Linee guida per la rendicontazione non finanziaria

Strumento operativo per la rendicontazione di sostenibilità nel Servizio Idrico Integrato

Tedesco Marco

Dipartimento di Architettura e Design
Corso di Laurea Magistrale
in Design Sistemico "Aurelio Peccei"
Anno Accademico **2025/26**
Allegato // Tesi di Laurea Magistrale

Politecnico di Torino

Linee guida per la rendicontazione non finanziaria

Strumento operativo per la rendicontazione di sostenibilità nel Servizio Idrico Integrato

Candidato
Tedesco Marco

Relatore
Prof. Pier Paolo Peruccio

Co-relatrice
Dott.ssa Martina Liboni

Indice dei contenuti

Premessa e inquadramento del documento 6

01 L'introduzione al bilancio: lettera agli stakeholder 10

02 Metodologia di rendicontazione e Standard 16

03 Coinvolgimento degli stakeholders 24

04 Analisi di materialità 32

05 I temi ESG 38

06 Raccolta dati e governance interna 60

07 Design e comunicazione 66

08 La comunicazione del bilancio 72

Conclusioni 80

Bibliografia e sitografia 84

Premessa e inquadramento del documento

Scopo e obiettivi del documento

Le presenti linee guida rappresentano uno degli esiti progettuali della ricerca condotta nell'ambito della tesi: **"La crisi idrica nel territorio della Città Metropolitana di Palermo: un approccio sistemico alla trasformazione sostenibile e alla rendicontazione non finanziaria di AMAP S.p.A."** dedicata all'analisi del Servizio Idrico Integrato nella Città Metropolitana di Palermo con AMAP S.p.A. come caso studio centrale.

Il percorso di ricerca ha incluso un'analisi di benchmarking su cinque utility idriche italiane (AQP, Gruppo CAP, Publiacqua, ABC Napoli e Siciliacque) con l'obiettivo di mappare lo stato dell'arte della rendicontazione di sostenibilità nel settore e individuare parametri di riferimento condivisi.

Il contesto in cui questo documento si inserisce non è neutro.
Secondo i dati ISPRA, nel trentennio 1991-2020 la disponibilità media di risorsa idrica rinnovabile in Italia si è ridotta di circa il 20% rispetto al periodo 1921-1950, con proiezioni che indicano ulteriori contrazioni significative entro fine secolo (Stati Generali della Green Economy, 2023). In questo quadro, i gestori del servizio idrico integrato non sono semplici erogatori di un servizio: sono attori strategici nella gestione di una risorsa sempre più scarsa e contesa.

Da questa analisi è emersa la necessità di uno strumento operativo che non si limitasse a descrivere le buone pratiche esistenti, ma che offrisse un percorso pratico e replicabile per le utility idriche in fase di transizione: una guida concepita con AMAP come riferimento principale, ma applicabile più in generale a gestori del servizio idrico integrato che intendono impostare per la prima volta, o consolidare, il proprio processo di rendicontazione.

Il Bilancio di Sostenibilità è anzitutto uno strumento di autoconoscenza: prima ancora di essere un documento rivolto all'esterno, restituisce all'organizzazione una fotografia precisa e sistematica del proprio operato, diventando un driver di cambiamento interno e un riferimento per la pianificazione strategica (Lozano et al., 2016). In questa prospettiva, le linee guida si propongono di fornire un quadro metodologico chiaro e replicabile, definendo i KPI prioritari per ogni area tematica e orientando la comunicazione verso un equilibrio tra trasparenza, leggibilità e credibilità.

A chi è rivolto

Queste linee guida sono destinate a tutte le funzioni aziendali coinvolte nel processo di rendicontazione: il team responsabile della sostenibilità (o chi ne svolge le funzioni), i responsabili delle singole aree operative (tecnica, amministrativa, HR, acquisti), il vertice aziendale chiamato a validare e comunicare i risultati, e i soggetti esterni eventualmente coinvolti nel supporto alla redazione.

Il documento è strutturato per essere letto in sequenza nella fase di primo impianto del processo, e consultato per sezioni nelle edizioni successive come riferimento metodologico.

Le presenti linee guida sono sviluppate con riferimento agli standard GRI, per la loro rilevanza e affidabilità nel settore. I principi esposti rimangono tuttavia applicabili anche ad altri framework di rendicontazione.

Contesto normativo di riferimento

La scelta di strutturare un percorso di rendicontazione non nasce nel vuoto: si inserisce in un quadro normativo europeo in rapida evoluzione, che negli ultimi anni ha progressivamente trasformato la sostenibilità da pratica volontaria a obbligo regolatorio. La CSRD (Direttiva UE 2022/2464) ha ampliato significativamente la platea dei soggetti obbligati, introducendo standard di disclosure più rigorosi rispetto alla precedente NFRD e rendendo gli ESRS, sviluppati da EFRAG, il framework tecnico di riferimento per la rendicontazione (Commissione Europea, 2023).

Per le organizzazioni che non rientrano nell'obbligo diretto, EFRAG ha predisposto il VSME, uno standard proporzionato e riconosciuto a livello europeo, pensato per accompagnare le realtà minori verso una rendicontazione strutturata (EFRAG, 2024). A seguito della Direttiva "Stop the Clock" (UE 2025/794), le aziende della seconda e terza ondata hanno inoltre ottenuto un rinvio di due anni, aprendo uno spazio transitorio utile per impostare il processo con cura. Indipendentemente dall'obbligo, rendicontare in modo trasparente produce benefici concreti: migliora il merito creditizio, rafforza la reputazione istituzionale e riduce i rischi di compliance nel medio-lungo termine.

01

L’introduzione al bilancio: lettera agli stakeholder

La lettera agli stakeholder apre il bilancio e ne stabilisce il tono. Prima ancora che i dati parlino, è la voce dell'organizzazione: il modo in cui sceglie di presentarsi, di contestualizzare il proprio operato e di dichiarare gli impegni futuri. Per questo non può essere trattata come una formalità ma necessita la stessa cura e onestà che si pretende dal resto del documento.

Le funzioni che svolge sono tre: contestualizzare l'anno di riferimento nel quadro reale delle sfide affrontate, sintetizzare i risultati più significativi senza trasformarsi in un elenco di successi, e indicare una direzione futura con concretezza sufficiente a rendere credibili gli impegni dichiarati.

Struttura raccomandata

L'analisi comparativa condotta sui bilanci di sostenibilità delle utility idriche italiane mostra come le lettere più efficaci condividano alcune caratteristiche ricorrenti: un ancoraggio chiaro al contesto dell'anno rendicontato, la capacità di bilanciare risultati e criticità senza scivolare nell'autoreferenzialità, e un tono che, pur rimanendo istituzionale, riesce a stabilire un contatto autentico con il lettore. Al contrario, le lettere più deboli tendono a essere eccessivamente generiche, concentrate sugli aspetti economici o prive di riferimenti alle aree di miglioramento.

In coerenza con i principi di completezza ed equilibrio stabiliti dai GRI Standards (Global Reporting Initiative, 2021), una lettera efficace si articola in cinque blocchi logici, non necessariamente corrispondenti ad altrettanti paragrafi distinti:

- **Contesto**: l'anno di rendicontazione, sfide esterne, cambiamenti normativi, eventi significativi.
- **Chi siamo**: breve riepilogo della mission e del ruolo dell'azienda per il territorio. Da non ripetere quanto già presente nell'introduzione al documento.
- **Cosa abbiamo fatto**: i risultati più significativi dell'anno, inclusi quelli critici. Numeri reali, nessun aggettivo non supportato da dato.
- **Dove miglioriamo**: le aree di debolezza riconosciute e le azioni in corso. Questa sezione, se scritta con onestà, è quella che costruisce più credibilità.
- **La direzione**: obiettivi concreti per l'anno successivo, con indicatori di riferimento. Impegni verificabili, niente genericismi.

Il tono deve essere istituzionale ma diretto. La lunghezza ottimale si colloca tra le 600 e 800 parole: una pagina, al massimo una pagina e mezza. La firma deve essere quella del vertice aziendale, con nome, cognome e ruolo esplicitati.

La trappola dell'autocelebrazione

Il rischio più comune nella redazione della lettera agli stakeholder è l'autocelebrazione. La letteratura sulla credibilità dei report di sostenibilità evidenzia come gli stakeholder tendano a svalutare le informazioni percepite come autoreferenziali o prive di evidenze verificabili (Boiral et al., 2019): un tono trionfante che elenca solo risultati positivi, o un linguaggio così generico da risultare privo di contenuto reale, sono fattori che possono potenzialmente indebolire la reputazione aziendale.

Una lettera efficace non nasconde le difficoltà: le nomina, le contestualizza e indica cosa si sta facendo per superarle. Un errore frequente, evidenziato anche dalla letteratura sul greenwashing, è l'uso di un linguaggio promozionale che non trova corrispondenza nei contenuti del documento: affermazioni generiche sulla leadership sostenibile o sull'impegno verso il futuro, prive di dati a supporto, rischiano di compromettere la credibilità dell'intero bilancio (Boiral et al., 2019; Global Reporting Initiative, 2021).

02

Metodologia di rendicontazione e standard

Adottare uno standard riconosciuto, oltre ad essere un obbligo formale per alcuni, è una scelta strategica per qualunque azienda. Gli standard di rendicontazione forniscono un linguaggio comune e strutturato che rende le informazioni comparabili nel tempo e con i pari di settore: condizione necessaria affinché il bilancio di sostenibilità sia uno strumento utile e non solo un documento di comunicazione.

Senza un framework dichiarato, i dati presentati non sono valutabili, gli impegni non sono verificabili e la credibilità del documento è inevitabilmente compromessa (Global Reporting Initiative, 2021). La scelta dello standard non è quindi una formalità preliminare, ma una decisione che orienta l'intera architettura informativa del bilancio: definisce cosa misurare, come misurarlo e con quale livello di dettaglio.

I principali standard attualmente riconosciuti a livello internazionale ed europeo sono:

- **GRI Standards**
  applicabile a organizzazioni di qualsiasi dimensione e settore, è oggi il riferimento più diffuso a livello globale. Sistema modulare strutturato su standard Universali, di Settore e Specifici, garantisce flessibilità e interoperabilità con altri framework, inclusi gli ESRS (Global Reporting Initiative, 2021).

- **ESRS**
  standard europeo vincolante per le imprese soggette alla CSRD. Altamente granulare, fondato sul principio di doppia materialità e sviluppato da EFRAG in stretta collaborazione con il GRI per garantirne l'interoperabilità (Commissione Europea, 2023).

- **VSME**
  sviluppato da EFRAG per PMI e imprese non quotate non soggette alla CSRD. Proporzionato e accessibile, offre un linguaggio semplificato ma coerente con gli ESRS, permettendo alle organizzazioni minori di valorizzare il proprio impegno ESG senza sovraccaricarle burocraticamente (EFRAG, 2024).

- **SASB**
  standard settoriali pensati per aziende quotate, molto precisi sulle metriche finanziariamente rilevanti per gli investitori.

La scelta deve avvenire sulla base di tre criteri: la dimensione e la complessità dell'organizzazione, gli obblighi normativi vigenti o prevedibili, e la disponibilità di dati interni per alimentare gli indicatori richiesti.

La raccomandazione, però, è di non scegliere lo standard più semplice in assoluto, ma quello più adeguato al contesto attuale e più coerente con la traiettoria dell'evoluzione normativa. Il panorama regolatorio europeo è in rapida evoluzione e uno standard scelto oggi esclusivamente per ragioni di convenienza operativa potrebbe rivelarsi insufficiente nel breve periodo. Comprendere la complessità del framework più evoluto, anche quando non ancora obbligatorio, è un investimento che riduce il costo del salto metodologico nelle edizioni successive.

In ogni caso il bilancio di sostenibilità non deve rappresentare un punto d'arrivo, ma il punto di partenza di un processo di miglioramento continuo. È dunque corretto iniziare con uno standard più accessibile e pianificare un progressivo allineamento verso framework più granulari man mano che l'infrastruttura informativa interna si consolida. In questa direzione, è utile sin dalla prima edizione strutturare la raccolta dati in modo compatibile con i requisiti dei GRI Standards, anche se la rendicontazione formale si basa sul VSME. Questo riduce il costo del salto metodologico nelle edizioni successive.

Buona pratica

Dichiarare esplicitamente nella nota metodologica il percorso di allineamento previsto rafforza la credibilità e gestisce le aspettative

Ad esempio: "Il presente report è redatto in conformità al VSME. L'azienda si propone di allinearsi progressivamente agli standard GRI a partire dall'edizione 2026."

Frequenza e perimetro di rendicontazione

Il bilancio deve essere pubblicato con cadenza annuale, preferibilmente in concomitanza con il bilancio d'esercizio o entro un massimo di 90 giorni dalla chiusura dell'esercizio contabile.

La pubblicazione contestuale rappresenta la forma più evoluta di rendicontazione integrata: unire in un unico documento la dimensione finanziaria e quella ESG, come previsto dall'International Integrated Reporting Framework dell'IIRC, segnala che l'organizzazione considera le performance economiche e quelle ambientali e sociali come parte di una stessa strategia, rafforzando la credibilità complessiva del documento agli occhi degli stakeholder istituzionali (IIRC, 2021).

Il perimetro di rendicontazione deve essere definito con precisione e dichiarato esplicitamente nella nota metodologica, in coerenza con il perimetro del bilancio d'esercizio salvo eccezioni motivate (Global Reporting Initiative, 2021).

Nella nota metodologica devono essere inoltre indicati:

- il periodo di riferimento (es. 1 gennaio 2026 – 31 dicembre 2026);
- il perimetro organizzativo e geografico;
- le eventuali limitazioni nella raccolta dei dati, con spiegazione delle cause;
- lo standard di rendicontazione adottato;
- la presenza o assenza di assurance esterna.

L'assurance esterna

L'assurance è la verifica da parte di un soggetto terzo indipendente, che valuta correttezza, completezza e coerenza delle informazioni presentate nel bilancio. Pur non essendo obbligatoria per i soggetti non rientranti nella CSRD, rappresenta un elemento di distinzione importante: aumenta la credibilità del documento presso stakeholder finanziari, istituzionali e regolatori, e rafforza la dimensione etica del reporting ponendo al centro la tracciabilità e la verificabilità delle informazioni dichiarate (Boiral et al., 2019).

Esistono due livelli di verifica: la ***limited assurance***, basata su un'analisi documentale e su interviste mirate, e la ***reasonable assurance***, più estesa e equiparabile per profondità alla revisione contabile standard.

Il percorso consigliato per chi inizia è quello della *limited assurance*, con l'obiettivo di raggiungere il livello reasonable nelle edizioni successive, man mano che l'infrastruttura informativa interna si consolida.

In ogni caso, dotarsi di un processo di verifica esterna sin dalla prima edizione, anche al livello minimo, è una scelta che eleva il valore del bilancio, rendendolo più affidabile.

03

Coinvolgimento degli stakeholders

Il bilancio di sostenibilità non è un documento prodotto in isolamento: la sua qualità dipende dalla capacità dell'azienda di ascoltare i propri interlocutori, comprendere le loro aspettative e integrare queste informazioni nel processo di rendicontazione. Il coinvolgimento degli stakeholder serve a due scopi distinti ma complementari: informare l'analisi di materialità, garantendo che i temi rendicontati siano effettivamente rilevanti per chi è interessato dall'attività aziendale, e raccogliere feedback sulla qualità e sull'utilità del bilancio stesso, permettendo un miglioramento continuo del processo. In entrambi i casi, l'obiettivo non è la consultazione formale, ma la costruzione di un dialogo reale che renda il bilancio uno strumento di relazione, oltre che di rendicontazione.

Mappatura degli stakeholder

Il primo passo è l'identificazione sistematica di tutti i soggetti che hanno un interesse, diretto o indiretto, nelle attività dell'azienda.

La mappatura deve essere aggiornata almeno ogni due anni e deve distinguere gli stakeholder in base a due dimensioni: il livello di influenza, inteso come capacità di incidere sulle decisioni aziendali, e il livello di interesse, ovvero il grado in cui le attività aziendali producono impatti, positivi o negativi, sullo stakeholder. La combinazione di queste due dimensioni permette di costruire una matrice di prioritizzazione che guida le scelte in merito a modalità e intensità del coinvolgimento (Global Reporting Initiative, 2021).

La tabella di seguito sintetizza le principali categorie di stakeholder, le modalità di coinvolgimento raccomandate e la frequenza di contatto suggerita per ciascuna. (continua nella pagina a seguire)

Categoria di stakeholder	Modalità di coinvolgimento	Frequenza di contatto
Organi sociatari e governance *CdA, Collegio Sindacale, Assemblea dei soci*	Presentazione periodica dei dati ESG agli organi di controllo, workshop strategici sulla materialità	**Continua**
Personale *Dipendenti, dirigenti, lavoratori interinali*	Survey di clima organizzativo, focus group per area, canali anonimi di segnalazione interna	**Semestrale / continua**

Categoria di stakeholder	Modalità di coinvolgimento	Frequenza di contatto
Clienti e utenza *Utenze private, condominiali, enti pubblici*	Indagini di customer satisfaction, gestione strutturata dei reclami, consultazioni su variazioni tariffarie	**Continua**
Fornitori *Fornitori strategici, subappaltatori*	Questionari ESG in fase di qualificazione, audit periodici, inserimento di clausole ESG nei contratti	**Periodica**
Istituzioni e regolatori *Enti locali, ATI, ARERA, associazioni di settore*	Partecipazione a tavoli istituzionali, risposte strutturate alle consultazioni regolatorie	**Periodica**
Comunità e società civile *Cittadini, media, associazioni*	Consultazioni pubbliche su progetti e interventi, comunicazione proattiva su disservizi, presenza sui canali social istituzionali	**Continua**
Investitori e finanziatori *Istituti bancari, fondi, soggetti erogatori*	Condivisione del bilancio di sostenibilità, aggiornamenti sui rating ESG, informativa dedicata in sede di richiesta finanziamenti	**Annuale**

Metodi di coinvolgimento e strumenti operativi

Il coinvolgimento degli stakeholder deve essere rendicontato nel bilancio in modo chiaro e verificabile. Non è sufficiente affermare di aver "coinvolto i propri stakeholder": è necessario specificare con quali strumenti, con quale frequenza, quali risultati sono emersi e come questi abbiano influenzato la rendicontazione o la strategia aziendale (Global Reporting Initiative, 2021 - GRI 2-29).

Gli strumenti di coinvolgimento più efficaci per una utility idrica includono:

- **Sondaggi strutturati**: da somministrare per tipologia di stakeholder con indicazione del tasso di risposta e dei principali esiti. Strumenti come Google Forms o Microsoft Forms sono gratuiti e non richiedono competenze tecniche avanzate; per analisi più strutturate, SurveyMonkey offre funzionalità di reportistica automatica utili in fase di rendicontazione.

- **Sportelli fisici e canali digitali permanenti**: numeri verdi, email dedicate e form sul sito istituzionale per la raccolta continua di segnalazioni e suggerimenti rappresentano il canale più accessibile per l'utenza e producono dati strutturabili nel tempo.

- **Piattaforme di partecipazione civica**: strumenti come Decidim, già adottato da numerosi comuni italiani, consentono di aprire consultazioni pubbliche strutturate su temi specifici (es. politiche tariffarie, interventi infrastrutturali, obiettivi ESG). Trattandosi di una piattaforma open source, non comporta costi di licenza ed è compatibile con i vincoli amministrativi delle società pubbliche. (https://decidim.org/)

- **Strumenti di consultazione su larga scala**: piattaforme come Pol.is permettono di raccogliere e aggregare opinioni da grandi numeri di partecipanti, identificando automaticamente aree di consenso e divergenza tra gruppi diversi di stakeholder. Particolarmente utile nella fase di analisi di materialità per mappare le priorità percepite dall'utenza. (https://pol.is/home)

- **Focus group e tavoli tematici**: sessioni di confronto con categorie specifiche di stakeholder. Particolarmente utili nella fase di analisi di materialità per raccogliere input qualitativi non rilevabili con strumenti quantitativi.

I risultati del coinvolgimento devono essere documentati e sintetizzati nel bilancio, indicando per ogni categoria di stakeholder le modalità adottate, la frequenza, il numero di soggetti coinvolti, le principali evidenze emerse e, sopratutto, se e come queste abbiano influenzato le scelte aziendali. È questa connessione tra ascolto e decisione che trasforma il coinvolgimento da adempimento a pratica genuina (Global Reporting Initiative, 2021).

04

Analisi di materialità

L'analisi di materialità è il processo attraverso cui l'azienda identifica quali temi di sostenibilità sono rilevanti e devono essere rendicontati. Non tutti i temi possono essere approfonditi con lo stesso livello di dettaglio: la materialità è il criterio che guida la selezione e la prioritizzazione. Senza questo passaggio, il bilancio rischia di rendicontare ciò che è più comodo comunicare, anziché ciò che è effettivamente significativo per il contesto in cui l'organizzazione opera.

Materialità singola e doppia

Tradizionalmente la rendicontazione si è basata sulla singola materialità: un tema è materiale se l'azienda produce su di esso un impatto significativo, positivo o negativo, che sia sull'ambiente, sulle persone o sulla società.

Con lo sviluppo della normativa CSRD e degli standard ESRS, questo concetto si è evoluto verso la doppia materialità: accanto alla materialità d'impatto (inside-out), che misura come le attività dell'organizzazione incidono sull'esterno, si affianca la materialità finanziaria (outside-in), che analizza come le questioni di sostenibilità influenzino le performance aziendali nel lungo periodo.
Si delinea così una prospettiva circolare in cui l'azienda è chiamata a considerare sia i propri impatti verso l'esterno, sia gli impatti che il mondo esterno genera su di essa (Global Reporting Initiative, 2024b).

Anche per le organizzazioni non ancora soggette alla CSRD, adottare un approccio orientato alla doppia materialità è una scelta strategica che rafforza la qualità dell'analisi e prepara il terreno per un eventuale adeguamento agli standard europei.

In sintesi

Impact materiality (singola): Quali impatti produce l'azienda su ambiente, persone, società. Standard di riferimento: GRI Standards, VSME.

Financial materiality: Quali temi ESG producono o possono produrre effetti finanziari sull'azienda. Standard di riferimento: ESRS, SASB.

Double materiality: Entrambe le prospettive integrate. Standard di riferimento: ESRS (CSRD).

Il processo di analisi di materialità

Un'analisi di materialità robusta si articola in sei fasi sequenziali. Vale la pena sottolineare un principio metodologico fondamentale: il processo non parte dai dati disponibili, ma dai temi rilevanti. Solo dopo averli identificati si raccolgono i dati necessari per rendicontarli.

Un'analisi costruita a ritroso, per giustificare ciò che già si rendiconta, non è un'analisi di materialità. Di seguito le fasi (Ollum, 2024):

Fase 1: Identificazione dell'universo tematico.
Vengono raccolte e analizzate tutte le tematiche di sostenibilità potenzialmente rilevanti per il contesto operativo dell'organizzazione. Le fonti da consultare includono lo standard adottato, le normative di settore, le linee guida internazionali (GRI, ESRS, SDGs) e i benchmark di settore. Per il settore idrico, i temi tipicamente rilevanti includono: gestione della risorsa idrica, perdite di rete, qualità dell'acqua erogata, consumi energetici e emissioni, sicurezza sul lavoro, continuità del servizio, tutela delle utenze vulnerabili, governance e anticorruzione.

Fase 2: Coinvolgimento degli stakeholder.
Il dialogo con gli stakeholder costituisce il cuore del processo. Attraverso questionari, interviste o workshop vengono raccolte percezioni, aspettative e priorità dei diversi gruppi di interesse, assicurando che la matrice rifletta una prospettiva condivisa e non esclusivamente interna. Le divergenze rispetto alla valutazione interna devono essere analizzate e motivate.

Fase 3: Analisi degli impatti.
L'organizzazione valuta gli impatti reali e potenziali, positivi e negativi, che le proprie attività generano lungo la catena del valore. I criteri di valutazione includono scala, intensità, reversibilità e probabilità dell'impatto. In un approccio di doppia materialità, si valuta inoltre in che misura ciascun tema può influenzare la performance finanziaria: accesso al capitale, costi operativi, rischi reputazionali e regolatori.

Fase 4: Prioritizzazione e validazione.
I risultati del coinvolgimento degli stakeholder e dell'analisi degli impatti vengono integrati per stabilire una scala di priorità. I temi più rilevanti vengono definiti "materiali" e sottoposti a validazione da parte del vertice aziendale, garantendone la coerenza con la strategia e gli obiettivi di sostenibilità.

Fase 5: Elaborazione della matrice di materialità.
I temi validati vengono rappresentati graficamente nella matrice, che visualizza la relazione tra rilevanza d'impatto e rilevanza finanziaria. La matrice orienta la redazione del bilancio, la selezione degli indicatori e la definizione delle strategie.

Fase 6: Monitoraggio e aggiornamento.
La materialità è un processo dinamico: la matrice deve essere aggiornata almeno ogni due anni, o in occasione di cambiamenti significativi nel contesto operativo, normativo o strategico, mantenendo la rendicontazione allineata all'evoluzione degli impatti e delle aspettative degli stakeholder.

05

I temi ESG

I tre pilastri della sostenibilità (Environment, Social, Governance) richiedono approcci specifici per la raccolta, l'elaborazione e la comunicazione dei dati. Per ciascuna dimensione verranno forniti di seguito i KPI prioritari, le indicazioni metodologiche e i criteri di interpretazione, con l'obiettivo di orientare una rendicontazione che sia al tempo stesso completa, verificabile e utile alla pianificazione interna.

Buona pratica

Ogni dato critico non è una sconfitta da nascondere, ma un'informazione da contestualizzare. Un dato negativo rendicontato con trasparenza e accompagnato dalla descrizione degli interventi in corso e dagli obiettivi di riduzione, comunica molto più, e in modo più credibile, di un bilancio che omette il dato. La formula è semplice: dato + causa + azione in corso + obiettivo temporizzato.

Dimensione ambientale

Gestione della risorsa idrica

Per un gestore del servizio idrico integrato, la risorsa acqua è insieme l'input principale del processo produttivo e il prodotto finale erogato agli utenti. È il tema più identitario della rendicontazione e deve essere trattato con il massimo livello di dettaglio e continuità nel tempo. Ogni dato critico, come un tasso di perdita elevato, va contestualizzato: trend storico, confronto con i benchmark di settore, interventi in corso, obiettivo temporizzato. È questa contestualizzazione che trasforma un dato scomodo in un'informazione utile.

KPI e descrizione	Unità di misura	Note metodologiche
Volume totale di acqua prelevata Totale acqua captata per fonte (sorgenti, pozzi, invasi, acquisti da terzi)	**Mm³/anno**	Distinguere per tipologia di fonte. Indicare se le fonti si trovano in zone a stress idrico (GRI 303-3)
Volume di acqua distribuita Acqua immessa in rete vs. acqua fatturata	**Mm³/anno, %**	Base per il calcolo delle perdite
Tasso di perdita totale Perdite fisiche + apparenti / volume immesso	**%**	Indicatore sintetico di efficienza della rete
Perdite idriche reali (fisiche) Acqua dispersa fisicamente dalla rete (rotture, sfiati)	**Mm³/anno, litri/km rete**	
Perdite idriche apparenti (amministrative) Acqua consumata ma non misurata o non fatturata	**Mm³/anno, % sul volume immesso**	
ILI (Infrastructure Leakage Index) Rapporto tra perdite reali annuali e perdite fisiologiche inevitabili	**indice adimensionale**	Metodologia IWA (International Water Association). Consente confronti tra gestori con caratteristiche infrastrutturali diverse
Volumi trattati negli impianti di potabilizzazione Acqua trattata per impianto	**Mm³/anno**	Associare qualità acqua in ingresso e uscita
Volumi trattati negli impianti di depurazione Reflui trattati per impianto	**Mm³/anno**	Associare conformità limiti tabellari in uscita
Copertura del servizio fognario Popolazione servita dalla rete fognaria / totale popolazione nel perimetro	**%**	Distinguere rete mista, bianca e nera se disponibile

Energia ed emissioni

I consumi energetici rappresentano per i gestori idrici una delle principali voci di costo operativo e di impatto ambientale. La rendicontazione deve essere sufficientemente granulare da permettere l'identificazione delle aree di inefficienza e la definizione di azioni mirate.

Il calcolo delle emissioni deve essere basato su fattori di emissione aggiornati e dichiarati esplicitamente nel bilancio: il Greenhouse Gas Protocol costituisce lo standard internazionale di riferimento (GRI 302; GRI 305).

Se non è possibile calcolare una o più categorie di emissioni, è corretto dichiararlo con indicazione delle ragioni e del piano per colmare il gap. Si segnala che dal 1° gennaio 2027 il GRI 305 sarà sostituito dal GRI 102: Climate Change (2025) e il GRI 302 dal GRI 103: Energy (2025): le organizzazioni che intendono allinearsi progressivamente agli standard GRI sono invitate ad anticiparne l'adozione (Global Reporting Initiative, 2025).

KPI e descrizione	Unità di misura	Note metodologiche
Consumi energetici totali per fase Energia consumata per acquedotto, fognatura, depurazione e uffici	**MWh/anno**	La suddivisione per fase è essenziale per individuare le inefficienze
Consumi energetici per impianto Distribuzione dei consumi per impianto principale	**MWh/anno**	Utile per prioritizzare gli interventi di efficientamento
Intensità energetica Energia consumata per unità di acqua trattata	**kWh/m³**	KPI di efficienza fondamentale, distinguere per fase
Risparmi di energia Risparmi ottenuti tramite interventi di efficientamento	**MWh/anno**	Documentare per singolo intervento con metodologia dichiarata
Mix di fonti energetiche Quota di energia da rinnovabili vs. non rinnovabili	**%, MWh**	Consigliato distinguere autoproduzione da acquisto e verificare tramite certificati GO (Garanzia d'Origine)
Emissioni Scope 1 Emissioni dirette da combustibili e flotta aziendale	**tCO_2eq/anno**	Fattori di emissione ISPRA o IPCC, dichiarare anno di riferimento
Emissioni Scope 2 Emissioni indirette da energia elettrica acquistata	**tCO_2eq/anno**	Dichiarare il metodo scelto, market-based o location-based
Emissioni Scope 3 Emissioni lungo la catena del valore	**tCO_2eq/anno**	Calcolo progressivo, dichiarare categorie incluse ed escluse

Infrastruttura, rifiuti ed economia circolare

Rendicontare l'infrastruttura significa prima di tutto conoscerla. Per molti gestori idrici, questa sezione rappresenta l'occasione per fare il punto su dati che spesso non sono sistematizzati: quanti chilometri di rete, di che età, quanto digitalizzata, quanto rinnovata ogni anno. Accanto alla dimensione infrastrutturale, questa sezione affronta la gestione dei rifiuti operativi e le opportunità di economia circolare legate al ciclo depurativo.

KPI e descrizione	Unità di misura	Note metodologiche
Consistenza infrastrutturale Km di rete idrica e fognaria, numero impianti per tipologia	**km, n.**	Base per tutti gli indicatori di efficienza infrastrutturale
Età media delle reti Indicatore di vetustà infrastrutturale	**Anni**	Distinguere rete idrica e fognaria
Tasso di rinnovo annuo delle reti Km rinnovati / km totali	**%, km/anno**	KPI strategico per la valutazione dei piani di investimento
Digitalizzazione della rete Quota di rete telemonitorata o georeferenziata	**%**	Indicatore di modernizzazione infrastrutturale

KPI e descrizione	Unità di misura	Note metodologiche
Copertura del sistema fognario Popolazione servita da rete fognaria conforme agli standard depurativi	**%**	
Fanghi di depurazione prodotti Quantità totale e destinazione (discarica, recupero, riuso agricolo)	**tonnellate/anno, %**	Indicare la filiera di destinazione per ogni quota
Riuso delle acque reflue depurate Volume di acque reflue trattate e riutilizzate	**m³/anno, % sul totale depurato**	
Rifiuti totali per categoria Pericolosi e non pericolosi, per tipologia e destinazione	**tonnellate/anno**	
Tasso di recupero rifiuti Rifiuti avviati a recupero / totale rifiuti prodotti	**%**	

Dimensione sociale

Risorse umane e capitale umano

Una rendicontazione solida nell'ambito sociale non si limita ai numeri della forza lavoro: include la qualità delle relazioni di lavoro, le politiche di sviluppo professionale, le condizioni di sicurezza e il welfare aziendale. Per molte utility idriche, questa sezione è anche un'occasione per fare il punto su dati interni spesso non sistematizzati, come formazione erogata, infortuni, distribuzione per genere e fascia d'età, che costituiscono la base per qualsiasi politica di sviluppo del capitale umano.

KPI e descrizione	Unità di misura	Note metodologiche
Numero di dipendenti per categoria e genere Dirigenti, quadri, impiegati, operai; M/F	n.	Suddividere per categoria e genere
Tasso di turnover Nuove assunzioni e cessazioni in percentuale sull'organico medio	%, n.	Distinguere entrate e uscite, per genere e fascia d'età
Tasso di infortuni sul lavoro Infortuni con almeno un giorno di assenza / ore lavorate x 200.000	Indice di frequenza	Calcolo INAIL standard
Ore medie di formazione per dipendente Ore di formazione erogate / numero dipendenti	Ore/anno	Distinguere per categoria di formazione erogata
Gender pay gap Differenza retributiva media tra uomini e donne per livello di inquadramento	%	
Copertura da contratto collettivo % dipendenti coperti da CCNL o accordo di secondo livello	%	
Presenza di categorie protette Dipendenti appartenenti a categorie protette / totale	%, n.	Obbligo di legge L. 68/1999 - utile per contestualizzare il dato

Utenza e comunità servita

Un gestore del servizio idrico ha nei confronti degli utenti una responsabilità che va oltre il contratto di fornitura: gestisce un bene primario essenziale in regime di monopolio naturale regolato da ARERA. Questo rende la rendicontazione verso l'utenza una dimensione di accountability particolarmente rilevante, in cui i dati ARERA sulla qualità contrattuale costituiscono già una base solida da cui partire.

KPI e descrizione	Unità di misura	Note metodologiche
Popolazione servita dall'acquedotto Abitanti e comuni coperti dal servizio	**n., comuni**	Base per tutti gli indicatori di copertura
Composizione del bacino d'utenza Utenze per tipologia (domestiche, non domestiche, enti, condomini)	**n., %**	Utile per contestualizzare la struttura tariffaria
Indicatori ARERA qualità contrattuale Tempi di attivazione, puntualità appuntamenti, risposta a reclami	**Giorni, %**	Macro-indicatori MC1-MC2 ARERA - già disponibili dalla reportistica regolatoria
Numero e tipologia di reclami Totale reclami per motivo, con tempi medi di risposta	**n., giorni**	
Customer satisfaction Punteggio medio da indagini strutturate	**Punteggio (scala dichiarata)**	Dichiarare metodologia e campione
Bonus idrico erogato Numero di beneficiari e importo complessivo	**n., €**	Indicatore di equità sociale e tutela delle utenze vulnerabili
Canali di accesso al servizio Sportelli fisici, digitali, call center	**n., minuti medi di attesa**	Indicatore di accessibilità del servizio

Relazioni con il territorio e valore economico distribuito

Il bilancio di sostenibilità è anche l'occasione per rendere visibile il contributo economico diretto e indiretto che l'organizzazione produce nel territorio in cui opera, una dimensione spesso sottovalutata ma molto rilevante per gli stakeholder istituzionali e, sopratutto, per la comunità locale.

KPI e descrizione	Unità di misura	Note metodologiche
Valore economico generato Ricavi totali	€	Base per il calcolo del valore distribuito
Valore economico distribuito Stipendi e benefit, pagamenti a fornitori, imposte, reinvestimenti	€	Distinguere le singole voci
Quota di fornitori locali Acquisti da fornitori del territorio / totale acquisti	%	Definire il perimetro geografico adottato
Investimenti comunitari Spese in iniziative culturali, sportive, sociali, educative	€	
Attività di educazione al consumo consapevole Numero di iniziative, scuole coinvolte, persone raggiunte	n.	Particolarmente rilevante per un gestore idrico in contesto di siccità

Buona pratica

I dati quantitativi raccontano una parte della storia, ma non tutta.
Un tasso di infortuni, un punteggio di customer satisfaction o un numero di reclami diventano realmente significativi solo se accompagnati da una narrazione che spieghi il contesto: cosa ha prodotto quel risultato, cosa si sta facendo per migliorarlo, quali ostacoli si stanno incontrando. Per la dimensione sociale più che per qualsiasi altra, è la qualità dell'argomentazione, non la quantità degli indicatori, a fare la differenza tra un bilancio che informa e uno che comunica davvero.

Dimensione di governance

La governance è la dimensione più critica per costruire la fiducia degli stakeholder istituzionali. Per una società a controllo pubblico come un gestore idrico, rendicontare i processi, le politiche e i sistemi di controllo non è solo una buona pratica ma una risposta concreta alle aspettative di trasparenza che la natura pubblica del servizio porta con sé.
Anche qui, i dati quantitativi da soli non bastano: ogni indicatore va accompagnato da una descrizione dei meccanismi che lo governano.

KPI e descrizione	Unità di misura
Composizione degli organi di governo Componenti per genere, età e ruolo; durata dei mandati	n., %
Politiche anticorruzione Esistenza del sistema di prevenzione della corruzione e numero di dipendenti formati	Sì/No, n.
Episodi di corruzione o sanzioni Condanne, procedimenti pendenti, ammende ricevute nell'anno	n.
Copertura del Codice Etico Dipendenti e fornitori che hanno ricevuto e sottoscritto il Codice Etico	%
Segnalazioni whistleblowing Segnalazioni ricevute, elaborate e chiuse nell'anno	n.
Fornitori valutati su criteri ESG Gare con criteri ambientali minimi (CAM) o criteri premiali ESG	% o n.
Conformità regolatoria Violazioni normative e sanzioni ricevute nell'anno	n.

Oltre agli indicatori quantitativi, la dimensione di governance include informazioni qualitative che documentano l'esistenza e il funzionamento dei sistemi di controllo interno. Tra questi, il Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001 rappresenta un elemento significativo di trasparenza: è lo strumento attraverso cui le società di capitali italiane documentano le misure adottate per prevenire la commissione di reati nell'interesse o a vantaggio dell'ente. La sua adozione non è obbligatoria per legge, ma costituisce una causa di esonero dalla responsabilità amministrativa dell'ente in caso di reato. Per un gestore del servizio idrico, la sua adozione e il suo aggiornamento periodico rappresentano un indicatore significativo di maturità nella governance.

06

Raccolta dati e governance interna

La capacità di un'organizzazione di raccogliere, strutturare e validare i propri dati di sostenibilità è essa stessa un indicatore di maturità gestionale. Un'infrastruttura informativa ben costruita non serve solo a produrre il bilancio: alimenta le decisioni operative, rende i progressi verificabili nel tempo e rafforza la credibilità del documento agli occhi degli stakeholder (Global Reporting Initiative, 2021). Raggiungere questa maturità non richiede necessariamente investimenti tecnologici elevati: richiede metodo, responsabilità chiare e un processo sistematico di raccolta e validazione dei dati. Di seguito dei suggerimenti su come migliorare l'infrastruttura informativa dell'azienda, fornendo delle proposte di gestione dei dati.

Definizione degli owner dei dati

Per ciascun KPI identificato nell'analisi di materialità, deve essere designato un data owner: la persona o la funzione responsabile della raccolta, dell'aggiornamento e della validazione del dato.
Questa responsabilità non può essere in capo esclusivamente alla funzione sostenibilità ma deve essere distribuita tra le aree operative, ciascuna delle quali detiene le informazioni più rilevanti per il proprio ambito di competenza.

Ad esempio, i dati sui volumi idrici e sulle perdite di rete saranno naturalmente in capo alla direzione tecnica, mentre quelli su infortuni e formazione appartengono alla funzione HR.

La designazione degli owner deve essere formalizzata attraverso una procedura interna approvata dal vertice aziendale: il data owner non è solo responsabile della raccolta, ma della qualità e della coerenza del dato nel tempo.

Uniformità e comparabilità dei dati

La comparabilità dei dati nel tempo è un requisito fondamentale per la credibilità del bilancio. Metodologie di calcolo, perimetri e unità di misura devono essere coerenti da un anno all'altro. In caso di variazioni metodologiche, queste devono essere dichiarate esplicitamente e deve essere fornita una rielaborazione dei dati storici secondo la nuova metodologia (Global Reporting Initiative, 2021).

Per i KPI più rilevanti, il bilancio deve presentare almeno tre anni di dati storici a confronto. Questo permette agli stakeholder di valutare i trend e verificare l'effettiva progressione verso gli obiettivi dichiarati.

Il piano di raccolta dati

La raccolta dati per la rendicontazione deve essere un processo strutturato e distribuito nel corso dell'anno, non concentrato in fase di redazione del bilancio. Si raccomanda di adottare le seguenti pratiche (Global Reporting Initiative, 2021):

- **Definire un calendario** di raccolta con scadenze intermedie;
- **Utilizzare template standardizzati** per la raccolta, che garantiscano uniformità nelle unità di misura, nei perimetri e nelle metodologie di calcolo;
- **Prevedere un processo di validazione** incrociata dei dati prima dell'inserimento nel bilancio (es. confronto tra dati operativi e dati contabili);
- **Documentare le fonti e le metodologie di calcolo** per ciascun KPI, in modo da garantire la tracciabilità e la replicabilità nel tempo.

Nel medio termine, la standardizzazione dei processi di raccolta apre la strada a un'integrazione progressiva dei dati ESG nei sistemi informativi già in uso (ERP, sistemi SCADA, piattaforme GIS) trasformando la raccolta da processo periodico a flusso continuo a disposizione del management. Prima di valutare soluzioni tecnologiche dedicate, è tuttavia consigliabile consolidare la mappatura dei KPI, la definizione degli owner e l'uniformità dei template: sono questi i presupposti che rendono qualsiasi strumento informatico realmente efficace.

07

Design e comunicazione

L'impaginazione del bilancio non è un semplice abbellimento estetico, così come il linguaggio utilizzato non è una questione secondaria rispetto ai contenuti: entrambi sono parte integrante della comunicazione.
Un documento ben strutturato, con una gerarchia visiva chiara, una rappresentazione dei dati efficace e un tono di voce coerente con i propri interlocutori, facilita la comprensione, aumenta l'engagement del lettore e rafforza la credibilità delle informazioni presentate.

Struttura visiva e leggibilità

Le scelte di impaginazione devono essere guidate da principi di accessibilità e leggibilità (World Wide Web Consortium, 2018):

- Il corpo del testo deve avere una **dimensione minima di 10-11pt** con interlinea adeguata, è consigliato l'utilizzo di font accessibili a persone con problemi visivi e/o cognitivi;
- Il **contrasto tra testo e sfondo** deve rispettare gli standard WCAG 2.1 (livello AA minimo): testo scuro su sfondo chiaro o viceversa, evitare testo su sfondi fotografici;
- Le **sezioni** devono essere **chiaramente identificabili** attraverso una gerarchia tipografica coerente (titoli, sottotitoli, didascalie);
- I **blocchi di testo** continuo non devono superare i 4-5 paragrafi senza interrompere con un elemento visivo (tabella, infografica, dato in evidenza).
- Definire un **sistema di design coerente** prima di iniziare l'impaginazione: una palette cromatica limitata (3-5 colori principali con relative varianti) che consenta applicazioni diverse senza risultare ridondante, e un carattere tipografico accessibile e leggibile anche a dimensioni ridotte;
- Predisporre **layout preimpostati** per le tipologie di pagina ricorrenti (pagina testo, pagina dati, pagina KPI, copertina capitolo) in modo da velocizzare le operazioni di impaginazione e garantire uniformità visiva lungo tutto il documento.

Il bilancio di sostenibilità deve comunque essere coerente con l'identità grafica aziendale, adottando palette cromatiche ed elementi grafici ricorrenti, per rafforzare il riconoscimento del documento e l'associazione diretta con l'azienda.

Si raccomanda l'utilizzo di icone specifiche per i temi ESG (quelle degli SDGs dell'ONU sono standard internazionalmente riconosciuti e liberamente utilizzabili).

Visualizzazione dei dati

I dati numerici devono essere rappresentati graficamente ogni volta che ciò aggiunge chiarezza rispetto al solo testo. Le scelte grafiche devono essere guidate dalla tipologia di dato e dal principio fondamentale enunciato da Tufte: la visualizzazione è eccellente quando comunica idee complesse con chiarezza, precisione ed efficienza (Tufte, 2001). In linea generale:

- **Confronto tra categorie**: barre orizzontali o verticali; evitare torte con più di cinque fette; tabelle nel caso di dati numerici complessi;
- **Trend temporale**: linee o aree; evitare barre tridimensionali che distorcono le proporzioni;
- **Composizione percentuale**: torte o barre 100% impilate; evitare donut con percentuali non leggibili;
- **Distribuzione geografica**: mappe tematiche o a bolle; evitare testo senza supporto visivo;
- **KPI singoli chiave**: card con numero in evidenza; evitare tabelle dense senza gerarchie visive;

Nota: i dati critici o in peggioramento non devono essere nascosti nei grafici. Un trend negativo deve essere rappresentato con la stessa evidenza visiva di un trend positivo, accompagnato dalla spiegazione delle cause e delle azioni in corso.

Tone of voice

Il linguaggio del bilancio deve bilanciare rigore tecnico e accessibilità. Le sezioni quantitative possono essere più tecniche; le sezioni narrative devono essere comprensibili anche per un lettore non specializzato. Alcune regole pratiche:

- Usare la forma attiva anziché quella passiva: "abbiamo ridotto le perdite del 3%" è più diretto e credibile di "è stata ottenuta una riduzione delle perdite";
- Evitare gli aggettivi non supportati da dati ("significativo", "importante", "consistente"): ogni affermazione qualitativa deve avere un riscontro numerico;
- Usare un linguaggio semplificato per le sezioni rivolte a un pubblico ampio: frasi brevi, struttura logica, nessun acronimo non spiegato;
- Non usare il bilancio come veicolo promozionale: il tono autoreferenziale riduce, non aumenta, la credibilità (Boiral et al., 2019).

Elementi multimediali e interattività

Il bilancio può essere arricchito con elementi che ne aumentano l'utilità e l'engagement, sia nella versione digitale che in quella cartacea:

- Indice ipertestuale con link interni alle sezioni (versione digitale) o sommario dettagliato con riferimenti di pagina (versione cartacea);
- Link esterni o QR code che rimandano a documentazione di approfondimento (piani industriali, carte dei servizi, normative di riferimento) e a dashboard online aggiornate in tempo reale;
- Video-pillole del vertice aziendale accessibili tramite QR code, in sostituzione o a complemento della lettera agli stakeholder.

08

La comunicazione del bilancio

La comunicazione del bilancio di sostenibilità tende a essere pensata quasi esclusivamente in chiave esterna: un documento da pubblicare, da inviare agli stakeholder istituzionali, da presentare alla stampa. Questa prospettiva sottovaluta la dimensione più importante: quella interna.

Un bilancio che non viene conosciuto e metabolizzato all'interno dell'organizzazione non produce cambiamento. Il suo valore strategico si realizza quando i dati rendicontati diventano riferimenti condivisi per la pianificazione, quando gli obiettivi dichiarati diventano obiettivi operativi delle singole unità, e quando la cultura della misurazione si diffonde a tutti i livelli dell'organizzazione. Il punto di partenza, quindi, è sempre interno (Lozano et al., 2016).

Comunicazione interna: buone pratiche

La diffusione interna del bilancio deve essere pianificata con la stessa cura della comunicazione esterna.
Le pratiche raccomandate includono:

- **Presentazione del bilancio** a tutti i dipendenti entro 30 giorni dalla pubblicazione, con sessioni dedicate per area o funzione;
- **Sintesi accessibile** di 2-4 pagine con i dati più rilevanti per ciascuna area operativa, da distribuire internamente;
- **Comunicazione dei progressi** rispetto agli obiettivi dell'anno precedente, evidenziando il contributo di ciascuna area ai risultati complessivi;
- **Coinvolgimento del management** nella lettura critica dei dati, come input per la pianificazione dell'anno successivo;
- **Integrazione degli obiettivi ESG** nei sistemi di valutazione delle performance manageriali, dove applicabile.

Comunicazione esterna: canali e modalità

La comunicazione esterna del bilancio deve essere differenziata per target. Ogni categoria di stakeholder ha esigenze informative diverse e preferisce canali diversi:

Target	Canale preferenziale e tempistica di invio	Formato e contenuto
Istituzioni e regolatori	Lettera formale, invio diretto del documento *Contestuale alla pubblicazione*	Versione integrale con nota di accompagnamento
Media	Comunicato stampa, conferenza stampa *Contestuale o entro 7 gg dalla pubblicazione*	Sintesi con 5-7 dati chiave e dichiarazioni del vertice
Utenti e cittadini	Sito web, social media, sportelli fisici *Entro 30 giorni dalla pubblicazione*	Infografica sintetica, video breve, FAQ
Personale	Email interna, intranet, riunioni di team *Entro 30 giorni dalla pubblicazione*	Sintesi operativa per area
Investitori e finanziatori	Investor relations, meeting dedicato *Contestuale alla pubblicazione*	Versione integrale con sezione ESG evidenziata
Fornitori	Portale fornitori, comunicazione diretta ai fornitori strategici *Entro 60 gg dalla pubblicazione*	Sintesi con focus su governance e filiera

Il bilancio come strumento di governo

Un bilancio di sostenibilità maturo non si limita a fotografare il passato: diventa uno strumento di pianificazione strategica. Questo passaggio avviene quando gli obiettivi dichiarati sono integrati nel piano industriale e nel budget operativo, quando i KPI sono monitorati con cadenza infrannuale e quando le aree di miglioramento identificate generano azioni concrete con responsabilità, risorse e scadenze definite.

La pubblicazione del bilancio non è la fine del processo, è l'inizio di quello successivo: raccolta dei feedback, aggiornamento dell'analisi di materialità, verifica degli obiettivi e pianificazione delle azioni correttive.

In questa prospettiva, il bilancio diventa parte integrante del ciclo di pianificazione e controllo dell'organizzazione.

Conclusioni

La rendicontazione di sostenibilità è un processo che si costruisce nel tempo, e queste linee guida offrono un punto di partenza strutturato, non un modello da replicare passivamente. Ogni organizzazione dovrà adattarle al proprio contesto, alle proprie risorse e al proprio grado di maturità informativa.

Il percorso delineato, dall'analisi di materialità alla raccolta dati, dalla comunicazione agli stakeholder alla visualizzazione dei risultati, ha un presupposto fondamentale: la volontà di misurare ciò che conta davvero, anche quando i dati sono scomodi. È questa onestà metodologica che distingue un bilancio credibile da un documento autoreferenziale.

Per le utility idriche che si trovano ad avviare o consolidare questo percorso, il contesto attuale offre una finestra di opportunità: il quadro normativo europeo è in evoluzione, le aspettative degli stakeholder istituzionali e finanziari stanno crescendo, e la pressione sulla risorsa idrica rende la trasparenza gestionale sempre più centrale.
Iniziare oggi, anche in forma parziale e progressiva, significa costruire una base su cui le edizioni successive potranno consolidarsi.

Bibliografia e sitografia

Boiral, O., Heras-Saizarbitoria, I., & Brotherton, M. C. (2019). Assessing and improving the quality of sustainability reports: The auditors' perspective. *Journal of Business Ethics, 155*(3), 703–721. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3516-4

Commissione Europea. (2023). *Regolamento delegato (UE) 2023/2772 della Commissione del 31 luglio 2023 che integra la direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda i principi di rendicontazione di sostenibilità.* Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202302772

EFRAG. (2024). *Exposure Draft: Voluntary Reporting Standard for non-listed SMEs (VSME ESRS).* European Financial Reporting Advisory Group. https://www.efrag.org/en/news-and-press/latest-news/vsme-esrs-voluntary-reporting-for-smes

Galeotti, M., Mazzù, M. F., & Ravazzoni, R. (2023). Stakeholder engagement disclosures in sustainability reports: Evidence from Italian food companies. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(4), 1234–1251. https://doi.org/10.1111/beer.12642

Global Reporting Initiative. (2021). *GRI 1: Foundation 2021.* Global Sustainability Standards Board. https://www.globalreporting.org/standards/media/2702/gri-1-foundation-2021.pdf

Global Reporting Initiative. (2021). *GRI 2: General disclosures 2021.* Global Sustainability Standards Board. https://www.globalreporting.org/standards/media/2703/gri-2-general-disclosures-2021.pdf

Global Reporting Initiative. (2024b). *GRI 3: Material topics 2021.* Global Sustainability Standards Board. https://www.globalreporting.org/standards/media/2704/gri-3-material-topics-2021.pdf

Global Reporting Initiative. (2025). *GRI 102: Climate Change 2025.* Global Sustainability Standards Board. https://www.globalreporting.org/standards/

International Integrated Reporting Council. (2021). *International integrated reporting framework*. IFRS Foundation. https://www.integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/

Lozano, R., Nummert, B., & Ceulemans, K. (2016). Elucidating the relationship between sustainability reporting and organisational change management for sustainability. *Journal of Cleaner Production, 125, 168–188*. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.021

Ollum. (2024). *Materialità e doppia materialità: guida pratica*. https://ollum.it/blog/materialita-doppia-materialita

Parlamento Europeo e Consiglio dell'Unione Europea. (2025). *Direttiva (UE) 2025/794 del 14 aprile 2025 recante modifica delle direttive 2022/2464/UE e 2024/1760/UE.* Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, L 2025/794.

Stati Generali della Green Economy. (2023). *Gestione delle risorse idriche e cambiamenti climatici: un patto per la sostenibilità dell'acqua*. https://www.statigenerali.org/2023/10/gestione-risorse-idriche-cambiamenti-climatici-un-patto-per-l-acqua/

Tufte, E. R. (2001). The visual display of quantitative information (2nd ed.). *Graphics Press.*

World Wide Web Consortium. (2018). *Web Content Accessibility Guidelines* (WCAG) 2.1. https://www.w3.org/TR/WCAG21/