

Workshop su

**LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE
NELLE IMPRESE**

STATO DELL'ARTE E TENDENZE EVOLUTIVE IN ATTO

in collaborazione con

Network Italiano Business Reporting

**LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLE PERFORMANCE NELLE
IMPRESE: MODELLI A CONFRONTO**

Pier Maria Ferrando

Un cantiere aperto.

I temi della misurazione e valutazione, del controllo e della comunicazione delle performance aziendali continuano ad essere oggetto di attenzione e di proposte applicative. Basti pensare all'Agenda 2030 delle Nazioni Unite adottata nel 2015 che indica 17 *Sustainable Development Goals*, alla Direttiva 2014/95 dell'Unione Europea che chiede ad imprese e gruppi di grandi dimensioni di integrare la Relazione sulla gestione con informazioni di carattere non finanziario¹, ma anche alle reti di relazioni attivate a livello internazionale da organismi come GRI (*Global Reporting Initiative*), IIRC (*International Integrated Reporting Council*), WICI (*World Intellectual Capital Initiative*) interessati all'affinamento degli strumenti di *corporate reporting*.

Nel *workshop* di Impresa Progetto del 15 luglio 2016, dedicato a "La misurazione e valutazione delle performance nelle imprese" sono stati presentati e discussi quattro modelli che hanno segnato in modo particolarmente significativo l'evoluzione della problematica: la *Balanced ScoreCard* (ovvero BCI, presentata da Alberto Bubbio), il *WICI Intangibles Reporting Framework* (ovvero WICI Framework, presentato da Stefano Zambon) che sviluppa precedenti modelli di matrice scandinava (*Intangible Assets Monitor*, lo *Skandia Navigator*, *Intellectual Capital*), il Bilancio di sostenibilità del GRI (presentato da Marco Frey), *l'International Integrated Reporting Framework* dell'IIRC (ovvero IR Framework, presentato da Lino Cinquini).

I quattro modelli, discussi nel *workshop* sulla base delle presentazioni ora rese disponibili in questo numero di Impresa Progetto, riflettono plasticamente da un lato la rilevanza degli interessi e delle energie mobilitati nell'arco degli ultimi trenta anni intorno al *reporting* delle performance aziendali e dall'altro la varietà dei risultati raggiunti, che parlano soprattutto di un grande cantiere tuttora aperto.

Nel tentativo di capire il senso complessivo (se c'è e quale è) degli sforzi e le tendenze evolutive (se ci sono e quali sono) che emergono dai risultati può valere la pena di confrontare questi modelli innanzitutto tra di loro, mettendone a fuoco analogie e differenze, e poi con il Framework di analisi intorno al quale Impresa Progetto ha impostato il proprio percorso di approfondimento in tema di misurazione e valutazione delle performance².

¹ Il Governo italiano ha dato attuazione alla Direttiva Europea 2014/95 con il Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n.254.

² Le premesse teoriche del percorso, il Framework di analisi ed il Report sull'applicazione del Framework alle performance del sistema sanitario pubblico sono stati presentati sul n.3/2015 di Impresa Progetto.

Per un esame dei quattro modelli si rinvia ai materiali delle loro presentazioni al *workshop*³.

In quanto segue lo *Skandia Navigator* sarà assimilato alla BSC, mentre l'*Intangible Assets Monitor* e l'*Intellectual Capital* saranno considerati assorbiti dal WICI Framework.

I quattro modelli: specificità, analogie e differenze.

Come è normale nella natura dei modelli di *corporate reporting*, anche i quattro presi in esame riflettono tendenze ed esigenze emergenti, affrontate in chiave costruttivista, con la proposta di comportamenti e prassi appropriati. Da questo secondo punto di vista essi elaborano e sperimentano strumenti per rispondere, sia pure con caratteristiche ed accentuazioni di volta in volta diverse, a problemi di gestione, controllo e comunicazione delle performance delle organizzazioni.

La BSC si presenta come uno strumento di gestione e controllo studiato per monitorare, attraverso indicatori raggruppati in quattro *Perspectives* (*Financial, Customer, Business Process, Learning and Growth*), le performance economiche delle organizzazioni e le loro determinanti. Il Bilancio di sostenibilità GRI è finalizzato alla comunicazione agli *stakeholders* ma anche alla gestione, in un'ottica di *triple bottom line*, degli effetti economici, sociali ed ambientali delle attività aziendali. Il WICI Framework e l'IR Framework infine supportano gestione, controllo e comunicazione delle performance di creazione di valore: il primo focalizzandosi sugli *Intangibles* classificati nelle tre componenti dell'*Intellectual Capital* (*Human Capital, Relational Capital, Organizational Capital*) ed il secondo in una prospettiva multi-capital che abbraccia una molteplicità di risorse e relazioni, ricondotte a sei Capitali (*Financial, Manufactured, Intellectual, Human, Social and relationship, Natural*).

Seguendo la sequenza temporale della loro presentazione appare evidente l'ampliamento delle funzioni e degli oggetti del *reporting*, in risposta alle crescenti sollecitazioni di contesti socio-ambientali sempre più preoccupati dei problemi della sostenibilità economica, sociale, ambientale, e di mercati finanziari non meno attenti ai rendimenti dei capitali investiti.

Questo ampliamento di funzioni e di oggetti sembra inoltre trovare un denominatore comune nel tema della sostenibilità, che tuttavia viene incorporato nei quattro modelli secondo accezioni via via diverse. Nel Bilancio GRI si tratta della sostenibilità dello sviluppo, nel WICI Framework viene privilegiata la sostenibilità del business, l'IR Framework invece tenta una

³ Per approfondimenti si rinvia alle fonti segnalate nelle stesse presentazioni. Si possono inoltre consultare sul web le *Reporting Guidelines* ed i *Reporting Principles and Standard Disclosure* GRI G4, il *WICI Intangibles Reporting Framework 1.0*, e l'*International <IR> Framework*.

ricomposizione delle due prospettive assegnando ai mercati il compito di allocare le risorse finanziarie dove maggiore è la capacità di creare valore multi-capital.

C'è in comune tra i quattro modelli una aspirazione alla generalità nel senso di una generale applicabilità a qualunque tipo di organizzazione, facendo riferimento col termine "organizzazione" non solo alle imprese ma più in generale a tutti i sistemi organizzati per la produzione di beni e servizi, privati e pubblici, *for profit* e *not for profit*.

Da questo punto di vista il fatto che i quattro modelli parlino di *organizzazioni* e non di *imprese* non sembra una mera questione terminologica ma sconta il principio che qualunque tipo di organizzazione, in quanto da un lato persegue specifiche performance legate all'implementazione della propria *mission* e dall'altro utilizza capitali e risorse da impiegare in termini di convenienza, vada ricondotta sotto la dominanza della razionalità economico-finanziaria. Di conseguenza ai fini della applicabilità dei modelli sembra sufficiente, quando necessario, un banale adattamento alle specifiche caratteristiche dell'organizzazione: nella BSC intervenendo sulle variabili monitorate nella *Financial* e nella *Customer Perspective* e nel Framework IR con riferimento agli attori (enti pubblici, fondazioni, ecc.) chiamati a sostituire i mercati nella valutazione della credibilità economico-finanziaria dei progetti dell'organizzazione e nel loro finanziamento. Non richiedono invece particolari adattamenti il Bilancio di sostenibilità GRI, utilizzabile indifferentemente da qualunque tipo di organizzazione per rendicontare l'impatto delle proprie attività sul piano economico, sociale, ambientale, ed il WICI Framework relativamente al *reporting* degli *Intangibles* che supportano l'organizzazione nel perseguimento della *mission*.

Prima di dare per scontata questa generale applicabilità è tuttavia opportuno ricordare che i quattro modelli sono stati concepiti e sviluppati come risposta a problemi di gestione, controllo e comunicazione di grandi imprese *for profit*, ed in particolare di società quotate. La loro applicazione alla generalità delle organizzazioni ne implica da un lato l'adesione a modelli culturali, logiche e regole espressive della razionalità economico-finanziaria e dall'altro una diffusione di competenze gestionali e capacità di utilizzo di sistemi informativi complessi e sofisticati che non possono ritenersi scontati nella generalità delle organizzazioni.

In ogni caso in questa sede quanto si userà il termine *organizzazione*, lo si farà facendo specifico riferimento all'impresa.

Con riferimento alle specificità, analogie e differenze che caratterizzano i quattro modelli risultano particolarmente significative quelle relative alle funzioni di *strategic management*, di comunicazione, di creazione del valore ed al ruolo del *business model*.

Strumenti di *strategic management* sono la BSC, il WICI Framework e l'IR Framework: la BSC in quanto persegue il controllo delle determinanti del successo economico (competenze distintive e vantaggi competitivi, inquadrate nella *Learn and Growth* e nella *Business Process Perspective*), il WICI Framework che assume gli *Intangibles* come determinanti della creazione di

market value, l'IR Framework che riconduce i processi di creazione di valore multi-capital alla varietà di capitali utilizzati ed al tessuto di relazioni ed interdipendenze che legano questi capitali nell'ambito della gestione.

Con riferimento a questi tre modelli è importante osservare il ruolo da essi riservato al *business model* in quanto chiave di lettura dei fattori e delle relazioni da cui dipende il successo economico dell'organizzazione. La BSC lo fa con riferimento alle "mappe strategiche" attraverso le quali si esplicitano i fattori di successo e su cui si basano le strategie dell'organizzazione; il WICI Framework parla di *resilient management philosophy* come ragion d'essere dell'organizzazione in relazione ai processi di creazione del valore ed al ruolo giocato in questo quadro dagli *Intangibles*; l'IR Framework infine propone il *business model* come schema che presiede alla selezione e combinazione degli *inputs* e degli *outputs* nonché alla gestione delle relazioni ed interdipendenze che danno vita ai processi di creazione di valore multi-capital.

Strumento di comunicazione dell'organizzazione con i suoi *stakeholders* è invece il Bilancio di sostenibilità GRI, ma analoghe funzioni sono presenti anche nel WICI Framework e nell'IR Framework. Comune in questi modelli è la finalità di assicurare agli *stakeholders* la possibilità di modulare le proprie relazioni con l'organizzazione sulla base di scelte consapevoli. Tuttavia mentre nel caso del Bilancio di sostenibilità GRI ciò significa esplicitare gli effetti economici, ambientali e sociali delle attività aziendali, nel WICI Framework si tratta di rendere visibili gli *Intangibles* come condizione per trasferire il valore economico dell'organizzazione in valore di mercato e nell'IR Framework di dare trasparenza alla capacità dell'organizzazione di creare valore multi-capital orientando le scelte degli investitori e promuovendo una migliore allocazione delle risorse finanziarie.

Per quanto riguarda infine la creazione del valore la BSC non vi fa direttamente riferimento, ma perseguendo lo sviluppo di competenze distintive e di vantaggi competitivi funzionali al consolidamento della redditività aziendale si muove implicitamente nell'ottica di una sostenibile creazione di *shareholder value*. Il Bilancio di sostenibilità GRI si focalizza sulla creazione di *stakeholder value* attraverso gli impatti economici, ambientali e sociali della attività aziendale. Nel WICI Framework e nell'IR Framework il tema del valore entra in gioco in relazione alle interazioni delle imprese con i mercati finanziari: il WICI Framework è trapiantato alla formazione di *market value* e l'IR Framework alla formazione di *shareholder value* nell'ambito di un processo di creazione, nel "breve, medio e lungo termine", di un valore multi-capital equilibrato e stabile, capace quindi di richiamare l'apprezzamento dei mercati finanziari ed orientare le scelte degli investitori.

I quattro modelli alla luce del Framework di analisi.

Il Framework di analisi con cui i quattro modelli verranno ora messi a confronto è stato elaborato con l'obiettivo di favorire l'esame delle performance aziendali in un momento di crescente complessità ed "apertura" della generalità delle organizzazioni. Esso attinge alla Teoria della Creazione del valore ed al modello dell'*Impact Value Chain*⁴, ed è strutturato su sei punti (l'organizzazione e le sue caratteristiche; la creazione di valore ed il *business model*; la *governance*; le performance; la misurazione e valutazione delle performance; i sistemi di *reporting* ed i processi di comunicazione).

Il confronto tra i quattro modelli ed il Framework di analisi sarà effettuato singolarmente per ognuno dei sei punti del Framework.

a) *L'organizzazione e le sue caratteristiche*

Secondo il Framework di analisi sono caratteristiche dell'organizzazione, rilevanti dal punto di vista della configurazione delle performance perseguite, le sue modalità di costituzione e di sviluppo in base a processi *top down* (attraverso nuovi investimenti) o *bottom up* (attraverso processi di aggregazione), la presenza di relazioni con altre organizzazioni aventi carattere gerarchico (a causa per esempio di posizioni di controllo azionario) o di interdipendenza (a causa per esempio di rapporti di cooperazione), il livello di complessità ed il carattere monocentrico o policentrico, il carattere di sistema aperto o chiuso, la presenza di legami organizzativi interni deboli o forti. Tutto ciò può infatti condizionare la chiarezza e la sistematicità delle performance perseguite piuttosto che la loro funzionalità a logiche incrementalì ed adattive, la loro articolazione gerarchica e la loro differenziazione, l'esistenza tra di essi di vincoli di interdipendenza.

Rispetto a questi temi va osservato che complessivamente i quattro modelli fanno riferimento, esplicitamente o implicitamente, ad imprese senza proprietà di controllo, gestite dal Top Management in termini di razionalità economica, dipendenti per il finanziamento dal mercato dei capitali, articolate internamente ed aperte sul contesto.

L'apertura sul contesto, al di là dei mercati finali (di cui alla *Customer Perspective* della BSC), e la moltiplicazione degli impatti trovano riscontro nel bilancio di sostenibilità GRI e nell' IR Framework, l'articolazione gerarchica ed i

⁴ Il modello dell'*Impact Value Chain* è stato sviluppato soprattutto all'estero con riferimento all'esame delle performance delle attività di "terzo settore" e delle imprese sociali. In proposito ci si limita qui a segnalare la "*Practical Guide to Measuring and Managing Impact*" (2015) dell' *European Venture Philanthropy Association* (EVPA) ed i documenti (2014) del sotto-gruppo sul *Social Impact Measurement* costituito dalla Commissione Europea nell'ambito dell' *Expert Group on Social Entrepreneurship* (GECES), accessibili sul web. In Italia il modello è stato utilizzato dal MISE per predisporre la normativa relativa alle Startup Innovative a Vocazione Sociale (SIAVS) (2015).

vincoli di interdipendenza sequenziale delle performance nella BSC, nel WICI Framework e nell'IR Framework, la dipendenza dai mercati finanziari nel WICI Framework e nell'IR Framework.

b) La creazione di valore

Il Framework di analisi ricorda che con riferimento alle imprese il valore è stato via via declinato come risultato di breve e di medio/lungo termine, come *stakeholder value* e come *shareholder value*, come valore economico e come valore di mercato, secondo una varietà di approcci che si ritrova anche nei quattro modelli.

Per quanto riguarda invece l'analisi del processo di creazione del valore il Framework di analisi assume come standard di riferimento il modello dell'*Impact Value Chain*, rappresentabile attraverso la seguente sequenza:

inputs→*activities*→*outputs*→*outcomes*→*impacts*

E' così possibile distinguere così tra gli *outputs* (risultati della gestione aventi carattere di misurabilità), gli *outcomes* (risposte ai problemi ed ai bisogni rese possibili grazie a tali risultati), gli impatti (cambiamenti strutturali e di lungo termine nel contesto) generati dall'attività dell'organizzazione.

Tale sequenza tuttavia trova esplicita e piena rispondenza solo nell'IR Framework.

In particolare, nella sequenza delle quattro *Perspectives* della BSC sono facilmente riconoscibili come *inputs* le risorse e competenze aziendali (oggetto della *Learn and Growth Perspective*), come *activity* la gestione (oggetto della *Business Process Perspective*), come *outputs* e *outcomes* i risultati e le risposte a clienti e *shareholders* (oggetto della *Customer Perspective* e della *Financial Perspective*).

Il WICI Framework si focalizza sul ruolo degli *Intangibles (inputs)* visti, nella loro combinazione ed interazione dinamica con i *Tangibles*, come le vere determinanti della creazione di valore.

Il Bilancio di sostenibilità GRI si focalizza sugli effetti economici, ambientali, sociali (*outcomes* ed impatti) della gestione.

L'IR Framework invece, in piena aderenza con la sequenza di riferimento, descrive esplicitamente il processo di creazione di valore come frutto di una gestione che a partire da una pluralità di capitali (*inputs*) genera *outputs* e quindi *outcomes*, rappresentati questi ultimi dagli effetti sul valore dei capitali utilizzati. Il processo implica capacità di utilizzo integrato dei capitali in un'ottica di *integrated thinking* e *integrated management (activities)*. Inoltre la capacità di creare valore multi-capital orienta le scelte di investimento in un'ottica di allocazione ottima delle risorse finanziarie, che può così essere vista come fondamentale impatto indotto nel contesto dall'attività dell'organizzazione.

c) La governance

Il Framework di analisi considera come determinanti della *governance* la autonomia o dipendenza dell'organizzazione da altre entità, la presenza di *stakeholders* con un ruolo attivo, l'esposizione a leggi, norme, standard legali o

a valori diffusi, condivisi, prevalenti o emergenti. Considera invece caratteristiche significative della *governance* la sua natura esclusiva o condivisa, la fonte di legittimazione proprietaria, istituzionale, tecnocratica, democratica, il suo esercizio autoritario o partecipativo. Rispetto ai quattro modelli tuttavia il tema della *governance* è preso in considerazione solo dal Bilancio di sostenibilità GRI e dall'IR Framework.

Il Bilancio di sostenibilità GRI ritiene che la trasparenza della struttura e della composizione della *governance* sia un elemento importante della *accountability* dell'organizzazione, e quindi chiede di descrivere come è strutturata in rapporto alle finalità dell'organizzazione ed ai suoi effetti economici, sociali ed ambientali. Si richiede inoltre di segnalare la presenza di organi, comitati, deleghe, responsabilità attivate per la gestione di questi effetti, e di fornire sulle persone coinvolte informazioni utili a descriverne l'indipendenza e la competenza.

Secondo l'IR Framework invece va chiarito come la *governance* supporti la capacità dell'organizzazione di creare valore. Si tratta di fornire informazioni sulle caratteristiche di chi ha responsabilità di *governance*, sulle competenze possedute in tema di strategie e di gestione del rischio, su come cultura, etica e valori dell'organizzazione si riflettono sui rapporti con gli *stakeholders* chiave, sulle modalità di utilizzo dei diversi capitali impiegati nella gestione.

Questi modelli dunque delineano un profilo di *governance* che tende ad essere condizionato dal ruolo attivo di *stakeholders* chiave e dalla esposizione a valori ed a sistemi di norme legati ai temi della sostenibilità economica, sociale ed ambientale, mentre il suo esercizio tende ad essere aperto nei confronti degli *stakeholders* (GRI) e la sua legittimazione dipende dalla capacità di valorizzare i capitali usati e di rispondere alle attese degli *stakeholders*, degli *shareholders* e dei mercati finanziari (IR Framework).

d) Le performance

Secondo il Framework di analisi sono performance significative delle organizzazioni i risultati relativi all'implementazione della *mission* ed alla creazione di valore, la risposta alle attese degli *shareholders* e degli *stakeholders*, gli *outputs*, gli *outcomes* e gli impatti. Si apre quindi un quadro ampiamente articolato che trova conferma nelle indicazioni dei quattro modelli, anche se in termini variamente differenziati.

Il Bilancio di sostenibilità GRI infatti prende in considerazione le performance relative alla molteplicità degli effetti economici, sociali, ambientali dell'organizzazione ed arriva ad elencarne 149, sia pure da monitorare limitatamente a quelle aventi caratteri di materialità in quanto significative dal punto di vista dell'impatto e della capacità di influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le scelte degli *stakeholders*.

Negli altri tre modelli le performance sono invece sostanzialmente ricondotte ai risultati in cui si esprime la creazione del valore ed alle loro determinanti. In particolare questi modelli, collocandosi al di fuori della logica del perseguimento dello *shareholder value* nel breve termine, condividono ed esplicitano in modo sempre più chiaro, passando dalla BSC (traguardata alla redditività sostenibile) al WICI Framework (traguardato al *market value*) all'IR Framework (traguardata

allo *shareholder value* in un ambito multi-capital) l'ipotesi che le performance distintive delle imprese siano legate alla creazione di valore nel medio/lungo termine, in un'ottica di sostenibilità del business. Da qui poi il rilievo delle performance, strumentali alle prime, relative alla valorizzazione delle determinanti della creazione del valore cui si è già fatto riferimento (le competenze distintive ed i vantaggi competitivi nella BSC, gli *Intangibles* nel WICI Framework, la varietà dei capitali impiegati e le loro interazioni nell'IR Framework)

A differenza del Bilancio di sostenibilità GRI questi modelli non forniscono repertori di performance e comunque non assumono un approccio prescrittivo circa i contenuti dei *reports* limitandosi ad indicazioni di carattere generale, a motivo sostanzialmente della tendenziale unicità dei processi di creazione del valore di ogni impresa.

La BSC come già ricordato raggruppa le performance in quattro *Perspectives* e numerosi esempi di tali performance sono rintracciabili in letteratura, senza carattere prescrittivo. Le organizzazioni dovranno tuttavia individuare in base alle proprie specificità le performance significative e gli indicatori utili per monitorarle.

Il WICI Framework definisce le performance come fattori critici nella creazione del valore e le classifica su tre livelli: *General* (performance rilevanti per la maggior parte delle organizzazioni), *Sector* (performance rilevanti per specifici settori di attività), *Organization* (performance rilevanti per la specifica organizzazione). WICI fornisce esempi di performance *industry-based*, ogni organizzazione tuttavia dovrebbe monitorare le performance significative in rapporto ai propri processi di creazione del valore, rispettando esigenze tanto di specificità quanto di comparabilità.

Nel Framework IR le performance sono definite come misure del raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione e dei risultati ottenuti in termini di effetti sui capitali utilizzati; si fa inoltre riferimento all'esigenza che il *report* informi sulla qualità delle relazioni con gli *stakeholders* e sulle risposte fornite alle loro attese. Le performance da monitorare vanno scelte in modo da riflettere la specificità dell'organizzazione, fatta salva l'esigenza di rispettare un criterio di comparabilità. Si tratta tuttavia di indicazioni generali accompagnate da principi e linee guida, ma non declinate con la proposta o la esemplificazione di performance da monitorare ai fini del governo dei processi di creazione di valore multi-capital.

e) La misurazione e valutazione delle performance

Secondo il Framework di analisi la conoscenza delle performance permette ai manager, agli *shareholders* ed agli *stakeholders* di raggiungere una miglior comprensione dell'organizzazione, dei suoi punti di forza e di debolezza, dei suoi potenziali di sviluppo, configurandosi come condizione necessaria per attivare efficaci processi di gestione e comunicazione, e per fare dell'impresa un attore capace di giocare nell'ambiente un ruolo attivo sviluppando efficaci interazioni sociali.

Il Framework tuttavia sottolinea anche le significative criticità che rischiano di compromettere tale comprensione.

Per quanto riguarda la misurazione sussistono importanti problemi di trasparenza, verificabilità, comparabilità. Misurare le performance attraverso indicatori sintetici di tipo quantitativo assicura chiarezza e comparabilità ma col rischio di perdere di vista la multidimensionalità dei fenomeni. Utilizzare forme narrative per recuperare aspetti qualitativi e descrivere variabili quali ruoli, valori condivisi, impatti sociali, espone invece a rischi di soggettività. La misurazione inoltre è una premessa o una *proxy* della valutazione, che è poi esposta ai condizionamenti degli obiettivi, interessi, valori del contesto in cui viene formulata. Da questo punto di vista le criticità riguardano cosa, chi, come e a beneficio di chi si valuta.

Rispetto a questi problemi la BSC si propone di dare visibilità alle performance monitorate attraverso una pluralità di indicatori focalizzati su aspetti sia quantitativi che qualitativi, espressi comunque in termini monetari o quantitativi. Questi indicatori tuttavia possono acquistare significato e capacità informativa solo nel quadro delle variabili gestionali messe in luce dalla mappa strategica ed evidenziate nelle quattro *Perspectives*.

La BSC non affronta esplicitamente il problema della qualità e capacità informativa dei *reports*, a differenza degli altri modelli che definiscono specifici principi e linee guida volti a garantirne la trasparenza, completezza, verificabilità ed inclusività e richiedono di integrare i KPI con informazioni qualitative e con narrazioni in grado di arricchirne il significato.

In particolare, il Bilancio di sostenibilità GRI persegue un obiettivo di qualità delle informazioni legato all'esigenza degli *stakeholders* di fondare le proprie relazioni con l'organizzazione su basi attendibili e consapevoli, ed a questo scopo stabilisce una serie di principi, alcuni dei quali riguardano il contenuto dei *reports* mentre altri riguardano la qualità delle informazioni fornite.

Il WICI Framework punta a fornire informazioni in tema di *Intangibles* per esplicitarne il ruolo giocato nei processi di creazione del valore e per supportare decisioni di allocazione di risorse finanziarie da parte di investitori e manager, definisce principi volti a migliorare questa comunicazione assicurandone la qualità e chiede di integrare l'informazione espressa in termini quantitativi attraverso i *Key Performance Indicators* (KPI) con una informazione in forma narrativa capace di ricostruire la "storia" di creazione di valore dell'impresa e del ruolo in essa giocato dagli *Intangibles*.

Secondo l'IR Framework le informazioni fornite devono spiegare come l'organizzazione crea valore multi-capital e orientare così le decisioni di investimento. Gli indicatori quantitativi devono essere appropriati, caratterizzandosi per rilevanza, coerenza, materialità; per renderli significativi rispetto alla capacità di creare valore vanno presentati nell'ambito di sequenze temporali, vanno messi in relazione a target, previsioni, proiezioni e devono essere accompagnati da informazioni qualitative e spiegazioni descrittive utili per illustrare le interdipendenze e gli impatti riguardanti i capitali utilizzati.

f) I sistemi di reporting ed i processi di comunicazione

Secondo il Framework di analisi una migliore conoscenza delle performance conferisce ad un'organizzazione capacità di autoregolazione e rende la creazione di valore un processo dinamico. Grazie alle evidenze rese disponibili dai processi di *reporting* gli *stakeholders* possono regolare le proprie aspettative e relazioni con l'organizzazione ed i manager possono aggiustare i propri obiettivi e le proprie decisioni. Per questa via così si introducono spinte evolutive nel business, nella *mission*, nel management e nella *governance* dell'organizzazione.

Nei processi di controllo e di comunicazione i sistemi di *reporting* giocano quindi un ruolo fondamentale: grazie ad essi si rendono disponibili informazioni e conoscenze circa l'efficienza e l'efficacia con cui l'organizzazione opera, circa gli *inputs* che utilizza e circa gli *outputs*, gli *outcomes* e gli impatti che produce.

Rispetto a questi temi la BSC, in quanto strumento finalizzato al controllo delle determinanti del successo economico, svolge funzioni giocate fondamentalmente all'interno dell'impresa, ma talvolta i suoi contenuti possono essere utilizzati anche per trasmettere informazioni agli *stakeholders*.

Il Bilancio di sostenibilità GRI si configura come uno strumento di comunicazione esterna con gli *stakeholders*, ai quali assicurare possibilità di regolare le proprie relazioni con l'organizzazione in termini di consapevolezza. Tale conoscenza peraltro può anche consentire al management di controllare la gestione in modo che le performance conseguite siano tali da garantire un soddisfacente rapporto con gli *stakeholders*.

Il WICI Framework e l'IR Framework si configurano come strumenti sia di controllo interno che di comunicazione esterna. Per quanto riguarda il controllo interno la conoscenza delle performance in tema di creazione del valore e delle loro determinanti è condizione per una efficace azione di management. Per quanto riguarda invece la comunicazione esterna gli interlocutori sono da un lato gli *stakeholders*, cui trasmettere informazioni sul ruolo giocato nella creazione di valore dagli *Intangibles* (WICI Framework) e dai capitali utilizzati nella gestione (IR Framework), e dall'altro i mercati finanziari con l'obiettivo in un caso di favorire il trasferimento del valore dell'organizzazione in *market value* (WICI Framework) e nell'altro di orientare gli investimenti e l'allocazione delle risorse finanziarie (IR Framework).

Alcune conclusioni

I quattro modelli presi presentati e discussi nel *workshop*, letti alla luce del Framework di analisi, segnalano alcune tendenze particolarmente significative, su cui vale la pena di soffermarsi in sede conclusiva, riguardanti l'evoluzione non solo delle performance aziendali ma anche della stessa configurazione della natura e del ruolo dell'impresa.

A proposito delle tendenze evolutive nelle performance ne va innanzitutto rilevata la moltiplicazione, dovuta da un lato al tentativo di catturare non solo le performance di sintesi ma anche le loro determinanti (BSC, WICI Framework, IR Framework) e dall'altro alla inclusione nei *reports* degli effetti delle attività aziendali sulle variabili economiche, sociali ed ambientali (Bilancio di sostenibilità GRI, IR Framework).

A proposito delle performance di sintesi va poi osservato che la loro espressione in termini di creazione del valore finisce, nel filtro dei quattro modelli, per perdere di chiarezza ed univocità. Le differenze nelle variabili focalizzate dalla BSC e dal WICI Framework (redditività sostenibile vs *market value*, competenze rilevate nella *Learn and Growth Perspective* vs *Intangibles*) possono considerarsi non incompatibili data la analoga logica di costruzione dei modelli. Gli *stakeholder value* invece, che nel Bilancio di sostenibilità GRI si configurano sostanzialmente come una condizione da soddisfare ai fini della durabilità dell'impresa, nell'IR Framework entrano insieme allo *shareholder value* in un gioco di formazione del valore multi-capital dagli esiti difficilmente monitorabili con riferimento tanto alle singole componenti quanto all'insieme.

Sembra in altri termini delinearsi un progressivo allontanamento dalla possibilità di incentrare il governo, il controllo e la comunicazione delle imprese su pochi indicatori solidi, trasparenti e credibili, andando in controtendenza rispetto all'auspicio formulato da Giorgio Donna nella sua nota sulla storia antica e recente della misura delle performance, in questo stesso numero di *Impresa Progetto*.

La numerosità e l'articolazione delle performance da monitorare e degli indicatori con cui monitorarle dilata poi i problemi di qualità e capacità informativa, per fronteggiare i quali i modelli richiamano, attraverso la definizione di principi e linee-guida, al rispetto di una molteplicità di requisiti. Da questo punto di vista tuttavia va sottolineato il fatto che i modelli assumono apertamente che KPI di carattere numerico non possono rappresentare che l'intelaiatura quantitativa di una conoscenza dell'organizzazione che può prendere corpo e significato, in un delicato equilibrio di componenti oggettive e soggettive, solo grazie al supporto di una narrativa che aiuti a ricollocare l'impresa nelle coordinate del suo "ieri, oggi, domani" e a metterne a fuoco la capacità di creare valore nel tempo.

A proposito infine delle tendenze evolutive nella configurazione della natura e del ruolo dell'impresa che emergono dalla lettura dei quattro modelli va innanzitutto notato che, a differenza delle altre organizzazioni (*not for profit*, aziende ed enti pubblici), nelle imprese la *mission* non esprime la finalità di istituto, ma il ruolo e l'identità che l'organizzazione sviluppa come condizione per assolvere ad una funzione distintiva di creazione di valore. Tutto ciò peraltro non rappresenta che l'aggiornamento ad un mutato e più complesso quadro di riferimento della impostazione tradizionale della Scuola italiana di Economia Aziendale, che vede nella capacità dell'impresa di rispondere in termini di economicità a bisogni e problemi individuali e collettivi la condizione per soddisfare le attese di congrua remunerazione dei portatori dei fattori produttivi.

A proposito della funzione distintiva delle imprese va invece osservato che essa viene via via declinata come creazione di valore per gli *shareholders* e gli *stakeholders*, come creazione di *market value* e di valore multi-capital, per essere poi ricollegata implicitamente o esplicitamente al tema della sostenibilità, anche in questo caso tuttavia in termini non univoci.

Come già osservato infatti il Bilancio di sostenibilità GRI parla di sostenibilità dello sviluppo, il WICI Framework (ma in fondo prima anche la BSC) di sostenibilità del business, mentre l'IR Framework si propone di portare ad unità le due dimensioni riconducendole nell'alveo delle regole della razionalità economico-finanziaria: i mercati finanziari premiano le imprese capaci di creare durevolmente valore multi-capital assicurando così un adeguato e stabile rendimento dei capitali investiti.

Questa dell'IR Framework è una "scommessa" tanto suggestiva quanto ambiziosa, il cui successo è legato a condizioni quali l'allineamento degli *shareholders* a tutti gli altri *stakeholders* ognuno con la stessa capacità di dare voce ai propri interessi, e la presenza diffusa sui mercati finanziari di "investitori illuminati di medio/lungo termine" capaci di apprezzare con visione lungimirante il quadro delle opportunità e dei rischi legati alle relazioni tra l'impresa e le variabili economiche, sociali ed ambientali del contesto⁵. Si tratta tuttavia di condizioni (si veda su questo stesso numero di *Impresa Progetto* quanto dicono Jeffrey Unerman sul depotenziamento delle ambizioni dell'IR Framework, via via meno attento nelle sue applicazioni alla capacità delle imprese di perseguire congiuntamente obiettivi di sostenibilità del business e dello sviluppo, e Lino Cinquini nella sua presentazione dell'IR Framework a proposito della persistente prevalenza, nel gioco dei sei capitali, della *shareholder view*) che non sono né scontate né di facile implementabilità.

⁵ Sulla "scommessa" dell'IR Framework si veda anche Humphrey C., O'Dwyer B, Unerman J. (2016), "Re-theorizing the configuration of organizational fields: the IIRC and the pursuit of 'Enlightened' corporate reporting", *Accounting and Business Research*, DOI: [10.1080/00014788.2016.1198683](https://doi.org/10.1080/00014788.2016.1198683)