

Dall'Integrated Reporting all'Integrated Management

Molte aziende avvertono in misura crescente l'esigenza di strumenti di rendicontazione che superino gli aspetti economico-finanziari per includere anche misure relative all'impatto sociale e ambientale. Da qui all'idea di una gestione più integrata degli obiettivi aziendali il passo è breve. *di Livia Piermattei e Fabio Ventoruzzo*



Livia Piermattei e Fabio Ventoruzzo sono Managing Partner di Methodos spa.

NON ESISTE OGGI AZIENDA che non abbia al centro delle proprie riflessioni l'efficienza/efficacia dei propri processi decisionali per ottimizzarne gli approcci (analisi e definizione), i tempi (di decisione e attuazione) e la rendicontazione (interna ed esterna). In parallelo, anche a causa delle conseguenze indotte dalle nuove tecnologie di comunicazione, è aumentata la pressione degli stakeholder sul management: sono sempre di più i soggetti che – consapevoli delle conseguenze prodotte da/sulle attività organizzative – si sentono legittimati a interagire più o meno direttamente per orientarle a proprio vantaggio.

La sfida per le leadership è di identificare nuovi approcci che permettano di migliorare la qualità dei processi decisionali e garantire la “durabilità” della propria licenza di operare, migrando verso pratiche imperniate su una prospettiva allargata degli impatti delle decisioni e delle attività aziendali sia sui diversi stakeholder sia sulla società nel suo insieme.

Assumendo una prospettiva organizzativa, è evidente che il management delle imprese risente di modelli attuativi del ventesimo secolo, oggi messi in discussione da quella discontinuità che ha sostanzialmente modificato la nostra percezione del tempo e dello spazio, e si può affermare che le organizzazioni più gerarchiche, funzionali e separate dal mondo esterno sono ormai inadeguate. Si sviluppano nuovi modelli organizzativi basati su una crescente cultura di rendicontazione e attenzione agli stakeholder; nuovi modelli manageriali che impongono:

- l'assunzione di decisioni conoscendo preventivamente le conseguenze prodotte sui diversi segmenti di stakeholder e sulla società, oltre che sull'organizzazione;
- modelli di controllo della performance che tengano conto di indicatori ESG (*Environmental, Social, Governance*), oltre che di quelli più tradizionali di impatto economico finanziario e patrimoniale, evidenziandone le strette correlazioni.

Inoltre, c'è un'ulteriore evidenza significativa: le

La lenta avanzata dell'One Report

A colloquio con Michael P. Krzus

L'Integrated Reporting sta incontrando oggi una crescente popolarità, anche se la sua penetrazione è per il momento ancora abbastanza lenta. Sono all'incirca 270 nel mondo le aziende che l'hanno introdotto in modo continuativo, ma questo numero – sostiene in questa intervista Michael P. Krzus, consulente, tra i massimi esperti della materia – aumenta costantemente. Va detto che l'idea di un rapporto integrato, che tenga contemporaneamente in considerazione gli aspetti economico-finanziari, ambientali e sociali, non ha alle spalle una vita lunga: è emersa, infatti, nel 2002 da una collaborazione di Krzus (che allora lavorava nella società di revisione contabile Grant Thornton) con Robert Eccles, professore a Harvard, e da allora a oggi ha compiuto molti passi avanti. All'inizio, chiarisce Krzus, l'obiettivo era di migliorare la comunicazione al mercato delle informazioni non-finanziarie, mentre le informazioni sulle performance sociali e ambientali restavano in secondo piano. È da circa tre anni, però, che anche queste hanno acquistato preminenza e oggi l'Integrated Reporting le comprende in modo sistematico. Va detto che in origine molti CEO manifestavano scarso interesse, poiché si ritenevano già sovraccaricati dalle esigenze normali di reporting. Un primo passo avanti, ricorda Krzus, venne compiuto quando emerse un interesse

di Microsoft e di qualche altra grande azienda, così come dell'Associazione americana degli analisti finanziari. Ma le cose hanno preso seriamente a cambiare dal 2008 in poi, dopo la pubblicazione del libro *One Report*, che ha avuto una più che discreta diffusione. Aziende di vari Paesi, come Novo Nordisk e Basf, ma anche imprese brasiliane come Natura Cosmetics e Fibria avevano già avviato autonomamente pratiche di reporting integrato. Dal 2008 si è potuta verificare una progressiva estensione di queste pratiche, in aziende di dimensioni e settori diversi, con gradi differenti di approfondimento e di qualità. Aziende importanti come Philips o United Technologies, ma anche realtà meno conosciute, tutte unite dalla crescente percezione della nuova complessità della gestione d'impresa nel contesto attuale. La realizzazione di un rapporto integrato, sottolinea Krzus, non origina sempre da una decisione esplicita. Le imprese si trovano sempre più spesso a prendere decisioni d'investimento per far fronte a problemi ambientali, come ad esempio l'abbattimento della CO₂, con un rilevante impatto sia sui prodotti e sul modo di fabbricarli, sia sul conto economico. Da qui un processo che tende a descrivere le performance ambientali in modo più integrato con quelle economico-finanziarie in quello che viene ormai comunemente

chiamato Integrated Reporting, o anche One Report. E, tipicamente, quando un'azienda prende a realizzare questo tipo di rapporto, tende a concepire un modo diverso di gestire il business, in coerenza non solo con gli obiettivi economico-finanziari, ma anche con quelli di diversa natura. In un certo senso, l'Integrated Reporting agisce da driver per un nuovo modo di gestire l'azienda. Perché questo accada, naturalmente, occorre che il CEO lavori in stretto accordo con il CFO, ma anche con il responsabile della sostenibilità aziendale, una figura che sta prendendo il nome di Chief Sustainability Officer, o CSR Officer. E, a loro volta, questi manager devono sviluppare un serio coordinamento con altre funzioni, come le operations e il marketing. È un processo evolutivo che finisce col coinvolgere tutte le funzioni, ma anche il board. Le pratiche di Integrated Reporting riguardano però, allo stato attuale, quasi esclusivamente delle grandi aziende; il problema è arrivare a interessare anche le aziende di minore dimensione. E questo è uno degli obiettivi più importanti dell'Integrated Report Committee, che si rende ben conto che per fare questo è indispensabile introdurre criteri di semplificazione che consentano anche alle imprese minori di realizzare un rapporto integrato.

aziende che prendono in considerazione indicatori ESG, nelle loro decisioni strategiche e operative sono ben gestite e sono, dunque, organizzazioni in cui vale la pena di investire.

Bloomberg – che recentemente ha integrato indicatori ESG nel panel di indicatori finanziari tradizionali – ha evidenziato che «le aziende che prendono in considerazione i fattori ESG sono lungimiranti e ben gestite, e sono quindi realtà che gli investitori dovrebbero tenere presente». La consapevolezza di ciò spinge alcune aziende leader nell'innovazione ad adottare processi di Reporting Integrato (che evidenzia le correlazioni tra rendicontazione finanziaria e di sostenibilità) per sviluppare nel management un nuovo modo di alimentare le proprie decisioni di investimenti e di allocazione delle risorse.

Il percorso verso il Reporting Integrato coincide, tuttavia, con un più ampio e profondo percorso di cambiamento della cultura organizzativa: l'innovazione non sta tanto nell'integrazione e lettura incrociata retrospettiva dei risultati finanziari e non finanziari,

ma nell'allineamento di approcci manageriali interni all'azienda secondo quello che, vogliamo qui definire Management Integrato.

È il Management Integrato (di cui il Reporting Integrato è il primo passo o la principale conseguenza) la vera sfida verso l'innovazione per le aziende nel 21° secolo. Un nuovo modello manageriale che molti paragonano, per potenzialità di innovazione, all'introduzione del ROI: un modello che consente di migliorare la comprensione di "come" l'impresa è gestita, sviluppare la capacità di individuare rischi e cogliere opportunità, e accresce la rendicontazione verso tutti gli stakeholder.

Per Management Integrato si intende un processo di gestione dell'organizzazione che, nel definire le strategie, tiene conto, oltre che di variabili economico-finanziarie, anche di quelle sociali, ambientali, di governance. Management e Reporting Integrato sono due facce della stessa medaglia. L'una è la causa o la conseguenza dell'altra ed entrambe si alimentano reciprocamente, consentendo all'organizzazione di



PER SAPERNE DI PIU'

giungere più pronta alla vera sfida di management del 21° secolo: un nuovo modello manageriale che si basi sul valore condiviso (Porter) prodotto dall'organizzazione per sé stessa e per la società in cui opera.

Il Reporting Integrato

Il reporting integrato – conosciuto anche come One Report – è una pratica manageriale che prevede l'integrazione, in un unico processo, della rendicontazione finanziaria (obbligatoria) con i report (volontari) di sostenibilità. L'obiettivo è dimostrare la relazione tra performance finanziaria e non-finanziaria e come questa interdipendenza possa creare (o distruggere) il valore generato da un'azienda per gli stakeholder (azionisti inclusi).

Già il King Report on Governance for South Africa (2009), tra i più autorevoli documenti di analisi sulla corporate governance a livello globale, evidenziava come «il Reporting Integrato è una rappresentazione olistica e integrata della performance aziendale sia in termini finanziari che di sostenibilità». Prospettiva poi condivisa a livello globale anche dall'International Integrated Reporting Committee (IIRC), l'organizzazione ombrello costituita (2010) per «creare una cornice globalmente accettata per rendicontare l'organizzazione: una cornice che metta insieme reporting finanziario, ambientale, sociale e di governance in un formato chiaro, conciso, coerente e comparabile – in breve un formato integrato. L'intenzione è di contribuire allo sviluppo di un'informazione più comprensibile e più inclusiva che rendiconti il comportamento totale, retrospettivo e prospettico, di una organizzazione, così da soddisfare le necessità dettate dall'emergere di un modello economico più sostenibile e più globale».

In tutto il mondo sta crescendo il numero di pubblicazioni, articoli, libri e seminari sul tema: nel novembre del 2010, per esempio, a seguito di un workshop svolto presso la Harvard Business School il primo e-book completamente gratuito mai realizzato dalla prestigiosa scuola di management è stato interamente dedicato a questo tema.

L'evoluzione del Reporting Integrato. La (relativamente) recente presa di consapevolezza a livello globale dell'importanza del processo di Reporting Integrato non deve trarre in inganno sulla sua effettiva applicazione da parte delle aziende che, invece, è pratica in fase di consolidamento da almeno da 3/4 anni. Già nel 2002 l'azienda danese Novozymes fu pioniera nel Reporting Integrato, seguita nel 2004 da Novo Nordisk. È dal 2008 che la pratica si consolida a livello globale: negli Stati Uniti, la United Technologies Corporation (UTC), seguita nel 2009 dall'Ame-

rican Electric Power (AEP) e da Southwest Airlines. Nel Vecchio Continente tra le prime aziende, invece, si segnalano AXA (Francia), BASF (Germania), Novartis (Svizzera), Van Gansewinkel Group (Olanda) e Philips (Olanda).

In Italia tra le grandi imprese quest'anno Eni per la prima volta ha realizzato un reporting integrato mentre Monnalisa, una media impresa toscana lo fa già da qualche anno e, a livello di pubblica amministrazione, anche il Comune di Reggio Emilia. Secondo le stime fornite da Global Reporting Initiative, saranno circa 270 le aziende nel mondo che, arriveranno nel 2011 al Reporting Integrato. Ma non solo per esigenze di mercato; anche alcune proposte regolatorie vanno infatti in questa direzione.

In Sud Africa, ad esempio, tutte le aziende quotate, già da marzo 2010 devono avviare il Reporting Integrato o, se altrimenti, spiegarne le motivazioni. In Francia, invece, la legislazione Grenelle II prevede l'obbligatorietà dal 2012 per tutte le aziende, quotate e non-quotate, pubbliche e private, con più di 500 dipendenti di una rendicontazione ESG e la Commissione Europea sta pianificando di rendere la rendicontazione ESG obbligatoria nei prossimi anni per diverse tipologie di aziende.

I benefici del Reporting Integrato. I motivi che spingono all'adozione del Reporting Integrato non sono connotati esclusivamente all'attenzione dell'azienda verso gli indicatori ESG e alle politiche di sostenibilità. Il Reporting Integrato è considerato, prima di tutto, un nuovo approccio per comunicare in maniera costante agli stakeholder il modo in cui si intendono raggiungere gli obiettivi (e non solo i risultati ottenuti).

I benefici interni all'azienda risiedono principalmente nella migliore comprensione della performance di lungo periodo e delle strette relazioni esistenti tra indicatori finanziari e non finanziari che consente una migliore allocazione delle risorse e l'ottimizzazione dei processi decisionali. Dal punto di vista degli impatti sugli stakeholder, quelli di breve periodo saranno soprattutto legati a un maggiore coinvolgimento in particolare di dipendenti e clienti e nel medio periodo sarà possibile rispondere in modo più efficace alle aspettative degli investitori attenti anche agli indicatori ESG. Esiste inoltre una terza tipologia di benefici, per permettere di gestire il rischio regolatorio preparandosi preventivamente ai nuovi standard sulla rendicontazione che si stanno disegnando a livello globale e, auspicabilmente, partecipare alla definizione di queste nuove cornici di riferimento. Va anche sottolineata l'importanza del Reporting Integrato nel ricostruire

Robert G. Eccles e Michael P. Krzus, **One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy**, Wiley, 2010.

Robert G. Eccles, Beiting Cheng e Daniela Saltzman, **The Landscape of Integrated Reporting: Reflections and Next Steps**, Harvard Business School Press, 2010 (vedi anche il saggio di Livia Piermattei).

Robert G. Eccles e Kyle Armbruster, **Two Disruptive Ideas Combined: Integrated Reporting in the Cloud**, in "IESE Insight", n. 8, 2011.

Gary Hamel, **The Future of Management**, Harvard Business School Press, 2007.

Michael Porter, **"Creare valore condiviso"**, Harvard Business Review Italia, gennaio-febbraio 2011.

Institute of Directors in Southern Africa, **King Report III on Corporate Governance for South Africa**, 2009.

Toni Muzi Falconi, http://www.ferpi.it/ferpi/novita/notizie_ferpi/notizie_ferpi/organizzazioni-allinsegna-del-dialogo/notizia_ferpi/42915/11.

la fiducia degli stakeholder verso il mondo del business: la “narrativa d’impresa”, oggi possibile con il Reporting Integrato, migliora la credibilità dell’azienda come fonte di informazione (finanziaria e non-finanziaria). Oggi più che mai si avverte la richiesta di nuovi modelli di leadership che allineino la ricerca del profitto alle istanze sociali: l’adozione di canali di comunicazione e rendicontazione multi-canale alimenta una nuova relazione tra azienda e stakeholder.

L’obiettivo finale è di arrivare a una narrativa organizzativa aggiornata, accessibile su internet, continua, di semplice lettura, con dati facili da elaborare e da utilizzare, differenziati in base a diversi segmenti di stakeholder, che dia una immagine completa, generale ma anche dettagliata, in base alle diverse modalità di fruizione, dell’impatto dell’organizzazione sugli stakeholder e la società allargata.

Le sfide principali sono legate principalmente alla necessità di un forte coinvolgimento da parte dei CEO e di accelerare i tempi della raccolta degli indicatori ESG così da renderli compatibili con la rendicontazione finanziaria, nonché la qualità dei dati ESG così da renderli altrettanto robusti e verificabili quanto quelli economico-finanziari.

Verso la cultura del Management Integrato

Il processo descritto, se compiuto, è più di un semplice, anche se profondamente trasformativo, processo di innovazione. Può portare all’innovazione nei principi e nel processo di gestione, che, come descritto da Gary Hamel nel suo libro *Il futuro del management* può, più di qualsiasi altra forma di innovazione «cambiare il modo in cui i manager fanno quello che fanno, e lo fa in modo da aumentare le performance organizzative».

Il Reporting Integrato ha tutte le caratteristiche di un’innovazione di gestione che potrebbe portare a un vantaggio sia per le aziende che la adottano sia per la comunità allargata. È un’innovazione «basata su un nuovo principio di gestione che sfida alcune ortodossie di lunga data; è sistemica, comprende una vasta gamma di processi e metodi; e/o è parte di un programma continuativo di innovazioni a raffica che nel tempo mette a segno il progresso». Il caso di DuPont (citato da Hamel nel suo libro) è un buon esempio. DuPont ha basato il suo successo nel 20° secolo sullo sviluppo di nuovi modi di controllare le performance nelle sue diverse divisioni e

di nuove tecniche di budget con l’introduzione del ROI: innovazioni di gestione radicali per poter aumentare la performance organizzativa.

Le aziende del 21° secolo dovranno misurare non più solo il ROI ma il Valore Condiviso per sé e per la comunità in cui operano. Per far questo è necessario costruire un nuovo modello organizzativo che favorisce l’integrazione manageriale tra funzioni interne per migliorare la qualità dei processi decisionali e il “racconto” delle organizzazioni verso gli stakeholder. In questa prospettiva il Management Integrato è una straordinaria leva di cambiamento culturale che richiede una profonda trasformazione nel modo di “fare impresa” e va a incidere su tutte le diverse funzioni aziendali sviluppando un nuovo modo di impostare strategie e raggiungere gli obiettivi fissati, sviluppando una costante collaborazione inter-funzionale e una cultura della rendicontazione trasversale.

Il Management Integrato può generare nuovi modi di impostare il design, la produzione e le operations, il marketing e la vendita, gli approvvigionamenti, l’analisi di rischio, le due diligence. Nella prospettiva del Management Integrato tutte queste funzioni imparano a tenere conto, oltre che delle conseguenze economico finanziarie, anche di quelle ambientali e sociali. Questa prospettiva impatta anche sulle funzioni di staff a partire dall’amministrazione e finanza per giungere ad HR, comunicazione, legal, ecc.

L’obiettivo è ampliare le prospettive del management, estendere la sua capacità di cogliere e misurare rischi e opportunità che gli si presentano, migliorare le sue decisioni di allocazione delle risorse. La qualità dei processi decisionali può essere preservata grazie all’allineamento costante del management sugli impatti (finanziari e non-finanziari) prodotti dall’operatività dell’azienda e alla continua condivisione e presa di consapevolezza delle aspettative economiche, sociali e ambientali degli stakeholder.

In questo modo l’organizzazione diventa un Giano bifronte: da una parte il ciclo “hard” della tradizionale produzione e della creazione di valore per azionisti; dall’altra parte il ciclo “soft” di rendicontazione e della narrazione del valore d’impresa agli stakeholder. Il tutto reso possibile da una forte *sponsorship* da parte dei vertici dell’azienda a testimoniare l’attenzione agli stakeholder e alla generazione di valore condiviso come tema di governance prima ancora che come competenza di management. ▣

LIMITAZIONI D'USO DELLE RISTAMPE DI HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA

La ristampa degli articoli della Harvard Business Review Italia, sia in versione cartacea, sia in versione digitale, è concessa per uso esclusivo del Committente, che potrà utilizzare tali copie solo nel numero effettivamente acquistato. È proibita la riproduzione delle suddette ristampe in numero in eccedente le copie oggetto della licenza. È inoltre severamente vietata la diffusione dei contenuti (originali, copie, riproduzioni, registrazioni, fissazioni) di Harvard Business Review Italia in qualsiasi forma, meccanica o telematica, attraverso stampa, radio, televisione, Internet, Intranet, posta elettronica o con qualunque altro mezzo anche se non espressamente indicato nel presente elenco. La riproduzione e la diffusione non autorizzate saranno considerate violazioni della Legge 633 del 22.4.1941 e saranno perseguire a norma della Legge 248 del 16 agosto 2000 (Disposizioni a tutela del diritto d'autore).