

## L'azienda sostenibile

Trend, strumenti e case study

a cura di Marco Fasan e Stefano Bianchi

# Il punto di vista di Paul Druckman sul ruolo dell'IIRC e il futuro del corporate reporting\*

Marco Mongiello

(Surrey Business School, UK)

Dato il numero crescente di aziende in tutto il mondo che stanno adottando il report integrato <IR> abbiamo chiesto a Paul Druckman, CEO dell'International Integrated Reporting Council (IIRC) fino al 2016, il suo punto di vista sui principi base dell'International IR Framework e quali saranno le sfide future nel corporate reporting.

**MM** L'approccio basato su standard può creare delle difficoltà nella comparabilità dei report integrati su base globale?

**PD** Guardiamo agli IFRS, come è possibile considerare più di tremila pagine degli standard come principi?

Credo che sia necessario ridefinire il termine 'principio'. Con l'<IR> stiamo discutendo un quadro applicativo più ampio rispetto al mero approccio basato sui principi stessi, perciò 'concetti' piuttosto che 'metodi'. Quando si prepara un Integrated Report, i dati e le informazioni su cui esso si basa devono essere comparabili, ma il modo in cui si articola la propria strategia non deve essere confrontabile.

Sia quando vengono pubblicati i dati relativi ai gas serra (*greenhouses gases*) oppure al fatturato, questi dati devono essere definiti e standardizzati. Quando li si utilizza in un Integrated Report perché è necessario evidenziare la loro definizione? Intendo dire che quando viene descritta la strategia ed il suo legame con i Key Performance Indicators (KPI), questi devono essere determinati ed utilizzati come standard condivisi. Infatti l'utilizzo che ne viene fatto dipende da ciò che l'entità considera significativo per i propri stakeholders: ad esempio, sebbene tutti noi consideriamo il profitto come un key driver dell'azienda, l'interrogativo alla base dell'<IR> è individuare l'obiettivo finale dell'attività aziendale ed indubbiamente considerare come unico KPI il profitto potrebbe essere non sufficiente.

\* È qui riportato un compendio (tradotto dall'inglese di Alex Zanin) di due interviste originariamente pubblicate su *RSM Reporting* nell'aprile del 2015 e del 2016.

Nel Framework internazionale dell'<IR> suggeriamo un metodo, indicando sei pilastri (Capitals) ed il loro contenuto alla base dell'entità aziendale, ma non li imponiamo come obbligatori. Infatti, ci sono molte società che non usano questi sei pilastri, ma ne utilizzano di differenti.

Ad esempio, il Sustainability Report 2013 della Prudential Financial Inc. (gruppo USA operante nei servizi finanziari) cita invece solo quattro pilastri indispensabili, poiché sono gli unici elementi che loro ritengono fondamentali. Un altro esempio è la Mitsubishi Corp. che nel suo Integrated Report del 2014 indica cinque capitali come elementi chiave, considerando come unico capitale quello sociale ed umano. Altri ad esempio non considerano il capitale manifatturiero perché lo considerano già parte di quello finanziario, comunque il nostro intento è di non focalizzarci su uno specifico format.

MM Possiamo immaginare che la comparabilità tra i vari report integrati migliorerà in futuro una volta che sarà maggiormente applicato l'Integrated Reporting?

PD Questa riflessione è corretta. <IR> significa innovazione. Anche se non essere in grado di definire quale sia il perfetto report integrato so che esso deve essere in grado di rappresentare come l'azienda crei valore. Come si crea un modello per questo obiettivo? Dovremmo forse utilizzare la stessa struttura per aziende differenti al fine di raccontare la loro storia? Non necessariamente! La comparabilità tra report integrati sarà garantita quando i dati e le informazioni sui quali sono stati preparati saranno affidabili e standardizzati.

MM A volte per le aziende il profitto o l'EBITDA non rappresentano l'obiettivo, bensì un mezzo strumentale per raggiungere altri obiettivi. A mio giudizio l'<IR> è in grado di dare a queste organizzazioni una modalità per esprimere tale gerarchia di valori ed obiettivi. Il rischio potrebbe essere che le aziende utilizzino l'Integrated reporting solo come un mero strumento di comunicazione senza contenuti reali.

PD Non sono d'accordo. In passato, quando noi creammo questo framework ci fu un ampio dibattito su quale dovesse essere il target dell'<IR>. Con il concetto predominante dell'*Integrated Report* sulla creazione di valore, è stato deciso che l'audience dovesse essere soprattutto di stakeholders finanziari; rispondere ai loro bisogni informativi è il filtro attraverso il quale l'<IR> dovrebbe essere redatto. Ciò non significa che gli altri stakeholders non siano fra gli utilizzatori, bensì che il focus su cui sono concentrati i redattori di <IR>, dovrebbe necessariamente essere ciò in cui sono interessati gli investitori, le banche e chiunque altro stia investendo nel business.

Il vero salto in avanti è riconoscere che ogni azienda ha una sua Corporate Social Responsibility (CSR), come una 'licenza ad operare'. Quello che stiamo cercando con l'<IR> è spiegare cosa l'azienda stia facendo per creare valore e come parte di questo derivi dalla Corporate Social Responsibility. Ad esempio la ITC (Indian Tobacco Company) ha lanciato nel 2000 la e-Choupal Initiative quando il CEO ha valutato che il modello di business non fosse più sostenibile, perciò ha deciso con la e-Choupal Initiative di individuare i villaggi con più povertà e fornire loro i computer grazie ai quali sarebbero stati in grado di utilizzare le previsioni meteorologiche, inoltre ha scelto di investire nelle dighe per poter gestire l'acqua per le piccole comunità gestite da comitati locali, i quali avrebbero creato e gestito le stesse infrastrutture. Ciò ha significato avere una fonte più sostenibile di tabacco per ITC, per questo ITC ha investito significative risorse finanziarie che hanno però generato profitti significativi.

Questo è un ottimo esempio di *Corporate Social Responsibility* non solo limitato al suo impatto filantropico ed è uno degli elementi che dovrebbe essere comunicato dal report integrato.

Un altro esempio è fornito dall'Integrated Report 2013 di SAP, dove la società ha illustrato le motivazioni alla base dei suoi investimenti in training e sviluppo personale dei suoi dipendenti. La società ha dimostrato che tanto più a lungo il suo personale rimane come consulente nei team di lavoro, tanto più saranno efficienti generando maggiore soddisfazione nel cliente e maggiori ricavi per SAP. Anche questo è un esempio di cosa sia la *Corporate Social Responsibility* che stiamo cercando negli <IR>.

Un ulteriore esempio è il progetto *PepsiCo with water*. Perché PepsiCo investe in acqua pulita, conservazione dell'acqua, distribuzione, purificazione ed igiene a favore delle comunità più povere in Cina, India, Brasile, Mali, Colombia, ad altri paesi dell'America latina? La risposta è che un'azienda non può limitarsi a meri obiettivi economici ma deve anche contribuire alle comunità dove vivono i suoi consumatori. Il primo obiettivo non potrà prevaricare gli altri ma dovranno convivere. Sebbene il sistema capitalista non sia perfetto, non riesco ad immaginarne uno migliore. Pur in presenza di un mercato dei capitali, dobbiamo integrare il concetto di successo sostenibile con la responsabilità verso il sistema da parte delle aziende. L'<IR> non viene prodotto solo per trattare la responsabilità delle aziende ma anche come le aziende gestiscono il proprio business e perciò non focalizzandosi solo sulla Corporate Social Responsibility.

MM Come può l'<IR> integrare tutti questi obiettivi?

PD Il concetto centrale è la correlazione. Se non riesci a connettere quello che stai facendo alla creazione di valore, allora non mi aspetto

di trovare tale informazione all'interno dell' <IR>. Ad esempio per una società nel settore finanziario ridurre le proprie emissioni gassose non è un obiettivo così centrale nella sua *value creation* e perciò non dovrebbe essere incluso nel suo report integrato.

MM Questo ci riporta alla domanda sulla materialità.

PD Materialità è un interessante termine: per me materiale significa ciò che ha importanza per il business e non materiale tutto quello che sarebbe solo propaganda se riportato all'interno del report integrato. Se l'obiettivo di ridurre le emissioni gassose non viene discusso nel Consiglio di Amministrazione, allora probabilmente non è materiale per il business.

MM Quali input a questa discussione possiamo trarre dal Balanced Scorecard?

PD Kaplan disse che una delle sue più grandi delusioni nell'utilizzo delle Balanced Scorecard è che non siano state sufficientemente articolate all'esterno delle organizzazioni aziendali. Una eccezione è rappresentata dalla PepsiCo, dove la CEO Indra Nooy ha adottato il concetto di 'future-proofing your company' sviluppando gli obiettivi aziendali in 'performance with purpose', che rispecchiano l'approccio del Balanced Scorecard. Questo è un esempio dell'evoluzione a cui originariamente Kaplan aveva pensato per la sua Balanced Scorecard. La dimostrazione di tale approccio mi venne quando cedetti la mia azienda per un significativo ammontare sebbene nell'attivo patrimoniale il totale attivo non fosse più di un milione di sterline, pensai "stanno pagando X multipli di profitto o EBITDA, ma perché non esprimono in maniera più articolata l'*enterprise value* invece che ragionare per multipli? Ecco questo è ciò che dovrebbe esprimere l' <IR>.

MM Ritieni che l' <IR> diventerà parte del bilancio di esercizio?

PD No, penso che il vero bilancio d'esercizio debba essere il report integrato con i suoi diversi moduli. I prospetti di bilancio ed il resto delle informative richieste dagli IFRS dovranno essere moduli del report integrato. Le aziende che prepareranno report integrati di qualità ridurranno le pagine del bilancio di esercizio, d'altro canto non si può avere un report integrato senza delle informazioni finanziarie oppure senza la sezione relativa alla sostenibilità oppure senza una reale comprensione del proprio brand.

Quello che vuoi sapere, se sei un investitore o un manager, è come le principali risorse delle aziende siano gestite, ma spesso tali risorse non sono espresse nel bilancio.

Per esempio, secondo una delle maggiori società di consulenza, in Coca-Cola il 48% del valore del business è rappresentato dal brand

che non è rappresentato in bilancio. Lo stesso vale per l'Intellectual Property (IP), ad esempio l'ex CFO di Microsoft affermava che il 98% del valore dell'azienda non era rappresentato in bilancio ed ha cambiato lavoro perché pensava che stesse sprecando il proprio tempo. Il bilancio è importante, ma il suo obiettivo non è la valutazione dell'azienda perché ad esempio non riesce ad evidenziare il brand oppure l'IP. Non è corretto cercare di ottenere informazioni da un sistema che non è stato progettato per questo obiettivo.

MM Ha espresso il concetto che l'<IR> debba essere *market-led*, cosa significa?

PD Quando i manager realizzeranno che l'<IR> è uno strumento manageriale, allora sarà *market-led*. Nel Regno Unito, i piani strategici sono coerenti con i report integrati e penso che presto vedremo report integrati di qualità, perché alcuni piani strategici sono già dei report integrati. Anzi, in due o tre anni vedremo a che cosa somiglieranno i report strategici. Sarà possibile differenziare un piano strategico dall'altro? L'esperienza degli USA con il form 10-K non è incoraggiante: ci sono molti requisiti da rispettare in merito alla strategia, ma il risultato è un *boiler-plate* o copia-ed-incolla. Nel passato ho estratto i piani strategici di 5 aziende operanti in settori diversi e li ho forniti ad un collega chiedendo di collegare il piano strategico alla società e non è stato possibile, perché questi piani strategici (*strategic reports*) hanno più l'obiettivo della compliance che di fornire informazione. Esiste dunque il rischio che i regulators siano troppo coinvolti e che l'<IR> diventi un esercizio di compliance, questo solo fino al momento in cui i manager non realizzeranno che esso può essere utilizzato come uno strumento manageriale.

MM In un certo senso, questa reazione è simile a quella che molti di noi hanno quando leggono i principi contabili inclusi nelle note dei bilanci.

PD Sì, è corretto; perché indicare i principi contabili quando sono di fatto tutti uguali? Le aziende dovrebbero fare un link agli IFRS ed evitare di copiarli. L'<IR> invece dovrebbero essere il tessuto connettivo tra la governance aziendale e la *stewardship*. Seguendo la scuola anglosassone, molti paesi, tra cui l'Olanda, Sud-Africa, Giappone e nazioni del Sud-est Asiatico, stanno implementando delle metodologie che implementano questo approccio e l'<IR> dovrebbe essere adottato come 'good practice'. Ciò di cui abbiamo bisogno, sono strumenti normativi ma non obblighi di compliance. Non dimentichiamoci che non stiamo discutendo di standard applicativi ma di come il report descriva come il business crei valore.

Questo è diverso dal concetto di market-led, perché sono gli investitori e le aziende che debbono guidare l'<IR>. In alcuni contesti questo è possibile, in molti altri saranno i governi ad indirizzare l'evoluzione e non necessariamente tramite regolamentazioni.

MM L'<IR> ha ricevuto riconoscimenti in tutto il mondo da parte di diversi fronti: governi, legislatori, standard setter,... Questa è una testimonianza dell'impatto che l'<IR> sta avendo nel mondo dell'economia. Quali sono i principali obiettivi raggiunti che possono meglio descrivere il successo dell'<IR> a partire dal suo primo utilizzo? Quali sono gli obiettivi (se ce ne sono) che avreste desiderato ottenere e che non siete riusciti, o meglio in misura minore, prima del suo passaggio di testimone quale CEO dell'IIRC?

PD Due sono gli obiettivi raggiunti, che descrivono meglio il successo dell'IIRC. In primis, mi riferisco al sostenere ed incrementare i soggetti coinvolti nell'IIRC che include un'ampia diversità di player dei principali mercati di capitale: asset managers, aziende, legislatori ed organizzazione non governative (ONG). Mantenere tutti uniti è stato uno dei più grandi risultati dell'IIRC, infatti prima dell'IIRC molte di queste organizzazioni non raccoglievano e pubblicavano informazioni in modo completo, lo facevano ma in maniera frammentata.

Il secondo elemento di successo è stato creare la consapevolezza, non solo in relazione al report integrato, che esiste un approccio multilaterale a come illustrare la creazione del valore nel breve, nel medio e nel lungo periodo, sia qualcosa di cui noi dell'IIRC dovremmo andare orgogliosi e di cui necessariamente siamo fieri. Questo è evidente in molti articoli ed in molte dichiarazioni da parte di organizzazioni che utilizzano il linguaggio ed i concetti dell'<IR>, inoltre si assiste ad una sempre maggiore diffusione di report integrati, anche se a volte non vengono definiti come report integrati che dà sempre più forza alla sua applicazione.

Ci sono alcuni aspetti in cui avrei voluto che l'IIRC avesse ottenuto dei risultati migliori: per esempio non c'è coesione nelle politiche a sostegno del concetto di sostenibilità, un altro aspetto di riflessione è lo sforzo a cercare di reinventare delle metodologie di corporate reporting, sarebbe più efficace decidere il migliore approccio ed investire in quello in modo da ottenere una maggiore standardizzazione nel corporate reporting nel suo insieme.

Penso che uno dei contributi dell'<IR> sia l'idea di un unico concetto di integrazione evitando la frammentazione. Abbiamo cercato di conglobare tutte le migliori idee presenti evitando di iniziare nuovi progetti, dobbiamo chiederci mettere in competizione le diverse idee o progetti sia davvero utile per l'interesse pubblico.

MM Perché le aziende dovrebbero cercare nuovi modelli di reporting, quando potrebbero semplicemente adottare l'<IR>?

PD In parte, questo è dovuto al top management, infatti molti leader ed organizzazioni non sono disposti ad adottare qualcosa di nuovo, soprattutto in un'area molto regolamentata, a meno che non si abbia il supporto attivo del CEO. È quindi obbligatorio per il *top management* guidare l'innovazione nel processo di reporting e considerare il reporting come uno strumento strategico chiave, che è a sua volta un elemento critico della performance globale.

MM L'IIRC dovrebbe creare più consenso e consapevolezza?

PD La proliferazione di troppe idee è soprattutto nella definizione dei capitali più che sotto il controllo dell'IIRC. Ritengo non soddisfacente la mancata evoluzione nella discussione dei capitali meno discussi, come ad esempio il capitale intellettuale. Si sta lavorando molto nell'ambito del capitale delle risorse naturali e sociali, in quello finanziario, ma avrei desiderato assistere ad una maggiore discussione in relazione agli altri capitali durante il mio mandato.

In relazione al *core manufactured capital*, ovvero il capitale infrastrutturale, non sono a conoscenza di guidance a disposizione degli investitori che possa supportarli. Si è discusso molto di capitale intellettuale (brand ed IP), ma devo ancora vedere l'informativa fornita a tal riguardo se in alcuni casi. Il *World Intellectual Capital Initiative* (WICI) è un framework che funziona, ma non c'è nulla che attiri l'attenzione delle società, infatti il dibattito è costantemente focalizzato sull'aspetto finanziario a discapito degli altri capitali.

MM Come è cambiata negli ultimi cinque anni la consapevolezza dell'importanza di un approccio responsabile al business? In particolare, mi riferisco agli esempi tratti dal database degli <IR>, dove si dimostra come sempre più società stiano aderendo ai valori dell'<IR>.

PD Quello che abbiamo cercato di fare non è tanto elaborare una nuova teoria, ma piuttosto trasmettere l'idea che essa sia già venuta alla luce assicurandosi che questa sia connessa a qualcosa di pragmatico. Ciò si riflette sulle tipologie di società che sono presenti nel nostro database che raccoglie gli <IR> delle società che li preparano; ritengo che essi siano degli innovatori e degli *early adopters*. Gli innovatori sono coloro che stavano già pensando di preparare questa tipologia di report e noi raccogliamo ciò che loro hanno già fatto redigendo una guida per la *best practice*, aiutandoli ad esprimerlo in modo che possa essere coordinato e comprensibile a un pubblico più ampio.

Gli *early adopters* sono le società che erano in grado preparare i loro <IR>, ma solamente dal momento in cui l'<IR> ha fornito il framework, da allora le società hanno adottato l'<IR> nel modo che più

era loro confacente. Ci sono molti esempi come Generali, la World Bank ed EnBW, dove l'applicazione della struttura dell'<IR> ha permesso al business di articolare un messaggio che stavano cercando di trasmettere in maniera più efficace.

Più in generale, ci sono sempre più prove dalla ricerca di una correlazione positiva tra le aziende che redigono l'<IR> ed il loro valore, questo dimostra che l'<IR> è più importante di quanto non possa essere dimostrato dal numero di società che lo adottano.

Personalmente ho discusso a lungo con il nostro Chairman, se la performance dell'IIRC dovesse includere come KPI il numero di <IR> redatti o meno, ma non penso che il numero in sé sia così importante. Piuttosto, quanti Integrated Report possono essere davvero definiti come tali? I KPI possono essere pericolosi nella misura in cui sono in grado di creare comportamenti non corretti, dal momento che è la qualità e non la quantità a creare maggior valore per l'azienda. Inoltre il valore degli esempi nel database IIRC è dato da quei report che espongono realmente l'*IR Thinking* e non da quelli che hanno semplicemente dichiarato di essere compliant.

In altri termini, le società con un più alto punteggio <IR> redigono migliori report -tendendo in considerazione l'intero reporting aziendale e risultano così di maggior valore. L'<IR> non sta creando qualcosa di nuovo, ma permette dunque alle società di incrementare il loro valore sulla base di una maggiore qualità di reporting. Se ci riferiamo ai cambiamenti (*shifts*), i due principali sono relativi all'*'inclusive capital'* (*stewardship code, corporate governance code,...*). Questi cambiamenti stanno avvenendo nei mercati finanziari e l'<IR> non li sta guidando ma contribuisce alla loro realizzazione, rendendo l'<IR> stesso un elemento essenziale di questi movimenti globali.

Personalmente, ho sempre cercato non di creare un nuovo prodotto, bensì di rintracciare qualcosa che sia già accaduto e che penso possa adattarsi a ciò che vogliamo che accada, quindi lo scelgo e lo porto avanti. L'<IR> ha la capacità di guidare le idee, non di crearle.

MM Il suo successore avrà un difficile compito da seguire e sicuramente lo renderai più facile con un passaggio di consegne. Se dovesse riassumere questo passaggio di consegne cosa indicherebbe?

PD ci sono due elementi strutturali che ho realizzato: una struttura con un board più indipendente e di alto profilo e migliorato il sistema di governance; un forte management che è in grado di guidare in avanti l'IIRC. Sebbene io sia il volto dell'IIRC, non ne sono certo l'anima o il cuore. L'idea dei *'three shifts'*, per esempio, non è stata mia, ma del responsabile della strategia. Probabilmente ho avuto il pensiero innovativo ma è stato il management a renderlo possibile.

Questa è l'eredità. Se avessi qualcosa da dire alla persona che sarà nominata [come mio successore], sarebbe quella di mantenere l'IIRC indipendente e rafforzare il team del management.

MM Di tutto il lavoro che i contabili producono, il corporate report ha probabilmente la più ampia diffusione ed il più vasto pubblico. Riflettere sulle forze che determinano le modalità in cui si sviluppano i corporate report e quali creino il contesto in cui legislatori e standard setter operano, è pertanto di grande utilità. In linea con questo pensiero la conversazione con Paul Druckman è allo stesso tempo fonte di umiltà ed ispirazione. Il primo perché ci fa realizzare che i cambiamenti nel pensiero aziendale sono significativi, ed i loro effetti sul reporting aziendale sono solo l'elemento più evidente. Il secondo perché vediamo come i valori e l'energia positivi possano influenzare la nostra professione in un periodo così breve di tempo.

## Bibliografia

- Barth, Mary, et al. (2015). «The Economic Consequences Associated with Integrated Report Quality. Early Evidence from a Mandatory Setting». *Social Science Research Network*.
- Kaplan, Robert; Norton, David (1996). «The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action». *Harvard Business Review*.
- Yeo, Gillian et al. (2014). «Integrated Reporting and Corporate Valuation». The Singapore Accountancy Commission and The Institute of Singapore Chartered Accountants. URL [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/04/Integrated-Reporting-and-corporate-valuation-Media-28-April-2014\\_NTU.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/04/Integrated-Reporting-and-corporate-valuation-Media-28-April-2014_NTU.pdf) (2017-10-05).
- Mitsubishi Integrated Report (2014). «Financial, Business by Groups, Human Resources & Social Initiatives, Corporate Governance and Sustainability».
- Mongiello, Marco (2015/2016) «RSM Reporting». 1-3.
- PepsiCo (2013). «PepsiCo Annual report 2013». 8.
- Prudential Financial Inc.'s Sustainability Report (2013). «The Overall Sustainable Value Creation Model is a Reflection of the International Integrated Reporting Committee's Integrated Reporting Framework». 15.
- Prudential Financial Inc.'s Sustainability Report (2013). «Financial, Intellectual, Human and Social». 11.
- Serafeim, George (2014). «Integrated Reporting and Investor Clientele». *Social Science Research Network*.

