

LA RIVISTA DEI DIRETTORI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI

# INDAF

*magazine*

1 Anno 18 - n. 1  
Gennaio 2021

Trimestrale  
Copia omaggio

Posta Italiana S.p.a. - Spedizione in abbonamento postale - 70% Roma AUT.C./RM/26/2004



**STORMS ARE  
NOT FOREVER**

© copBstWei

ISSN 2281-468X



# REPORT INTEGRATO

## SOSTENIBILITÀ, LUNGO PERIODO E ORIZZONTE INFINITO

PIANTEREI COMUNQUE  
IL MIO ALBERO DI MELE

*IL REPORT INTEGRATO COSTITUISCE UNO STRUMENTO FONDAMENTALE PER LE IMPRESE IN QUANTO CONSENTE DI OFFRIRE AL BOARD E AGLI STAKEHOLDER UNA VISIONE COMPLESSIVA DELL'AZIENDA, FACENDO EMERGERE LE POTENZIALITÀ DI CRESCITA E SVILUPPO E, AL CONTEMPO, EVIDENZIANDO LA PRESENZA DI EVENTUALI RISCHI.*

di MASSIMO GETTO

*Chair Integrated Reporting WG IAFEI, Vice Presidente e CFO Viasat Group S.p.A*

e MARCO LAUGERO

*Membro Integrated Reporting WG IAFEI e Controller Viasat Group S.p.A.*

### Introduzione

Il periodo attuale segna in modo netto una forte discontinuità rispetto al passato. Non tanto per la pandemia di Covid-19 che ha fortemente impattato tutti i Paesi del mondo e i cui esiti sono ancora incerti, ma per i cicli economici che rispetto al passato si susseguono con più velocità e lungo traiettorie che sono molto spesso difficili da decifrare.

Certamente la pandemia minaccia non solo l'economia, ma anche il tessuto della nostra società così come l'abbiamo finora conosciuta: diffonde incertezza, penalizza l'occupazione, paralizza i consumi e gli investimenti. In questo specifico periodo storico la pandemia è stata un potente acceleratore che se da un lato ha fatto uscire dal mercato le imprese che non avevano investito in innovazione e digitalizzazione dei processi, dall'altro ha offerto nuove e inaspettate opportunità a quei soggetti che per tempo si erano attrezzati ad affrontare, con nuovi strumenti e mentalità aperta, un mondo in drammatico cambiamento.

Le opinioni sono divise: alcuni ritengono che tutto tornerà come prima, altri vedono l'inizio di un profondo cambiamento. Probabilmente la realtà si collocherà nel mezzo. In alcuni settori i cambiamenti non saranno infatti sostanziali, mentre in altri le tecnologie esistenti potranno essere rapidamente adattate. Altri ancora si espanderanno e cresceranno cambiando insieme alla nuova domanda e ai nuovi

comportamenti imposti dalla pandemia e dalla tecnologia. Occorre prendere atto che per una parte di tali settori un ritorno agli stessi livelli operativi che avevano nel periodo prima della pandemia risulta essere improbabile.

### Il report integrato

In questo contesto bisogna avere le giuste informazioni e utilizzarle al meglio per orientare il percorso delle imprese. Il report integrato costituisce uno strumento fondamentale per l'azienda, e lo sarà sempre di più in quanto – se correttamente utilizzato – consente di offrire al board e a tutti gli stakeholder una visione complessiva della società e del-





© SasinParaksa

17

le potenzialità di crescita e sviluppo della stessa, ma anche la presenza di eventuali rischi.

L'importanza di tale documento è da rinvenirsi nelle informazioni in esso contenute, le quali non riguardano solo il passato, in quanto non contengono unicamente numeri e tabelle, ma raccontano con trasparenza e attualità tutti gli aspetti relativi all'impresa come parte del tessuto economico del territorio che interpenetra. Mediante una visione olistica offre a tutti i portatori di interesse le adeguate informazioni circa le prospettive di sviluppo nel futuro.

Il mercato e la sua evoluzione impongono alle aziende di essere flessibili e re-inventarsi con grande velocità. Ogni cambiamento richiede un costo alle società e il costo è tanto più

grande quanto più in ritardo vengono prese le decisioni. Di contro, è sempre più breve il tempo necessario affinché un'impresa venga estromessa dal mercato in seguito a decisioni sbagliate. Occorre rammentare che solo il fatto che un'azienda si sia affermata nel tempo sul mercato, sia solida e abbia sperimentato un percorso di successi, non significa che sia grande abbastanza per continuare a operare. Come ricordato da Jeff Bezos<sup>(1)</sup> in una intervista di qualche anno fa: nessuna società è troppo grande per fallire e, presto o tardi, tutte le imprese usciranno dal mercato.

(1) Intervista, Cnbc 15 Novembre 2018 – Eugene Kim.



Avere a disposizione i giusti dati, possedere la capacità di trasformare questi dati in informazioni e utilizzare le informazioni per orientare la strategia dell'impresa è il giusto modo per allontanare il più possibile il momento di fuoriuscita dal mercato.

Il "gioco" del mercato è un gioco a vita infinita e dobbiamo giocarlo con una prospettiva infinita. L'obiettivo non è vincere, come nei giochi finiti, ma continuare a giocare. Infatti, se in una partita di calcio è finito il tempo, sono fisse le regole e i giocatori, e l'obiettivo è battere l'avversario<sup>(2)</sup>, in un gioco a prospettiva infinita il tempo è infinito, le regole possono cambiare e i giocatori escono dal gioco sostituiti da altri che ne prendono il testimone e proseguono il percorso. In un'azienda cambiano le regole, si modifica il contesto normativo e le condizioni di mercato, mutano i giocatori in quanto mutano gli imprenditori, i dirigenti e le maestranze, ma la società continua a esistere e vivere. L'obiettivo non è quello di battere l'avversario, ma di migliorarsi ogni giorno per continuare il gioco.

Il report integrato è lo strumento più appropriato per comunicare agli stakeholder il tipo di gioco che le nostre imprese hanno giocato e si apprestano a giocare.

Alcune aziende lavoreranno con prospettiva finita, pensando alla prossima trimestrale, alla chiusura del bilancio di esercizio, alla nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione o al passaggio di mano dell'imprenditore. Probabilmente per queste ultime il report integrato costituirà unicamente un adempimento burocratico ovvero un mero strumento di marketing. Tali imprese saranno destinate a uscire dal mercato al più presto, vale a dire al primo cambiamento di paradigma economico inatteso.

Altre società, invece, investiranno su una organizzazione abbastanza forte e robusta per restare in gioco per molte generazioni. Investiranno su asset intangibili quali l'empatia, la devozione, la costruzione di un ambiente di lavoro in cui ciascuno possa lavorare al proprio massimo naturale, avendo deleghe e controllo sul proprio lavoro in modo da sentirsi parte della costruzione di qualcosa di più grande e importante. Questa tipologia di imprese sarà maggiormente pronta ad affrontare i cambiamenti richiesti dal mercato, avrà maggiori possibilità di continuare a "giocare" e anche nel breve periodo avrà risultati migliori. Per questo tipo di cultura il report integrato diventa uno strumento vitale, basilare e di fondamentale importanza: un punto di riferimento per valutare i propri progressi e comunicarli al meglio al mercato e agli stakeholder.

### **Il report integrato: crescita e sostenibilità per le imprese**

Il ritorno alla crescita, una crescita che rispetti l'ambiente e che non umili la persona, è divenuto un imperativo assoluto e un percorso saggio di sviluppo. La sostenibilità culturale, ambientale, nel rispetto della persona sono temi imprescindibili nella narrazione del bilancio integrato e sono temi di grande attualità anche negli strumenti che i diversi Legislatori hanno approntato per sostenere le imprese in questo tempo di crisi.

Si evidenzia come molte sono state le iniziative adottate dall'Europa per supportare i cittadini e le aziende in questo periodo di pandemia, ma molte sono state anche le iniziative poste in atto dagli organismi nazionali e sovranazionali molto prima della comparsa del Covid-19 per affrontare con orizzonte infinito le prossime sfide. Ciascuno di questi temi rappresenta un punto di racconto fondamentale del report integrato che ogni impresa dovrebbe sviluppare e una narrazione efficace adottando una mentalità a orizzonte infinito. A tal fine occorre avere coraggio, puntare al meglio e difendere il talento, il merito e la fatica come rifiuto della mediocrità, della passività e del sussidio, mettersi in gioco, provare, rischiare, fallire, imparare, migliorare e rischiare di nuovo. L'Europa ha infatti voce soltanto per un mondo libero, aperto, inclusivo, materialmente più affascinante e spiritualmente più elevato. La nostra Europa vibra soltanto per la parte migliore di noi stessi, vibra ogni qualvolta è in gioco il diritto contro la violenza, il debole contro il potente, l'intelligenza contro la forza, il coraggio contro la rassegnazione, la povertà contro l'egoismo, la saggezza e la sapienza contro la fretta e l'improvvisazione, la verità contro l'errore, l'amore contro l'indifferenza.

Occorre, dunque, sporcarsi le mani, considerare la fatica come un dono perché ci porta a raggiungere, conquistare e meritare i risultati che abbiamo sognato, progettato e conseguito. Studiare ogni giorno, in ogni fase dalla nostra vita diventa fondamentale. La cultura, la conoscenza consentono la comprensione di quanto è diverso da noi, di quanto è nuovo. Esse permettono di guardare con curiosità e fascino al futuro e non con paura. La cultura è l'antidoto più forte alla guerra e alla miseria. Un Paese che non investe in cultura è destinato a morire. All'ingratitudine occorre rispondere sempre con la generosità, guardare al futuro con lo sguardo incantato di un bambino e ricordare che il mondo globalizzato è la più grande opportunità per l'Europa e per l'Italia.

Lo scorso maggio la Commissione Europea ha presentato un piano da 750 miliardi di euro con lo scopo di mitigare lo shock economico derivante dagli effetti della pandemia da Covid-19.

Quando ero ragazzo e la periferia della mia città era ancora campagna pensavo che sarei diventato ingegnere per costruire ponti. Nel corso degli anni quel verbo e quel complemento oggetto hanno assunto un valore simbolico. Dedicando molto del mio studio alla sostenibilità in senso lato come obiettivo per le imprese per continuare a essere sul mercato nel lungo periodo, strutturando una strategia a orizzonte infinito.

Il verbo "costruire" e il sostantivo "ponte" ne rappresentano una simbologia potente. Costruire intanto è il contrario di distruggere, necessita un piano, creatività, fatica, passione. Il ponte è espressione concreta di unità e diversità insieme, di opposti che solo in quanto si sono riconosciuti tali possono infine arrivare a congiungersi. Il ponte riacorda il presente e il futuro, l'attimo e l'orizzonte. In quest'ottica ho realizzato i miei sogni di ragazzo.

Analizziamo queste parole e prendiamone spunto: economia verde, sostenibilità, digitalizzazione e cultura sono indirizzi

di sviluppo esaltanti che se ben sfruttati permetteranno all'Europa di eccellere tra i continenti e assumere un ruolo di preminenza, guida ed esempio per le altre nazioni del mondo, rafforzando così il connubio tra sviluppo economico e qualità della vita. In fondo il Vecchio Continente – e l'Italia in particolare – è il posto migliore dove far crescere le nuove generazioni e offrire occasioni per realizzare i loro sogni e progetti in un ambiente che offra la migliore qualità di vita<sup>(3)</sup>.

È necessario evidenziare come la sostenibilità sia un tema di grande attenzione a livello globale. In tale contesto vale la pena ricordare l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile<sup>(4)</sup>, documento in cui tutti i cittadini – indistintamente – sono stati invitati a rendersi responsabili e protagonisti nel raggiungimento degli obiettivi che riguardano i temi della lotta alla povertà, l'eliminazione della fame, il contrasto al cambiamento climatico, la salute e il benessere per tutti, l'uguaglianza di genere, la gestione controllata dell'acqua, la crescita economica e il lavoro, la garanzia di sistemi energetici efficienti e moderni, città sicure e accoglienti.

Economia circolare e digitalizzazione sono un connubio perfetto, un indirizzo di sviluppo culturale fondamentale da illustrare nel report integrato a tutti i portatori di interesse. La possibilità di avere a disposizione enormi quantità di dati, di utilizzare algoritmi raffinati e adeguata potenza di calcolo per trasformare tali dati in informazioni rappresenta il processo di creazione di valore fondamentale per spingere l'economia circolare verso gli stadi applicativi più avanzati. L'Italia e l'Europa hanno la straordinaria opportunità di essere l'orizzonte più evoluto in questo contesto. Usare i fondi messi a disposizione dal programma dell'Unione Europea con saggezza, lungimiranza e con un orizzonte infinito rappresenta una grande opportunità. Merita di essere evidenziato come, anche da un punto di vista semantico, "orizzonte infinito" è l'antitesi del concetto di "fondo perduto". Gli investimenti messi a disposizione dei cittadini europei devono essere seguiti e rendicontati sia nella fase di pianificazione, sia nella realizzazione e nella consuntivazione dei risultati. È una opportunità che non ci possiamo permettere di perdere.

Occorre ricordare però, soprattutto ai cittadini più giovani dell'Unione Europea, che il tema di sostenibilità è prevalentemente un tema culturale e che questo programma offre a tutti noi la possibilità di studiare, imparare e diventare cittadini migliori e migliori dirigenti di imprese che guardano al futuro con curiosità e non con paura.

In fondo, il miglioramento di una macchina, di un computer o di un algoritmo potrebbe comportare un raddoppio della produttività, ma il miglioramento dell'uomo comporta inevitabilmente un guadagno migliaia di volte più elevato. Abbiamo la concreta opportunità di arrivare là dove l'uomo non era mai giunto prima, coniugando crescita economica senza impatto ambientale.

Abbiamo il dovere di usare il report integrato per documentare con semplicità ed efficacia le iniziative e le traiettorie di sviluppo che ogni impresa sceglierà di intraprendere, puntando sempre sulla crescita culturale delle proprie maestranze. Stravolgiamo la visione di azienda disegnata da Friedman

negli anni Settanta e affermatasi negli anni Ottanta dello scorso secolo, che vedeva gli azionisti come fine ultimo dell'azione del management mettendo in secondo piano tutti gli altri portatori di interesse. Questa non è la visione di economia di mercato autentica, almeno non è la sola e non è quella funzionale a un orizzonte di lungo periodo. È, a giudizio di chi scrive, una deriva miope e limitata.

Il fine ultimo non è massimizzare la ricchezza degli azionisti, ma sviluppare i giusti investimenti per permettere all'impresa di continuare a giocare. Occorre riappropriarsi dei fondamentali sviluppati da Adam Smith, lavorare sul nostro capitale umano a tutti i livelli e renderlo pronto ad affrontare una sfida difficile ma affascinante: fare impresa in questi tempi di repentini cambiamenti.

A tal fine è necessario che all'interno del report integrato vengano delineati in maniera chiara gli ambiziosi obiettivi della società evidenziando quale sia l'attività di business e in che modo i rischi di impresa possono essere minimizzati nel lungo periodo.

Nelle prime pagine dei manuali di finanza d'azienda si trova spesso la definizione di creazione di valore come linea guida e obiettivo per le aziende, le organizzazioni, gli uomini – sia come singoli individui che per le diverse forme aggregative – attraverso cui le persone si consorziano per il raggiungimento dei loro scopi. Il fine principale della società è il durevole soddisfacimento dell'insieme di interessi economici dei soggetti ad essa legati. L'enfasi sulla creazione di valore per l'impresa chiama in causa il concetto di economicità, ovvero la capacità di rispettare nel tempo i molteplici e delicati equilibri economici che caratterizzano la gestione aziendale.

Il concetto di durevole soddisfacimento si lega in modo diretto al concetto di sostenibilità, di sviluppo armonico e lungimirante, di capacità di raccordare l'orizzonte infinito e il lungo periodo con l'azione quotidiana; l'abilità di interpenetrare il territorio producendone una discontinuità con esternalità positive per una moltitudine significativa di stakeholder. È tuttavia davvero questa la corretta impostazione? Per eccellere e creare valore, per conseguire i propri obiettivi di economicità e competitività, l'azienda non dovrebbe perseguire esclusivamente finalità economiche, massimizzando i ricavi e minimizzando i propri costi, inclusi quelli derivanti dal rispetto di vincoli normativi e sociali esterni? Perseguire finalità sociali non comporta un aumento dei costi a scapito dell'efficienza, ed è dunque un fattore di svantaggio competitivo? Oppure l'eccellenza dell'impresa può essere meglio raggiunta se essa programma e attua anche pratiche che aumentino la propria capacità sociale e la propria sostenibilità nel lungo periodo, che include la protezione e lo sviluppo delle persone nell'impresa, il fissare e rispettare solidi

(2) Sinek S., "The Infinite Game", Portfolio Penguin, 2020.

(3) La mia città è Ivrea e una parte dell'incipit è liberamente tratto dal pensiero di Adriano Olivetti. Cfr. Campanini G., Adriano "Il sogno di un capitalismo dal volto umano", Studium, 2020.

(4) L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità, sottoscritto nel settembre 2015 dai Governi dei 193 Paesi Membri dell'ONU. Per maggiori approfondimenti cfr. <https://unric.org/it/agenda-2030/>



criteri in tema di salute e sicurezza, il realizzare uno sviluppo rispettoso dell'ambiente esterno, il favorire l'integrazione dell'azienda nella comunità locale sostenendone la vita sociale e lo sviluppo? In una parola, l'azione combinata d'eccellenza nelle prestazioni economiche e nelle capacità sociali migliora anche i rendimenti economici?

Nel settembre del 1970 il *New York Magazine* pubblicò un articolo di Milton Friedman destinato a polarizzare la discussione sul tema per decenni. Nell'articolo Friedman, che sei anni più tardi sarà insignito del premio Nobel per l'economia, sostiene che i manager sono agenti degli azionisti e che il loro ultimo ed esclusivo fine sia la massimizzazione dei guadagni di questi ultimi. Ogni investimento su obiettivi sociali o di sostenibilità avrebbe inevitabilmente ridotto i guadagni per gli azionisti con l'aggravante di determinare nella sostanza una forma di tassazione senza averne titolo, contraddicendo nel profondo le basi fondanti della costituzione americana.

Nel 2018 il CEO di BlackRock, Larry Fink, nella sua lettera di presentazione dell'Annual Report ha scritto «*diamo grande importanza all'impatto sociale della nostra attività e cerchiamo di offrire un contributo positivo al mondo in cui operiamo, all'ambiente e alle comunità che chiamiamo casa, ai clienti e a chi lavora per fornire i nostri servizi*». Leggendo l'intervento, riga dopo riga, appare evidente l'indirizzo strategico per BlackRock di non investire più in quelle società che non porranno il tema della sostenibilità al centro e che non riterranno prioritaria una comunicazione coerente con questa impostazione.

Due posizioni agli antipodi, dopo quasi 50 anni. È tuttavia veramente così?

### Considerazioni conclusive

Nell'attuale contesto economico il durevole soddisfacimento dei bisogni degli stakeholder prevede necessariamente e inequivocabilmente la responsabilità sociale e la sostenibilità, non solo come una posizione etica dell'imprenditore o del manager, una lodevole e appropriata preoccupazione aggiuntiva dell'impresa per evitare contraccolpi negativi esterni o un'azione di equilibrio nell'arena politica in cui l'azienda si muove, ma una "componente istituzionale" di una condotta imprenditoriale innovativa orientata al successo e alla sopravvivenza della società sul lungo periodo e che valorizza insieme il proprio capitale economico e il proprio capitale sociale. Si tratta di un fenomeno emergente che tende a coniugare economia e società nell'impresa. La capacità sociale non è, dunque, solo un costo: è divenuta ormai una premessa imprescindibile per incrementare i profitti e realizzare l'obiettivo delineato da Friedman per il management, ovvero la massimizzazione dei guadagni per gli azionisti, ma come derivata di quello che dovrebbe essere l'obiettivo autentico per chi ha l'onore di guidare un'azienda, e cioè la creazione di valore per la società in sé. Creare valore per un organismo che, interpenetrando i bisogni di tutti i portatori di interesse, produce esternalità positive. Solo come derivata la creazione di valore per l'impresa deve produrre valore per gli azionisti.

Sono sempre più numerosi gli studi dai quali emerge che le imprese che si pongono ai primi posti per attenzione ai temi della sostenibilità sono allo stesso tempo le migliori per performance economica e mediamente migliori della concorrenza. L'eccellenza economica e la capacità sociale devono essere perseguite congiuntamente e non sono un ossimoro. È anche vero il contrario: le aziende meno attente agli aspetti di capacità sociale hanno avuto, e avranno, un forte calo di immagine con conseguente deterioramento della loro capacità di generare valore.

Il tema dell'impresa socialmente capace, pertanto, non è quella di aggiungere vincoli, né di definire modelli astratti, ma di sviluppare strategie, organizzazioni e sistemi di gestione e controllo che aiutino l'azienda a beneficiare delle opportunità della combinazione di economia e società appropriata alle caratteristiche dell'impresa.

Ad ulteriore supporto di questa tesi, come precedentemente ricordato, sono i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile redatti dalle Nazioni Unite (SDGs), che mirano a migliorare la vita di ciascuno di noi. Proposti nel 2015 e ratificati da 193 Paesi, comprendono principi fondamentali come la fornitura di acqua pulita, standard di istruzione adeguati, sanità per tutti e uguaglianza di diritti. È fondamentale, in ogni caso, anche il ruolo del mondo imprenditoriale dopo che l'ONU ha espressamente invitato aziende e istituzioni finanziarie a contribuire al raggiungimento degli obiettivi prefissati entro 15 anni. Ad essere coinvolti non sono solo i colossi internazionali o i settori ritenuti direttamente responsabili dell'inquinamento, come le società petrolifere o i produttori di materie plastiche, ma le buone pratiche valgono davvero per tutte le imprese e per tutti i cittadini.

Non è più dunque un tema di nicchia per idealisti, come poteva essere nel 1970 al tempo della pubblicazione dell'articolo di Friedman, ma il faro verso il quale dirigere la nostra navigazione nei prossimi anni per consentire alle nostre imprese di creare valore, crescere e attrarre investimenti. Nella comunicazione societaria il bilancio di sostenibilità acquisirà sempre più forza e importanza, non già per meri obblighi di legge, ma come strumento principe per la comunicazione finalizzata alla creazione durevole di valore e per comunicare la prospettiva infinita di azione del management.

Martin Luther King scrisse: «*Anche se sapessi che domani il mondo andrà in pezzi, vorrei comunque piantare il mio albero di mele*». In questa semplice frase è racchiuso il cuore della sostenibilità e della visione con prospettiva infinita. Pensare al futuro e in prospettiva, agire nel presente per determinare il nostro domani, riconoscere il merito, l'esperienza e la fatica che ci fa assaporare il gusto dei traguardi raggiunti ogni giorno e che ci rende ogni giorno migliori.



*«Io devo studiare sodo e preparare me stesso perché prima o poi verrà il mio momento»*

Abraham Lincoln