

# urban@it

Centro nazionale di studi per le politiche urbane

*Working papers. Rivista online di Urban@it - 2/2019*

ISSN 2465-2059

## Report integrato. Uno strumento strategico a disposizione delle pubbliche amministrazioni

Sara Cirone  
Filippo Gurrieri  
Andrea Ragazzini

Urban@it Background Papers  
**Rapporto sulle città 2019**  
**LE AGENDE PER LO SVILUPPO URBANO SOSTENIBILE**  
**PRATICHE DI SOSTENIBILITÀ'**  
dicembre 2019

Sara Cirone

Filippo Gurrieri

Andrea Ragazzini

Sara Cirone Group Srl Società Benefit

[a.ragazzini@saracirone.com](mailto:a.ragazzini@saracirone.com)

## Abstract

Con questo paper si intende contribuire all'Agenda per lo sviluppo urbano sostenibile, mettendo in luce uno strumento di gestione strategica innovativo nel panorama della sostenibilità, in linea con i Sustainable Development Goals (SDGs) dell'Onu. Questo strumento, riconosciuto a livello internazionale, è il Report integrato e rappresenta un metodo di rendicontazione molto efficace per tutte le organizzazioni, in grado di esprimere i valori tangibili e intangibili legati alla creazione di valore.

Il documento è composto da una prima parte di inquadramento dello strumento e da una seconda relativa al caso applicativo del Comune di Sasso Marconi, presentato come caso studio.

Grazie alla visione olistica dei contenuti, il Report integrato permette di divulgare il profilo di sostenibilità di una determinata realtà seguendo linee guida riconosciute a livello globale. Ma non solo. Utilizzando questo tipo di rendicontazione, le organizzazioni rappresentano la propria storia di creazione di valore in senso ampio, indicando in che modo adottano e integrano soluzioni consapevoli e condivise, volte a produrre benefici per se e per la società. L'adozione di questo strumento da parte dei Comuni Italiani permette di esprimere, rappresentare e misurare in maniera chiara e compiuta la relazione esistente tra le variabili economiche, i Capitali intangibili e la dimensione della sostenibilità, restituendo un profilo integrato della propria identità.

*With this paper we intend to contribute to the Agenda for sustainable urban development, highlighting an innovative strategic management tool in the sustainability scenario, in line with the Sustainable Development Goals (SDGs) of the UN. This internationally recognized tool is the Integrated Report and represents a very effective reporting method for all organizations, able to express tangible and intangible values linked to value creation.*

*The document is composed of a first part of the instrument framing and a second part of the application case of the municipality of Sasso Marconi, presented as a case study.*

*Thanks to the holistic view of the contents, the Integrated Report allows to disclose the sustainability profile of a given reality following globally recognized guidelines. Furthermore, using this type of reporting, organizations represent their own value creation story in a broad sense, indicating how they adopt and integrate conscious and shared solutions, aimed at producing benefits for themselves and for society. The adoption of this tool by the Italian Municipalities makes it possible to express, represent and measure in a clear and complete way the relationship between economic variables, intangible capitals and the dimension of sustainability, returning an integrated profile of the company's identity.*

## Parole chiave/ Keywords

Report integrato, Rendicontazione, Gestione strategica, Value creation, Connectivity /  
*Integrated report, Reporting, Strategic management, Value creation, Connectivity*

## Il Report integrato e la storia di creazione di valore

Il panorama internazionale del *reporting* delle organizzazioni sta vivendo un momento di forte evoluzione. Il bisogno principale che spinge imprese, organizzazioni non profit, nonché pubbliche amministrazioni, a muoversi verso nuove forme di rendicontazione della propria attività è rappresentato dalla necessità di implementare una sempre maggiore trasparenza informativa, capace di soddisfare il crescente bisogno delle persone, sia dentro che fuori dalle organizzazioni, di nozioni slegate dalla dimensione finanziaria (informative non finanziarie) e che caratterizzano significativamente la vita dei sistemi organizzati. Fino a pochi anni fa, il metodo principale di rendicontazione delle variabili non finanziarie verteva sul *reporting* degli impatti a livello economico, sociale ed ambientale delle organizzazioni nei confronti dei propri portatori di interesse. Il bilancio sociale e il bilancio di sostenibilità rappresentano

le forme più significative per questo tipo di rendicontazione. Nel 2013, con la nascita e diffusione del *framework* del Report integrato da parte dell'*International Integrated Reporting Council*, il mondo intero della reportistica ha però subito un salto evolutivo con l'introduzione di un nuovo modo di concepire e rappresentare i sistemi organizzativi. Il Report integrato è uno strumento di rendicontazione innovativo in quanto ha l'obiettivo di rappresentare il processo di creazione di valore di un'organizzazione nel breve, medio e lungo periodo, mettendo in evidenza le modalità di interazione tra le diverse tipologie di capitali, i risultati della gestione e gli impatti generati. Esso consente di rappresentare, valutare e monitorare in modo sistematico, coerente e strutturato, ma anche chiaro e conciso, l'insieme delle azioni, delle risorse, anche di natura intangibile, e dei risultati che, pur avendo rilevanza strategica per l'organizzazione ai fini della propria efficienza ed efficacia, non trovano sistematici riscontri documentali e analitici nei tradizionali parametri, nell'attività di misurazione e nel reporting di tipo civilistico e normativo.

### **I capitali alla base del processo di creazione di valore delle organizzazioni**

Il Report integrato ha l'obiettivo di rendere evidenti le relazioni presenti tra le dimensioni della strategia, della *governance*, delle *performance* e delle prospettive future mediante analisi quantitative e qualitative. Tutto questo alla luce non solo della prospettiva finanziaria della gestione ma anche di quelle della sostenibilità e dei capitali intangibili. Oggigiorno, infatti, lo sviluppo delle comunità passa attraverso l'integrazione di queste tre dimensioni. Si tratta di una nuova nozione di valore, che contempla una visione più ampia della vita delle organizzazioni e di come queste generino benessere per la collettività.

Di notevole importanza e innovatività è quindi il riferimento, nel *framework* del Report integrato dell'IIRC, a sei diverse nozioni di *capitale*, ovvero:

- *capitale finanziario*: comprende l'insieme dei flussi di liquidità che sono generati dall'organizzazione;
- *capitale materiale e infrastrutturale*: include gli immobili, le sedi amministrative e le piattaforme in cui l'organizzazione svolge la propria attività; vengono ricompresi inoltre le attrezzature e i macchinari necessari per lo svolgimento dell'operatività, nonché le scorte dei prodotti necessari per l'attività di accoglienza;

- *capitale umano*: comprende il patrimonio di competenze, capacità e conoscenze di coloro che prestano la loro opera nell'azienda, nonché gli organismi di *governance*;
- *capitale organizzativo*: include i processi e le procedure interne utili per la gestione aziendale, largamente basati sulla conoscenza, e le attività volte a garantire qualità e sicurezza dei prodotti venduti;
- *capitale relazionale-sociale*: comprende le risorse intangibili riconducibili alle relazioni dell'azienda con soggetti esterni chiave (clienti, fornitori soggetti istituzionali) necessarie per valorizzare l'immagine, la reputazione dell'impresa, nonché la soddisfazione dei clienti;
- *capitale naturale*: include le attività dell'azienda che impattano positivamente o negativamente sull'ambiente naturale, dove agiscono gli altri cinque capitali.

Tramite questa rappresentazione viene quindi esplicitamente riconosciuto che l'organizzazione genera e assorbe non solo capitale finanziario, ma una serie molto più articolata di capitali (ovvero di risorse) che sono tra loro intrecciati, ciò permettendo alla stessa di svolgere la propria attività e creare valore nel tempo.

### **Le nozioni di *performance*, *output*, *outcome* e connettività delle informazioni**

In parallelo alla scelta di allargare il novero di capitali riconosciuto nel Report integrato, il concetto stesso di *performance* diviene più diversificato e complesso. L'approccio olistico utilizzato nell'IR. *framework* riconosce come parte della più complessiva *performance* aziendale anche quella derivante dagli altri capitali, diversi da quello finanziario. In tale contesto, il modello di gestione, la strategia perseguita e una rinnovata nozione di valore rappresentano altrettanti cardini di questo nuovo documento. Una cruciale distinzione è quella tra *output* e *outcome*. Come indicato dal *framework* internazionale, la *performance* deve essere presentata ed analizzata suddividendola tra *output*, ovvero i risultati diretti delle attività di questa organizzazione, e *outcome*, ossia gli impatti di tali attività sulle sei forme di capitale impiegate per realizzarle, che rappresentano gli input del sistema di creazione di valore dell'organizzazione.

Elemento qualificante del Report integrato è la connettività tra le informazioni (*connectivity of information*) appartenenti normalmente alle differenti sfere del reporting: il Report integrato mira infatti a mettere in relazione i più significativi (materiali) dati finanziari e non-finanziari alla luce delle strategie perseguite, ritraendo da tale

connessione una superiore capacità esplicativa della situazione aziendale e della sua creazione di valore nel passato e nel futuro.

### **Il Report integrato del Comune di Sasso Marconi**

Il Report integrato rappresenta uno strumento innovativo per la gestione strategica dei territori, nell'ottica della sostenibilità economica, sociale ed ambientale e dei capitali intangibili. Il Comune di Sasso Marconi, in provincia di Bologna, è il primo Comune in Italia e in Europa ad aver adottato il Report integrato quale sistema di rendicontazione non finanziaria della propria attività, sviluppando quindi un modo nuovo di rappresentare il proprio operato per tutti coloro che ne vengono a contatto e un metodo innovativo di gestione dell'organizzazione comunale. Tutto ciò rafforza il concetto di Comune come bene collettivo, ed esalta il vero obiettivo dell'azione amministrativa, ovvero la creazione di valore all'interno della comunità di riferimento. Il Report integrato da parte del Comune di Sasso Marconi va in questa direzione ed ha l'obiettivo di tracciare una nuova strada da percorrere per la gestione del territorio in ottica sostenibile.

Il Report integrato del Comune di Sasso Marconi è stato redatto quale rapporto di fine mandato del sindaco uscente e contiene informazioni in parte riferite agli ultimi cinque anni di mandato comunale.

### **Le caratteristiche del Report integrato del Comune di Sasso Marconi**

Il Comune di Sasso Marconi ha scelto di redigere il Report integrato seguendo l'IR *framework* dell'IIRC. I contenuti presenti all'interno del report rispettano i principi di redazione stabiliti dall'IIRC, in particolare quelli della connettività e della materialità, ovvero significatività, delle informazioni. Attraverso il Report integrato, ogni *stakeholder* ha la possibilità di comprendere non solo gli impatti che l'organizzazione comunale genera sul territorio, ma anche i processi di creazione di valore che vi sono alla loro base. La caratteristica di individuare il modello di gestione sulla base dei sei capitali, consente di ampliare, appunto, l'ottica dei processi di creazione di valore, considerando tutte le variabili che in modo significativo hanno ripercussioni sulla creazione di valore del Comune.

Il Report integrato del Comune di Sasso Marconi è stato realizzato evidenziando le correlazioni esistenti tra l'operato del Comune e gli obiettivi di sviluppo

sostenibile (SDGs). Tale corrispondenza è presente in tutto il Report, in quanto l'attività del Comune di Sasso Marconi integra tra i propri obiettivi strategici il raggiungimento degli SDGs. All'interno del Report è stata esplicitata quindi la correlazione tra gli SDGs e l'operato delle singole aree del Comune. Inoltre si è ritenuto opportuno esplicitare il contributo del Comune di Sasso Marconi al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile della regione Emilia Romagna, specificando, per singolo SDG, gli indicatori che il Comune concorre a raggiungere. Tale rappresentazione consente di verificare il reale contributo della comunità al raggiungimento della sostenibilità del territorio.

Seguendo il principio della connettività, i contenuti del Report sono tra loro collegati in modo tale da evidenziare gli effetti della strategia del Comune sul modello di gestione e conseguentemente sulle *performance* e sulle prospettive future. Esiste quindi una linea narrativa principale, che unisce tra loro gli obiettivi strategici del Comune e i progetti realizzati nei cinque anni di mandato. Questa evidenza si esplicita nel capitolo delle *performance*, il quale comprende la descrizione dei progetti realizzati dal Comune negli ultimi cinque anni di mandato, in relazione ai differenti obiettivi strategici dell'organizzazione. Oltre a ciò, il capitolo riporta un insieme di indicatori, suddivisi in base al relativo capitale, che hanno lo scopo di misurare gli impatti della gestione del Comune sugli stakeholder. Il Report, potendo essere redatto annualmente, consente quindi di monitorare l'evoluzione dei capitali del territorio in ottica di creazione di valore.

### **I benefici del Report integrato per l'organizzazione comunale**

In linea con gli obiettivi e la struttura del documento, il Report integrato permette la valorizzazione dell'organizzazione comunale, il miglioramento della visibilità della progettualità del Comune nei confronti dei cittadini, il maggiore coinvolgimento e la relativa partecipazione attiva degli stakeholder rispetto alle attività del Comune e per il territorio, la visibilità e la valorizzazione dei percorsi di creazione di valore nel territorio, la valorizzazione delle risorse interne e la comprensione delle esigenze dei cittadini, la creazione di valore di lungo termine, nonché il posizionamento strategico sostenibile del territorio.

Mediante la costruzione del Report integrato, il processo evolutivo generato dalle informative non-finanziarie orienta l'organizzazione verso quello che viene definito *Integrated thinking*, ovvero *Pensiero integrato*. Condividere il pensiero integrato all'interno e all'esterno dell'organizzazione comunale significa giungere ad un *welfare* territoriale partecipato da tutti i cittadini che abitano il territorio. Restituire tale visione

a tutti coloro che vengono a contatto con il Comune significa assolvere, in modo significativo, ad uno degli scopi dell'amministrazione pubblica, ovvero essere protagonisti nella creazione di un linguaggio ed una visione Comune di territorio, con l'obiettivo di generare un clima sociale di benessere e di allineamento al pensiero sostenibile. Questo elemento rappresenta un tema di forte innovazione rispetto ai sistemi di rendicontazione e comunicazione tipicamente adottati dalle amministrazioni pubbliche, in quanto è possibile rappresentare l'organizzazione comunale in modo personale e sintetico, rendendo evidenti tra loro le interconnessioni che maggiormente caratterizzano i processi di creazione di valore dell'organizzazione.

Oltre a ciò, il Report integrato permette all'organizzazione comunale di migliorare e rendicontare i risultati della propria gestione e gli impatti che essa genera su tutte le forme di capitale impiegate per l'esecuzione delle proprie attività. Uno dei vantaggi del Report integrato si manifesta nei processi di pianificazione territoriale. Esso infatti, unendo tra loro i diversi capitali organizzativi, permette di coordinare piani e progetti che hanno significato strategico per l'ente. I cittadini e tutti gli stakeholder del Comune hanno pertanto a disposizione un documento sintetico che mette in risalto sia i risultati dell'opera del Comune, sia gli impatti che esso genera a livello ambientale.

Il Report integrato, quindi, rappresenta uno strumento sia di rendicontazione, sia di management dell'ente comunale, che esprime la propria utilità sia nel breve che nel medio e lungo periodo.

In conclusione, il Report integrato permette di ottenere benefici rispetto a tutti i sei capitali coinvolti nelle analisi, in quanto la strutturazione del processo partecipativo alla pianificazione strategica porta a gestire i rischi dell'ente in modo più efficace. La dimensione finanziaria viene positivamente influenzata da questo processo, in modo diretto e indiretto. In modo diretto in quanto possono essere sviluppati progetti in linea con il posizionamento strategico dell'ente e della sua *mission*, e in modo indiretto in quanto andando ad agire sistemicamente sui capitali, si attivano riflessi positivi anche sulla dimensione finanziaria. Questo modo di vedere l'organizzazione comunale consente di esprimere al massimo la sua identità a favore del territorio e favore dei cittadini, che possono usufruire di una gestione amministrativa comunale coordinata e orientata al futuro.

## BIBLIOGRAFIA

International Integrated Reporting Council

2013 *Il Framework <IR> Internazionale*. [online]

<https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

Organismo Italiano di Business Reporting

2017 *Integrated Reporting (IR): Focus on Integrated Thinking, A Handbook for the Change Journey*.

2018 *Linee Guida e Best Practices per l'informativa sul Business Model nell'Integrated Reporting*.

2019a *Integrated Reporting for SMEs: Implementation Guidance*.

2019b *Linee Guida NIBR sul Reporting delle Società Benefit*.

Comune di Sasso Marconi

2019 *Il Report integrato del Comune di Sasso Marconi 2018*. [online]

[http://www.comune.sassomarconi.bologna.it/upload/sassomarconi\\_ecm8v2/gestionedocumentale/Reportintegrato2018ComunedisassoMarconiWEB\\_784\\_9436.pdf](http://www.comune.sassomarconi.bologna.it/upload/sassomarconi_ecm8v2/gestionedocumentale/Reportintegrato2018ComunedisassoMarconiWEB_784_9436.pdf)

Stafer Spa

2017 *Report integrato Stafer Spa 2016*.

2018 *Report integrato Stafer Spa 2017*.

2019 *Report integrato Stafer Spa 2018*. [online]

[https://www.stafer.com/uploads/58/c6/58c6a965ff03d44ebd806d3b56b35242/Rep-Integ\\_Stafer2018\\_IT-9-EOFFICE.pdf](https://www.stafer.com/uploads/58/c6/58c6a965ff03d44ebd806d3b56b35242/Rep-Integ_Stafer2018_IT-9-EOFFICE.pdf)