

PMI E REPORTING: IL DIVENIRE PREVEDIBILE

di Massimiliano Bonacchi

Ordinario di Economia Aziendale - Libera Università di Bolzano e Luca Menicacci
Dottore Commercialista, Revisore Legale dei Conti

Il reporting non finanziario ha vinto la battaglia delle idee, sempre più imprese non solo forniscono volontariamente informazioni sui temi sociali e ambientali, ma a partire dai bilanci del 2017 per le grandi aziende quotate è diventato obbligatorio pubblicare la c.d. dichiarazione non finanziaria. Questo lavoro delinea le probabili linee evolutive del rapporto tra reporting e PMI, anche alla luce delle recenti novità normative.

Il reporting si evolve e diventa integrato

La comunicazione finanziaria delle aziende è messa in discussione sia dall'evoluzione dei modelli di business delle imprese¹ sia dall'importanza che i vari *stakeholders* rivestono nelle decisioni aziendali².

La sua principale componente, il bilancio d'esercizio, ovvero l'informativa contabile, ha perso rilevanza perché non riesce più a raccontare come e per chi le imprese creano valore. Baruch Lev, nel suo ultimo libro parla in modo provocatorio di "End of Accounting"³.

I recenti mutamenti normativi stanno contribuendo ad accelerare questa trasformazione. A partire dai bilanci relativi agli esercizi avviati nel 2017, infatti, le imprese di maggiori dimensioni sono tenute a presentare una dichiarazione non finanziaria unitamente ai documenti propriamente "contabili"⁴. Si tratta di una dichiarazione, che contiene una serie di informazioni non strettamente contabili relative ai temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva. Il perimetro di operatività della norma è quello degli "enti di interesse pubblico" (EIP), nozione mutuata dall'art. 16 del D.Lgs. n. 39/2010⁵. Sono tenuti alla dichiarazione non finanziaria gli EIP che abbiano avuto in media durante l'esercizio finanziario più di 500 dipendenti e che superino, alla data di chiusura dell'esercizio stesso, almeno uno dei seguenti limiti dimensionali:

- a) 20 milioni di euro di totale dell'attivo dello stato patrimoniale;
- b) 40 milioni di euro di ricavi netti delle vendite e delle prestazioni⁶.

Il fatto che sia sorto l'obbligo legislativo di comunicare le prassi aziendali su temi legati alla sostenibilità suggerisce che i legislatori avvertono il dovere di regolamentare e omogeneizzare processi ormai consolidati. La sfida alla luce di questi sviluppi è duplice. Bisogna

evitare che le aziende di grande dimensione tendano a percepire la rendicontazione e la dichiarazione di informazioni non finanziarie come un ulteriore, gravoso adempimento che distrae dal *core business*.

Occorre altresì promuovere la consapevolezza del ruolo delle informazioni non finanziarie anche tra le imprese familiari medio-piccole che rappresentano, da sempre, il motore del sistema economico italiano e del tessuto produttivo dei distretti in particolare.

A questo fine è necessario:

- 1) chiarire il perché la contabilità, per come si conosce, non è più in grado di descrivere le *performance* delle aziende;
- 2) delimitare le caratteristiche di un *report* evoluto che aiuti le aziende del XXI secolo e gli *stakeholders* a prendere decisioni economiche consapevoli;
- 3) definire gli strumenti di rilevazione ed i sistemi di controllo;
- 4) fornire degli *standard* da applicare;
- 5) individuare quali sono i vantaggi per le imprese.

Perché la contabilità ha preso rilevanza?

Alle porte della IV rivoluzione industriale, *Internet of Things*, *Big Data* e Intelligenza Artificiale rivoluzioneranno sempre di più i modelli di *business* tradizionali e trasformeranno il modo stesso in cui si lavora. Aziende come Uber, AirBnb o Netflix creano valore senza bisogno di *asset* fisici né di magazzino. Si passa dalla vendita di prodotti all'utilizzo di piattaforme in cui alla mente umana si affianca sempre più spesso l'Intelligenza Artificiale che rende più efficienti i processi decisionali.

Allo stesso tempo, le finalità aziendali si sono evolute, passando dalla mera produzione di utile per i soci, alla soddisfazione del cliente, per arrivare al rispetto delle comunità e dell'ambiente in cui l'azienda opera. Si pensi ad esempio a quelle aziende della moda che hanno eliminato le pellicce dalle proprie collezioni e hanno integrato, al proprio interno e nella propria filiera, il rispetto degli *standard* di responsabilità sociale e ambientale in coerenza con una strategia di sostenibilità. In questo rinnovato modello di capitalismo, la creazione di profitto per gli azionisti (*shareholders*) non rappresenta il fine ultimo ma diventa una condizione per poter realizzare un progetto aziendale rivolto ad una platea allargata di fruitori di interessi (*stakeholders*, ovvero azionisti ma anche dipendenti, clienti, fornitori e comunità in generale).

¹ Si veda: Why CFOs and analysts alike are losing faith in financial reporting for digital companies, <https://hbr.org/2018/06/why-we-need-to-update-financial-reporting-for-the-digital-era>.

² O. Hart - L. Zingales (2017).

³ B. Lev - F. Gu (2016).

⁴ Cfr. D.Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, che ha attuato la Direttiva 2014/95/UE, più avanti per brevità Decreto n. 254.

⁵ Sono enti di interesse pubblico:

a) le società italiane emittenti valori mobiliari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati italiani e dell'Unione Europea;

b) le banche;

c) le imprese di assicurazione di cui all'art. 1, comma 1, lett. u), del Codice delle assicurazioni private;

d) le imprese di riassicurazione di cui all'art. 1, comma 1, lett. cc), del Codice delle assicurazioni private, con sede legale in Italia, e le sedi secondarie in Italia delle imprese di riassicurazione extracomunitarie di cui all'art. 1, comma 1, lett. cc-ter), del Codice delle assicurazioni private (cfr. art. 16, comma 1, D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39).

⁶ L'obbligo della dichiarazione può riguardare anche i gruppi di aziende, qualora i predetti limiti vengano superati a livello di bilancio consolidato. In tal caso la redazione della dichiarazione consolidata da parte della capogruppo italiana o europea, in base alla disciplina comunitaria, assorbe l'obbligo della dichiarazione individuale della società figlia.

È evidente che la realtà economica del XXI secolo in un contesto di cambiamento radicale della concezione di creazione di valore non può continuare ad essere rappresentata solo con il linguaggio utilizzato nel Quattrocento dal noto mercante toscano Francesco di Marco Datini per la gestione dei suoi fondaci⁷.

Del resto, numerosi studi di *accounting* hanno dimostrato come la ridotta importanza dell'informativa solo finanziaria sia ormai conclamata. Sempre nel suo ultimo libro, Baruch Lev evidenzia la perdita di rilevanza del bilancio, redatto seguendo i principi contabili, riportando i risultati delle proprie analisi: *"our analysis indicates that today financial reports provide a trifling 5% of the information relevant to investors [...] Our proposed disclosure to investor is primarily based on non-accounting information focusing on the enterprise's strategy (business model) and its execution"*⁸. Non solo. Ma è stato dimostrato anche come l'attenzione agli *stakeholders* ed alle politiche aziendali di sostenibilità, sia una componente chiave per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo termine⁹. Coniugando queste due assunzioni appare naturale conferire una crescente attenzione alla creazione di valore per gli *stakeholders* e alle modalità con cui tali obiettivi vengono stabiliti, perseguiti e rendicontati.

Dalla partita doppia al reporting integrato

L'introduzione di una dichiarazione "di carattere non finanziario" sull'impatto dell'attività d'impresa negli ambiti dei temi ambientali, sociali, attinenti al personale è senz'altro un primo passo per rendere esplicite le finalità aziendali (per chi si crea valore). Si accetta, pertanto, un modello di capitalismo in cui la responsabilità sociale dell'impresa non è solo quella, come sosteneva Friedman¹⁰, di incrementare il valore per gli azionisti.

Quello che ancora manca è una reportistica che affianchi al gergo tecnico dei numeri del bilancio una "narrazione" volta a spiegare il modello di *business* dell'impresa e a rispondere a domande chiave del tipo:

- Quali sono gli investimenti che creano valore nel tempo?
- Come misurare il successo del progetto imprenditoriale?
- Quali rischi ed opportunità influenzano le decisioni aziendali?

Gli investimenti per il potenziamento del marchio, per acquisire nuovi clienti o per progetti di Ricerca & Sviluppo rappresentano esempi di scelte strategiche che non si vedono nell'attivo dello stato patrimoniale eppure contribuiscono a creare valore in termini di capacità di ritenere e acquisire clientela o di lanciare nuovi brevetti e/o prodotti.

Il Bilancio Integrato rappresenta un'opportunità di comunicazione e *storytelling* efficace per aiutare gli

operatori economici a prendere decisioni più sostenibili e consentire agli investitori e agli altri *stakeholders* di comprendere in modo completo le reali *performance* dell'organizzazione.

Questa componente "descrittiva" del reporting ha trovato storicamente collocazione nell'annuale Relazione sulla Gestione *ex art.* 2428 c.c. che tutte le imprese - salvo che non redigano il bilancio in forma abbreviata o micro - sono tenute a presentare a corredo del bilancio d'esercizio¹¹. Purtroppo, la prassi ha spesso relegato tale documento "in coda" al fascicolo di bilancio, svilendone il contenuto informativo. È questo, invece, il "luogo ideale" dove inserire le informazioni di carattere non finanziario atte ad illustrare e comunicare agli *stakeholders* le strategie aziendali e le logiche di creazione del valore dell'organizzazione, oltre che le politiche in tema di responsabilità sociale dell'impresa (*Corporate Social Responsibility*, o CSR). Infatti, già dai bilanci 2008 è stato previsto che la relazione sulla gestione contenga "indicatori di risultato finanziari e, se del caso, non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale". Tutte le imprese - anche le PMI - hanno già da tempo l'opportunità di rendicontare l'andamento della gestione attraverso indicatori non finanziari, qualora tali informazioni assumano un'effettiva rilevanza conoscitiva.

Del resto, lo stesso Decreto n. 254 definisce un contenuto minimo della relazione, lasciando alle singole società (o gruppi) libertà nella forma e modalità di rendicontazione, anche in considerazione delle peculiarità di ogni azienda e/o dei relativi settori di operatività¹².

Per molte piccole e medie imprese, quindi, la difficoltà non è tanto quella di mettere in atto, ma piuttosto quella di saper "raccontare" e rendicontare sia le proprie iniziative di sostenibilità¹³, sia lo sviluppo del proprio capitale intangibile (risorse umane, *know how* etc.). I tratti distintivi delle imprese di minore dimensione, infatti, spesso sono favorevoli alla nascita e all'implementazione di iniziative di creazione di valore nel medio-lungo termine con approccio *multi-stakeholder*. Si tratta, spesso, di aziende familiari nel cui DNA c'è un'ottica di lungo termine che guida le scelte dell'imprenditore e ciò grazie ad una ridotta catena di controllo ed una maggiore vicinanza tra proprietà e *management*.

In riferimento al contenuto della dichiarazione, così come previsto dal Decreto, si può sintetizzare l'articolazione delle informazioni nella **Tavola 1**.

Il Decreto individua una serie di ambiti informativi non finanziari di natura ambientale e sociale ritenuti rilevanti. Nello specifico vengono interessati:

- 1) ambiente;
- 2) comunità di riferimento (società);
- 3) personale;

⁷ Per capire come il conto economico e lo stato patrimoniale delle nostre aziende riporti le stesse informazioni di base che il Datini leggeva nei "Libri Grandi" basta consultare l'archivio di Stato "Fondo Datini" di Prato <http://datini.archiviodistato.prato.it/>.

⁸ B. Lev - F. Gu (2016), pag. XIII-XIV.

⁹ R.G. Eccles et al (2014).

¹⁰ M. Friedman (1970).

¹¹ Per approfondimenti sul contenuto della Relazione sulla Gestione si rinvia a F. Giunta - M. Pisani (2017).

¹² Ciò implica che le informazioni previste nella dichiarazione non finanziaria possano essere contenute nella Relazione sulla Gestione stessa, così come in un separato "Bilancio di Sostenibilità" oppure in ambedue, con gli opportuni rinvii.

¹³ Sul tema degli impatti positivi della rendicontazione di sostenibilità in riferimento al personale si vedano H.B. Christensen et al. (2017), con risultati empirici significativi riferiti al settore minerario negli USA.

4)rispetto dei diritti umani;
5)lotta alla corruzione attiva e passiva (art. 3, comma 1).
In riferimento ad ognuno di detti ambiti, ove rilevanti, si prevede che la società fornisca informazioni riguardo sia alle strategie adottate (modello aziendale, politiche praticate e risultati conseguiti, principali rischi) sia all'impatto dell'attività della società sul contesto esterno (sociale, ambientale).

Si configura, quindi, uno schema completo di informazioni rilevanti per le varie categorie di *stakeholders* interessate alle informazioni non finanziarie. Spetta alla società condurre una disamina della rilevanza (materialità) delle stesse, anche in base all'attività e alle caratteristiche del *business*, al fine di valutare quelle da inserire nella dichiarazione non finanziaria. Il lettore dovrà essere, così, messo nella condizione di comprendere l'attività dell'impresa, il suo andamento, i suoi risultati e l'impatto dalla stessa prodotto negli ambiti rilevanti.

La prima sezione informativa (prima colonna di **Tavola 1**) di cui si compone la dichiarazione non finanziaria è riconducibile alle strategie aziendali in tema di CSR, ovvero riferite agli ambiti informativi individuati dal Decreto.

In primis dovrà essere descritto il modello aziendale di gestione ed organizzazione delle attività dell'impresa. In tal senso pare richiamarsi il concetto di modello di *business* adottato dalla società, ampiamente discusso in letteratura¹⁴. A tal proposito dovranno essere descritti anche i modelli di organizzazione e di gestione

eventualmente adottati per la prevenzione dei reati in base alla disciplina sulla responsabilità amministrativa delle società e degli enti ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001. È, infatti, quest'ultimo a prevedere, nell'elenco dei reati rilevanti per l'irrogazione delle sanzioni amministrative, anche i reati di concussione e corruzione, i reati ambientali e i reati derivanti da norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro. Il modello organizzativo 231 costituisce, pertanto, un presidio a tutela della società, di cui dare menzione nella dichiarazione, anche con riferimento ai temi sociali e ambientali ed ai profili legati alla corruzione attiva e passiva.

Nella stessa sezione la dichiarazione comprende, poi, le politiche praticate dall'impresa, comprese quelle di dovuta diligenza (*due diligence*), i risultati conseguiti tramite le stesse ed i relativi indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario. Al riguardo risulta essenziale l'adozione di un sistema di pianificazione e controllo che consenta il collegamento tra strategia e risultati e l'approntamento di adeguate misure di *performance* a carattere non finanziario, con particolare attenzione alla sostenibilità (vedi *infra*). Sempre nella seconda sezione devono essere, infine, descritti i principali rischi, generati o subiti, connessi ai suddetti temi i quali derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, ove rilevanti, le catene di fornitura e subappalto. Risultano, quindi, coinvolte le politiche di *risk management* aziendali, che dovranno

Tavola 1 - L'informativa prevista dal Decreto n. 254/2016

Ambiti informativi rilevanti (art. 3, comma 1)				
I) Ambiente	II) Comunità di riferimento	III) Personale	IV) Diritti umani	V) Lotta alla corruzione attiva e passiva
Strategie in tema di CSR (art. 3, comma 1, lett. a-b-c)			Impatto dell'attività (art. 3, comma 2)	
a) il modello aziendale di gestione ed organizzazione delle attività dell'impresa, inclusi i modelli ex D.Lgs. n. 231/2001			a) l'utilizzo di risorse energetiche , distinguendo fra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili, e l'impiego di risorse idriche	
			b) le emissioni di gas ad effetto serra e le emissioni inquinanti in atmosfera	
b) le politiche praticate dall'impresa , comprese quelle di dovuta diligenza, i risultati conseguiti tramite esse ed i relativi indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario			c) l' impatto , ove possibile sulla base di ipotesi o scenari realistici anche a medio termine, sull'ambiente nonché sulla salute e la sicurezza , associato ai fattori di rischio (vedi a lato) o ad altri rilevanti fattori di rischio ambientale e sanitario	
			d) gli aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale , incluse le azioni poste in essere per garantire la parità di genere, le misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia, e le modalità con cui è realizzato il dialogo con le parti sociali	
c) i principali rischi , generati o subiti, connessi ai suddetti temi e che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, ove rilevanti, le catene di fornitura e subappalto			e) il rispetto dei diritti umani , le misure adottate per prevenirne le violazioni, nonché le azioni poste in essere per impedire atteggiamenti ed azioni comunque discriminatori	
			f) la lotta contro la corruzione sia attiva sia passiva, con indicazione degli strumenti a tal fine adottati	

¹⁴ Per approfondimenti sull'informativa fornita nell'Annual Report con riferimento al modello di business si veda Bini et al. (2016).

opportunamente contemplare le variabili ambientali e sociali, e non solo quelle finanziarie. Si sottolinea che il Decreto tratta i “principali” rischi, con ciò da ritenersi quelli suscettibili di avere un impatto significativo sull’impresa.

La seconda sezione informativa (seconda colonna di [Tavola 1](#)) riguarda, invece, l’impatto dell’attività della società relativamente agli ambiti sociali e ambientali individuati al comma 1. Al riguardo la società dovrà descrivere:

a) l’utilizzo di risorse energetiche, distinguendo fra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili, e l’impiego di risorse idriche;

b) le emissioni di gas ad effetto serra e le emissioni inquinanti in atmosfera;

c) l’impatto, ove possibile sulla base di ipotesi o scenari realistici anche a medio termine, sull’ambiente nonché sulla salute e la sicurezza, associato ai fattori di rischio già esposti nella dichiarazione, o ad altri rilevanti fattori di rischio ambientale e sanitario;

d) gli aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale, incluse le azioni realizzate per garantire la parità di genere, le misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia, e le modalità con cui è realizzato il dialogo con le parti sociali;

e) il rispetto dei diritti umani, le misure adottate per prevenirne le violazioni, nonché le azioni attuate per impedire atteggiamenti ed azioni comunque discriminatori;

f) la lotta contro la corruzione sia attiva sia passiva, con indicazione degli strumenti a tal fine adottati.

Quanto esposto deve rappresentare non solo, e non tanto, il riferimento per le società obbligate alla dichiarazione non finanziaria, ma anche un termine di paragone per quelle PMI che, seppur non tenute normativamente alla presentazione della stessa, vogliono comunque intraprendere un percorso di rendicontazione integrata che copra i vari ambiti informativi (ambiente, comunità, personale, diritti umani, lotta alla corruzione). Nel solco del Decreto 254 è prevedibile che si consolidino delle *best practice* aziendali, tracciate dai gruppi quotati, che potranno rappresentare un punto di riferimento per le PMI, anche in futuro.

Misurare la performance in officina integrata

Prima di individuare gli *standard* (vedi *infra*) da osservare per la rendicontazione esterna, diverrà fondamentale predisporre, a monte, un adeguato sistema di pianificazione e controllo che tenga in debita considerazione le variabili legate alla sostenibilità.

In particolare, si avverte il bisogno di internalizzare il concetto di sostenibilità, attraverso un’evoluzione dei

sistemi di controllo che conferisca adeguata rilevanza ai nuovi modelli di *business* e non si limiti esclusivamente alla rilevazione delle dinamiche economiche e finanziarie ma si estenda alle variabili ambientali e sociali.

I principali *step* in chiave evolutiva verso sistemi di pianificazione e controllo “integrati” possono essere individuati come segue:

a) inclusione di tutti gli *stakeholders*, e non solo degli azionisti, come soggetti destinatari delle misure di *performance*;

b) *engagement* degli *stakeholders* per individuare i loro bisogni e condividere misure adatte a monitorare il grado di soddisfacimento di tali bisogni;

c) integrazione delle tre principali dimensioni di sostenibilità - economica, ambientale e sociale - in un *framework* capace di misurare la *performance* in maniera multidimensionale.

L’obiettivo è quello del superamento delle logiche tradizionali dei sistemi di pianificazione e controllo incentrati sulla misurazione dei risultati economici e nei quali le variabili ambientali e sociali (includendovi anche gli aspetti legati al personale, ai diritti umani e alla corruzione) rivestono un ruolo ancillare rispetto ai primi. Per l’integrazione del concetto di sostenibilità all’interno del sistema è quindi necessario che la relazione tra le tre dimensioni sia bilanciata, nel senso che nessuna delle tre deve prevalere. Si crea una sorta di relazione simbiotica nella quale vi è sviluppo sostenibile dell’azienda solo se l’incremento di valore in una delle tre dimensioni non implica una diminuzione in una delle altre due.

L’implementazione di un siffatto sistema, sulla base di quanto già trattato nella letteratura aziendalistica¹⁵, passa attraverso 3 fasi (cfr. [Tavola 2](#)):

1) identificazione degli *input*, nella quale vengono definiti gli scopi dell’azienda, il percorso da seguire per raggiungerli e le azioni da intraprendere per l’ottenimento di risultati coerenti;

2) individuazione degli oggetti da misurare, in cui si definiscono i livelli di rilevazione della *performance* coerenti con gli input corrispondenti;

3) identificazione degli *output*, nella quale vengono predisposti gli strumenti per la misurazione degli oggetti di rilevazione, in modo da determinare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati, l’efficacia e l’efficienza conseguentemente ottenute.

Ognuna delle tre fasi ([Tavola 2](#)) si articola secondo una logica multi-livello e multi-dimensionale. Multi-livello nel senso che ad ogni fase vi è una scomposizione tra identità, strategia e azioni, con i relativi collegamenti a monte e/o a valle allo stesso livello tra le varie fasi.

Multi-dimensionale in quanto ad ogni *step* e ad ogni livello vengono a rilevare tutti gli aspetti della sostenibilità (economico, ambientale e sociale), tutti gli *stakeholders* aziendali (finanziatori, dipendenti, clienti, fornitori, territorio, ambiente etc.) e tutti i

¹⁵ M. Bonacchi - L. Rinaldi (2007).

processi aziendali (ad esempio: ciclo attivo e passivo, *operations*, amministrazione etc.).

In particolare, in ogni fase (numerata *infra* 1,2,3) l'azienda sarà chiamata a valutare i seguenti elementi:

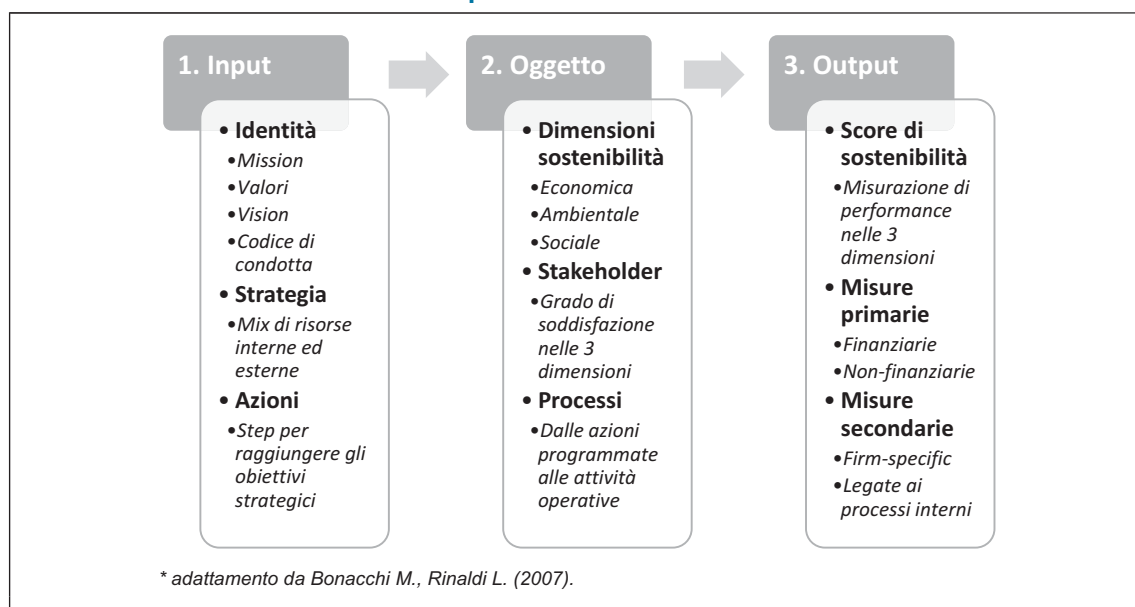
- Livello di identità aziendale:
 - 1) definizione della *mission* dell'azienda, ovvero il suo ruolo nella società ed il motivo per cui esiste, individuazione dei valori che costituiscono gli ideali e gli scopi del *business*, impostazione di una *vision* intesa come obiettivi di fondo che l'azienda si propone di raggiungere e, infine, definizione di un codice di condotta, che traduca gli scopi prefissati in linee guida;
 - 2) monitoraggio simultaneo dell'evoluzione dinamica delle tre dimensioni della sostenibilità;
 - 3) definizione di uno *score* di sostenibilità.
- Livello strategico:
 - 1) formulazione di una chiara strategia con cui perseguire gli obiettivi di sostenibilità attraverso un adeguato *mix* di risorse interne ed esterne;
 - 2) valutazione del grado di soddisfazione degli *stakeholders* in tutte e tre le dimensioni;
 - 3) definizione e rilevazione di misure primarie, di natura finanziaria e non finanziaria, che forniscano informazioni in merito al grado di efficacia ed efficienza con cui gli obiettivi strategici sono stati realizzati, in relazione anche alla soddisfazione dei vari *stakeholders*.
- Livello operativo (azioni):
 - 1) traduzione della strategia in azioni manageriali, che consentano di raggiungere gli obiettivi strategici;
 - 2) focalizzazione sui processi aziendali in modo da tradurre le azioni programmate in attività operative;
 - 3) definizione e rilevazione di misure secondarie, fortemente legate ai processi aziendali e, quindi, strettamente specifiche per ogni realtà aziendale.

Anche ai fini di rendicontazione esterna, pare utile soffermarsi sugli strumenti di misurazione delle *performance* (fase 3) che consentano di comunicare in maniera integrata i risultati ottenuti dall'azienda.

Nello specifico risulta interessante indagare una misura di *performance* che consenta di fornire un'informazione sintetica della sostenibilità complessiva dell'azienda, ma allo stesso tempo fornire anche alcune informazioni di dettaglio (misure primarie) sul grado di soddisfazione degli *stakeholders* aziendali.

Attraverso l'utilizzo del *Dartboard* di sostenibilità¹⁶ (Tavola 3), si riescono ad apprezzare le relazioni orizzontali tra le varie dimensioni di *performance* e a valutare eventuali situazioni di *trade-off* (o *win-win*) tra le differenti opzioni strategiche. Con l'integrazione dei vari aspetti della gestione aziendale è possibile per il *management* avere una visione integrata delle influenze reciproche tra le varie dimensioni della *performance* e così effettuare quelle scelte strategiche ed operative che risultano sostenibili. L'area individuata nel grafico di Tavola 3 consente di apprezzare se, rispetto a parametri minimi prefissati e rispetto a quanto pianificato a *budget*, i risultati consuntivi (*actual*) sono stati superiori o inferiori. Questo non solo con riferimento a singole variabili, ma nella soddisfazione dei vari *stakeholders*, suddividendo il grafico in "spicchi" corrispondenti a ognuno degli *stakeholders* stessi (finanziatori, dipendenti, clienti etc.). Inoltre, vi è il vantaggio di poter stabilire l'efficacia globale delle *performance* di sostenibilità, guardando all'area totale della figura geometrica ottenuta unendo i vari punti del radar, per stabilire se nel complesso le politiche di sostenibilità sono risultate efficaci rispetto a quanto pianificato.

Tavola 2 - Framework di pianificazione e controllo della sostenibilità*



¹⁶ M. Bonacchi - L. Rinaldi (2007).

Ulteriori raffronti, utili anche per una comunicazione da effettuare in sede di *report* annuale, possono essere effettuati nel tempo, in modo da evidenziare l'evoluzione della *performance* aziendale nel corso degli anni¹⁷. In tal caso, attraverso un'analisi delle serie storiche, è possibile effettuare una valutazione globale del profilo aziendale evidenziando, oltre alla *performance* complessiva, se le politiche, ed i risultati, aziendali conseguiti si sono orientati nel tempo più verso determinati *stakeholders* o verso determinate dimensioni della sostenibilità. A tale proposito un esempio di applicazione dal *DartBoard* di sostenibilità è offerto dal Bilancio di sostenibilità di Monnalisa (si veda la *Tavola 4*).

In una logica di reporting integrato, quindi, la rendicontazione esterna costituisce solo l'ultima fase di un processo articolato nel quale non solo vi è l'esigenza di comunicare all'esterno i risultati raggiunti in materia di sostenibilità ma prima, e per definizione, la necessità di pianificare e controllare il raggiungimento di obiettivi prefissati in detto ambito.

Reporting integrato: istruzioni per l'uso

Per una corretta applicazione del Decreto n. 254/2016, e in generale per tutte le imprese che si avvicinano al reporting integrato, conviene seguire uno *standard*, una sorta di principio contabile della comunicazione non finanziaria, sia perché per molte aziende si tratta di una prima volta, sia soprattutto perché non si tratta solo di raccogliere informazioni e metriche di natura tecnica, ma anche di implementare procedure formali

e valutarne gli impatti su *corporate governance*, *risk management*, strategia aziendale e responsabilità del Consiglio di amministrazione. Impatto che risulta evidente dalla disamina pocanzi condotta.

È la stessa Direttiva 2014/95/UE che all'art. 1 (al punto 1, paragrafo 1, comma 5), prevede che "Nel richiedere la divulgazione delle informazioni di cui al primo comma, gli Stati membri provvedono affinché le imprese possano basarsi su *standard* nazionali, unionali o internazionali, specificando lo *standard* seguito". A tale proposito gli *standard* più accreditati a livello internazionale sono:

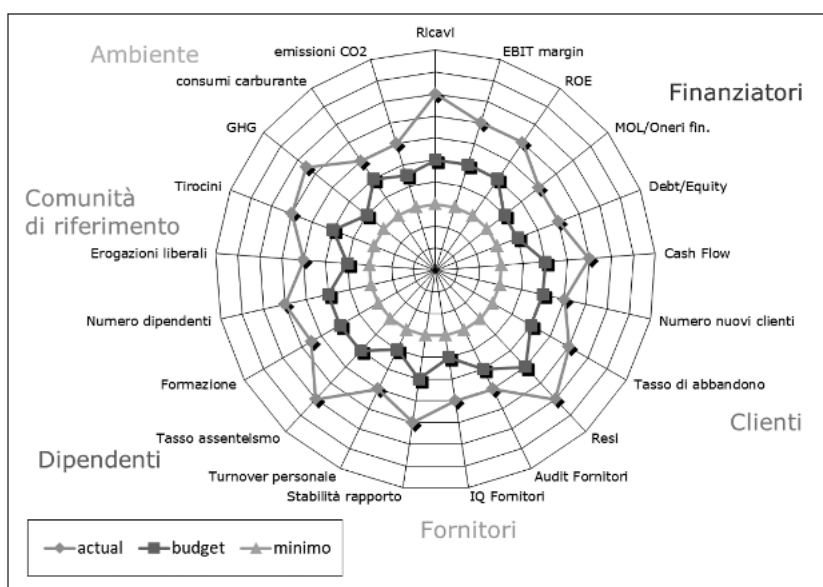
- *Global Reporting Initiative - GRI Sustainability Reporting*¹⁸;
- *Integrated Reporting Framework*¹⁹;
- *United Nations Global Compact*²⁰;
- OECD, "*Guidelines for Multinational Enterprises*", ultima versione 2011²¹.

In Italia l'organizzazione di riferimento in materia è il *Network Italiano per il Business Reporting (NIBR)*²². Del tema della dichiarazione non finanziaria, della sua regolamentazione e del suo contenuto si sono, inoltre, occupati, con alcuni documenti illustrativi, sia la professione contabile che le organizzazioni imprenditoriali²³.

Quali vantaggi per le imprese?

Al di là dell'obbligo di rendicontazione, le azioni aziendali su temi legati alla sostenibilità, vengono poste in essere ormai da anni e sono divenute prassi corrente all'interno delle imprese commerciali.

Tavola 3 - Dartboard: lo score di sostenibilità



¹⁷ Si rammenta, infatti, che lo stesso Decreto n. 254 dispone che "Le informazioni di cui ai commi 1 e 2 sono fornite con un raffronto in relazione a quelle fornite negli esercizi precedenti, secondo le metodologie ed i principi previsti dallo standard di rendicontazione utilizzato quale riferimento o dalla metodologia di rendicontazione autonoma utilizzata ai fini della redazione della dichiarazione e, ove opportuno, sono corredate da riferimenti alle voci ed agli importi contenuti nel bilancio." (art. 3, comma 3).

¹⁸ [Http://www.globalreporting.org/](http://www.globalreporting.org/).

¹⁹ [Http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/](http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/).

²⁰ [Https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles](https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles).

²¹ [Http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf](http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf).

²² Il NIBR è un'associazione costituita nel 2012 da AIAF, ANDAF, Assirevi, Borsa Italiana, Network Professionale IC2 e Università di Ferrara, con lo scopo di fornire un contributo rilevante allo sviluppo del Business Reporting, specie nella sua dimensione non-finanziaria e riferita agli intangibles. Il NIBR rappresenta anche il referente italiano ufficiale sia per il World Intellectual Capital/Asset Initiative, ovvero il Network globale per il Business Reporting, sia per il "World Intellectual Capital Initiative Network for Europe" (WICI Europe).

²³ ASSONIME (2017), CNDCEC (2016), FNC (2017).

Alcuni esempi di aziende che da tempo sono all'avanguardia sui temi della sostenibilità sono Pirelli, Enel fra le quotate di grandi dimensioni, ma anche aziende più piccole come Brunello Cucinelli. Fra le imprese non quotate, anche di minori dimensioni, si pensi a Monnalisa che da diversi anni pubblica il bilancio di sostenibilità (si veda la Tavola 4).

In questo contesto, anche le PMI saranno incentivate, direttamente come divisioni di gruppi aziendali, o indirettamente perché fornitori di aziende che si ispirano nella propria gestione alla sostenibilità. Si pensi, ad esempio, ai fornitori e subfornitori di grandi aziende quali Gucci o Patagonia che si impegnano a rispettare lungo la filiera i principi di sostenibilità definiti a livello di gruppo²⁴.

Per le altre aziende si innesterà un principio di imitazione che le porterà a fornire certe informazioni per evitare di essere percepite come non sostenibili (c.d. rischio reputazionale). Non è infatti un caso che l'art. 7, comma 1, del Decreto n. 254/2016 preveda la *compliance* anche per le aziende ancora non obbligate.

Ovviamente il Decreto, impone l'obbligo di comunicare le strategie sostenibili attuate e non determina invece l'obbligo di attuarle. Conseguentemente, quelle imprese che non pongano, o

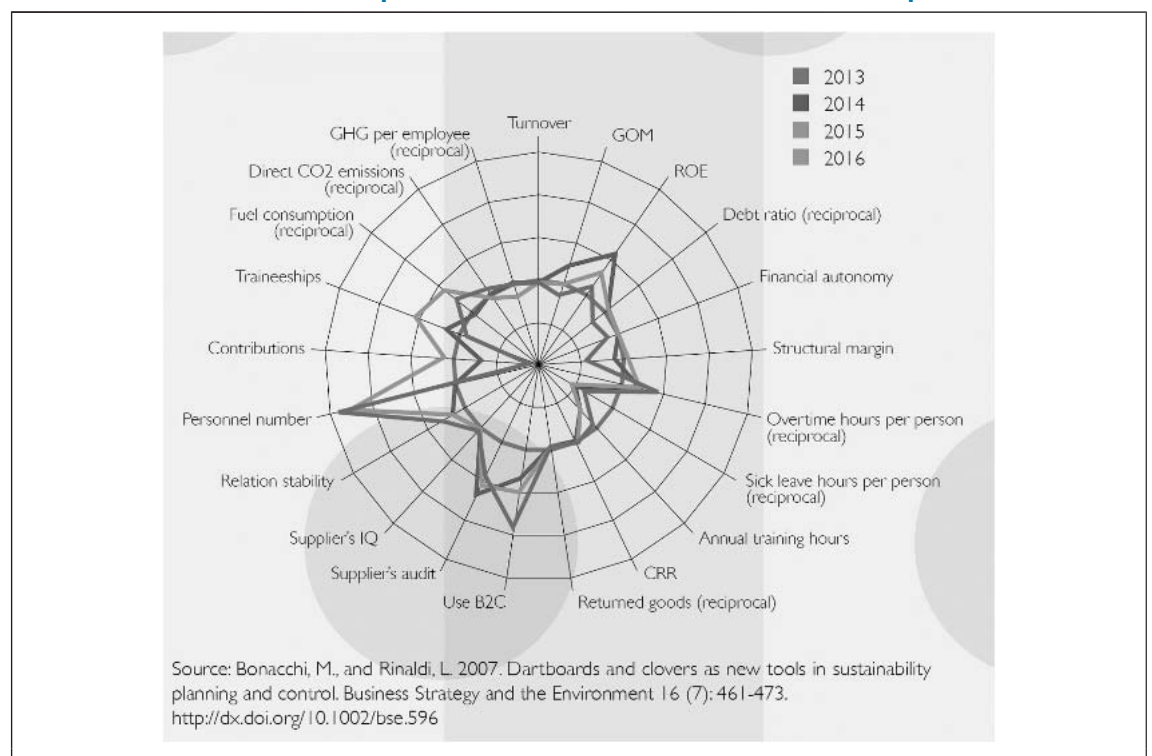
non intendano porre, in essere azioni di attenzione verso ambiente e comunità, dovranno motivare accuratamente il perché di tale scelta, secondo la logica *comply or explain*.

In tal senso pare utile condurre un'indagine su quelle che sarebbero, teoricamente, le imprese con una dimensione tale da giustificare una rendicontazione di tipo non finanziario, anche se non legalmente tenute. Una *proxy* della dimensione rilevante può essere rappresentata dai parametri puramente dimensionali stabiliti dal Decreto, senza tenere in considerazione la qualifica di Ente di Interesse Pubblico. Pertanto, sono state selezionate quelle società di capitali attive non quotate, o non controllate (anche indirettamente) da quotate, escludendo banche, finanziarie e assicurazioni, che presentano i seguenti requisiti dimensionali:

- a) numero di dipendenti superiore a 500;
- b) totale attivo di bilancio superiore a 40 milioni di euro oppure;
- c) ricavi delle vendite e delle prestazioni superiori a 20 milioni di euro.

Così facendo si sono sostanzialmente individuate quelle imprese che, pur non rientrando nella disciplina del Decreto 254 perché non Ente di Interesse Pubblico, e non facenti parte di gruppi dagli stessi controllati, ne avrebbero i requisiti dimensionali in termini sia di numero di dipendenti

Tavola 4 - Esempio di DartBoard di Sostenibilità: Monnalisa S.p.A.



²⁴ [Http://www.gucci.com/documents/Principi_Sostenibilita.pdf](http://www.gucci.com/documents/Principi_Sostenibilita.pdf).

sia di totale attivo o ricavi, così come previsto dallo stesso. Nel far riferimento alla nozione di Ente di Interesse Pubblico, si devono considerare non solo le società con azioni quotate, ma tutte quelle emittenti valori mobiliari “ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati italiani e dell’Unione europea”. Pertanto, non potendo direttamente desumere il dato sulle obbligazioni quotate dalla banca dati, si è adottata una *proxy*, ovvero la redazione del bilancio secondo gli IFRS che è un requisito richiesto dalla legge per le società emittenti strumenti finanziari ammessi alla negoziazione in mercati regolamentati della UE o comunque di strumenti finanziari diffusi tra il pubblico (cfr. art. 2, lett. a) e b) del D.Lgs. 28 febbraio 2005, n. 38)²⁵.

Si è così inteso far emergere quelle aziende che, in considerazione delle dimensioni, sono maggiormente suscettibili di influenzare, con la loro operatività, una molteplicità di *stakeholders*, a partire dai dipendenti.

Da una ricerca condotta sulla base di tali criteri, utilizzando la Banca Dati AIDA (Bureau van Dijk) con riferimento ai dati dell’ultimo bilancio disponibile²⁶, risultavano 636 società di capitali italiane aventi dimensioni potenzialmente rilevanti per l’adozione dell’informativa non finanziaria (Tavola 5). Se si considera, a titolo puramente esemplificativo, che le società italiane quotate sul Mercato Telematico Azionario (MTA) di Borsa Italiana al 29 giugno 2018 erano 235, ben si capisce come l’impatto dell’informativa non finanziaria abbia una

portata più ampia di quanto desumibile in base al mero dettato normativo del Decreto 254.

Conclusioni

Come si evince anche dai dati di Tavola 5 vi è una platea di aziende, seppur non quotate, con dimensioni tali da giustificare, al di là degli obblighi normativi, l’adozione di un sistema di reporting integrato, che tenga in debita considerazione sia le dinamiche finanziarie che quelle non finanziarie di impresa. Come già accennato uno dei presupposti di crescita e di creazione di valore delle imprese del XXI secolo, infatti, passa anche attraverso un’adeguata attenzione verso i vari *stakeholders* e le comunità di riferimento, sia in termini di politiche di sostenibilità (*comply*) che in termini di comunicazione adeguata del grado di realizzazione di tali politiche (*explain*). Per questa ragione il processo di crescita aziendale delle PMI, che consta nella transizione da piccola-media a grande impresa, vedrà sempre di più quale passaggio cruciale per il futuro, il mutamento di approccio verso la comunicazione finanziaria.

Bibliografia

ASSONIME (2017), “Gli obblighi di comunicazione delle informazioni non finanziarie”, circolare n. 13 del 12 giugno 2017.

Bini L. - Dainelli F. - Giunta F. (2016), “Business model disclosure in the Strategic Report”, in *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 17, Iss. 1, pagg. 83-102.

Tavola 5 - Società italiane non quotate rilevanti per l’informativa non finanziaria

Requisiti giuridici	
Società non quotate	
Forma giuridica: Società di capitali	
Stato giuridico: Attiva	
Anni con bilanci disponibili: 2017 e/o 2016	
Esclusioni	
Codici attività NACE Rev. 2: 641 - Intermediazione monetaria, 6411 - Attività delle banche centrali, 6419 - Altre intermediazioni monetarie, 65 - Assicurazioni, riassicurazioni e fondi pensione, escluse le assicurazioni sociali obbligatorie	
Controllate e collegate di società quotate (partecipazione superiore al 20%) Società con azionista di riferimento (anche indiretto) società quotate (nazionali o globali)	
Società con bilancio IFRS	
Requisiti dimensionali	
Dipendenti: Ultimo anno disponibile, min = 500	2.093
Totale Attivo (migl. EUR): Ultimo anno disponibile, min=40.000	Ricavi vendite e prestazioni (migl. EUR): Ultimo anno disponibile, min =20.000
15.122	19.409
Totale 636	

²⁵ Ciò ha comportato una approssimazione “per difetto” delle imprese incluse nel campione, nel senso che vengono escluse automaticamente quelle imprese che hanno adottato i principi contabili IFRS su base volontaria. Le società con bilancio IFRS che sono state escluse dal campione sono 88.

²⁶ Estrazione dati condotta in data 25 giugno 2018 sulle imprese con almeno un bilancio depositato nell’ultimo biennio.

Bonacchi M. - Rinaldi L. (2007), "DartBoards and Clovers as new tools in sustainability planning and control", in *Business Strategy and the Environment*, 16, pagg. 461-473.

CNDCEC - Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (2016), *Direttiva 2014/95/UE sulla disclosure non finanziaria e sulla diversità nella composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo. Approccio operativo, prassi aziendali e ruolo dei professionisti.*

Christensen H.B. - Floyd E. - Yao Liu L. - Maffett M. (2017), "The Real Effects of Mandated Information on Social Responsibility in Financial Reports: Evidence from Mine-Safety Records", in *Journal of Accounting and Economics*, 64 (2-3).

Eccles R.G. - Ioannou I. - Serafeim G. (2014), "The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance", in *Management Science*, 60 (11), pagg. 2835-2857.

FNC - Fondazione Nazionale Commercialisti (2017), *Disclosure di sostenibilità: decreto legislativo n. 254/2016 sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e sulla diversità. Elementi essenziali: soggetti obbligati, destinatari, previsioni, contenuti e sanzioni.*

Friedman M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", in *The New York Times Magazine* (13th September), pagg. 14-20.

Giunta F. - Pisani M. (2017), *Il bilancio*, Apogeo.

Hart O. - Zingales, "L. 2017. Companies Should Maximize Shareholder Welfare Not Market Value", in *Journal of Law, Finance, and Accounting*, 2, pagg. 247-275.

Lev B. - Gu F. (2016), *The end of accounting and the path forward for investors and managers*, John Wiley & Sons.

RIVISTE

Amministrazione & Finanza

Mensile di gestione, pianificazione e controllo aziendale



Da 30 anni al fianco del direttore amministrativo, del CFO e del consulente d'azienda **Amministrazione & Finanza** è l'unica rivista che garantisce **informazioni, aggiornamenti e approfondimenti in materia di bilancio, finanza e controllo** e fornisce gli strumenti necessari per affrontare tutte le sfide quotidiane. Ogni mese attraverso contributi dei più autorevoli esperti della materia esamina i temi relativi a **bilancio, principi contabili, reddito d'impresa, fiscalità internazionale, operazioni straordinarie, controllo interno, pianificazione e strategica, controllo di gestione e finanza aziendale**.

Inoltre, per essere sempre più al passo con le recenti sfide del mondo aziendale, nuove sezioni garantiscono l'appro-

fondimento dei temi emergenti e assicurano quelle indicazioni pratiche oggi indispensabili per chi opera nell'amministrazione: **corporate governance, compliance, D.Lgs. n. 231/2001, rapporto banca-impresa**, molti sono gli interventi che forniscono soluzioni e spunti di riflessione sui temi critici per le imprese.

Supporto: carta, web, tablet

- Per informazioni:**
- **Servizio Informazioni Commerciali:**
Tel. 02.82476794
E-mail: info.commerciali@ipsoa.it
 - **Agenzia Ipsoa di zona**
(www.ipsoa.it/agenzie)
 - www.edicolaprofessionale.com