile <http://www.accountability21.net/>
- Bilancio Sociale Portale per la comunicazione e la rendicontazione sociale <http://www.bilanciosociale.it/>
- Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese denominata anche Italian Centre for Social Responsibility (I-CSR): centro indipendente i cui fondatori promotori sono il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, l'INAIL, l'Unioncamere e l'Università Bocconi. <http://www.i-csr.org/>
- CSR Europe Organizzazione non-profit per la promozione della Responsabilità Sociale d'Impresa a livello europeo <http://www.csreurope.org/>
- Impronta Etica Associazione non profit per la diffusione della Responsabilità Sociale e per lo scambio di buone prassi d'impresa <http://www.improntaetica.org>
- CorporateRegister Uno fra i migliori motori di ricerca delle imprese che nel modo producono report non finanziari, su responsabilità sociale d'impresa, ambiente, sostenibilità e impatto sociale <http://www.corporateregister.com>
- SODALITAS Associazione per la relazione fra mondo dell'impresa e non profit e di promozione della Responsabilità Sociale d'Impresa <http://www.sodalitas.it>

- Orsadata Osservatorio sulla Responsabilità e la Sostenibilità delle Aziende, promosso da Sodalitas <http://www.orsadata.it>
- RSInews Notizie e documenti sulla responsabilità sociale d'impresa <http://www.rsinews.it>
- ISO 26000, Linee guida sulla CSR <http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0>
- Global Compact Italia Sito per il progetto italiano del Ministero degli Esteri di supporto all'iniziativa dell'ONU per la Responsabilità Sociale delle Imprese – Global Compact <http://www.globalcompactitalia.org>
- Valore Sociale Associazione no profit indipendente per la definizione e diffusione di una nuova cultura della responsabilità sociale d'impresa <http://www.valoresociale.it/>
- Forum per la finanza sostenibile Associazione senza scopo di lucro per la promozione della cultura della responsabilità sociale nella pratica degli investimenti finanziari in Italia. <http://www.finanzasostenibile.it/>
- Osservatorio CSR Promosso dalla Fondazione ISTUD e DNV al fine di comprendere l'evoluzione del fenomeno della Responsabilità Sociale in Italia e l'impatto che ne deriva sulle strategie aziendali e sull'organizzazione. <http://www.osservatoriocrs.it/>

## Numeri pubblicati

### Anno 2007

- nr. 1 L'amministrazione nelle S.r.l. • *Simone Allodi*
- nr. 2 Lo Statuto dei diritti del contribuente • *Alessandro Turchi*
- nr. 3 Finanziamento dei Soci • *Giorgio Zanetti*
- nr. 4 Le norme del codice di procedura civile applicabili al Processo Tributario • *Paolo Brecciaroli*
- nr. 5 Bilancio e misurazione della performance delle organizzazioni non profit: principi e strumenti • *Marco Grumo*
- nr. 6 La normativa Antiriciclaggio. Profili normativi, obblighi ed adempimenti a carico dei dottori commercialisti • *Gian Gaetano Bellavia*
- nr. 7 Limiti dell'informativa societaria e controllo dei bilanci infrannuali • *Roberta Provasi, Daniele Bernardi, Claudio Sottoriva*
- nr. 8 La previdenza nella professione di Dottore Commercialista • *Ernesto Franco Carella*
- nr. 9 L'introduzione dei principi contabili internazionali e il coordinamento con le norme fiscali • *Mario Difino*
- nr. 10 La governance delle società a partecipazione pubblica e il processo di esternalizzazione dei servizi pubblici locali • *Ciro D'Aries*
- nr. 11 Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004) • *Ambrogio Piccoli*
- nr. 12 Il bilancio sociale nelle piccole e medie imprese • a cura di *Adriano Propersi*
- nr. 13 Le parti e la loro assistenza in giudizio • *Mariacarla Giorgetti*

### Anno 2008

- nr. 14 Il nuovo ordinamento professionale: guida alla lettura del d.lgs n. 139 del 28 giugno 2005 • a cura della Commissione *Albo, Tutela e Ordinamento 2005-2007*
- nr. 15 Carta Europea dei diritti del contribuente • a cura della Commissione *Normative Comunitarie 2005-2007*
- nr. 16 Elementi di procedura civile applicati alle impugnazioni del processo tributario • *Mariacarla Giorgetti*
- nr. 17 Il processo di quotazione delle PMI tra presente e futuro: il ruolo del dottore commercialista in questa fase di cambiamento • *Carlo Arlotta*
- nr. 18 Controlled Foreign Companies Legislation: Analisi comparata negli stati comunitari • *Sebastiano Garufi*

- nr. 19 Il codice di condotta EU: Finalità e analisi comparativa a livello europeo • *Paola Sesana*
- nr. 20 Il dottore commercialista e la pianificazione e il controllo nella PMI • *Aldo Camagni, Riccardo Coda, Riccardo Sclavi*
- nr. 21 La nuova relazione di controllo contabile (art. 2409 ter del Codice Civile) • *Daniele Bernardi, Gaspare Insaudo, Maria Luisa Mesiano*

### Anno 2009

- nr. 22 L'azionariato dei dipendenti come forma di incentivazione: ascesa e declino delle stock option? • *Vito Marraffa*
- nr. 23 Norme ed orientamenti rilevanti della Revisione Contabile • *Maria Luisa Mesiano, Mario Tamborini*
- nr. 24 Gli accordi giudiziali nella crisi d'impresa • *Cesare Zafarana, Mariacarla Giorgetti, Aldo Stesuri*
- nr. 25 Il bilancio consolidato e le scritture di consolidamento • *Francesco Grasso, Paolo Terazzì*
- nr. 26 Conciliazione e mediazione: attualità legislative e profili operativi • *Aldo Stesuri*

### Anno 2010

- nr. 27 La crisi d'impresa - L'attestazione di ragionevolezza dei piani di ristrutturazione ex art. 67, 3° comma, lettera d) L.F. • *Commissione Gestione Crisi d'Impresa e Procedure Concorsuali*
- nr. 28 Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004) seconda edizione • *Ambrogio Piccoli*
- nr. 29 L'arbitrato - Analisi e commenti dalla recente prassi • *Commissione Arbitrato - a cura di Alessandro Augusto*

finito di stampare  
nel mese di giugno 2010

**3LB srl**  
Osnago (LC)

nr. 30.

Il 'focus' sulla responsabilità sociale, iniziato con la pubblicazione de 'Il Bilancio Sociale nelle piccole e medie imprese' nella stessa Collana di Quaderni, vede la Commissione Bilancio Sociale impegnata nello studio di modelli di rendicontazione sociale dell'impresa, allo scopo di contribuire alla proposizione di 'linee guida' per settori di attività. In questo contesto, la presente pubblicazione vuole essere il primo approccio all'esame del bilancio di sostenibilità di aziende del comparto 'multiutilities'; il contributo di svariati 'addetti ai lavori', oltre che di esperti del settore della rendicontazione sociale, delinea lo stato dell'arte e gli articolati approcci in materia, nel percorso della Commissione verso la proposizione di 'linee guida' per il Bilancio di Sostenibilità di comparto.

Il gruppo di lavoro è costituito da componenti della Commissione Bilancio Sociale dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano e da esperti esterni.