

OSSERVATORIO ESG

di Andrea Gasperini
Responsabile Area Sostenibilità

19 Settembre 2017 / 42

andrea.gasperini@aiaf.it



Standard setter per l'analisi finanziaria

MARY ADAMS: TRE GRANDI IDEE ALLA BASE DELL'INTEGRATED THINKING E REPORTING

Mary Adams, esperta sui temi del capitale intangibile, strategia e reporting integrato, promotrice della community [Smarter Companies](#), ha presentato in un recente paper intitolato "[The Three Big Ideas behind Integrated Thinking and Reporting](#)" le tre prospettive finanziaria, IC/interna ed ESG/esterna focalizzate sulla sostenibilità che di seguito vengono sinteticamente presentate.

Le aziende oggi sono soggette spesso a pressioni in conflitto da parte dei loro azionisti, degli stakeholder e dei loro rispettivi CdA. Da un lato, vi è l'obbligo di promuovere l'innovazione, le performance e la creazione del valore ma d'altra parte sono anche ritenute responsabili per gli impatti sulla società e sull'ambiente. Utilizzando i tradizionali sistemi di reporting e di misurazione è quasi impossibile sanare questi conflitti e si rende quindi necessario il ricorso ad un nuovo modello di reporting "integrato".

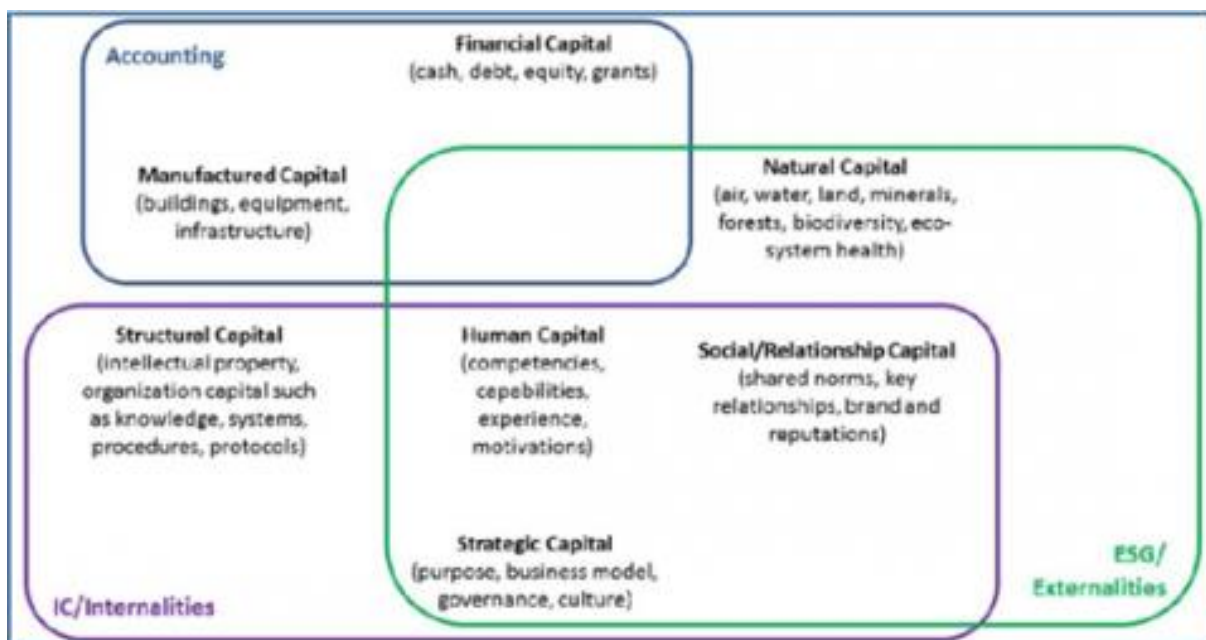
Un modello di reporting integrato presenta una visione olistica dell'ecosistema in cui opera un'azienda e crea valore ed esamina come vengono utilizzate tutte le dimensioni di capitale (tangibile, intangibile e naturale) per creare valore e profitto nel breve,

medio e lungo termine. Tre sono le idee fondamentali relative al capitale, al valore e la sostenibilità che sono alla base di questa definizione.

Dimensioni multiple del capitale

La prima grande idea è che un'azienda ha bisogno di diverse forme di capitale per creare valore e di seguito vengono indicate le principali dimensioni di capitale incluse in un modello integrato di reporting:

- *Finanziario* - denaro, debito, equity, contributi
- *Manifatturiero* - edifici, attrezzature, infrastrutture
- *Proprietà intellettuale* - intellectual property, capitale organizzativo come la conoscenza, i dati, i sistemi, le procedure ed i protocolli
- *Competenze umane* - capacità, esperienza, motivazioni umane
- *Sociale / Relazione* - norme condivise, relazioni chiave, brand e reputazione



- *Naturale* - aria, acqua, terra, minerali, foreste, biodiversità, salute dell'ecosistema
- *Strategico* - scopo, modello di business, governance, cultura

Tavola 1: Il Framework multi-capitale

Il tradizionale framework finanziario è basato sulla contabilità e include gli asset tangibili che sono di proprietà dell'azienda e sono identificabili, nonché una minima quantità di assets riferiti al capitale intellettuale. Il modello del capitale intangibile (come il modello finanziario) è visto principalmente dall'interno verso l'esterno ed include tutte quelle risorse a lungo termine che sono escluse dal modello finanziario. Questa categoria di asset è cresciuta notevolmente in quanto la digitalizzazione ha facilitato l'inclusione in capitale di conoscenza di molte altre tipologie di capitale. La terza serie di frameworks sono quelli che rientrano nell'ambito della sostenibilità ed includono la Corporate Social Responsibility (CSR) i fattori Environmental, Social and Governance (ESG) e Triple Bottom Line.

Dimensioni multiple del valore

La seconda grande idea è che un'azienda crea più forme di valore. Il valore creato può assumere sia forme monetarie sia non monetarie ed in linea di massima, esistono tre tipi di flussi di valore che vengono considerati in un modello integrato:

- **Corporate Value** – Le aziende generano valore risolvendo i problemi dei loro clienti attraverso l'utilizzo di un modello di business che genera un ritorno. Quanto maggiore e più affidabile è questo rendimento e tanto maggiore è il valore del business che dipende non solo dalle performance e dai profitti a breve termine ma dipende anche dalla capacità dell'azienda di generare performance e profitti nel lungo termine. La misura finale del valore aziendale è ancora finanziaria tuttavia è spesso impossibile creare valore finanziario senza creare anche il valore per gli stakeholder e l'ambiente.
- **Stakeholder Value** - Include i benefici finanziari e non finanziari che gli stakeholder conseguono dalla loro interazione con un'azienda che risolve i loro problemi in una modalità per loro ottimale. Questo vale sia per i clienti ma anche per i dipendenti, i partner e le comunità. Il valore per gli stakeholder può essere rappresentato semplicemente da una operazione finanziaria: pagamento ai dipendenti / fornitori o consegna di un prodotto / servizio ai clienti. Ma spesso è più complesso, ed include forme di valore come la soddisfazione personale, la qualità delle relazioni o il rispetto dei valori condivisi. Nell'attuale mondo sempre più trasparente e connesso, gli aspetti qualitativi della creazione di valore non possono essere quindi ignorati.
- **Environmental Value** - Include le esternalità positive e negative imputabili alle azioni dell'organizzazione. Nell'era industriale le aziende non consideravano generalmente di essere responsabili per l'ambiente. Tale visione sta ora cambiando e negli ultimi decenni sono aumentati gli sforzi globali per educare, guidare il cambiamento e ritenere le aziende responsabili del loro impatto sull'ambiente. Generare valore per l'ambiente implica l'utilizzo e / o la conservazione di risorse naturali quali acqua, energia, aria,

terra e altri elementi del nostro ambiente fisico. L'attenzione delle aziende sui diversi drivers del valore ambientale può essere su quelli negativi (riduzione dei rischi) e su quelli positivi (driver dell'innovazione, realizzazione di scopi o miglioramento della reputazione).

Multiple visioni della sostenibilità

La terza grande idea è l'ampia visione della sostenibilità sottesa al modello integrato. Oggi, la connotazione del termine sostenibilità si riferisce solitamente alla sostenibilità esterna del pianeta e delle comunità. Il modello integrato amplia tale prospettiva ed include nella sostenibilità un insieme completo di risorse interne ed esterne.

Il framework proposto dall'International Integrated Reporting Council (IIRC) unisce le forme multiple di valore, le diverse dimensioni di capitale ed i tempi necessari per assicurare la sostenibilità dell'intero ecosistema in cui opera una azienda. È una grande rappresentazione della creazione di valore sostenibile. Ciò dimostra che un'azienda ha accesso a una serie di dimensioni di capitale in input le utilizza nel suo business model e garantisce la conservazione di questi capitali per un uso futuro.

Questa prospettiva evidenzia l'azione di equilibrio che i manager devono affrontare per creare profitti e valore per gli azionisti nel breve termine i manager devono contestualmente creare valore per i clienti, i dipendenti e gli stakeholder. Ma per rendere sostenibile questa creazione multipla di valori, il valore a breve termine non dovrebbe diminuire e dovrebbe almeno mantenere o addirittura aumentare il valore dei capitali per il futuro.

Un semplice esempio interno è la decisione di licenziare i dipendenti che comporta una riduzione immediata dei costi operativi (aumentando il capitale finanziario). Ma può anche distruggere la capacità dell'azienda di creare valore domani (diminuzione del capitale umano e potenziale futuro capitale finanziario).

Un semplice esempio esterno è invece l'emissione di prodotti chimici dannosi nell'aria che circonda un impianto. Non comporta finanziariamente un costo per l'azienda nel breve termine (a meno che non sia stata inflitta una sanzione), ma è causa di un pericolo per le persone, crea un danno per il supporto della comunità e / o la reputazione.