

# VERSO LA MISURAZIONE DEL VALORE DI ARPA

ARPA EMILIA-ROMAGNA HA PUBBLICATO IL PROPRIO RAPPORTO INTEGRATO DI SOSTENIBILITÀ, CON L'OBIETTIVO DI MISURARE, COMUNICARE E ASSUMERSI LE RESPONSABILITÀ DELL'IMPATTO DELLE PROPRIE ATTIVITÀ. È UN TENTATIVO, INNOVATIVO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE ITALIANA, DI RENDICONTAZIONE "OLTRE IL PIL", CHE INTENDE INSERIRE IL PENSIERO INTEGRATO NELL'AZIONE DELL'AGENZIA.

Con la pubblicazione della prima edizione del Rapporto integrato di sostenibilità (disponibile su [www.arpa.emr.it/ris](http://www.arpa.emr.it/ris)), Arpa Emilia-Romagna si è posta l'obiettivo di misurare e comunicare la responsabilità delle proprie azioni. Il documento, che presenta i dati relativi al 2013 e a cui a breve seguirà un aggiornamento al 2014, è disponibile sia in una versione integrale più approfondita, sia in una versione di sintesi, rivolta a un pubblico più ampio, che contiene gli indicatori principali presi in considerazione.

## Contesto e motivazioni

Nel considerare l'attuale sistema produttivo, occorre osservare da una parte come lo sviluppo della conoscenza e della tecnologia contribuisca alla crescita economica, fornendo anche gli strumenti per la gestione dei rischi che minacciano la sostenibilità delle relazioni sociali e degli impatti ambientali, e dall'altra come si possa identificare nella crescita incontrollata, o nel disperato tentativo di mantenerla tale, una delle principali cause del degrado ambientale. Il dibattito, nel recente passato, ha puntato l'accento sulla necessità di trovare un

### I NUMERI DEL RAPPORTO INTEGRATO DI SOSTENIBILITÀ (IMPATTI DIRETTI)

AMBIENTE		
-9%	consumi energetici rispetto al 2010	Ridotti i consumi energetici negli edifici
-42%	consumo di carta rispetto al 2008	Piena attuazione dei principi di efficienza ecologica degli acquisti verdi
86%	carta riciclata sul totale	Sensibile aumento dell'utilizzo di carta riciclata
-23%	emissioni di gas serra rispetto al 2010	Diminuzione delle emissioni dirette di gas serra prodotte dal consumo di metano e gasolio negli edifici di Arpa
ECONOMIA		
-2,7%	costi per acquisizione di beni e servizi rispetto al 2012	Sensibile calo dei costi per acquisizione di beni e servizi grazie alle politiche di razionalizzazione dei processi di acquisto e di contenimento di specifiche voci di spesa
-3%	costi di personale rispetto al 2012	La riduzione dei costi di personale dell'Agenzia contribuisce in modo determinante al conseguimento del pareggio di bilancio
-5,5%	costi di personale rispetto al 2011	
2,68	milioni di euro utile di esercizio impiegato per investimenti	La gestione economica genera un utile e permette ad Arpa di svolgere in condizioni di stabilità la propria missione istituzionale e di realizzare gli investimenti che non vengono più finanziati dalla Regione
0	giorni di ritardo nei pagamenti ai fornitori	Azzerati i ritardi sul pagamento dei fornitori
37%	di acquisti verdi	Arpa valorizza aspetti di sostenibilità ambientale negli acquisti (politica di GPP)
SOCIALE		
69%	donne assunte nel 2013	In Arpa cresce la "quota rosa" e non si registrano discriminazioni di genere
9	sanzioni disciplinari (2009-2013)	Rarissimi i casi di sanzioni disciplinari e di denunce per comportamento non rispettoso dei diritti dei lavoratori
1	denuncia/segnalazione	
0	casi di corruzione passati in giudicato	Nessun fatto di corruzione accertato
5,87	numero di infortuni per milione di ore lavorate	Stabile il numero di infortuni, ma in aumento la gravità
15	anni di indagini di customer satisfaction	Prosegue l'ascolto del cliente/utente
5,5	valutazione complessiva media (scala 1-7)	

punto di equilibrio tra crescita economica, miglioramento del tenore di vita e una maggiore attenzione per l'ambiente e le relazioni sociali. In termini di contabilità, questa ricerca ha spesso richiesto opportune modalità di identificazione e di internalizzazione delle *esternalità*. Dal Rapporto Brundtland in poi è stato proposto un nuovo modello di sviluppo economico che prenda in considerazione la compatibilità tra attività economiche e ambiente naturale. A differenza della crescita economica, che si riferisce esclusivamente all'incremento nel tempo del Pil, il concetto di sviluppo sostenibile comprende anche finalità sociali, di giustizia redistributiva, ma soprattutto di equità inter e infra generazionale e di mantenimento dell'equilibrio degli ecosistemi naturali. Si parla così di *sviluppo economico sostenibile* quando i parametri di

FIG. 1  
INTENSITÀ  
ENERGETICA

Esempio di indicatore di impatti diretti ambientali: l'indice di consumo energetico, pari a 32,5 GJ per dipendente, si è ridotto di circa il 5,5% dal 2010 al 2013.

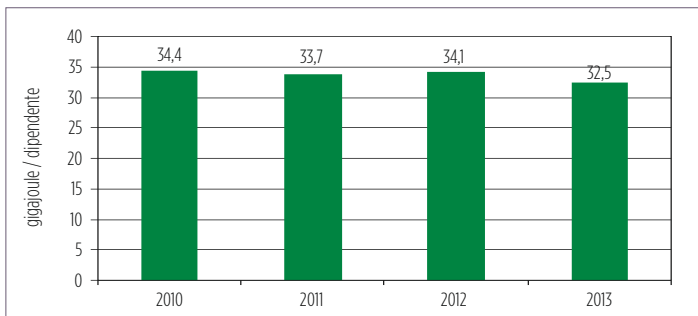
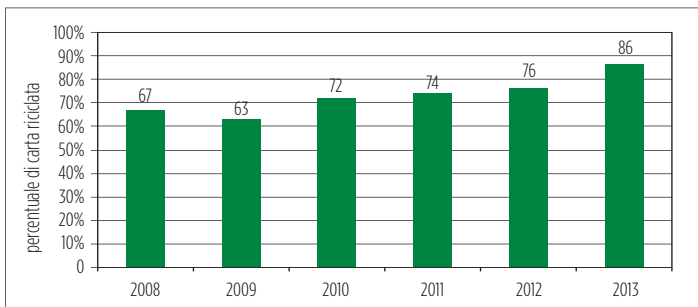


FIG. 2  
CARTA RICICLATA

Esempio di indicatore di impatti diretti ambientali: la percentuale di carta riciclata sul totale ha avuto un progressivo aumento negli ultimi anni, arrivando, nel 2013, all'86% del totale.



## METODOLOGIA ED ELEMENTI INNOVATIVI DEL RAPPORTO INTEGRATO DI SOSTENIBILITÀ DI ARPA ER

### OLTRE LA REPORTISTICA SETTORIALE VERSO L'INTEGRAZIONE

Il progetto del *Rapporto integrato di sostenibilità di Arpa Emilia-Romagna* ha seguito, in primo avvio, l'impostazione proposta a livello internazionale dal *Global Reporting Initiative* (Gri, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org), l'ultima versione Gri 4.0) in modalità combinata con il *Supplemento di settore per le Public Agency*, cercando un'interpretazione corretta delle performance economiche, e in un secondo momento provando ad avvicinarsi alla visione proposta dall'*International Integrated Reporting Council* (Iirc, [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org)). Si sono seguiti in particolare i criteri del Gri nella scelta dei *key performance indicators* da misurare e monitorare.

In assenza di indicazioni vincolanti a supporto della stesura di questi report, si è proceduto esplorando l'ampia rassegna delle esperienze condotte a livello nazionale e internazionale, cercando di declinare lo strumento di reportistica secondo le esigenze specifiche della nostra Agenzia, ente pubblico non economico, e le esigenze emerse da una conoscenza delle criticità e delle prospettive dell'organizzazione.

L'uso dei *framework* disponibili è stato quindi finalizzato a un miglior indirizzo della nostra rendicontazione, all'utilità e agli intenti gestionali e comunicativi che ci proponremo.

In particolare sono state analizzate le diverse performance distinguendo, laddove possibile, tra impatti diretti e indiretti.

#### Gli impatti diretti

Per *impatti diretti* si intendono le conseguenze delle azioni o delle prestazioni dell'organizzazione, collegate direttamente alla natura delle sue relazioni e attività, motivate dall'esistenza dell'organizzazione e generate nel suo operare:

**Performance ambientali:** pressioni generate dall'Agenzia nell'esercizio delle proprie attività; prestazioni relative agli *input* (per esempio materie prime, energia, acqua) e agli *output* (per esempio emissioni, scarichi, rifiuti).

**Performance economiche:** si è fatto riferimento anche al *Supplemento di settore per le Public Agency* del Gri, considerando che la dimensione economica della sostenibilità dovrebbe riguardare gli impatti sulle condizioni economiche degli *stakeholder* e sui sistemi economici. Questo ambito ha comportato comunque una contestualizzazione, trattandosi

di performance economiche di un ente pubblico non economico, e quindi di tipologie di indicatori talvolta non direttamente paragonabili a quelli del mondo imprenditoriale. Con *sostenibilità economica* ci si è dati in questo rapporto anche l'obiettivo di rendere fruibile, nell'ottica della più ampia trasparenza, le voci principali del bilancio dell'Agenzia che vive principalmente, anche se non esclusivamente, di trasferimenti regionali.

**Performance sociali:** la dimensione sociale della sostenibilità riflette gli impatti dell'organizzazione sui sistemi sociali in cui opera, *stakeholder* esterni e interni. Gli indicatori di performance sociale suggeriti dal Gri identificano le principali performance e cercano di presentare gli impatti diretti di Arpa sui sistemi sociali di riferimento come conseguenza dell'agire organizzativo.

#### Gli impatti indiretti

Per *impatti indiretti* si sono intese, nel nostro caso, le conseguenze, o esternalità, derivanti dalle attività di Arpa. Nell'accezione specifica dell'ente pubblico, genera impatti indiretti la capacità di fornire servizi per "pubblica utilità" e quindi di creare valore per gli *stakeholder*. Sono stati analizzati i risultati dell'attività di Arpa in alcuni ambiti tematici specifici, provando a isolare e valorizzare il contributo, non immediatamente quantificabile, dell'Agenzia alla sostenibilità pubblica.

Il riferimento combinato al Gri e all'Iirc è parso utile, da un lato per l'utilizzo di indicatori universalmente comprensibili e riconosciuti (Gri), dall'altro nella prospettiva di una reportistica integrata (Iirc) che contempli sempre più ambiti intersettoriali e valuti la misurazione di *output* e *outcome* declinati in modalità trasversale, ponendosi anche l'arduo obiettivo di quantificare oltre che descrivere.

Il *reporting integrato* si propone quindi come un processo che consente a un'organizzazione di comunicare informazioni sulla creazione di valore nel tempo e di aprire la strada a un percorso di integrazione interna, in virtù della quale ciascuna unità aziendale potrà maturare una comprensione migliore delle relazioni causa-effetto che legano le attività di tutti i soggetti aziendali. Si contrappone alla mera sommatoria di

riferimento non sono solo quantitativi, ma anche qualitativi e quando non si ha come orizzonte temporale solo il breve termine ma si considera un processo di cambiamento tale per cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali siano resi coerenti con i bisogni futuri oltre che con gli attuali. Il presupposto economico di un tale modello di sviluppo è l'idea che attraverso la conservazione delle risorse o la loro ricostituibilità si possa avere una crescita che duri nel tempo, tenendo conto che le attività economiche e l'ambiente naturale non sono entità tra loro indipendenti. Tema trattato già da Robert F. Kennedy nel 1968 e da Simon Kuznets che, nonostante avesse introdotto la nozione di Pil negli anni 30 a seguito della Grande Depressione, mise poi in guardia

FIG. 3  
COSTI DI BENI E SERVIZI

Esempio di indicatore di impatti diretti economici: i costi di beni e servizi diminuiscono per le politiche di centralizzazione delle gare e il ricorso alle centrali di committenza (Intercent ER e Consip).

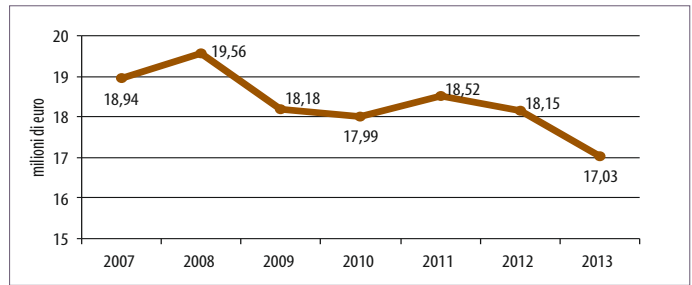
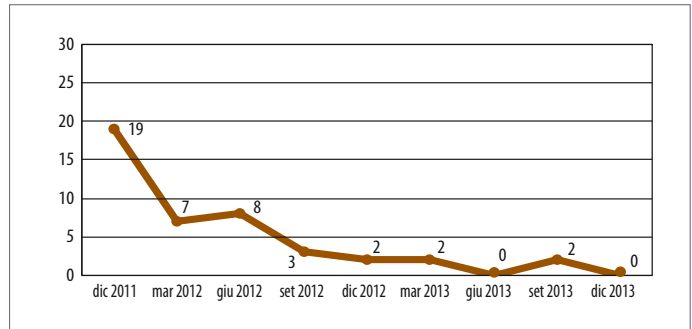


FIG. 4  
PAGAMENTO DEI FORNITORI

Esempio di indicatore di impatti diretti economici: Arpa ha azzerato a fine 2013 i ritardi sul pagamento dei fornitori (nel grafico i giorni di ritardo medio rispetto alla scadenza contrattuale per debiti oltre 5.000 euro).



report aziendali di settore, procedendo con l'integrazione dei documenti esistenti e dei rispettivi contenuti, mettendo in relazione reciproca le informazioni relative agli aspetti finanziari e non, tangibili e intangibili dell'organizzazione.

## Gli elementi innovativi del processo

Si sono quindi individuati alcuni tratti innovativi di questa esperienza che ne hanno in parte delineato il valore aggiunto e l'originalità nel panorama di esperienze condotte su scala nazionale e internazionale: Innanzitutto è stata effettuata la misurazione di *performance di impatto diretto di un ente pubblico* con attenzione alla responsabilità dell'ente nei confronti di *stakeholder*, comunità e cittadini, da un punto di vista ambientale economico e sociale. Per misurare le *performance economiche di un ente pubblico* non economico (non si tratta di rappresentare il valore aggiunto economico prodotto e suddiviso tra gli azionisti) abbiamo utilizzato l'interpretazione suggerita dal *Supplemento di settore per le Public Agency* del Gri di rappresentare i flussi di entrate/uscite e modalità di approvvigionamento nelle loro accezioni di impatti diretti e indiretti, introducendo quindi la prospettiva degli impatti indiretti economici e valutazione di externalità generate. Da qui la transizione metodologica all'*International Integrated Reporting Framework*, modello più flessibile, non prescrittivo, e di ampio inquadramento sulla *catena del valore* e di valore prodotto e misurato. L'integrazione in questa prospettiva, infatti, diventa ulteriore fonte di produzione di valore e di conoscenza del valore prodotto. È stato quindi adottato un approccio metodologico robusto, ma anche libero da vincoli, avendo declinato lo strumento *in itinere* e in relazione alle necessità rilevate, permettendoci di costruire un "nostro" approccio alla definizione di *materialità*<sup>1</sup>.

L'avvio dell'esperienza sugli impatti indiretti ambientali, che si è voluto meglio definire anche come *"contributo alla sostenibilità del territorio"* ha rappresentato probabilmente la sfida più impegnativa. Il primo stimolo ad analizzare almeno alcuni dei nostri impatti indiretti è nato dall'interpretazione di alcuni indicatori economici di impatto indiretto del Gri (ritorno di eventuali benefici per pubblica utilità e valorizzazione del ciclo degli approvvigionamenti). Considerando ad esempio alcuni degli *impatti economici indiretti*, si è cercato di indagare

l'influenza sull'indotto di alcuni fornitori di Arpa con un focus sulla catena di fornitura dei servizi di manutenzione: flussi monetari, impulso all'occupazione nel territorio, attenzione dei fornitori ad aspetti ambientali e sociali. Sempre tra gli impatti indiretti si è voluto considerare anche il *"contributo alla conoscenza tecnico-scientifica prodotta"*. Il contesto nel quale si inserisce questa esperienza è il movimento culturale globale costituitosi dopo i *Millennium Development Goals* ([www.un.org/millenniumgoals](http://www.un.org/millenniumgoals)), diffuso grazie al supporto di organismi internazionali ha poi condotto in Italia all'elaborazione del Bes (Benessere equo e sostenibile, [www.misuredelbenessere.it](http://www.misuredelbenessere.it)) da parte di Istat e Cnel: un movimento *"oltre il Pil verso una nuova misurazione del benessere"*, con la necessità di individuare nuovi indicatori di rendicontazione, considerando l'evoluzione della cultura economica e della reportistica aziendale che pone attenzione ai valori intangibili e ai bilanci non solo economici. "Oltre il Pil", declinato in Arpa, ha significato anche muoversi oltre la reportistica di settore, per una misurazione olistica del valore "aggiunto" prodotto. L'obiettivo è perciò quello di andare verso una reportistica integrata, che non significa sommatoria di ambiti tematici, ma nuovi punti di vista che possono offrire agli *stakeholder* informazioni aggiuntive, derivanti ad esempio dall'analisi di contesti socio-economici e ambientali integrati; dallo studio, misurazione e verifica del disaccoppiamento tra consumo delle risorse ambientali o produzione di inquinamento e crescita economica; dalla valutazione anche economica di risorse ambientali. Una reportistica quindi che è emersa produttrice di nuova conoscenza: una corretta valutazione delle performance di sostenibilità di un'organizzazione non può prescindere dalla lettura delle stesse performance integrate. Il tutto sperando di contribuire alla costruzione di un ulteriore modello di sviluppo economico più sostenibile.

(EB, ST)

## NOTE

<sup>1</sup> Un aspetto è considerato materiale se è in grado di influire in modo significativo sulla capacità di un'organizzazione di creare valore nel breve, medio o lungo termine. Per fare in modo che dall'integrazione del reporting si passi all'integrazione dei processi interni e del pensiero aziendale, la materialità deve essere intesa come un'analisi di ampio spettro, che sia in grado di unire o di integrare la sostenibilità con il business (Gri vs lirc).

da un abuso dello stesso indicatore come unica misura dello sviluppo e soprattutto del progresso.

Il Pil, come altri indicatori della tradizione economica, non è più sufficiente e talvolta non più realistico nella misurazione nemmeno delle *performance* economiche di uno stato o di un sistema, considerando l'evoluzione profonda della cultura economica e della stessa reportistica aziendale che pone oggi particolare attenzione ai *valori intangibili* e ai bilanci anche non economici.

Anche il mondo della pubblica amministrazione, e quindi delle Agenzie ambientali, è stato recentemente coinvolto nell'evoluzione profonda della cultura economica e della reportistica aziendale: il tradizionale processo di rendicontazione sembra non essere più sufficientemente in linea con le esigenze informative dei moderni attori economici, che hanno la necessità di un quadro più completo della situazione aziendale e dei processi con cui l'organizzazione crea valore, anche in termini di trasparenza e chiarezza dei documenti contabili.

Per le Arpa questa evoluzione si affianca all'onnipresente incremento complessivo della domanda di intervento e alla crescente consapevolezza nei cittadini della centralità delle tematiche ambientali. Risulta quindi sempre più necessario fornire un'informazione chiara su tutti gli *impatti dell'agire* dell'Agenzia, con l'obiettivo di rendicontare (rendere conto) gli investimenti e i processi interni di produzione e consumo, per una gestione di relazioni efficaci e trasparenti con gli attori sociali, istituzionali e di mercato.

## Rendere conto in modo integrato

Il processo, del tutto volontario, avviato con la prima edizione del *Rapporto integrato di sostenibilità* pone ad Arpa l'obiettivo di fornire una rappresentazione equilibrata della performance di sostenibilità dell'Agenzia nelle tre dimensioni ambientale, economica e sociale (*diretta e indiretta*) e delle relative prospettive di miglioramento, armonizzate in un unico documento di *governance* e di visione integrata. Un progetto strategico e ambizioso, che intende produrre uno strumento utile anche nei processi diagnostici di *valutazione preventiva e consuntiva* delle performance dell'Agenzia, in grado di consentire la comunicazione del ruolo, delle funzioni e dell'efficacia, dove verificabile, dell'azione di Arpa presso la molteplicità degli *stakeholder*. Un buon sistema di indicatori di sostenibilità dovrebbe essere

FIG. 5  
CONGEDI PARENTALI

Esempio di indicatore di impatti diretti sociali: aumenta la partecipazione degli uomini all'assistenza parentale (sia per quanto riguarda i congedi parentali legati all'assistenza dei figli, sia per l'assistenza a parenti disabili).

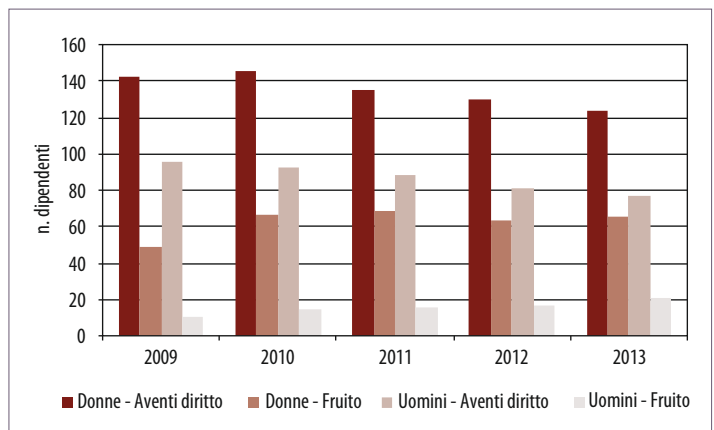


FIG. 6  
CAMPI ELETTROMAGNETICI

Esempio di indicatore di impatti indiretti: l'attività di Arpa permette di mantenere la pressione dei campi elettromagnetici su valori significativamente inferiori ai limiti ambientali ammessi, in particolare nelle aree a maggior pressione abitativa. Il numero di superamenti è in netto calo e imputabile ai soli impianti radio-televisivi in aree a bassa densità abitativa.

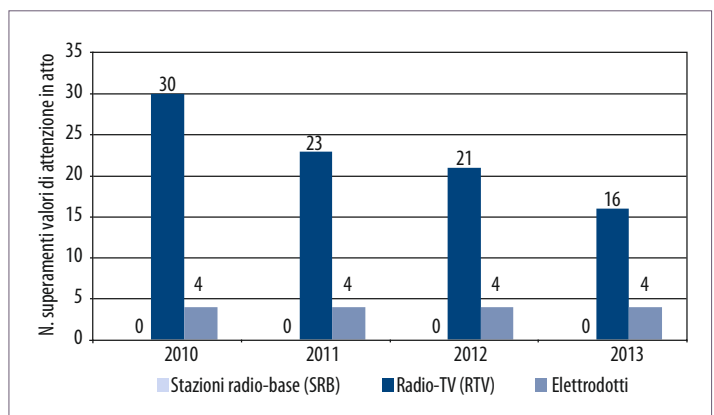
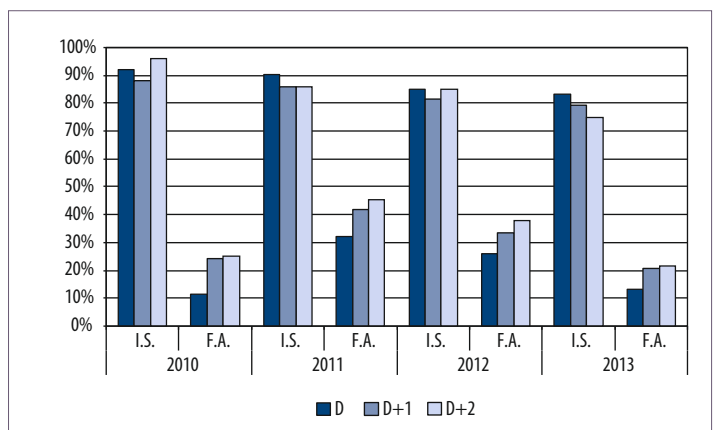


FIG. 7  
ONDATE DI CALORE

Esempio di indicatore di impatti indiretti: qualità della previsione delle ondate di calore. L'impatto positivo del sistema di allertamento (legato alla qualità della previsione meteorologica, che fa scattare il meccanismo di intervento); si manifesta con un calo dei decessi e degli accessi al pronto soccorso.



*multidimensionale* e quindi in grado di rappresentare le tre dimensioni della sostenibilità (ambientale, sociale ed economica), ma il sistema dovrebbe essere anche *integrato*, cioè dovrebbe enfatizzare l'armonia tra queste tre dimensioni, coglierne le connessioni e l'intersettorialità, non limitandosi ad affiancare nello stesso documento indicatori di tipo diverso.

Il rapporto aspira inoltre a considerare anche aspetti importanti ma non immediatamente o facilmente misurabili dell'attività dell'Agenzia. Il fine del rapporto è quindi la messa

a punto di uno strumento che sia espressione di un *sistema contabile di sostenibilità* complessiva, capace di misurare il raggiungimento degli obiettivi di servizio per la collettività, fonte primaria di credibilità.

Si è ritenuto peraltro, già durante il primo anno di lavoro, di tentare la valorizzazione di alcuni aspetti intangibili (*impatti indiretti*), proponendone un valore oggettivo e verificabile, con l'obiettivo di provare a ricondurli a un sistema di metrica riconosciuto. Con impatti indiretti si sono intesi in questo contesto le conseguenze, o esternalità, derivanti dalle



attività di Arpa. Nell'accezione specifica dell'ente pubblico, genera impatti indiretti la capacità di fornire servizi per "pubblica utilità" e quindi di creare valore per gli *stakeholder*.

## Obiettivi

Il primo obiettivo condiviso di questo processo è quindi l'elaborazione di uno strumento interno a supporto della pianificazione e del monitoraggio: uno strumento diagnostico di valutazione delle attività, a preventivo e a consuntivo, deputato alla conoscenza e alla verifica del percorso indirizzato all'efficiamento dei processi dell'organizzazione da un punto di vista economico-ambientale-sociale. Un'operazione di produzione di conoscenza interna (trasparenza verso l'interno) e di miglioramento anche della comunicazione verso l'esterno (trasparenza verso l'esterno), prestando attenzione a non cadere nella trappola del cosiddetto *greenwashing*.

Arpa in questa prima edizione si è concentrata sugli *impatti diretti* nelle tre dimensioni, dando un senso alle responsabilità complessive dell'ente verso la società: ad esempio, nell'uso delle risorse naturali limitate e nei cicli di produzione e consumo attivati, per conoscere e dimensionare la responsabilità derivata dalla generazione di pressioni nell'esercizio delle proprie funzioni. Tale informazione risulta particolarmente importante soprattutto se fornita da un'Agenzia per l'ambiente, come indice di responsabilizzazione per la compartecipazione data al consumo di risorse naturali che il pianeta non è in grado di riprodurre in un dato lasso di tempo (*Earth Overshoot Day*).

La valutazione degli *impatti indiretti* è stata considerata attività di studio e ricerca, con l'obiettivo di valorizzare in prospettiva il contributo dell'Agenzia, non sempre immediatamente quantificabile, alla sostenibilità pubblica. Altrettanto importante è stato il dialogo con gli *stakeholder* dell'Agenzia, riconosciuti per ruolo e riferimento, anche istituzionale, e per le attese riguardanti le performance dell'ente.

## Pensare integrato

L'obiettivo finale è la produzione di un unico report integrato. Per sostenere questa aspettativa e per comunicare in maniera chiara e trasparente la sostenibilità dell'ente, è necessaria in



prospettiva una visione globalmente condivisa di concetti, linguaggi e standard che transitano da un pensiero integrato a una gestione integrata delle attività dell'Agenzia e si propongono di rappresentare il modo in cui l'organizzazione crea valore nel breve, medio e lungo periodo. L'acquisizione del pensiero integrato si manifesta con il consolidamento di una visione il più possibile completa della realtà dell'organizzazione e delle conseguenze del suo agire che vanno oltre il suo immediato perimetro. Si è cercato quindi di sviluppare e condividere un nuovo punto di vista: un modo nuovo di evidenziare, aggregare e comunicare ciò che l'Agenzia fa, le conoscenze di cui dispone e che, in altre forme, già diffonde, a partire dalla mole di dati che produce e pubblica e che non sempre vengono osservati in termini di valore prodotto e di sostenibilità, come questo percorso invece suggerisce.

Questo progetto si propone anche come processo che consenta all'Agenzia di aprire la strada a un percorso di integrazione interna. Alla base del pensiero integrato sta quindi anche un *cambiamento culturale*, che fornisca lungimiranza alla gestione dell'organizzazione e stimoli l'acquisizione di una visione integrale dell'ente, che includa fattori quali ambiente naturale, sociale, rischi, opportunità, produttività e relazioni con gli *stakeholder*. Nella determinazione del valore reale che un'organizzazione possiede e genera

assume un peso sempre maggiore la valutazione degli *asset* intangibili. È necessario rappresentare il *processo di creazione del valore*, superando la rendicontazione settoriale, così da evidenziare, nella ricostruzione dei processi, i legami esistenti tra gli aspetti finanziari e non, rendicontando su una serie più ampia di elementi, quali la *governance*, le strategie, l'allocazione delle risorse, la gestione del rischio, le prospettive future, l'ambiente esterno e l'impiego di capitali: elementi che, pur in senso lato, rientrano nelle disponibilità dell'organizzazione.

In sintesi proponiamo un modello di rendicontazione, ma anche di analisi e conoscenza, che riesca a rappresentare in modo coerente e trasparente le informazioni chiave e che migliori progressivamente il dialogo e la consapevolezza, affinché il processo di trasparenza interna possa condurre a una reale e matura trasparenza esterna: un vero cambiamento culturale nella gestione dell'organizzazione.

### Elisa Bonazzi<sup>1</sup>, Stefano Tibaldi<sup>2</sup>

1. Arpa Emilia-Romagna
2. Past President Assoarpa, già Direttore generale di Arpa Emilia-Romagna

Il Rapporto integrato di sostenibilità è disponibile su [www.arpa.emr.it/ris](http://www.arpa.emr.it/ris)