



## Sommario

1. *Editoriale*  
Il cambiamento culturale sancito dalla Direttiva UE 2014/95 sul Bilancio Integrato  
Giuseppe Bruni
2. *La rivoluzione del reporting integrato e il ruolo del nibr in italia*  
Stefano Zambon
5. *Intangibles, sostenibilità, performance, creazione di valore*  
Giovanni Chiarello
8. *Il reporting integrato per le PMI: adempimento o opportunità?*  
Massimo Negro
9. *Il bilancio integrato in una pmi: Delleas Forte l'impatto reputazionale verso gli stakeholders finanziari*  
Marco Psquotti
10. *Informazioni non esclusivamente finanziarie: PMI sì o PMI no?*  
Andrea Panizza - CMC  
Vanja Crosara



Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al numero di aprile 2016 di *Harvard Business Review Italia*. Proprietario: APCO (Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione), Corso Venezia 49, 20121 Milano, tel. 02 7750449, fax 02 7750427, apco@apcoitalia.it, www.apcoitalia.it. Editore: Strategiqs Edizioni, Nirone 19, 20123 Milano, www.hbritalia.it. Comitato editoriale: Giuseppe Bruni (Direttore editoriale), Carlo Baldassi, Marco Diotallevi, Marco Granelli, Daniela Panariti, Giovanni Sgalambro. Direttore responsabile: Enrico Sassoon. Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005. Impaginazione: cristianocapelli.it

## Il cambiamento culturale sancito dalla Direttiva UE 2014/95 sul Bilancio Integrato

Che sia un tempo di svolte quello che stiamo vivendo appare chiaro ad ogni piè sospinto.

Lo è per l'impresa, per la rendicontazione delle sue performance - e non solo nel mutare delle forme del rendicontare-, per la stessa teoria d'impresa. La svolta che registriamo nella rendicontazione del valore prodotto dall'impresa prende l'avvio dalla consapevolezza dei forti mutamenti valoriali che si sono prodotti nella società e verso ciò che ci si attende dall'economia. Valori fondativi che ha ben colto il Prof. Zambon citando il CEO dell'IIRC "concepire il capitalismo solamente attraverso il prisma del capitale finanziario è una distorsione di tale concetto e di una serie di valori che hanno trasformato la nostra economia e la società più volte. Un'economia moderna e dinamica ha bisogno di un reporting aziendale per dare voce a un nuovo "capitalismo inclusivo", capace di

costruire prosperità e fiducia, a beneficio della società e trasformare la vita."

Elemento che sintetizza e genera un nuovo approccio culturale alla concezione stessa delle finalità e della corporate governance dell'impresa. Un approccio di tipo sistemico, l'Integrated Thinking, che vede strettamente congiunte la produzione e la rappresentazione della performance finanziaria e il valore prodotto da quegli asset intangibili, il Capitale Intellettuale, cui da sempre attribuiamo il fondamentale merito di mantenere nel tempo la competitività e la redditività dell'azienda.

Come sempre, la norma legislativa segue il mutare dei bisogni e delle sensibilità e ne struttura la risposta: le attese delle popolazioni e degli stessi operatori finanziari - è bene evidenziarlo - stanno cambiando il mondo dell'economia e del fare azienda, l'Unione Europea cerca di dare forme appropriate al come rispondere a tali attese con la Direttiva 2014/95. L'Italia a sua volta sta adeguandosi per l'entrata in vigore del provvedimento dal prossimo primo gennaio. Si è iniziato con le grandi imprese ed è stato giusto. Ci vorrà tempo ad allineare i modi dell'operare e del rendicontare. Ci

vorrà tempo ad estendere e uniformare il procedere delle imprese su questo terreno e quindi a cogliere in tutta la loro portata gli effetti di questo processo. Ma questa è una svolta che cambierà il modo di fare azienda, il rapporto dell'azienda con il contesto degli stakeholder. L'esperienza dei nostri Consulenti di management sulla realtà aziendale italiana ci dice della grande opportunità che questa svolta culturale può rappresentare anche per le PMI.

Tale innovazione in ambito rendicontoativo sarà di grande importanza per le PMI perchè nella realtà è estesa la loro produzione di valore da asset intangibili. Estesa e spesso inconsapevole: con il bilancio tradizionale esse si rappresentano assai al di sotto del loro effettivo valore, con tutte le ricadute negative che questa condizione comporta.

Gli strumenti concettuali e tecnici per iniziare ad indagare e rappresentare il valore non meramente finanziario esistono, grande è il lavoro che WICI e IIRC stanno facendo a questo riguardo. In questi, l'italianissimo NIBR ha un ruolo non solo da protagonista, ma soprattutto da propulsore. L'auspicio è che, anche con l'aiuto dei consulenti di management, molte siano le PMI italiane che adottino il Report Integrato ed evidenzino l'intero loro valore. ■



Giuseppe Bruni   
Presidente APCO

# La rivoluzione del reporting integrato e il ruolo del NIBR in Italia

*Integrated Reporting can bring additional information to feed into markets and inform decision-making and policy-formulation by institutions.*

*(Mark Carney, Governatore, Banca di Inghilterra, e Presidente, Financial Stability Board, 2014)*



**Prof. Stefano Zambon**

(PhD, London)

Ordinario di Economia Aziendale, Università di Ferrara; Segretario Generale, Network Italiano Business Reporting (NIBR); Global Chair, World Intellectual Capital Initiative (WICI); Council Member, International Integrated Reporting Council (IIRC) - (zmbfsn@unife.it)

Queste parole riassumono il cambiamento che si sta verificando negli ultimi anni nell'ambito del *Corporate Reporting*, a livello nazionale e internazionale, e fondato sul concetto di capitalismo inclusivo, secondo cui lo scopo del capitalismo dovrebbe essere superiore alla ricerca del solo profitto

finanziario a breve termine.

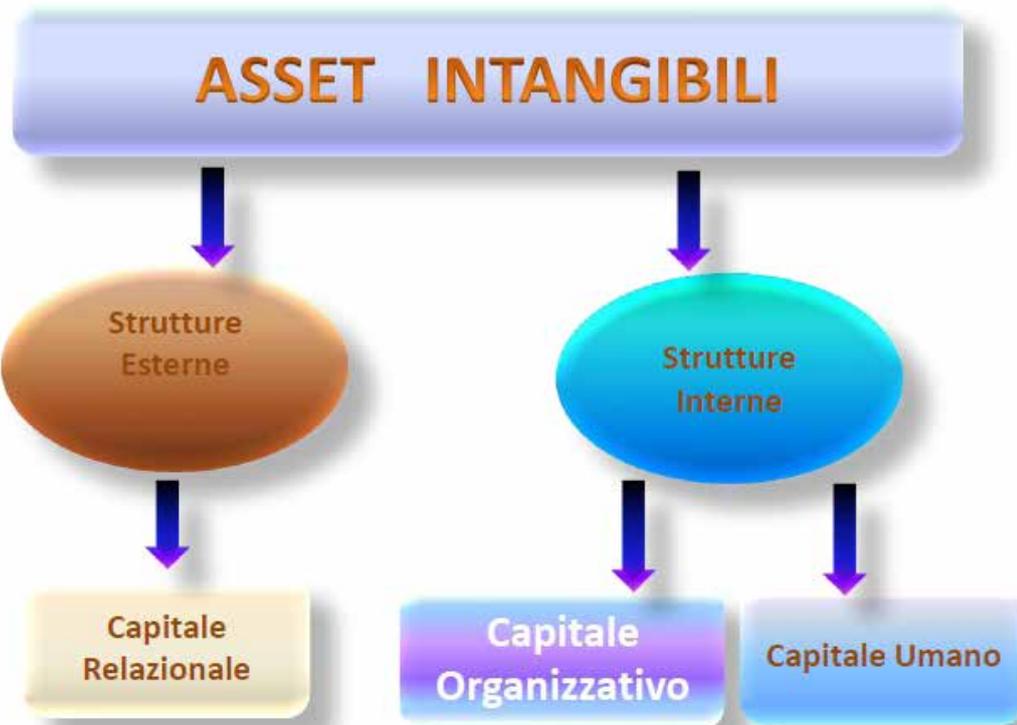
Secondo il CEO dell'IIRC, "concepire il capitalismo solamente attraverso il prisma del capitale finanziario è una distorsione di tale concetto e di una serie di valori che hanno trasformato la nostra economia e la società più volte.

**Un'economia moderna e dinamica ha bisogno di un reporting aziendale per dare voce a un nuovo "capitalismo inclusivo", capace di costruire prosperità e fiducia, a beneficio della società e trasformare la vita."**

Un altro fattore di quadro rilevante è rappresentato **dall'importanza del ruolo delle risorse intangibili ai fini della creazione di valore.** Recenti studi hanno anche dimostrato



## Report del Capitale Intellettuale: Composizione





che il peso di tali risorse rispetto al valore complessivo delle imprese è aumentato, negli ultimi trent'anni, in maniera costante, passando **dal 20% del 1980 al 70-80% di oggi**. Eppure, fino ad oggi sono mancate modalità universalmente concordate e riconosciute per includere informazioni e misure sugli *asset* intangibili nel business reporting aziendale, anche se oggi si sta diffondendo l'impiego a tal fine di Key Performance Indicators - KPIs di carattere essenzialmente non-finanziario. In particolare, gli analisti finanziari e gli investitori necessitano di dati e strumenti per comprendere in modo più completo le "reali" performance dell'organizzazione, **valutando nel modo più ampio possibile non**

**solo i risultati ottenuti, ma anche i rischi e le opportunità futuri e la capacità di continuare a creare valore da parte dell'organizzazione.**

Avendo riguardo a tali finalità nell'agosto 2010 è stato fondato l'International Integrated Reporting Council (IIRC), che raccoglie su base globale organismi di regolamentazione, investitori, accademici, aziende, enti normativi, professionisti operanti nel settore della contabilità e ONG. L'IIRC ha pubblicato nel dicembre 2013 l'International <IR> Framework allo scopo di supportare le aziende nella loro predisposizione, su base volontaria, di un Reporting Integrato.

Tale Reporting è inteso come frutto di un processo organizzativo e culturale



**Laura Girella**

(PhD, UniFE)

Laura Girella, Laurea Magistrale in Economia Aziendale con Dottorato di ricerca in Economia presso il Dipartimento di Economia e Management, Università di Ferrara. Ricercatrice presso l'Università Ca' Foscari di Venezia.

Dal 2014 è stata nominata "Region Lead per l'Italia" dall'International Integrated Reporting Council (IIRC). Collabora con il World Intellectual Capital Initiative (WICI) e con WICI Italia, Network Italiano Business Reporting. (laura.girella@unife.it)

(il Reporting Integrato va "a braccetto" con l'*Integrated Thinking*, innovativo approccio di corporate governance) volto ad ampliare la tradizionale rendicontazione economico-finanziaria, connettendo, in un unico documento

informativo, la comunicazione relativa a diversi tipi di performance aziendali che poggiano su sei diversi tipi di capitale (di cui tre di natura intangibile), ovvero finanziario, produttivo-materiale, intellettuale-organizzativo,



## Report del Capitale Intellettuale



**Capitale  
Relazionale**

- **Clienti**
- **Fornitori**
- **Business Partners**
- **Immagine/Reputazione sul mercato**
- **Comunicazione**

**Capitale  
Organizzativo**

- **Know-How**
- **Innovazione**
- **Organizzazione**
- **Controllo di Gestione**
- **R&D**

**Capitale  
Umano**

- **Skills e Competenze**
- **Staff Turnover**
- **Livello di scolarizzazione**
- **Leadership del Management**
- **Employee Satisfaction /Engagement**

umano, relazionale-sociale e naturale. Pertanto, **rappresenta un vero e proprio ripensamento della teoria d'impresa**. Esso mira a fornire agli investitori le informazioni di cui hanno bisogno per prendere decisioni di allocazione del capitale più efficaci e nell'ottica del rendimento a lungo termine.

Il fermento che si è creato attorno a questa iniziativa è notevole, divenendo ormai un "game changer" del mondo del *Corporate Reporting*. Ad oggi infatti oltre un migliaio sono le organizzazioni che implementano un Report Integrato. Lo stesso IIRC ha promosso il "Corporate Reporting Dialogue" progettato per rispondere alle necessità del mercato di una maggiore coerenza e comparabilità fra i sistemi di informativa aziendale, gli standard e i relativi requisiti e che include i principali standard setter mondiali nel campo del reporting aziendale (ad es., IASB, FASB, GRI, CDP, CDSB, SASB, ISO). Istituzioni di riferimento, quali la Commissione europea, Banche centrali e Borse stanno sospingendo il Reporting Integrato, mentre investitori di lungo termine e operatori di mercato lo stanno richiedendo con sempre maggiore insistenza, sulla base di promessi benefici derivanti da un corredo informativo più ampio, e che riguarda non solo i ritorni sul capitale finanziario, ma anche le performance relative agli altri cinque.

In sintesi, negli ultimi tre-quattro anni il mondo del reporting aziendale è stato quindi scosso da un'innovazione tanto fulminea, quanto dirimpente. Tale diversa forma di reporting trae il proprio "nutrimento" concettuale e operativo da molti fattori, e in particolare sia dagli ormai evidenti limiti del modello del bilancio economico-finanziario, sia **dal ruolo sempre più ampio riconosciuto alla sostenibilità socio-ambientale per la conduzione del business, sia**

**ancora dall'importanza gestionale ormai assodata delle risorse intangibili, cui oggi è imputabile una quota preponderante del valore creato dalle organizzazioni.**

### Il ruolo del NIBR

In questo campo del Reporting Integrato, un ruolo centrale nel nostro Paese è giocato dal *Network Italiano Business Reporting* (NIBR), che ha iniziato la propria attività nel dicembre 2010 e rappresenta in Italia il *World Intellectual Capital/Assets Initiative* (WICI – [www.wici-global.com](http://www.wici-global.com)), un Network Globale Internazionale che opera per il miglioramento del reporting aziendale in materia di intangibili, articolato al proprio interno in associazioni nazionali (ad es., WICI Giappone, WICI USA, WICI Francia, WICI Italia) e regionali (WICI Europe).

Membri istituzionali del NIBR sono l'Associazione Italiana degli Analisti e Consulenti Finanziari (AIAF), l'Associazione Nazionale dei Direttori Amministrativi e Finanziari (ANDAF), la Borsa Italiana SpA, il Network Professionale "International Consortium on Intellectual Capital" (IC<sup>2</sup>), e l'Università degli Studi di Ferrara.

Le finalità principali del NIBR sono:

- partecipare alla definizione, diffusione e aggiornamento dei WICI-KPIs (*Key Performance Indicators*), centrati sui *key-value drivers* aziendali, e in particolare sulle risorse intangibili, per meglio rappresentare e misurare la *value creation story* di un'organizzazione;
- contribuire al miglioramento dei contenuti, dell'efficacia e della trasparenza del *Business* e dell'*Integrated Reporting* aziendale in Italia anche attraverso lo studio, l'elaborazione, lo sviluppo e la sperimentazione di nuovi *framework* concettuali e operativi e di *best practices*, specie a favore delle PMI;
- diffondere la conoscenza presso le

organizzazioni private e pubbliche italiane dei migliori principi e contenuti del business reporting e del reporting integrato;

- collaborare con i *regulators* e le istituzioni nazionali e internazionali nell'ambito delle normative, dei regolamenti e delle linee guida da essi emanati riguardanti il *Business Reporting*, i KPIs e il Reporting Integrato.

In particolare, in linea con le proprie finalità, il NIBR ha iniziato dal 2012 ad interessarsi all'*Integrated Reporting* (<IR>), intesa quale forma più sofisticata ed evoluta di Business Reporting. Di specifico interesse per il NIBR è la presenza in tale documento di numerosi indicatori finanziari e non-finanziari relativi alla misura e *disclosure* degli asset intangibili e dei *key-value drivers* aziendali, e della rappresentazione e comunicazione dei connessi processi di creazione di valore dell'organizzazione.

L'operatività del NIBR si suddivide in due filoni principali, pur strettamente collegati tra loro:

**A. Livello Internazionale:** in tale ambito, il NIBR contribuisce alla definizione e aggiornamento sia del "*WICI Intangibles Reporting Framework*", pubblicato definitivamente nel settembre 2016, sia dei WICI-KPIs settoriali (cfr. [www.wici-global.com](http://www.wici-global.com)). In particolare, questo innovativo *WICI Framework* è diretto a fissare per la prima volta in chiave globale definizioni, principi e modalità per il reporting e la comunicazione degli intangibles aziendali ([www.wici-global.com](http://www.wici-global.com)).

**B. Livello Nazionale:** in quest'ambito di attività il NIBR fornisce il proprio contributo tanto alla sperimentazione dei KPIs, quanto alla definizione di una visione italiana del *Business* e dell'*Integrated reporting*, in particolare attraverso il coinvol-

gimento di aziende e professionisti italiani, nonché alla diffusione – tramite riunioni e seminari (l'ultima il 26 ottobre 2016 a Milano) – di una cultura più trasparente e avanzata nei confronti della comunicazione interna ed esterna dell'informativa aziendale.

- Gruppi di Lavoro** NIBR (GdL) attivati al momento sono i seguenti:
  - KPIs del settore Oil & Gas (in precedenza ha operato il GdL sui KPIs del settore elettrico);
  - Integrated Thinking and Reporting* (*Integrated Corporate Governance*);
  - Reporting Integrato per le PMI;
  - Rappresentazione del Business Model aziendale e Reporting Integrato;
  - Reporting Integrato e Controllo di gestione.

Alla vigilia del recepimento nell'ordinamento italiano della Direttiva europea sulle informazioni di carattere non-finanziario, previsto entro il 6 dicembre 2016, in cui si chiedono – tra le altre – informazioni sul business model delle aziende, il "viaggio" delle aziende italiane interessate, incluse le PMI, verso il Reporting Integrato risulta certamente incoraggiato, anche se – come si è cercato di delineare – non si tratta di una semplice modificazione di natura reportistica, ma di **un'innovativa filosofia gestionale di natura olistica e integrata** che coinvolge molti ambiti e sospinge l'imprenditore e il CdA a porsi una domanda fondamentale: "Perché la nostra organizzazione crea valore e potrà continuare a farlo in futuro?"

In questo quadro in profonda e rapida evoluzione, il NIBR opera e continuerà ad operare in Italia per facilitare questa transizione culturale in linea con il cambiamento in atto a livello internazionale del *Corporate Reporting*. ■

# Intangibles, sostenibilità, performance, creazione di valore

(di Giovanni Chiarello)

Proviamo, per un attimo, a tentare di definire il successo ed il valore di una persona: da dove dovremmo iniziare? Da una lunga vita vissuta in buona salute, dall'elevata ricchezza materiale, dal numero di amici, da una famiglia felice, dal numero di interessi e dei viaggi effettuati?

Come si evince facilmente, ognuno dei parametri utilizzati ha una sua validità ma si dimostra parziale, poiché rappresenta solo una faccia di un complesso poliedro. Evidentemente, il successo ed il valore di una persona sono funzione del grado di equilibrio di molteplici fattori e del diverso peso e rilevanza che essi assumono in un quadro complessivo molto più ampio.

E se volessimo ora tentare di misurare il valore generato da un'azienda o il suo percorso di crescita sostenibile? Spesso, siamo abituati a giudicarli in base ad indicatori, quali: crescita di fatturato, quota di mercato, redditività, dividendi distribuiti.

Anche in questo caso, tuttavia, ognuno dei fattori ha un senso ma può anche essere fuorviante, perché la storia insegna che i tradizionali metodi di valutazione abbondano di misure incomplete e a volte inutili, se non addirittura dannose, sbilanciate sulla dimensione economico-finanziaria e di breve termine dell'azienda.

E', invece, ormai unanimemente accettato il principio aureo secondo cui un'azienda, per competere in contesti di mercato sempre più interconnessi e selettivi, deve non solo creare valore nel breve termine per i suoi shareholders ma, in primis, avere un'organizzazione ed un management in grado di presidiarne proattivamente le diverse fonti generatrici, misurarne costantemente le performance e



**Giovanni Chiarello**, Laurea in Economia, Master in Finanza e Controllo di Gestione, Dottore Commercialista e Revisore dei Conti, Consulente di Direzione Qualificato APCO (n° 20110098), Socio Ordinario AIMBA, partner di yourCFO Consulting Group. Da 28 anni si occupa di Finanza Operativa e Controllo di Gestione ed è specializzato in metodologie di Controlling e Managerial Accounting, logiche e strumenti di Budgeting & Reporting, sistemi di Balanced Scorecard e Performance Management, Business Process Management e Process Mapping. E' titolare di Chiarello Consulting, Studio professionale focalizzato su progetti di consulenza, interventi di temporary management e formazione in ambito AFC. Prima della carriera di Consulente di Direzione, ha maturato 20 anni di esperienze professionali all'interno di aziende nazionali ed internazionali nelle quali ha ricoperto ruoli di Responsabile di Direzione, Group Controller e CFO, ha implementato strumenti e metodologie di Controllo Direzionale ed ha partecipato a progetti di riorganizzazione e ristrutturazione, passaggio generazionale, M&A. E' stato Consigliere di Amministrazione di alcune Società ed è attualmente Presidente del Collegio dei Revisori di APCO e Coordinatore della Community of Practice Apco "Controllo Direzionale e Performance Management". E' componente del Gruppo di Lavoro su "Integrated Reporting e Controllo di Gestione" all'interno del Network Italiano Business Reporting.

farle percepire a tutti i propri stakeholder.

È ampiamente dimostrato, infatti, che limitarsi alla sola valutazione delle performance economico-finanziarie e sulla visione di breve termine del business, non sia più sufficiente ad esprimere la capacità di un'impresa di creare valore nel tempo e di garantire uno sviluppo sostenibile, per almeno tre motivi fondamentali:

1. gli shareholders non rappresentano gli unici portatori di interesse di un'azienda;
2. la valutazione di un'impresa non coincide mai con quella ottenuta utilizzando solo criteri contabili;
3. l'attività d'impresa è sempre più orientata

a soddisfare obiettivi di responsabilità sociale e di sostenibilità ambientale.

Oggi più che mai, quindi, il successo di un'azienda e la sua capacità di generare valore non sono misurabili solo o esclusivamente attraverso parametri economici e patrimoniali ma, soprattutto, dalle sua capacità di garantire contestuali performance organizzative, competitive, sociali, ambientali. Analogamente, la sua strategia di crescita sostenibile è sempre più funzione dello sviluppo armonico di fattori intangibili, quali: innovazione, tutela ambientale, qualità, equità sociale.

Conseguentemente, è fondamentale che l'agire manageriale non si focalizzi in maniera

ossessiva ed esclusiva sulla massimizzazione del rendimento dei capitali finanziari quanto, piuttosto, sulla capacità di presidiare, rendicontare e remunerare adeguatamente i capitali messi a disposizione da tutti i portatori di interessi.

Creazione di valore e crescita sostenibile devono intendersi, quindi, in ottica sinestetica, su orizzonti temporali diversi, per stakeholder diversi ed attraverso capitali diversi: non a caso, si parla sempre più di bilanciamento degli interessi di tutti gli stakeholder, che può avvenire solo dall'integrazione degli obiettivi economici con quelli di natura sociale ed ambientale, e dalle relative performance che ognuno di essi è in grado di raggiungere.

In ambito nazionale ed internazionale si stanno affermando, quindi, nuovi modelli di analisi, valutazione e rendicontazione del patrimonio di risorse intangibili e dei fattori di competitività posseduti dalle imprese che sfuggono ai tradizionali strumenti contabili, pur rappresentando sempre di più le vere leve di creazione del valore.

Basti pensare, a mero titolo di esempio, ad elementi eminentemente qualitativi su cui molte aziende basano oggi le loro strategie competitive, quali reputazione, credibilità, fiducia, consenso, tutti fattori che, pur partecipando in modo significativo e pregnante alla buona riuscita degli obiettivi di sostenibilità ed alla creazione di valore, non trovano, paradossalmente, rappresentazione nelle grandezze espresse dagli schemi di bilancio economico-finanziari che, oltretutto, non possono rappresentare se non accadimenti già verificatisi e, di conseguenza, nulla dicono in termini di valutazione prospettica della capacità dell'impresa di generare valore e di mettere in atto strategie e percorsi di crescita sostenibile.

Già nel 1993, Peter Drucker affermava che le informazioni economico-finanziarie potevano essere considerate solo una semplice

radiografia, in grado cioè di evidenziare solo scheletro dell'organizzazione ma non di intercettare i sintomi delle malattie che iniziavano a colpire le aziende in quegli anni.

Oggi, anche sulla scorta delle carenze rilevate già un ventennio fa, le metodologie di analisi, rendicontazione e comunicazione dell'agire d'impresa non si focalizzano più solo sulla classica ultima riga dei tradizionali modelli contabili (risultato economico netto di bilancio), ma consentono livelli più profondi di analisi, approfondimento e valutazione: una sorta di valutazione multipla in grado di intercettare e comunicare l'agire d'impresa e le dinamiche decisionali non solo in termini di performance economiche, ma anche ambientali, sociali e di governance, facendo superare, o quanto meno limitare, la storica presenza di asimmetria informativa tra management, shareholders e stakeholder.

Analogamente, il focus non è più limitato e circoscritto al passato, al breve termine ed alle sole dinamiche economico-finanziarie, ma viene spostato sul futuro e sulle molteplici dimensioni o prospettive (finanziaria, processi, innovazione, clienti) sulle quali si assumono le decisioni manageriali, si attua la strategia e si valuta la capacità dell'impresa di generare valore duraturo e crescita sostenibile per sé stessa, per i suoi stakeholder e per l'intero sistema in cui essa opera.

In tal senso, l'Integrated Reporting, la Balanced Scorecard il Business Model, il Corporate Performance Management, rappresentano sicuramente le metodologie più adeguate e mature per dare rappresentazione olistica alla misurazione e valutazione del valore d'impresa e, soprattutto, dei capitali intangibili.

Il loro scopo principale è, infatti, quello di andare oltre il breve periodo e la dimensione economico-finanziaria, per comprendere, monitorare, misurare e comunicare come l'azienda generi valore nel medio-lungo termine a favore di tutti i portatori di capitale (dipendenti, clienti, fornitori, partner commerciali, comunità locali).

L'Integrated Reporting, in particolare, costituisce oggi il più evoluto strumento contabile del Capitale Intellettuale, poiché consente di far apprezzare il patrimonio degli intangibles di un'organizzazione, di esplicitare le scelte strategiche adottate dal management per la loro crescita e potenziamento, di valutarli tramite adeguati indicatori qualitativi e quantitativi (Key Performance Indicators) in grado di evidenziare oggettivamente e puntualmente il valore apportato agli stakeholder.

E' proprio nella di capacità di affiancare KPI non finanziari alle tradizionali misure economico finanziarie, che viene vista la possibilità di superare i perimetri della tradizionale dimensione contabile e di far "emergere" e

documentare le potenzialità del patrimonio intangibile posseduto dalle imprese.

L'Integrated Reporting consente, in sostanza, una valutazione sinestetica dell'azienda, in quanto offre una visione d'insieme dei fattori critici di successo e lo scambio osmotico che si genera tra financial e non financial nella creazione di valore e nei percorsi di crescita sostenibile.

Sotto il profilo delle dinamiche organizzative e decisionali, l'adozione dell'Integrated Reporting costituisce, invece, l'avvio di un percorso di crescita e miglioramento che consente al management di individuare e misurare i propri assets intangibili, di accrescerli attraverso un approccio di lungo termine e di usarli con maggiore efficacia per generare valore in linea con il modello di business e con la mission dell'organizzazione.

L'Integrated Reporting, in altri termini, agevola il pensiero integrato o integrated thinking, ovvero le dinamiche attraverso le quali l'organizzazione, chiarendo il legame tra modello di business, sostenibilità, governance, processo di creazione di valore e fattori che incidono sulla sua creazione, identifica la sua performance attuale e la sua linea strategica, con una prospettiva lungimirante sulla soddisfazione dei bisogni di tutti gli stakeholder.

Ovviamente, perché l'Integrated Reporting diventi uno strumento di reale vantaggio per

le imprese che decidono volontariamente di adottarlo (nel momento in cui si scrive, in Italia il report integrato non è obbligatorio ed è prevista la sua introduzione a partire dai bilanci decorrenti dal gennaio 2017 solo per Società quotate), è fondamentale che la sua introduzione abbia un adeguato rapporto costi/benefici o, per continuare a ragionare in termini economico-finanziari, che garantisca "un ROI adeguato".

Se, infatti, per le aziende di grandi dimensioni l'introduzione dello strumento è quasi un percorso naturale ed indolore, avendo al loro interno strutture e risorse appropriate ed una cultura manageriale rodada e sofisticata, non altrettanto scontata può dirsi la sua diffusione nelle PMI, all'interno delle quali, spesso, le poche risorse disponibili sono cannibalizzate da altre "priorità", e la dimensione manageriale è latente, quando non addirittura inesistente. Ovvio, quindi, che il percorso virtuoso che porta da uno scarno, sintetico asettico e spesso incompleto bilancio di esercizio e di sostenibilità (quest'ultimo, per lo più redatto con la famosa e mai abbandonata tecnica del Ctrl+C - Ctrl+V) ad una metodologia di visione olistica e di sistema dell'azienda e delle sue leve competitive e di generazione del valore, potrà avvenire solo e soltanto se le PMI saranno in grado di toccare con mano i vantaggi ed i benefici di una tale disruptive innovation.

Non potendo, evidentemente, affrontare in maniera esaustiva le tematiche riguardanti gli impatti derivanti dall'introduzione del reporting integrato all'interno dell'intera organizzazione, ci soffermeremo solo due aspetti che, a parere di chi scrive, costituiscono ancora oggi il nervo scoperto per molte aziende e che, tramite il report integrato, potrebbero sperimentare elevati margini di miglioramento: accesso al credito e controllo strategico.

Da un punto di vista prettamente economico-finanziario, non è difficile immaginare e comprendere l'impatto positivo che la diffusione del reporting integrato potrà avere sulla capacità prospettica delle imprese, specialmente per le PMI, di migliorare la capacità di dialogo con il sistema bancario e con la comunità finanziaria, a tutto vantaggio dell'accesso al credito e dell'attrazione dei capitali (non



Figura 1 i capitali previsti dall'IIRC. – Fonte: rielaborazione su modello proposto da IIRC



solo finanziari) in grado di supportarne lo sviluppo.

Nella maggior parte delle PMI, infatti, la cultura del controllo economico-finanziario è oggi spesso inesistente o, al massimo, limitata alla mera conoscenza di dinamiche elementari (costi medi di produzione, ciclo incassi e pagamenti, finanziamento scorte, ecc.) che hanno impatto insignificante o tendente allo zero sulle reali leve di equilibrio economico-finanziario del business e sulla capacità di allineare proattivamente la gestione ai desiderata delle tecniche valutative utilizzate dal sistema bancario nell'ambito delle analisi ed attribuzione dei giudizi di merito creditizio. Ancora oggi, ad esempio, si fa fatica a far comprendere agli imprenditori la necessità fondamentale di valutare adeguatamente ed in maniera puntuale e prospettica la redditività di singole linee di business/prodotti/clienti, l'impatto dei costi di struttura sulle marginalità dei prodotti/servizi, la necessità di adottare processi snelli, di equilibrare fonti ed impieghi in funzione delle dinamiche operative e degli orizzonti temporali di riferimento, di evitare i pericolosissimi finanziamenti incrociati tra linee di business, ecc., così come appare ancora arduo far comprendere e gestire in maniera consona le posizioni finanziarie rilevanti ai fini dei flussi informativi forniti dagli Istituti di Credito alla Centrale Rischi. Altrettanto dicasi nei casi (ancora più rari, ad essere sinceri) in cui si riesce a dialogare con gli imprenditori circa l'obbligo di sostenibilità degli investimenti o sulla opportunità di redigere piani industriali (i famigerati business plan richiesti dai tanti strumenti di finanza agevolata) non soltanto focalizzati su prodotti, capacità produttiva ed investimenti in immobili, quanto piuttosto sulle dinamiche finanziarie, di redditività e di competitività attuabili, raggiungibili e sostenibili.

Ebbene, in tutto questo mare magnum il report integrato, obbligando imprenditori e manager a ragionare sulle molteplici dinamiche di creazione del valore e su orizzonti temporali futuri e di ampio respiro (medio-lungo termine), potrebbe consentire una migliore conoscenza della propria organizzazione e dell'evoluzione del business e, di conseguenza, accrescere la capacità di comprendere e

dominare le dinamiche finanziarie e di comunicare in maniera adeguata con i prestatori di capitali, affrancandosi (o, almeno, tentare di farlo) dall'atavica posizione dominante del Sistema Bancario, spesso ben lieto di poter contare sull'ignoranza finanziaria degli interlocutori quando questo si traduca in maggiori loro guadagni, e di poter accedere al credito non più solo in funzione di garanzie collaterali, ma mettendo sul piatto della bilancia la profonda conoscenza del proprio business e la certezza e solidità del proprio operato.

Per quanto concerne, invece, la capacità di controllo strategico, come già detto, l'introduzione della metodologia di reporting integrato non deve essere considerata alla stregua di una diversa o più innovativa maniera di illustrare e documentare l'andamento del business quanto, piuttosto, come fattore amplificatore di miglioramento della capacità del management di chiarire a sé stesso, prima che ad altri, i fattori distintivi dell'azienda in termini di capacità competitiva e di differenziazione rispetto ai concorrenti.

Attraverso il report integrato, in altri termini, le PMI hanno la grande opportunità di non basare più le scelte e le performance future rifacendosi ai risultati conseguiti nel passato, ma di impostare un percorso logico e metodologico che, partendo dall'analisi della situazione attuale e dal contesto esterno in cui si

trovano ad operare, consenta di analizzare gli scenari e le alternative, di assumere decisioni ponderate, di fissare gli obiettivi da raggiungere, di stabilire come e quando raggiungerli e con quali risultati attesi, assicurandosi, in tal modo, la massimizzazione del rendimento dei capitali apportati dagli stakeholder.

In altri termini, il report integrato consente all'impresa di impostare la mappa strategica di riferimento, ovvero l'evidenziazione delle variabili-chiave del business model e delle principali leve sulle quali essa basa il proprio modello competitivo ed il raggiungimento dei propri obiettivi; decidere, cioè, in quali direzioni orientare le attività e gli sforzi dell'organizzazione, per assicurare generazione di valore, competitività e percorsi di sviluppo sostenibile del business.

Volendo estremizzare, è possibile affermare che l'introduzione del report integrato obbliga il management ad una sorta di analisi SWOT periodica, facendo chiarire e delineare il percorso operativo e strategico che consente di trasformare le minacce in future opportunità ed i punti di debolezza in altrettanti punti di forza, a tutto vantaggio della capacità dell'impresa, specie se di piccole dimensioni, di verificare costantemente l'esistenza o la permanenza di quei fattori distintivi che ne giustificano la permanenza sul mercato e la capacità di differenziarsi e competere.

In entrambi i casi, chi scrive è convinto che l'integrated thinking insito nel reporting integrato abbia la sua vera forza innovativa nel DNA comune con le altre metodologie manageriali (Balanced Scorecard, Corporate Performance Management, Business Model, in primis) che hanno già abbondantemente dimostrato la loro capacità di miglioramento gestionale e la loro forza innovativa in tutti i contesti aziendali nei quali sono stati adottati e implementati in maniera fattiva.

In conclusione, è possibile affermare che il pensare integrato, ovvero in termini sistemici e non più per compartimenti stagni o a silos, l'utilizzo di set bilanciati di misure di performance anche di natura non economico-finanziaria, la condivisione e comunicazione della strategia attraverso il business model, la rendicontazione degli intangibili tramite l'Integrated Reporting, consente al management di comprendere a fondo le relazioni causa-effetto tra impiego di capitali e generazione di valore, migliorando le dinamiche decisionali ed i processi operativi e consentendo all'intera organizzazione di concentrarsi sulle scelte e sulle attività in grado di generare adeguato profitto ma, contestualmente, di massimizzare il rendimento di tutte le tipologie di capitali investiti o messi a disposizione e le aspettative di valore dei diversi portatori di interessi. ■

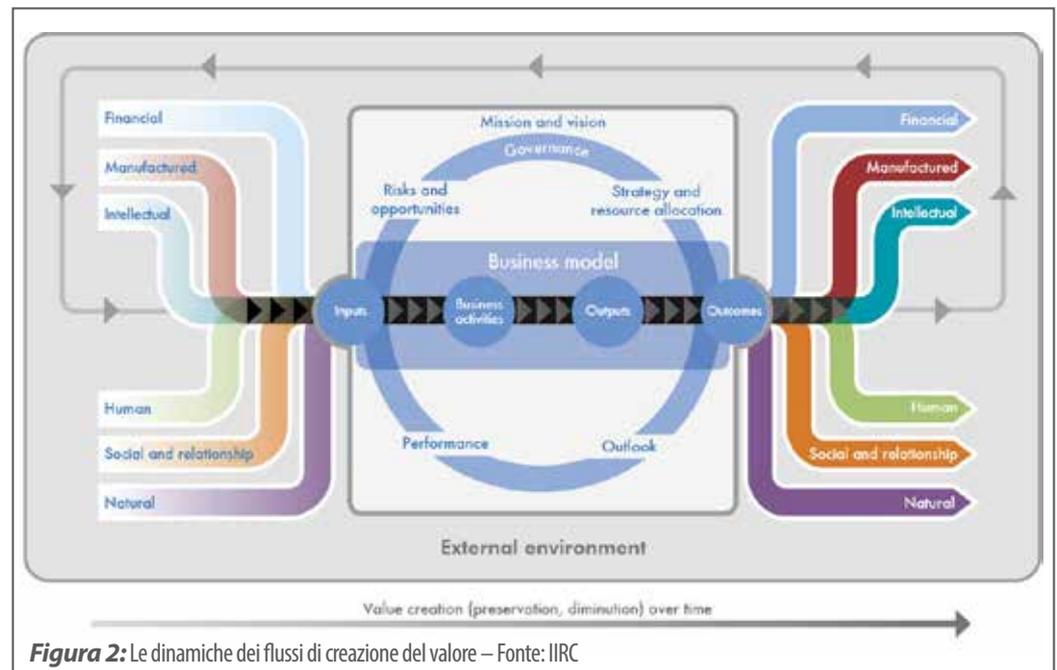


Figura 2: Le dinamiche dei flussi di creazione del valore – Fonte: IIRC

# Il reporting integrato per le PMI: adempimento o opportunità?

(di Massimo Negro – Green Apple Team Cooperativa Sociale)

Se le informazioni finanziarie sono il biglietto da visita di un'azienda, le informazioni non finanziarie ne rappresentano l'identità più profonda. E le une servono alle altre, in modo integrato, per definire nella sua interezza il soggetto-azienda. Non solo per i risultati economici, patrimoniali e finanziari a cui è in grado di giungere ma, prima ancora, per rappresentare la sua identità, i suoi valori che si riflettono e prendono corpo nella strategia aziendale. Nel modo in cui questa, coerentemente, si traduce in un modello di business, cioè nelle modalità con cui decide di acquisire ed impiegare risorse per creare valore riconoscibile dal mercato in cui decide di operare. E, infine, nei "percorsi" con cui l'azienda trasferisce tale valore alla propria clientela. Il reporting integrato non è, quindi, solo uno strumento di misurazione dei risultati, ma abbraccia l'azienda nella sua interezza, mirando a rappresentare i suoi pilastri dell'essere un soggetto vivo sul mercato. Per tali ragioni, ancorché la Direttiva 2014/95/UE si andrà ad applicare solo alle imprese di grandi dimensioni, l'utilizzo dello strumento "reporting integrato" è in grado di assumere una grande valenza anche per le PMI.

La stretta connessione tra le informazioni finanziarie e non finanziarie presenti all'interno del reporting integrato consente di **andare oltre gli usuali fini informativi e di comunicazione** verso gli stakeholders interni ed esterni. Il reporting integrato è, ancor prima, un **fondamentale strumento per acquisire consapevolezza da parte della direzione o della proprietà di un'azienda** sul modo in cui si è o si intenderà essere sul mercato.

In questi ultimi anni, anche nelle PMI, il

livello di attenzione verso i rapporti, ad esempio, con la clientela, con i fornitori, con il personale, con il contesto sociale in cui si opera, verso i processi interni di innovazione, è significativamente aumentato.

Il reporting integrato consente all'imprenditore di abbracciare tutti questi temi, di non gestirli in modo singolo e asincrono, andando a formare con le informazioni finanziarie un **unico framework** all'interno del quale analizzare e valutare con maggiore efficacia ed efficienza la **validità e sostenibilità del percorso di business** che si è intrapreso, **identificando le leve sulle quali agire per ottenere i risultati attesi**.

Attribuendo questo significato al reporting integrato, più che un adempimento gravoso appare come uno **strumento utile di business check-up**, da utilizzare per valutare il percorso fatto e per **farsi guidare criticamente nell'affrontare le future sfide** che attendono l'azienda.

Per certi versi la mancata estensione della Direttiva alle PMI offre loro l'opportunità di **adottare i principi di redazione adattandoli su misura al loro contesto**, in termini sia di natura organizzativa, sia di sistemi a supporto per la raccolta ed elaborazione dei dati di reporting.

Il documento a cui far riferimento è il Framework Internazionale emanato dall'**International Integrated Reporting Council** (IIRC) nel 2013. All'interno del documento sono definiti i principi e i principali contenuti del reporting integrato.

Tra i contenuti menzionati, è importante soffermarsi sul **modello di business** che in esso deve essere rappresentato: "Il modello di business di un'organizzazione è il sistema adottato per trasformare gli input, attraverso

le attività aziendali, in output e risultati, al fine di raggiungere gli obiettivi strategici dell'organizzazione e di creare valore nel breve, medio e lungo termine".

Ragionare in termini di modello di business significa che l'imprenditore deve descrivere, in primis per se stesso, la **value proposition** della propria azienda, la **clientela** alla quale si rivolge o intende rivolgersi, quali **canali** utilizza o intende utilizzare, che tipo di **relazioni** ha instaurato o intende instaurare, i **processi** chiave della propria azienda, le **risorse** che utilizza o intende utilizzare e, di quali **partner** ci si avvale o intende avvalersi.

Questi singoli elementi altro non sono che un modo per identificare nella sua interezza come l'azienda opera, e ragionare criticamente su di essa. Per fare questo è



Massimo Negro, Consulente di Direzione CMC (Certified Management Consultant).

Direttore di Green Apple Team Cooperativa Sociale  
Dal 1997 nel settore della consulenza aziendale, inizia la sua carriera in Accenture dove arriva ad assumere il ruolo di Senior Principal. Dal 2012, come libero professionista, collabora stabilmente con primarie società di consulenza globali. Nel 2015 inizia la sua collaborazione, tutt'ora in corso, con EY nell'ambito della service line Financial Accounting Advisory Service (FAAS). Nel 2013 inizia un percorso professionale dedicato al coaching che affianca alle attività tipiche della consulenza a vantaggio delle PMI. Dal 2015 è Vicepresidente dell'Associazione Italiana Coach Professionisti (AICP). È autore di articoli per la rivista "Controllo di Gestione" edita da IPSOA.

quindi necessario, come ulteriore passaggio, che l'imprenditore associ a ciascuno di questi elementi del proprio modello di business delle grandezze, degli indicatori di natura finanziaria e non finanziaria. Ad esempio, considerando che l'acquisizione di un nuovo cliente tipicamente costa ad un'azienda molto meno del "riprendersi" un cliente perso, utilizzare informazioni di natura quantitativa e qualitativa sulla capacità di retention della propria clientela risulta molto probabilmente più utile, ed è sicuramente più stimolante, rispetto alla sola analisi di un grafico sull'andamento del fatturato.

Si pensi anche, ad esempio, alla correlazione tra le strategie e le azioni di *social media marketing* e il fatturato o il numero di clienti. Oppure, nell'ambito della gestione del personale, alla correlazione tra azioni formative di team building o self-leadership rispetto alla produttività aziendale o a politiche di contenimento dei costi.

Sono temi ben presenti anche ad un piccolo imprenditore. Grazie al reporting integrato acquisiscono una maggiore utilità per la direzione e la proprietà.

Una maggiore articolazione delle informazioni consente di conseguire un ulteriore risultato utile per un'azienda: il reporting integrato diventa anche, con maggiore efficacia, uno **strumento di responsabilità**, assumendo una valenza di natura organizzativa.

È un principio base del reporting: quanto più l'informazione si articola negli elementi che la compongono o la determinano, tanto più si riesce ad identificare una specifica correlazione, diretta o indiretta, tra questa e le azioni condotte e i relativi soggetti responsabili. In questo modo è più agevole per un imprenditore comprendere dove sono presenti di forza o le maggiori opportunità per la propria azienda e, viceversa, dove il sistema di iniezione o possono apparire dei vincoli. Adempimento o opportunità? Il reporting integrato appare come uno strumento indispensabile per supportare l'imprenditore nella definizione di strategie di successo. ■

# Il bilancio integrato in una pmi: Deltas

## Forte l'impatto reputazionale verso gli stakeholders finanziari

(di Marco Pasquotti – Deltas spa)

Deltas è una delle poche PMI italiane ad aver accolto la sfida dell'Integrated Reporting.

Con un fatturato consolidato di 20 milioni di euro ed un export share del 70%, il Gruppo Deltas è tra i primi 4 players a livello internazionale nel settore degli utensili diamantati per la lavorazione della pietra, dall'estrazione in cava fino alle lavorazioni finali di lucidatura e finitura.

Deltas è conosciuta per la capillare presenza internazionale, il Gruppo conta 6 società ed è presente con punti di assistenza in più di 30 paesi, ed inoltre per gli elevati investimenti in R&S, grazie ai quali è all'avanguardia nella propria produzione tramite la Diamond Injection Moulding Technology.

Tuttavia abbiamo evidenza dal mercato che, in un contesto economico mutevole come quello attuale, **a parità di financials, le imprese possono avere destini differenti a seconda dei capitali intangibili su cui hanno investito.**

L'investimento in assets intangibili è sempre stato, per la proprietà di Deltas, una priorità, che ha saputo trasmettere anche al management responsabile della realizzazione delle strategie aziendali.

Forti di questa convinzione, a partire dal 2012, ho avviato in azienda un percorso di trasformazione dell'informativa economico-finanziaria, affinché fosse possibile non solo comunicare la situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo, ma altresì illustrare la capacità prospettica di creare valore in maniera sostenibile e duratura.

Il percorso che ho avviato, coordinando un gruppo di lavoro interno, ha comportato di andare oltre il Bilancio Finanziario, intraprendendo inizialmente la strada del Reporting di Sostenibilità e, successivamente, implementando la Rendicontazione Integrata.

Il Bilancio Finanziario non permetteva di spiegare completamente i valori e l'approccio al business, in particolare il legame fra la strategia, le performance e gli obiettivi di business.

Il Report Integrato, quindi, è diventato per Deltas uno strumento di comunicazione privilegiato con una duplice valenza:

- **comunicazione esterna, verso tutti gli stakeholders, dei core-drivers pre-finanziari che hanno un impatto sul conto economico;**
- **comunicazione interna, per il management, per una gestione oculata dei driver intangibili.**

La rendicontazione integrata permette di identificare misure e KPIs non finanziari e di porli a sistema con le informazioni e i numeri di carattere finanziario. Il valore aggiunto di questo tipo di informativa è proprio quello di connettere tali drivers, non finanziari ma misurabili, con le performance economico-finanziarie evidenziate dai prospetti contabili, evidenziando come e in che misura tali misure sono connesse alla capacità dell'azienda di creare valore economico, unitamente ad un più ampio valore sociale condiviso.

A titolo meramente esemplificativo alcuni degli indicatori non finanziari considerati sono:



Marco Pasquotti.

(Chief Financial Officer di Gruppo e Consigliere di Amministrazione di Deltas Spa)

Laureato in Economia e Commercio presso l'Università degli studi di Verona, ha conseguito un Executive Master CFO presso la Fondazione CUOA.

Dopo aver lavorato per Arca Assicurazioni, nel 1999 entra in Deltas Spa ricoprendo ruoli di sempre maggior responsabilità. Da 11 anni ricopre il ruolo di CFO del Gruppo Deltas e da 4 anni è membro del Consiglio di Amministrazione della società capogruppo.

Accanto alla direzione e gestione delle attività amministrative, fiscali, tesoreria, controllo di gestione, business planning, ha introdotto nuove metodologie gestionali di Lean Cost Accounting, ha seguito direttamente l'implementazione di un ERP internazionale dalla holding fino alle controllate estere (Cina, Turchia, Spagna), in compliance con i regimi contabili e fiscali locali, e ha supportato l'ambizioso piano di sviluppo industriale anche con una attività di reporting integrato diretta agli stakeholders finanziari.

Customer satisfaction, in termini di flessibilità e tempi di consegna;

Buone relazioni con i fornitori, in base all'affidabilità e all'accuratezza dei pagamenti;

Turnover dello staff molto basso, in conseguenza ad un buon livello di formazione e sicurezza sul lavoro;

Miglioramento dell'efficienza energetica degli impianti produttivi.

La rendicontazione integrata è, di fatto, un nuovo approccio che supera la sola rappresentazione finanziaria, ed integra i vari indicatori della vita aziendale e quindi **la "fotografia" in maniera globale, rendendo pubbliche anche le performance sociali, ambientali e di governance interna.** Si tratta di una nuova via verso la trasparenza e uno strumento per constatare con concretezza la competitività aziendale.

Per un'azienda delle nostre dimensioni è stato uno sforzo importante, anche in termini di impegno del gruppo di lavoro coinvolto. Tuttavia **i risultati che abbiamo ottenuto, dal 2012 ad oggi, hanno ampiamente ripagato l'impegno, soprattutto nell'impatto reputazionale verso i nostri stakeholders finanziari.**

Il nostro Report fornisce informazioni sintetiche ma complete sui "capitali" aziendali: finanziario, produttivo (impianti, edifici, macchinari), intellettuale (brevetti, procedure e protocolli), umano (competenze e capacità a innovare), sociale e relazionale, naturale (risorse ambientali rinnovabili e non).

**Fornitori, banche, distributori e collaboratori hanno accolto con grande apprezzamento il report integrato, interpretandolo come uno strumento per conoscere Deltas a 360 gradi e aumentare la fiducia.**

Ad oggi nelle PMI, purtroppo, l'argomento Report Integrato è ancora un oggetto abbastanza sconosciuto.

Tuttavia la Direttiva 2014/95/UE sulla disclosure non finanziaria, che riguarda in prima battuta solo i gruppi di grandi dimensioni, **ma coinvolge anche le PMI operanti all'interno della catena di fornitura di quest'ultimi, rappresenta un'ottima occasione per presentarlo e discuterne i benefici.**

Anche in ambito di aggiornamento dei principi contabili nazionali è prevista una evoluzione futura della disclosure non finanziaria.

# Informazioni non esclusivamente finanziarie: PMI sì o PMI no?

(di Andrea Panizza e Vania Crosara – AP & Partners)

PMI sì o PMI no? Entro il 6 dicembre gli stati membri dovranno recepire la Direttiva 2014/95/UE in merito alla “comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità...”. La direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio si applica solamente a “Le imprese di grandi dimensioni che costituiscono enti di interesse pubblico e che, alla data di chiusura del bilancio, presentano un numero di dipendenti occupati in media durante l'esercizio pari a 500...”. Dal novero delle imprese interessate all'applicazione, la Direttiva esclude le PMI. La ragione è il non voler gravarle da ulteriori oneri regolamentari. In effetti, talvolta, i costi degli adempimenti sono superiori ai benefici. Ma in questo caso la redazione di una reportistica con informazioni non finanziarie non sarà piuttosto un utile strumento informativo?

Anche l'art. 2428 C.C. richiama un'informativa fatta di indicazioni non solo quantitative ma anche qualitative. Il richiamato articolo, prevedendo che “Il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori contenente un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione, (... omissis...) con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta. L'analisi (... omissis...) contiene, (... omissis) gli indicatori di risultato finanziari e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale.”, propone un esplicito richiamo agli indicatori non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale.

Riferendosi alla divulgazione di informazioni

non solo quantitative ma anche non finanziarie, sia la direttiva UE, che la normativa nazionale si avvicinano al concetto di *report* integrato. Si ritiene che, così come per le aziende di grandi dimensioni, anche per le PMI questo documento possa rappresentare una fonte informativa importante, in grado di comunicare a tutti i portatori di interessi in che modo l'azienda crea valore, quali risorse impiega e quali sono gli impatti che ne derivano. A questo proposito, l'IIRC nel 2013 ha emanato un *framework* che delinea i principi e definisce i contenuti principali del *report* integrato. E i destinatari di questo lavoro sono principalmente le aziende private di ogni dimensione.

Anche le PMI quindi possono adottarne i contenuti. Il documento è *principles-based* e può essere ben adattato anche alle esigenze e caratteristiche di questa tipologia di aziende. Probabilmente non tutte le PMI saranno in grado di produrre un *report* integrato per l'insufficienza organizzativa della struttura interna in questo ambito. Sarebbe comunque molto importante che questo tipo di imprese si avvicinasse all'elaborazione del *report* integrato per la visione completa dell'impresa che questo strumento è in grado di fornire agli *stakeholders*. L'applicazione in azienda, ancorché PMI, di un sistema di reporting integrato porterebbe benefici (interni) riconducibili allo sviluppo di una cultura volta alla rendicontazione e al controllo di gestione e all'aggregazione delle varie funzioni aziendali.

A questo proposito il *framework* emanato dall'IIRC costituisce un'ottima guida per le aziende che vogliono intraprendere questo percorso: individua, sia i principi fondamentali da seguire nell'elaborazione di un *report* integrato, sia i contenuti essenziali da inserire. Quanto ai **principi** da seguire, sono sintetizzabili in:



Andrea Panizza – CMC, Partner di AP & Partners – Consulenti di Direzione Aziendale. Incaricato nel corso di “Strategia e Politica Aziendale” – Dipartimento di Economia e Management Università di Ferrara. Co-Coordiatore Gruppo di Lavoro NIBR sul Reporting integrato per le PMI.



Vania Crosara, Dottore Commercialista  
Revisore Legale. Consulente AP & Partners

**1. Focus strategico e orientamento al futuro.** Il *report* deve fornire informazioni sulle strategie dell'impresa e sul loro impatto sui capitali impiegati e sul processo di creazione di valore.

**2. Connettività delle informazioni.** Le informazioni devono essere combinate e integrate fra di loro.

**3. Relazioni con gli stakeholders.** Il *report* integrato deve contenere le informazioni riconducibili al rapporto tra organizzazione e i propri portatori di interessi.

**4. Materialità.** Il *report* deve fornire informazioni su ciò che influisce maggiormente (in positivo o in negativo) sulla capacità dell'organizzazione di creare valore.

**5. Sinteticità.** Le informazioni devono essere chiare ma sintetiche.

**6. Attendibilità e completezza.** Le informazioni devono essere attendibili e dare una visione a 360 gradi dell'azienda, mettendo in luce sia gli aspetti positivi che negativi.

**7. Coerenza e comparabilità.** Le informazioni devono essere coerenti nel tempo e comparabili con altre realtà.

In merito all'indicazione dei **contenuti**, il *framework* stabilisce otto argomenti essenziali da inserire nel *report* integrato:

**1. Overview dell'organizzazione:** panoramica dell'ambiente sia interno che esterno in cui opera l'organizzazione.

**2. Governance:** modo in cui l'organizzazione

è capace di sostenere la creazione di valore.

**3. Modello di business:** il *report* deve evidenziare come il sistema è in grado di trasformare gli *input* in *output* e in risultati.

**4. Rischi e opportunità:** quali sono e come vengono gestiti.

**5. Strategia e allocazione delle risorse:** quali sono gli obiettivi e come si intende raggiungerli.

**6. Performance:** capacità dell'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi e quali effetti sui capitali impiegati.

**7. Prospettive:** quali sfide dovrà probabilmente affrontare in futuro l'organizzazione e quali effetti avranno sul modello di *business* adottato.

**8. Base di presentazione:** come vengono quantificati e valutati gli aspetti da includere nel *report*.

Appare evidente come le indicazioni del *framework* IIRC sul *report* integrato, anche se così sintetizzate, possano essere applicabili a ogni tipologia di azienda, sia essa di grande dimensione o sia essa una PMI. Sarebbe, pertanto, auspicabile che l'esclusione prevista dalla normativa europea non sia presa alla lettera dalle PMI italiane, ma che, al contrario, si assista ad una sempre maggiore adozione delle linee guida IIRC al fine di produrre un'informativa sempre più completa a tutti gli *stakeholders* interessati ai processi di creazione del valore. ■