
Estratto

Estratto da un prodotto in vendita su **ShopWKI**, il negozio online di Wolters Kluwer Italia

Vai alla scheda →

Wolters Kluwer opera nel mercato dell'editoria professionale, del software, della formazione e dei servizi con i marchi: IPSOA, CEDAM, Altalex, UTET Giuridica, il fisco.



28. **GOVERNARE, GESTIRE
E RENDICONTARE
LA SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA**

di *Cristiano Busco*



Obiettivi di apprendimento: Obiettivo del presente capitolo è quello di richiamare alcuni dei passaggi significativi che hanno condotto la Sostenibilità d'impresa, e più in generale le tematiche ESG, al centro dei meccanismi e dei sistemi di governo, gestione e comunicazione aziendale attuali.

Sintesi dei contenuti: La Governance delle aziende contemporanee è chiamata a perseguire il c.d. "Successo Sostenibile". Questo rappresenta l'obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione (e quindi, necessariamente, del top management), e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri *stakeholder* rilevanti per la società. Il perseguimento del Successo Sostenibile diventa quindi una "legittima aspettativa" dei mercati e della finanza, oltre che di tutti gli altri *stakeholder*. A tal fine, le imprese attivano un percorso dal *purpose* all'impatto in grado di integrare strategia e innovazione nei percorsi di creazione del valore. Elementi centrali nel perseguimento del Successo Sostenibile sono: le aspettative degli Investitori, il ruolo del Board, il modello di reporting, la comunicazione delle strategie sostenibili di lungo periodo, *l'outlook*, la definizione e la rappresentazione dei rischi e, infine, gli intangibili e le misure alternative di *performance*.

Parole chiave: governance – gestione – comunicazione – Sostenibilità – valore – integrazione – ESG

28.1 INTRODUZIONE: IL SUCCESSO SOSTENIBILE TRA PURPOSE E IMPATTO

Qual è la ragione d'essere delle imprese? E il loro impatto nella Società?

Negli ultimi anni queste domande hanno stimolato profonde riflessioni e generato cambiamenti comportamentali significativi da parte dei principali attori della società contemporanea. Investitori, regolatori, istituzioni, oltre alle aziende stesse, sono fortemente impegnati nella definizione di uno scenario integrato in merito alle diverse possibilità di sviluppo. Uno scenario che passa ovviamente dalla necessità di superare valutazioni basate sulla sola crescita economica e finanziaria e che metta sul medesimo piano tematiche di sostenibilità e responsabilità d'impresa. Così, in un contesto dove anche altri fattori quali la trasformazione digitale e l'intelligenza artificiale hanno abilitato nuovi modelli di business e nuove modalità di fruizione dei servizi, la c.d. "licenza ad operare" delle aziende passa sempre di più non solo dall'importanza di integrare "Sostenibilità e Business", quanto dalla consapevolezza che la "Sostenibilità è Business".

Significativo, in tal senso, è il richiamo del nuovo Codice di Corporate Governance per le Società Quotate, in vigore dal gennaio 2021, che pone al centro del governo delle imprese il concetto di "Successo Sostenibile". Il Successo Sostenibile è l'obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione (e quindi, necessariamente, del top management), e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri *stakeholder* rilevanti per la società. Di conseguenza, il perseguimento del Successo Sostenibile diventa una "legittima aspettativa" dei mercati e della finanza, oltre che di tutti gli altri *stakeholder*. Il perseguimento del Successo Sostenibile richiede alle imprese l'implementazione di modelli di gestionali in grado di integrare concretamente il loro *purpose* (ovvero il

28. Governare, gestire e rendicontare la sostenibilità d'impresa

28.1. Introduzione: il successo sostenibile tra purpose e impatto

“perché” dell’agire aziendale) alla strategia (ovvero “cosa” l’azienda fa per realizzare la propria visione), i percorsi d’innovazione (il “come”) all’impatto (il “dove”) al fine di connettere i “Valori” aziendali con la creazione di “Valore”.

Nel contesto socio-economico attuale, definire il Purpose di una azienda significa “promettere” ai mercati e ai diversi portatori d’interesse l’individuazione e, soprattutto, l’implementazione di adeguate Strategie in grado di porre le tematiche di Sostenibilità-ESG (ambientali, sociali e di governance) al centro del sistema manageriale e di gestioni dei rischi. Significa proporre e valutare processi di sviluppo e d’innovazione in grado di impattare sui principali *stakeholder* aziendali, anche al fine di contribuire alle grandi sfide globali delle società contemporanee che caratterizzano e si sintetizzano nei diciassette Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDGs).

Qual è la portata innovativa delle evoluzioni in termini di Sostenibilità e iniziative ESG per le imprese?

La spinta al cambiamento è duplice: da un lato le aspettative di *stakeholder* (clienti, fornitori, dipendenti, azionisti, cittadini) sempre più consapevoli stanno conducendo le aziende a modificare i loro modelli di business verso modelli più responsabili, dall’altra i cambiamenti a livello normativo in termini di Sostenibilità inducono le aziende a “valorizzare a livello contabile” e, soprattutto, a comunicare attraverso report integrati e/o di sostenibilità i comportamenti virtuosi. Tutto questo dovrebbe consentire alle aziende di misurare e comunicare il valore che le stesse sono in grado di creare e distribuire attraverso nuovi modelli e processi di business. Questo valore si traduce in impatti positivi sull’azienda e sul territorio che i clienti, ma anche le aziende di credito e gli investitori, sono in grado di apprezzare e che contribuisce a rinforzare i *rating* delle imprese e la loro *reputation*. In questo modo, il Purpose delle aziende, ovvero l’insieme di promesse condivise con gli *stakeholder*, viene testato nel contesto socio-economico dove queste vivono ed operano, consentendo a chi è chiamato a valutarne l’operato, di verificare se le aspirazioni aziendali si sono successivamente tradotte in risultati non solo di carattere finanziario, ma anche di natura socio-ambientale.

Obiettivo del presente capitolo è quello di richiamare alcuni dei passaggi significativi che hanno condotto la Sostenibilità d’impresa, e più in generale le tematiche ESG, al centro dei meccanismi e dei sistemi di governo, gestione e comunicazione aziendale attuali. A tal fine, e senza la pretesa di volere effettuare una sintesi completa, inizieremo richiamando alcuni dei passaggi fondamentali che hanno caratterizzato l’ascesa della Sostenibilità nel dibattito economico-aziendale degli ultimi anni. Ci focalizzeremo poi sulla comunicazione integrata d’impresa come strumento di innovazione manageriale e sociale. Successivamente, affronteremo tematiche quali lo *stakeholder capitalism* e la creazione di valore. In seguito, verranno illustrati i principali elementi inerenti il governo, la gestione e la comunicazione della Sostenibilità d’impresa e le metriche ESG. In particolare, ci focalizzeremo sulle aspettative degli Investitori, sul ruolo del Board, sul modello di reporting, sulla comunicazione di strategie sostenibili di lungo periodo, sull’*Outlook*, sulla definizione e rappresentazione dei rischi e, infine, sugli intangibili e sulle misure alternative di *performance*.

28.2. L'EVOLUZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ TRA "CSR" E "SDGS", SHARED VALUE E PENSIERO INTEGRATO

Negli ultimi anni la Sostenibilità e le metriche ESG hanno progressivamente ricoperto un ruolo sempre più centrale nel dibattito economico-politico, così come sono entrate a far parte della Governance, delle strategie e della gestione delle aziende. L'economia sta indubbiamente vivendo una trasformazione alla ricerca di modelli di sviluppo sostenibile in cui gli interessi delle persone, del pianeta e dei mercati finanziari devono necessariamente convergere. Le crescenti aspettative della società, le richieste degli investitori e le normative sempre più stringenti impongono infatti lo sviluppo di modelli di business in grado di mitigare le aspettative dei molteplici ed eterogenei *stakeholder* aziendali. In questo contesto, la sigla ESG (Environmental, Social and Governance) è oggi uno degli acronimi chiave per l'economia delle aziende: rappresenta infatti i tre criteri fondamentali per la valutazione delle performance di sostenibilità di impresa. Tuttavia, quello della sostenibilità è un percorso evolutivo che negli ultimi 40 anni è stato particolarmente ricco.

Risale al 1987 il rapporto *Our common future*, c.d. "Brundtland Report", che fissa il principio generalmente considerato come l'origine dello Sviluppo Sostenibile, secondo cui occorre promuovere uno sviluppo che soddisfi i bisogni delle generazioni presenti, senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri. Con questo principio, si intendeva evidenziare come le modalità di crescita socio-economiche di un determinato periodo devono essere fondate su un utilizzo delle risorse del pianeta che non determini la loro riduzione in futuro. Purtroppo, già dalla fine del XX secolo era chiaro come non fosse così. Questo ha comportato la necessità di ripensare i modelli di produzione, distribuzione e consumo, ponendo al centro delle riflessioni l'identificazione di approcci "sostenibili" al governo e alla gestione delle imprese.

In Europa, un'altra pietra miliare per lo sviluppo della c.d. "Corporate Social Responsibility" (CSR) è rappresentata dal Libro Verde della Commissione Europea *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, del 2001. In questo testo troviamo alcuni principi fondamentali della gestione sostenibile d'impresa. In particolare, il campo di applicazione della Corporate Social Responsibility vede una dimensione sia interna che esterna all'impresa. L'applicazione interna riguarda la gestione risorse umane, la tutela salute e sicurezza, l'ottimizzazione impatto ambientale delle attività aziendali, e la trasparenza. L'applicazione esterna invece concerne rapporti con le comunità locali, i rapporti di filiera, i rapporti con i consumatori, l'impegno sulle questioni critiche a livello planetario. In un'ottica di Corporate Social Responsibility, la sostenibilità si caratterizza su tre aspetti fondamentali: l'approccio volontario; la "*Triple bottom line*", secondo cui la valutazione dei risultati del business deve considerare risultati economici, sociali e ambientali sullo stesso livello; l'apertura e il coinvolgimento degli *stakeholders*.

Successivamente, nel 2011, le riflessioni in materia di Sostenibilità hanno beneficiato dell'affermazione del concetto di "Shared Value" (Valore Condiviso). Lo Shared Value viene definito come l'insieme di politiche e di pratiche operative rivolte all'accrescimento della competitività di un'impresa e, simultaneamente, al miglioramento delle

28. Governare, gestire e rendicontare la sostenibilità d'impresa

28.2. Sostenibilità tra "CSR" e "SDGS", *shared value* e pensiero integrato

condizioni sociali ed economiche delle comunità con le quali la stessa opera¹. In quest'ottica, la creazione del valore, inteso come risultato netto tra costi e benefici, riguarda tanto aspetti economico-finanziari quanto socio-ambientali. Tale proposizione, che apparentemente può sembrare immediata, implica risvolti decisamente più complessi. Il concetto di Shared Value va oltre il tradizionale approccio della responsabilità sociale d'impresa o CSR che distingue le tematiche di tipo legale, etiche e sociali da quelle economiche nell'esercizio dell'attività tipica del business. In tal senso, il concetto di creazione di valore condiviso vede i due temi (economici e sociali) in modo congiunto e considera i bisogni di tipo sociale come vere e proprie opportunità di business che possono tradursi nella risoluzione di *trade-offs* e/o in possibilità di crescita.

Il cambiamento risiede proprio nel diverso approccio al valore creato dall'organizzazione, i cui *stakeholder*, spesso visti come interposti tra obiettivi di business e sociali, rappresentano, nella nuova prospettiva, una parte integrante dell'organizzazione aziendale stessa influenzando sul processo decisionale, sulla strategia e soprattutto sugli obiettivi comuni di lungo termine. Nella pratica, quanto detto si traduce in iniziative di tipo collettivo che coinvolgono attori provenienti da differenti settori che condividono un programma comune con lo scopo di risolvere problemi sociali di lungo periodo. In tal senso, diventa fondamentale lo sviluppo e l'implementazione di un sistema di misurazione a supporto di un processo di pianificazione strategica aziendale, in un'ottica di creazione di valore condiviso nel lungo periodo, che contribuisce a valutare con maggiore dettaglio i progressi ed i risultati ottenuti, a rivisitare *in itinere* la strategia, a comunicare con efficacia i risultati agli investitori.

Sono quattro le fasi a supporto della misurazione del valore condiviso creato da qualsiasi azienda. La prima fase mira all'identificazione di problematiche di stampo sociale che soddisfino le richieste di una moltitudine di *stakeholder* aziendali e al contempo rappresentino per l'impresa un'opportunità per generare nuovi profitti. L'identificazione e l'individuazione delle principali tematiche sociali potrebbe contribuire a ridefinire i prodotti esistenti, i processi e le iniziative di business favorendo la crescita e la produttività aziendale di lungo periodo (seconda fase). Tali prodotti ed iniziative devono poi essere analizzati e classificati in base al grado di coinvolgimento e di impatto sulla società (terza e quarta fase). Di cruciale importanza sarà poi lo sviluppo di metodologie d'analisi che illustrino gli impatti delle iniziative di business evidenziando la reale profittabilità ed il potenziale beneficio sociale che ciascuna attività è in grado di generare (in altri termini la valutazione del potenziale *shared value* che risiede in ogni iniziativa economica). Di conseguenza, il processo di misurazione al suo interno ricomprenderà aspetti monetari e non, che dovranno essere bilanciati in un più complesso sistema di misurazione delle *performance*.

A supporto del processo di creazione di valore condiviso, il pensiero integrato (c.d. *integrated thinking*), inteso come processo di gestione e controllo delle molteplici ed eterogenee risorse aziendali, e il reporting integrato, inteso come processo di rendicon-

¹ Porter M. & Kramer M. (2011). *The Big Idea. Creating Shared Value*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.

tazione delle informazioni inerenti il percorso di creazione di valore olistico delle imprese, hanno offerto un *framework* (2013) capace di illustrare gli impatti, le interdipendenze e i *trade-offs* tra i differenti “capitali” (ad esempio finanziario, produttivo, umano, intellettuale, sociale e relazionale, naturale) che influenzano, e sui quali trova fondamento il processo di creazione del valore di un'azienda¹. Il processo di *integrated thinking* non si limita quindi ad una semplice rendicontazione delle informazioni finanziarie e non finanziarie di un'azienda, bensì produce un progressivo e continuo processo di *engagement* tra le funzioni coinvolte nell'intento di comprendere, integrare e rispondere adeguatamente ai bisogni e alle esigenze degli *stakeholder* esterni. L'adozione di un processo di *integrated thinking* richiede una valutazione olistica del processo di creazione di valore aziendale nell'obiettivo di migliorare le *performance* di impatto sociale ed ambientale e la percezione degli investitori sull'impresa stessa.

Il *business model* gioca un ruolo fondamentale in questo processo, integrando al suo interno temi ed obiettivi concreti legati alla sostenibilità ambientale, sociale oltre che economico-finanziaria. Quanto detto, tuttavia, deve trovare riscontro all'interno di una strategia orientata alla creazione di valore sostenibile che delinei obiettivi chiari e definiti. A tal proposito, la relazione tra Shared Value e integrated thinking/reporting trova validità nella connessione dei molteplici “capitali” che influiscono sul processo di creazione del valore di un'azienda, definendo i rispettivi *trade-offs*, nel rispetto delle richieste dei diversi *stakeholder* aziendali e nel perseguimento di una sostenibilità economica, ambientale e sociale di breve, medio e lungo periodo.

Questo breve *excursus* sull'evoluzione delle tematiche e *best practices* connesse alla Sostenibilità richiamano l'importanza dell'Agenda 2030 e degli SDGs – Sustainable Development Goals. Emanata dalle Nazioni Unite nel 2015, la “2030 Agenda for Sustainable Development”, è stata adottata da tutti gli Stati Membri come agenda “universale”. Pur essendo relativamente recente, è ormai diventata il riferimento strategico tanto per i Governi e le istituzioni pubbliche, quanto per i grandi Gruppi e il sistema finanziario. L'agenda è articolata in diciassette “Sustainable Development Goals”, relativi alle macro-problematiche ambientali, sociali ed economico-produttive che occorre gestire al meglio, affinché l'umanità intera continui ad evolvere positivamente. Ciascuno obiettivo è poi articolato in “traguardi”, per un totale di 169 *targets* specifici. La descrizione dei Sustainable Development Goals e dei *targets* corrispondenti è oggetto del documento strategico “Transforming our world”, che spiega anche la visione e i principi guida dell'Agenda al 2030, nonché come essa potrà essere implementata.

28.3. LA COMUNICAZIONE INTEGRATA (ECONOMICO-FINANZIARIA E ESG) D'IMPRESA COME STRUMENTO DI INNOVAZIONE MANAGERIALE E SOCIALE

L'evoluzione e progressiva centralità dei temi legati alla sostenibilità ha condotto ad una

¹ Busco C., Frigo M.L., Quattrone P. e Riccaboni A. (2013a), *Towards integrated reporting: concepts, elements and principles*, Springer, London, UK.

28. Governare, gestire e rendicontare la sostenibilità d'impresa

28.3. La comunicazione integrata (economico-finanziaria e WSG) d'impresa

profonda trasformazione dei sistemi di Comunicazione Integrata d'Impresa (c.d. "Corporate Integrated Reporting") che sembra essere la conseguenza diretta di un processo continuo di innovazione manageriale e sociale. L'innovazione manageriale diventa anche sociale quando le soluzioni individuate non solo hanno il carattere della novità nell'ambito della gestione d'impresa, ma forniscono anche risposte concrete a questioni aperte che caratterizzano temi centrali per le società in cui viviamo. Questo è sicuramente il caso dei nuovi approcci (strumenti, principi, elementi, ecc.) alla Comunicazione Integrata d'Impresa, nel contesto della quale le recenti evoluzioni normative a livello nazionale e internazionale offrono un'importante cornice nel cui ambito molte aziende già si muovevano in maniera volontaria attraverso processi di pianificazione, gestione e rendicontazione sempre più omnicomprensivi e inclusivi. In questo contesto, il modo in cui le informazioni di carattere economico-finanziario e patrimoniale, vengono integrate con le tematiche di sostenibilità e le metriche ESG acquisisce grande rilevanza al fine di illustrare i processi attraverso cui l'impresa si propone di creare valore nel breve, medio e lungo periodo per una serie di portatori d'interesse sempre più articolata ed eterogenea. È in questo senso, che il processo evolutivo in atto in tema di Comunicazione Integrata d'Impresa acquisisce risvolti significativi sia a livello di innovazione manageriale, che di innovazione sociale, fornendo delle risposte concrete a quesiti importanti per il mondo in cui viviamo.

L'interpretazione, la rappresentazione e la comunicazione dei processi di creazione di valore costituisce uno degli elementi centrali di un dibattito che, al giorno d'oggi, vede nella ricchezza e nel benessere, nella crescita e nello sviluppo, concetti chiave e in via di continua ridefinizione. A valle delle continue gravi crisi dovute a ragioni energetiche, geopolitiche, monetarie e pandemiche che nell'ultimo lustro hanno profondamente intaccato gli equilibri finanziari, economici e sociali mondiali, nonché dei numerosi scandali contabili ed episodi di illegalità che hanno caratterizzato la gestione di imprese private e pubbliche negli ultimi anni, il livello di fiducia dei grandi investitori e dei piccoli risparmiatori nei confronti dei mercati finanziari, della solidità dello scenario socioeconomico mondiale e, più in generale, del complesso di regole che dovrebbe garantire il funzionamento e l'equilibrio di questi sistemi, si è ridotto ai minimi termini. In tale contesto, sia gli analisti sia l'opinione pubblica hanno spesso individuato nel business e, più in generale, nei meccanismi di governo, gestione e comunicazione delle imprese una delle maggiori cause dei problemi economico-finanziari, sociali e ambientali presenti. Tutto questo ha certamente contribuito a creare, e a far sedimentare, un sentimento di insoddisfazione diffuso, radicato in molteplici segmenti della nostra società, le cui logiche, principi e pratiche sono attualmente oggetto di una forte critica e profonda riflessione.

Allo scopo di fornire risposte concrete agli stimoli che provengono dal dibattito in corso, negli ultimi anni le imprese hanno progressivamente implementato una serie di pratiche di gestione, misurazione e rendicontazione interna ed esterna volte a superare i limiti dei tradizionali strumenti esistenti, il cui impianto risente pesantemente dell'approccio meramente contabile ed è basato su aspetti di natura economico-finanziaria. In questo contesto, se un numero crescente di imprese ha introdotto sistemi di visualizzazione, misurazione e gestione integrata delle strategie e delle performance

aziendali imperniati su Strategy Map, Dashboard e Balanced Scorecard, altre hanno volontariamente e progressivamente definito e prodotto bilanci sociali e/o di sostenibilità in grado di contribuire alla c.d. "Corporate Social Responsibility". In parallelo, è emerso e si è sviluppato un insieme di portatori d'interesse a diversi livelli che ha condotto alla nascita di coalizioni, alla costituzione di organizzazioni non governative e al fiorire di iniziative dirette a cambiare, ampliandolo e arricchendolo, il modo in cui le aziende rappresentano e comunicano i loro percorsi di creazione di valore. In questo contesto, il GRI – Global Reporting Initiative, così come l'IIRC – l'International Integrated Reporting Council – e l'Accountancy Europe – hanno definito e promosso dei quadri di riferimento nuovi in grado di fornire una risposta concreta alle esigenze e alle richieste di una gamma sempre più folta di interlocutori aziendali che chiedono un approccio nuovo, più ampio e internazionalmente riconosciuto alla Comunicazione Integrata d'Impresa.

La Direttiva n. 2014/95/UE sulla comunicazione delle informazioni di carattere non finanziario e il D.Lgs. n. 254/2016 che ne ha recepito l'adozione nel nostro paese hanno rappresentato l'opportunità per istituzionalizzare, su base normativa, un approccio olistico, inclusivo e integrato alla pianificazione, gestione e rendicontazione d'impresa in grado di coniugare la tradizionale attenzione alle metriche economico-finanziarie con misure ESG. In questa prima fase, un approccio basato su di un quadro di riferimento "a maglie larghe" sta offrendo alle imprese un certo grado di flessibilità nel comunicare come le risorse non finanziarie, e spesso intangibili, contribuiscono allo sviluppo di percorsi di creazione di valore nel contesto dei diversi modelli di business d'impresa. In questo senso, al fine di offrire una prospettiva olistica e inclusiva ma allo stesso tempo integrata delle risorse utilizzate e dei risultati raggiunti, il nuovo quadro normativo delega alle imprese la scelta delle modalità attraverso cui evidenziare e, laddove possibile, valorizzare le correlazioni esistenti tra azioni di sostenibilità e obiettivi di business (monitorati attraverso indicatori di tipo sia economico-finanziario, sia operativo), nonché di illustrare gli eventuali *trade-off* che possono generarsi nel processo decisionale anche alla luce della partecipazione delle imprese al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs). Tali modalità lasciano ampia libertà all'impresa di comunicare le proprie strategie sostenibili e il valore creato per i diversi portatori d'interesse attraverso un approccio "integrato".

Fino a pochissimo tempo fa, numerosi erano gli organismi internazionali che si occupavano a diverso titolo e con differenziate prospettive della comunicazione di Sostenibilità e ESG, tramite l'emanazione di standard, *framework*, principi, raccomandazioni, che non sempre, nel loro complesso, erano tra loro compatibili. Negli ultimi anni, invece, il panorama internazionale della standardizzazione della comunicazione integrata e di Sostenibilità/ESG si sta polarizzando attorno a due fondamentali iniziative a livello europeo, e internazionale extra-europeo.

All'interno del contesto europeo, è stata finalizzata l'approvazione della nuova "Corporate Sustainability Reporting Directive" (CSRD) che imporrà la rendicontazione di sostenibilità obbligatoria per le imprese della UE con più di 250 dipendenti, e che aggiorna la precedente Direttiva europea sull'informativa non finanziaria 95/2014. Tra le altre cose, la nuova CSRD denomina questa forma di rendicontazione come "reporting di

28. Governare, gestire e rendicontare la sostenibilità d'impresa

28.3. La comunicazione integrata (economico-finanziaria e WSG) d'impresa

sostenibilità” e non più “reporting non finanziario”. L'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group), organo di consulenza della Commissione Europea nell'ambito del reporting, è incaricato dalla Direttiva di elaborare gli standard europei obbligatori per il reporting di sostenibilità, differenziati per grandi imprese e PMI, e con obblighi informativi sia trasversali (“*sector agnostic*”) che settoriali (“*sector specific*”). In questo contesto, l'EFRAG ha già elaborato una bozza di tredici standard, denominati European Sustainability Reporting Standards (ESRS) per il futuro reporting di sostenibilità a livello europeo, di cui due aventi natura trasversale, cinque su tematiche ambientali, quattro su argomenti di natura sociale e due sulla governance legata alla sostenibilità. Inoltre, entro la seconda metà del 2023 sarà elaborato e pubblicato un secondo set di ESRS dedicato agli standard settoriali e alla digitalizzazione dell'informativa di sostenibilità.

Con riferimento al contesto internazionale extra-europeo, nel 2022 la Value Reporting Foundation (che nel 2021 aveva consolidato l'International Integrated Reporting Council e il Sustainability Accounting Standards Board) si è unita al CDSB (Climate Disclosure Standard Board) dando vita alla formazione dell'ISSB (International Sustainability Standards Board), l'organismo che ha il compito di emanare standard per il reporting di sostenibilità che forniranno una base comune a livello internazionale. L'ISSB fa parte della IFRS (International Financial Reporting Standards) Foundation, che già accoglie al proprio interno lo IASB (International Accounting Standards Board), organo che già dal 2001 emana principi contabili a valenza internazionale, ivi compresa l'Unione Europea. L'ISSB ha elaborato in pochi mesi due prime bozze di standard, uno sui requisiti generali di tale forma di reporting (IFRS S1) e uno sul reporting delle questioni climatiche (IFRS S2). Importante è osservare come il focus dell'approccio ISSB sia il concetto di “Enterprise Value”, ovvero che un'informazione di sostenibilità è rilevante (“materiale”) ove impatti sull'Enterprise Value anche solo in termini di profilo di rischio aziendale. Ovviamente, un elemento rilevante da sottolineare di questo nuovo quadro normativo è rappresentato dalle relazioni che si andranno a instaurare tra queste due iniziative. Non è infatti scontata una facile convergenza tra i due approcci, anche per le diverse visioni adottate rispetto al ruolo e ai contenuti del reporting di sostenibilità: ad esempio, la prospettiva degli “*stakeholders*” abbracciata dall'approccio europeo si contrappone alla prospettiva degli “investitori” che ispira l'approccio ISSB; oppure il criterio della (“singola”) materialità di natura finanziaria su cui poggia i propri standard l'ISSB, che si differenzia dalla “doppia” materialità (“*inside-out*” e “*outside-in*”) alla base invece degli standard europei e che contempla la considerazione non solo degli impatti finanziari sull'impresa ma anche i più generali impatti dell'impresa sul contesto socio-ambientale. In questo contesto, appare evidente il rischio di un “*double sustainability reporting*” cui potrebbero essere esposte le imprese che operino nel contempo nella UE e al di fuori della UE. In un mondo ideale, si può ipotizzare che l'ISSB proponga standard di reporting che possano fungere da “minimo comun denominatore internazionale”, e che l'EFRAG emani a sua volta i propri standard tenendo in considerazione quelli dell'ISSB, ma sviluppandoli per renderli più aderenti alle normative europee che, ad oggi, integrano una sensibilità più specifica sulle tematiche legate ai criteri ESG e agli intangibili.

28.4. GOVERNANCE, STAKEHOLDER CAPITALISM E CREAZIONE DI VALORE

La Governance delle imprese rappresenta il sistema attraverso il quale le società sono dirette e controllate. Si tratta del complesso degli strumenti, delle regole, delle relazioni, dei processi e dei sistemi, che appartengono a una organizzazione sia essa pubblica o privata, e che hanno come scopo la sua corretta ed efficiente gestione. Come ricordato in precedenza, il Codice di Corporate Governance per le Società Quotate pone al centro di questo sistema il concetto di Successo Sostenibile. Il Successo Sostenibile diventa quindi l'obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione (e del top management), e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine per una serie di *stakeholder* rilevanti per la società – tra cui ovviamente, gli azionisti. Di conseguenza, le decisioni aziendali, gli obiettivi di una azienda, nonché i mezzi per il conseguimento e la misurazione dei risultati raggiunti, sono inevitabilmente connesse ai percorsi di Successo Sostenibile e ad una interpretazione olistica, c.d. “multi-capital”, del concetto di valore creato nel medio-lungo periodo.

Recentemente, il concetto di valore creato di medio-lungo periodo è stato spesso connesso alle logiche dello Stakeholder Capitalism. Secondo questo approccio, il valore è “sostenibile” nel medio-lungo periodo perché creato da, e distribuito a, tutti gli *stakeholder* aziendali: fornitori, partner, dipendenti, pianeta, comunità locali, clienti e, ovviamente, gli *shareholder* e la comunità finanziaria. I principi dello Stakeholder Capitalism si ispirano al pensiero di Freeman e sono stati ripresi dal World Economic Forum nel 2020 (e contenuti nel rapporto dal titolo “Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation”). Secondo Freeman, le riforme volte a rendere le imprese un'istituzione più responsabile devono affrontare cinque idee chiave: Purpose e Profits; Stakeholders e Shareholders; Business come Social e Market Institution; People come Fully Human and Economic; mettere insieme Business e Ethics.

Lo Stakeholder Capitalism spinge quindi a ripensare il concetto di “valore creato” allontanandosi da un'ottica basata strettamente sul profitto e sul valore per i soli azionisti, guardando invece al quadro più ampio del valore aziendale all'interno della società. Quest'ottica, quindi, consente alle imprese di fondare la propria strategia aziendale e il processo decisionale operativo tenendo conto anche di obiettivi ambientali, sociali e di governance (environmental, social and governance – ESG), oltre a quelli economico-finanziari-patrimoniali. Se, da un lato, un approccio olistico alla Creazione di Valore consente di ampliare la comprensione, la misurazione, l'analisi e l'interpretazione del concetto stesso di “Valore” anche attraverso l'introduzione di diverse forme di capitale, dall'altro l'attenzione verso l'interdipendenza e la connettività tra le risorse e le relazioni presenti nel patrimonio aziendale consente di esaminare come una vasta ed eterogenea gamma di fattori produttivi si fondono in Strategie e Modelli di business al fine di “Creare” quel valore in grado di generare impatto per soddisfare le legittime aspettative dei molteplici portatori d'interesse.

28. Governare, gestire e rendicontare la sostenibilità d'impresa

28.5. *Governare, gestire e comunicare la sostenibilità d'impresa e le metriche ESG*

28.5. GOVERNARE, GESTIRE E COMUNICARE LA SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA E LE METRICHE ESG

Come ricordato più volte nel corso del presente capitolo, governare, gestire e comunicare la Sostenibilità d'impresa e le metriche ESG richiede l'adozione di un approccio olistico in grado di integrare misure, prospettive e portatori d'interesse eterogenei. Collegato ad una generale riflessione e ridefinizione in merito al ruolo del Capitalismo, e del Business più in generale, nel contesto delle Società contemporanee, questo approccio deve necessariamente porre al centro della narrazione aziendale i percorsi di "Value Creation" intrapresi, corredati dalla condivisione dell'insieme di risorse e relazioni utilizzate e dei risultati raggiunti. Tali percorsi sintetizzano la concreta traduzione del Purpose, della Mission e della Vision aziendale in Strategie Sostenibili e in Modelli di business in grado di generare *performance* per gli *stakeholder* e gli *shareholder* nel breve, medio e lungo termine. Tuttavia, per poterne apprezzare l'efficacia e l'efficienza, la narrazione dei percorsi di creazione di valore offerta dai sistemi di governance, gestione e comunicazione dovrà necessariamente fondarsi su una nuova capacità di catturare, apprezzare e rendicontare l'eterogeneità delle risorse utilizzate e degli impatti generati.

In questo senso governare, gestire e comunicare la Sostenibilità d'impresa e le metriche ESG diventa strettamente connesso alle capacità dell'impresa di decifrare, comunicandoli, i processi di "Value Creation", misurandone, analizzandone e interpretandone le dinamiche nel breve, nel medio, ma soprattutto nel lungo periodo. Infatti, se, da un lato, un approccio olistico alla Creazione di Valore consente di ampliare la comprensione, la misurazione, l'analisi e l'interpretazione del concetto stesso di "Valore" anche attraverso l'introduzione di diverse forme di capitale (finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale, relazionale, naturale, etc.), dall'altro l'attenzione verso l'interdipendenza e la connettività tra le risorse e le relazioni utilizzate consente di esaminare come una vasta ed eterogenea gamma di fattori si fondono in Strategie Sostenibili e Modelli di business al fine di "Creare" quel valore in grado di generare impatto soddisfacendo le legittime aspettative dei molteplici portatori d'interesse. In questo modo, il *focus* sui processi di Creazione di Valore consente alle imprese di comunicare non solo la complessità di un "inventario" di fattori produttivi articolati, ma anche l'unicità della "value proposition" aziendale che è inevitabilmente chiamata a gestire i *trade-offs* generati dal modo in cui tali risorse si combinano, integrandosi, nei percorsi di esecuzione delle strategie individuate.

Nell'ambito del presente studio, abbiamo individuato tre elementi di fondo che contribuiscono a definire e caratterizzare il governo, la gestione e la comunicazione della Sostenibilità d'impresa e delle metriche ESG. Questi elementi sono (1) le aspettative degli Investitori, (2) il ruolo del Board, e (3) il modello di Reporting (si veda la Tavola 28.1). A questi tre elementi di contesto, si affiancano quattro temi centrali che definiscono il governo, la gestione e la comunicazione della Sostenibilità d'impresa e delle metriche ESG: (A) Comunicazione di Strategie Sostenibili di lungo periodo; (B) Outlook;

(C) Definizione e Rappresentazione dei Rischi; e (D) Capitali Intangibili e Misure Alternative di Performance¹.

Tavola 28.1 - Governo, gestione e comunicazione della Sostenibilità/ESG e Creazione di Valore



28.6. INVESTORS (EFFETTIVI E POTENZIALI)

La prospettiva degli Investors (effettivi e potenziali) in merito al futuro dei sistemi, delle pratiche e dei modelli di governo, gestione e comunicazione della Sostenibilità d'impresa e delle metriche ESG è inevitabilmente connessa ed influenzata dalla profonda riflessione in corso sul ruolo del Capitalismo, e del business più in generale, nel contesto delle Società contemporanee. A tal proposito, se negli anni '60 l'economista Milton Friedman evidenziava come l'unica responsabilità sociale posseduta dalle imprese fosse volta all'utilizzo delle risorse in maniera tale da aumentare i profitti delle stesse², oggi tali affermazioni sembrano essere ampiamente fuori contesto. La recente sottoscrizione da parte di 181 Chief Executive Officers che fanno parte dell'associazione statunitense Business Roundtable del documento sullo «Statement on the Purpose of a Corporation» (dichiarazione sullo scopo di un'azienda) è stata la conferma del processo evolutivo in

¹ Le considerazioni dei paragrafi seguenti riprendono C. Busco et al. (2020), *Il Futuro del Corporate Reporting*, Luiss/EY.

² Friedman M. (1970), 'The social responsibility of business is to increase its profits', *New York Times Magazine*, September 13.

28. Governare, gestire e rendicontare la sostenibilità d'impresa

28.6. Investors (effettivi e potenziali)

atto, un manifesto per un nuovo capitalismo oramai lontano dalle posizioni di Friedman, il quale circoscriveva il rapporto di responsabilità delle imprese come unicamente volto a soddisfare le aspettative e le esigenze degli *shareholders*¹.

L'associazione, che ha come chairman Jamie Dimon, presidente e CEO di JpMorgan Chase, ha raccomandato alle aziende di cambiare il modo in cui operano e di prestare attenzione e dare valore non soltanto ai loro azionisti, ma anche ai dipendenti, ai fornitori, ai clienti, alle comunità e ai luoghi in cui hanno le loro attività per garantire che tutti siano trattati in modo equo. Gli azionisti, insomma, sono solo uno dei molteplici *stakeholder* di cui le imprese devono tenere conto. Il documento prodotto dalla Business Roundtable segue la lettera inviata ai CEO nel gennaio 2018 da Larry Fink, Chairman e CEO di BlackRock², che ha rappresentato uno dei *turning point* del percorso di cambiamento in atto. Nella lettera, Larry Fink lega la legittimazione dell'esistenza stessa di un'organizzazione al Purpose che essa si prefigge, un Purpose che *"(...) non è solo la ricerca del profitto, bensì la forza propulsiva per ottenerlo. Utili e Purpose non sono affatto in contraddizione, anzi risultano indissolubilmente legati tra loro. Gli utili sono essenziali, se una società deve servire efficacemente tutti i suoi portatori d'interesse nel tempo – non solo gli azionisti, ma anche i dipendenti, i clienti e la comunità"*.

Questa visione è stata poi ribadita con forza nella lettera inviata dal CEO di BlackRock nel 2019, attraverso la quale si richiamano le organizzazioni a collaborare in questa direzione al fine di raggiungere l'obiettivo ultimo della definizione di un Purpose, il quale *"(...) unisce amministratori, dipendenti e comunità, orienta il comportamento etico ed è essenziale per verificare eventuali azioni contrarie ai migliori interessi degli stakeholder. Il Purpose guida la cultura, crea un quadro di riferimento per un processo decisionale coerente e contribuisce, in ultima analisi, a sostenere i rendimenti finanziari a lungo termine per gli azionisti della Sua società"*³. Le lettere di Larry Fink hanno caratterizzato il recente dibattito nazionale e internazionale su questi temi, ed hanno inevitabilmente condotto anche gli amministratori delegati delle principali imprese statunitensi membri della Business Roundtable ad individuare degli obiettivi comuni concreti, quali: creare valore per i consumatori, investire nei propri dipendenti, trattare in maniera etica con i propri fornitori, offrire un supporto alla comunità in cui operano e generare valore per gli investitori nel lungo periodo⁴.

In questo contesto, a quasi 60 anni dalla dichiarazione di Friedman, stiamo assistendo alla nascita di un nuovo paradigma quale è quello della Impact Economy⁵. Tale paradigma vede il superamento dei classici rapporti di responsabilità delle imprese nella

¹ <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>.

² <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter>.

³ <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>.

⁴ <https://opportunity.businessroundtable.org/wp-content/uploads/2019/09/BRT-Statement-on-the-Purpose-of-a-Corporation-with-Signatures-1.pdf>.

⁵ <https://impactinvestingaustralia.com/wp-content/uploads/Social-Impact-Investment-Taskforce-Report-FINAL.pdf>.

loro forma dicotomica, degli investitori da un lato e la società dall'altra, al fine di prediligere la realizzazione di iniziative ad alto impatto sociale per una complessa varietà di *stakeholders* le cui esigenze e richieste di *performance*, devono essere necessariamente mediate. A livello aziendale, questo si traduce nell'emergente richiesta, da parte degli investitori stessi, che le imprese individuino e perseguano strategie volte a creare valore nel lungo periodo, mostrando un'attenzione sempre maggiore alla valutazione dell'azienda in base alle informazioni prospettiche inerenti gli impatti che quest'ultima genera nel contesto della comunità di *stakeholders* di riferimento.

Se gli investitori si presentano sempre di più come forza motrice di questo processo volto al perseguimento della Impact Economy, il sistema di governo, gestione e comunicazione della Sostenibilità d'impresa e delle metriche ESG necessita di modalità di misurazione, valutazione e rendicontazione sempre più flessibili ed omnicomprensive. Tali modalità devono riuscire a bilanciare sintesi ed esaustività al fine di comunicare, non solo quello che l'azienda ha raggiunto da un punto di vista economico, finanziario e patrimoniale, quanto piuttosto le *performance* "non economico-finanziarie" necessarie a soddisfare le giuste richieste di risultato che provengono da una comunità di *stakeholder* sempre più consapevole, numerosa ed articolata. Il governo, la gestione e la comunicazione della Sostenibilità d'impresa e delle metriche ESG svolge quindi una duplice funzione: da un lato si presenta come lo strumento, in continua evoluzione, in grado di adattare il proprio contenuto in relazione alle richieste degli investitori. Dall'altro, offre agli investitori un quadro più completo dell'azienda, che comprende e integra anche quelle informazioni che non sono prettamente di carattere contabile, ma che possiedono un ruolo centrale per la comprensione del processo di creazione di valore aziendale e dei suoi impatti nel contesto socio-economico di riferimento.

28.7. STRATEGIE SOSTENIBILI DI LUNGO PERIODO

Il governo, la gestione e la comunicazione rappresentano, da sempre, il cuore del Sistema di Management delle aziende¹. Identificare con chiarezza la Mission e la Vision aziendale, gli obiettivi di business dell'organizzazione nel breve, medio e lungo termine, nonché come si intenda raggiungerli attraverso le strategie adottate, o che si intende adottare, rappresentano i pilastri fondamentali di questo processo di interazione tra pianificazione, controllo e reporting. In tale contesto, è opportuno per l'organizzazione illustrare i piani di allocazione delle molteplici ed eterogenee risorse utilizzate per eseguire le strategie individuate e le modalità di misurazione delle *performance* raggiunte per ciascuno degli obiettivi di breve, medio e lungo termine. Il collegamento fra strategia e piani di allocazione delle risorse è inevitabilmente connesso al modello di business aziendale, alle riflessioni sui punti di forza e debolezza, e all'identificazione delle opportunità e dei rischi presenti nell'ambiente esterno.

¹ Kaplan R.S. e Norton D.P. (2008), *The Execution Premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business School Press: Boston.

28. Governare, gestire e rendicontare la sostenibilità d'impresa

28.7. Strategie sostenibili di lungo periodo

Negli ultimi anni tuttavia, la corretta definizione ed esecuzione di questi aspetti, nonché la loro comunicazione attraverso i report prodotti, ha posto al centro dell'attenzione la necessità di rappresentare il valore dell'impresa in modo più olistico ed inclusivo al fine di tener conto anche delle risorse intangibili che l'azienda utilizza, di dover gestire gli impatti del business che non afferiscono esclusivamente alla sfera economico-finanziaria, e di doversi confrontare con cittadini-consumatori sempre più consapevoli. In questo senso, il Management delle aziende, e i sistemi, le pratiche e i modelli di Corporate Reporting ad esso connessi, hanno dovuto necessariamente interagire con il concetto di Sostenibilità (e di Sviluppo Sostenibile)¹.

Ma cosa è la Sostenibilità per l'azienda? Come si integra con le Strategie e i Modelli di business adottati? Come viene gestita, misurata e rendicontata?

Sebbene l'interpretazione del concetto di Sostenibilità (e di Successo Sostenibile) non sia univoca, e può quindi mutare da un'organizzazione all'altra, è importante evidenziare come la c.d. "materialità dei temi ESG (Environmental, Social, Governance)" ha oramai acquisito centralità nei discorsi e nella narrativa sulla Sostenibilità usata dal *management* aziendale ed inclusa nei *corporate report* prodotti. Inoltre, gli analisti e gli investitori (per gli altri *stakeholders* il tema era già di forte interesse) sono sempre più interessati a comprendere come le iniziative di Sostenibilità si integrano nella definizione e nell'esecuzione di Strategie Sostenibili di lungo periodo ed incidono sulle *performance* e sul valore di mercato delle aziende². In questo contesto, tuttavia, al giorno d'oggi le pratiche di Corporate Reporting tendono a trattare la materialità dei temi ESG come una questione di carattere "binario". Ovvero, un tema di Sostenibilità ESG o "è" materiale o "non lo è".

L'approccio attuale è fondamentalmente guidato da logiche e necessità di *disclosure* e reporting sulle tematiche non economico-finanziarie (si vedano, ad esempio, le recenti evoluzioni in merito ai Bilanci di Sostenibilità e alla Dichiarazione Non Finanziaria). In futuro, tuttavia, sulla base di analisi dei fattori ESG finanziariamente rilevanti, sarebbe auspicabile raggiungere un livello di granularità e sofisticazione ulteriore partendo dall'assunto che i temi materiali ESG si riflettono sulle *performance* economico-finanziarie con un'intensità diversa a seconda del settore di appartenenza. Infatti, se è vero che ogni settore ha degli elementi di sostenibilità che possono essere considerati finanziariamente rilevanti in quanto vanno ad impattare uno o più *driver* di creazione di valore, è anche vero che, su quali *driver* impatta la Sostenibilità (ad esempio, ricavi, costi, profittabilità, costo of capitale, etc.) tende a variare da settore a settore, così come cambia "l'intensità" dell'impatto e la sua rilevanza in chiave economico-finanziaria.

Al di là, e a complemento, degli standard, degli obiettivi e della batteria di indicatori offerta dal GRI (Global Reporting Initiative) a livello Corporate e dagli SDGs (Sustainable Development Goals) a livello Paese, il *framework* di rendicontazione che negli ultimi anni si è proposto di combinare tutti questi aspetti in un unico documento di sintesi è quello

¹ Busco C., Giovannoni E., Granà F. e Izzo M. (2018) "Making sustainability meaningful: aspirations, discourses and reporting practices", in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 31 No. 8, pagg. 2218-2246.

² Eccles R.G. and Klimenko S. (2019), *The Investor Revolution*, Harvard Business Review, May-June.

dell'Integrated Reporting¹. Il reporting integrato – conosciuto negli Stati Uniti come One Report – è una pratica manageriale che prevede l'integrazione, in un unico processo, della rendicontazione Economico-Finanziaria con i report di Sostenibilità. Lo scopo principale di un report integrato consiste nel dimostrare agli investitori e agli altri *stakeholders* come un'organizzazione è in grado di creare valore nel tempo evidenziando le interdipendenze tra *performance* economico-finanziarie e non (c.d. "connettività") e come queste possano creare (o distruggere) il valore generato da un'azienda per gli *stakeholder* (azionisti inclusi). Promosso dall'IIRC (International Integrated Reporting Council) il Framework adotta un approccio basato su principi al fine di raggiungere un equilibrio tra flessibilità e requisiti, in modo da assecondare le probabili varianti introdotte dalle circostanze specifiche delle singole organizzazioni e, al contempo, garantire un livello di comparabilità fra organizzazioni sufficiente a soddisfare le esigenze di informazioni rilevanti².

Nel Report Integrato, la comunicazione delle Strategie Sostenibili fa leva su due concetti fondamentali: "capitali" e "creazione di valore". In tal modo, il Report Integrato mira a illustrare le modalità con cui un'organizzazione interagisce con l'ambiente esterno e quali sono i capitali impiegati per creare valore nel breve, medio e lungo termine. I capitali sono *stock* di valore che vengono incrementati, ridotti o trasformati dall'attività e dagli output dell'organizzazione. Nel Framework elaborato e promosso dall'IIRC i capitali vengono suddivisi in diversi tipi (finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale, relazionale e naturale), anche se le organizzazioni che preparano un report integrato non devono necessariamente adottare tale suddivisione né strutturare il proprio report basandosi su questi tipi di capitale. Il valore sostenibile creato da un'organizzazione nel tempo si manifesta attraverso gli aumenti, le riduzioni o le trasformazioni dei capitali provocati dalle attività aziendali e dai relativi *output*. Tale valore presenta due aspetti interconnessi: il valore creato per l'organizzazione stessa (che consente ai fornitori di capitale finanziario di conseguire ritorni economici) o per altre entità (ad esempio gli *stakeholder* e la società in generale).

Il Reporting Integrato rappresenta un approccio di rendicontazione che permette di comunicare, in un'ottica sia retrospettiva che prospettica, come le Strategie Sostenibili si fondono al modello di business nel contesto del processo di creazione di valore attivato dall'impresa. In tale ambito, la Sostenibilità delle Strategie viene approfondita e illustrata evidenziando i legami esistenti tra capitali e *performance*, tra informazioni di carattere economico-finanziarie e non, tra risorse tangibili e intangibili, nonché rendicontando su una serie di aspetti strategici, quali: la governance, l'allocazione delle risorse, la gestione del rischio, le prospettive future, e l'ambiente esterno. Affinché tutti questi contenuti siano armonizzati efficacemente all'interno del percorso di Corporate Reporting, l'azienda è chiamata a sviluppare e adottare il c.d. "*integrated thinking*" (ovvero "pensiero integrato"), inteso come nuovo modo di concepire e vivere la creazione di valore

¹ Busco C., Frigo M.L., Quattrone P., Riccaboni A. (2013). *Integrated reporting: concepts and cases that redefine corporate accountability*, Springer; Busco C., Frigo M.L., Quattrone P., Riccaboni A. (2014), *Leading practices in integrated reporting: management accountants will guide their companies on the journey to value creation*, Strategic Finance, pagg. 23-32.

² <https://integratedreporting.org/>.

28. Governare, gestire e rendicontare la sostenibilità d'impresa

28.8. Outlook

facendo leva su un nuovo modo di comunicare e condividere le informazioni tra le persone a tutti i livelli aziendali al fine supportare, in modo inclusivo, l'esecuzione di Strategie Sostenibili di lungo periodo.

28.8. **OUTLOOK**

La complessità e l'incertezza dell'attuale scenario socio-economico richiede che i sistemi, le pratiche e i modelli di governo, gestione e comunicazione della Sostenibilità d'impresa e delle metriche ESG siano in grado di offrire informazioni rilevanti ed accurate in merito alle sfide che l'azienda dovrà affrontare nel perseguimento della propria *mission* e nell'esecuzione della strategia, nonché le eventuali implicazioni sul modello di business implementato e sulle *performance* future. Partendo da analisi approfondite e trasparenti, diventerà essenziale comunicare: informazioni e previsioni sull'ambiente esterno in cui l'organizzazione si troverà probabilmente ad operare nel breve, medio e lungo termine e gli effetti generati; gli strumenti disponibili per rispondere ai cambiamenti e alle esigenze di scenari mutevoli; nonché l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di business promessi in sede di presentazione del piano strategico. Governare, gestire e rendicontare in merito all'Outlook futuro richiede una forte integrazione con le "promesse" fatte in passato.

A tal proposito, è indubbiamente necessario prestare grande attenzione affinché le aspettative, le aspirazioni e le intenzioni dichiarate dall'azienda nel tempo siano sempre ancorate alla realtà. Queste devono essere proporzionate alla capacità dell'organizzazione di sfruttare le opportunità a sua disposizione (anche in ottica di accesso ai molteplici ed eterogenei capitali), e devono basarsi su una valutazione realistica del panorama competitivo e del posizionamento di mercato dell'organizzazione, tenendo conto dei rischi associati. Di conseguenza, la riflessione sulle potenziali implicazioni future del business, comprese quelle relative alle *performance* economico-finanziarie, deve necessariamente considerare aspetti quali l'ambiente esterno, i rischi e le opportunità, con un'analisi del modo in cui tali fattori possono influire sul raggiungimento degli obiettivi strategici. Inoltre, diventa fondamentale valutare la disponibilità, la qualità e l'accessibilità dei capitali che l'organizzazione utilizza o influenza, illustrando anche la modalità di gestione delle relazioni chiave e il motivo per cui sono importanti per la capacità di un'organizzazione di creare valore sostenibile nel tempo, ovvero per il suo modello di business.

Sebbene le informazioni sull'*Outlook* di un'azienda debbano tenere conto dei requisiti legali e normativi vigenti, sembra essere importante poter offrire informazioni in merito a indicatori di *performance* alimentati da sistemi di misurazione affidabili e analisi di "sensitività". Ovviamente, le previsioni e le proiezioni che caratterizzano l'Outlook organizzativo dovrebbero sempre essere associate all'illustrazione delle ipotesi metodologiche di base associate. Il confronto tra le *performance* effettive e gli obiettivi precedentemente identificati consente di valutare in modo più appropriato le prospettive e le aspirazioni correnti offrendo un importante riferimento per poter valutare la

sostenibilità della strategia aziendale ed il modo in cui la stessa influisce sulla capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine.

Il focus strategico e l'orientamento al futuro consentono ai sistemi di governo, gestione e comunicazione della Sostenibilità d'impresa e delle metriche ESG di illustrare chiaramente in che modo la disponibilità, la qualità e l'accessibilità di capitali contribuisce alla capacità dell'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi strategici in futuro e di valutare la sostenibilità del proprio modello di business. In tal senso, l'Outlook non deve essere limitato alle sole strategie implementate e agli obiettivi perseguiti, ma deve necessariamente ricomprendere i rischi, le opportunità e le dipendenze derivanti dalla posizione di mercato e dal modello di business dell'organizzazione; la relazione fra *performance* passate e future e i fattori che possono modificare tale relazione; le modalità con cui l'azienda bilancia gli interessi di breve, medio e lungo termine; nonché le capacità dell'organizzazione di mettere a frutto le esperienze passate e di farne tesoro nel determinare gli orientamenti strategici futuri.

Come sottolineato in precedenza, la necessità di offrire maggiore chiarezza circa il futuro dell'azienda, comporta una serie di criticità relative ai metodi utilizzati per veicolare queste informazioni. Gli strumenti da utilizzare ai fini di questo esercizio non possono avvalersi dei principi di una rendicontazione che mira alla standardizzazione delle informazioni; al contrario, essi necessitano di un più ampio margine di manovra. In questo senso, la flessibilità di cui necessitano i sistemi, le pratiche e i modelli di governo, gestione e comunicazione della Sostenibilità d'impresa e delle metriche ESG è un tema che suscita non pochi dibattiti. La problematicità di tale approccio appare evidente: il grado di flessibilità richiesto potrebbe generare arbitrarietà e, comportare inoltre, una disomogeneità di informazioni veicolate dal sistema, minandone la credibilità e la comparabilità delle stesse.

28.9. CAPITALI INTANGIBILI E MISURE ALTERNATIVE DI PERFORMANCE

La portata innovativa della rivoluzione tecnologica alla quale stiamo assistendo negli ultimi anni sta cambiando radicalmente le pratiche di business, le relazioni sui mercati e i processi di comunicazione delle aziende, con modalità e impatti diversi da qualsiasi altro fenomeno l'umanità abbia mai sperimentato prima¹. In questo contesto evolutivo, i cambiamenti dei Modelli di business delle imprese si riflettono inevitabilmente sulla tipologia di capitali (intese come insieme di risorse e relazioni) di cui le aziende devono necessariamente dotarsi per poter raggiungere gli obiettivi prefissati. Così, se fino agli anni '70 l'80% del capitale presente nello Stato Patrimoniale delle aziende era tangibile e il valore delle organizzazioni era sostanzialmente rappresentato da immobilizzazioni materiali e disponibilità finanziarie, a distanza di circa 30 anni tale situazione si è completamente trasformata. Al giorno d'oggi, infatti, il successo delle imprese è sempre più determinato dalla dotazione di risorse e relazioni intangibili quali, tra gli altri, la

¹ Klaus Schwab, *The Fourth Industrial Revolution* (World Economic Forum, 2016).

28. Governare, gestire e rendicontare la sostenibilità d'impresa

28.9. Capitali intangibili e misure alternative di performance

proprietà intellettuale, il capitale umano, le competenze tecnologiche, il valore del *brand*, la reputazione aziendale, e le relazioni con i vari portatori d'interesse.

Il compito di offrire una rappresentazione veritiera e corretta della composizione e delle dinamiche evolutive del patrimonio aziendale è una delle funzioni essenziali dei documenti contabili di sintesi. Di conseguenza, i sistemi, le pratiche e i modelli di governo, gestione e comunicazione della Sostenibilità d'impresa e delle metriche ESG sono chiamati a valutare e rendicontare in quale misura l'organizzazione ha raggiunto i propri obiettivi strategici relativi al periodo di riferimento e quali sono le (molteplici) *performance* ottenute, anche in termini di uso e impatto sui capitali a disposizione. La capacità dei sistemi aziendali di assolvere efficacemente a tali sfide è fondamentale per rispondere al radicale cambiamento del contesto socio-economico e, soprattutto, all'evoluzione dei Modelli di business, evitando che le molteplici risorse e relazioni "intangibili" restino sostanzialmente invisibili all'interno di un sistema di rilevazione e rendicontazione che spesso non è in grado di valutarne appieno il valore e, di conseguenza, gli impatti¹.

Negli ultimi anni, l'universo delle risorse intangibili si è ampliato e articolato in risorse più difficili da definire, e in certi casi da proteggere, che sono in costante evoluzione, come ad esempio i *marketing intangibles*; il *know how* (compreso il *negative know-how* derivante da esperienze negative); la gestione e l'utilizzo dei data; e le interfacce cliente che utilizzano *tools* di analisi e previsione in ambito di innovazione. Sono inoltre emersi i così detti "*composite intangibles*" con riferimento a combinazioni di diversi intangibili che formano, ad esempio, un modello di business.

Sebbene vi sia oramai una globale accettazione del fatto che la "creazione di valore sostenibile di lungo termine" sia uno degli elementi centrali per il mantenimento della c.d. "*licence to operate*" delle aziende, la comprensione, misurazione e comunicazione di questi processi attraverso le tecniche contabili esistenti resta una grande sfida². Tutto ciò continua a generare una significativa e dannosa discrepanza tra capitalizzazione di mercato e valore di bilancio. Così, ad esempio, al giorno d'oggi, circa il 50% della capitalizzazione di mercato è sostanzialmente "non contabilizzata", invisibile e difficilmente valutabile con rigore per mezzo delle tradizionali analisi aziendali, così come per la rendicontazione dei *driver* di valutazione di raggiungimento degli obiettivi di creazione di valore sostenibile nel lungo termine³. Resta quindi attuale, più che mai, un importante paradosso: le risorse e le relazioni "intangibili" sono un elemento chiave nei processi di creazione del valore attivati dall'esecuzione delle Strategie e l'implementazione dei Modelli di business aziendali, ma rimangono, allo stesso tempo, "invisibili" non tanto per la loro immaterialità, quanto

¹ Secondo la definizione fornite dall'OECD (l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) un *asset* intangibile è qualcosa non fisico e non è un'attività finanziaria, ma che può essere posseduto o controllato e il cui uso o trasferimento sarebbe compensato se si verificasse una transazione tra parti indipendenti in circostanze comparabili ("Addressing the Tax Challenges of the Digital Economy, Action 1 – 2015 Final Report", OECD, 2015).

² Serafeim (2019) – *Impact Weighted Accounting Project*.

³ *Risk Management. Establishing 'business as usual'*. Ernst & Young S.A. (2017).

per la difficoltà dei tradizionali strumenti contabili di catturarne il “valore”, “l'uso” ed apprezzarne le dinamiche evolutive.

In questo *framework*, i sistemi, le pratiche e i modelli di *governance*, gestione e rendicontazione sono chiamati a definire e comunicare un portafoglio di metriche e misure di *performance* eterogenee in grado di cogliere la molteplicità delle risorse e relazioni disponibili, che inevitabilmente sottintendono gli interessi degli *stakeholders* aziendali. Tali informazioni qualitative e quantitative sulle *performance* dovranno necessariamente ricomprendere indicatori inerenti gli obiettivi di business, i rischi e le opportunità, e dovranno essere corredati da dettagli che ne illustrino il significato, le implicazioni, i metodi e le ipotesi utilizzate per calcolarli. Inoltre, dovranno essere necessariamente monitorati gli effetti (positivi e negativi) prodotti dall'esecuzione delle strategie sui molteplici capitali (risorse e relazioni) che definiscono il patrimonio aziendale.

Le connessioni tra *performance* passate e attuali, oltre che fra *performance* attuali e prospettive dell'organizzazione, sono un ulteriore elemento che dovrà caratterizzare sempre di più la *governance*, la gestione e reporting aziendale. Comprendere e comunicare il modo in cui i diversi capitali e le diverse *performance* si connettono nel contesto dei percorsi di creazione sostenibile di lungo termine, consente infatti di focalizzarsi sui *trade-off* che inevitabilmente caratterizzano i modelli di business aziendali. Essere consapevole dei *trade-off* di business esistenti e di come questi vengano gestiti in azienda, consente di affinare le comunicazioni sui rischi e aumentare i livelli di accuratezza della condivisione degli *outlook* inerenti il futuro dell'organizzazione.

28.10. IDENTIFICAZIONE, GESTIONE E RAPPRESENTAZIONE DEI RISCHI

I sistemi, le pratiche e i modelli di governo, gestione e comunicazione della Sostenibilità d'impresa e delle metriche ESG devono necessariamente identificare, gestire e rappresentare i rischi specifici che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine. Sarebbe inoltre auspicabile affiancare a questa rappresentazione informazioni inerenti il modo in cui i rischi vengono presidiati. Nello specifico, il processo di identificazione, monitoraggio e gestione dei rischi è uno degli aspetti principali della comunicazione d'impresa su cui, al giorno d'oggi, le aziende investono una significativa parte delle proprie risorse in termini di persone, *know-how* e tecnologie. Tali informazioni spesso vengono correlate anche all'analisi dei temi materiali di carattere non economico-finanziario dell'azienda.

Se la rappresentazione e gestione dei rischi finanziari e di *compliance* sembra ormai pratica consolidata dei sistemi di *risk management* e *internal risk*, lo stesso non si può dire per le aree di rischio più strategiche legate ad esempio alla gestione dei mercati emergenti, alle strategie di crescita, al degrado del *brand*, alla rilevanza dei prodotti e servizi nel tempo e al mantenimento e consolidamento della reputazione e della fiducia degli investitori. Tali aspetti se non interpretati correttamente possono generare impatti negativi sulle *performance* finanziarie e addirittura compromettere la sopravvivenza stessa dell'organizzazione¹. Tutto ciò assume ancora più rilevanza se si pensa che negli

28. Governare, gestire e rendicontare la sostenibilità d'impresa

28.10. Identificazione, gestione e rappresentazione dei rischi

ultimi anni la globalizzazione dei mercati, i cambiamenti demografici e le instabilità macroeconomiche hanno messo in seria discussione il principio della durabilità aziendale, intesa come stabilizzata attitudine a remunerare congruamente i fattori utilizzati², a favore di un “sentiment” di precarietà e temporaneità diffuso per quelle organizzazioni non in grado di adeguarsi a logiche di rinnovamento e al dinamismo dell’attuale sistema economico.

In questo contesto, i sistemi, le pratiche e i modelli di governo, gestione e comunicazione della Sostenibilità d'impresa e delle metriche ESG dovrebbero essere in grado di valutare e, di conseguenza, comunicare le opportunità e i rischi principali specifici dell'organizzazione, inclusi quelli correlati alla disponibilità continua, alla qualità e all'accessibilità delle risorse e delle relazioni che definiscono il patrimonio aziendale. A tal fine, dovrebbero essere oggetto di comunicazione le specifiche origini di rischi e opportunità, che possono essere interne, esterne o, come spesso avviene, una combinazione di entrambe; il modo in cui l'organizzazione valuta la probabilità che il rischio o l'opportunità si concretizzi e, in tal caso, la portata dei suoi effetti; i passaggi specifici da eseguire per contenere o gestire i principali rischi o per creare valore dalle principali opportunità, inclusa l'identificazione degli obiettivi strategici, delle strategie, delle politiche, dei target e dei KPI “risk adjusted”; gli impatti dei rischi rappresentati sui diversi *stakeholders* aziendali.

I sistemi, le pratiche e i modelli di governo, gestione e comunicazione della Sostenibilità d'impresa e delle metriche ESG dovrebbero beneficiare di un'ottica più sistemica e olistica nella definizione e presidio dei rischi che non sempre è presente nelle organizzazioni contemporanee. In particolare, la definizione di una struttura organizzativa orientata al rischio e l'implementazione di adeguati meccanismi operativi che identifichino modalità condivise di misurazione e inserimento del rischio all'interno dei sistemi di Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione, sembrano essere aspetti da migliorare con urgenza prossimo futuro.

L'aspettativa è che i *senior executives*, i *board members* e i membri dell'*audit committee* siano in grado di identificare correttamente l'universo dei rischi a cui l'organizzazione è esposta e la sua propensione agli stessi fornendo gli strumenti affinché questi siano poi comunicati chiaramente ed in modo rigoroso nel contesto del Corporate Reporting, attraverso metodologie e pratiche di misurazione adeguate, anche tramite il supporto delle innovazioni tecnologiche per la decodificazione delle informazioni e per il rinnovamento dei sistemi e dei processi di business. Inoltre, alle organizzazioni sarà richiesto in maniera crescente di includere aspetti ESG e approcci *forward-looking* all'interno delle politiche di *risk management*, anche al fine di monitorare e valutare gli impatti e costruire modelli di business resilienti e sostenibili nel lungo periodo³.

¹ Tali aspetti sono stati da poco oggetto del rapporto sul Global Risk Management, il quale ha annoverato tra i maggiori rischi: la lenta ripresa economica; danni reputazionali; attacchi informatici (Aon 2019) <https://www.aon.com/getmedia/8d5ad510-1ae5-4d2b-a3d0-e241181da882/2019-Aon-Global-Risk-Management-Survey-Report.aspx>.

² *Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance*. 2017, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

In questo contesto, i sistemi, le pratiche e i modelli di governo, gestione e comunicazione della Sostenibilità d'impresa e delle metriche ESG dovrebbero beneficiare di una struttura di *risk management* proattiva, in grado di allineare la strategia al profilo dei rischi aziendali e ai livelli di esposizione tollerati, identificando i rischi strategici da incorporare poi all'interno dei cicli di pianificazione delle unità aziendali. In tal senso, il sistema di *risk management*, oltre che essere puntuale circa la *governance* dei rischi, deve fornire un'adeguata supervisione ed essere direttamente responsabile delle pratiche di gestione dei rischi posti in essere, al fine di coordinare i cicli di pianificazione e rendicontazione. Elevare la discussione sul rischio ai massimi livelli dell'organizzazione migliora la percezione, il processo d'identificazione delle responsabilità e la trasparenza dell'*iter* decisionale e strategico. Per fare ciò, occorre che siano instaurate comunicazioni aperte e bidirezionali con le parti interessate esterne, basate su informazioni attendibili e pertinenti che trasmettano agli *stakeholder* le decisioni e i valori dell'organizzazione. In questo contesto, è fondamentale che il consiglio di amministrazione o il comitato di gestione rischi assuma un ruolo guida nella definizione di questi processi. La definizione dei rischi, e la loro comunicazione nel processo di *Corporate Reporting*, si fonda necessariamente su un'integrazione con i sistemi di pianificazione e controllo chiamati a monitorare anche la rilevanza degli elementi materiali non economico-finanziari ed il loro impatto sulle *performance* d'impresa. In questo senso, le organizzazioni contemporanee sono chiamate ad uno sforzo importante per connettere l'analisi di materialità degli aspetti ESG con gli elementi di natura economica, finanziaria, e patrimoniale d'impresa, presidiando i rischi ad essi associati. È importante evidenziare come tutto ciò consentirà anche una più accurata individuazione e gestione dei *trade-off* presenti in azienda. In conclusione, è opportuno evidenziare come l'effettivo raggiungimento di questi livelli di integrazione dipenderà non solo dalla definizione di tecniche e metodologie in grado di integrare variabili ESG con informazioni di natura economico-finanziaria, ma anche dalla capacità di cooperazione e allineamento dimostrata da persone aventi *background* completamente diversi.

Un approccio olistico e sistemico alla rappresentazione e al presidio dei rischi può senza dubbio contribuire a migliorare la relazione tra l'impresa, investitori (attuali e potenziali) e contesto socio-economico di riferimento. Attraverso percorsi di engagement "ad hoc" ed un dialogo trasparente e continuo, le pratiche e i modelli di *Corporate Reporting* hanno la possibilità di offrire un'importante panoramica sul modo in cui i rischi specifici influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine. Da un punto di vista interno, l'allineamento delle pratiche di gestione dei rischi alla strategia e al modello di business aziendale, consente all'organizzazione di monitorare gli sviluppi del rischio in modo più efficace e tempestivo migliorando la qualità delle informazioni "risk-adjusted" offerte internamente ed esternamente e rinforzando le relazioni e la fiducia con gli *stakeholder* interni ed esterni.

³ EBA *Action plan on sustainable finance*, 2019.

28. Governare, gestire e rendicontare la sostenibilità d'impresa

28.11. Ruolo del Board

28.11. IL RUOLO DEL BOARD

L'Institute of Directors definisce il ruolo del Board come garante della prosperità aziendale, attraverso un corretto bilanciamento tra gli interessi delle parti, ovvero, gli interessi dei vari *stakeholders*¹. Il Board, inteso come il più importante organo di corporate governance, assume un ruolo sia strategico, contribuendo a formulare ed indirizzare le scelte aziendali, sia di legittimazione e garante della relazione tra impresa e ambiente socio-economico in cui questa vive ed opera. In tal senso, il Board assicura una costante corrispondenza tra obiettivi prefissati e azioni intraprese² contribuendo a rafforzare e preservare la reputazione dell'azienda e accrescendone la credibilità ed il valore³.

Sebbene la centralità e al contempo complessità dei compiti attribuiti al Board risulti fondamentale al fine del corretto svolgimento della vita organizzativa e influisca sulle *performance* aziendali, solo recentemente tali aspetti sono diventati oggetto di dibattito del mondo accademico e professionale. Per lungo tempo, anche a causa di evidenti lacune normative, indicazioni circa le funzioni attribuite al consiglio, struttura e composizione, sono state vaghe e incomplete, determinando confusione e l'emergere di prassi operative inadeguate e inefficienti. Tale interesse verso un rinnovato ruolo del Board si evince anche alla luce dell'introduzione e delle successive revisioni della normativa e del codice di autodisciplina e, con riferimento al settore finanziario, della recente attenzione che Banca d'Italia ha dedicato al tema della *corporate governance* delle banche, degli istituti di credito e delle assicurazioni, offrendo indicazioni su numerosi aspetti critici.

Analizzato in quest'ottica, il Board assume un ruolo centrale nel processo di rendicontazione, il quale, si pone come scopo ultimo, quello di sintetizzare gli obiettivi di un'organizzazione in relazione ai diversi *stakeholder*. Tale processo di comunicazione non è, chiaramente, da intendersi come limitato alla valutazione del bilancio e dei principi contabili, al contrario, esso è inteso come quel più ampio ed omnicomprensivo esercizio che caratterizza il Corporate Reporting e che comprende informazioni di natura diversa⁴.

Sebbene tale interpretazione, più olistica, del Corporate Reporting sia ormai largamente condivisa dalle aziende, il suo passaggio dalla teoria alla pratica non è sempre facile, riflettendosi, più chiaramente, nel rapporto tra Board e comunicazione d'impresa. Infatti, nonostante il coinvolgimento del Board, con riferimento alle valutazioni finanziarie veicolate dal Corporate Reporting, risulti ormai una pratica consolidata, il ruolo del Board, in merito all'analisi di informazioni aventi natura diversa da quella finanziaria, appare tuttora poco chiaro. Le cause sono da rinvenirsi nella natura stessa del materiale fornito al Board, il quale è spesso poco integrato e frammentato in molteplici documenti. In tal senso, agevolare un maggior coordinamento tra i documenti e offrire una

¹ <https://www.iod.com/services/information-and-advice/resources-and-factsheets/details/What-is-the-role-of-the-board>.

² <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/04/Value-to-the-Board.pdf>.

³ <https://drcaroladams.net/the-role-of-boards-in-enhancing-the-credibility-of-integrated-reports/>.

⁴ IASB (2017), *Wider corporate reporting: An initial survey of the landscape and implication for the Board*, <https://www.ifrs.org/-/media/feature/meetings/2017/march/iasb/wider-corporate-reporting/-ap28a-wcr.pdf>.

migliore indicazione delle logiche e metodologie attraverso le quali vengono calcolati i principali indicatori di *performance*, sembrano essere precondizioni fondamentali al fine di comprendere e interpretare con maggiore facilità i dati non economico-finanziari. Inoltre, produrre indicazioni di contesto e maggiori informazioni relative all'industria in cui opera l'azienda, sono ulteriori strumenti utili ad offrire al Board una visione più completa del contesto aziendale favorendone un coinvolgimento più consapevole nel processo di Corporate Reporting.

Il ruolo del Board è, senza dubbio, cruciale nel percorso di definizione e finalizzazione dei sistemi e delle pratiche di Corporate Reporting, e soprattutto ne viene evidenziata l'importanza in relazione alla valorizzazione e l'integrazione di tematiche ESG all'interno delle strategie aziendali e dei modelli di business. In particolare, questo ruolo è stato recentemente rivalutato nei processi di definizione della definizione di DNF dove i Board hanno spesso contribuito attivamente alla creazione di programmi sulla Governance della Sostenibilità e all'introduzione di prospettive olistiche ed inclusive sul Corporate Reporting. In tal senso, le riflessioni in corso inerenti la composizione del Board diventano di fondamentale importanza al fine di garantire una corretta ed adeguata esecuzione delle funzioni deputate a questo organo. È proprio nella nomina di esperti tra i membri del Board che taluni vedono la risposta alle sfide operative che oggi caratterizzano la relazione tra il Board ed il Corporate Reporting; una relazione che in futuro sembra richiedere un contributo sempre più concreto da parte dei membri del board che non può evidentemente prescindere dalla concreta presenza di una serie di competenze "ad hoc".

28.12. I MODELLI DI CORPORATE REPORTING

Le organizzazioni contemporanee operano in un contesto economico globalizzato e interconnesso, caratterizzato da evoluzioni tecnologiche rapide e continue, in cui i processi di individuazione delle informazioni rilevanti per gli *stakeholder* e dei *driver* di creazione del valore, richiedono un sistema di Corporate Reporting agile e in grado di rispondere alle esigenze dei nuovi modelli di business emergenti e ai cambiamenti della società. Attraverso una visione ampia, inclusiva e integrata dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione è possibile comprendere e quindi comunicare all'esterno le modalità attraverso cui l'impresa crea valore sostenibile, connettendo e monitorando variabili eterogenee all'interno degli obiettivi strategici aziendali. Tale visione integrata della comunicazione d'impresa vede nell'approccio "Core & More" l'ultima innovazione in ambito di Corporate Reporting¹.

Sviluppato dall'Accountancy Europe, l'approccio Core & More si propone di organizzare i differenti temi e documenti che compongono un sistema di Corporate Reporting secondo un sistema più connesso, logico e strutturato. Un reporting "core" inteso come un "*executive report*" raccoglie le informazioni più rilevanti e materiali rivolgendosi a un

¹ Core&More, *An opportunity for smarter corporate reporting*, Accountancy Europe, Cogito Series, 2017 (AccountancyEurope 2017).

28. Governare, gestire e rendicontare la sostenibilità d'impresa

28.13. Conclusioni

pubblico più ampio dei soli investitori attuali o potenziali, e fornendo una rappresentazione olistica e inclusiva dell'organizzazione. Ulteriori dettagli e informazioni specifiche (more) sono invece offerti attraverso una serie di report "satelliti" quali, ad esempio, il tradizionale Bilancio di natura economico-finanziaria; la relazione di Corporate Governance; i report di Sostenibilità.

Il concetto Core & More si basa su un report completamente digitale in cui le informazioni sono facilmente fruibili attraverso il supporto della tecnologia, che supera il semplice concetto di report on line per diventare, tramite l'utilizzo di hyperlink e *dashboard* personalizzate, un documento "a misura del lettore" costruito secondo le sue esigenze informative. In tal senso, la necessità di evolversi verso sistemi di comunicazione aziendale più sintetici ma al contempo esaustivi e rilevanti, è quanto diffusamente riconosciuto come una delle sfide future del sistema di Corporate Reporting¹. Quest'ultimo si porrà, sempre di più, l'obiettivo di bilanciare la necessità di sintesi, volta alla chiarezza, con il bisogno di un'eshaustività delle informazioni, volta a garantire trasparenza ed il feedback necessario per i diversi *stakeholder* aziendali. Tale obiettivo dovrà, inoltre, tendere al proposito più ampio di creare maggiore interconnessione tra i documenti rilasciati, sintetizzando, ove possibile, i dati più significativi in modo che i principali contenuti vengano rappresentati in modo chiaro e trasparente.

L'approccio Core & More rappresenta un nuovo modello che potenzialmente riesce a soddisfare le esigenze informative di molteplici portatori d'interesse. In tal senso, si riesce a coniugare la richiesta d'informazioni sintetiche degli investitori, con il crescente bisogno di ottenere maggiori dettagli circa le attività condotte dall'azienda stessa superando l'attuale *patchwork* di report tra loro disconnessi e inconsistenti. Va tuttavia evidenziato come l'adozione di questo nuovo modello di Corporate Reporting, dove la natura delle informazioni è calibrata in relazione agli interessi degli *stakeholders*, sarebbe molto più agevole qualora fosse sostenuta da un più profondo lavoro di coordinamento a livello regolamentare². Spesso, l'approccio Core & More si abbina, in pratica, al concetto di Integrated Thinking. Il Core & More non va, pertanto, inteso come in contrasto con l'adozione dell'Integrated Reporting, al contrario, entrambi si pongono il medesimo obiettivo di fornire le informazioni in maniera esaustiva e al contempo sintetica, superando la logica di una rendicontazione per silos. Entrambi i sistemi necessitano, inoltre, di una connettività delle informazioni reale e non fittizia, agevolata anche nel caso del core & more, dalle logiche del "pensiero integrato".

28.13. CONCLUSIONI

La Governance delle aziende contemporanee è chiamata a perseguire il c.d. "Successo

¹ Rapporto sul Futuro della Reportistica, BARC, 2019 (Baier e Tischler 2019).

² Accountancy Europe (2017), *Call for action: Enhance the coordination of non-financial information initiatives and frameworks*, <https://www.accountancyeurope.eu/publications/call-for-action-nfi-frameworks/>.

Sostenibile”. Questo rappresenta l’obiettivo che guida l’azione dell’organo di amministrazione (e quindi, necessariamente, del top management), e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri *stakeholder* rilevanti per la società. Il perseguimento del Successo Sostenibile diventa quindi una “legittima aspettativa” dei mercati e della finanza, oltre che di tutti gli altri *stakeholder*. A tal fine, le imprese attivano un percorso dal Purpose all’impatto in grado di integrare strategia e innovazione nei percorsi di creazione valore. Elementi centrali nel perseguimento del Successo Sostenibile sono: le aspettative degli Investitori, il ruolo del Board, il modello di reporting, la comunicazione delle strategie sostenibili di lungo periodo, l’Outlook, la definizione e la rappresentazione dei rischi e, infine, gli intangibili e le misure alternative di *performance*.



Estratto

Estratto da un prodotto
in vendita su **ShopWKI**,
il negozio online di
Wolters Kluwer Italia

Vai alla scheda →

Wolters Kluwer opera nel mercato dell'editoria
professionale, del software, della formazione
e dei servizi con i marchi: IPSOA, CEDAM,
Altalex, UTET Giuridica, il fisco.

