

## Il viaggio del corporate reporting verso la sostenibilità

Alessandro Lai\*

L'evoluzione del sistema di *reporting* aziendale (*corporate reporting*) verso la "sostenibilità" ha subito un'accelerazione pronunciata in questi ultimi tempi, in linea con le sensibilità e le attese del sistema sociale e degli *stakeholder* delle imprese.

Il sentiero era già annunciato da oltre 10 anni, quando l'International Integrated Reporting Council nel 2011 aveva delineato in un discussion paper ("Towards integrated reporting. Communicating value in the 21th century") diverse fasi di evoluzione di tale sistema, fasi che in un recente lavoro svolto insieme al Collega Riccardo Stacchezzini [Lai and Stacchezzini (2021), "Organisational and professional challenges amid the evolution of sustainability reporting: a theoretical framework and an agenda for future research", *Meditari Accountancy Research*, <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2021-1199>] sono state reinterpretate al fine di cogliere le sfide che i cambiamenti del *reporting* pongono sul piano organizzativo e professionale.

Se è infatti negli anni '80 e '90 che accanto al tradizionale *financial reporting* si manifesta una iniziale sensibilità verso temi ambientali e sociali, che porta alle prime predisposizioni di correlati documenti (bilanci ambientali, bilanci sociali, ecc.) – diversamente dai precedenti anni '60-'70, del tutto privi di tale interesse – e al contempo si diffonde un'attenzione verso la *Corporate Social Responsibility*, certamente in quel periodo le esperienze di *enviromental and social reporting* sono ancora episodiche, frammentarie e in genere sperimentali. Correlativamente, la *narrative* di queste tematiche è per lo più lasciata ad esperti che vengono cooptati *ad hoc*, senza un ruolo ancora chiaro nelle organizzazioni, e prevalentemente coinvolti come consulenti esterni.

È nei due decenni del nuovo secolo che si rafforza l'opportunità di un'informativa più ampia e sistematica, includendo in essa non solo quella di tipo ambientale e sociale, ma anche quella di *governance* (compresa quella sulla remunerazione del *management* e del *board*). Di più, le stesse tematiche tendono progressivamente a convergere, congiuntamente agli aspetti economici, in quanto racchiuse nel concetto

---

\* **Alessandro Lai**, Professore Ordinario di Economia aziendale, Dipartimento di Economia aziendale, Università degli Studi di Verona; e-mail: [alessandro.lai@univr.it](mailto:alessandro.lai@univr.it).  
Presidente della Fondazione O.I.B.R. "Organismo Italiano di Business Reporting – Sustainability, Non-Financial e Integrated reporting".

di sostenibilità, che è modellato non come "somma" degli aspetti ambientali, sociali, economici e di *governance*, ma come equilibrio fra gli stessi, in modo da assicurare la continuità aziendale e le riproducibilità dei cicli di produzione nel tempo. Soprattutto negli ultimi anni considerati, questa circostanza ha determinato la necessità di ripensare l'organizzazione del *reporting* nei luoghi eletti a tale predisposizione: le direzioni finanziarie e amministrative, responsabili del *reporting* tradizionale, cioè dell'informativa di bilancio.

Questo passaggio, che intercetta le sfide dei tempi correnti, e in particolare di quelli del decennio che si è aperto con la pandemia da COVID-19, è carico di implicazioni non di poco conto.

Innanzitutto, perché riconosce la necessità di pensare alla sostenibilità come momento di reindirizzamento della strategia aziendale, antecedente il *reporting*, ma che il *reporting* può ulteriormente stimolare. Il voler o dover dare conto di ciò che si fa nel campo della sostenibilità accresce la necessità di pensare a quello che si farà: progettare di essere *accountable* con riguardo ai temi ambientali, sociali e di *governance*, ovvero darsi carico della rendicontazione di questi aspetti, stimola infatti ad una consapevolezza non episodica. Per di più, i tempi che attraversiamo e le pressioni esterne verso queste tematiche rendono più difficile fare, di questa trasformazione, una pura operazione di facciata, tesa alla sola legittimazione, come spesso è avvenuto in passato.

In secondo luogo, la rendicontazione apre nuovi spazi di interesse e di lavoro nelle organizzazioni, spazi che devono essere occupati da strutture, processi e persone, e nei quali vengono dunque coinvolti nuovi attori. Il che pone problemi (a) di riorganizzazione dei processi informativi nelle "tradizionali" funzioni aziendali – e in quelle amministrative in particolare – e (b) di integrazione delle nuove competenze richieste per il *reporting* di sostenibilità con quelle che fanno riferimento al *reporting* tradizionale. Non si tratta solo di scegliere le modalità di coinvolgimento delle nuove persone (consulenti collocati all'esterno, dipendenti collocati in settori aziendali diversi dalle divisioni amministrative, dipendenti collocati nelle direzioni amministrative), ma anche di legittimare tali persone, cosa complessa in strutture che hanno una cultura antica alle spalle e, proprio per questo, più difficile da trasformare.

Infine, vi è un problema di ricerca e riproduzione delle professionalità necessarie, posto che si tratta di temi nuovi, ancora in forte evoluzione, tradizionalmente esogeni rispetto alla cultura del *reporting* amministrativo: fino a qualche tempo fa, coloro che si sono occupati di tali tematiche erano lontani dalla cultura del *financial reporting*, così come i cultori di quest'ultimo erano lontani dalle tematiche di sostenibilità. Ma il processo di integrazione facilita l'ibridazione dei saperi vecchi e nuovi e la stimola molto, non solo per interesse nei confronti di nuovi aspetti culturali e professionali, ma soprattutto se si considera che il dover coprire le nuove tematiche implica occupare nuovi spazi e quindi redistribuire il potere all'interno delle organizzazioni. A ciò si unisce che le nuove professionalità vanno riprodotte nel tempo secondo una

sempre maggiore convergenza di conoscenze inizialmente eterogenee, delineando nuove figure professionali dedicate al *reporting*. Basti pensare a quanto sia intellettualmente stimolante orientare l'azione aziendale e dare conto di come le imprese perseguono uno o più degli obiettivi di sviluppo sostenibile definiti dalle Nazioni Unite, obiettivi che sono sempre maggiormente citati nei *report* di sostenibilità delle imprese.

L'evoluzione anzidetta non ammette ritardi di implementazione, se si considerano alcune circostanze – desumibili dal quadro internazionale – che avranno impatti forti sul quadro normativo o relativo agli *standard* di *reporting* di sostenibilità.

Il primo è rappresentato dall'avvio, nel settembre 2020, di un documento di consultazione (*Consultation paper*), elaborato dalla Fondazione IFRS, per uno *standard* di sostenibilità. Il solo fatto che, nel contesto di un'istituzione volta alla statuizione di *financial standard*, si avverta la necessità di "muovere verso" la sostenibilità è già di per sé rilevante. Tanto più lo è quando, a seguire da tale iniziativa e dopo l'ottenimento di molte risposte, nell'aprile 2021 la Fondazione ha pubblicato due documenti. Il primo, un *Feedback Statement*, riassume le questioni significative sollevate dai coloro che hanno risposto al Documento di consultazione sulla rendicontazione di sostenibilità. Il secondo è un *Exposure Draft* che delinea proposte di modifiche mirate allo Statuto della Fondazione IFRS per implementare un nuovo International Sustainability Standards Board (ISSB) con il compito di stabilire gli *standard* di sostenibilità IFRS. Le modifiche proposte sono state messe in consultazione con lo scopo di ricevere commenti fino al 29 luglio 2021. Inoltre, il 1° giugno 2021 la Fondazione IFRS ha lanciato un invito a presentare candidature alla presidenza e alla vicepresidenza del nuovo proposto ISSB.

Sebbene, nella prospettiva della Fondazione IFRS, la sostenibilità appaia rilevante soprattutto in quanto suscettibile di determinare conseguenze sotto il profilo *financial* (*single materiality*), e sebbene l'attenzione della Fondazione IFRS sia maggiormente focalizzata, in questa prima fase, agli aspetti legati ai cambiamenti climatici, tuttavia la presa di posizione della Fondazione IFRS è in grado di accelerare i cambiamenti del corporate *reporting* a livello internazionale.

Il secondo elemento è rappresentato dalla fusione tra l'IIRC (International Integrated Reporting Council) e il SASB (Sustainability Accounting Standards Board) con la costituzione della Value Reporting Foundation (VRF). Essa intende mettere a fattor comune l'esperienza delle due istituzioni, nella dichiarata convinzione che, insieme, l'*Integrated Reporting Framework* e gli *standard* SASB possano fornire un quadro più completo delle modalità di creazione di valore a lungo termine, soddisfacendo al contempo le esigenze degli investitori di disporre di informazioni comparabili, coerenti e affidabili. Il progetto di fusione risponde peraltro all'esigenza di una maggiore chiarezza e semplicità nel panorama dei *report* aziendali. È significativo che la VRF dichiari di non chiudersi in se stessa, ma di impegnarsi a supportare enti chiave come la Fondazione IFRS e a lavorare con tutti in tutto il mondo per guidare verso un sistema di *reporting* aziendale sempre più completo.

Il terzo elemento di novità è rappresentato dalla proposta, pubblicata il 21 aprile 2021, di una nuova Direttiva europea sulle informazioni di sostenibilità, che innoverà profondamente il quadro normativo delineato dalla Direttiva precedente (quella che ha dato luogo, in Italia, all'emanazione del D.lgs 254/2016 e alla conseguente obbligatorietà della dichiarazione non-finanziaria per un selezionato e limitato gruppo di imprese). L'implementazione della proposta porterà sia all'allargamento della platea di imprese destinatarie, sia al riferimento al concetto di sostenibilità, con l'abbandono della denominazione in negativo ("dichiarazione non-finanziaria") per qualificare finalmente in positivo il nuovo *reporting*. Nel contempo, la proposta di nuova direttiva prevede di demandare all'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) l'emanazione di nuovi *standard* europei di sostenibilità, che andranno a regolare le modalità secondo cui le imprese redigeranno il *report* da inserire nella relazione sulla gestione.

Diversamente dall'idea di fondo che sorregge la Fondazione IFRS, la nuova proposta di Direttiva europea assume a proprio fondamento un'autonoma rilevanza delle tematiche di sostenibilità rispetto a quelle finanziarie (*double materiality*) e dunque apre ad un riconoscimento più sostanziale di allargamento del *corporate reporting*. L'attesa di avanzamento di questo progetto è tale da far ritenere che le innovazioni del *reporting* possano diventare normativamente regolate in un tempo relativamente breve, ovvero a partire dall'anno successivo al prossimo.

Il quadro delineato vede dunque la convergenza delle nuove esigenze manifestate dalle imprese (le sfide organizzative e professionali verso il cambiamento del *corporate reporting*) con una incalzante evoluzione del quadro degli *standard* e delle norme. In questo tempo, le imprese devono prepararsi ai prossimi cambiamenti, talune continuando lungo un sentiero già avviato, altre invece intraprendendo percorsi ai quali debbono prepararsi con estrema sollecitudine.

Il contributo che la ricerca aziendale potrà dare a questo "viaggio verso la sostenibilità" del *reporting* aziendale potrà essere di grande stimolo a questo processo ormai non più differibile e potrà affiancarsi anche all'ausilio di istituzioni (come, ad esempio, la Fondazione O.I.B.R.) aperte e al servizio di un interesse pubblico, che possano contribuire alla diffusione dei saperi propri della cultura della sostenibilità coniugata nel mondo aziendale.