



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra in Controllo di Gestione Avanzato

“Il Bilancio Integrato quale nuova frontiera del *corporate reporting*: i casi
Despar Nordest e Monnalisa Spa.”

Relatore

Ecc.mo Prof. Cristiano Busco

Candidato

Alessandra D'Ambrosio

Matricola 665541

Correlatore

Prof. Maurizio Basile

Anno Accademico 2015/2016

Indice

Introduzione

Capitolo 1

Nuovi paradigmi di *corporate reporting*: il bilancio integrato

- 1.1 Il progressivo ampliamento della reportistica aziendale
- 2.1 Dottrina, prassi e norme verso il bilancio integrato
 - 2.1.1 Global Compact Initiative (GRI)
 - 2.1.2 World Intellectual Capital Initiative (WICI)
 - 2.1.3 UN Global Compact
 - 2.1.4 Repubblica del Sud Africa
 - 2.1.5 Italia e Direttiva n. 2014/95/UE
- 3.1 Conclusione

Capitolo 2

L'informazione integrata secondo il *Framework* dell'IIRC

- 1.2 Il bilancio integrato e la nascita del Framework internazionale
- 2.2 Modello dell'informazione integrata secondo il Framework dell'IIRC
 - 2.2.1. Obiettivi del report integrato
 - 2.2.2. Destinatari e concetti fondamentali
 - 2.2.3. Principi guida
 - 2.2.4. Elementi del contenuto
- 3.2 “Pensare integrato”: criticità ed opportunità
- 4.2 Conclusione

Capitolo 3

Analisi di casi aziendali: Despar Nordest e Monnalisa SpA

- 3.1 Despar Nordest: identità e contesto operativo
- 3.2 Evoluzione del *corporate reporting* in Despar Nordest
- 3.3 Report Integrato
 - 3.3.1 Modello di business
 - 3.3.2 Rischi e opportunità
 - 3.3.3 Strategie e allocazione delle risorse
 - 3.3.4 Performance
 - 3.3.5 Prospettive future
- 3.4 Principali indicatori utilizzati
- 3.5 Monnalisa SpA: Identità e contesto operativo
- 3.6 Evoluzione del *corporate reporting* in Monnalisa
- 3.7 Report Integrato
 - 3.7.1 Mantenere una forte identità
 - 3.7.2 Garantire la sostenibilità economica rendicontata
 - 3.7.3 Eccellere nell'innovazione e promuovere la valorizzazione
 - 3.7.4 Comunicare e coinvolgere
 - 3.7.5 Contribuire allo sviluppo del territorio
- 3.8 Conclusione

Capitolo 4

Despar Nordest e Monnalisa SpA a confronto

- 4.1 Forma di presentazione del report integrato
- 4.2 Applicazione dei principi guida
- 4.3 Rappresentazione degli elementi di contenuto
- 4.4 Alcune considerazioni
- 4.5 Conclusione

Conclusione

Bibliografia

Sitografia

Indice delle figure

Fig.1 – (IIRC, 2013 pag.20)

Fig.2 – (IIRC, 2013 pag.10)

Fig.3 – (IIRC, 2013 pag. 13)

Fig.4 – (Report Integrato – Despar Nordest, pag.11)

Fig.5 – (Report Integrato – Despar Nordest, pag.7)

Fig.6 – (Report Integrato – Despar Nordest, pag.23)

Fig.7 – (Report Integrato – Despar Nordest, pag.25)

Fig.8 – (Report Integrato – Despar Nordest, pag.105)

Fig.9 – (Report Integrato – Despar Nordest, pag.105)

Fig.10 – (Report Integrato – Despar Nordest, pag.29)

Fig.11 – (Report Integrato – Despar Nordest, pag.57)

Fig.12 – (Report Integrato – Despar Nordest, pag.58)

Fig.13 – (Monnalisa, Annual Report 2013, pag.14)

Fig.14 – (Monnalisa, Annual Report 2015, pag.30)

Capitolo 1. Nuovi paradigmi di *corporate reporting*: il bilancio integrato

Il baricentro delle relazioni tra aziende e mercato si sta definitivamente spostando: se fino a qualche tempo fa le parole chiave erano *'business – to – business'* e *'business – to – consumer'*, oggi stiamo entrando in una nuova modalità *'business – to – Stakeholder'*. Le informazioni elaborate e trasmesse agli interlocutori esterni, insieme a quelle rivolte all'interno al fine di supportare i processi decisionali, risultano sempre più articolate, numerose e sofisticate, ma, soprattutto destinate ad ambiti che si pongono ben oltre i confini della tradizionale prospettiva economico – finanziaria.

Storicamente, gli strumenti di informazione sulle attività aziendali e quelli di misurazione dei risultati conseguiti, hanno privilegiato la matrice quantitativo – monetaria, dati i suoi indiscutibili benefici in termini di facilità di utilizzo e di capacità di sintesi dei fatti osservati.

I principali fenomeni che hanno contribuito a caratterizzare il contesto nel quale le aziende operano e che alimentano le spinte al cambiamento sono rappresentati dall'aumentata complessità degli scenari competitivi, e quindi la necessità di doversi confrontare con una gamma di interlocutori molto ampia; dall'internazionalizzazione delle imprese e dei mercati e la conseguente ricerca di un'efficienza globale ma al tempo stesso il mantenimento di un'elevata flessibilità; dalla crescente varietà e variabilità della domanda caratterizzata da consumatori più maturi che esigono elevati livelli di servizio e che assumono, così, un ruolo attivo; dalla gravità dei recenti periodi di crisi finanziaria e dalla crescente pressione esercitata dalle istituzioni e dalla società civile sull'attività di impresa, dovuta ad una maggiore sensibilità verso tematiche sociali, etiche ed ambientali. È evidente, quindi, sulla base del contesto descritto, sempre più complesso e instabile, che il risultato complessivo dell'agire dell'impresa debba essere il frutto di un'attenta rivalutazione del concetto di creazione di valore nel lungo termine. È, questo, infatti, un concetto che si spinge ben oltre la prospettiva strettamente economico - finanziaria dal momento che il successo dell'impresa dipende fortemente dal consenso e dalla fiducia che essa riesce ad ottenere dai suoi interlocutori e dalla collettività, sempre più attenti agli andamenti dell'ambiente economico e alle conseguenze sociali del suo agire.

Naturale conseguenza di questo scenario in continua evoluzione è che anche il mondo del *reporting* sta inevitabilmente mutando, adattandosi alle sopra citate sollecitazioni esterne ed alle rinnovate esigenze interne. Sul fronte dell'informazione obbligatoria, che in un certo senso potremmo definire “minimale” in quanto necessaria per rispondere ai bisogni legislativi e regolamentari e per operare in modo corretto e trasparente sui vari mercati di riferimento, si assiste ormai da tempo ad un progressivo arricchimento e ampliamento della reportistica. Si sta sviluppando, infatti, la generale tendenza di affiancare ai tradizionali indicatori quantitativo – monetari, anche strumenti di misurazione quantitativi ma di natura extra – contabile, considerati fondamentali per colmare le lacune spesso mostrate dagli indicatori tradizionali, in quanto inevitabilmente orientati al passato ed inadeguati per giungere ad un giudizio attendibile sulla vitalità e durabilità delle imprese.

Accanto all'informazione obbligatoria, altresì, sul fronte dell'informazione volontaria (*voluntary corporate disclosure*), le iniziative intraprese sono numerose, così come molteplici sono le proposte avanzate. Questo dimostra come sia emersa, nel corso di pochi anni, l'esigenza di fornire ulteriori informazioni, frutto della libera iniziativa delle imprese, al fine di risolvere le carenze che caratterizzano la comunicazione prevista da norme e regolamenti. A tal proposito, negli ultimi decenni ha assunto notevole importanza la necessità di migliorare gli strumenti di indagine (prima) e di comunicazione (poi) delle attività e delle performance aziendali con particolare riguardo alla rappresentazione degli *intangible assets* presenti nel patrimonio dell'azienda, soprattutto di quelli generati internamente.

L'odierna prassi aziendale ci consegna oggi, dunque, numerose forme di reportistica, che differiscono per finalità, metodologie e strumenti.

È innegabile il fatto di avere di fronte un panorama ricco di pratiche informative eterogenee, ma proprio per questo frammentate e causa di un forte senso di confusione e incertezza dal punto di vista dei fruitori, in particolare quelli esterni.

Viene naturale, dunque, chiedersi se tali e tanti flussi di informazione siano realmente utili, o quanto meno se sia giunto il momento di mettere ordine in una situazione piuttosto caotica che rischia di sfuggire di mano.

Siamo, quindi, in un momento in cui, superata la necessaria fase di sviluppo ed implementazione di tutte queste forme di reportistica, sta emergendo la decisa convinzione che sia opportuno “ripensarle” a causa della loro molteplicità, staticità e carenza di connessione.

Lo scopo è quello di cercare una via di sistematizzazione, promuovendo un approccio più coeso ed efficiente al reporting aziendale in modo che i destinatari dell'informazione possano beneficiarne perché quest'ultima, così facendo, diverrebbe più completa, facilmente fruibile e quindi, in altre parole, più utile. Inoltre, accanto a questo auspicato rinnovamento delle forme di comunicazione, si tiene conto anche dell'esigenza di risolvere problematiche attinenti la credibilità della gran mole di informazioni generate. L'esperienza mostra, infatti, che spesso si rivelano del tutto inattendibili ed incoerenti proprio perché molto lacunose ed articolate e, per questo, difficili da gestire.

Una prima risposta alla domanda di un' informativa societaria più completa e coerente si ravvisa nella progressiva diffusione dei bilanci di sostenibilità, ossia documenti inerenti alle performance economico - finanziaria, ambientali e sociali, attraverso l'illustrazione di informazioni qualitative e quantitative.

Il ritmo di diffusione dell' informativa non finanziaria è stato scandito da diverse iniziative nel campo del reporting e, inoltre, dalla nascita di alcuni organismi.

La *Global Reporting Initiative* (GRI), è un processo di rendicontazione ma, allo stesso tempo, un'organizzazione internazionale no – profit. In particolare, la Global Reporting Initiative l'organizzazione che redige i principi di sostenibilità più diffusi al mondo.

Il *World Intellectual Capital Initiative* (WICI) nato nel 2007, ossia un network costituito da rappresentanti di imprese, investitori, analisti, con l'obiettivo di proporre un nuovo e più vasto *conceptual framework* per il business reporting, al fine di migliorare l'allocazione del capitale mediante una migliore informazione nel *corporate reporting*.

Un'altra importante iniziativa da segnalare è la nascita del *UN Global Compact*, su idea delle Nazioni Unite al fine di incentivare le aziende di tutto il mondo ad adottare politiche sostenibili e rendere pubblici i risultati delle azioni intraprese, coerentemente con i cosiddetti *ten universally accepted principles* nelle aree dei diritti umani, lavoro, sostenibilità ambientale e anti-corrruzione.

Ad ognuno di questi filoni deve essere riconosciuto l'indiscutibile merito di aver incentivato lo sviluppo e la diffusione di importanti tematiche riguardanti il *management* e il *reporting*. Si è assistito al proliferare di iniziative da parte di soggetti pubblici e privati, volte a promuovere il concetto di responsabilità sociale d'impresa e, contemporaneamente, a disciplinarne e affinarne approcci, strumenti e metodologie di misurazione e rendicontazione.

Si sono susseguiti approcci divergenti ma tutti caratterizzati dalla comune consapevolezza di dover disporre di una documentazione idonea a rappresentare in modo unitario e

sintetico l'agire complessivo dell'azienda, integrando tutte le prospettive di analisi della gestione ed i vari metodi di analisi dei risultati.

Nella realizzazione di un tale modello di rendicontazione, ha assunto un ruolo centrale l'International Integrated Reporting Council (IIRC), ente globale costituito nell'agosto 2010 che annovera, tra i suoi membri costituenti, l'International Accounting Standard Boards (IASB), la Global Reporting Initiative (GRI), l'International Assurance and Audit Standards Board (IAASB), l'American Standards Accounting Board (AASB) e altri rappresentanti di investitori, professioni contabili e *standard setters*.

Il bilancio integrato rappresenta un unico documento atto a rendicontare le performance sociali, ambientali, economiche e finanziarie dell'impresa in grado di presentare ai diversi interlocutori esterni e interni i risultati conseguiti dall'azienda e dai suoi manager.

In questo senso l'Italia ha sviluppato una crescente sensibilità.

L'Italia è, infatti, fra i Paesi più avanzati nel campo del bilancio integrato. Sette organizzazioni, di cui cinque società quotate del calibro di Atlantia, Enel, Eni, Generali e Terna, hanno partecipato ai lavori dell'IIRC.

In tale scenario, una delle sfide più rilevanti per i professionisti riguarda le modalità di incorporare la sostenibilità nel più ampio processo di reporting aziendale, attraverso l'utilizzo delle linee guida dell'International Integrated Reporting Council (IIRC) e la testimonianza di chi ha già investito nel processo.

L'ambizioso obiettivo del bilancio integrato, anticipa un'esigenza sollecitata dalla direttiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo, e, nei fatti oggi è sperimentato da oltre 30 imprese in Italia. Tale Direttiva è stata pubblicata il 15 novembre 2014 nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, modificando la precedente 2013/34/UE, in tema di comunicazione di *informazioni di carattere non finanziario* da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni.

La *ratio* della norma è innanzitutto quella di potenziare il livello di rendicontazione non finanziaria all'interno delle grandi realtà industriali europee, considerando che nel 2014 meno del 10% delle grandi aziende (circa 2500) produceva informazioni coerenti con un'*accountability* in ottica di sostenibilità. Questo dato fa ritenere l'approccio volontario alla *disclosure* non finanziaria non sufficiente, da qui la necessità di affiancare una norma vincolante, almeno per una parte del sistema imprenditoriale. Gli Stati membri devono recepirla entro il sei dicembre 2016 e la sua applicazione dovrà decorrere dall'esercizio avente il 1 gennaio 2017 o durante l'anno 2017.

Si tratta di una decisione vincolante che obbliga circa seimila imprese di grandi dimensioni del continente, quotate e non, a produrre annualmente informazioni sui temi legati agli impatti ambientali, sociali, al rapporto con i dipendenti e gli stakeholder del territorio, da integrare al bilancio di gestione aziendale tradizionale. Sarà inoltre compito della Commissione Europea la realizzazione di Linee Guida dedicate alla chiarificazione delle modalità di adempimento. In sostanza, si obbligano le aziende con più di cinquecento dipendenti e altre realtà designate in via discrezionale sulla base delle attività svolte, a realizzare un Bilancio di Sostenibilità. In questi termini si lascia a tali organizzazioni una certa libertà di azione sulle modalità di espletamento di quest'obbligo: spetterà infatti alle organizzazioni decidere se realizzare un supporto integrato al bilancio o un documento separato e quale standard utilizzare, se di rango internazionale (GRI) o nazionale. Ciò che si vuole evidenziare è che sono ormai riconosciuti giuridicamente i principi su cui si fonda il bilancio integrato, e, a prescindere dal rinvio o meno a standard statuiti, è innegabile che la strada sia ormai ampiamente tracciata.

Capitolo 2. L'informazione integrata secondo il *Framework* dell'IIRC

Alla luce della più volte richiamata esigenza di combinare le diverse forme di reportistica aziendale, armonizzandole nella ricerca della coerenza e sinteticità, il bilancio integrato costituisce lo strumento che riunirà i differenti report elaborati da un'impresa all'interno di un unico documento idoneo a rappresentare la reale capacità dell'impresa di creare valore nel lungo periodo.

L'obiettivo dell'IIRC è quello di redigere un *Framework*, riconosciuto a livello internazionale, al fine di porre le basi per sviluppare un nuovo modello di rendicontazione aziendale in grado di descrivere il processo di creazione del valore nel tempo, nell'assunto che tale comunicazione debba diventare il nuovo traguardo da raggiungere nell'attuale percorso evolutivo del *corporate reporting*. Un report integrato è definito come una forma di comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'azienda consentono di creare valore nel breve medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera (IIRC, 2011).

I lavori condotti dall'IIRC rappresentano, dunque, da un lato il punto di arrivo di istanze e accresciuta sensibilità sorte nei vari ambiti; dall'altro lato, rappresentano il punto di partenza di un processo che prevede il bilanciamento di obiettivi di natura composita per la considerazione delle varie dimensioni del valore creato dalle entità nel proprio contesto

operativo. Nella prospettiva proposta, la rendicontazione integrata ha lo scopo di delineare l'informativa "necessaria all'apprezzamento del valore proprio alle organizzazioni nel ventunesimo secolo" (IIRC, 2011). Peraltro, il progetto in questione è volto a soddisfare la rinnovata domanda di trasparenza, concetto inteso come costituito da elementi di concisione, essenzialità, comparabilità, interconnessione, imprescindibile nell'ambito dei processi decisionali sia per il management che per i vari portatori di interesse.

Tale mission si basa sulla dichiarata visione di lungo termine dell'IIRC, in cui il pensare integrato diventa parte delle principali pratiche aziendali dei settori pubblico e privato ed agirà da elemento trainante della stabilità e della sostenibilità finanziaria fornendo un'allocatione del capitale efficiente e produttiva. L'informativa integrata include la descrizione di relazioni, risorse, elementi interni ed esterni all'azienda e il suo punto nodale si individua nel modello di business inteso come processo di creazione del valore. L'impostazione del *Framework*, di chiara matrice anglosassone, è basata su un approccio *principle – based* e non, quindi, su rigide e dettagliate prescrizioni vincolanti. Tale scelta trova la sua giustificazione nella volontà di lasciare un'ampia discrezionalità ai redattori nella predisposizione del bilancio, ma allo stesso tempo nella necessità di dettare i requisiti minimi che il bilancio stesso deve possedere per definirsi tale. In questo modo, la flessibilità consente di tener conto delle specificità delle singole organizzazioni e, contemporaneamente, garantisce un grado di comparabilità sufficiente a soddisfare le esigenze derivanti dalla necessità di disporre di informazioni rilevanti (IIRC, 2013).

Da tale sistema di principi flessibili deriva la conseguenza che il *Framework* non prescrive di rappresentare indicatori chiavi di performance (KPI, Key Performance Indicator), né di utilizzare specifici metodi di misurazione, né di rendicontare su singoli aspetti. Allo scopo di garantire le finalità anzidette, tale documento deve essere realizzato in linea con le disposizioni dell'IIRC, nell'ambito delle quali, però, i redattori mantengono una certa discrezionalità nel valutare la reale rilevanza di dati e informazioni, tenendo conto delle caratteristiche specifiche dell'azienda in esame. Il *Framework* internazionale è così organizzato:

Prefazione

La prefazione descrive la mission, vision, struttura, adesione e programmi dell'International Integrated Reporting Council (IIRC) e il corretto processo usato per elaborare il Framework, inclusi il ruolo e le procedure.

Parte prima – Reporting integrato

Si apre con un'introduzione che mostra ai lettori un quadro di riferimento, inclusa una panoramica sulla rendicontazione integrata che contiene una descrizione generale della Rendicontazione Integrata, l'obiettivo e i benefici della Rendicontazione Integrata e l'importanza di una sua adozione, il pubblico a cui è destinata sottolineando che il Report Integrato soddisfa le esigenze informative degli investitori ma anche di tutti gli altri stakeholder. Questa parte inoltre esplicita il legame tra Rendicontazione Integrata e le altre forme di rendicontazione aziendale, quali la rendicontazione finanziaria e ambientale. Segue la sezione dedicata allo scopo del *Framework* che è quello di assistere le organizzazioni nel processo di rendicontazione e che, a tal fine, i Principi Guida e i Contenuti della Parte Seconda del *Framework* sono stati definiti quale base di partenza per l'elaborazione del report.

Parte seconda – Preparare un report integrato

Questa parte del *Framework* identifica e illustra l'applicazione dei Principi Guida e dei Contenuti. I Principi Guida sono: Focus strategico e orientamento al futuro; Connettività delle informazioni; Relazioni con gli stakeholder; Materialità; Sinteticità; Attendibilità e completezza; Coerenza e comparabilità.

Tali Principi Guida sono fondamentali e indispensabili per la preparazione del report integrato. Essi, infatti, caratterizzano il Contenuto del Report e il modo in cui le informazioni vengono presentate. Il capitolo "Contenuti" si compone di otto Contenuti legati gli uni agli altri e non descritti come sezioni isolate ed autonome, infatti possono essere presentati contemporaneamente: Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno; Governance; Modello di business; Rischi e opportunità; Strategia e allocazione delle risorse; Performance; Prospettive; Base di presentazione.

Un Report Integrato deve contenere informazioni sufficienti per ogni Contenuto, in modo da rispondere alle rispettive domande che vengono poste. I Contenuti sono sostanzialmente collegati gli uni agli altri e sono presentati nel Report Integrato in modo da rendere evidenti i legami tra di loro, anziché descriverli come sezioni isolate ed autonome.

Glossario e Appendici

Il Glossario contiene un elenco con il significato specifico dei termini utilizzati. L'Appendice, invece, si occupa di fare un riepilogo dei requisiti necessari per poter utilizzare e applicare il *Framework*, con un richiamo alle responsabilità, i Principi Guida ed agli elementi del Contenuto.

Naturalmente il report integrato non può essere considerato come una “panacea” in grado di risolvere tutti i problemi riguardanti i report finanziari e non. Infatti, le imprese che decidono di implementarlo, in un certo senso decidono di esporsi ad alcune sfide, a cominciare dal fatto che non c’è un *Framework* globalmente accettato che specifica esattamente cosa deve e non deve essere incluso in un report integrato. Inoltre, non è sicuramente da sottovalutare il fatto che questo processo comporta inevitabilmente dei costi per l’impresa, ad esempio per lo sviluppo e il calcolo dei *key performance indicators* (KPI), o per software applicativi. Accanto ai costi strettamente monetari, bisogna considerare anche i costi legati al cambiamento che possono generare senso di confusione e di rifiuto. Il bilancio integrato, a causa della mole di informazioni presenti, potrebbe diventare fuorviante per gli utilizzatori del documento stesso, che potrebbero aver bisogno di tempo per comprendere il nuovo approccio adottato dall’impresa ed avere difficoltà a ricercare le informazioni di loro interesse in un unico documento. Ancora, le diverse sezioni del documento, se redatte da soggetti/ unità differenti potrebbero non seguire un progetto aziendale unitario e coerente e sminuire lo sforzo informativo. Ulteriori criticità possono essere individuate a livello decisionale in quanto il report integrato crea un fabbisogno di *knowledge management*, soprattutto riguardo alle tematiche della sostenibilità e alla loro gestione che potrebbe richiedere l’assunzione di personale e, quindi, un aumento dei relativi costi.

Anche se queste sfide sono significative, possono e devono essere superate, e rapidamente in quanto il report integrato si fonda su idee astrattamente giuste sebbene difficile da implementare.

Capitolo 3. Analisi di casi aziendali: Despar Nordest e Monnalisa SpA

Allo scopo di evidenziare il carattere della flessibilità che contraddistingue il report integrato, si sono analizzati due casi aziendali che hanno adottato il modello di bilancio integrato in modo differente ma, nonostante ciò, in linea con i principi guida contenuti all’interno del *Framework* Internazionale. La scelta delle aziende è ricaduta su Despar Nordest e Monnalisa SpA, per due ordini di motivi: da un lato perché declinano concretamente l’utilizzo del bilancio integrato nell’ambito del corporate reporting in modo differente, in quanto la prima applica integralmente le disposizioni del *Framework* mentre la seconda si rifà al modello della triple bottom line (possedendo, in ogni caso,

tutti i requisiti imprescindibili per poter qualificare il bilancio come integrato); dall'altro, in quanto sono due aziende che, ognuna nel proprio settore di riferimento, si sono distinte per l'elevata sensibilità ai temi della responsabilità sociale d'impresa in generale conseguendo, così, la leadership del mercato.

In particolare, Despar Nordest opera nel settore della vendita all'ingrosso e al dettaglio di prodotti alimentari e non e nel 2015 si è distinta per aver aumentato i propri volumi di vendita del 5,0%, a fronte di un incremento complessivo delle vendite della Grande Distribuzione italiana pari allo 1,5%. Ciò le ha consentito di migliorare ulteriormente la quota di mercato e rafforzare la leadership sul mercato grazie non solo alla capillarità dei punti vendita, ma anche alla costante ricerca del punto di vista del cliente tramite la proposta di un'offerta adatta a rispondere alle esigenze dei consumatori (sempre più attenti ad indicatori sostenibili).

Despar Nordest redige il bilancio integrato all'interno del quale vengono "integrati" il tradizionale Bilancio Consolidato con la reportistica di Sostenibilità, includendo all'interno dei risultati aziendali i dati relativi alle performance legate alla creazione di valore, così come previsto da tale forma di reporting.

Lo scopo del Report Integrato dell'azienda, coerentemente con il *Framework <IR>* Internazionale, è quello di informare i propri stakeholder circa le modalità e le basi sulle quali si crea valore nel breve, medio e lungo periodo. In tal senso, il report integrato consente all'azienda di illustrare, valutare e monitorare, in modo sistematico, coerente e strutturato, ma anche chiaro e sintetico, l'insieme di azioni, risorse (soprattutto di natura intangibile), e risultati che, pur avendo rilevanza strategica per l'azienda ai fini della propria efficienza ed efficacia competitiva, non trovano adeguati riscontri documentali e analitici nei tradizionali parametri, nell'attività di misurazione e nel bilancio civilistico. In un certo senso il report integrato di Despar Nordest soddisfa anche gli obblighi informativi previsti a partire dal bilancio 2017 che deriveranno dall'applicazione della nuova Direttiva Europea 2014/95/UE sulla "*Disclosure of non financial information*". L'azienda sin dal 2011 ha deciso di ampliare il punto di vista sulla propria reportistica in quanto ci si è resi conto che il modo di rendere le informazioni si sarebbe potuto evolvere rispetto al consueto bilancio di esercizio, seppur corredato da una ricca relazione sulla gestione. Pertanto, si è deciso di implementare uno strumento complesso come il bilancio integrato con l'ambizione di spiegare, attraverso un'innovativa rendicontazione, le ragioni della leadership che l'azienda vanta sul mercato di riferimento, mostrando le modalità concrete di creazione del valore. Nel perseguire tale obiettivo, all'interno del

report si pone particolare enfasi sul contributo del capitale intangibile quale fattore di rilevanza sempre maggiore in grado di determinare, in alcuni casi, divergenze tra il valore contabile di un'impresa ed il corrispettivo valore sul mercato. Il principale effetto che l'adozione del report integrato ha avuto nell'azienda è la presa di consapevolezza: l'implementazione stessa del report è stata un'occasione di apprendimento all'interno dell'azienda su tutti gli aspetti organizzativi, professionali, umani e sull'ecosistema di riferimento. Il report integrato, infatti, non soltanto ha una grande valenza esterna in termini di relazioni con gli stakeholder, ma presenta enormi vantaggi anche da un punto di vista interno, quale strumento di conoscenza e comunicazione che concorre a migliorare e diffondere un pensiero condiviso ed unitario facilitando il coordinamento delle unità interne. Il report integrato 2015 di Despar Nordest è suddiviso nei seguenti capitoli: Identità e contesto operativo, Governance, Business model, Strategia, Performance, Prospettive future;

Monnalisa SpA, invece, è una piccola – media azienda italiana che opera nel settore dell'abbigliamento per bambini rivolgendosi alla fascia alta del mercato e adotta il bilancio integrato sin dal 2009. Monnalisa ha gradualmente ridisegnato il proprio annual report nel corso degli ultimi dieci anni al fine di creare un report integrato.

Il primo report socio ambientale di Monnalisa è stato pubblicato nel 2003 e presentava tre sezioni: identità dell'Azienda, performance economico finanziaria e performance sociale (includendo informazioni relative ai rapporti con gli stakeholder chiave, i dipendenti, i clienti, i fornitori, le istituzioni locali e l'ambiente). Ma è con il report pubblicato nel 2005 che Monnalisa introduce un sostanziale cambiamento nel consueto modo di comunicare i risultati annuali ai propri stakeholder. Infatti è in quest'anno che l'Azienda decide di integrare per la prima volta all'interno dello stesso documento informazioni relative sia alla performance economico finanziaria che socio ambientale. Questa scelta, del tutto innovativa, ha trovato la propria ragion d'essere sulla base della maturata consapevolezza che i risultati di natura economico finanziaria dipendono in maniera diretta dalle politiche aziendali implementate in tema di responsabilità sociale e viceversa. È grazie a questo nuovo modo di intendere il *corporate reporting* che Monnalisa ha ottenuto l'Oscar di bilancio nel 2006, un premio destinato alle aziende in grado di distinguersi per un'eccellente comunicazione dei risultati economico finanziari e non.

Tale riconoscimento è dovuto principalmente al fatto che Monnalisa, nell'annual report del 2006, ha voluto focalizzarsi in maniera dettagliata su quelli che sono gli aspetti intangibili in quanto ha riscontrato la necessità di comunicare e rendere evidenti agli stakeholder gli elementi "invisibili" e non sempre totalmente percepiti come fonte di creazione del valore. Il risultato di questa esigenza di rivelare gli aspetti intangibili è stato un report in cui il bilancio di esercizio è affiancato da una narrativa incentrata sul contributo delle persone, sulle idee, i valori, la ricerca di fiducia, facendo, così, di Monnalisa un'Azienda unica rispetto alle altre.

Da qui, si arriva all'annual report pubblicato nel 2009, caratterizzato da una struttura molto innovativa. In questo documento, infatti, l'Azienda riporta per la prima volta i risultati della performance economica e socio ambientale analizzandoli da un'altra ottica: gli interessi e le prospettive degli stakeholder.

Da ciò ne è derivata l'identificazione di sette aree di interesse che costituiscono, peraltro, i capitoli in cui è suddiviso il report integrato dell'Azienda: mantenere una forte identità; garantire la sostenibilità economica rendicontata; assicurare un'alta qualità; eccellere nell'innovazione; promuovere la valorizzazione; comunicare e coinvolgere; contribuire allo sviluppo del territorio

Nel 2011 Monnalisa si è aggiudicata per la seconda volta l'Oscar di bilancio, in questo caso è stato il processo di integrazione realizzato all'interno dello stesso a decretare la vittoria dell'Azienda. Il documento redatto da Monnalisa è stato infatti considerato un eccellente esempio di report integrato, completo, analitico e arricchito di tutti gli elementi rappresentativi della responsabilità sociale d'impresa. L'attuale struttura del report integrato redatto da Monnalisa, altro non è che il punto di arrivo di un percorso che ha avuto inizio da circa dieci anni, fondato sulla continua ricerca di dialogo e confronto con gli stakeholder chiave.

Capitolo 4. Despar Nordest e Monnalisa SpA a confronto

Primo aspetto sul quale porre l'attenzione è in merito alla forma di presentazione del documento, in vista del fatto che l'IIRC non pone nessun obbligo a riguardo ma lascia al redattore libera scelta. È possibile, infatti, che il bilancio integrato vada a costituire un documento a sé stante oppure che sia unito agli altri, purché da questo distinguibile.

Entrambe le aziende, Despar Nordest e Monnalisa SpA, hanno optato per la prima metodologia di presentazione.

I riferimenti adottati per la redazione del bilancio integrato sono differenti.

Despar Nordest si rifà all'International Integrated Reporting *Framework* pubblicato dall'IIRC, alle linee guida G4 emanate dal Global Reporting Initiative, con un livello di applicazione *core*, alla normativa civilistica ed ai principi contabili emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità.

Monnalisa SpA redige il suo report, includendo sia il bilancio civilistico in forma Cee che la rendicontazione *triple bottom line* tipica del bilancio di sostenibilità. Il rendiconto è, inoltre, conforme alla versione G4 delle linee guida GRI (*Global Reporting Initiative*) con un livello di applicazione *comprehensive*.

Ciò che risulta dall'analisi dei casi aziendali svolta in questo lavoro, sono alcune considerazioni circa le motivazioni alla base della scelta del bilancio integrato.

È interessante osservare come tale scelta possa derivare da obiettivi principalmente strategici, dunque dalla necessità di tutelare la posizione dominante occupata dall'azienda all'interno del proprio settore come il caso Despar Nordest, la quale sembra aver optato per il report integrato per ragioni strettamente legate a questioni di legittimazione e di adattamento alle tendenze evolutive nel campo della reportistica.

Allo stesso modo è interessante notare il caso di Monnalisa SpA che, al contrario, ha riscontrato, sin dal 2005, una serie di esigenze interne, dettate principalmente dalla necessità di ricercare un dialogo continuo e duraturo con i propri stakeholder chiave, che hanno trovato una risposta concreta e soddisfacente nell'adozione del report integrato.

Ancora, alla luce dell'analisi svolta relativamente alle due aziende, si è ritenuto necessario, per una questione di completezza, affiancare alla mera descrizione delle stesse, un confronto critico tra le due realtà aziendali per evidenziare la caratteristica della flessibilità che qualifica il report integrato ed il suo approccio *principle-based* il quale consente ai diversi redattori di avere ampi margini di discrezionalità e di adattarlo alle specificità dell'azienda in questione. Il suddetto approccio, infatti, lascia fisiologicamente ampi spazi di discrezionalità da cui ne deriva il "rischio" di assistere a modalità di interpretazione e rappresentazione molto divergenti tra loro

Tale aspetto viene indagato mediante un confronto basato su analogie e differenze dei report redatti dalle due aziende esaminate rispetto al *Framework* <IR> Internazionale.

Alla luce del confronto svolto emerge che di tutti gli aspetti messi a paragone, sono pochi quelli che vedono entrambe le aziende perfettamente allineate alle disposizioni del *Framework*. Peraltro, né Monnalisa né Despar Nordest possono essere criticate per aver enfatizzato taluni aspetti a scapito di altri in quanto ciò avviene coerentemente con

l'approccio *principle-based* che contraddistingue il *Framework* <IR> Internazionale. Sorge spontaneo a questo punto domandarsi se la vasta libertà ed autonomia riconosciute al redattore, possano condurre a modalità di interpretazione del *Framework* stesso molto divergenti.

Al contempo, però, bisogna tener conto del fatto che l'approccio applicativo relativo al *Framework* non può dirsi compiuto, in quanto ancora in fase di sviluppo. Ne deriva l'esistenza di margini di miglioramento e la possibilità di indagarli approfonditamente in corso d'opera.

Volendo fare un bilancio provvisorio sicuramente, ad oggi, il contributo che esso ha apportato alle forme di comunicazione è notevole. Tale strumento ha infatti consentito l'ampliamento della base di informazioni fruibili da parte degli stakeholder risultando, quindi, da apprezzare nell'ambito del processo di creazione del valore aziendale.

Per il momento l'unico punto fermo si rinviene nello spostamento verso un'informazione integrata che risulta complessivamente più ricca ed estesa.

Il *Framework*, quindi, rappresenta soltanto il primo *step* di un viaggio che si presenta piuttosto lungo per l'informazione integrata.

Bibliografia

ABEYSEKERA, *A template for integrated reporting – A template for integrated reporting*, in *Journal of Intellectual*, 14 (2), May, 2013.

ADAMS, *A call to action – ADAMS C.A., The International Integrated Reporting Council: A call to action*, in *Critical Perspectives on Accounting*, 2015.

ADAMS, *The gap – ADAMS C.A., The ethical, social and environmental reporting – performance portrayal gap*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, (17) 5, 2004.

ADNKRONOS, *Verso il report integrato, in Italia il risultato si concretizzerà nei prossimi 3-5 anni*, Roma, Gennaio 2011.

ALLEGRIANI – BIANCHI MARTINI, *Corporate Governance – ALLEGRIANI M. BIANCHI MARTINI S. (a cura di), La corporate governance in Italia, Regno Unito e Stati Uniti*, Milano, Franco Angeli, 2006.

ALLINI, *Variabile socio-ambientale – ALLINI A., Variabile socio-ambientale e performance d'impresa. Profili di misurazione e comunicazione*, Torino, Giappichelli, 2005.

BAGNOLI L., *Quale responsabilità sociale per l'impresa?*, FrancoAngeli 2004.

BAGNOLI L., *Responsabilità sociale e modelli di misurazione*, FrancoAngeli 2010.

BALDUCCI D., *La valutazione dell'azienda*, Edizioni Fag Milano, 2006.

BALLOU B., HEITGER D. L., LANDES C. E., *The Future Of Corporate Sustainability Reporting*, in *Journal Of Accountancy*, December, pp. 65 e ss., 2006.

BUSCO C., FRIGO M.L., QUATTRONE P., RICCABONI A., *Integrated reporting: concepts and cases that redefine corporate accountability*, Springer International Publishing Switzerland, 2013.

BUSCO C., FRIGO M.L., QUATTRONE P., RICCABONI A., *Leading practices in integrated reporting: management accountants will guide their companies on the journey to value creation*, in *Strategic Finance*, 2014.

BUSCO C., FRIGO M.L., QUATTRONE P., RICCABONI A., *Redefining corporate accountability through integrated reporting: what happens when values and value creation meet?*, in *Srategic Finance*, 2013.

BUSCO C., MARAGHINI M.P., TOMMASIELLO S., *The case of Monnalisa in Integrated Reporting: Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability*, Springer 2013.

BUSCO C., *Performance measurement, (un)learning and change: an interdisciplinary perspective*. Padova: CEDAM, 2005.

ECCLES R.G., BEITING C., SALTZAM D., *The Landscape of Integrated Reporting*, Harvard Business School, Boston, 2010.

ECCLES R.G., KRZUS M.P., *One report – Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, New York, Wiley & Sons, 2010.

ECCLES R.G., KRZUS M.P., RIBOT S., *Meaning and Momentum in Integrated Reporting Movement*, in *Journal of Applied Corporate Finance*, 2015.

ECCLES R.G., KRZUS M.P., SERAFEIM G., *Market Interest in Nonfinancial Information*, Harvard Business School, 2011.

ECCLES R.G., SALTZAM D., *Achieving Sustainability Through Integrated Reporting*, in *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2011.

ECCLES R.G., SERAFEIM G., *Corporate and Integrated Reporting: A Functional Perspective*, Harvard Business School, 2014.

ECCLES R.G., SERAFEIM G., *The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy*, Harvard Business School, 2013.

ECCLES R.G., SPIESSHOFER B., *Integrated Reporting for a Re – Imagined Capitalism*, Harvard Business School, 2015.

FELLEGARA, A., D'ESTE, C., GALLI, D., *Livelli di disclosure e scelte di integrated reporting nelle grandi imprese italiane. L'informativa aziendale tra globalizzazione e identità territoriale*, Franco Angeli, Milano 2015.

FLOWER J., *The International Integrated Reporting Council: A story of failure*, in *Critical Perspectives on Accounting*, 2015.

GASPERINI A., *Il vero bilancio integrato*, Milano, IPOSOA, 2013.

HALLER A., VAN STEDEN C., *The value added statement - an appropriate instrument for Integrated Reporting*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 27 Iss 7 pp. 1190 – 1216, 2014.

HINNA L., *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005.

INCOLLINGO A., *Le prime esperienze di bilancio integrato – Analisi e riflessioni*, Torino, Giappichelli, 2014.

INDELICATO F., *Report e Reporting integrato: verso un modello di bilancio*, Il Mulino, Aprile 2014.

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARD BOARD, *Integrated Reporting*, Staff Paper prepared for Capital Markets Advisory Committee meeting, 27 February 2014.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, *Basis for Conclusions*, 2013.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, *Business Model. Background paper for <IR>*, 2013.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, *Capitals. Background paper for <IR>*, 2013.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, *Connectivity. Background paper for <IR>*, 2013.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, *Consultation Draft of International Integrated Reporting Framework*, 2013.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, *Discussion Paper Towards Integrated Reporting. Communicating value in the 21st Century*, Discussion Paper, 2011.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, *Materiality. Background paper for <IR>*, 2013.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, *Methods of literature review and sources*, 2013.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, *Summary of Significant Issues*, 2013.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, *The International <IR> Framework*, 2013.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, *Value Creation. Background paper for <IR>*, 2013.

KAPLAN R.S., NORTON D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN R.S., NORTON D.P., *The Strategy Focused Organisations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, Harvard Business School Press, 2000.

KING M., ROBERTS L., *Integrate. Doing Business in the 21st Century*, Juta, 2013.

KPMG, *International Survey of Corporate Responsibility Reporting*, 2008.

LENOCI F., *Nuovo bilancio integrato – Terminale della comunicazione finanziaria sul business e sulla sostenibilità*, IPSOA 2014.

MANETTI G., *Il triple bottom line reporting. Dal coinvolgimento degli stakeholder alle verifiche esterne*, FrancoAngeli, Milano, 2006.

MIO C., *Informativa non financial nell'Annual Report*, in *Contabilità, Finanza e Controllo*, 3, 247-257, 2011.

MIO C., VENTURELLI A., LEOPIZZI R., *Management by objectives and corporate social responsibility disclosure*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 22 Iss 3 pp. 325 - 364, 2015.

OWEN G., *Integrated Reporting: A review of Developments and their Implication for the Accounting Curriculum*, in *Accounting Education: an International Journal*, (22) 4, 2013.

PASTORE A., VERNUCCIO M., *Impresa e comunicazione – Principi e strumenti per il management*, APOGEO, Luglio 2008.

PORTER M.E., KRAMER M.R., *Creating Shared Value - How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review, 2011.

PORTER M.E., KRAMER M.R., *Strategy and Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate social Responsibility*, Harvard Business Review, Dicembre 2006.

PROTO M., SUPINO S., *Dal management ambientale alla responsabilità sociale delle organizzazioni*, Giappichelli, Torino, 2009.

REUTER M., MESSNER M., *Lobbying on the integrated reporting framework*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 28 Iss 3 pp. 365 - 402.

ROWBOTTOM N., LOCKE J., *The emergence of <IR>*, *Accounting and Business Research*, July 2015.e

SCIARELLI S., *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Milano, Guffrè, 2007.

SIMNETT R., HUGGINS A.L., *Integrated Reporting and Assurance: where can research add value?* in *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol 6. Iss 1 pp. 29 – 53, 2015.

STACCHEZZINI R., MELLONI G., LAI A., *Sustainability management and reporting: the role of integrated reporting for communicating corporate sustainability management* in *Journal of Cleaner Production*, 2016.

STUBBS W., HIGGINS C., *Integrated Reporting and internal mechanisms of change*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 27 Iss 7 pp. 1068 – 1089, 2014.

SUPINO S., PROTO M., *Verso la rendicontazione integrata: criticità ed opportunità*, in *Il contributo delle scienze merceologiche per un mondo sostenibile*, Vol.I, pag.945- 950, Forum editore, Udine, 2011.

TESTA M., *La responsabilità sociale d'impresa: Aspetti strategici, modelli di analisi e strumenti operativi*, Giappichelli, Torino, 2007.

THOMSON I., *But does sustainability need capitalism or a integrated report. A commentary on 'The International Reporting Council: A story of failure' by Flower, J.*, in *Critical Perspective on Accounting*, 2014.

TUCCILLO D., *La responsabilità sociale d'impresa nel processo di creazione e distribuzione del valore*, Torino, Giappichelli, 2010.

VERMIGLIO F., *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema d'impresa*, Messina, Grafo Editrice, 1984.

WILD S., VAN STADEN C., *Integrated Reporting: Initial analysis of early reporters - an Istitutional Theorry approach*, Paper presentato al 7th Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference, Kobe, Japan, July 2013.

YONGVANICH K., GUTHRIE J., *An Extended Performance Reporting Framework for Social and Environmental Accounting*, in *Business Strategy and the Environment*, n. 15, 2006.

Sitografia

<http://integratedreporting.org/>

<http://www.despar.it/it/>

<http://www.ifrs.org>.

<http://www.mercuriogp.eu>

<http://www.monnalisa.eu/it/>

<http://www.sciencedirect.com/>

<https://kpmg.com>.

www.globalreporting.org



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra in Controllo di Gestione Avanzato

“Il Bilancio Integrato quale nuova frontiera del *corporate reporting*: i casi
Despar Nordest e Monnalisa Spa.”

Relatore

Ecc.mo Prof. Cristiano Busco

Candidato

Alessandra D’Ambrosio

Matricola 665541

Correlatore

Prof. Maurizio Basile

Anno Accademico 2015/2016

INDICE

	Pag.
Introduzione	1
Capitolo 1	
Nuovi paradigmi di <i>corporate reporting</i>: il bilancio integrato	
1.1 Il progressivo ampliamento della reportistica aziendale	4
2.1 Dottrina, prassi e norme verso il bilancio integrato	9
2.1.1 Global Compact Initiative (GRI)	12
2.1.2 World Intellectual Capital Initiative (WICI)	15
2.1.3 UN Global Compact	16
2.1.4 Repubblica del Sud Africa	18
2.1.5 Italia e Direttiva n. 2014/95/UE	19
3.1 Conclusione	23
Capitolo 2	
L'informazione integrata secondo il <i>Framework</i> dell'IIRC	
1.2 Il bilancio integrato e la nascita del Framework internazionale	24
2.2 Modello dell'informazione integrata secondo il Framework dell'IIRC	29
2.2.1. Obiettivi del report integrato	30
2.2.2. Destinatari e concetti fondamentali	32
2.2.3. Principi guida	37
2.2.4. Elementi del contenuto	42
3.2 "Pensare integrato": criticità ed opportunità	45
4.2 Conclusione	48

Capitolo 3

Analisi di casi aziendali: Despar Nordest e Monnalisa SpA

3.1 Despar Nordest: identità e contesto operativo	50
3.2 Evoluzione del <i>corporate reporting</i> in Despar Nordest	52
3.3 Report Integrato	54
3.3.1 Modello di business	56
3.3.2 Rischi e opportunità	62
3.3.3 Strategie e allocazione delle risorse	63
3.3.4 Performance	67
3.3.5 Prospettive future	70
3.4 Principali indicatori utilizzati	71
3.5 Monnalisa SpA: Identità e contesto operativo	72
3.6 Evoluzione del <i>corporate reporting</i> in Monnalisa	74
3.7 Report Integrato	76
3.7.1 Mantenere una forte identità	77
3.7.2 Garantire la sostenibilità economica rendicontata	80
3.7.3 Eccellere nell'innovazione e promuovere la valorizzazione	85
3.7.4 Comunicare e coinvolgere	85
3.7.5 Contribuire allo sviluppo del territorio	87
3.8 Conclusione	89

Capitolo 4

Despar Nordest e Monnalisa SpA a confronto

4.1 Forma di presentazione del report integrato	90
4.2 Applicazione dei principi guida	91
4.3 Rappresentazione degli elementi di contenuto	95
4.4 Alcune considerazioni	99
4.5 Conclusione	101

Conclusione	102
--------------------	------------

Bibliografia	104
Sitografia	109
Indice delle figure	
Fig.1 – (IIRC, 2013 pag.20)	33
Fig.2 – (IIRC, 2013 pag.10)	34
Fig.3 – (IIRC, 2013 pag. 13)	37
Fig.4 – (Report Integrato – Despar Nordest, pag.11)	51
Fig.5 – (Report Integrato – Despar Nordest, pag.7)	52
Fig.6 – (Report Integrato – Despar Nordest, pag.23)	57
Fig.7 – (Report Integrato – Despar Nordest, pag.25)	58
Fig.8 – (Report Integrato – Despar Nordest, pag.105)	59
Fig.9 – (Report Integrato – Despar Nordest, pag.105)	60
Fig.10 – (Report Integrato – Despar Nordest, pag.29)	63
Fig.11 – (Report Integrato – Despar Nordest, pag.57)	67
Fig.12 – (Report Integrato – Despar Nordest, pag.58)	68
Fig.13 – (Monnalisa, Annual Report 2013, pag.14)	80
Fig.14 – (Monnalisa, Annual Report 2015, pag.30)	81

INTRODUZIONE

Lo scenario socio-economico negli ultimi decenni è stato caratterizzato da significative trasformazioni riconducibili ad una molteplicità di fenomeni, complessi ed interconnessi, fra i quali la globalizzazione e la diffusione di nuove tecnologie, problematiche ambientali e climatiche che, unitamente alla più recente crisi economico-finanziaria, hanno imposto un ripensamento dei modelli di produzione e di consumo, in una prospettiva di ricerca di crescente sostenibilità.

In tale contesto, la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), sebbene non rappresenti un tema nuovo, ha assunto una rilevanza crescente nell'ambito delle nuove logiche manageriali, configurando un modello di gestione e governo dell'impresa basato sul bilanciamento degli interessi di tutti gli stakeholder, mediante l'integrazione dei tradizionali obiettivi economici con altri di natura socio-ambientale.

Le pratiche di *disclosure* e di comunicazione aziendali hanno dovuto fare i conti con questi continui sviluppi impegnandosi a fornire informazioni più dettagliate, modelli e fonti di valutazione alternative sull'incertezza nelle stime.

Da ciò ne è derivata una diffusa adozione di strumenti volontari di rendicontazione non finanziaria, bilanci ambientali, sociali e, in particolare, di sostenibilità, data la sopravvenuta necessità di fornire un quadro olistico delle interrelazioni tra impresa e ambiente, allo scopo di illustrare l'impatto sociale delle attività aziendali e il livello etico dei suoi comportamenti organizzativi, in relazione alle finalità statutarie, alle strategie adottate ed alle aspettative degli stakeholder.

Il processo di ampliamento dell'informativa societaria ha segnato, dunque, il superamento dell'oramai ristretto, e notevolmente strutturato, approccio tradizionale alla rendicontazione, alla luce dei significativi limiti che essa evidenzia nella rappresentazione dei molteplici elementi intangibili della gestione, di natura prettamente qualitativa e di notevole rilevanza ai fini della complessiva *performance* aziendale.

In altre parole, si è acquisita la consapevolezza che il mondo ha occhi nuovi: gli investitori vogliono conoscere a fondo le idee che animano le aziende ed esigono spiegazioni chiare, trasparenti ed efficaci per comprendere cosa si cela dietro le strategie implementate per produrre valore a medio e lungo termine.

La numerosità e complessità dei documenti elaborati a tal fine sono aumentati progressivamente in risposta all'ampliamento degli interessi conoscitivi e gli interlocutori che si ambisce a soddisfare.

Ciò che ne è risultato è stata la creazione di un mosaico di leggi, regolamenti, codici, standard e indicazioni.

I passi avanti compiuti in tema di reporting, seppur da apprezzare, vedono compromessa la loro concreta utilità a causa dell'eccessiva eterogeneità in termini di approccio, finalità, metodologie e strumenti per la rappresentazione della realtà aziendale, della sua attività e della performance. Di conseguenza, il panorama della rendicontazione risulta essere confuso, disordinato e frammentato, caratterizzato da informazioni disconnesse tra loro. Bisogna tener conto, inoltre, dell'eccessivo carico di lavoro che tale situazione ha comportato per coloro chiamati a redigere i report, nonché per tutti gli operatori che, invece, devono interpretarli e utilizzarli a supporto delle proprie decisioni.

Ne scaturisce, dunque, la necessità di trovare un nuovo approccio alla rendicontazione in grado di mettere a sistema questo patrimonio di informazioni attraverso un processo di integrazione tra la dimensione economico finanziaria e tutte le altre relative alla performance aziendale.

Nel 2013 è stato emanato il *Framework* <IR> Internazionale ad opera dell'International Integrated Reporting Council (IIRC), un progetto ambizioso derivante proprio dall'esigenza di rispondere al crescente fabbisogno informativo ma soprattutto volto ad offrire una soluzione alle problematiche legate alla ridondanza generata dalle numerose tipologie di reporting esistenti, attraverso la rappresentazione di tutte le performance aziendali in un unico documento. Il report integrato rappresenta un'ardua ed interessante sfida, in quanto frutto di idee astrattamente giuste, pur presentando difficoltà legate alla sua applicazione. Si può considerare come l'inizio di una nuova filosofia di comunicazione, fondata sulla trasparenza e sulla volontà di rendere più rapida ed efficace la connessione con i propri stakeholder. Oltre a scopi informativi esterni, il report integrato rappresenta per le aziende anche un valido strumento a disposizione del management per presentare le proprie strategie, per incrementare il livello di consapevolezza dei dipendenti e per migliorare la diffusione e la condivisione dei valori aziendali.

Lo scopo del presente elaborato è quello di indagare a fondo il tema del report integrato così come concepito nel *Framework* internazionale, ripercorrendo le iniziative e le proposte più significative che ci sono state in tema di reporting ed analizzando, infine, due casi aziendali.

In particolare, il lavoro è diviso in quattro capitoli.

Nel primo capitolo si offre una panoramica sul reporting integrato, illustrando il percorso compiuto dalla dottrina e dalla regolamentazione verso questo nuovo approccio alla rendicontazione con un particolare focus sulle problematiche derivanti dalla tradizionale metodologia utilizzata nel *corporate reporting* e sulla conseguente necessità trovare soluzioni a riguardo.

Nel secondo capitolo si descrive in maniera critica il modello di bilancio integrato proposto con il *Framework* dell'IIRC, destinato ad assumere un ruolo guida per le pratiche di reporting, sebbene non sia esente da critiche, contraddizioni e problematiche legate al suo utilizzo, esposte nel capitolo stesso.

Nel terzo capitolo si evidenzia il tema della flessibilità, tra le caratteristiche principali del report integrato, mediante lo studio di due aziende che hanno adottato tale modello di reporting in modo differente ma, nonostante ciò, in linea con i principi guida contenuti all'interno del *Framework* Internazionale. Le aziende esaminate sono

Despar Nordest (settore della vendita all'ingrosso e al dettaglio di prodotti alimentari e non) e Monnalisa Spa (settore dell'abbigliamento per bambini). Tale scelta è giustificata da una duplice riflessione: da un lato entrambe le aziende declinano concretamente l'utilizzo del bilancio integrato nell'ambito del corporate reporting ma in modo differente, in quanto la prima applica integralmente le disposizioni del *Framework* mentre la seconda si rifà al modello della triple bottom line (possedendo, in ogni caso, tutti i requisiti imprescindibili per poter qualificare il bilancio come integrato); dall'altro, sono due aziende che, ognuna nel proprio settore di riferimento, si sono distinte per l'elevata sensibilità ai temi della responsabilità sociale d'impresa in generale conseguendo, così, la leadership del mercato.

Nel quarto capitolo, infine, si va ad indagare il grado di aderenza dei bilanci integrati delle aziende analizzate con le disposizioni del *Framework* <IR> Internazionale.

CAPITOLO 1

Nuovi paradigmi di corporate reporting: il Bilancio Integrato

Scopo del presente capitolo è quello di fornire una panoramica del reporting integrato, illustrando il percorso compiuto dalla dottrina e dalla regolamentazione verso questo nuovo approccio alla rendicontazione con un particolare focus sulle problematiche derivanti dalla tradizionale metodologia utilizzata nel corporate reporting e sulla conseguente necessità di mettere a sistema l'enorme patrimonio di informazioni, non aggregandole ma, appunto, integrandole.

1.1 Il progressivo ampliamento della reportistica aziendale

Il baricentro delle relazioni tra aziende e mercato si sta definitivamente spostando: se fino a qualche tempo fa le parole chiave erano *'business – to – business'* e *'business – to – consumer'*, oggi stiamo entrando in una nuova modalità *'business – to – Stakeholder'*. Le informazioni elaborate e trasmesse agli interlocutori esterni, insieme a quelle rivolte all'interno al fine di supportare i processi decisionali, risultano sempre più articolate, numerose e sofisticate, ma, soprattutto destinate ad ambiti che si pongono ben oltre i confini della tradizionale prospettiva economico – finanziaria.

Storicamente, gli strumenti di informazione sulle attività aziendali e quelli di misurazione dei risultati conseguiti, hanno privilegiato la matrice quantitativo – monetaria, dati i suoi indiscutibili benefici in termini di facilità di utilizzo e di capacità di sintesi dei fatti osservati. Sebbene tali considerazioni siano largamente condivise, le discipline aziendali non hanno mai trascurato l'osservazione dell'impresa come sistema sociale e aperto¹, che deve ricercare incessantemente condizioni di equilibrio in un ambiente complesso e mutevole e al tempo stesso soddisfare le aspettative di tutti i suoi interlocutori, primari e secondari. Infatti, in un contesto di sistemi aperti, l'impresa è alla continua ricerca di consenso e legittimazione competitiva, sociale e istituzionale e in questo senso la

¹ Si veda in merito l'opera di GOLINELLI G.M., *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al Governo dell'Impresa*, CEDAM, 2011.

comunicazione assume un ruolo di carattere strategico, quale linfa vitale dei nessi relazionali tra l'impresa e l'ambiente².

Tali consapevolezza, hanno determinato l'emergere di spinte al rinnovamento degli abituali modi di concepire e trasmettere informazioni per rispondere al continuo fabbisogno informativo sempre più raffinato che i vari *stakeholder* aziendali richiedono all'impresa. Tali spinte stanno crescendo in modo esponenziale viste le carenze spesso mostrate dalla prospettiva tradizionale. Nell'ambito di uno scenario così caratterizzato, diventa molto probabile che, al termine di questo stadio evolutivo, l'assetto complessivo del *corporate reporting* modificherà radicalmente i suoi connotati.

È quanto mai opportuno pertanto tracciare un quadro dei principali fattori alla radice di questo mutamento che, sebbene molto eterogenei, possono essere riconducibili a due ragioni di fondo: da un lato, il bisogno diffuso di trasparenza necessario per rispondere alle esigenze di un pubblico i cui standard di informazione e comprensione hanno compiuto negli ultimi anni – anche in virtù della digitalizzazione massiva - un cambiamento qualitativo e selettivo senza precedenti³; dall'altro lato la ormai sedimentata consapevolezza che un *sistema impresa* in grado di offrire una più adeguata misurazione della *performance* favorisce la creazione di un'economia più sana e illuminata, generando un circolo virtuoso che assicura il successo aziendale nel lungo termine.

I principali fenomeni che hanno contribuito a caratterizzare il contesto nel quale le aziende operano e che alimentano le spinte al cambiamento sono rappresentati dall'aumentata complessità degli scenari competitivi, e quindi la necessità di doversi confrontare con una gamma di interlocutori molto ampia; dall'internazionalizzazione delle imprese e dei mercati e la conseguente ricerca di un'efficienza globale ma al tempo stesso il mantenimento di un'elevata flessibilità; dalla crescente varietà e variabilità della domanda caratterizzata da consumatori più maturi che esigono elevati livelli di servizio e che assumono, così, un ruolo attivo; dalla gravità dei recenti periodi di crisi finanziaria e dalla crescente pressione esercitata dalle istituzioni e dalla società civile sull'attività di impresa, dovuta ad una maggiore sensibilità verso tematiche sociali, etiche ed ambientali⁴.

² PASTORE A., *La comunicazione nel governo dell'impresa* in *Impresa e Comunicazione*, APOGEO 2008.

³ ANNUAL REPORT TIMES – Il primo foglio culturale sul reporting, da un'idea di Mercurio GP, Novembre 2015.

⁴ A tal proposito, secondo la definizione riportata da PORTER M.E. e KRAMER M.R. sull'*Harvard Business Review* nel 2011, le aziende devono trasformarsi in *corporate*

È evidente, quindi, sulla base del contesto descritto, sempre più complesso e instabile, che il risultato complessivo dell'agire dell'impresa debba essere il frutto di un'attenta rivalutazione del concetto di creazione di valore nel lungo termine. È, questo, infatti, un concetto che si spinge ben oltre la prospettiva strettamente economico - finanziaria dal momento che il successo dell'impresa dipende fortemente dal consenso e dalla fiducia che essa riesce ad ottenere dai suoi interlocutori e dalla collettività, sempre più attenti agli andamenti dell'ambiente economico e alle conseguenze sociali del suo agire.

Naturale conseguenza di questo scenario in continua evoluzione è che anche il mondo del *reporting* sta inevitabilmente mutando, adattandosi alle sopra citate sollecitazioni esterne ed alle rinnovate esigenze interne.

Sul fronte dell'informazione obbligatoria, che in un certo senso potremmo definire "minimale" in quanto necessaria per rispondere ai bisogni legislativi e regolamentari e per operare in modo corretto e trasparente sui vari mercati di riferimento, si assiste ormai da tempo ad un progressivo arricchimento e ampliamento della reportistica. Si sta sviluppando, infatti, la generale tendenza di affiancare ai tradizionali indicatori quantitativo - monetari, anche strumenti di misurazione quantitativi ma di natura extra - contabile⁵, considerati fondamentali per colmare le lacune spesso mostrate dagli indicatori tradizionali, in quanto inevitabilmente orientati al passato ed inadeguati per giungere ad un giudizio attendibile sulla vitalità e durabilità delle imprese. Accanto all'informazione obbligatoria, altresì, sul fronte dell'informazione volontaria (*voluntary corporate disclosure*), le iniziative intraprese sono numerose, così come molteplici sono le proposte avanzate. Questo dimostra come sia emersa, nel corso di pochi anni, l'esigenza di fornire ulteriori informazioni, frutto della libera iniziativa delle imprese, al fine di risolvere le carenze che caratterizzano la comunicazione prevista da norme e regolamenti. A tal proposito, negli ultimi decenni ha assunto notevole importanza la necessità di migliorare gli strumenti di indagine (prima) e di comunicazione (poi) delle attività e delle performance aziendali con particolare riguardo alla rappresentazione degli

citizenship, ossia soggetti in grado di integrare nelle proprie strategie di impresa le istanze sociali e le sfide ecologiche ed ambientali dei contesti nei quali operano, tenendo conto dell'impatto su tutti i propri *stakeholders*, dal primo dei fondi di investimento fino all'ultimo dei fornitori. Non più soltanto *Shareholders Value*, ma *Shared Value*. Il termine, coniato dagli stessi Porter e Kramer, esprime efficacemente il principio secondo cui le aziende devono creare valore economico con modalità tali da generare contemporaneamente valore per la società.

⁵ Ci si riferisce ad indicatori di performance, i cosiddetti *value drivers* quali l'Eva (*Economic value added*), il Reir (*Reddito economico integrato residuale*) o l'Ecof (*Eccedenza di copertura finanziaria*).

intangible assets presenti nel patrimonio dell'azienda, soprattutto di quelli generati internamente.

L'odierna prassi aziendale ci consegna oggi, dunque, numerose forme di reportistica, che differiscono per finalità, metodologie e strumenti. Tra le tipologie più note possiamo citare alcuni esempi.

Il *management commentary*, ossia il report sulla gestione il quale assolve un ruolo di *narrative reporting*, al fine di guidare i fruitori del bilancio nella comprensione, in termini storici e prospettici, delle informazioni fornite nel *financial statement*⁶; report sulle politiche di remunerazione, etici e sulla *governance*, che aiutano ad operare attraverso un esercizio non abusivo della discrezionalità a disposizione evidenziando le specifiche responsabilità e gli “standard morali” di condotta; report di sostenibilità o socio – ambientale, meglio conosciuto come Bilancio Sociale, un documento ufficiale che ha l'obiettivo di rappresentare il risvolto sociale dell'attività aziendale, ampliando le informazioni del bilancio di esercizio⁷; report sul capitale intellettuale che analizza le risorse immateriali legate ai dipendenti (competenze), la conoscenza strutturata e le relazioni con gli stakeholders che generano valore per l'impresa consentendo di monitorare i fattori critici di successo al fine di sviluppare le future strategie competitive; la *balanced scorecard*, che, assumendo quattro prospettive di base⁸, favorisce la diffusione e comprensione delle strategie all'interno dell'organizzazione aziendale.

⁶ Lo IASB (*International Accounting Standard Boards*) ha pubblicato nel 2010 il *IRFS Practice Statement Management Commentary. A Framework to Presentation*. al fine di identificare gli elementi del contenuto con l'obiettivo di rendere la sezione narrativa del bilancio uno strumento idoneo a fornire informazioni utili per i diversi *users*. Il *management commentary* consente, infatti, di individuare le potenzialità dell'impresa, le risorse a disposizione e i cambiamenti delle stesse, di esplicitare le informazioni contenute nel bilancio e di identificare i fattori che potrebbero influire sulle *performance* future d'impresa.

⁷ Nel Bilancio Sociale l'attenzione viene posta non solo su come si produce valore aggiunto, ma anche su come sia stato distribuito. Tale documento descrive in modo dettagliato le ragioni per cui si sostengono o si sono sostenuti determinati costi, a volte estranei rispetto all'attività caratteristica, ma in grado di produrre vantaggi. Consente di sviluppare maggiore visibilità e di rafforzare la reputazione dell'azienda.

Il Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale (GBS), costituito nel 1998, ha fornito una guida sulle procedure di redazione di un tale bilancio. Sono stati elaborati molti altri sistemi di reportistica tra i quali ricordiamo il modello *Global Reporting Initiative* (GRI), fondato nel 1997.

⁸ Le prospettive citate sono: economico – finanziaria, processi interni, apprendimento e crescita, clienti.

Per una maggiore trattazione si rinvia a KAPLAN R.S., NORTON D.P., *The Balanced Scorecard; Translating Strategy into Action*, 1996.

Sulla base di tali considerazioni, è innegabile il fatto di avere di fronte un panorama ricco di pratiche informative eterogenee, ma proprio per questo frammentate e causa di un forte senso di confusione e incertezza dal punto di vista dei fruitori, in particolare quelli esterni. Viene naturale, dunque, chiedersi se tali e tanti flussi di informazione siano realmente utili, o quanto meno se sia giunto il momento di mettere ordine in una situazione piuttosto caotica che rischia di sfuggire di mano. Infatti, sebbene questo stato delle cose configuri un vivo interesse da parte di studiosi ed operatori nei confronti delle problematiche relative alla reportistica aziendale, è doveroso interrogarsi sulla possibilità di ricercare forme di comunicazione idonee ad assicurare integrazione e coordinamento in modo tale da ridurre la complessità generale. Siamo, quindi, in una situazione in cui, superata la necessaria fase di sviluppo ed implementazione di tutte queste forme di reportistica, sta emergendo la decisa convinzione che sia opportuno “ripensarle” a causa della loro molteplicità, staticità e carenza di connessione. Lo scopo è quello di cercare una via di sistematizzazione, promuovendo un approccio più coeso ed efficiente al reporting aziendale in modo che i destinatari dell’informazione possano beneficiarne perché quest’ultima, così facendo, diverrebbe più completa, facilmente fruibile e quindi, in altre parole, più utile. Inoltre, accanto a questo auspicato rinnovamento delle forme di comunicazione, si tiene conto anche dell’esigenza di risolvere problematiche attinenti la credibilità della gran mole di informazioni generate. L’esperienza mostra, infatti, che spesso si rivelano del tutto inattendibili ed incoerenti proprio perché molto lacunose ed articolate e, per questo, difficili da gestire. Tale dato diviene particolarmente rilevante in contesti, quale quello attuale, in cui il set di informazioni a disposizione dei diversi operatori economici è contraddistinto da una pluralità di fonti. Non è più soltanto l’impresa stessa ad informare sulla *performance* ma intervengono, piuttosto, contemporaneamente una pluralità di attori spesso in conflitto di interesse. A ciò si aggiunge che in alcuni casi le imprese adottano determinate forme di rendicontazione per ottenere un mero ritorno in termini di immagine e reputazione piuttosto che per informare in modo onesto ed imparziale; è necessario, dunque, trovare anche idonee contromisure atte ad evitare che ciò si verifichi⁹.

⁹ ADAMS, *The gap*.

2.1 Dottrina, prassi e norme verso il Bilancio Integrato

Il reporting integrato altro non è che il frutto di principi sviluppati tra gli studiosi e gli operatori da molto tempo.

Infatti, sebbene si tratti di una tematica estremamente attuale, la cui importanza è andata crescendo negli anni, l'esigenza di introdurre nuove forme di rendicontazione aziendale è stata avvertita già da circa cinquanta anni da accademici, imprese e pubbliche istituzioni.

Il bisogno di informare adeguatamente in merito alla performance aziendale emerge sin dagli anni Settanta. Owen (2013), ad esempio, rileva le radici dell'*integrated reporting* nella pubblicazione del *Corporate Report* da parte dell'UK Accounting Standard Steering Committee nel 1975, nell'ambito del quale si raccomandava la sostituzione dell'orientamento agli azionisti con uno rivolto al più ampio complesso di portatori di interesse. Di analogo tenore sono le considerazioni di Grey et al. (1996), i quali hanno evidenziato come il management possa assumere diversi atteggiamenti nei confronti della rendicontazione di impresa, in relazione ad altrettanti rapporti instaurati.

Si diffonde la consapevolezza che l'impresa deve entrare in sintonia con una pluralità di interessi - diffusi, potenzialmente divergenti e in continua evoluzione - manifestati da una vasta gamma di interlocutori. Tra questi rientrano non più solo gli *shareholder*, ma un'ampia categoria di *stakeholder* come finanziatori, dirigenti, dipendenti, fornitori, clienti, concorrenti, istituzioni, comunità locale, soggetti con interessi rilevanti in gioco, che esigono informazioni adeguate in merito alla *performance* aziendale e legittimati a conoscere l'andamento e i risultati dell'agire dell'impresa.

Si afferma, in questo clima di crescente maturità e consapevolezza, la nota teoria degli *stakeholder*; sono passati trenta anni ormai dalla pubblicazione del lavoro di Freeman E.R. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984), testo tramite il quale si affaccia prepotente il tema della *corporate social responsibility* (CSR), il quale viene introdotto negli studi di management ed economia aziendale al fine di comprendere il modo in cui l'impresa interagisce non più solo con il mercato, ma anche con la società. Il tema della CSR arriva a porsi al centro di un dibattito non solo manageriale ma anche a carattere sociale. La Commissione Europea nel libro verde del 2001 la definisce come "l'integrazione su base volontaria, da parte delle aziende, delle preoccupazioni e visioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti

interessate, vale a dire con gli stakeholder¹⁰”. In questa fattispecie si inseriscono, dunque, tutti gli atti di comunicazione mediante i quali l’impresa manifesta ai propri interlocutori la volontà di orientare le proprie decisioni verso principi etici investendo nella responsabilità sociale. L’interesse verso la responsabilità sociale è indubbiamente un tema caldo a livello internazionale. Le ragioni risiedono nella necessità da parte degli stakeholders di ricevere quante più informazioni possibili per decidere: non più soltanto criteri strettamente legati al business e ai risultati ma un insieme di criteri globali riguardanti aspetti etici, morali, sociali ed ambientali¹¹. Dunque, una prima risposta alla domanda di un’informativa societaria più completa e coerente si ravvisa nella progressiva diffusione dei bilanci di sostenibilità, ossia documenti inerenti alle performance economico - finanziaria, ambientali e sociali, attraverso l’illustrazione di informazioni qualitative e quantitative. Il Bilancio Sociale è un documento ufficiale ma non obbligatorio, elaborato al fianco del bilancio annuale d’esercizio per meglio comprendere la dimensione sociale verso cui la politica aziendale si indirizza, ponendo attenzione non soltanto su come si crea valore aggiunto, ma anche su come questo viene distribuito. I destinatari del Bilancio Sociale sono tanto gli stakeholder interni che quelli esterni; la diffusione di tali informazioni ha, infatti, lo scopo di migliorare le relazioni sociali ed il dialogo con gli stakeholders, rafforzare la percezione pubblica in termini di reputazione e sviluppare una maggiore visibilità dell’attività di impresa nella consapevolezza che un agire quotidiano orientato alla sostenibilità rappresenti un modo per creare valore non solo per l’azienda ma, in un’ottica più ampia, per l’intera collettività.

Questa forma di reporting si afferma dapprima attraverso la sua inclusione nei tradizionali bilanci annuali, ma, successivamente, assume veste autonoma in separate tipologie di *disclosure*, piuttosto robuste e complesse, che nel tempo si sviluppano intensamente.

Con l’evoluzione degli studi qui accennata si definiscono iniziative di reporting connesse all’implementazione di veri e propri *framework* che si consolidano a livello internazionale. L’elencazione che qui si propone è estremamente sintetica e semplificata, tuttavia possiamo distinguere approcci quali: *Balanced Scorecard*, *Intellectual Capital Reporting*, *Sustainability Accounting*, *Triple Bottom Line*.

La *Balanced Scorecard* enfatizza la prospettiva di lungo termine e si pone come strumento per la gestione strategica e il *management accounting*. Assume un’ottica

¹⁰ Commissione della Comunità Europea, Libro verde, cap.2, pag.7.

¹¹ Intervista a Paolo Cilloni, CFO – Dirigente Preposto in Annual Report Times, Novembre 2015.

forward looking ed ha lo scopo di proporre la misurazione della performance anche con indicatori non finanziari attraverso lo studio delle aree di creazione del valore utilizzando diverse prospettive di analisi¹².

L'approccio dell'*Intellectual Capital Reporting* pone l'attenzione sulle risorse intangibili, quali elementi determinanti e imprescindibili per la creazione del valore. È una metodologia di rilevazione, dunque, che cattura aspetti non rappresentati dai tradizionali sistemi contabili.

Il *reporting socio – ambientale* o *Sustainability Accounting* emerge sulla base del principio di “accettazione” dell'impresa da parte della società, influenzato dalla capacità di acquisire legittimazione di fronte a tutti gli stakeholder sull'operato dell'impresa. Lo scopo è quello di rappresentare non solo il modo in cui si genera valore economico e valore competitivo, ma anche il valore sociale, misurato dal contributo che l'impresa apporta al benessere e allo sviluppo della collettività nell'ambito del contesto in cui opera. Si crea, pertanto, una conciliazione tra gli obiettivi economici e la responsabilità sociale dell'impresa, indispensabile per generare fiducia, agevolare il consenso e soddisfare le istanze conoscitive espresse dal mercato in generale.

La *Triple Bottom Line* è una forma avanzata di rendicontazione che inserisce nell'ambito dell'informativa esterna di carattere economico – finanziario, le dimensioni ambientale e sociale, attraverso tre differenti *bottom line* di resoconto (*profit account, people account e planet account*) allo scopo di rendicontare in modo integrato le performance economiche, sociali ed ambientali¹³.

Lo sviluppo di tali proposte sottolinea come questi approcci non scaturiscano da un'imposizione di legge o di governo, bensì nascano come volontà dell'organizzazione impresa a seguito di una maggiore consapevolezza e presa di coscienza.

In tal senso, vari organismi regolatori e diversi *standard setter* già esistenti cominciano, nel tempo, ad incorporare alcuni di questi concetti e, contemporaneamente emergono nuovi enti finalizzati specificamente al loro studio, istituzione e divulgazione.

A tal riguardo, è possibile citare le iniziative dell'*Accounting Standard Board* (ASB), il quale sin dagli anni Novanta, assume l'impegno di rafforzare la parte discorsiva delle relazioni degli amministratori e, successivamente, emette due *Standard* che prevedono la

¹² Per approfondimenti si veda KAPLAN – NORTON, *The Balanced Scorecard* e KAPLAN – NORTON, *The Strateg Focused Organistaton*.

¹³ Elkington, 2004.

esplicitazione di strategie e obiettivi d'impresa, rischi ed incertezze, risorse, relazioni e performance¹⁴.

Il processo di allargamento e miglioramento dell'informativa aziendale ha interessato anche l'*International Accounting Standard Board* (IASB), il quale, come noto, ha rivisitato di recente il contenuto del *Management Commentary* per fortificare il suo ruolo di supporto alle informazioni contenute nei bilanci di esercizio¹⁵.

2.1.1 Global Reporting Initiative (GRI)

Il ritmo di diffusione dell'informativa non finanziaria è stato scandito, inoltre, dalla nascita della *Global Reporting Initiative* (GRI), ossia un processo di rendicontazione ma, allo stesso tempo, un'organizzazione internazionale no – profit. In particolare, la Global Reporting Initiative l'organizzazione che redige i principi di sostenibilità più diffusi al mondo; la chiave di questo successo è da ricercare in tre punti fondamentali: la capacità dei suoi indicatori di misurare e rappresentare le performance delle società che li adottano in ogni campo, passando da quello ambientale al sociale ed alla governance; il processo di redazione con un approccio multi – stakeholder che ha consentito di tenere conto di diverse prospettive nella compilazione dei principi e lo sviluppo del framework su differenti livelli di applicazione che permette un coinvolgimento all'uso anche da parte delle PMI.

Fondata nel 1997 dalla *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) in collaborazione con l'*United Nations Environment Programme* (UNEP), ha l'obiettivo di sviluppare, attraverso il sopra citato approccio multi – stakeholder, in grado di individuare un'ampia gamma di punti di vista per definire ogni standard, uno standard di

¹⁴ ASB, Reporting Statement.

¹⁵ “Il *Management commentary* dovrebbe fornire agli utilizzatori del bilancio informazioni integrate che consentano di contestualizzare i bilanci correlati. Tali informazioni spiegano il punto di vista del management, non solo su quanto è successo, includendo circostanze sia positive che negative, ma anche sul perché è accaduto e quali sono le implicazioni per il futuro dell'impresa. Il *management commentary* integra e completa il bilancio comunicando informazioni integrate sull'entità delle risorse e dei crediti nei confronti dell'impresa e delle sue risorse, e le operazioni e gli altri eventi in grado di influenzarli. Il *management commentary* dovrebbe anche spiegare le principali tendenze e fattori che possono influenzare le prestazioni future, la posizione ed il progresso dell'entità di riferimento. Di conseguenza, il *management commentary* guarda non solo al presente, ma anche al passato e al futuro.” IASB, *Management Commentary*, parr. 9 – 11.

contenuto volto a definire una struttura comune e condivisa per il bilancio di sostenibilità (*Sustainability Reporting Guidelines*), fruibile a livello mondiale su base volontaria.

La GRI opera come un network aperto, costituito da stakeholder esperti impegnati a migliorare e diffondere la guida a livello globale, attraverso il *GRI Reporting Guidance Framework*, ossia una piattaforma che accorpa i diversi punti di vista degli utenti e le varie prospettive in merito a questioni complesse e ha lo scopo di offrire una guida alle entità di rendicontazione, su questioni legali, norme ampiamente usate e rispettate circa aspetti specifici e indicatori.

La GRI prende in considerazione quattro aree chiave della performance: economica, ambientale, sociale e *governance*. Lo scopo è quello di promuovere il reporting della sostenibilità quale mezzo per diffondere il cosiddetto sviluppo economico sostenibile cercando di rendere il bilancio di sostenibilità quanto più prossimo a livelli di comparabilità, rigore, verificabilità e credibilità. Il modello di rendicontazione proposto dalla GRI è stato largamente adottato dalle imprese, diventando il principale riferimento a livello mondiale per la realizzazione del report di sostenibilità¹⁶.

Le linee guida della GRI sono continuamente in evoluzione; nel 2008 sono state 1002 le organizzazioni in tutto il mondo a realizzare report di sostenibilità seguendo le linee guida G3, registrando un incremento del 46% rispetto al 2007. Nel maggio del 2013 la GRI ha emesso la versione G4, adottata dal 31 dicembre 2015, dettando le linee guida per preparare il report di sostenibilità. Le linee guida per il reporting di sostenibilità di GRI costituiscono lo standard più esaustivo e ampiamente utilizzato al mondo¹⁷. L'obiettivo delle linee guida G4 è quello di supportare i responsabili della rendicontazione nella redazione di report di sostenibilità che siano pertinenti, solidi e significativi, in modo tale che questo modo di procedere diventi una pratica standard¹⁸.

Le linee guida G4 si compongono di due documenti:

1) *Reporting Principles and Standard Disclosures*: contiene i principi di rendicontazione alla base del processo di reporting, l'Informativa Standard (Standard Disclosures) da includere nel Report, i criteri per realizzare il Report in conformità alle linee guida e le definizioni dei termini chiave;

¹⁶ SUPINO S., SICA S., *Nuovi paradigmi di rendicontazione d'impresa: il Report Integrato*, 2011.

¹⁷ www.globalreporting.org

¹⁸ www.globalreporting.org

2) *Implementation Manual*: spiega come applicare i principi di rendicontazione, predisporre le informazioni da inserire nel Report ed interpretare i diversi concetti contenuti nelle linee guida.

L'Information Standard, contenuta nella prima parte, è stata suddivisa in:

1) *General Standard Disclosures* (applicabile in base all'opzione scelta) al cui interno sono contenute le sezioni:

- Strategy and Analysis
- Organizational Profile
- Identified Material Aspects and Boundaries
- Stakeholder Engagement
- Report Profile
- Governance
- Ethics and Integrity

2) *Specific Standard Disclosures* (applicabile in base agli aspetti materiali identificati) al cui interno sono contenute le sezioni:

- Disclosures on Management Approach
- Indicators.¹⁹

Qui di seguito sono riportate le principali novità contenute nel G4 rispetto al G3.1, cosa cambia²⁰?

1) Ogni organizzazione dovrà determinare gli aspetti che riflettono gli impatti economici, ambientali e sociali significativi per l'organizzazione stessa o che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder. Il report dovrà essere focalizzato solo su questi aspetti;

2) Descrizione relativa al perimetro entro il quale si verificano gli impatti per ciascun «material aspect» (all'interno e/o all'esterno dell'organizzazione);

3) Una nuova DMA (*Disclosures on Management Approach*) per spiegare in modo più preciso e dettagliato come sono gestiti gli impatti ambientali, sociali ed economici relativi a ciascun «material aspect». G4 prevede una DMA generica (applicabile ad ogni aspetto) e specifica (caratteristica ed applicabile solo ad alcuni aspetti);

¹⁹ *La rendicontazione di sostenibilità: scenari e linee guida di riferimento*, realizzato da Ernst & Young S.p.A, Giugno 2015.

²⁰ *Le nuove linee guida per il bilancio di sostenibilità GRI-G4*, Carlo Luison – Director Deloitte ERS srl e Ph.D in Economia e Strategia d'Impresa, Marzo 2014.

- 4) Sostituzione dell'Application Level del G3 e G3.1 (scala C-B-A) con due nuove opzioni di «In accordance» con le linee guida: Core e Comprehensive;
- 5) Una nuova e più ampia sezione in materia di *governance* e *remuneration* con l'obiettivo di essere universalmente applicabile a tutti i Paesi e a tutti i tipi di organizzazione;
- 6) Richiesta di una rendicontazione sulla Supply Chain più ampia attraverso l'aggiunta di nuovi specifici aspetti ed indicatori e/o l'ampliamento dell'informativa già prevista dalle linee guida G3 e G3.1.

2.1.2 World Intellectual Capital Initiative (WICI)

Proseguendo all'interno di questa panoramica di iniziative in ambito di *reporting*, merita sicuramente attenzione la nascita del *World Intellectual Capital Initiative* (WICI) nel 2007, ossia un network costituito da rappresentanti di imprese, investitori, analisti, con l'obiettivo di proporre un nuovo e più vasto *conceptual framework* per il business reporting, al fine di migliorare l'allocation del capitale mediante una migliore informazione nel *corporate reporting*. L'idea di base è quella di fornire un'ampia piattaforma di informazioni non finanziarie al fine di rappresentare in modo più esaustivo le varie dimensioni dei risultati d'impresa, compresa quella intangibile, attraverso l'utilizzo di KPI settoriali, idonei ad offrire informazioni più dettagliate sui *value drivers* aziendali. Il motore di tale iniziativa è l'interesse comune a promuovere, tramite un network collaborativo ed aperto all'interno del quale tutte le entità qualificate possono aderire e contribuire sulla base di specifiche linee guida per raggiungere traguardi collettivamente prefissati, l'emergere di alcune *best practies* per la comunicazione di informazioni all'interno dei business reporting²¹.

L'idea insita nel WICI viene implementata attraverso la creazione di un Framework per misurare e presentare la performance d'impresa agli *shareholder* e agli altri *stakeholder* e lo sviluppo di strumenti volti a misurare e presentare KPI specifici di settore²².

Il referente italiano ufficiale del *World Intellectual Capital Initiative* (WICI), è il *Network Italiano per il Business Reporting* (NIBR), un'associazione che intende offrire il proprio

²¹ GASPERINI A., *Il vero bilancio integrato*, IPSOA, Giugno 2013.

²² Il 15 febbraio 2016 WICI ha pubblicato il "*WICI Intangibles Reporting Framework Version 1.0 Consultation Draft*" per migliorare ulteriormente la comunicazione delle informazioni intangibili e metriche.

contribuito anche a livello nazionale costituendo un punto di riferimento per le organizzazioni italiane che desiderano ottenere una crescita culturale nella rappresentazione degli intangibles e nel business reporting²³.

2.1.3 UN Global Compact

Un'altra importante iniziativa da segnalare è la nascita del *UN Global Compact*, su idea delle Nazioni Unite al fine di incentivare le aziende di tutto il mondo²⁴ ad adottare politiche sostenibili e rendere pubblici i risultati delle azioni intraprese, coerentemente con i cosiddetti *ten universally accepted principles* nelle aree dei diritti umani, lavoro, sostenibilità ambientale e anti-corrruzione²⁵.

Con riferimento al reporting esterno, le imprese redigono annualmente un documento per gli stakeholder chiamato *Communication on Progress* (COP) per mostrare, appunto, i progressi raggiunti in seguito all'applicazione dei dieci principi.

²³ <http://nibr.it/>

²⁴ Hanno aderito circa duecento imprese tra banche, assicurazioni ed enti finanziari.

²⁵ I dieci principi sono i seguenti:

Diritti Umani

Principio 1: Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza.

Principio 2: Alle imprese è richiesto di assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani.

Lavoro

Principio 3: Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva.

Principio 4: Alle imprese è richiesto di sostenere l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio.

Principio 5: Alle imprese è richiesto di sostenere l'effettiva eliminazione del lavoro minorile.

Principio 6: Alle imprese è richiesto di sostenere l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione.

Ambiente

Principio 7: Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali.

Principio 8: Alle imprese è richiesto di intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale.

Principio 9: Alle imprese è richiesto di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente

Lotta alla corruzione

Principio 10: Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti.

<https://www.unglobalcompact.org/>

Ad ognuno di questi filoni deve essere riconosciuto l'indiscutibile merito di aver incentivato lo sviluppo e la diffusione di importanti tematiche riguardanti il *management* e il *reporting*. Come abbiamo visto, infatti, si è assistito al proliferare di iniziative da parte di soggetti pubblici e privati, volte a promuovere il concetto di responsabilità sociale d'impresa e, contemporaneamente, a disciplinarne e affinarne approcci, strumenti e metodologie di misurazione e rendicontazione.

La diffusa adozione di strumenti volontari di rendicontazione non finanziaria ha segnato il superamento dell'oramai ristretto alveo della rendicontazione contabile tradizionale, considerati i notevoli limiti che la caratterizzano nella rappresentazione della molteplicità di fattori intangibili della gestione. Questi ultimi, infatti, non sono adeguatamente tradotti nelle grandezze contabili espresse nei bilanci di esercizio e da qui è scaturita l'affermazione dell'*accountability*, termine anglosassone che esprime l'insieme di azioni che svolgono la funzione sociale di "render conto".

È indubbia, dunque, sulla base delle iniziative sinteticamente sopra esposte, l'esponentiale sviluppo e diffusione dell'informativa non finanziaria e volontaria, data l'acclarata limitatezza del perimetro delle informazioni tradizionali.

Ciò nonostante, la dinamica evolutiva che ha caratterizzato la rendicontazione socio – ambientale, non è esente da un'analisi critica, soprattutto considerando l'eccessiva eterogeneità di tali strumenti ed iniziative.

Ed è proprio tale eterogeneità, ad aprire la strada all'idea di dover combinare (e non solo affiancare), dati finanziari, economici, ambientali e di *governance*. In altre parole, emerge la necessità di integrare il reporting sociale ed ambientale con quello tradizionale allo scopo di creare una rappresentazione olistica delle performance aziendali, combinando le informazioni di natura obbligatoria con quelle di natura volontaria.

Naturalmente, le prime proposte avanzate in tal senso sono le più disparate in quanto il processo teso a realizzare un *framework* per la rendicontazione integrata rappresenta una sfida interessante e premonitrice di nuove opportunità.

Si sono susseguiti approcci divergenti per realizzare questa auspicata "fusione", ma tutti caratterizzati dalla comune consapevolezza di dover disporre di una documentazione idonea a rappresentare in modo unitario e sintetico l'agire complessivo dell'azienda, integrando tutte le prospettive di analisi della gestione ed i vari metodi di analisi dei risultati²⁶.

²⁶ YONGVANICH – GUTHRIE, *Performance Reporting Framework*.

Peraltro, le significative trasformazioni che hanno caratterizzato lo scenario socio – economico negli ultimi decenni e l’amara realtà di numerosi scandali finanziari con elevate ripercussioni sul contesto sociale, hanno imposto un ripensamento delle pratiche di rendicontazione data l’evidente incapacità che caratterizza quelle tradizionali di guardare al futuro.

Queste ultime, infatti, scontano il notevole limite di descrivere la performance d’impresa in un’ottica strettamente ancorata al passato, senza dare compiuta evidenza a tutti i potenziali rischi ed incertezze da affrontare, e non consentendo, inoltre, di apprezzare punti di forza e di debolezza del modello di business utilizzato dalle organizzazioni.

In definitiva, le attuali metodologie di reporting si rivelano inadeguate a rappresentare il reale processo di creazione del valore e quindi si delinea un modello di gestione e governo dell’impresa basato sul bilanciamento degli interessi di tutti gli stakeholder e sull’integrazione degli obiettivi economici con quelli di natura ambientale e sociale, in un’ottica di ricerca di crescente sostenibilità.

Prima di addentrarci nel tema principale di questo elaborato, ossia il bilancio integrato, è bene ripercorrere tutti i passi compiuti da un punto di vista normativo nell’ambito del tema della rendicontazione. Infatti, i principi del reporting integrato sono stati caratterizzati da diverse direttrici di sviluppo e diffusi in tutto il mondo anche in tema di regolamentazione.

2.1.4. La Repubblica del Sud Africa

La Repubblica del Sud Africa rappresenta la frontiera dell’informazione integrata, in quanto è stata la prima a muoversi più concretamente nella direzione di questa tipologia di rendicontazione. Dal giugno 2010, infatti, è diventato obbligatorio per tutte le imprese quotate alla *Johannesburg Stock Exchange*, redigere il report integrato alla luce del *King Report III* del 2009, che segue il *King Report I* del 1994 e il *King Report II* del 2002. Il *King Report III*, coerentemente con la riforma della *corporate governance* portata avanti dai precedenti report, raccomanda l’utilizzo di reporting secondo un approccio *stakeholder – oriented*, che tenga conto, cioè, delle istanze sociali, ambientali, politiche e di *governance* all’interno della reportistica d’impresa. A differenza delle edizioni precedenti, il *King Report III* è applicabile a tutti gli enti, pubblici, privati e non profit²⁷.

²⁷ Il report incorpora tendenze globali di governance emergenti:

- Risoluzione alternativa delle controversie;

Grazie all'applicazione dei criteri del *King Report III*, il Sudafrica si è classificato, nel campo dell'auditing e in quello dello standard di reporting, al primo posto nel *World Economic Forum Global Competitiveness Report 2011 – 2012*.

Viene costituito nel 2011, inoltre, l'*Integrated Reporting Committee of South Africa* (IRCSA) con il fine di migliorare le pratiche di reporting integrato, che da marzo 2014 adotta il *Framework* dell'IIRC²⁸.

Attualmente, è in fase di consultazione il *King Report IV*, la quale sarà completata solo nella seconda metà del 2016. Considerando un periodo di due anni per quanto riguarda il processo di elaborazione e un altro periodo di un anno di per consentire alle organizzazioni di implementarlo, il *King Report IV*²⁹ probabilmente entrerà in vigore da metà 2017.

2.1.5 Italia e Direttiva n. 2014/95/UE

Per quanto riguarda l'Italia, la Relazione sulla gestione, con il DLgs.139/2015, in materia di riforma bilancio, ha avuto dei cambiamenti in attuazione della Direttiva n. 2013/34/UE. Sono state "aggiornate" le informazioni da riportare nella Nota Integrativa, mentre per quanto concerne la Relazione sulla gestione, è stata abrogata la disposizione che prevedeva l'obbligo di indicare i fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio

-
- Revisione interna risk based;
 - L'approvazione degli shareholder sulla remunerazione degli amministratori;
 - Valutazione delle prestazioni dei dirigenti

Incorpora, inoltre, una serie di principi per affrontare questioni non incluse nel precedente King Report:

- IT governance
- Business Rescue
- Operazioni fondamentali e danneggiate in termini di responsabilità del dirigente durante fusioni, acquisizioni e fusioni.

<http://www.library.up.ac.za/law/docs/king111report.pdf>.

²⁸ *International Integrated Reporting Council*, ente globale di cui si parlerà nel paragrafo successivo.

²⁹ "Ci sono stati significativi sviluppi nell'ambito della governance e delle normative, a livello locale e internazionale, da quando King III è stato pubblicato nel 2009 che devono essere presi in considerazione. L'altra considerazione è che, mentre le società quotate generalmente applicano King III, le organizzazioni non profit, aziende private ed enti del settore pubblico hanno riscontrato difficoltà di interpretazione e di adattamento al King III, date le loro particolari specificità. Il miglioramento avrà lo scopo di rendere il King IV più accessibile a tutti i tipi di entità in tutti i settori."

[Guide_to_questions_and_answers_on_King_IV.pdf](#)

(n. 5 comma 3 art. 2428 c.c.), essendo stata inserita, tale informativa, nella Nota Integrativa come disposto dalla direttiva 34. Inoltre, sappiamo che nel 2007 le disposizioni dell'art. 2428 c.c. sono state modificate, attraverso un rinnovamento del contenuto della Relazione sulla gestione, cioè “un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta”. Come si legge dal primo comma, dunque, c'è uno specifico incisivo relativo ai rischi e, infine, viene timidamente introdotta la questione degli indicatori non finanziari al secondo comma: “l'analisi di cui al primo comma è coerente con l'entità e la complessità degli affari della società e contiene, nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della sua gestione, 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. L'analisi contiene, ove opportuno, riferimenti agli importi riportati nel bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi”.

Con specifico riferimento al bilancio integrato, un unico documento atto a rendicontare le performance sociali, ambientali, economiche e finanziarie dell'impresa in grado di presentare ai diversi interlocutori esterni e interni i risultati conseguiti dall'azienda e dai suoi manager, l'Italia ha sviluppato una crescente sensibilità.

L'Italia è, infatti, fra i Paesi più avanzati nel campo del bilancio integrato. Sette organizzazioni, di cui cinque società quotate del calibro di Atlantia, Enel, Eni, Generali e Terna, hanno partecipato ai lavori dell'IIRC³⁰.

In tale scenario, una delle sfide più rilevanti per i professionisti riguarda le modalità di incorporare la sostenibilità nel più ampio processo di reporting aziendale, attraverso l'utilizzo delle linee guida dell'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) e la testimonianza di chi ha già investito nel processo. “Il Report Integrato”, afferma Stefano Zambon, segretario generale del *Network Italiano Business Reporting* (NIBR) e Professore ordinario di economia aziendale presso l'Università di Ferrara “costituisce una grande sfida che si pone ai professionisti economici d'impresa, tra cui i Dottori Commercialisti. Esso va interpretato come un'evoluzione rispetto ai tradizionali strumenti di rendicontazione, ponendo la giusta attenzione sul ruolo del capitale

³⁰ CILONA.O, *E ora il bilancio si fa integrato*, www.nuovafinanza.com

intangibile, del capitale finanziario e socio-ambientale. Tutti elementi particolarmente importanti nel report integrato”.

L’Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Milano ha istituito una specifica Commissione di studio (Commissione Bilancio Integrato) che nel tempo ha effettuato studi nell’ambito della rendicontazione sociale rivolta alle Pmi (principale target del commercialista, in qualità di consulente). “L’intento è raccontare agli stakeholder come l’Ordine professionale opera e cosa ha fatto nel tempo, evidenziando come i profili economico-finanziari, sociali ed ambientali della gestione si correlino ed interagiscano fra loro per la creazione di un valore socio-economico globale assai superiore al mero risultato contabile. Per i Dottori Commercialisti questa è una materia reale, già oggi presente, che costituisce un banco di prova significativo per la professione, chiamata a giocare un ruolo attivo su una problematica fondamentale per il futuro oggi delle grandi, domani anche delle medio – piccole imprese” sostiene Lorenza Guglielmi, dottore commercialista, membro Commissione Bilancio Integrato ODCEC Milano³¹.

L’ambizioso obiettivo del Bilancio Integrato, anticipa un’esigenza sollecitata dalla direttiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo, e, nei fatti oggi è sperimentato da oltre 30 imprese in Italia. Tale Direttiva è stata pubblicata il 15 novembre 2014 nella Gazzetta Ufficiale dell’Unione Europea, modificando la precedente 2013/34/UE, in tema di comunicazione di *informazioni di carattere non finanziario* da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni³².

Si tratta di una decisione vincolante che obbliga circa seimila imprese di grandi dimensioni del continente, quotate e non, a produrre annualmente informazioni sui temi

³¹ FALCHERO M., *Bilancio Integrato, molte potenzialità per le Pmi*, www.bimag.it

³²Le 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 includono nella relazione sulla gestione una dichiarazione di carattere non finanziario contenente almeno informazioni ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva in misura necessaria alla comprensione dell’andamento dell’impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell’impatto della sua attività, tra cui:

- a) una breve descrizione del modello aziendale dell’impresa;
- b) una descrizione delle politiche applicate dall’impresa in merito ai predetti aspetti, comprese le procedure di dovuta diligenza applicate;
- c) il risultato di tali politiche;
- d) i principali rischi connessi a tali aspetti legati alle attività dell’impresa anche in riferimento, ove opportuno e proporzionato, ai suoi rapporti, prodotti e servizi commerciali che possono avere ripercussioni negative in tali ambiti, nonché le relative modalità di gestione adottate dall’impresa;

<http://eur-lex.europa.eu/>

legati agli impatti ambientali, sociali, al rapporto con i dipendenti e gli stakeholder del territorio, da integrare al bilancio di gestione aziendale tradizionale. Sarà inoltre compito della Commissione Europea la realizzazione di Linee Guida dedicate alla chiarificazione delle modalità di adempimento. In sostanza, si obbligano le aziende con più di 500 dipendenti e altre realtà designate in via discrezionale sulla base delle attività svolte, a realizzare un Bilancio di Sostenibilità. In questi termini si lascia a tali organizzazioni una certa libertà di azione sulle modalità di espletamento di quest'obbligo: spetterà infatti alle organizzazioni decidere se realizzare un supporto integrato al bilancio o un documento separato e quale standard utilizzare, se di rango internazionale (GRI) o nazionale. È un aspetto interessante, questo, in quanto gli Stati membri nella divulgazione delle informazioni possono scegliere a quale standard fare riferimento, aprendo un eventuale rinvio a quelli nazionali, dell'UE o internazionali, purché siano riconosciuti autorevoli e diffusi.

La *ratio* della norma è innanzitutto quella di potenziare il livello di rendicontazione non finanziaria all'interno delle grandi realtà industriali europee, considerando che nel 2014 meno del 10% delle grandi aziende (circa 2500) produceva informazioni coerenti con un'*accountability* in ottica di sostenibilità. Questo dato fa ritenere l'approccio volontario alla *disclosure* non finanziaria non sufficiente, da qui la necessità di affiancare una norma vincolante, almeno per una parte del sistema imprenditoriale. In secondo luogo, l'Unione Europea punta ad omogeneizzare il contesto normativo dedicato, molto variabile tra i vari Stati membri; su questo punto, paesi come Danimarca, Spagna, Inghilterra e Svezia hanno già adottato norme nazionali che vanno oltre le prescrizioni della Direttiva in questione³³.

Gli Stati membri, in ogni caso, devono recepirla entro il sei dicembre 2016 e la sua applicazione dovrà decorrere dall'esercizio avente il 1 gennaio 2017 o durante l'anno 2017.

La direttiva altro non è che il punto di arrivo di un percorso avviato da tempo dall'UE e da tutte le altre istituzioni ed organismi visti in precedenza sulle orme della maggiore sensibilità e interesse verso tematiche sociali, etiche ed ambientali.

Infatti, è bene richiamare alla memoria sinteticamente alcuni passaggi:

³³ *Obbligo del Reporting di dati non-finanziari. Cosa dice la Direttiva Europea?*
<http://www.focus-lab.it/>

- nell'ottobre del 2011, l'UE ha promosso la *corporate social responsibility* (CSR) evidenziando l'importanza di diffondere informazioni d'impresa idonee a consentire l'identificazione dei principali rischi per la sostenibilità e di accrescere il consenso e la fiducia da parte di consumatori e investitori;
- nel febbraio del 2013, l'UE divulga risoluzioni sulla *Responsabilità sociale delle imprese: comportamento commerciale trasparente e responsabile e crescita sostenibile* e sulla *Responsabilità sociale delle imprese: promuovere gli interessi della società e un cammino verso una ripresa sostenibile e inclusiva*.

In conclusione, sono ormai riconosciuti giuridicamente i principi su cui si fonda il bilancio integrato, e, a prescindere dal rinvio o meno a standard statuiti, è innegabile che la strada sia ormai ampiamente tracciata.

3.1 Conclusione

La disamina elaborata in questo capitolo riguardo i significativi passi compiuti volti al superamento dei limiti connessi alla tradizionale metodologia di reporting, risulta imprescindibile per acquisire gli strumenti concettuali idonei alla corretta interpretazione del Report Integrato così come concepito dal Framework <IR> Internazionale, il quale sarà oggetto del prossimo capitolo.

CAPITOLO 2

L'informazione integrata secondo il *Framework* dell'IIRC

In questo capitolo si descrive in maniera critica il modello di bilancio integrato proposto con il Framework dell'IIRC il quale è destinato ad assumere un ruolo guida per le pratiche di reporting, sebbene non sia esente da critiche, contraddizioni e problematiche legate al suo utilizzo che saranno esposte nel paragrafo finale del presente capitolo.

1.2 Il bilancio integrato e la nascita del *Framework* internazionale

Alla luce della più volte richiamata esigenza di combinare le diverse forme di reportistica aziendale, armonizzandole nella ricerca della coerenza e sinteticità, il bilancio integrato costituisce lo strumento che riunirà i differenti report elaborati da un'impresa all'interno di un unico documento idoneo a rappresentare la reale capacità dell'impresa di creare valore nel lungo periodo.

Nella realizzazione di un tale modello di rendicontazione, ha assunto un ruolo centrale l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC), ente globale costituito nell'agosto 2010 che annovera, tra i suoi membri costituenti, l'*International Accounting Standard Boards* (IASB), la *Global Reporting Initiative* (GRI), l'*International Assurance and Audit Standards Board* (IAASB), l'*American Standards Accounting Board* (AASB) e altri rappresentanti di investitori, professioni contabili e *standard setters*.

Il processo di formazione del Framework si snoda attraverso diverse tappe.

Nel settembre 2011 l'IIRC pubblica il *Discussion Paper "Towards Integrated Reporting – Communicating value in the 21st Century"*, per stimolare la produzione di input da parte di tutti coloro che hanno un interesse nel report, sia produttori che lettori, proporre idee per la stesura del Framework, e informare sui successivi passaggi verso la sua creazione, fissando una scadenza per inviare i commenti al 14 dicembre 2011.

Nell'ottobre dello stesso anno, inoltre, è stato varato il *Pilot Programme* che ha riunito più di cento organizzazioni nel mondo, sia del settore pubblico che privato, le quali hanno avuto il compito di sviluppare, testare e condividere i principi delle prime forme di

reporting integrato IIRC, dimostrandone la superiorità sugli altri metodi di rendicontazione³⁴

Nel luglio del 2012 c'è l'emissione del *Draft Outline of the Integrated Reporting Framework* e, nel novembre dello stesso anno, la pubblicazione del *Prototype of the International Integrated Reporting (<IR>) Framework*.

Infine, il 16 aprile 2013 c'è la pubblicazione del *Consultation Draft of the International <IR> Framework* per poi giungere, nel dicembre dello stesso anno, alla pubblicazione definitiva dell'*International <IR> Framework*, dopo la ricezione e l'analisi di 359 documenti di feedback.

È bene ricordare che questa pubblicazione è accompagnata da altri due documenti emessi dall'IIRC, i quali seppur riferiti al *Framework*, non ne fanno parte. Si tratta del *Basis for Conclusions* che nasce come risposta dell'IIRC a tutte le questioni sollevate dal pubblico sul *Consultation Draft* e, poi, del documento *Summary of Significant Issue* che espone il processo seguito nello sviluppo del *Framework*.

Alla luce dei cambiamenti che hanno caratterizzato i mercati ed i contesti operativi, e dei limiti largamente riconosciuti alle tradizionali forme di comunicazione societaria, l'azione congiunta dei diversi organismi che hanno preso parte a tale progetto, è stata pianificata con l'idea di creare un *Framework* internazionale per l'*integrated reporting* diffuso a livello globale.

L'obiettivo è quello di redigere un *Framework*, riconosciuto a livello internazionale, al fine di porre le basi per sviluppare un nuovo modello di rendicontazione aziendale in grado di descrivere il processo di creazione del valore nel tempo, nell'assunto che tale comunicazione debba diventare il nuovo traguardo da raggiungere nell'attuale percorso evolutivo del *corporate reporting*.

³⁴ Il *Pilot Programme for reporters* ha lo scopo di stimolare pareri ed opinioni da parte degli operatori per lo sviluppo della rendicontazione integrata in base alle esigenze dei fornitori di capitale. Il programma ha avuto termine nell'Ottobre 2013, dopo il quale il *Framework* sarà pubblicato.

Possiamo citare alcune tra le organizzazioni più note che vi hanno partecipato: Coca-cola, Clorox, SAP, Novo Nordisk, Natura, Microsoft Corporation, Danone, Marks & Spencer, Enel ed Eni. Queste imprese, aderendo al programma, hanno ricevuto supporto durante lo sviluppo del report mediante la partecipazione a conferenze o forum per l'interscambio di consigli. I benefici per tali imprese sono stati anche di natura reputazionale in quanto in tal modo hanno accresciuto la loro visibilità per aver portato avanti un progetto prima di altre. Inoltre, queste imprese venivano informate sulle diverse costantemente e prioritariamente sulle decisioni dell'IIRC circa il modo con cui portare avanti il lavoro e la realizzare il *Framework* finale.

I lavori condotti dall'IIRC rappresentano, dunque, da un lato il punto di arrivo di istanze e accresciuta sensibilità sorte nei vari ambiti; dall'altro lato, rappresentano il punto di partenza di un processo che prevede il bilanciamento di obiettivi di natura composita per la considerazione delle varie dimensioni del valore creato dalle entità nel proprio contesto operativo. Nella prospettiva proposta, la rendicontazione integrata ha lo scopo di delineare l'informativa "necessaria all'apprezzamento del valore proprio alle organizzazioni nel ventunesimo secolo" (IIRC,2011).

Le premesse concettuali insite nell'attività dell'IIRC trovano giustificazione nella ormai condivisa constatazione dell'inadeguatezza di dati e informazioni economico – finanziarie nel rappresentare la reale complessità delle aziende e del processo di creazione di valore. Inoltre, la sovrapposizione di norme, regolamenti, l'incremento di volume dei bilanci, la moltiplicazione dei documenti prodotti, sono tutti elementi che non hanno fatto altro che evidenziare una notevole perdita di efficacia.

Peraltro, il progetto in questione è volto a soddisfare la rinnovata domanda di trasparenza, concetto inteso come costituito da elementi di concisione, essenzialità, comparabilità, interconnessione, imprescindibile nell'ambito dei processi decisionali sia per il management che per i vari portatori di interesse.

Tale *mission* si basa sulla dichiarata visione di lungo termine dell'IIRC, in cui il pensare integrato diventa parte delle principali pratiche aziendali dei settori pubblico e privato ed agirà da elemento trainante della stabilità e della sostenibilità finanziaria fornendo un'allocazione del capitale efficiente e produttiva³⁵. L'informativa integrata include la descrizione di relazioni, risorse, elementi interni ed esterni all'azienda e il suo punto nodale si individua nel modello di business inteso come processo di creazione del valore. Alla luce delle considerazioni fatte sinora, possiamo delineare quelli che sono gli elementi distintivi dell'integrated reporting e riassumerli come segue:

- strumentalità dell'integrated thinking in quanto la realizzazione di un sistema informativo idoneo a rappresentare i legami sistemici esistenti tra le varie dimensioni dell'azienda allo stesso tempo ne riflette e supporta il grado di integrazione strategica;
- possibilità di illustrare l'efficacia nella gestione delle risorse, economico – finanziarie e non, e indirizzare la comprensione dell'interdipendenza tra esse, posto che quest'ultima presuppone un'analisi dei rischi e dei benefici connessi alle varie attività che compongono la catena del valore;

³⁵ www.theiirc.org

- orientamento al futuro e focus sulla strategia dell'organizzazione e su come tale strategia influenzi la creazione di valore nel breve, medio e lungo termine;
- incremento dell'affidabilità percepita dagli stakeholder grazie ad informazioni dettagliate che vanno oltre quelle richieste obbligatoriamente;
- adattabilità alle caratteristiche proprie della singola azienda
- sinteticità, in quanto promuove un approccio più coeso ed efficiente al reporting aziendale.

Il report integrato consente il conseguimento, tra gli altri, dei seguenti obiettivi:

- rispondere alle esigenze di informazioni degli investitori
- ampliare il set di indicatori di performance di tipo finanziario orientati al breve periodo, bilanciandoli con altri indicatori di natura non finanziaria connotati da una prospettiva di medio – lungo termine
- rappresentare le connessioni e le interazioni tra l'informativa finanziaria e non
- fornire un quadro di riferimento all'interno del quale i fattori ambientali e sociali vengano considerati nei processi gestionali e nei sistemi di reporting.

Le informazioni finanziarie, considerata in maniera isolata, forniscono un'immagine distorta delle performance aziendali. Il report unico ed integrato sembra essere lo strumento più adatto a fornire una rappresentazione veritiera dell'agire dell'azienda, offrendo agli investitori e agli altri stakeholder un'informativa sulle performance dell'impresa completa e chiara. Tale report, infatti, consente di esporre le informazioni in fornendo un 'link' tra le varie tipologie di dati (finanziari e non).

Il report integrato costituisce una “comunicazione concisa avente ad oggetto il modo in cui strategia, governance, performance e prospettive future aziendali contribuiscono alla creazione di valore nel breve e medio – lungo termine, in relazione all'ambiente di riferimento³⁶.”

Allo scopo di garantire le finalità anzidette, tale documento deve essere realizzato in linea con le disposizioni dell'IIRC, nell'ambito delle quali, però, i redattori mantengono una certa discrezionalità nel valutare la reale rilevanza di dati e informazioni, tenendo conto delle caratteristiche specifiche dell'azienda in esame. Tale approccio conferisce al report integrato flessibilità, in quanto adattato alle specificità aziendali.

Il *Framework* internazionale è così organizzato:

³⁶ www.theiirc.org

Prefazione

La prefazione descrive la mission, vision, struttura, adesione e programmi dell'International Integrated Reporting Council (IIRC) e il corretto processo usato per elaborare il Framework, inclusi il ruolo e le procedure.

Parte prima – Reporting integrato

Si apre con un'introduzione che mostra ai lettori un quadro di riferimento, inclusa una panoramica sulla rendicontazione integrata che contiene una descrizione generale della Rendicontazione Integrata, l'obiettivo e i benefici della Rendicontazione Integrata e l'importanza di una sua adozione, il pubblico a cui è destinata sottolineando che il Report Integrato soddisfa le esigenze informative degli investitori ma anche di tutti gli altri stakeholder. Questa parte inoltre esplicita il legame tra Rendicontazione Integrata e le altre forme di rendicontazione aziendale, quali la rendicontazione finanziaria e ambientale. Segue la sezione dedicata allo scopo del *Framework* che è quello di assistere le organizzazioni nel processo di rendicontazione e che, a tal fine, i Principi Guida e i Contenuti della Parte Seconda del *Framework* sono stati definiti quale base di partenza per l'elaborazione del report.

Parte seconda – Preparare un report integrato

Questa parte del *Framework* identifica e illustra l'applicazione dei Principi Guida e dei Contenuti. I Principi Guida sono:

- *Focus strategico e orientamento al futuro*
- *Connettività delle informazioni*
- *Relazioni con gli stakeholder*
- *Materialità*
- *Sinteticità*
- *Attendibilità e completezza*
- *Coerenza e comparabilità*

Tali Principi Guida sono fondamentali e indispensabili per la preparazione del report integrato. Essi, infatti, caratterizzano il Contenuto del Report e il modo in cui le informazioni vengono presentate. Il capitolo "Contenuti" si compone di otto Contenuti legati gli uni agli altri e non descritti come sezioni isolate ed autonome, infatti possono essere presentati contemporaneamente:

- *Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno*

- *Governance*
- *Modello di business*
- *Rischi e opportunità*
- *Strategia e allocazione delle risorse*
- *Performance*
- *Prospettive*
- *Base di presentazione*

Un Report Integrato deve contenere informazioni sufficienti per ogni Contenuto, in modo da rispondere alle rispettive domande che vengono poste. I Contenuti sono sostanzialmente collegati gli uni agli altri e sono presentati nel Report Integrato in modo da rendere evidenti i legami tra di loro, anziché descriverli come sezioni isolate ed autonome.

Glossario e Appendici

Il Glossario contiene un elenco con il significato specifico dei termini utilizzati. L'Appendice, invece, si occupa di fare un riepilogo dei requisiti necessari per poter utilizzare e applicare il *Framework*, con un richiamo alle responsabilità, i Principi Guida ed agli elementi del Contenuto.

2.2 Modello dell'informazione integrata secondo il *Framework* dell'IIRC

A questo punto della trattazione è opportuno fare un'analisi critica del modello di bilancio suggerito dall'IIRC. Nel paragrafo precedente ne abbiamo delineato la struttura proposta all'interno del *Framework* e, quello che si evince, è che il Bilancio Integrato consente all'organizzazione che ne fa uso, di veicolare la volontà di “raccontarsi” in modo più completo, più ricco integrando aspetti economici, sociali, ambientali e di governo. Il pensare integrato, infatti, considera le connessioni e le interdipendenze tra i vari elementi che influiscono sulla capacità di creare valore nel tempo, includendo i capitali utilizzati, la capacità di rispondere alle esigenze degli stakeholder, le modalità di adattare il modello di business ai cambiamenti esterni, gli elementi che favoriscono le performance finanziarie e non.

Quello di cui vogliamo occuparci adesso, è esaminare ciascuna sezione del Framework.

2.2.1 Obiettivi del report integrato

“Un report integrato è una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la *governance*, le *performance* e le prospettive di un’azienda consentono di creare valore nel breve medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera”³⁷. L’obiettivo espresso dal *Framework* è quello di “definire i Principi Guida e i Contenuti che determinano il contenuto generale di un report integrato e nell’illustrarne i concetti fondamentali”³⁸. Il *Framework*, inoltre, “identifica le informazioni da inserire in un report integrato con l’intento di valutare la capacità dell’organizzazione di creare valore, senza tuttavia definire benchmark per aspetti come la qualità della strategia di un’organizzazione o il livello delle sue performance”³⁹. Nelle prime righe, si stabilisce esplicitamente che un report integrato deve essere preparato conformemente al *Framework*⁴⁰.

L’impostazione del *Framework*, di chiara matrice anglosassone, è basata su un approccio *principle – based* e non, quindi, su rigide e dettagliate prescrizioni vincolanti. Tale scelta trova la sua giustificazione nella volontà di lasciare un’ampia discrezionalità ai redattori nella predisposizione del bilancio, ma allo stesso tempo nella necessità di dettare i requisiti minimi che il bilancio stesso deve possedere per definirsi tale. In questo modo, la flessibilità consente di tener conto delle specificità delle singole organizzazioni e, contemporaneamente, garantisce un grado di comparabilità sufficiente a soddisfare le esigenze derivanti dalla necessità di disporre di informazioni rilevanti⁴¹.

Da tale sistema di principi flessibili deriva la conseguenza che il “*Framework* non prescrive di rappresentare indicatori chiavi di performance (KPI, Key Performance Indicator), né di utilizzare specifici metodi di misurazione, né di rendicontare su singoli aspetti. Pertanto, i responsabili della preparazione e della presentazione del report integrato devono esaminare le circostanze dell’organizzazione al fine di identificare in modo pertinente:

- Gli aspetti più materiali
- Le modalità di divulgazione di tali aspetti, inclusa l’adozione di metodi di misurazione e di modalità di rappresentazione generalmente accettati. Se le informazioni di un report integrato sono simili ad altre informazioni pubblicate

³⁷ IIRC, *Framework*, sez. IA, par. 1.1, pag.7.

³⁸ IIRC, *Framework*, sez. IB, par. 1.3, pag.7.

³⁹ IIRC, *Framework*, sez. IB, par. 1.5, pag.7.

⁴⁰ IIRC, *Framework*, sez. IA, par. 1.2, pag.7.

⁴¹ IIRC, *Framework*, sez. ID, par. 1.9, pag.7.

dall'organizzazione, o si basano su queste altre, il report deve essere preparato sulla stessa base informativa o essere facilmente riconciliabile con le stesse”⁴².

Inoltre, con riferimento alle informazioni da rendere pubbliche, il *Framework* si limita a disporre che mentre gli indicatori di natura quantitativa sono sempre inclusi in un report integrato, può essere opportuno combinare dati quantitativi e qualitativi per comunicare nel migliore dei modi la reale capacità di creare valore.

Con riferimento a quest'aspetto, cioè al processo di creazione del valore, “un report integrato non mira a quantificare o determinare in termini monetari il valore creato in un dato momento, il valore creato in un determinato periodo o gli utilizzi e gli effetti sulle forme di capitale”⁴³.

Ulteriore aspetto di notevole rilievo è relativo al contenuto minimo obbligatorio, indicato nel documento con il corsivo grassetto. Tale disposizione ha creato non pochi dibattiti nell'ambito della consultazione pubblica sul *Draft* in quanto ritenuto incoerente con l'approccio *principle – based*. Nella sezione “Applicazione del *Framework*” si stabilisce che “qualsiasi documento che si definisce un report integrato e che contiene riferimenti al *Framework* deve rispettare tutti i requisiti evidenziati in corsivo grassetto”⁴⁴.

L'IIRC ha accolto le questioni sollevate durante la consultazione pubblica ma ha chiarito che è necessario utilizzare tale prescrizioni per enfatizzare aspetti importanti che devono essere applicati imprescindibilmente per poter identificare un report integrato come tale. In effetti, è abbastanza discutibile il fatto di stabilire un 'area di contenuto obbligatorio nell'ambito di un sistema basato sulla flessibilità; tuttavia l'IIRC ha previsto dei casi in cui è ammessa la deroga a quanto disposto nel *Framework* relativamente al contenuto minimo obbligatorio. I casi sono i seguenti:

- “L'indisponibilità di dati affidabili, o la presenza di norme restrittive specifiche, non consente la divulgazione di informazioni materiali;
- La divulgazione delle informazioni materiali potrebbe determinare danni alla competitività dell'organizzazione”⁴⁵.

Nella sezione successiva si aggiunge: “in caso di indisponibilità di dati affidabili o in presenza di norme restrittive specifiche, un report integrato è tenuto a:

- Indicare la natura delle informazioni omesse

⁴² IIRC, *Framework*, sez. ID, par. 1.10. pag.7.

⁴³ IIRC, *Framework*, sez. ID, par. 1.11. pag.8.

⁴⁴ IIRC, *Framework*, sez. IF, par. 1.17, pag.8.

⁴⁵ IIRC, *Framework*, sez. IF, par. 1.17, pag.8.

- Spiegare i motivi dell'omissione
- In caso di dati non disponibili, specificare le misure adottate per ottenere i dati e i tempi previsti per ottenerli⁴⁶.

Per quanto riguarda la seconda fattispecie di deroga, è interessante notare che non è richiesta nessun tipo di spiegazione o giustificazione da rendere. Tale aspetto pone l'attenzione sul noto *trade – off* tra la necessità di comunicare un adeguato set di informazioni agli stakeholder e la fondamentale riservatezza da mantenere rispetto a tali informazioni per non compromettere la competitività dell'azienda. Nella logica del report integrato, tale *trade – off* assume una rilevanza notevole dal momento in cui questo è stato concepito proprio per spiegare a tutti i portatori di interesse i piani di azione, le scelte strategiche, il modello di business, le previsioni relative agli scenari futuri, i rischi e le opportunità ecc.

È una questione delicata che viene “risolta” dall'IIRC prevedendo che “nell'includere informazioni su aspetti materiali che riguardano un vantaggio competitivo (ad esempio le strategie su aspetti critici del business), un'organizzazione deve considerare in quale modo descrivere l'essenza della questione senza divulgare informazioni specifiche che potrebbero provocare una perdita significativa del vantaggio competitivo. Pertanto, l'organizzazione deve considerare quale vantaggio potrebbe effettivamente acquisire un concorrente sulla base delle informazioni contenute in un report integrato e valutarlo rispetto alla necessità, per il report integrato, di raggiungere il suo obiettivo principale”⁴⁷. È indubbio e sicuramente apprezzabile lo sforzo dell'IIRC per attenuare quanto più possibile tale *trade-off* che, inevitabilmente, è una realtà di fatto; ma è pur vero che le linee guida dettate per superarlo lasciano ampia discrezionalità ai lettori, quindi solo con una sua concreta applicazione sarà possibile constatare la presenza o meno di danni alla competitività aziendale.

2.2.2. Destinatari e concetti fondamentali

Per quanto riguarda il tema dei destinatari, è stabilito che “lo scopo principale di un report integrato consiste nel dimostrare ai fornitori del capitale finanziario come un'organizzazione è in grado di creare valore nel tempo. Pertanto il report contiene informazioni rilevanti, sia di tipo finanziario sia di tipo non finanziario. Un report

⁴⁶ IIRC, *Framework*, sez. IF, par. 1.18, pag.8.

⁴⁷ IIRC, *Framework*, sez. 3F, par. 3.51, pag.22.

integrato offre riscontri a tutti gli stakeholder interessati alla capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo, quali i dipendenti, i clienti, i fornitori, i partner commerciali, le comunità locali, i legislatori, gli organismi di regolamentazione e i responsabili delle decisioni politiche”⁴⁸.

Indubbiamente si evince che i fornitori di capitale occupano il primo posto nella scala gerarchica dei destinatari; la ragione di tale scelta risiede nel fatto che i fornitori di capitale finanziario hanno una notevole influenza sull’allocazione delle risorse proprio tramite l’apporto di capitale finalizzato ad investire nell’azienda. Tale aspetto è coerente con lo scopo principale del report integrato e cioè il focus dell’informativa sul processo di creazione del valore. Tale obiettivo avrebbe perso la sua ragion d’essere se l’IIRC avesse deciso di rivolgersi indistintamente a tutti gli stakeholder, in quanto questo avrebbe significato soffermarsi maggiormente sugli effetti del processo di creazione del valore che è invece tipico dei tradizionali reporting di sostenibilità.

Entità/stakeholder considerati per la determinazione del perimetro di rendicontazione:

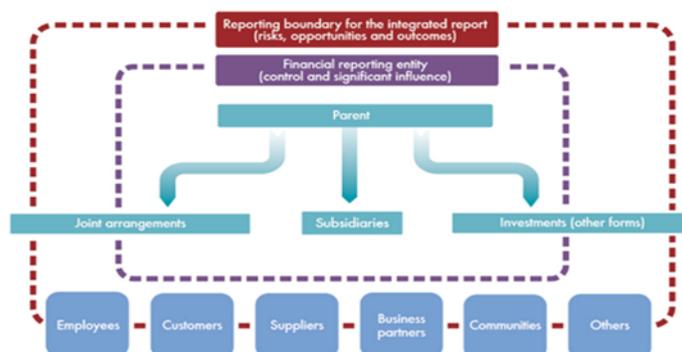


Fig.1 - (IIRC, 2013 pag.20)

Per quanto riguarda i concetti, quelli considerati nel Framework sono: valore, capitali e processo di creazione del valore.

“The IIRC concluded that the Framework should not define value from anyone particular perspective because what constitutes value depends on an individual’s own circumstances and perspective”, questo è quanto specificato nel *Basis for Conclusions* nella sezione *Issue*, a voler precisare che il *Framework* non risponde alla domanda “che cos’è il valore?”. Tuttavia, viene indicato che il valore creato da un’organizzazione nel tempo si manifesta attraverso gli aumenti, le riduzioni o le trasformazioni dei capitali (le risorse)

⁴⁸ IIRC, *Framework*, sez. 1C, par. 1.7 – 1.8, pag.7.

provocati dalle attività aziendali e dai relativi output: con questa espressione nel Glossario viene indicato il processo di creazione del valore⁴⁹.



Fig. 2 – (IIRC, 2013 pag.10)

Il valore, così come inteso nel Framework, presenta due aspetti interconnessi, il valore creato per:

- L'organizzazione stessa, che consente ai fornitori di capitale finanziario di conseguire ritorni economici;
- Altre entità (ad esempio gli stakeholder e la società in generale)⁵⁰.

Con valore creato per l'azienda si intende un valore di natura economico – finanziaria perché tale valore consente ai fornitori di capitale finanziario di conseguire ritorni economici ma questo non vuol dire che questi ultimi non siano interessati anche al valore che l'azienda crea per altre entità, nella misura in cui tale aspetto influisce sulla capacità dell'azienda di creare valore per sé.

È interessante sottolineare, poi, che un'ulteriore fonte di valore sono le relazioni con gli stakeholder ed è per questo che il report integrato prevede la descrizione dettagliata anche delle relazioni stesse che, nel Framework sono incluse nel concetto più ampio di risorse. Ancora, viene indicato che la capacità di un'azienda di creare valore per sé è collegata alla capacità di creare valore per altre entità, attraverso un'ampia gamma di attività, interazioni e relazioni che si vanno ad aggiungere a quelle attività che hanno impatti diretti sulle variazioni del capitale finanziario⁵¹. Come si può notare, dunque, da un lato viene sancito che la creazione del valore è influenzata anche dall'esterno, che il valore può crearsi anche per altre entità e che la creazione di valore per sé deriva anche dalle

⁴⁹ IIRC, *Framework*, Glossario, pag. 33.

⁵⁰ IIRC, *Framework*, sez. 2B, par. 2.4, pag.10.

⁵¹ IIRC, *Framework*, sez. 2B, par. 2.6, pag.10.

relazioni intrattenute con gli stakeholder; dall'altro lato si stabilisce che il report integrato deve spiegare tali relazioni e rapporti solo quando influiscono significativamente sulla capacità dell'organizzazione di creare valore per sé. In aggiunta, si afferma che i fornitori di capitale finanziario (e solo loro), necessitano di informazioni sugli impatti che le relazioni con i terzi possono determinare sul valore creato per sé⁵².

Alla luce di queste considerazioni, possiamo dedurre:

- Che il processo di creazione di valore, così come inteso nel report integrato, deve essere letto in un'ottica rivolta ai finanziatori – investitori, i quali si aspettano un ritorno economico;
- Che il report integrato ha come fine principale quello di rappresentare il processo di creazione, mantenimento o distruzione del valore per l'impresa stessa.

Procedendo nella trattazione dei concetti fondamentali considerati dal Framework, esaminiamo adesso i capitali. Il *Framework* li definisce come “stock di valore che viene incrementato, ridotto o trasformato attraverso le attività e gli output di un'organizzazione”⁵³. Le categorie di capitali, da cui dipende il successo di un'organizzazione, sono sei: finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale e relazionale, naturale.

Il capitale *finanziario* è l'insieme dei fondi che un'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi, ottenuti tramite forme di finanziamento oppure generati tramite l'attività operativa o dai risultati degli investimenti; il capitale *produttivo* è l'insieme degli oggetti fisici fabbricati che un'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi, inclusi gli edifici, i macchinari, impianti, attrezzature, infrastrutture; il capitale intellettuale è costituito da beni immateriali corrispondenti al capitale organizzativo e al valore della conoscenza ed include brevetti, diritti, licenze, conoscenze implicite, sistemi, procedure e protocolli; il capitale *umano* è formato dalle competenze ed esperienze delle persone e dalla loro motivazione ad innovare; il capitale *sociale e relazionale* fa riferimento alle istituzioni e relazioni tra o all'interno di comunità, gruppi di stakeholder e altri network, nonché alla capacità di condividere informazioni al fine di aumentare il benessere individuale e collettivo; il capitale *naturale* consiste in tutti i processi e le risorse ambientali, rinnovabili e non, che forniscono beni o servizi per il successo passato, presente e futuro di un'organizzazione⁵⁴.

⁵² IIRC, *Framework*, sez. 2B, par. 2.8, pag.11.

⁵³ IIRC, *Framework*, sez. 2C, par. 2.10, pag.11.

⁵⁴ IIRC, *Framework*, sez. 2C, par. 2.15, pag.11.

Fatte queste necessarie premesse contenute nel *Framework*, è bene sottolineare che il termine capitali viene utilizzato con il significato di risorse. Infatti durante la consultazione pubblica più volte è stato suggerito di sostituirlo con “risorse” in quanto più coerente con la terminologia manageriale. Tuttavia, secondo l’IIRC, ha ritenuto che il termine “capitali” enfatizza meglio il concetto in base al quale tutti i capitali, e non solo quelli di natura finanziaria, costituiscono uno stock di valore necessari per produrre flussi di benefici futuri.

Il *Framework*, inoltre, sottolinea che lo stock di capitali non è fisso nel tempo in quanto se, ad esempio, un’organizzazione migliora il proprio capitale umano attraverso la formazione dei dipendenti, i relativi costi di formazione ne riducono il capitale finanziario. La conseguenza è che il capitale finanziario si trasforma in capitale umano. Questo dimostra le interazioni che avvengono continuamente tra i capitali, anche se con percentuali di realizzazione e risultati variabili⁵⁵.

L’approccio flessibile del *Framework* emerge anche in questo ambito in ragione del fatto che non è necessario utilizzare tutte le categorie individuate, le sei delineate rappresentano delle linee guida per evitare di trascurare un capitale utilizzato o comunque influenzato. Occupiamoci adesso dell’ultima sezione riguardante i Concetti fondamentali del *Framework*. Tale sezione ha ad oggetto il processo di creazione di valore che viene scomposto in un processo che segue un andamento logico lineare, scomponibile in tre fasi: si identificano i fattori da cui dipende la creazione del valore; si evidenziando i legami presenti tra i fattori; si dispongono le fasi precedenti nell’ambito degli elementi di contenuto di cui parleremo nei prossimi paragrafi.

In altre parole, vengono messi a sistema gli elementi da cui dipende il processo di creazione del valore, evidenziandone le relazioni.

⁵⁵ IIRC, *Framework*, sez. 2C, par. 2.12, pag.11.

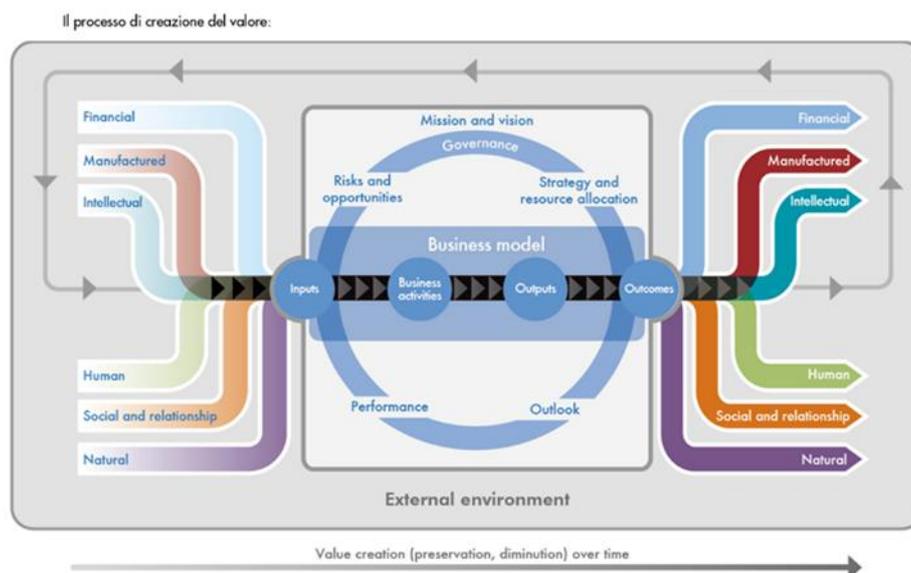


Fig. 3 – (IIRC, 2013 pag.13)

“Il fulcro dell’organizzazione è costituito dal suo *modello di business*, che fa leva sui vari capitali e input e li converte in output (prodotti, servizi, sottoprodotti e scarti) attraverso le attività aziendali. Le attività e gli output dell’organizzazione producono *outcome* in termini di impatti sui capitali. La capacità del modello di business di adattarsi ai cambiamenti può influire sulla continuità dell’attività aziendale nel lungo termine”⁵⁶. Nel paragrafo dedicato agli Elementi del Contenuto saranno meglio approfonditi questi aspetti.

2.2.3. Principi guida

Finora abbiamo visto l’architettura concettuale del report integrato, ora ci occupiamo del “come” deve essere costruito e “cosa” deve contenere. I principi guida sono i criteri generali cui far riferimento nella redazione del report e riguardano la modalità di rappresentazione degli elementi del contenuto e, a tal fine, vengono applicati sia singolarmente che nel complesso. Di conseguenza, è necessario applicarli con un certo equilibrio, specie in presenza di un apparente contrasto tra di essi⁵⁷. I principi guida, che forniscono il contenuto del report e la modalità di presentazione delle informazioni, sono i seguenti: focus strategico e orientamento al futuro, connettività delle informazioni,

⁵⁶ IIRC, *Framework*, sez. 2D, par. 2.23, pag.13.

⁵⁷ IIRC, *Framework*, sez. 3, par. 3.1, pag.16.

relazioni con gli stakeholder, materialità, sinteticità, attendibilità e completezza, coerenza e comparabilità.

Il primo principio è il *focus strategico e l'orientamento al futuro*, in base al quale un report integrato deve fornire informazioni dettagliate sulla strategia e su come tale strategia influisce sulla capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine e sull'uso dei capitali e sugli impatti su questi ultimi⁵⁸. Ancora, avere un focus strategico e un orientamento al futuro significa illustrare chiaramente in che modo la disponibilità, la qualità e l'accessibilità continue dei capitali importanti contribuiscono alla capacità dell'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi strategici in futuro e di creare valore⁵⁹. È da sottolineare, inoltre, che questo principio non è limitato al contenuto riguardante la strategia e l'allocazione delle risorse e prospettive, ma si estende anche ad altri contenuti come ad esempio: opportunità, analisi dei rischi e dipendenze derivanti dalla posizione di mercato e dal modello di business; relazione tra performance passate e future e fattori che possono modificare tale relazione; modalità con cui l'organizzazione bilancia gli interessi di breve, medio e lungo termine; capacità dell'organizzazione di mettere a frutto le esperienze passate e di considerarle nel determinare gli orientamenti strategici futuri⁶⁰. Si parla, infatti, di multidimensionalità del principio.

Passando alla *connettività delle informazioni*, è, questo, il principio guida centrale in quanto caratterizza l'essenza e la vera identità del report integrato. Tale principio è fondamentale perché grazie alla sua applicazione, l'insieme delle informazioni illustrate nel bilancio non risulta essere un mero elenco di dati e notizie. Sulla base di questo principio, un report integrato deve rappresentare la combinazione, le correlazioni e le dipendenze fra i fattori che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo⁶¹. È facilmente deducibile che si tratta di un principio multiforme che presuppone un modo di pensare integrato: non si potrebbe, infatti, prescrivere la connettività delle informazioni se alla base non ci fosse una visione unitaria dei processi gestionali e decisorii. Vediamo adesso i casi di connettività proposti dal Framework; in particolare, le principali forme di connettività delle informazioni avvengono tra:

- Gli elementi del contenuto, che devono essere inseriti in un quadro generale in grado di riflettere le interazioni dinamiche e sistemiche delle attività dell'organizzazione nel suo complesso;

⁵⁸ IIRC, *Framework*, sez. 3A, par. 3.3, pag.16.

⁵⁹ IIRC, *Framework*, sez. 3A, par. 3.5, pag.16.

⁶⁰ IIRC, *Framework*, sez. 3A, par. 3.4, pag.16.

⁶¹ IIRC, *Framework*, sez. 3B, par.3.6, pag.16.

- Il passato, presente e futuro, in quanto un'analisi dei diversi periodi consente di valutare la credibilità delle informazioni fornite rispetto alle attività da realizzare in futuro;
- I capitali, includendo le interdipendenze, i *trade – off* e il modo in cui le loro variazioni influenzano la capacità di creare valore;
- Informazioni finanziarie e non finanziarie;
- Informazioni quantitative e qualitative;
- Informazioni gestionali e manageriali e informazioni presentate esternamente;
- Informazioni incluse nel report integrato e contenute in altre comunicazioni sociali.

Le varie tipologie di connettività dimostrano il ruolo centrale del principio in oggetto al fine di parlare di informazione integrata. È possibile pensare di attribuire a tale principio un rango superiore rispetto agli altri considerandolo quasi come un postulato il cui rispetto è imprescindibile affinché si possa parlare di report integrato⁶².

Il terzo principio attiene alle *Relazioni con gli stakeholder*, a tal proposito il Framework dichiara che un report integrato deve fornire informazioni dettagliate sulla natura e sulla qualità delle relazioni dell'organizzazione con i propri stakeholder e illustrare in che modo e fino a che punto essa ne comprende e ne considera le esigenze e gli interessi legittimi, e in che modo e fino a che punto ad essi risponda⁶³.

Nella prescrizione di tale principio, il *Framework* risulta essere un po' ambiguo perché nel riferirsi agli stakeholder, in alcuni casi li considera "tutti" genericamente, in altri invece si riferisce solo agli stakeholder chiave. Inoltre, con l'espressione "ciò non significa che un report integrato debba soddisfare tutte le esigenze di informazione di tutti gli stakeholder", non risulta chiaro quali sono le informazioni che possono essere trascurate o a quali condizioni ciò potrebbe verificarsi.

Il quarto principio è la *Materialità* in base al quale un report integrato deve fornire informazioni sugli aspetti che influiscono in modo significativo sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine⁶⁴. È evidente il notevole impatto pratico di questo principio, in quanto è in virtù della materialità che si decide se inserire o meno in bilancio un determinato fenomeno.

⁶² INCOLLINGO A., *Le prime esperienze di bilancio integrato*, G. Giappichelli Editore, Torino 2014.

⁶³ IIRC, *Framework*, sez. 3C, par. 3.10, pag.17.

⁶⁴ IIRC, *Framework*, sez. 3D, par. 3.17, pag.18.

Il processo di determinazione della materialità si snoda in quattro fasi:

- Identificazione degli aspetti rilevanti in base alla loro capacità di influire sulla creazione di valore;
- Valutazione dell'importanza degli aspetti rilevanti in relazione ai relativi effetti noti o potenziali sulla creazione di valore;
- Determinazione delle informazioni da fornire in merito agli aspetti materiali⁶⁵.

A supporto del processo di determinazione della materialità, il Framework prevede la definizione del perimetro di rendicontazione che, a sua volta, è determinato tenendo conto di due aspetti. Si considera dapprima il perimetro da utilizzare per la rendicontazione finanziaria che include le transazioni con le società controllate, collegate e le joint venture. Le entità del reporting finanziario costituisce l'elemento centrale del perimetro di rendicontazione in quanto:

- L'entità del reporting finanziario è quello in cui investono i fornitori di capitale finanziario e in merito al quale desiderano pertanto ottenere informazioni;
- Riferendosi all'entità del reporting finanziario, le informazioni dei rendiconti finanziari possono servire come base o come punto di riferimento a cui poter correlare le altre informazioni contenute in un report integrato⁶⁶.

Si considera, poi, il perimetro di rendicontazione che include altre entità o stakeholder, cui sono attribuibili rischi, opportunità ed *outcome* (vedi Figura 1.1).

Un altro principio guida è la *Sinteticità*, in base al quale un report integrato deve includere dati sufficienti per comprendere la strategia, la governance, le performance e le prospettive per il futuro dell'organizzazione, senza appesantire il documento il documento con informazioni meno rilevanti⁶⁷.

Altri due principi sono l'*Attendibilità* e la *Completezza*. Il *Framework* si limita a spiegare che per migliorarla bisogna ricorrere a meccanismi quali efficaci sistemi di controllo e rendicontazione interni, coinvolgimento degli stakeholder, un sistema di revisione interna o altre funzioni simili e verifiche esterne indipendenti⁶⁸. Tale principio pone l'attenzione sul legame tra report integrato e revisione esterna, ampiamente dibattuto nell'ambito della consultazione pubblica nella quale si riteneva che il modo migliore per assicurare l'attendibilità fosse proprio la revisione esterna. L'IIRC, tuttavia, ha ritenuto che la

⁶⁵ IIRC, *Framework*, sez. 3D, par. 3.18, pag.18

⁶⁶ IIRC, *Framework*, sez. 3D, par. 3.31, pag.19.

⁶⁷ IIRC, *Framework*, sez. 3E, par. 3.37, pag.21.

⁶⁸ IIRC, *Framework*, sez. 3F, par. 3.40, pag.21.

soluzione migliore fosse demandare ai competenti standard setter il compito di occuparsene.

Strumentale all'attendibilità, vi sono, poi, l'*obiettività*, ossia l'imparzialità del modo con cui selezionare e presentare le informazioni⁶⁹; la *completezza* a fronte della quale bisogna includere tutte le informazioni materiali, sia positive che negative⁷⁰; l'*assenza di errori* che si sostanzia nella riduzione del rischio di includere informazioni contenenti errori materiali e nella necessità di spiegare, qualora ci fossero delle stime, la natura e le limitazioni del processo di stima⁷¹.

Dobbiamo precisare che il *Framework*, ai fini della completezza, sottolinea che: i costi non possono rappresentare un ostacolo per l'individuazione di informazioni critiche per la valutazione e la gestione appropriate per quell'aspetto; che nella misura in cui un'organizzazione include informazioni su aspetti materiali che riguardano un vantaggio competitivo, non deve divulgare informazioni specifiche che potrebbero provocare una perdita significativa di tale vantaggio; le informazioni sulle prospettive future sono per loro natura più incerte ma non per questo devono essere escluse⁷².

Gli ultimi due principi guida sono *Coerenza* e *Comparabilità*. La coerenza fa riferimento alle modalità di presentazione delle informazioni nel report. In particolare, queste ultime devono essere coerenti nel tempo e tali da consentire un confronto con gli altri bilanci integrati della stessa azienda. La comparabilità si riferisce, invece, al confronto nello spazio fra i bilanci di aziende diverse.

Quest'ultimo aspetto risulta essere un po' un controsenso tenuto conto del fatto che è lo stesso *Framework* a riconoscere che ciascuna azienda inserisce nel report integrato informazioni diverse, in quanto ognuna ha il proprio modo di creare valore; nonostante questo, però, è convinto del fatto che possa essere assicurata la comparabilità grazie agli *elementi del contenuto* che sono applicabili a tutte le organizzazioni.

⁶⁹ IIRC, *Framework*, sez. 3F, par. 3.44, pag.21.

⁷⁰ IIRC, *Framework*, sez. 3F, par. 3.47, pag.22.

⁷¹ IIRC, *Framework*, sez. 3F, par. 3.46, pag.22.

⁷² IIRC, *Framework*, sez. 3F, par. 3.49-3.51-3.53, pag.22.

2.2.4. Elementi del contenuto

Per un'adeguata rilevazione dei Principi Guida è necessaria un'approfondita identificazione degli Elementi del Contenuto e viceversa in quanto gli uni sono i complementari degli altri.

Il Framework identifica nove elementi del contenuto di cui otto vengono introdotti attraverso una domanda:

- Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno;
- Governance;
- Modello di business;
- Rischi e opportunità;
- Strategia e allocazione delle risorse;
- Performance;
- Prospettive;
- Base di preparazione e presentazione;
- Indicazioni generali sul reporting.

La sezione dedicata agli elementi del contenuto, interviene proprio per andare a sciogliere quei dubbi e perplessità sollevati principalmente a causa dell'approccio *principle – based* (e non, quindi, *rules – based* più rigido), andando a fornire indicazioni più dettagliate su cosa deve essere effettivamente “contenuto” nel report. Passiamo adesso alla rassegna di tali elementi.

Il primo elemento di contenuto, la *Presentazione dell'azienda e dell'ambiente esterno* risponde alla domanda: “*che cosa fa l'organizzazione e in quali circostanze opera?*”. Le informazioni che bisogna fornire fanno riferimento alla cultura, all'assetto proprietario ed alle attività principali dell'organizzazione; ma anche al contesto competitivo considerando fattori quali minacce e potere contrattuale dei clienti, nonché i principali fattori che influiscono sull'ambiente esterno quali il contesto legale, commerciale, sociale, ambientale, politico, le esigenze e gli interessi legittimi degli stakeholder chiave⁷³.

Il secondo elemento riguarda la *Governance* e risponde alla domanda: “*in che modo la struttura di governance dell'organizzazione sostiene la sua capacità di creare valore nel*

⁷³ IIRC, *Framework*, sez. 4A, par. 4.5-4.6, pag.24.

breve, medio e lungo termine?”. Il report deve fornire indicazioni relative alla struttura della leadership e all’eventuale presenza di requisiti normativi sull’articolazione della struttura di governance; i processi utilizzati per prendere decisioni strategiche, le misure adottate per influenzare e monitorare l’orientamento strategico, la modalità con cui cultura, etica e valori si riflettono sui capitali e sulle relazioni con gli stakeholder, le iniziative promosse per l’innovazione, il legame esistente tra retribuzioni e incentivi e la creazione di valore nel breve, medio e lungo termine⁷⁴.

Il terzo elemento di contenuto è il *Modello di business* e risponde alla domanda: “*qual è il modello di business dell’organizzazione?*”. Il modello di business è definito come 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 termine⁷⁵. Gli elementi chiave sono: input, attività di business, output e impatti.

Per quanto riguarda gli *input*, nel *Framework* è sottolineato che non è necessario elencare tutti gli input, ma solo quelli che influiscono sulla capacità di creare valore; le *attività di business* si riferiscono al modo in cui l’organizzazione si distingue sul mercato; gli output sono dati dai prodotti e servizi chiave dell’organizzazione e, a seconda dell’importanza può essere necessario descriverne anche altri; gli impatti devono essere considerati tenendo conto sia di quelli interni (reputazione, fatturato) che esterni (fedeltà al marchio, soddisfazione clienti), positivi (incremento capitale) e negativi (diminuzione capitale)⁷⁶. Un altro elemento del contenuto è costituito da *Rischi e opportunità* e risponde alla domanda: “*quali sono le opportunità e i rischi specifici che influiscono sulla capacità dell’organizzazione di creare valore nel breve, medio o lungo termine e in che modo essi vengono da questo gestiti?*”. È necessario segnalare l’origine dei rischi, il modo in cui l’azienda valuta la probabilità che il rischio o l’opportunità si verifichi e, in tal caso, la portata dei suoi effetti, le azioni per contenere e gestire i rischi o per creare valore dalle opportunità⁷⁷.

Quinto elemento di contenuto è rappresentato da *Strategia e allocazione delle risorse*, rispondendo alla domanda: “*quali sono gli obiettivi dell’organizzazione e come intende raggiungerli?*”. Nel *Framework* sono indicati quattro fattori: gli obiettivi strategici, strategie adottate, piani di allocazione delle risorse per raggiungere tali obiettivi e

⁷⁴ IIRC, *Framework*, sez. 4B, par. 4.8-4.9, pag.25.

⁷⁵ IIRC, *Framework*, sez. 4C, par. 4.10-4.11, pag.25.

⁷⁶ IIRC, *Framework*, sez. 4C, da par. 4.14 a 4.20, pag.26.

⁷⁷ IIRC, *Framework*, sez. 4D, da par. 4.23 a 4.26, pag.27.

modalità di misurazione degli obiettivi e dei risultati⁷⁸. Devono essere descritti: il collegamento fra strategia e piani di allocazione delle risorse; i fattori distintivi che forniscono un vantaggio competitivo; le caratteristiche e i risultati emersi dal coinvolgimento degli stakeholder e che sono stati utilizzati per formulare le strategie e i piani di allocazione delle risorse⁷⁹.

Il sesto elemento è la *Performance* che risponde alla domanda: “*in quale misura l’organizzazione ha raggiunto i propri obiettivi strategici relativi al periodo di riferimento e quali sono i risultati ottenuti in termini di effetti sui capitali?*”. Gli aspetti chiave sono già contenuti nella domanda, nel senso che il report integrato deve mostrare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi e rispetto ai capitali. Per poter misurare questi risultati si devono utilizzare informazioni qualitative e quantitative, specificando che gli indicatori finanziari e non, combinati tra loro, possono essere utilizzati per dimostrare il collegamento tra performance finanziarie e gli altri capitali⁸⁰.

Infine, c’è l’elemento di contenuto *Prospettive* che risponde alla domanda: “*quali sfide e quali incertezze dovrà probabilmente affrontare l’organizzazione nell’attuazione della propria strategia e quali sono le potenziali implicazioni per il suo modello di business e per le sue performance future?*”. Le prospettive riguardano le previsioni sull’ambiente esterno, i possibili effetti sull’organizzazione e gli strumenti disponibili per rispondere alle sfide ed alle incertezze che potrebbero presentarsi. A ben vedere, tale principio risulta in un certo senso assorbito da quello relativo ai rischi e le opportunità quindi non è molto chiara la sua essenza.

Gli ultimi due elementi di contenuto (*Base di preparazione e presentazione, Indicazioni generali sul report*) ripercorrono quanto visto nel paragrafo precedente e, cioè, come bisogna procedere per preparare il report. Ci si riferisce in particolare: al processo di determinazione del perimetro di rendicontazione e della materialità; alla definizione delle caratteristiche che rendono gli indicatori quantitativi appropriati.

⁷⁸ IIRC, *Framework*, sez. 4E, da par. 4.27- 4.28, pag.27.

⁷⁹ IIRC, *Framework*, sez. 4E, par. 4.29, pag.27.

⁸⁰ IIRC, *Framework*, sez. 4F, da par. 4.30 a 4.33, pag.28.

3.2 “Pensare integrato”: criticità ed opportunità

Il cammino verso il report integrato è appena cominciato. Con ogni probabilità, passerà dall'essere il sogno di pochi a una realtà consolidata in molte grandi società. È una sfida affascinante che ha compiuto un grosso salto passando da concetti promettenti a tecniche pratiche in tutto il mondo. Gli account manager hanno la possibilità di guidare queste nuove pratiche, comportandosi come designers e leader in un contesto in cui le aziende sono alla continua ricerca di un'adeguata combinazione tra competitività da un lato e crescita sostenibile dall'altro. Possono essere definiti dei designers perché il pensiero integrato e il report integrato rappresentano una piattaforma aperta che richiede immaginazione e comprensione del modello di business piuttosto che la conformità a rigidi standard. Allo stesso tempo sono leader perché questo processo deve comunque essere guidato al fine di riuscire a mediare le connessioni ed i *trade – off* esistenti tra i vari fattori che contribuiscono alla creazione del valore. Ormai tale opportunità è disponibile e fruibile, sta agli account manager ed ai professionisti riuscire a sfruttarla traendone vantaggi. Anche se il report integrato è ancora alle sue prime applicazioni, possiamo identificare tre tipi di benefici ad esso connessi:

- Benefici interni, derivanti da decisioni migliori circa l'allocazione interna delle risorse, rapporti migliori con shareholders e stakeholder, minori rischi legati alla reputazione;
- Benefici esterni, legati ad una maggiore soddisfazione del fabbisogno informativo degli investitori i quali desiderano avere informazioni ESG (Environmental, Social and Governance criteria) attraverso indici di sostenibilità e garantendo che i fornitori di informazioni rendicontino anche le informazioni non finanziarie;
- Gestione del rischio legato a nuove normative e quindi possibilità di affrontare preparati una probabile “ondata” di regolamentazione globale e di avere un posto a sedere ai tavoli attorno ai quali si sviluppano *Framework* e standard.

Inoltre, tra le ragioni che giustificano la necessità di adottare il report integrato è che questo espliciterà, sia alle aziende che ai molti stakeholder, la connessione esistente tra performance finanziarie e non finanziarie e il motivo per cui queste producono esternalità sugli altri stakeholder. La novità è quella di racchiudere queste informazioni in un documento unico e sintetico. L'integrazione in un unico documento delle informazioni finanziarie e non finanziarie dell'azienda ha, inoltre, come obiettivo il miglioramento

dell'immagine dell'azienda. Infatti vi è una crescente consapevolezza dell'importanza di soddisfare le aspettative degli stakeholder perché non farlo potrebbe risultare rischioso. A fronte di questo maggiore coinvolgimento degli stakeholder, l'adozione del report consente una valutazione più vasta dell'impresa in quanto allarga lo spettro valutativo delle sue performance, non soffermandosi quindi solo su indicatori di carattere economico finanziario. Inoltre, l'adozione del report unico consente di prendere in considerazione un maggiore numero di rischi e di opportunità per l'impresa. L'organo di governo, tramite un regolare *risk assesement*, riesce a prevenire rischi legati agli impatti sociali ed ambientali dell'impresa che possono avere impatti sulla performance economica dell'impresa. Peraltro, potrebbe generarsi un effetto domino grazie alla maggiore diffusione di consapevolezza, tale da coinvolgere anche i dipendenti sulle tematiche della responsabilità sociale dell'impresa, sia verso l'ambiente esterno che verso l'ambiente interno.

Naturalmente il report integrato non può essere considerato come una “panacea” in grado di risolvere tutti i problemi riguardanti i report finanziari e non. Infatti, le imprese che decidono di implementarlo, in un certo senso decidono di esporsi ad alcune sfide, a cominciare dal fatto che non c'è un *Framework* globalmente accettato che specifica esattamente cosa deve e non deve essere incluso in un report integrato. Sicuramente, però, ormai un numero crescente di organizzazioni lo sta adottando e le imprese possono prenderne esempio. Le organizzazioni che utilizzano il report integrato si ritrovano a dover affrontare anche dei vincoli che limitano il valore del reporting integrato. La mancanza di un quadro normativo per le informazioni non finanziarie rende difficile confrontare le performance di diverse società, una caratteristica fondamentale per l'analisi degli investimenti. Un altro limite è il numero di aziende che praticano la rendicontazione integrata, e il fatto che probabilmente sarà adottato attraverso le industrie e paesi a vari livelli. Esistono, inoltre, dubbi circa l'attendibilità delle informazioni riportate da parte delle imprese. Per la maggior parte, avere un qualunque tipo di assicurazione di terze parti sulle informazioni non finanziarie contenute nel rapporto, per non parlare sull'intero report integrato, è volontaria. E anche quando viene fornito garanzia, non è fatto con lo stesso grado di rigore, come nel caso della revisione di un report finanziario. Inoltre, non è sicuramente da sottovalutare il fatto che questo processo comporta inevitabilmente dei costi per l'impresa, ad esempio per lo sviluppo e il calcolo dei key performance indicators (KPI), o per software applicativi. Accanto ai costi

strettamente monetari, bisogna considerare anche i costi legati al cambiamento che possono generare senso di confusione e di rifiuto.

Sinteticamente possiamo classificare le criticità derivanti dall'implementazione del report integrato come segue:

- L'utilizzo del bilancio integrato comporta l'attivazione di sistemi di controllo interno (internal audit) per la verifica dei processi di elaborazione dei dati economici e non. Tali controlli dovrebbero riguardare sia le metodologie di elaborazione dei dati sia il processo di validazione dei dati stessi;
- L'adozione del report integrato implica un ridisegno, almeno in parte, delle procedure aziendali di reporting;
- Il report integrato comporta un aumento dei costi di struttura in quanto dovrà essere implementato un sistema di reporting adeguato per la misurazione dei KPI legati alla performance ambientale e sociale. L'effettiva implementazione potrebbe impiegare tempi lunghi e rallentare il processo decisionale, comportando, a sua volta, un possibile irrigidimento della struttura aziendale.

Una seconda serie di possibili criticità del report integrato può essere ravvisata nel documento stesso e nelle informazioni in esso contenute:

- Il bilancio integrato, a causa della mole di informazioni presenti, potrebbe diventare fuorviante per gli utilizzatori del documento stesso, che potrebbero aver bisogno di tempo per comprendere il nuovo approccio adottato dall'impresa ed avere difficoltà a ricercare le informazioni di loro interesse in un unico documento;
- Le diverse sezioni del documento, se redatte da soggetti/ unità differenti potrebbero non seguire un progetto aziendale unitario e coerente e sminuire lo sforzo informativo.

Ulteriori criticità possono essere individuate a livello decisionale in quanto il report integrato crea un fabbisogno di *knowledge management*, soprattutto riguardo alle tematiche della sostenibilità e alla loro gestione che potrebbe richiedere l'assunzione di personale e, quindi, un aumento dei relativi costi.

Infine, si riportano alcuni "falsi miti" che il management tende ad opporre allo scopo di trarre giustificazioni ed evitare l'implementazione del report integrato:

- "È sufficiente il bilancio di sostenibilità, redigere un report integrato significherebbe compiere un mero esercizio ripetitivo": tale modo di pensare ro

non trova riscontro nella realtà perché un'organizzazione non può generare valore attraverso i diversi tipi di capitali senza considerare i temi sostenibili di maggior rilievo per il proprio business ed i benefici che potrebbero derivarne in ambito sociale e ambientale. Dunque un report integrato perfeziona, supera e completa il report di sostenibilità;

- “Esplicitare i piani strategici è rischioso”: in realtà è proprio grazie a questo processo che si individuano più facilmente i rischi e si migliorano i processi decisionali;
- “Preparare un report integrato è laborioso”: questa riflessione dovrebbe essere valida anche (se non in maggior misura) per il bilancio sociale, tutto sta nell'assicurare una buona gestione del business e in una diffusione del pensare integrato in modo carismatico.

Anche se queste sfide sono significative, possono e devono essere superate, e rapidamente. Per poter definire una società sostenibile, è necessario infatti che tutte le sue aziende praticino il reporting integrato.

Non c'è davvero alcuna alternativa al reporting integrato. Questa idea ancora “giovane” ha bisogno di crescere in una pratica di gestione forte e robusta.

4.2 Conclusione

L'analisi delle caratteristiche e dei contenuti del Report Integrato svolta in questo capitolo, ha mirato a mettere in luce gli elementi da cui trarre un giudizio, positivo o negativo, su questo nuovo metodo di rendicontazione. Invero si è voluto esporre se ed in che modo lo stesso sia riuscito a racchiudere in sé le idee, gli obiettivi ed i principi descritti nel primo capitolo. Quanto illustrato finora risulta indispensabile per comprendere le modalità della sua applicazione concreta, presentate nelle prossime pagine dell'elaborato mediante lo studio di due casi aziendali: Aspiag Service S.r.l.- Despar Nordest e Monnalisa Spa.

CAPITOLO 3

Analisi di casi aziendali: Despar Nordest e Monnalisa SpA

L'idea base sottesa ai contenuti di questo capitolo è quella di evidenziare la flessibilità che caratterizza il Report Integrato mediante lo studio di due aziende che hanno adottato il modello di bilancio integrato in modo differente ma, nonostante ciò, in linea con i principi guida contenuti all'interno del Framework Internazionale. La scelta delle aziende è ricaduta su Aspiag Service Despar Nordest e Monnalisa SpA, per due ordini di motivi: da un lato perché declinano concretamente l'utilizzo del bilancio integrato nell'ambito del corporate reporting in modo differente, in quanto la prima applica integralmente le disposizioni del Framework mentre la seconda si rifà al modello della triple bottom line (possedendo, in ogni caso, tutti i requisiti imprescindibili per poter qualificare il bilancio come integrato); dall'altro, in quanto sono due aziende che, ognuna nel proprio settore di riferimento, si sono distinte per l'elevata sensibilità ai temi della responsabilità sociale d'impresa in generale conseguendo, così, la leadership del mercato.

In particolare, Despar Nordest opera nel settore della vendita all'ingrosso e al dettaglio di prodotti alimentari e non e nel 2015 si è distinta per aver aumentato i propri volumi di vendita del 5,0%, a fronte di un incremento complessivo delle vendite della Grande Distribuzione italiana pari allo 1,5%. Ciò le ha consentito di migliorare ulteriormente la quota di mercato e rafforzare la leadership sul mercato grazie non solo alla capillarità dei punti vendita, ma anche alla costante ricerca del punto di vista del cliente tramite la proposta di un'offerta adatta a rispondere alle esigenze dei consumatori (sempre più attenti ad indicatori sostenibili). Monnalisa SpA, invece, è una piccola – media azienda italiana che opera nel settore dell'abbigliamento per bambini rivolgendosi alla fascia alta del mercato e adotta il bilancio integrato sin dal 2009. Scopo dell'analisi di quest'ultimo è illustrare il modo in cui è stato perfezionato e ridisegnato gradualmente negli anni, nonché indagare le caratteristiche che consentono all'azienda di avere la leadership di settore.

3.1 Despar Nordest: identità e contesto operativo

SPAR (in Italia Despar) è una società cooperativa fondata nei Paesi Bassi nel 1932 con l'obiettivo di "concentrare le forze" contro la sempre più forte concorrenza che si stava creando. Dai Paesi Bassi il modello si sviluppò e si espanse velocemente negli anni 1950 in Europa. Successivamente vennero formate organizzazioni SPAR anche in Africa, Estremo Oriente, in Sudamerica, Australia e recentemente anche a Mosca.

Oggi è la più grande unione volontaria di dettaglianti alimentari al mondo.

È un'organizzazione commerciale che opera con lo stesso nome e con l'unico marchio, sebbene ogni associato mantenga gestionalmente la propria autonomia e giuridicamente ognuno sia una società indipendente. Il marchio SPAR in Italia venne introdotto nel 1959 dalla società Miatello, Giordani e Puggina guidata da Marino Puggina di Padova. Nel 1960 nasce il consorzio DESPAR Italia e fu aperto il primo supermercato ad insegna DESPAR.

In Italia il marchio Despar è gestito da dieci aziende diverse, tutte indipendenti ma unite nel Consorzio a Responsabilità Limitata Despar Italia, con sede a Casalecchio di Reno (BO), che garantisce il rispetto della Corporate Identity.

Fondata da Aspiag Management AG (società del gruppo Spar Austria) nel 1991, Aspiag Service lavora attraverso i suoi tre centri distributivi di Bolzano, Udine e Mestrino (PD), a cui fanno capo tutti i punti vendita, sia diretti che affiliati.

Aspiage Service S.r.l., concessionaria del marchio Despar, ha sede legale a Bolzano e fa parte di un gruppo internazionale con sede in Austria.

Opera nel settore della vendita all'ingrosso e al dettaglio di prodotti alimentari e non alimentari, nonché alla promozione, realizzazione e gestione dei centri commerciali e punti vendita per la raccolta, il deposito, lo smistamento e la vendita dei suddetti prodotti.

In pochi anni il marchio Despar ha esteso notevolmente la propria presenza in Trentino Alto Adige, Veneto, Friuli Venezia Giulia ed Emilia Romagna, ricoprendo il ruolo di leader di mercato nel settore della Grande Distribuzione Organizzata (GDO). È infatti questo il bacino geografico di riferimento, il Nordest italiano.

Il nome originario del gruppo DESPAR è l'acronimo di "*Door Eendrachtig Samenwerken Profiteren Allen Regelmatig*", che significa "*Dalla cooperazione armoniosa tutti traggono vantaggio in ugual modo*".

È curiosa l'origine del brand SPAR, un termine olandese il cui significato è "abete" e che ha determinato la scelta del simbolo che, sin dalla fondazione, caratterizza il marchio.

L'acronimo Aspiag deriva dal nome della casa madre nata in Austria negli anni Cinquanta: "Austria SPAR International AG".

SPAR Austria è la più grande tra le organizzazioni SPAR nel mondo e realizza circa il 40% del fatturato mondiale di SPAR International: nel 2015 ha prodotto un volume di vendita di 13,18 miliardi di euro, conta 74.942 collaboratori e 3.004 punti vendita, tra filiali di proprietà e dettaglianti affiliati. SPAR Austria ha contribuito, inoltre, alla nascita e al consolidamento di nuove organizzazioni oltre i confini geografici, fondando negli anni Novanta la società Aspiag Management AG, con sede in Svizzera ma presente nei territori del Nordest italiano (con Aspiag Service S.r.l.), in Slovenia, in Croazia e in Ungheria.

RIPARTIZIONE GEOGRAFICA DEL FATTURATO 2015 DEL GRUPPO SPAR AUSTRIA



Fig. 4 - (Report Integrato 2015 – Despar Nordest, pag.11)

Con particolare riguardo all'Italia, al 31 dicembre 2015 il marchio Despar è gestito da sei diversi soci indipendenti uniti nel Consorzio a Responsabilità Limitata Despar Italia, con sede a Casalecchio di Reno (BO) nell'ambito del quale Aspiag Service risulta essere il socio di maggior peso, realizzando da sola il 60% del fatturato. Ciascun socio, in virtù di una licenza d'uso esclusiva del marchio, può esercitare la propria all'interno in un'area geografica predefinita, in cui Despar si occupa di rifornire tutti i punti vendita diretti e indiretti (in franchising o affiliati) presenti sul territorio. Ad oggi l'Italia conta 698 negozi affiliati e 433 negozi diretti registrando 3,2 miliardi di euro di fatturato.

3.2 Evoluzione del *corporate reporting* in Despar Nordest.

L'azienda ha da sempre mostrato un'elevata sensibilità al tema della Responsabilità Sociale d'Impresa.

La *mission* dell'azienda può essere sinteticamente definita sulla base di quanto riportato nel report integrato 2015: «*In Despar Nordest, nel perseguire obiettivi di profitto, siamo orientati alla qualità del servizio, alla valorizzazione del cliente e del collaboratore come persone, alla tutela della loro salute e al rispetto dell'ambiente.*»

Dalla definizione della *mission* di Aspiag Service si evince che il tema della Responsabilità sociale non ha mai ricoperto un ruolo marginale, tutt'altro. Rappresenta, infatti, un punto cardine dell'orientamento della politica aziendale.

La traduzione in azione della *mission* può essere espressa attraverso quattro elementi che rappresentano il sistema valoriale su cui si poggia l'azienda.

I quattro valori fondanti dell'organizzazione sono:



Fig.5 – (Report Integrato 2015 – Despar Nordest, pag.7)

Aspiag Service S.r.l. ritiene che per garantire un'elevata qualità di prodotti e servizi sia necessario dare la massima attenzione alle persone, a cominciare dai collaboratori fino ad arrivare ai clienti, così come al territorio. I valori aziendali rispecchiano a pieno la *mission* e lo si vede anche dall'importanza attribuita alla formazione per far accrescere la professionalità dei dipendenti; altrettanta rilevanza è attribuita al contesto lavorativo il quale deve essere caratterizzato da un clima sereno e produttivo, il quale sarà così percepito anche dal cliente che effettua la spesa nei vari punti vendita.

Ancora, l'azienda ritiene che affinché il servizio offerto sia unico è necessario anche impegnarsi a rispettare l'ambiente, le sue risorse, e a valorizzare il territorio con le sue tradizioni. Per tale ragione sono state promosse molte attività ed iniziative in collaborazione con associazioni ed Enti Locali.

Aspiage Service non trascura, poi, l'aspetto dell'innovazione e l'importanza del continuo rinnovamento senza compromettere i propri valori. La prova concreta dell'impegno dell'azienda sul fronte della sostenibilità, dell'innovazione e della tutela dell'ambiente, è il raggiungimento di un prestigioso traguardo: nel 2010 Aspiage Service si aggiudica la certificazione ISO 14001:2004, ovvero la certificazione di sostenibilità ambientale. L'ottenimento della certificazione è il frutto di un percorso costituito da formazione, controllo di filiera, raccolta differenziata, riduzione di sostanze inquinanti che oggi le consente di essere annoverata come la prima azienda della grande distribuzione organizzata in Italia. Come riportato nella sezione stampa del sito, nel 2013 l'azienda ha investito nel Nordest 5 milioni di euro per il miglioramento dell'efficienza energetica, per un totale di 1.000 operatori coinvolti. Massimo Salviato, capofila del progetto per Aspiage Service ha spiegato: «La certificazione attesta che il nostro sistema di gestione ambientale è perfettamente in linea con le normative europee. A partire dal Bilancio Integrato del 2011, l'azienda ha avviato un processo di ricerca e verifica, analizzando in profondità strutture, flussi e rapporti, compresi quelli relativi alla nostra gestione ambientale. Il primo passo del percorso di certificazione è stata l'analisi degli aspetti legati all'attività aziendale, come i consumi di energia, la produzione di rifiuti o le emissioni di gas serra». Rientrano nel perimetro di applicazione della certificazione ambientale le sedi di Mestrino, e Udine, gli ipermercati di Sarmeola di Rubano, Albignasego, Bolzano e Bagnaria Arsa (Ud).

Ma non è tutto. Un tassello importante nell'ambito della RSI perseguita da Aspiage Service e che rappresenta un forte messaggio di trasparenza, era stato aggiunto già nel 2010 sul fronte della tutela dei lavoratori: Aspiage Service è infatti la prima azienda della grande distribuzione in Italia ad aver conseguito la prestigiosa certificazione per la sicurezza, secondo lo standard internazionale Ohsas 18001, sui Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro.

La certificazione, rilasciata dall'ente internazionale Dnv (Det Norske Veritas), ha permesso a Despar, che gestisce 198 filiali dirette sotto l'insegna Despar, Eurospar e Interspar nel Nordest, di compiere un vero e proprio salto di qualità nella gestione della sicurezza. L'azienda opera infatti in una logica di prevenzione e in modo uniforme e

coordinato in tutte le strutture del gruppo, tutelando sia il proprio personale che i clienti all'interno dei punti vendita. La certificazione riguarda anche le piattaforme di distribuzione e in particolare la Superdistribuzione S.r.l. di Bolzano, azienda del Gruppo Aspiag dedicata alla lavorazione e distribuzione di carni fresche e salumi.

Non mancano inoltre vari progetti ed iniziative intrapresi sempre nell'ottica della sostenibilità, la forza motrice delle politiche aziendali. Per la sintesi richiesta dagli obiettivi del presente lavoro, ci limitiamo ad accennarli rapidamente⁸¹.

Progetto Salute, nato con lo scopo di instaurare un dialogo continuo e duraturo con il cliente, aiutandolo nella propria alimentazione e nel miglioramento del proprio stile di vita. Il contatto con il consumatore avviene tramite due canali: "Blog di casa tua" e "Di vita magazine".

Le Buone Abitudini è un programma che rientra nel Progetto Salute sull'educazione alimentare pensato ad hoc per i bambini delle scuole primarie.

Sostegno al Territorio, promuove il legame con il territorio attraverso la vendita di prodotti tipici locali con il progetto "Sapori del nostro territorio", ma anche sponsorizzazioni e raccolta fondi (tra quelle di maggior successo c'è "Credevo fosse amore" per i bambini e le donne vittime di violenza).

Il punto di arrivo di tutte queste iniziative improntate sulla sostenibilità e sulla Responsabilità Sociale d'Impresa, è la redazione del Bilancio Integrato, risultato della consapevolezza che lo "sforzo" per migliorare la rappresentazione e la trasparenza è un vero e proprio fattore di creazione di valore. Il report integrato di Aspiag Service sarà oggetto del prossimo paragrafo.

3.3 Report Integrato

Come già accennato, Despar Nordest redige il bilancio integrato all'interno del quale vengono "integrati" il tradizionale Bilancio Consolidato con la reportistica di Sostenibilità, includendo all'interno dei risultati aziendali i dati relativi alle performance legate alla creazione di valore, così come previsto da tale forma di reporting.

Lo scopo del Report Integrato dell'azienda, coerentemente con il *Framework <IR> Internazionale*, è quello di informare i propri stakeholder circa le modalità e le basi sulle quali si crea valore nel breve, medio e lungo periodo.

⁸¹ Per maggiori informazioni si rimanda il lettore al sito <http://www.despar.it/>

In tal senso, il report integrato consente all'azienda di illustrare, valutare e monitorare, in modo sistematico, coerente e strutturato, ma anche chiaro e sintetico, l'insieme di azioni, risorse (soprattutto di natura intangibile), e risultati che, pur avendo rilevanza strategica per l'azienda ai fini della propria efficienza ed efficacia competitiva, non trovano adeguati riscontri documentali e analitici nei tradizionali parametri, nell'attività di misurazione e nel bilancio civilistico⁸².

In un certo senso il report integrato di Aspiag Service soddisfa anche gli obblighi informativi previsti a partire dal bilancio 2017 che deriveranno dall'applicazione della nuova Direttiva Europea 2014/95/UE sulla "*Disclosure of non financial information*"⁸³. Raffaele Trivellato, CFO di Aspiag Service Despar Nordest, in un'intervista sull'Annual Report Times⁸⁴ dichiara che l'azienda dal 2011 ha deciso di ampliare il punto di vista sulla propria reportistica in quanto ci si è resi conto che il modo di rendere le informazioni si sarebbe potuto evolvere rispetto al consueto bilancio di esercizio, seppur corredato da una ricca relazione sulla gestione. Pertanto, si è deciso di implementare uno strumento complesso come il bilancio integrato con l'ambizione di spiegare, attraverso un'innovativa rendicontazione, le ragioni della leadership che l'azienda vanta sul mercato di riferimento, mostrando le modalità concrete di creazione del valore. Nel perseguire tale obiettivo, all'interno del report si pone particolare enfasi sul contributo del capitale intangibile quale fattore di rilevanza sempre maggiore in grado di determinare, in alcuni casi, divergenze tra il valore contabile di un'impresa ed il corrispettivo valore sul mercato. Il principale effetto che l'adozione del report integrato ha avuto nell'azienda è la presa di consapevolezza: l'implementazione stessa del report è stata un'occasione di apprendimento all'interno dell'azienda su tutti gli aspetti organizzativi, professionali, umani e sull'ecosistema di riferimento. Il report integrato, infatti, non soltanto ha una grande valenza esterna in termini di relazioni con gli stakeholder, ma presenta enormi vantaggi anche da un punto di vista interno, quale strumento di conoscenza e comunicazione che concorre a migliorare e diffondere un pensiero condiviso ed unitario facilitando il coordinamento delle unità interne. Inoltre, Aspiag Service ha riscontrato l'ulteriore vantaggio di ridurre o addirittura superare lo squilibrio tra le informazioni a disposizione della direzione aziendale e quanto invece è comunicato all'esterno agli

⁸² <http://www.despar.it/it/report-integrato/>

⁸³ Si rimanda il lettore al par.2.1.5 del cap.1 del presente lavoro.

⁸⁴ Il primo foglio culturale sul reporting, da un'idea di Mercurio GP, Novembre 2015.

stakeholder, evitando la divulgazione di informazioni che potrebbero ledere il vantaggio competitivo dell'azienda⁸⁵.

Il bilancio integrato 2015 di Aspiag Service si suddivide in tre parti:

1. Report integrato scomposto in: Identità e contesto operativo, Governance, Business model, Strategia, Performance, Prospettive future;
2. Bilancio di esercizio;
3. Principali indicatori utilizzati.

Ci occupiamo adesso di esaminare una ad una le voci riguardanti la prima parte, il report integrato in senso stretto, tralasciando il primo punto sull'Identità e contesto operativo in quanto sinteticamente trattato nel primo e secondo paragrafo del presente capitolo.

Per quanto riguarda la sezione dedicata alla Governance, ai fini del presente lavoro, preme qui accennare solamente che l'azienda adotta un sistema di corporate governance fondato sui principi della correttezza e trasparenza assicurati attraverso l'individuazione e la gestione di flussi informativi tra gli organi sociali e un'efficiente sistema di controllo interno e di gestione dei rischi⁸⁶.

3.3.1 Modello di business

Il Framework <IR> internazionale definisce il modello di business come segue: 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.

In linea con gli elementi del contenuto previsti dal Framework internazionale, l'azienda definisce innanzitutto i due canali su cui si fonda il proprio business:

- Responsabilità dell'intera filiera e di tutta la struttura necessaria alla vendita di 217 punti vendita, sui quali esercita una gestione diretta;
- Relazione contrattuale con 345 punti vendita, gestiti in affiliazione, cui rivende all'ingrosso la merce e presta servizi mantenendo la titolarità dell'insegna concessa in comodato d'uso all'associato, il quale riceve il know-how tecnico e tutte le politiche commerciali e di marketing.

⁸⁵ ANNUAL REPORT TIMES, "Alimentiamo la diffusione di un pensiero aziendale integrato", Novembre 2015.

⁸⁶ Per maggiori approfondimenti circa l'organigramma e gli strumenti di governance, si rimanda alla lettura del report integrato, pag. 15. <http://www.despar.it/it/report-integrato/>

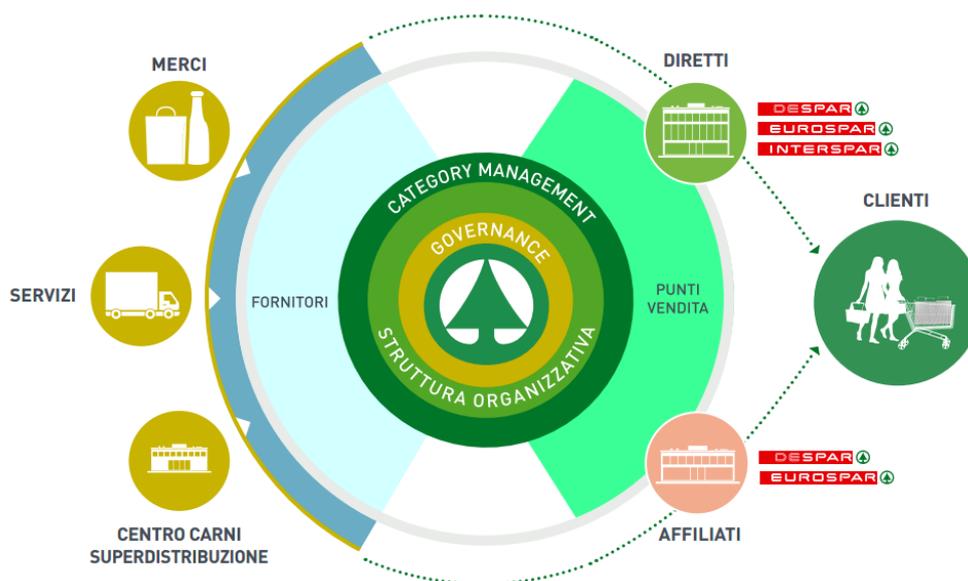


Fig.6 – (Report Integrato 2015 – Despar Nordest, pag.23)

Il modello di business appare piuttosto complesso, l'azienda infatti si avvale dei category manager che si occupano di individuare le diverse categorie merceologiche e hanno la responsabilità del prodotto a monte (nella fase di contrattazione) ed a valle (allocazione sullo scaffale). In questo modo le categorie di prodotto, considerate correlate e/o sostituibili dal consumatore nella soddisfazione del suo bisogno, vengono gestite come centri di profitto aventi ciascuno un ruolo e un'importanza diversa a seconda del canale di vendita. Il category management è un nodo di collegamento fondamentale tra gli uffici acquisti, vendite e marketing⁸⁷.

Anche la corporate governance è costantemente impegnata nel gestire le diverse situazioni in cui l'impresa si trova e le sfide da affrontare per non ledere le politiche sostenibili verso cui Aspiag Service tende. Il modo in cui l'azienda si distingue dal mercato è dato dalla sua natura locale e, allo stesso tempo, globale.

Dagli anni novanta ad oggi si è evoluta da una forma tradizionale ad una più innovativa e decisamente internazionale grazie al know-how di SPAR Austria che, infatti, è stato uno dei principali fattori alla base della modernizzazione dell'Azienda.

⁸⁷ Report Integrato 2015 – Despar Nordest, Business Model, pagg. 23 e 34.

Gli stakeholder chiave del business di Aspiag Service sono riportati nella seguente immagine:

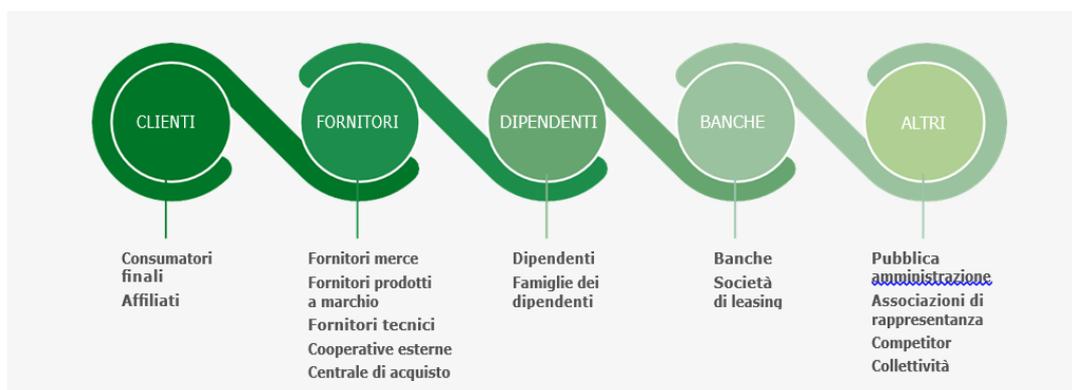


Fig.7 – (Report Integrato 2015 – Despar Nordest, pag.25)

I clienti finali, la cui soddisfazione tramite l'offerta di beni di acquisto primari, rappresenta un elemento di interesse prioritario dell'azienda, sono coinvolti in modo diretto tramite i punti vendita, tramite siti internet e blog oppure attraverso indagini di mercato periodiche a cura di società esterne.

I clienti affiliati sono soprattutto imprenditori locali cui l'azienda fornisce merci e servizi. Le relazioni con i clienti affiliati sono coltivate mediante riunioni periodiche fra i loro rappresentanti ed i referenti aziendali per confrontarsi sulle principali problematiche riscontrate e condividere le azioni strategiche da intraprendere, per anticipare i futuri cambiamenti a livello organizzativo e normativo che interesseranno i punti vendita; oppure tramite visite da parte dei responsabili del canale affiliati presso i punti vendita di riferimento.

L'azienda si avvale della collaborazione di un set di fornitori abbastanza diversificato. Tra i più importanti ai fini della soddisfazione del cliente ci sono: i fornitori di prodotti in vendita, i fornitori tecnici, i fornitori di servizi e le cooperative esterne. Il coordinamento commerciale dei fornitori di merce è esercitato dalla Centrale di acquisto. La logistica riveste un ruolo fondamentale nell'innovazione e nella volontà di soddisfare la domanda dei clienti; la supply chain si caratterizza per relazioni con fornitori stabili e durature, favorendo così lo sviluppo di sinergie, la condivisione della gestione dei rischi, il contenimento dei costi e la riduzione dell'impatto ambientale. I fornitori vengono selezionati secondo una logica customer oriented e la gestione dei rapporti con questi ultimi avviene mediante sistemi ad hoc che velocizzano i flussi informativi, il

rifornimento della merce con una particolare attenzione al contenimento dei costi e la riduzione delle scorte, sempre in un'ottica di rifornimento efficace degli scaffali.

I category manager si confrontano periodicamente con i fornitori per condividere le azioni di marketing da intraprendere.

I dipendenti rappresentano una risorsa essenziale e decisiva per il raggiungimento degli obiettivi.

Data l'importanza riconosciuta al personale dipendente, dal 1996 è stato pubblicato l'house organ 'InDespar' per aggiornare il personale interno su tutte le attività svolte e in corso, favorire il loro coinvolgimento emotivo, il senso di appartenenza e la condivisione dei valori aziendali. Vengono inoltre condotte indagini sull'ambiente di lavoro interno per meglio comprendere le esigenze di tutti i collaboratori.

Banche e finanziatori sono coloro che offrono un supporto economico per agevolare il conseguimento degli obiettivi e che sono a contatto con l'azienda periodicamente attraverso incontri oppure in occasione della conferenza stampa annuale.

Nel processo di creazione del valore Aspiag Service si basa su sei tipi di capitale utilizzati come input, che l'Azienda modifica, incrementa, consuma o utilizza durante il processo e che, se disponibili, vengono utilizzati per il modello di business dell'anno successivo:



Fig.8 – (Report Integrato 2015 – Despar Nordest, pag.105)

Gli input, infatti, vengono acquisiti sulla base dei sei tipi di capitali posseduti, dalla quale l'impresa ottiene output ed outcome.

Gli output sono rappresentati da prodotti, numero di clienti, numero di punti vendita, consumi, servizi, sotto-prodotti, rifiuti, scarti generati dall'Azienda.

Gli outcome, invece, si identificano nelle conseguenze (positive o negative, esterne o interne all'organizzazione) rispetto ai sei capitali, che scaturiscono dalle attività e dagli output dell'impresa. Più in dettaglio, gli output costituiscono gli effetti diretti (non di rado di natura "fisica") delle operazioni d'impresa, mentre gli outcome sono gli effetti da esse derivanti in chiave di capitale finanziario, materiale e infrastrutturale, organizzativo, umano, relazionale e sociale, naturale e il cui impatto spesso si riverbera, quindi, anche sugli aspetti strategici e organizzativi. Esempi di outcome sono la quota di mercato, i ricavi di vendita, la soddisfazione del cliente, l'occupazione, le emissioni nell'ambiente, la riduzione della rischiosità operativa e l'innovazione⁸⁸.

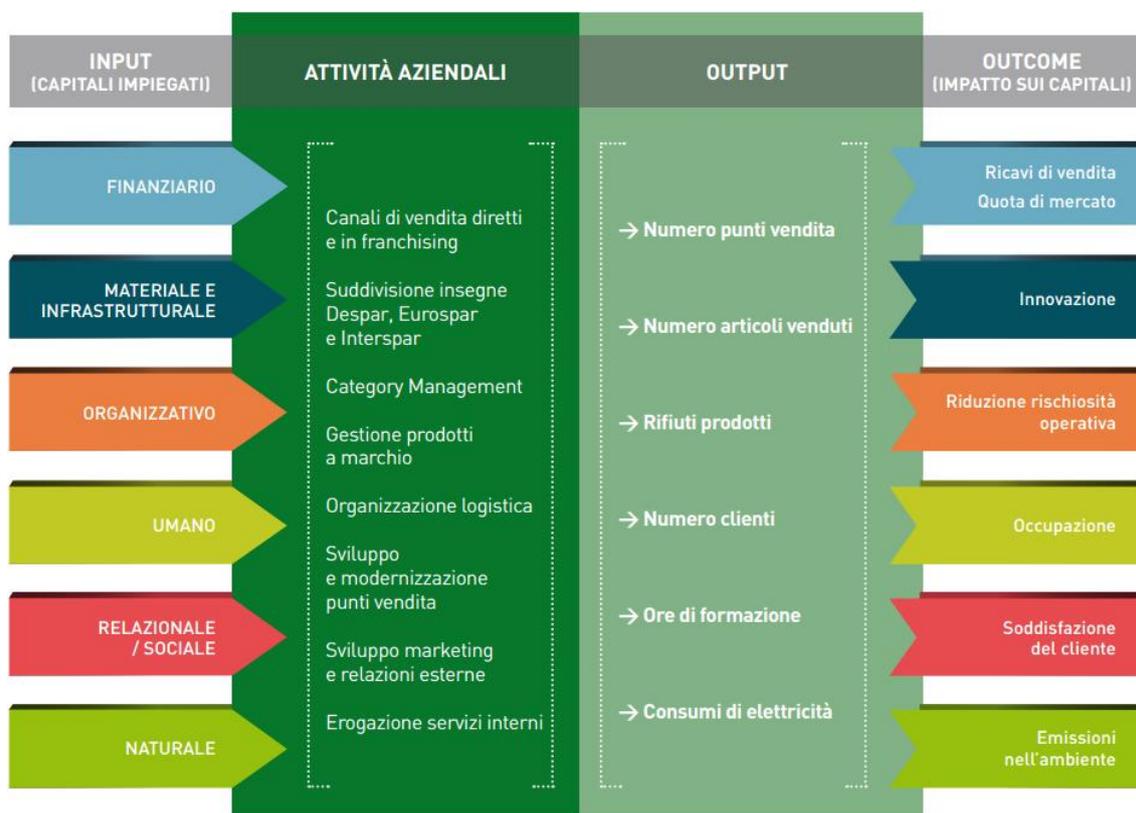


Fig.9 – (Report Integrato 2015 – Despar Nordest, pag.105)

Gli input acquisiti dall'esterno sono quelli necessari allo sviluppo del business, del punto vendita, delle merci, delle risorse umane, del know how.

L'azienda, poi, non trascura l'impatto che le attività di business hanno sull'ambiente circostante ma anche sugli individui coinvolti all'interno. Tuttavia è anche l'ambiente stesso ad esercitare un'influenza sull'azienda attraverso le condizioni economiche, i

⁸⁸ Report integrato 2015 Aspiag Service, Nota metodologica, pag.106.

cambiamenti tecnologici, le questioni sociali, mettendo così alla prova la capacità di creare valore nel breve, medio e nel lungo termine, ma allo stesso tempo tale interdipendenza genera opportunità per la creazione di un valore condiviso.

Con riferimento al mercato in cui opera l'Azienda, nell'ultimo decennio la superficie della grande distribuzione ha avuto un significativo incremento dell'estensione il quale, però, non è stato accompagnato da un parallelo incremento dei consumi. Il settore risulta caratterizzato da una crescente saturazione che, a fronte di una flessione dei consumi di circa il 10%, ha generato una disponibilità superiore alle effettive necessità di mercato, cioè un eccesso di capacità produttiva da cui ne è scaturito un incremento di competitività⁸⁹.

L'Azienda è intervenuta con politiche di razionalizzazione e modernizzazione dei punti vendita, rendendo inevitabile la chiusura o cessione di quelli più datati e meno performanti, ma anche la continua ricerca di nuove aperture per assicurare una copertura capillare del territorio. All'interno del bacino di riferimento (territori che vanno dal Triveneto all'Emilia Romagna e le province lombarde di Mantova e Brescia), Aspiag Service possiede una quota di mercato del 15,66%, incrementata di 0,31 rispetto al 2014, ed ha aumentato i volumi di vendita del 5,0%.

La struttura dell'offerta di Aspiag Service si compone di quattro tipologie di punti vendita, a seconda delle preferenze e delle necessità del cliente. Si distinguono, infatti:

- DESPAR, che identifica i supermercati di dimensioni contenute (100 – 800 mq) posto all'interno del quartiere per far fronte alla spesa giornaliera con prodotti freschi e freschissimi. Solitamente parte del supermercato è gestita da Aspiag Service e parte da affiliati.
- EUROSPAR, identifica i supermercati più grandi (801 – 2.499mq) il cui target è un'area urbana più vasta e con necessità di consumo differenziate.
- INTERSPAR, vanno sotto tale insegna sia i Superstore (2.500 – 3.999mq) che gli Iperstore (4.000 – 6.000mq). Offrono una vasta gamma di servizi che spaziano dall'elettronica al giardinaggio, fino agli elettrodomestici.

In totale Aspiag Service possiede 217 punti vendita diretti e 345 affiliati. Questi fanno capo ai tre centri distributivi di Bolzano, Mestrino e Udine.

⁸⁹ Report Integrato 2015 – Despar Nordest, Business Model, il Mercato, pagg. 30-31.

3.3.2 Rischi e opportunità

In linea con gli Elementi del Contenuto dettati dal *Framework <IR> Internazionale*, l’Azienda provvede ad elencare in modo dettagliato ed esaustivo, tutti i rischi che nascono sia all’interno che all’esterno dell’Azienda stessa, in quanto legati al modello di struttura e alle caratteristiche specifiche di Aspiag Service. Si evidenzia come, oltre i rischi connessi al contesto macroeconomico generale e a quello specifico di settore, l’Azienda deve tener conto anche del rispetto di tutta una serie di norme sulla qualità della merce in vendita e la tutela delle persone, nonché sulla gestione corrente dell’attività, la cui violazione comporta pesanti sanzioni, anche penali.

Per dare un’idea circa le classi di rischio cui si sta facendo riferimento, la soluzione ottimale ai fini del presente elaborato e della sinteticità che questo richiede, è riportare la mappatura dei rischi elaborata all’interno del Report per il suo elevato livello di dettaglio e precisione:

Classe di rischio: COMPLIANCE				
RISCHIO	STAKEHOLDER	PROBAB.	MISURE PER MITIGARE IL RISCHIO	INDICATORE
Ambientale	Collettività Azienda	Media	<ul style="list-style-type: none"> • Procedura ambientale interna • Ottenimento certificazione ISO:14001 	<ul style="list-style-type: none"> • Valore monetario delle sanzioni • N. di sanzioni non monetarie • Consumi ed emissioni
	Clieni Dipendenti Fornitori	Bassa	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabile del trattamento dei dati 	
Sicurezza Alimentare	Clieni	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Selezione e gestione attenta dei fornitori di riferimento • Azioni di monitoraggio della qualità delle forniture e delle merci e del servizio prestato ai clienti • Presenza di un ufficio Sicurezza Alimentare interno • Mappatura della supply chain aziendale 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi e controlli di qualità • Sanzioni per errata informativa ed etichettatura prodotti, merce scaduta, temperatura non corretta dei frigoriferi • Reclami per non conformità
Compliance negli appalti	Fornitori	Bassa	<ul style="list-style-type: none"> • Ottenimento documentazione attestante la regolarità contributiva, previdenziale ed assicurativa degli appaltatori 	
Di reporting	P.A.	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilanza da parte del Collegio Sindacale e della Società di Revisione 	<ul style="list-style-type: none"> • Relazione della Società di Revisione e del Collegio Sindacale
Normativa	P.A.	Media	<ul style="list-style-type: none"> • Aggiornamento e formazione • Presenza di un ufficio legale interno • Relazioni frequenti con legali e consulenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Sanzioni subite per non conformità a leggi e regolamenti
Sicurezza sul lavoro	Dipendenti	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Certificazione di sistema aziendale per la gestione della sicurezza OHSAS 18001 • Formazione ad hoc del personale sulla sicurezza nei luoghi di lavoro • Ispezioni da parte dei responsabili • Stipula di contratti di assicurazione ad hoc 	<ul style="list-style-type: none"> • Giornate di infortunio e indice di frequenza • N. incidenti sul luogo di lavoro • Costi sostenuti per manutenzioni di sistemi inadeguati

Classe di rischio: FINANZIARIO				
RISCHIO	STAKEHOLDER	PROBAB.	MISURE PER MITIGARE IL RISCHIO	INDICATORE
Credito	Affiliati	Media	<ul style="list-style-type: none"> Valutazione del cliente in fase di stipula di nuovi contratti e monitoraggio successivo periodico Monitoraggio costante dei crediti, stima mensile del fondo svalutazione. 	<ul style="list-style-type: none"> Vendite nette medie per affiliato Andamento fondo svalutazione crediti
	Clienti	Bassa	<ul style="list-style-type: none"> L'incasso della vendita è immediato. 	
Liquidità	Banche	Media	<ul style="list-style-type: none"> Valutazione periodica da parte del management dell'equilibrio economico-finanziario (liquidità generata e fabbisogno finanziario) 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizzo degli affidamenti
Tasso	Banche	Alta	<ul style="list-style-type: none"> Operazioni di copertura in strumenti derivati Numero di banche significativo ai fini della diversificazione 	<ul style="list-style-type: none"> Indebitamento a tasso fisso e indebitamento a tasso variabile
Classe di rischio: OPERATIVO				
RISCHIO	STAKEHOLDER	PROBAB.	MISURE PER MITIGARE IL RISCHIO	INDICATORE
Tecnologico	Azienda	Bassa	<ul style="list-style-type: none"> Gestione ottimale dei sistemi informativi Innovazione tecnologica Selezione accurata di fornitori e consulenti di hardware e sistemi Diffusa installazione del sistema ERP Misure di back up - disaster recovery 	
Strategico / Commerciale	Azienda	Media	<ul style="list-style-type: none"> Analisi sull'allineamento dell'offerta rispetto alle richieste del mercato Monitoraggio dei costi sostenuti per la politica commerciale rispetto ai risultati ottenuti in termini di acquisizione nuovi clienti e di mantenimento dei clienti "affezionati" 	<ul style="list-style-type: none"> Andamento della quota di mercato Costi commerciali
Risorse umane efficienti	Azienda	Media	<ul style="list-style-type: none"> Erogazione formazione ad hoc Ricorso alla delega dei compiti per evitare concentrazioni di competenze e mansioni Comportamenti basati sul Codice Etico Attenzione in fase di recruiting 	<ul style="list-style-type: none"> N. ore formazione erogate Rapporto stipendio uomo-donna Tasso di assenteismo Turnover del personale
Classe di rischio: MERCATO				
RISCHIO	STAKEHOLDER	PROBAB.	MISURE PER MITIGARE IL RISCHIO	INDICATORE
Prezzo	Clienti	Media	<ul style="list-style-type: none"> Partecipazione al consorzio Centrale di Acquisto 	<ul style="list-style-type: none"> Indagine di mercato sulla Corporate Image Customer satisfaction Andamento quota di mercato
	Fornitori		<ul style="list-style-type: none"> Innovazione tecnologica e di processo continua per aumentare l'efficienza dell'offerta 	
	Concorrenza	Alta	<ul style="list-style-type: none"> Selezione accurata dei fornitori con rapporto qualità / prezzo migliore 	
Valutazione assets	Azienda	Media	<ul style="list-style-type: none"> Periodiche analisi di impairment 	<ul style="list-style-type: none"> Svalutazione delle immobilizzazioni
Furti e Frodi	Azienda	Alta	<ul style="list-style-type: none"> Investimenti in impianti di antitaccheggio, servizio di ispezione interno / esterno Adozione del modello organizzativo in applicazione del D. Lgs. 231/2001 	<ul style="list-style-type: none"> Costi di non-efficienza e non-qualità
Reputazionale	Azienda	Alta	<ul style="list-style-type: none"> Azioni di monitoraggio della qualità delle forniture e delle merci e del servizio prestato ai clienti 	<ul style="list-style-type: none"> Analisi e controlli di qualità Customer satisfaction
	Collettività	Media		
	Concorrenza	Media		

Fig.10 – (Report Integrato 2015 – Despar Nordest, pag.29)

3.3.3 Strategie e allocazione delle risorse

L'obiettivo strategico fondamentale dell'azienda consiste nell'incremento della propria quota di mercato attraverso il conseguimento di altri obiettivi ad esso funzionali ossia: generazione di risorse finanziarie, nuove aperture e ristrutturazioni, soddisfazione del cliente, valorizzazione dei collaboratori, attenzione all'ambiente e al territorio. L'implementazione di tali obiettivi avviene mediante una strategia di lungo periodo di tipo cliente – centrica, partendo, cioè, dall'assunto che per perseguire l'obiettivo principale dell'incremento della quota di mercato, sia necessario ricercare continuamente

la migliore offerta possibile di prodotti e di servizi, cercando di soddisfare le aspettative dei clienti e misurandone il grado di soddisfazione.

Ciò che distingue Aspiag Service dagli altri operatori presenti sul mercato, è il fatto di non basare la propria competizione sul prezzo, bensì sulla ricerca costante della qualità sia da un punto di vista di offerta elaborata che di iniziative proposte. In tal senso anche la logistica svolge un ruolo fondamentale in quanto grazie alla sua efficienza, consente all'Azienda di servire anche i piccoli negozi continuando, così, a svolgere quel ruolo sociale che da sempre l'ha contraddistinta.

L'atteggiamento proattivo di Aspiag Service e la varietà di iniziative proposte, pongono le basi nel perseguimento dell'obiettivo di lungo termine di diventare leader nell'innovazione e nelle tematiche ambientali, assumendo il ruolo di trend setter nella progettazione e nel layout dei negozi, nell'assortimento, nella presentazione del prodotto, nelle politiche di marketing così da creare una cultura aziendale unitaria e condivisa ma soprattutto basata sulla creazione simultanea di valore economico e socio ambientale. Coerentemente con quanto detto sinora, a questo punto la scelta di adottare il Report Integrato sembra trovare la sua ragion d'essere. Infatti questo strumento di rendicontazione si inserisce in un'ottica finalizzata non solo a comunicare verso l'interno e verso l'esterno informazioni relative al modello di business, la strategia, i risultati e le prospettive future, ma anche a migliorare la reputazione aziendale.

Come già accennato, l'orientamento strategico dell'Azienda prevede il raggiungimento di obiettivi trasversali a quello principale. Analizziamoli singolarmente:

- Generazione di risorse finanziarie. L'Azienda è costantemente impegnata ad assicurare il mantenimento di una certa solidità finanziaria attraverso l'utilizzo delle risorse finanziarie derivanti dai risultati dell'attività operativa e interamente reinvestiti a supporto del rafforzamento della rete di vendita e della politica di sviluppo⁹⁰;
- Nuove aperture e ristrutturazioni. Il punto vendita rappresenta il primo luogo di incontro tra l'Azienda e il cliente. In linea con la strategia di fondo, l'Azienda crede molto nell'innovazione, valorizzando e incentivando le proposte innovative derivanti dai collaboratori, al fine di realizzare punti vendita tecnologicamente avanzati e sostenibili e rispondere, così, ai bisogni eterogenei dei clienti. Non sono da meno gli investimenti per l'ammodernamento dei punti vendita e lo sviluppo di sistemi di gestione degli spazi nella consapevolezza che anche questi aspetti

⁹⁰ Report Integrato 2015 – Despar Nordest, Strategia, pag.43.

siano importanti driver nella scelta del punto vendita da frequentare da parte del cliente⁹¹;

- Soddisfazione del cliente. La tutela e la valorizzazione dei consumatori e dei clienti si snoda attraverso tre elementi: offerta, sicurezza alimentare e comunicazione. Il sistema di offerta elaborato dall'impresa è finalizzato da un lato, a rispondere alle diverse esigenze dei consumatori mediante l'utilizzo della multi-canalità e cioè di due forme di distribuzione (filiali dirette e dettaglianti affiliati) e tre insegne tra loro complementari (Despar, Eurospar, Interspar); dall'altro garantisce fasce di prezzo per tutelare anche il potere di acquisto dei clienti⁹².
- Sicurezza Alimentare. Sempre nell'ottica della soddisfazione del cliente, tale aspetto viene garantito attraverso una preventiva definizione dei prerequisiti della merce ed un'attenta selezione di fornitori qualificati. L'Azienda opera attraverso procedure basate sul sistema HACCP⁹³, inoltre la tracciabilità e rintracciabilità dei prodotti commercializzati è assicurata per tutte le fasi della distribuzione, come previsto dall'art.18 della Direttiva Europea 178/02⁹⁴;
- Comunicazione. L'Azienda crede fortemente nel suo ruolo di veicolo di sostenibilità, in quanto essendo anello di congiunzione tra produttore e consumatore, gioca un ruolo strategico nel cambiamento delle abitudini dei consumatori. Per farlo, Aspiag Service si avvale di diversi portali continuamente arricchiti di materiale informativo tra cui: il sito istituzionale dell'azienda, la business page creata sul social media Facebook ed infine il blog casadivita.despar.it. Non mancano, inoltre, i canali di comunicazione tradizionali quali volantini, radio e TV locali, pubblicità su quotidiani;
- Valorizzazione dei collaboratori. L'Azienda riconosce al proprio personale un ruolo fondamentale nella determinazione del livello di qualità del servizio. Infatti,

⁹¹ Report Integrato 2015 – Despar Nordest, Strategia, pag.44.

⁹² Report Integrato 2015 – Despar Nordest, Strategia, pag.45.

⁹³ L'HACCP (Hazard-Analysis and Critical Control Points) è un protocollo volto a prevenire le possibili contaminazioni degli alimenti.

⁹⁴ Tale Direttiva detta le linee guida volte a individuare i contenuti essenziali delle procedure aziendali che ogni industria operante nella trasformazione e commercializzazione dei prodotti alimentari e delle bevande ha dovuto attuare a decorrere dall'1 gennaio 2005 per adempiere alle prescrizioni comunitarie di cui al Regolamento (CE) n. 178/2002. Le linee guida rappresentano uno schema operativo di carattere generale che ogni impresa potrà adattare, con flessibilità, alle specifiche caratteristiche dei prodotti e degli impianti.

a fronte del processo di cambiamento del ruolo di addetto di supermercato da parte delle aziende della Distribuzione Moderna Organizzata (tra cui Aspiag Service), nel corso dell'esercizio 2015 è stata modificata la qualifica dell'addetto di supermercato da operaio a impiegato. Inoltre, è intenzione dell'Azienda trasformare tutti i contratti di lavoro in formule a tempo indeterminato (nel 2015 sono stati sottoscritti 6.210 contratti a tempo indeterminato, sei in più rispetto a quelli del 2014, di cui 4.142 sono donne alle quali sono riconosciuti regimi di orario parziali). Nel 2015, l'Azienda ha continuato la collaborazione con Enti e Istituzioni esterne per favorire tirocini formativi e di inserimento lavorativo. Si conferma il trend degli anni precedenti secondo il quale il 20% di queste collaborazioni vengono successivamente trasformate in contratti di lavoro⁹⁵. Ancora, nel corso dello stesso anno, è stata superata positivamente la visita periodica per il mantenimento della certificazione internazionale OHSAS 18001 sui Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro, ottenuta nel 2010;

- Attenzione all'ambiente e al territorio. La volontà dell'Azienda di integrare la sostenibilità nelle politiche e strategie aziendali è confermata da diverse iniziative poste in essere. Ricordiamo che Aspiag è stata la prima impresa della GDO italiana a possedere la certificazione ISO 14001:2004 e l'obiettivo è quello di estenderla a tutta la rete aziendale⁹⁶. Ma non è tutto; Aspiag utilizza dal 1 gennaio 2014 esclusivamente "energia verde" certificata, ovvero prodotta da fonti rinnovabili. Inoltre, per la movimentazione e il trasporto di prodotti ortofrutticoli utilizza dal 2002 il sistema Pool IFCO/Steco, cioè contenitori di plastica totalmente riutilizzabili e riciclabili che consentono di ridurre i rifiuti, migliorare l'efficienza dello stoccaggio e l'ottimizzazione dei trasporti, incrementare la qualità del prodotto. Non manca, infine, l'attenzione e la cura del territorio in cui Aspiag opera attraverso la riqualificazione di aree urbane, il recupero di aree industriali dismesse e la ristrutturazione di edifici storici per realizzare punti vendita che si inseriscano armoniosamente nel territorio⁹⁷.

⁹⁵ Report Integrato 2015 – Despar Nordest, Strategia, pagg.49-50.

⁹⁶ Attualmente la certificazione è relativa alle sedi di Mestrino e Udine e a 13 punti vendita di grandi dimensioni. Report Integrato 2015 – Despar Nordest, Strategia, pag.54.

⁹⁷ Report Integrato 2015 – Despar Nordest, Strategia, pagg.54-55.

3.3.4 Performance

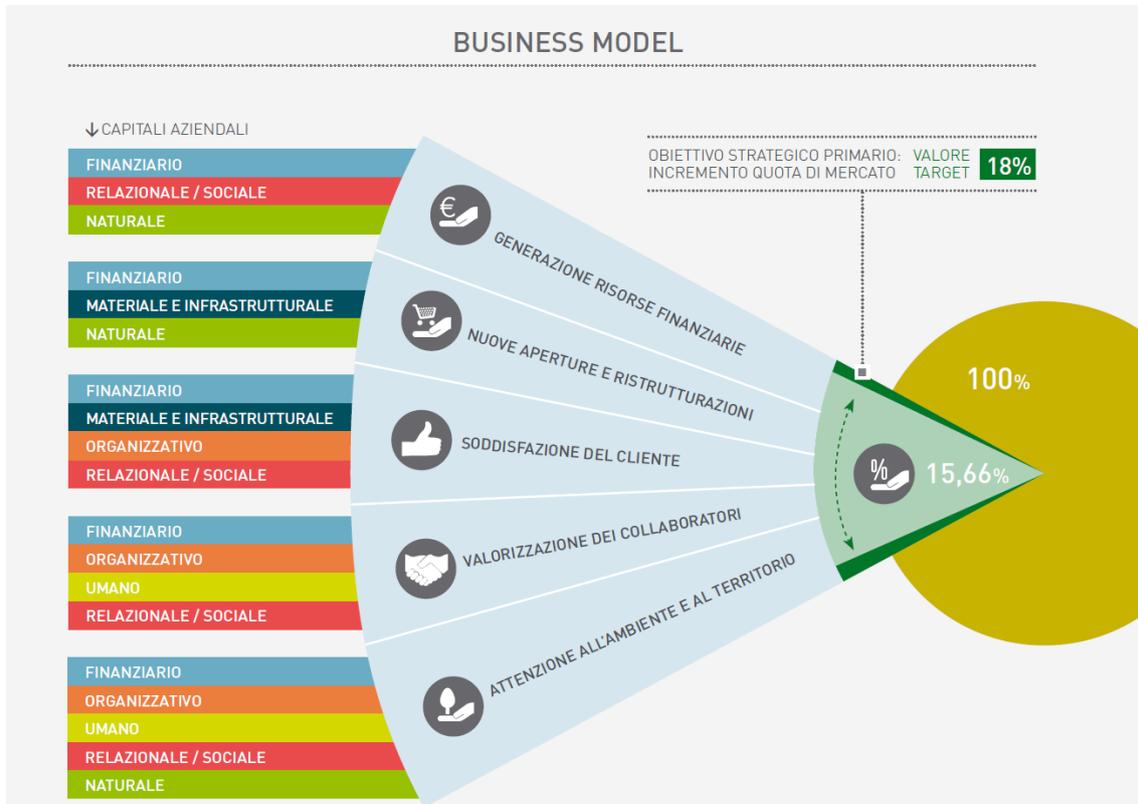


Fig.11 – (Fonte: Report Integrato 2015 – Despar Nordest, pag.57)

Le attività realizzate dall’Azienda perseguono i cinque obiettivi strategici descritti nel paragrafo precedente che, come abbiamo visto, sono funzionali all’obiettivo strategico sovraordinato, ossia l’incremento della quota di mercato.

L’Azienda ricorre alle proprie risorse, modificandole e adattandole per assicurare coerenza con la propria strategia ed il proprio business model. Tali risorse sono rappresentate dai sei capitali posseduti i quali, seppur diversi tra loro, collaborano in modo interconnesso grazie alla struttura organizzativa adottata per dare sostanza al processo di creazione del valore. Caratteristica del Report Integrato dell’Azienda, è proprio la ricerca della connettività tra le informazioni, e quindi del legame tra il business model, unico e unitario, i contributi dei diversi capitali e gli obiettivi fondamentali.

A tal fine, Aspiag Service ha provveduto ad elaborare una matrice di connettività delle performance classificando le diverse dimensioni dei risultati aziendali ed evidenziando il legame tra gli obiettivi ed i sei concetti di capitale. L’andamento globale dei suddetti

indicatori evidenzia l'obiettivo fondamentale dell'azienda, l'incremento della quota di mercato⁹⁸.

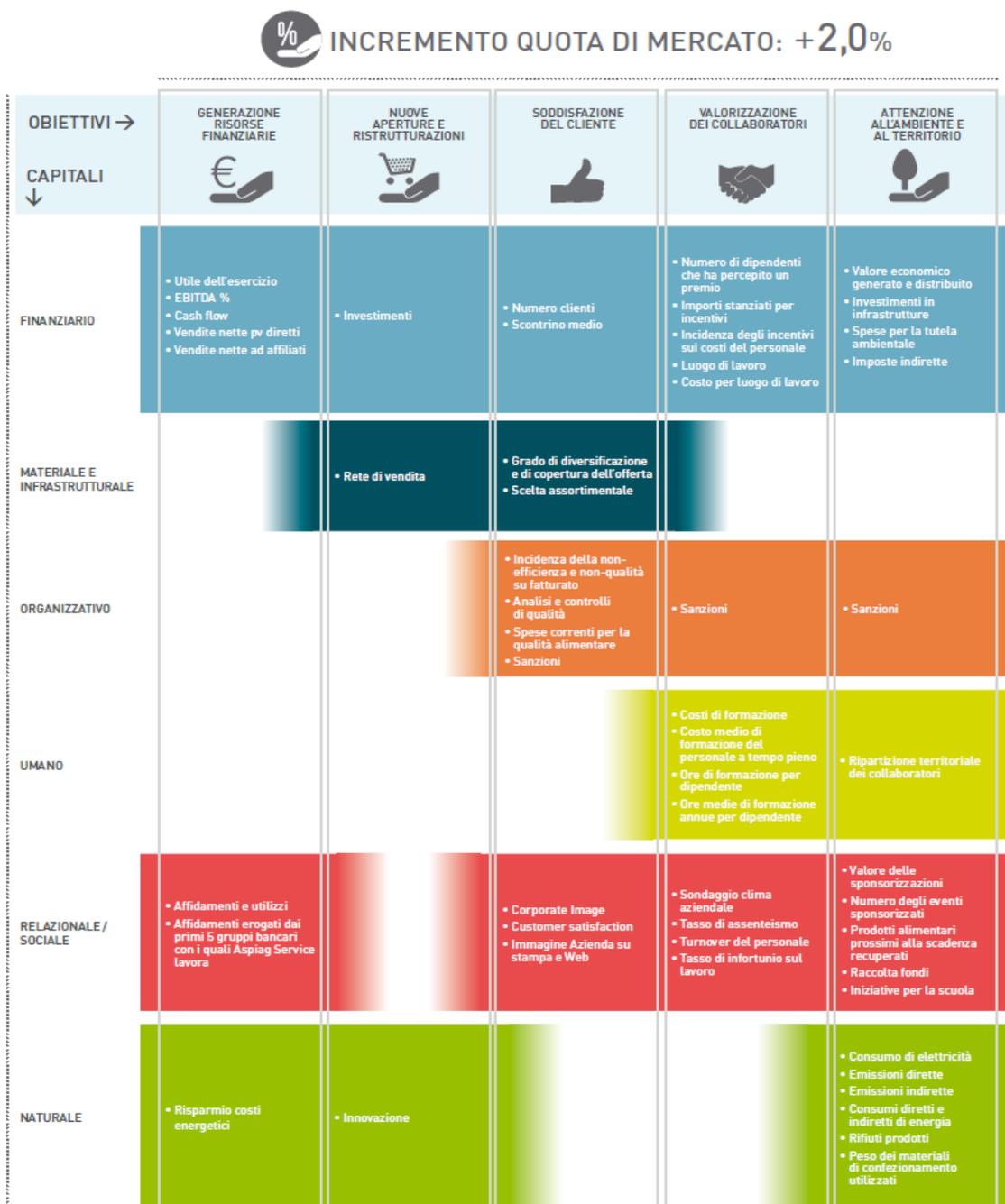


Fig.12 – (Report Integrato 2015 – Despar Nordest, pag. 58)

L'utilizzo della risorsa "capitale finanziario" ha consentito di registrare significativi miglioramenti rispetto all'esercizio precedente: le vendite nette, relative ai soli punti vendita diretti, hanno segnato un incremento del 5,42% rispetto al precedente esercizio;

⁹⁸ Report Integrato 2015 – Despar Nordest, Performance, pagg.57-58.

le vendite nei confronti dei negozi affiliati sono aumentate del 2,3% grazie ai continui investimenti che l'Azienda realizza a supporto dei piccoli imprenditori per l'ottimizzazione dei propri punti vendita; gli investimenti per le nuove aperture e ristrutturazioni hanno consentito di sviluppare e razionalizzare la rete di vendita migliorando, inoltre, gli aspetti ambientali connessi alla presenza del punto vendita e il beneficio della comunità locale e del territorio limitrofo alla struttura, senza compromettere l'elevata percentuale di rifiuti riciclati; la crescita del fatturato ha consentito di aumentare il numero di clienti, registrando un cambio di tendenze nell'andamento dello scontrino medio che, dopo due anni di discesa, segna una crescita nei supermercati di dimensioni più piccole (mentre continuano a soffrire i supermercati di dimensioni più grandi).

La risorsa "capitale materiale e infrastrutturale" ha consentito di: ampliare la rete di vendita con dodici nuove aperture di punti vendita e tredici nuovi associati; migliorare l'assortimento ed ampliare le proposte destinate a specifiche categorie di consumatori (ad esempio prodotti per celiaci), incrementando, così, l'indice di customer satisfaction che aveva subito una lieve flessione nell'esercizio precedente; aumentare il numero di referenze medie dei punti vendita ottenendo una valutazione da parte dei clienti di 8,56 in miglioramento.

La risorsa "capitale organizzativo" si riflette nell'incremento dei controlli qualitativi sui prodotti in vendita la cui efficacia viene evidenziata anche dalla non significatività dei costi sostenuti dall'Azienda riferiti a sanzioni ricevute rispetto alle dimensioni dell'Azienda stessa (si sono verificati solamente 17 episodi di non conformità sui prodotti o sulle etichettature che hanno comportato il pagamento di multe o sanzioni), evidenziando la correttezza del suo operato.

La risorsa "capitale umano" continua ad essere valorizzata in modo crescente e lo dimostra l'impegno dell'Azienda nel predisporre innovativi corsi di formazioni, le cui ore annue sono in crescita rispetto al 2014. Naturalmente questo ha comportato un aumento dei costi sostenuti, ma il fine dell'Azienda è quello di migliorare il rapporto diretto tra collaboratore e cliente all'interno del punto vendita e la partecipazione alla cultura ed ai valori dell'impresa.

La risorsa "capitale relazionale/sociale" ha subito un forte impulso grazie al supporto fornito dalla casa madre e all'elevato ammontare di affidamenti resi possibili dalla collaborazione con istituti bancari basata sulla fiducia reciproca. La Corporate Image ha riportato un punteggio di 8,24 su 10, in aumento rispetto al 2014 e lo conferma anche

l'immagine positiva dell'Azienda diffusa sul web. Aspiag Service inoltre realizza periodici sondaggi per monitorare il clima aziendale, svolge attività in materia di sicurezza sul lavoro e adotta una politica di incentivazione basata sulla performance, sempre nell'ottica di riconoscere il dovuto merito all'impegno dei propri collaboratori. L'apertura di nuovi punti vendita ha consentito di impiegare più persone rispetto all'anno precedente e, pur comportando costi maggiori, la società in questo modo riesce a contribuire al benessere della collettività accrescendo il rapporto di fiducia e rafforzando il legame con il territorio.

La risorsa “capitale naturale” è da sempre, e continua ad esserlo in modo crescente, una risorsa che costituisce un punto di forza per l'Azienda. Sebbene infatti l'apertura di nuovi punti vendita abbia causato un aumento dei consumi e delle relative emissioni, l'Azienda anche in questo caso non perde l'occasione per minimizzare i danni. Utilizza in molti dei suoi punti vendita, infatti, una tecnologia full – led che con conseguente riduzione di emissioni e costi associati evidenziando l'impegno dell'Azienda nel perseguimento di un'innovazione continua. L'efficienza ottenuta sui consumi si riflette in modo diretto sul margine operativo con un risparmio di costi e quindi un aumento delle risorse da destinare allo sviluppo.

3.3.5 Prospettive future

A fronte della strategia di espansione da sempre adottata, l'Azienda ha pianificato per il triennio 2016 – 2018, un incremento di fatturato con l'obiettivo finale del raggiungimento del 18% (17% se si include il canale discount) della quota di mercato di riferimento nel 2018⁹⁹. Allo scopo di raggiungere tale obiettivo l'Azienda intende continuare la politica volta ad effettuare investimenti elevati prevedendo, infatti: l'apertura di nuovi punti vendita di gestione diretta; apposite politiche di marketing per aumentare la comunicazione di convenienza e migliorare la comunicazione della customer experience con particolare focus sul mondo digitale; incrementare il legame con il territorio e la riduzione dei consumi elettrici ed estendere la certificazione ISO 14001:2004 a tutta la

⁹⁹ Report Integrato 2015 – Despar Nordest, Prospettive future, pag.73.

struttura aziendale; attuare il cosiddetto “Performance management” cioè il colloquio di assegnazione degli obiettivi dell’anno con la valutazione finale del collaboratore¹⁰⁰.

3.4 Principali indicatori utilizzati

Il perimetro di rendicontazione impiegato nel Report Integrato fa riferimento alla società Aspiag Service S.r.l..

I riferimenti per la redazione del Report sono costituiti da:

- L’International Integrated Reporting <IR> *Framework* come pubblicato dall’International Integrated Reporting Council (IIRC);
- Le linee guida G4 emanate dal Global Reporting Initiative (GRI - Livello di applicazione: in accordance - Core Option);
- La normativa civilistica;
- I principi contabili emanati dall’Organismo Italiano di Contabilità (OIC).

Il Report Integrato può essere visto come la moderna “interpretazione” dell’Azienda che anche gli indirizzi comunitari stanno affermando: esso, infatti, soddisfa anche gli obblighi informativi previsti a partire dal bilancio 2017 che deriveranno dall’applicazione della nuova Direttiva Europea sulla “*Disclosure of non financial information*”¹⁰¹.

Lo scopo di tale strumento informativo è in primo luogo illustrare ai propri Stakeholder come e su quali basi l’Azienda crea valore nel breve, medio e lungo periodo rappresentando, valutando e monitorando, in modo sistematico, coerente e strutturato, ma anche chiaro e sintetico, l’insieme di azioni, risorse - specie di natura intangibile - e risultati che, pur avendo rilevanza strategica per l’Azienda ai fini della propria efficienza ed efficacia competitiva, non trovano sistematici riscontri documentali e analitici nei tradizionali parametri, nell’attività di misurazione e nel reporting civilistico¹⁰².

Il Report Integrato, infatti, mette in relazione i più significativi dati finanziari e non-finanziari alla luce delle strategie perseguite, ottenendo da tale connessione una superiore

¹⁰⁰ Per maggiori approfondimenti si veda Report Integrato 2015 – Despar Nordest, Prospettive future, pagg.73-74.

¹⁰¹ Tale direttiva prevede l’obbligo per le grandi imprese europee di integrare la propria informativa con le informazioni e indicatori sulle politiche, sui risultati e sui rischi con particolare riguardo alle questioni socio-ambientali, al lavoro, ai diritti umani e all’anticorruzione, e alle diversità in chiave di genere, cultura, religione, età anagrafica.

¹⁰² Report Integrato 2015 – Despar Nordest, Nota Metodologica, pag.104.

capacità esplicativa della situazione aziendale e della sua capacità di creazione di valore passata, presente e futura all'interno del contesto di riferimento.

L'informativa relativa alla Sostenibilità Socio Ambientale, in conformità alle linee guida G4 emanate dal Global Reporting Initiative, è contenuta nei vari capitoli del Report Integrato. Gli indicatori GRI sono appositamente contrassegnati all'interno del documento e riepilogati in una Tavola sinottica di raccordo, riassuntiva delle informazioni richieste dallo standard del GRI¹⁰³.

L'informativa relativa alla sostenibilità socio-ambientale è stata oggetto di verifica da parte di una Società indipendente, la cui relazione di revisione è disponibile all'interno del documento¹⁰⁴.

Per quanto riguarda l'informativa economico-finanziaria strettamente intesa, è stato inserito nel Report un estratto che si sostanzia negli Schemi di Bilancio e nel Rendiconto Finanziario. I dati riportati, riferiti all'anno 2015, sono comparati, laddove possibile, con quelli relativi ai periodi 2014 e 2013, e sono stati rilevati con l'obiettivo di rappresentare un quadro equilibrato e chiaro delle azioni e delle caratteristiche dell'Azienda, e facilitare la comprensione e interpretazione del lettore¹⁰⁵.

3.5 Monnalisa SpA: Identità e contesto operativo

Lo scopo dell'analisi che sarà svolta nei prossimi paragrafi è illustrare come Monnalisa ha gradualmente ridisegnato il proprio Annual Report nel corso degli ultimi dieci anni al fine di creare un Report Integrato. A tal riguardo, saranno riportate alcune informazioni utili per inquadrare il profilo dell'Azienda ed il contesto di riferimento, l'evoluzione del corporate reporting in Monnalisa, la struttura organizzativa, il processo di creazione del valore ed il percorso seguito per lo sviluppo del Report Integrato con un particolare focus sul ruolo degli stakeholder.

Monnalisa SpA è un'azienda di abbigliamento per bambini di medie dimensioni con sede ad Arezzo. È stata fondata nel 1968 da Piero Iacomoni e Barbara Bertocci, oggi rispettivamente Presidente del Consiglio di Amministrazione e Direttore Creativo. Il

¹⁰³ Si veda Report Integrato 2015 – Despar Nordest pagg. 92-93-94-95-96-97.

¹⁰⁴ Si veda Report Integrato 2015 – Despar Nordest pagg. 98-99-100-101.

¹⁰⁵ Report Integrato 2015 – Despar Nordest, Nota metodologica, pag.109.

Per approfondimenti si veda Report Integrato 2015 – Despar Nordest, Bilancio di Esercizio, pagg. 80-88-89.

settore dell'abbigliamento ha sempre occupato un ruolo importante nell'ambito della regione in cui l'Azienda è insediata. Tale aspetto ha contribuito ad incrementare l'ventaglio di opportunità per le aziende del settore in termini di know-how e contatti all'interno dello stesso. Per distinguere la propria Azienda dai concorrenti, il fondatore Iacomoni ha deciso di focalizzarsi sulla fascia alta di mercato attraverso un'offerta basata su elevati standard di qualità e su capi d'abbigliamento coordinati (come si suol dire "total look"). Sin dalla sua fondazione, ogni linea di prodotto sviluppata da Monnalisa è stata caratterizzata dalla continua ricerca da elevati livelli di stile, creatività e differenziazione. Nonostante le crescenti turbolenze che hanno caratterizzato il contesto di riferimento negli ultimi dieci anni, Monnalisa ha continuato il suo percorso di crescita, basti pensare ai ricavi che dal 2000 al 2010 sono triplicati per un ammontare pari a circa 36 milioni di euro nel 2010. Monnalisa è presente in oltre sessanta Paesi grazie a una qualificata distribuzione tramite *flagship store*, corner e shop in shop nei più esclusivi Department Store e boutique del mondo. La ripartizione del fatturato è 74% Domestic (UE 17) e 26% Overseas. Il core business di Monnalisa consiste nella produzione e vendita di capi d'abbigliamento e accessori di lusso femminili ed il target va dalle neonate alle teenagers. I principali brand di Monnalisa sono quattro: Monnalisa Bebè, per un'età dai tre ai sei mesi; Monnalisa Girl, che veste dai due ai dodici anni; Chic Monnalisa rivolto ad un'età dai quattro ai sedici anni; Jakioo, che ha un taglio più di tendenza per i sei fino ai sedici anni. Infine ci sono altri due brand nuovi Ny&lon e Hitch – Hiker, rispettivamente abbigliamento sportivo e abbigliamento maschile per un'età che va dai tre mesi ai dodici anni. Di recente Monnalisa ha diversificato la propria offerta collaborando alla produzione di mobili e accessori per le camere da letto destinate al target di riferimento.

La mission di Monnalisa è quella di creare valore e di incrementarlo nel tempo offrendo prodotti alla moda, di elevata qualità e con una precisa identità sia per i retailers che per il cliente finale. Secondo quanto riportato nell'Annual Report tale mission è tradotta in termini operativi attraverso l'offerta di un servizio flessibile, credibile e personalizzato; un ambiente di lavoro sfidante e dinamico; una continua e profittevole relazione con i fornitori; una politica aziendale sostenibile per il territorio. Tali fattori concorrono insieme per il conseguimento dell'obiettivo di portare a compimento la seguente vision: eccellere nell'innovazione, nella creatività e praticità d'uso per conquistare nuovi mercati; stimolare all'interno una managerialità diffusa per affrontare con successo le sfide della piccola e media impresa familiare; spandersi nel mondo a livello produttivo e

commerciale, avendo sempre a cuore i valori aziendali e la propria identità per diffondere una cultura della responsabilità sociale.

Il soddisfacimento della mission e il raggiungimento della vision, sono ricercati facendo leva sui quattro valori fondanti dell'Azienda:

- Rispetto delle capacità e competenze, della diversità, dei tempi di vita e del lavoro;
- Dialogo e partecipazione attraverso la creazione di un ambiente di lavoro stimolante, legame con il territorio locale e crescita insieme a tutto l'indotto;
- Equità e riconoscimento a ciascuno dell'impegno profuso nella relazione con Monnalisa e trasparenza nelle decisioni;
- Responsabilità intesa come soddisfazione del cliente, impiego efficace ed efficiente delle risorse e rendicontazione trasparente delle politiche e delle strategie¹⁰⁶.

3.6 Evoluzione del *corporate reporting* in Monnalisa

Il primo report socio ambientale di Monnalisa è stato pubblicato nel 2003 e presentava tre sezioni: identità dell'Azienda, performance economico finanziaria e performance sociale (includendo informazioni relative ai rapporti con gli stakeholder chiave, i dipendenti, i clienti, i fornitori, le istituzioni locali e l'ambiente). Ma è con il report pubblicato nel 2005 che Monnalisa introduce un sostanziale cambiamento nel consueto modo di comunicare i risultati annuali ai propri stakeholder. Infatti è in quest'anno che l'Azienda decide di integrare per la prima volta all'interno dello stesso documento informazioni relative sia alla performance economico finanziaria che socio ambientale. Questa scelta, del tutto innovativa, ha trovato la propria ragion d'essere sulla base della maturata consapevolezza che i risultati di natura economico finanziaria dipendono in maniera diretta dalle politiche aziendali implementate in tema di responsabilità sociale e viceversa. È grazie a questo nuovo modo di intendere il *corporate reporting* che Monnalisa ha ottenuto l'Oscar di bilancio nel 2006, un premio destinato alle aziende in grado di distinguersi per un'eccellente comunicazione dei risultati economico finanziari e non. Tale riconoscimento è dovuto principalmente al fatto che Monnalisa, nell'Annual Report del 2006, ha voluto focalizzarsi in maniera dettagliata su quelli che sono gli aspetti

¹⁰⁶ Monnalisa, Annual Report 2015, pag.18.

intangibili in quanto ha riscontrato la necessità di comunicare e rendere evidenti agli stakeholder gli elementi “invisibili” e non sempre totalmente percepiti come fonte di creazione del valore. Il risultato di questa esigenza di rivelare gli aspetti intangibili è stato un report in cui il bilancio di esercizio è affiancato da una narrativa incentrata sul contributo delle persone, sulle idee, i valori, la ricerca di fiducia, facendo, così, di Monnalisa un’Azienda unica rispetto alle altre.

L’annual report del 2008 è stato pubblicato nel quarantesimo anniversario della fondazione dell’Azienda, dando così a tutti i suoi dipendenti l’opportunità di sentirsi coinvolti e fornire il proprio contributo. Questo è stato possibile grazie all’adozione di un duplice metodo: dialogo con i vari dipendenti, così da raccogliere idee da parte di ognuno di essi circa il passato e il futuro dell’Azienda; confronto con i fornitori su questioni di interesse comune allo scopo di collaborare per far fronte alle varie dinamiche di contesto. L’impegno di Monnalisa nel rendicontare la propria performance socio ambientale è stato rafforzato: è stata confermata l’analisi degli impatti generati da ogni singola fase del processo di produzione, ma in aggiunta l’analisi è stata estesa ai rischi cui l’Azienda è esposta nello svolgimento delle sue attività, classificandoli in base alla natura ed alla probabilità di accadimento.

Da qui, si arriva all’annual report pubblicato nel 2009, caratterizzato da una struttura molto innovativa. In questo documento, infatti, l’Azienda riporta per la prima volta i risultati della performance economica e socio ambientale analizzandoli da un’altra ottica: gli interessi e le prospettive degli stakeholder. Il processo di identificazione di tali interessi e prospettive ha avuto inizio nel 2003, anno in cui Monnalisa ha deciso di coinvolgere maggiormente i propri stakeholder attraverso soprattutto il dialogo. È, infatti, proprio grazie ai frequenti incontri con gli stakeholder chiave, che l’Azienda ha potuto rilevare le questioni e gli aspetti di maggiore interesse, ma anche gli obiettivi da realizzare per poter soddisfare le loro esigenze. Tale processo, avviato da oltre dieci anni, si è reso possibile applicando i principi di materialità e comunicazione dettati dallo standard internazionale AA1000 il quale prevede la combinazione delle esigenze degli stakeholder con la mission ed i valori dell’Azienda interessata. Da ciò ne è derivata l’identificazione di sette aree di interesse che costituiscono, peraltro, i capitoli in cui è suddiviso il report integrato dell’Azienda: mantenere una forte identità; garantire la sostenibilità economica rendicontata; assicurare un’alta qualità; eccellere nell’innovazione; promuovere la valorizzazione; comunicare e coinvolgere; contribuire allo sviluppo del territorio.

Nel 2011 Monnalisa si è aggiudicata per la seconda volta l'Oscar di bilancio, in questo caso è stato il processo di integrazione realizzato all'interno dello stesso a decretare la vittoria dell'Azienda. Il documento redatto da Monnalisa è stato infatti considerato un eccellente esempio di report integrato, completo, analitico e arricchito di tutti gli elementi rappresentativi della responsabilità sociale d'impresa.

3.7 Report Integrato

Come illustrato nei paragrafi precedenti, sembra possibile affermare che l'attuale struttura del report integrato redatto da Monnalisa, altro non è che il punto di arrivo di un percorso che ha avuto inizio da circa dieci anni, fondato sulla continua ricerca di dialogo e confronto con gli stakeholder chiave. Così come sottolineato dal Presidente nonché fondatore dell'Azienda, Piero Jacomoni, il report integrato è il frutto della mission, dei valori e dei piani strategici di Monnalisa, coerente con le aspettative e gli interessi degli stakeholder.

Il Report è integrato, include il Bilancio civilistico in forma Cee e la rendicontazione triple bottom line tipica del bilancio di sostenibilità. L'integrazione non consiste nella mera pubblicazione contestuale dei due documenti, ma prevede e realizza una vera e propria connettività delle informazioni. Da qui deriva la possibilità di cogliere la relazione tra obiettivi strategici e capacità di creare e mantenere valore nel tempo, tenendo conto dei fattori esterni che influenzano l'azienda, anche in termini di rischio, e dei rapporti che l'organizzazione intrattiene con i vari portatori di interesse. L'impostazione del presente Bilancio conferma l'articolazione che aveva caratterizzato anche i bilanci degli anni precedenti. Infatti, come già accennato, il report si compone di sette capitoli ed ognuno di essi rappresenta una istanza o un argomento rilevante sul quale rendicontare le performance economiche, sociali ed ambientali, identificato mediante il confronto con gli stakeholder, avvenuto negli ultimi dieci anni.

Il rendiconto è, inoltre, conforme alla versione G4 delle linee guida GRI (Global Reporting Initiative) coerentemente con la volontà dell'Azienda di porsi sempre in un'ottica di continua evoluzione. Il modello GRI/G4 prevede due diverse opzioni di applicazione qualificabili come core e comprehensive e, Monnalisa, ha adottato la versione comprehensive nell'edizione 2015 del report¹⁰⁷.

¹⁰⁷ Monnalisa, Annual report 2015, Nota metodologica, pag.6.

Nei prossimi paragrafi saranno analizzati i punti chiave dei sette capitoli prima citati, così come sono presentati e spiegati all'interno del documento.

3.7.1 Mantenere una forte identità

La leadership di Monnalisa nel suo settore nasce da una chiara identità di prodotto. Il mantenimento di questa riconoscibilità e l'abilità nel veicolare questa forte identità di impresa dipendono dalla capacità di lasciarsi guidare nelle decisioni e scelte aziendali da un impianto valoriale solido e condiviso. In particolare, l'identità di prodotto è rafforzata mediante:

- Lo svolgimento dell'attività imprenditoriale in coerenza con quanto dichiarato nella mission e con i valori di riferimento;
- La garanzia di un sistema societario e di governo che sia trasparente, chiaro ed efficace;
- Lo sviluppo ed il miglioramento della struttura e dei processi legati all'attività produttiva, per una maggiore efficienza dei risultati;
- Il consolidamento dell'approccio alla sostenibilità come elemento chiave, alla base delle scelte e attività aziendali¹⁰⁸.

Monnalisa è stata collocata all'interno di un gruppo articolato in cinque aziende fino al 2014: Babalai, impegnata nello stile, la prototipia e la progettazione delle collezioni, Penta Service dedicata al piazzamento, al taglio, allo stoccaggio e controllo delle materie prime, Monnalisa & Co. per la gestione dei monomarca diretti (Arezzo, Firenze, Milano, Forte dei Marmi, Napoli, Bologna), Jafin, finanziaria del gruppo e responsabile dei servizi amministrazione e risorse umane, P.J. cui compete la gestione immobiliare. Dal 2015 questa struttura societaria del gruppo è cambiata al fine di semplificarla, infatti tutte le società e attività ad eccezione dell'immobiliare sono entrate a far parte della Monnalisa. È stata internalizzata la funzione amministrativa e finanziaria, sono stati cessati i contratti di affitto di ramo di azienda di tre monomarca diretti, è stato acquisito il ramo di azienda relativo agli altri tre monomarca diretti, sono state perfezionate le fusioni per incorporazione di Penta e Babalai in Monnalisa. La nuova Monnalisa è oggetto di rendicontazione a partire dall'Annual Report del 2015. Il capitale sociale di Monnalisa

¹⁰⁸ Monnalisa, Annual report 2015, pag.13.

S.p.A. è detenuto al 51% dalla famiglia Iacomoni ed al 49% dalla finanziaria Jafin S.p.A.¹⁰⁹.

La distribuzione dei prodotti Monnalisa avviene attraverso quattro canali:

- wholesale: negozi multimarca indipendenti;
- wholesale retail: monomarca in partnership;
- corporate retail: monomarca diretti;
- e-business retail: canale di vendita on line diretto al consumatore finale.

Il retail, nel complesso, ha un incidenza di circa il 25% sul fatturato aziendale, con 53 punti vendita monomarca a cui si aggiungono lo store on line e gli shop in shop presenti all'interno dei migliori grandi magazzini (Harrods, La Rinascente, Galeries Lafayette, etc.). Questo canale, per il quale è stato sviluppato un concept store ancora più in linea con l'identità aziendale, prevede la formazione continua del personale di vendita e la presenza di sistemi per la raccolta ed analisi dei dati, consentendo all'azienda di comprendere più a fondo e rapidamente le dinamiche della domanda e dell'offerta, così da poter indirizzare le politiche aziendali.

Punto di forza della distribuzione è la capillarità ed esclusività, che connotano il canale wholesale. Ad oggi, sono in portafoglio circa 1.000 clienti dettaglianti con un peso a valore dell'area extra EU pari al 41%.

Monnalisa lavora in programmato, articolando la produzione in due collezioni all'anno. In base alle proiezioni sull'esito della campagna vendita, l'azienda anticipa gli acquisti per poi procedere, sulla base del venduto, alla programmazione della produzione. Allo scopo di soddisfare sempre le richieste della clientela, Monnalisa utilizza una struttura produttiva estremamente flessibile, tale da controllare efficacemente i punti critici dell'organizzazione. Tutte le fasi di trasformazione della materia prima in prodotto finito sono esternalizzate presso piccoli laboratori indipendenti, localizzati soprattutto nell'Italia centrale.

Il controllo tessuti, lo stoccaggio delle materie prime ed il taglio dei tessuti sono realizzati dall'unità produttiva localizzata a Badia al Pino, che avvalendosi di strumentazioni ad alta tecnologia garantisce l'ottima qualità della lavorazione chiave per le successive fasi. Il tagliato arriva poi, unitamente agli accessori ed alle istruzioni di lavorazione, ai laboratori di confezione, ricamo, stampa, tintura per subire le successive fasi di trasformazione. Infine, il prodotto finito torna in Monnalisa dove viene ubicato ed

¹⁰⁹ Monnalisa, Annual report 2015, pag.16.

immagazzinato per il cliente. Il flusso circolare di produzione viene pilotato e monitorato dalle unità produttive interne, che ne seguono il percorso, ne assicurano la necessaria alimentazione e ne garantiscono il buon esito.

Con la stessa impostazione organizzativa vengono gestite le attività di acquisto di prodotti finiti sia dall'estero che dall'Italia, dal momento che la creazione e la fase progettuale sono comunque presidiate da Monnalisa. Varia nel processo produttivo la fase di acquisto delle materie prime, alla quale provvede lo stesso fornitore di commercializzati, e la tempistica delle fasi progettuali che diviene molto più stringente in quanto soggetta alle scadenze produttive e di consegna merce del fornitore¹¹⁰.

Le persone rappresentano l'asset più importante per la Monnalisa di oggi e per lo sviluppo di quella di domani. La funzione risorse umane collabora con la direzione generale alla valorizzazione delle persone mediante la formazione, lo sviluppo del potenziale, l'ideazione di policy interne focalizzate sui bisogni delle persone ed in sinergia con le esigenze dell'azienda.

La selezione delle persone è strutturata mediante una continua collaborazione con il mondo universitario e con le scuole di specializzazione.

Il forte radicamento nel territorio, coniugato ad un respiro internazionale, rendono Monnalisa una realtà sicura ma nel contempo stimolante per tutte le professionalità in essa inserite, con opportunità di crescita orizzontale e di approfondimento continuo delle proprie¹¹¹. Monnalisa nello svolgere i propri processi ed attività entra in contatto con numerosi soggetti che, a vario titolo, si relazionano con l'azienda e che quindi hanno un interesse affinché essa persegua la propria mission. Si tratta degli stakeholder, i portatori di interesse, che rappresentano soggetti di influenza nei confronti dell'azienda e che vengono a loro volta influenzati dalla Monnalisa, nel condurre le proprie attività.

¹¹⁰ Monnalisa, Annual report 2015, pag.20.

¹¹¹ Monnalisa, Annual report 2015, pag.21.

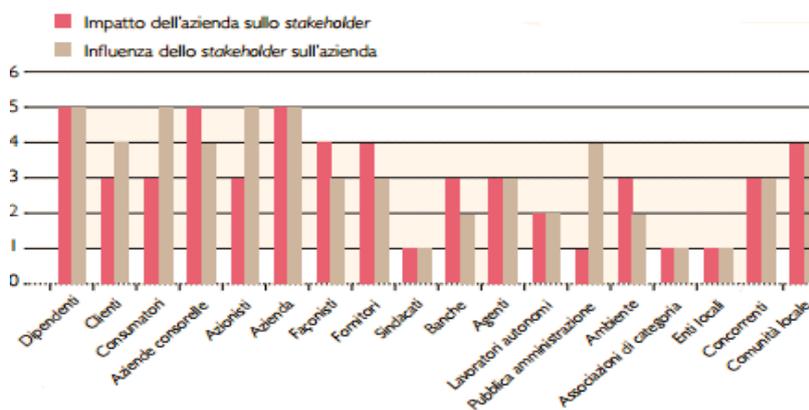


Fig.13 – (Monnalisa, Annual Report 2013, pag.14)

3.7.2 Garantire la sostenibilità economica rendicontata

In questa sezione il report integrato prevede una presentazione dettagliata ed un'analisi della situazione economica, finanziaria e patrimoniale. Include, inoltre, informazioni relative al modo in cui il valore aggiunto viene creato e distribuito, così come una mappa che mostra i principali rischi cui l'Azienda si espone.

Il prospetto di determinazione del valore aggiunto prodotto mira ad evidenziare il valore aggiunto creato ai fini della sua distribuzione ai vari interlocutori aziendali. Il valore aggiunto rappresenta la ricchezza prodotta dall'Azienda nell'esercizio, rispetto agli interlocutori destinatari della sua distribuzione. All'interno del prospetto è stato deciso di non interpretare come fonti di costo le aziende consorelle, i faconisti ed i rappresentanti considerandoli piuttosto destinatari, in qualità di indotto dell'Azienda, della distribuzione del valore aggiunto creato. Con questa espressione si intende quanta parte della ricchezza prodotta dall'Azienda è indirizzata agli stakeholder che hanno contribuito in vario modo a generarla e questo dipende direttamente dalla mappa degli interlocutori aziendali e dal grado di coinvolgimento degli stessi nell'attività.

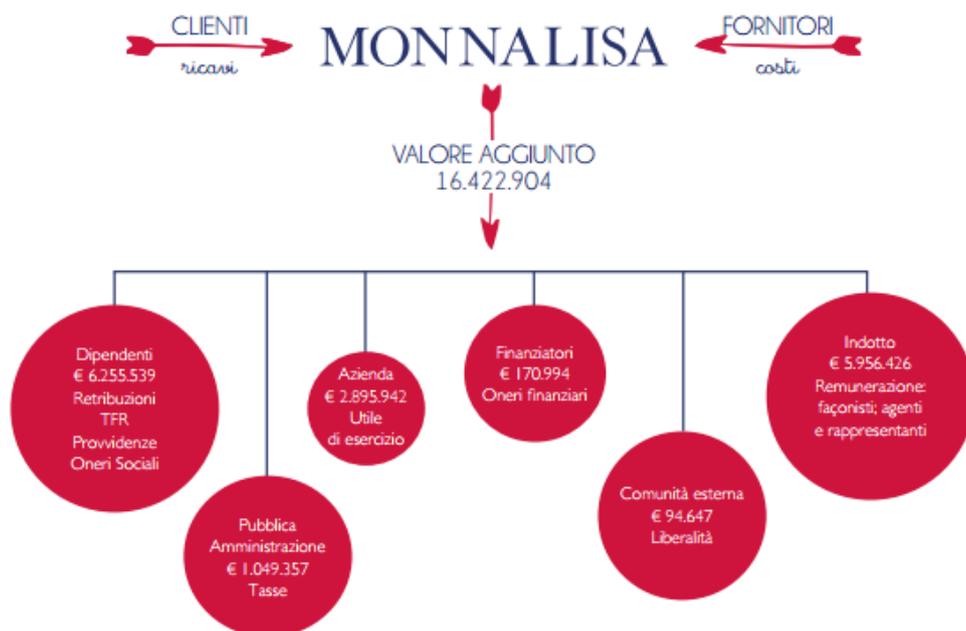


Fig.14 – (Monnalisa, Annual Report 2015, pag.30)

L'approccio per stakeholder ha portato all'elaborazione dell'analisi dei rischi ai quali Monnalisa è esposta. Individuati gli otto principali portatori di interesse, si è analizzata la relazione bidirezionale rispetto a Monnalisa, arrivando così a delineare i rischi sottesi a ciascuna. I rischi così valutati sono stati poi classificati in base a natura (esterni o interni) e probabilità di accadimento (probabili, possibili, remoti). Per ciascun rischio, sono state quindi individuate le leve di gestione (gli ambiti sui quali agire per limitare il rischio e le sue conseguenze), le misure per contenere il rischio (azioni concrete volte a ridurre il rischio e/o le sue conseguenze), e gli indicatori per misurare l'efficacia delle azioni messe in atto. I rischi individuati sono¹¹²:

- Rischi connessi al mercato, esterni e possibili. Monnalisa compete all'interno di un mercato caratterizzato da una forte competitività, proveniente soprattutto dai marchi dell'adulto declinati nel bambino, e volatilità, con prodotti dal ciclo di vita molto breve e con una frenetica e continua introduzione di nuovi prodotti e marchi. A questo rischio si associa quello derivante dai paesi in cui l'azienda opera, ciascuno caratterizzato da una differente situazione economica. Monnalisa gestisce questi rischi investendo sull'innovazione e la ricerca, alimentando la

¹¹² Monnalisa, Annual Report 2015, Garantire la sostenibilità economica rendicontata, pag.32.

creatività con continui stimoli e sfide. Inoltre, l'essere diffusamente presente in un numero significativo di mercati del mondo consente all'azienda di mitigare il rischio derivante dall'eventuale deteriorarsi della situazione economica di alcuni mercati;

- Rischi connessi all'immagine, esterni e possibili. Fondamentale nel mercato in cui opera l'Azienda è il ruolo svolto dalla percezione del cliente dettagliante e del cliente finale non solo rispetto alla proposta stilistica dell'azienda, ma anche rispetto alla qualità intrinseca del prodotto ed alla reputazione del marchio. Allo scopo di arginare questi rischi, Monnalisa gestisce con attenzione l'immagine del prodotto e dell'azienda (comunicazione brand, prodotto, azienda) ed infatti la funzione di public relations è interna proprio per consentire un presidio più efficace dei messaggi da comunicare all'esterno, garantendone coerenza in termini di identità di marchio e di azienda. Il controllo della qualità del prodotto (sia interno che presso i fornitori) è essenziale, tanto da aver sviluppato il nuovo ruolo di product development, a metà tra lo stile e la produzione, allo scopo di monitorare la qualità del prodotto dalla nascita dell'idea alla realizzazione in serie;
- Rischi connessi alla rete distributiva, esterni e possibili. I rischi derivanti dal canale retail e wholesale sono relativi alla solvibilità dei clienti ed alla loro solidità, che Monnalisa monitora regolarmente, da una parte, valutando con prudenza i fidi da accordare, e dall'altra affidandosi ad un servizio di assicurazione e gestione del credito. E' inoltre attivo un ulteriore servizio per acquisire informazioni commerciali on line, in tempo reale, in modo da poter monitorare nel tempo la bontà del fido accordato. Risulta inoltre essenziale, in un mercato di questo tipo, riuscire ad ottenere e mantenere le location più ambite nelle città più importanti del mondo e nei department store di maggior prestigio. Monnalisa è presente con negozi monomarca, tra le tante città, anche ad Arezzo, Firenze, Milano, Roma, Forte dei Marmi, Napoli, Madrid, Los Angeles, New York, Doha, Baku, Astana, Belo Horizonte, Hong Kong. Monnalisa ha un proprio shop in shop presso Harrods, a Londra, Galeries Lafayette, a Parigi, e La Rinascente, a Milano. L'azienda investe continuamente nel canale distributivo, a conferma di una logica win win tra cliente e fornitore, mediante un supporto personalizzato per il layout e l'allestimento del punto vendita, un aiuto nella preparazione dell'ordine di impianto, il monitoraggio del mix di assortimento, la formazione del personale di vendita, interventi di visual merchandising, gestione

e cogestione di eventi in store, servizio cambio merce e supporto modulare nella gestione dell'inventario;

- Rischi connessi ai rapporti con i produttori e i fornitori, esterni e possibili. La produzione è realizzata esternamente presso piccoli laboratori locali (façon) e presso produttori di commercializzati, situati in Italia ed all'estero (Cina, Turchia, Egitto). Con i principali fornitori, Monnalisa adotta un approccio orientato alla partnership di lungo periodo, che si basa sulla condivisione di obiettivi e strumenti per individuare soluzioni professionali di qualità e giungere a risultati di comune soddisfazione, orientandosi verso una stabilizzazione del rapporto con i fornitori, contenendo, nel contempo, il rischio di dipendenza da fornitori chiave, per mole di lavoro o per tipologia di prodotto/ servizio offerto. Nonostante Monnalisa non dipenda in misura significativa da alcun fornitore, non è possibile escludere a priori il rischio di cessazione dei rapporti di fornitura in essere, pertanto vengono monitorati regolarmente i carichi di lavoro presso ciascun fornitore e viene condotta una intensa attività di scouting di nuovi fornitori ovunque nel mondo;
- Rischi connessi alla perdita di Know how e talenti, interni e possibili. Il successo dell'Azienda dipende fortemente dalle persone che vi lavorano, dalle loro competenze e dalla loro professionalità. Per tale motivo Monnalisa si impegna a garantire un ambiente di lavoro stimolante, sfidante e ricco di opportunità di apprendimento e crescita, la promozione della crescita trasversale e la diffusione delle proprie competenze;
- Rischi connessi alla perdita di informazioni e dati, interni e remoti. Pur essendo venuto meno l'obbligo di redazione ed aggiornamento del documento programmatico sulla sicurezza, Monnalisa ha inserito le procedure di gestione e back up dei dati nelle istruzioni del manuale ISO 9001. Per il sistema di vendita on line dei propri prodotti, Monnalisa utilizza sistemi di pagamento sicuri gestiti da società certificate che utilizzano i migliori protocolli di sicurezza;
- Rischi di liquidità, interni e remoti. Monnalisa pianifica la propria dinamica finanziaria in modo da ridurre il rischio di liquidità utilizzando le linee di credito garantite dal sistema bancario e facendo ricorso alle fonti più consone, in termini di durata, rispetto agli impieghi correlati. Monnalisa ne monitora costantemente volume e composizione del circolante, cercando di contenerlo o comunque di renderlo omogeneo nelle sue varie componenti (crediti, debiti, magazzino) sia in termini di volumi che di durata. Nel contempo, Monnalisa verifica il valore delle

proprie giacenze, allineandolo ai prezzi di presumibile realizzo, individuando modalità e canali per vendere i capi rimanenti;

- Rischi patrimoniali, interni e remoti. I rischi di natura patrimoniale, derivanti dalla possibilità che l'Azienda non sia in grado di far fronte ad eventi "negativi", sia di natura esogena che endogena, sono affrontati mediante la politica aziendale che da sempre ha visto accantonare gli utili prodotti ed ha ulteriormente incrementato la riserva legale, nonostante il raggiungimento del limite previsto dal Codice Civile;
- Rischi connessi alla governance, interni e possibili. Un'azienda di natura familiare ha in sé potenziali rischi di continuità e perennità. Proprio per questo, è stato siglato nel 2008 un patto di famiglia fra gli azionisti e nel 2010 è stato costituito un consiglio di amministrazione, rinnovato nel 2013, che ospita ad oggi oltre al presidente Piero Iacomoni, tre membri esterni, tra i quali l'amministratore delegato Christian Simoni. Questa scelta rappresenta di per sé una crescita importante ed essenziale per una piccola media azienda familiare quale Monnalisa, ponendo le fondamenta per una continuità nel tempo ed una crescita manageriale;
- Rischi connessi a fenomeni di corruzione, interni/esterni e remoti. Il rischio di corruzione è basso in quanto l'Azienda non lavora con la pubblica amministrazione né con la grande distribuzione organizzata. A mantenere basso il livello di rischio contribuiscono il sistema di governance ed i processi aziendali, che prevedono la separazione delle funzioni, ed il collegio sindacale nel suo ruolo di controllo;
- Rischi connessi all'attività contabile, interni e possibili. L'attività contabile è diventata da gennaio 2015 interna. Alla professionalità delle persone, si associa l'aggiornamento continuo ed il supporto di consulenti esterni di alto profilo. Il collegio sindacale si è occupato della revisione legale fino alla fine del 2015, successivamente l'incarico è stato affidato alla società di revisione Reconta Ernst & Young Spa alla quale è stata affidata la certificazione dell'Annual Report;
- Rischi connessi all'andamento dei tassi di cambio, esterni e remoti. Monnalisa opera sui mercati internazionali sia in acquisto che in vendita, utilizzando valute diverse dall'euro. Si procede alla copertura dei tassi di cambio mediante utilizzo di flexible forward, mai di natura speculativa, ma solo a carattere assicurativo, a garanzia della marginalità pianificata.

3.7.3 Eccellere nell'innovazione e promuovere la valorizzazione

Monnalisa considera l'innovazione come una risorsa importante per acquisire vantaggio competitivo. La capacità di innovare deve infatti essere tutelata e migliorata continuamente in quanto rappresenta uno degli elementi chiave tra gli asset intangibili posseduti dall'Azienda.

Innovare in azienda significa cambiare per produrre miglioramenti, per ottimizzare costi, aumentare il fatturato ed accrescere la propria competitività. Si tratta di un processo graduale che si estende a tutti gli aspetti della vita aziendale, in un continuo percorso di ricerca, trasformazione, progettualità.

Nella relazione con i propri collaboratori, l'obiettivo primario di Monnalisa è quello di far emergere quella componente aggiuntiva, talvolta inespresa, che va oltre il mero scambio contrattuale e che è fatta di vitalità, energia, sapere e dedizione. Le iniziative in ambito risorse umane hanno infatti l'intento di intercettare questo aspetto di ciascuno, rendendo, così, più solido il legame fiduciario e di relazione con il collaboratore, con un evidente effetto positivo sulla qualità della prestazione lavorativa e sul benessere delle persone, dentro e fuori il contesto aziendale¹¹³.

Per quanto riguarda la relazione di Monnalisa con i fornitori, la logica che ispira le collaborazioni è basata sulla creazione di una partnership orientata al lungo periodo, che si concretizza nella condivisione di obiettivi e strumenti per individuare soluzioni professionali di qualità ed efficienza, così da conseguire risultati di reciproca soddisfazione. In particolare, l'Azienda tende a privilegiare quei fornitori dai quali riceve collaborazione in ambito di ricerca, sviluppo e sperimentazione.

3.7.4 Comunicare e coinvolgere

Come illustrato nel corso dei paragrafi precedenti, il rapporto con gli stakeholder riveste un ruolo fondamentale nel processo di sviluppo e nelle strategie di comunicazione dell'Azienda. Il dialogo e la partecipazione, consentono a Monnalisa di comunicare informazioni in modo diverso (attraverso una nuova ed integrata struttura del report annuale), e di identificare i contenuti maggiormente rilevanti, la cosiddetta materialità,

¹¹³ Monnalisa, Annual Report 2015, pag.78.

funzionale al soddisfacimento degli interessi sia degli stakeholder chiave, ma anche dell'Azienda stessa.

La principale forma di comunicazione verso l'esterno è rappresentata dalla pubblicità che, tramite i prodotti ed i comunicati, è uno strumento idoneo a veicolare l'identità di marchio e di azienda a tutti gli interlocutori esterni. In aggiunta alla forma più tradizionale di pubblicità, si affianca quella mediante il web, in cui la comunicazione aziendale è veicolata dal sito aziendale e dalla presenza sui social.

Le iniziative di coinvolgimento che Monnalisa realizza in maniera periodica sono finalizzate a raccogliere le aspettative degli stakeholder e a individuare gli ambiti di intervento prioritari. Si tratta di un percorso di coinvolgimento, iniziato da oltre dieci anni, che si caratterizza per la scelta dell'azienda di fornire le risposte ritenute opportune e darne conto attraverso le pagine di questo documento. Tra gli stakeholder, un ruolo primario è quello del personale di Monnalisa e delle aziende del gruppo. L'azienda ha istituito per i collaboratori tre strumenti di coinvolgimento continuo: il comitato etico, la funzione risorse umane ed il portale aziendale.

Una delle caratteristiche del report integrato di Monnalisa, è rappresentata dalla scelta compiuta dall'azienda di coinvolgere i dipendenti nella fase di redazione dello stesso. Tale coinvolgimento ha come prima conseguenza una maggiore consapevolezza, da parte di un gruppo numericamente significativo di dipendenti, delle performance realizzate nell'anno oggetto di Report. Peraltro, aumentare la condivisione significa anche incrementare il numero di persone che possono contribuire a raccogliere e commentare i dati, fornendo una descrizione migliore e più approfondita degli stessi. Il coinvolgimento avviene in concreto mediante la partecipazione dei responsabili delle diverse aree di competenza aziendale allo scopo di raccogliere e commentare i dati necessari alla redazione del report, inoltre ad alcuni referenti di progetti particolari ed innovativi, ai quali hanno partecipato come collaboratori o come responsabili, è stato chiesto di spiegare le caratteristiche del loro impegno, ed il contributo da loro dato nel perseguimento dell'obiettivo aziendale. I contributi forniti con entrambe le metodologie sono entrati a far parte del Bilancio stesso¹¹⁴.

¹¹⁴ Monnalisa, Annual Report 2015, pag. 83.

3.7.5. Contribuire allo sviluppo del territorio

In un contesto in cui il fenomeno della globalizzazione ha reso più complessa la conoscenza di un prodotto e incrementato le distanze del suo approvvigionamento, il tema sociale e ambientale diventano criteri prioritari nel processo di scelta dei consumatori: un'azienda attiva da questo punto di vista, capace di instaurare legami con la società e di controllare i propri impatti ambientali è in grado di conseguire, in un mercato sempre più sensibile e attento a questi aspetti, un vantaggio competitivo.

Monnalisa è sensibile a questi temi anche da un punto di vista ambientale e cerca costantemente di essere proattiva nel migliorarli. A dimostrazione di questo, da Marzo 2015, Monnalisa ha ottenuto la certificazione UNI EN ISO 14001:2004 che permette di analizzare e controllare l'intero sistema di gestione ambientale e di incentivare piani di miglioramento misurabili. Il perimetro di riferimento del report comprende la sede centrale, il magazzino programmato, la sede operativa di Badia al Pino (adibita alle attività di immagazzinamento materie prime e accessori, controllo qualità, stesura e taglio dei tessuti) e l'ufficio esterno di Montepulciano¹¹⁵.

Monnalisa investe tramite Jafin SpA, la finanziaria del gruppo, nel mercato dell'energia rinnovabile. Jafin è infatti socia di GENERGY, una società promossa dall'Associazione degli Industriali della Provincia di Arezzo, che ha come fine principale la realizzazione di investimenti nel settore della produzione di energia elettrica prevalentemente da fonti energetiche rinnovabili. Monnalisa ha introdotto, inoltre, una serie di iniziative e procedure per la corretta gestione dei rifiuti generati dalla quotidiana gestione amministrativa aziendale e dalla gestione delle attività intra-logistiche (per la maggior parte rifiuti generati dagli imballaggi di primo e secondo livello dei capi in arrivo presso i magazzini di smistamento).

All'interno del report l'Azienda espone in maniera dettagliata le principali emissioni di anidride carbonica classificandole in dirette ed indirette. Le emissioni prodotte da Monnalisa si riferiscono a: consumo di energia elettrica; consumo di gas per riscaldamento; trasporto prodotti in acquisto e in vendita; trasporto personale per trasferte di lavoro; pendolarismo dei dipendenti. I dati del 2015 risultano aumentati rispetto a quelli dell'anno precedente. Le emissioni dirette e indirette sono rimaste pressoché invariate, invece aumentano notevolmente le altre emissioni, principalmente a causa del trasporto

¹¹⁵ Monnalisa, Annual Report 2015, pag.94.

prodotti finiti. In accordo con quanto riportato nelle linee guida del GRI – G4, l’Azienda ha rendicontato l’indicatore G4 – EN18, relativo all’indice di intensità di emissioni di Gas ad effetto serra (GHG): il risultato è stato ottenuto rapportando la somma di tutte le emissioni (dirette, indirette e altre) al numero di tutti i dipendenti Monnalisa esclusi i negozi¹¹⁶.

La tipologia di processo produttivo e l’ubicazione dell’organizzazione aziendale non comportano rischi fisici specifici legati ai cambiamenti del sistema climatico, ma nonostante questo, Monnalisa si impegna notevolmente al fine di limitare i propri impatti ambientali direttamente correlati ai cambiamenti climatici. Ha inoltre sviluppato un sistema di monitoraggio dei principali consumi, in modo da poter intervenire qualora i dati non rientrino più nei parametri stimati come opportuni. Tuttavia, a conferma dell’impegno dell’Azienda, non si sono mai avuti casi di multe o sanzioni non monetarie per mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale.

L’attenzione al territorio è dimostrata anche dalla Fondazione costituita dall’Azienda che porta il suo stesso nome, a volta a raccogliere tutte le donazioni aziendali riuscendo così a razionalizzare gli aiuti ed a contribuire alla realizzazione di specifici progetti coerenti con i valori dell’azienda e della famiglia proprietaria. La Fondazione è diventata con il passare del tempo una vera fondazione di comunità: una realtà che ha l’obiettivo di migliorare la qualità della vita di una determinata comunità locale e rafforzare i legami fra coloro che vivono ed operano nel suo territorio, raccogliendo quindi dalla comunità le cause da sostenere e attivandosi per potenziare i mezzi per finanziarle. Inizialmente identificato come un organismo nato grazie al contributo dei soci fondatori si è passati quindi ad una vera e propria fondazione di comunità in cui tutti gli attori sociali (istituzioni, imprese for profit, imprese non profit, singoli cittadini) si sentono coinvolti e perciò protagonisti attivi delle iniziative realizzate perché a beneficio di tutta la comunità¹¹⁷.

Monnalisa ha l’obiettivo di essere un esempio per tutte le generazioni presenti e future, in termini di sviluppo: instaurare un legame con il proprio territorio e promuovere azioni di analisi e valutazione ex ante dell’impatto ambientale, di soluzioni efficaci in itinere, e azioni di valutazione ex post dei risultati ottenuti, è indispensabile per poter mantenere i risultati ottenuti nel tempo. Le attività sostenibili aumentano, infatti, sia l’efficienza dell’impresa che la sua posizione competitiva nei mercati. L’intento è quindi quello di

¹¹⁶ Monnalisa, Annual Report 2015, pag. 100.

¹¹⁷ Monnalisa, Annual Report 2015, pag. 94.

contribuire alla realizzazione di un sistema che favorisca la competitività, tale da garantire allo stesso tempo un uso più efficace delle risorse e un'applicazione più efficiente del principio dello sviluppo sostenibile. L'Azienda si pone sempre in un'ottica proattiva per non abbandonare mai i valori e l'impegno che ha dimostrato negli anni, ma allo stesso tempo assumere un atteggiamento dinamico a fronte delle tendenze economiche in continua evoluzione¹¹⁸.

3.8 Conclusione

Alla luce dell'analisi svolta relativamente alle due aziende, appare doveroso, per una questione di completezza, affiancare a questo capitolo meramente descrittivo, un confronto critico tra le due realtà aziendali per evidenziare la caratteristica della flessibilità che qualifica il report integrato ed il suo approccio principle-based il quale consente ai diversi redattori di avere ampi margini di discrezionalità e di adattarlo alle specificità dell'azienda in questione. Tale aspetto sarà oggetto del prossimo capitolo, mediante un confronto basato su analogie e differenze dei report redatti dalle due aziende esaminate rispetto al Framework <IR> Internazionale.

¹¹⁸ Monnalisa, Annual Report 2015, pag.100.

CAPITOLO 4

Despar Nordest e Monnalisa Spa a confronto

Finora abbiamo messo in evidenza l'enorme quantitativo di temi concettuali che l'informazione integrata pone all'attenzione degli studiosi ma soprattutto degli operatori e, inoltre, abbiamo illustrato due casi aziendali differenti non solo per settore di attività, ma anche per modalità di applicazione del bilancio integrato. Quest'ultimo, infatti, in virtù dell'approccio principle-based, lascia fisiologicamente ampi spazi di discrezionalità da cui ne deriva il "rischio" di assistere a modalità di interpretazione e rappresentazione molto divergenti tra loro. Dunque, scopo del presente capitolo è quello di indagare il grado di aderenza dei bilanci integrati delle aziende esaminate con le disposizioni del Framework <IR> Internazionale.

4.1 Forma di presentazione del report integrato

Primo aspetto sul quale porre l'attenzione è in merito alla forma di presentazione del documento, in vista del fatto che l'IIRC non pone nessun obbligo a riguardo ma lascia al redattore libera scelta. È possibile, infatti, che il bilancio integrato vada a costituire un documento a sé stante oppure che sia unito agli altri, purché da questo distinguibile.

Come facilmente deducibile dall'analisi svolta nel precedente capitolo, entrambe le aziende, Despar Nordest e Monnalisa Spa, hanno optato per la prima metodologia di presentazione. Infatti, le suddette aziende hanno redatto un unico ed autonomo documento in cui le informazioni caratteristiche del bilancio tradizionale e quelle sociali e ambientali vengono integrate. Questo potrebbe essere interpretato come segnale dell'importanza riconosciuta al reporting integrato nell'ambito della più generale informativa societaria, tale da assegnargli dignità di comunicazione autonoma rispetto alle altre.

I riferimenti adottati per la redazione del bilancio integrato sono differenti.

Despar Nordest si rifà all'International Integrated Reporting *Framework* pubblicato dall'IIRC, alle linee guida G4 emanate dal Global Reporting Initiative, con un livello di applicazione *core*, alla normativa civilistica ed ai principi contabili emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità.

Monnalisa Spa redige il suo report, includendo sia il bilancio civilistico in forma Cee che la rendicontazione *triple bottom line* tipica del bilancio di sostenibilità. Il rendiconto è, inoltre, conforme alla versione G4 delle linee guida GRI (*Global Reporting Initiative*) con un livello di applicazione *comprehensive*.

4.2 Applicazione dei principi guida

L'analisi relativa all'applicazione dei principi guida avviene in modo trasversale all'analisi degli elementi di contenuto in quanto è proprio dalla descrizione di questi ultimi, unitamente alla modalità di rappresentazione, che si può evincere la capacità di incarnare il principio stesso, implementandolo adeguatamente.

Ricordiamo quali sono i principi guida contemplati all'interno del *Framework* che devono ispirare la redazione del report integrato: Focus strategico e orientamento al futuro; Connettività delle informazioni; Relazioni con gli stakeholder; Materialità; Sinteticità; Attendibilità e completezza; Coerenza e comparabilità.

Procediamo per ordine. L'applicazione del primo principio *Focus strategico e orientamento al futuro* attiene alla capacità del report integrato di fornire informazioni dettagliate sulla strategia dell'azienda, su come essa intende agire non solo nel breve termine ma anche nel medio e nel lungo e, inoltre, sull'utilizzo dei capitali.

In particolare, Despar Nordest dedica un'apposita sezione all'interno del report per la descrizione della propria strategia, esplicitando in modo molto dettagliato anche i fattori che concorrono alla sua implementazione. Risulta chiaro, infatti, che la strategia dell'impresa è di tipo cliente centrica in quanto, per raggiungere l'obiettivo strategico primario dell'incremento della quota di mercato, è necessario cercare sempre soluzioni nuove ed innovative al fine di soddisfare al meglio le aspettative dei consumatori¹¹⁹. Tale obiettivo si snoda mediante il perseguimento di altri obiettivi intermedi orientati al breve e medio periodo: generazione di risorse finanziarie; nuove aperture e ristrutturazioni, soddisfazione del cliente; valorizzazione dei collaboratori; attenzione all'ambiente e al territorio¹²⁰.

Non è da meno l'attenzione posta all'interno del report all'utilizzo dei capitali. Il bilancio integrato di Despar Nordest si attiene in senso stretto alle disposizioni del Framework,

¹¹⁹ Despar Nordest, Report Integrato 2015, Strategia, pag. 40.

¹²⁰ Per maggiori approfondimenti si rinvia al par.3.3.3. cap.3 del presente elaborato.

tanto da definire i capitali come “risorse” e, come da questo previsto, identificarne sei categorie: finanziario; materiale e infrastrutturale; organizzativo; umano, relazionale / sociale; naturale. Viene definito il loro ruolo all’interno del processo di creazione del valore nell’ambito della descrizione del business model dell’azienda. Nel dettaglio, tale processo viene definito come un ciclo all’interno del quale i capitali (incrementati, ridotti, trasferiti attraverso le attività e gli output aziendali), al termine del periodo diventano i capitali disponibili per il business model nel periodo successivo. È proprio sulla base di questi capitali posseduti che l’Azienda acquisisce gli input dalle quali ottiene una varietà di output ed outcome che configurano i risultati della strategia di creazione del valore¹²¹. Ma non è tutto. L’applicazione del primo principio si caratterizza per pervasività e multidimensionalità e ne rappresenta un chiaro esempio un’ulteriore sezione del report di Despar Nordest. Quest’ultima¹²² è dedicata alla rappresentazione dell’utilizzo dei capitali sotto forma di matrice all’interno della quale si mette in evidenza la *Connettività* delle informazioni, in particolare dei capitali, quali risorse fondamentali possedute dall’azienda volte a collaborare in modo interconnesso per dare sequenza al processo di creazione del valore e imprescindibili per il conseguimento degli obiettivi intermedi prima elencati, funzionali al raggiungimento dell’obiettivo strategico primario dell’incremento della quota di mercato.

Tuttavia, ricordiamo che il *Framework* stabilisce che non tutti i capitali sono ugualmente rilevanti o applicabili in tutte le aziende e che le categorie elencate non sono coercitive, ma è possibile distaccarsi da esse.

È questo il caso di Monnalisa Spa, la quale a differenza di Despar Nordest, affronta diversamente la tematica dei capitali. Infatti la trattazione in maniera esplicita avviene solo per il capitale umano, il capitale relazionale ed il capitale naturale. In particolare, con riferimento al capitale umano, all’interno del report si dedica ampio spazio all’illustrazione del: sistema incentivante; l’assistenza sanitaria; lo sviluppo delle competenze; le politiche retributive. L’obiettivo è quello di evidenziare l’impegno dell’Azienda a rendere più solido il legame fiduciario e di relazione con il collaboratore, con una evidente ricaduta positiva sulla qualità della prestazione lavorativa e sul benessere delle persone, dentro e fuori il contesto aziendale¹²³. La valorizzazione del capitale relazionale avviene mediante la volontà dell’Azienda di creare *partnership* di

¹²¹ Despar Nordest, Report Integrato 2015, Business Model, pag. 24.

¹²² Despar Nordest, Report Integrato 2015, Performance, pag. 58.

¹²³ Monnalisa, Annual Report 2015, Promuovere la valorizzazione, pag.74.

lungo periodo con i propri fornitori, che si concretizza nella condivisione di obiettivi e strumenti per individuare soluzioni professionali di qualità ed efficienza, così da conseguire risultati di reciproca soddisfazione. Il capitale naturale, invece, è una risorsa il cui utilizzo si deduce implicitamente attraverso l'esposizione delle iniziative dell'Azienda in tema di responsabilità sociale.

Così come per Despar, anche nel caso di Monnalisa la strategia che guida le politiche aziendali appare piuttosto chiara, seppur non le si dedica una sezione ben identificata all'interno del report. Infatti ciò che muove le decisioni e l'orientamento strategico dell'Azienda è la volontà di continuare a mantenere una forte identità, principale punto di forza di Monnalisa che si riflette in tutte le attività, aree funzionali e rapporti dell'impresa e che le consente di primeggiare nel settore di riferimento.

Per quanto riguarda il principio guida *Connettività*, come visto pocanzi risulta essere abbastanza chiara all'interno del report di Despar la volontà dell'Azienda di ispirarsi ai dettami di tale linea guida. Per Monnalisa non si può certamente dire lo stesso, non essendoci espliciti riferimenti all'interno del bilancio. Tuttavia, considerando che tale principio è deputato a conferire al report integrato la sua caratteristica distintiva, ossia la sistematicità delle informazioni illustrate, è innegabile che anche Monnalisa, seppur implicitamente, si sia ispirata alla *Connettività*, consentendo al lettore di dedurre il filo conduttore che lega i sette capitoli che compongono il documento.

Relazioni con gli stakeholder. È un principio richiama alla necessità di individuare gli stakeholder chiave e le azioni intraprese per soddisfare le loro aspettative. Relativamente a questo principio, è evidente che entrambe le aziende abbiano dedicato una particolare attenzione alla descrizione di tale aspetto. Despar Nordest, nell'ambito della descrizione del Modello di business elenca specificamente i principali stakeholder con i quali si interfaccia nello svolgimento delle proprie attività: clienti, fornitori, dipendenti, banche. Tali soggetti sono tutti coinvolti, periodicamente e non, nel perseguimento degli obiettivi strategici dell'Azienda in virtù dell'importanza riconosciuta alla restituzione del valore.

Di Monnalisa non si può dire diversamente, anzi, è proprio sulla base del coinvolgimento e del continuo dialogo instaurato con gli stakeholder chiave, che l'Azienda ha deciso di redigere il bilancio integrato, proprio per tradurre in termini pratici e concreti la volontà di soddisfare le loro attese ed esigenze con un particolare focus sulla modalità di creazione del valore aggiunto e su come esso viene distribuito. Anche nel documento di Monnalisa sono ben identificati i principali stakeholder, essi sono: dipendenti, pubblica amministrazione, azionisti, indotto, comunità esterna, finanziatori.

Il modo in cui entrambe le aziende trattano questo argomento, conferma la natura ibrida di tale principio. Infatti, l'incerta formulazione elaborata nel Framework sul principio in questione, sembra attribuirgli connotati di elemento di contenuto. In molti bilanci, come nel caso di Despar e Monnalisa, le *Relazioni con gli stakeholder* sono trattate proprio come elementi di contenuto, dedicandogli una specifica sezione.

L'indagine sull'applicazione del principio di *Materialità* risulta piuttosto difficile per un ricercatore esterno, in quanto consiste nel cogliere gli aspetti che influiscono in modo significativo sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine¹²⁴. Mentre per Despar Nordest, infatti, tale indagine è piuttosto difficile e poco immediata, non lo è per Monnalisa Spa. Quest'ultima, infatti, dedica un'apposita sezione all'analisi di materialità¹²⁵. Gli "Aspetti materiali" sono quelli che "riflettono gli impatti significativi economici, ambientali e sociali dell'organizzazione o che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder" (G4 Reporting Principles and Standard Disclosures, p. 92).

L'analisi di Materialità avviata da Monnalisa con lo scorso bilancio ha seguito un processo strutturato che ha previsto la mappatura e l'identificazione delle *issue* rilevanti (peculiari dell'azienda o riconosciute come rilevanti per il settore e per aziende comparabili), avvenuta attraverso un'analisi di documentazione interna e esterna e con il coinvolgimento delle Direzioni aziendali. Le *issue* identificate sono state poi sistematizzate in un Albero dei temi: "Rilevanza per l'azienda" e "Rilevanza per gli Stakeholder". Le due dimensioni rispondono all'esigenza di individuare, per ciascuna *issue*: il grado di impegno che l'azienda ha assunto o ha intenzione di assumere su ogni tematica, che dipende dalla percezione dell'Azienda del potenziale di ciascuna tematica di generare rischi e opportunità per gli obiettivi aziendali di breve, medio e lungo termine; la rilevanza del tema per ciascuna categoria di stakeholder, la priorità di ogni categoria di stakeholder ed il numero di categorie di stakeholder interessate al tema.

L'analisi delle due dimensioni ha permesso l'elaborazione di una Matrice di Materialità che consente di confrontare, per ciascun tema identificato, la percezione di rilevanza dell'azienda con quella degli stakeholder.

Le aree prioritarie (tematiche *material*) individuate sono: Risk management; Consolidamento della CSR nei processi aziendali; Growth management; Distintività del

¹²⁴ IIRC, *Framework*, Principi Guida, pag.5.

¹²⁵ Monnalisa, Annual Report 2015, Nota metodologica, pag.8.

prodotto; Sicurezza e garanzia della qualità del prodotto; Salute e sicurezza dei dipendenti; Supply chain management.

Su queste tematiche e su aspetti che, pur non essendo risultati materiali fanno parte del patrimonio valoriale aziendale (quali ad esempio le performance ambientali), Monnalisa si impegna a rafforzare la propria strategia di sostenibilità ed i propri processi di rendicontazione¹²⁶.

Il principio della *Sinteticità* sembra trovare applicazione in entrambi i documenti, dal momento che essi risultano essere autonomi, unici, comprensivi di tutte le tipologie di informazione e concisi.

L'applicazione del principio dell'*Attendibilità e completezza*, risulta difficile da valutare in modo credibile mediante la mera analisi documentale dei bilanci in quanto sappiamo che esso contempla la corretta applicazione di completezza, obiettività ed assenza di errori materiali.

Per quel che concerne il principio della *Coerenza e comparabilità* si ritiene che per entrambe le aziende questo sia stato applicato. La coerenza si realizza nel tempo, mediante un confronto tra l'informativa contenuta nel bilancio 2014 con quella contenuta nei bilanci 2015. Entrambe le Aziende fanno fede a tale principio mediante ripetuti confronti e riferimenti al passato per illustrare eventuali miglioramenti o peggioramenti nei risultati conseguiti in tutti gli ambiti della realtà aziendale, non solo quello economico finanziario. La comparabilità nello spazio attiene, invece, al confronto con altre organizzazioni. In questo senso entrambe le Aziende non fanno espliciti paragoni, ma riportano vari indici quali ad esempio percentuali delle vendite, livelli di anidride carbonica, benchmark settoriali, che consentono comunque di farsi un'idea circa la posizione occupata dall'Azienda all'interno del proprio contesto di riferimento.

4.3 Rappresentazione degli elementi di contenuto

Ci occupiamo ora di analizzare il report integrato delle due aziende con l'obiettivo di individuare se la trattazione dell'elemento di contenuto fosse presente o meno. Oggetto di indagine è anche un'ulteriore analisi volta a fornire elementi idonei alla valutazione della descrizione dell'elemento di contenuto, osservando come questo abbia incorporato i principi guida.

¹²⁶ Monnalisa, Annual Report 2015, Nota metodologica, pag.8.

Gli elementi del contenuto che ci interessa verificare sono: Governance; Modello di Business; Rischi e opportunità; Strategia e allocazione delle risorse; Performance; Prospettive.

Nel capitolo precedente si è preferito non soffermarsi sulla sezione che entrambe le aziende dedicano alla *Governance* nei propri report¹²⁷. Nonostante questo si può senza dubbio affermare che entrambi i documenti, come disposto dal Framework, informano in maniera dettagliata il lettore circa la struttura della leadership, includendo i componenti e le loro rispettive competenze e background. Non mancano, inoltre, informazioni relative ai processi di decision-making, le misure adottate per monitorare la cultura e l'orientamento strategico dell'organizzazione, le iniziative intraprese per promuovere l'innovazione, il collegamento esistente tra retribuzioni e incentivi. Sia il Report Integrato 2015 – Despar Nordest, che l'Annual Report 2015 di Monnalisa, si allineano a pieno alla descrizione delle Governance così intesa, ma soprattutto la descrivono incorporando il principio guida attinente della rappresentazione dei capitali, in particolare quello umano. Per quanto riguarda la trattazione dell'elemento *Modello di business*, questo trova massima espressione all'interno del Report Integrato 2015 – Despar Nordest. L'Azienda, infatti, descrive il proprio modello di business¹²⁸ facendo fede interamente alle disposizioni del *Framework*. Ciò che sorprende è che non solo include gli elementi chiave (input, attività di business, output, impatti) e li rappresenta anche attraverso il supporto di immagini chiare e semplificate, ma si preoccupa di descrivere nel dettaglio il flusso che movimento tale modello, allineandosi appieno ai principi guida della *Connettività*, *Focus strategico e orientamento al futuro* e *Relazioni con gli stakeholder*. In tal modo l'Azienda riesce a fornire un perfetto quadro d'insieme traducendo in termini operativi la definizione che il *Framework* offre del modello di business: “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”¹²⁹.

La trattazione di questo aspetto da parte di Monnalisa risulta meno chiara: non dedica una specifica sezione al proprio modello di business ma si procede per deduzione, cioè è possibile farsi un'idea di quale esso sia ed in cosa consista, “scovando” gli elementi

¹²⁷ Report Integrato 2015 – Despar Nordest, Governance, pag. 14. e Monnalisa, Annual Report 2015, pag. 16.

¹²⁸ Report Integrato 2015 – Despar Nordest, Modello di business, pag. 22.

¹²⁹ IIRC, *Framework*, sez. 4C, par. 4.10, pag. 25.

chiave del proprio business e del contesto di riferimento, mediante la lettura delle pagine del report relative alla descrizione delle attività svolte.

L'elemento del contenuto *Rischi e opportunità*, trova pieno riscontro nei report di entrambe le aziende. Despar Nordest gli dedica una sezione nell'ambito del capitolo dedicato al Business Model, evidenziando ancora una volta l'ispirazione al principio guida della Connettività delle informazioni. L'Azienda elabora sia un'analisi S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) così da individuare le iniziative e le azioni preventive di aiuto per limitare l'impatto dei fattori di rischio¹³⁰, che una vera e propria mappatura di tutti i rischi classificati per: natura, stakeholder coinvolti (anche qui applicazione del principio guida *Relazione con gli stakeholder*), probabilità di accadimento, misure per mitigare il rischio e indicatori utilizzati¹³¹.

Anche in Monnalisa, l'approccio per stakeholder ha guidato l'elaborazione dell'analisi dei rischi ai quali l'Azienda è esposta. Facendo riferimento agli stakeholder chiave, si è analizzata la relazione bidirezionale (anche qui, principio guida *Connettività*) rispetto a Monnalisa, arrivando così a delineare i rischi sottesi a ciascuna. I rischi così valutati sono stati poi classificati in base a natura (esterni o interni) e probabilità di accadimento (probabili, possibili, remoti). Per ciascun rischio, sono state quindi individuate le leve di gestione (gli ambiti sui quali agire per limitare il rischio e le sue conseguenze), le misure per contenere il rischio (azioni concrete volte a ridurre il rischio e/o le sue conseguenze), e gli indicatori per misurare l'efficacia delle azioni messe in atto¹³².

L'elemento del contenuto *Strategia e allocazione delle risorse* è discretamente affrontato da entrambe le aziende. Tuttavia la trattazione in Despar Nordest, risulta essere anche in questo caso maggiormente dettagliata in quanto nel report è inserita un'apposita sezione a riguardo¹³³. Il tema è stato già affrontato con l'analisi del principio Focus strategico e orientamento al futuro e questo denota la chiara ispirazione dell'Azienda alle disposizioni di tale linee guida. La *Connettività* trapela anche in questo caso, considerando che la strategia e l'allocazione delle risorse sono correlati al modello di business e sono influenzate dalle opportunità e dai rischi identificati.

Monnalisa illustra questi temi in modo implicito ma pur sempre in linea con ciò che il *Framework* intende con tale elemento del contenuto. Si focalizza molto sul ruolo dell'innovazione, sul modo in cui sfrutta il capitale intellettuale e sulle iniziative sociali

¹³⁰ Report Integrato 2015 – Despar Nordest, Modello di business, pag. 27.

¹³¹ Report Integrato 2015 – Despar Nordest, Modello di business, pag. 29.

¹³² Monnalisa, Annual Report 2015, pag. 32.

¹³³ Report Integrato 2015 – Despar Nordest, Modello di business, pag. 40.

ed ambientali che sono state incluse nella strategia dell'organizzazione al fine di acquisire un vantaggio competitivo.

Verifichiamo, infine, gli elementi del contenuto aventi ad oggetto *Performance* e *Prospettive*. Anche in questo caso le due aziende esaminate affrontano tali tematiche in maniera differente. Despar Nordest descrive dettagliatamente i risultati di performance e le prospettive future dedicandogli due sezioni separate all'interno del report¹³⁴.

Con particolare riferimento alla Performance, l'Azienda illustra come ogni risultato sia frutto dell'utilizzo delle risorse possedute (le sei categorie di capitale) in vista del perseguimento degli obiettivi intermedi, propedeutici all'obiettivo strategico principale. Per ogni obiettivo prefissato, rendiconta i risultati e l'incremento o decremento del capitale utilizzato. Nella sezione dedicata alle prospettive future ribadisce il più volte richiamato obiettivo dell'incremento della quota di mercato e le iniziative da porre in essere per massimizzare le probabilità di conseguirlo.

Monnalisa, invece, non elabora una descrizione così articolata della performance. Per ogni area di interesse misura la performance raggiunta ricorrendo a diversi indicatori senza però mostrare la connessione esistente tra le risorse utilizzate e la capacità dei risultati ottenuti di incidere sugli obiettivi aziendali.

Sulle prospettive future, invece, riporta un chiaro piano di miglioramento per il futuro da implementare soprattutto in ottica di sviluppo sostenibile al fine di continuare a mantenere la leadership di settore rimanendo sulla *fast lane*.

¹³⁴ Report Integrato 2015 – Despar Nordest, Performance, pag. 57 e Prospettive future, pag.73.

4.3 Alcune considerazioni

Alla luce del confronto svolto nel presente capitolo e dell'analisi descrittiva presentata nel precedente, emergono una serie di riflessioni in merito alle motivazioni alla base della scelta delle aziende esaminate circa l'adozione del report integrato.

Nel caso di Despar Nordest, ciò che traspare è l'idea di un'Azienda che ha agito conseguentemente ad una serie di sollecitazioni esterne che l'hanno spinta a compiere questo grande passo nel campo della reportistica. Despar Nordest occupa, infatti, una posizione di leadership nel proprio settore di riferimento e, probabilmente, la scelta del report integrato è giustificata da una questione di legittimazione.

L'Azienda, infatti, redige il proprio report in maniera articolata e dettagliata con una totale adesione alle disposizioni del *Framework*. A ben vedere, si tratta di una vera e propria scelta strategica in quanto l'Azienda è riuscita a confermare la propria posizione di leadership non solo per le modalità di svolgimento delle proprie attività, ma anche in termini di unica azienda nel settore della GDO ad utilizzare il report integrato.

Seppur generatrice di indiscutibili vantaggi interni (maggiore consapevolezza, coinvolgimento, crescita professionale), tale scelta sembra un po' confermare la tendenza di alcune imprese di adottare determinate forme di rendicontazione per ottenere un mero ritorno in termini di immagine e reputazione piuttosto che per informare in modo onesto ed imparziale.

Obiettivo dell'elaborato non è quello di giudicare le scelte delle aziende ma, considerando che nel nostro caso c'è dall'altra parte un'azienda come Monnalisa con motivazioni alla base del tutto differenti, si potrebbe avanzare l'ipotesi che l'adozione del report da parte di Despar Nordest sia frutto di oculate decisioni strategiche, del tutto comprensibili e condivisibili, finalizzate a consentire all'Azienda di continuare a primeggiare nel proprio campo e di avere ritorni positivi in termini di reputazione e consensi.

Sembra confermare quanto ipotizzato anche il fatto che il report integrato di Despar Nordest soddisfa gli obblighi informativi previsti a partire dal bilancio 2017 che deriveranno dall'applicazione della nuova Direttiva Europea 2014/95/UE sulla "*Disclosure of non financial information*"¹³⁵.

¹³⁵ Si rimanda il lettore al par.2.1.5 del cap.1 del presente lavoro.

L'applicazione anticipata della Direttiva appare sintomatica della volontà dell'Azienda di porsi sempre un gradino più in alto rispetto ai propri competitors così da minimizzare quanto più possibile il rischio di vedere compromessa la posizione di leader di settore.

Per quanto riguarda Monnalisa, come anticipato pocanzi, si differenzia totalmente da Despar Nordest sotto il punto di vista della motivazione.

La scelta di adottare il report integrato, altro non è che il frutto dell'agire congiunto di una serie di forze interne che hanno spinto l'Azienda a redigerlo da oltre dieci anni. L'Annual Report di Monnalisa è, infatti, la risposta concreta ad una serie di esigenze interne che l'Azienda ha cominciato a riscontrare da parecchi anni ormai. Non è, dunque, legato a fattori di contesto o competitivi.

Sono indiscutibili i benefici che ne ha tratto con il passare degli anni in termini strategici. I vantaggi che ne sono conseguiti consentono all'Azienda di mantenere la leadership nel settore e di potenziare l'identità del marchio che rappresenta uno dei principali punti di forza di Monnalisa, ma non è questa la ragione di fondo che giustifica la scelta dell'adozione del bilancio integrato.

Si potrebbe azzardare l'idea che l'Annual Report di Monnalisa rispecchi la vera essenza del reporting integrato. Basti pensare al fatto che esso rappresenta il punto di arrivo di un percorso che ha avuto inizio da circa dieci anni, fondato sulla continua ricerca di dialogo e confronto con gli stakeholder chiave e sulla volontà di soddisfare ogni esigenza informativa degli stessi. È stata proprio questa la forza motrice del cambiamento dalla quale è scaturita l'adozione del bilancio integrato al punto di diventare, si perdoni il gioco di parole, parte integrante della cultura aziendale, un modo di operare ben radicato e condiviso ad ogni livello della realtà aziendale.

Sebbene ad oggi Monnalisa abbia redatto il report nelle modalità descritte in precedenza, anche coerentemente con le sue dimensioni che la qualificano come piccola - media azienda, non è escluso ipotizzare che essa possa un giorno decidere di allinearsi totalmente alle disposizioni del *Framework* <IR> Internazionale, in modo tale da riflettere non solo "all'interno" ma anche "all'esterno" il report integrato, così come realmente concepito dal *Framework* stesso, sia da un punto di vista di motivazione (interna) che di rappresentazione (esterna).

4.4 Conclusione

Alla luce del confronto svolto emerge ciò che si era già anticipato. Di tutti gli aspetti messi a paragone, sono pochi quelli che vedono entrambe le aziende perfettamente allineate alle disposizioni del Framework. Peraltro, né Monnalisa né Despar Nordest possono essere criticate per aver enfatizzato taluni aspetti a scapito di altri in quanto ciò avviene coerentemente con l'approccio principle-based che contraddistingue il Framework <IR> Internazionale. Sorge spontaneo a questo punto domandarsi se la vasta libertà ed autonomia riconosciute al redattore, possano condurre a modalità di interpretazione del Framework stesso molto divergenti. Al contempo, però, bisogna tener conto del fatto che l'approccio applicativo relativo al Framework non può dirsi compiuto, in quanto ancora in fase di sviluppo. Ne deriva l'esistenza di margini di miglioramento e la possibilità di indagarli approfonditamente in corso d'opera. Volendo fare un bilancio provvisorio sicuramente, ad oggi, il contributo che esso ha apportato alle forme di comunicazione è notevole. Tale strumento ha infatti consentito l'ampliamento della base di informazioni fruibili da parte degli stakeholder risultando, quindi, da apprezzare nell'ambito del processo di creazione del valore aziendale.

CONCLUSIONE

Il presente elaborato si è posto l'obiettivo di fornire un contributo per comprendere la direzione che i diversi operatori hanno intrapreso allo scopo di esplorare il vasto territorio del *corporate reporting* che, per certi versi, risulta presentare ancora profili incogniti.

Il filone di studi teorici in questo ambito è in fase di sviluppo ma indubbiamente ha potuto beneficiare del vasto patrimonio di ricerca, già effettuata in passato, volta ad indagare da un lato i limiti delle tradizionali informazioni di natura economico finanziaria e, dall'altro, ad affinare i nuovi approcci alla reportistica che nel tempo si sono affermati.

Il report integrato è, o meglio, deve considerarsi sicuramente un primo punto di arrivo del percorso avviato ma, d'altro canto, rappresenta anche e soprattutto un punto di partenza. Relativamente all'analisi dei casi aziendali svolta in questo lavoro, è opportuno porre l'attenzione sulle considerazioni che ne sono scaturite circa le motivazioni alla base della scelta del bilancio integrato.

È interessante osservare come tale scelta possa derivare da obiettivi principalmente strategici, dunque dalla necessità di tutelare la posizione dominante occupata dall'azienda all'interno del proprio settore come il caso Despar Nordest, la quale sembra aver optato per il report integrato per ragioni strettamente legate a questioni di legittimazione e di adattamento alle tendenze evolutive nel campo della reportistica.

Allo stesso modo è interessante notare il caso di Monnalisa SpA che, al contrario, ha riscontrato, sin dal 2005, una serie di esigenze interne, dettate principalmente dalla necessità di ricercare un dialogo continuo e duraturo con i propri stakeholder chiave, che hanno trovato una risposta concreta e soddisfacente nell'adozione del report integrato.

Con l'analisi delle due aziende si è voluto enfatizzare, inoltre, il carattere della flessibilità del *Framework <IR> Internazionale* ed il suo approccio *principle-based* il quale consente ai diversi redattori di avere ampi margini di discrezionalità, nonché di adattarlo alle specificità dell'azienda che lo utilizza.

Tale impostazione trova la sua ragion d'essere nella tensione al perseguimento, e al raggiungimento, del giusto equilibrio tra la necessaria flessibilità - da concedere ai vari operatori - ed i requisiti minimi che il bilancio integrato deve presentare per definirsi tale. Così facendo si riesce a tener conto delle peculiarità delle singole organizzazioni, senza compromettere la comparabilità occorrente per poter soddisfare le esigenze derivanti dal bisogno di disporre di informazioni rilevanti soprattutto in considerazione del fatto che il

Framework si rivolge a tutte le aziende, di qualunque settore merceologico o area geografica.

Naturalmente tale aspetto, seppur estremamente positivo, è foriero di rilevanti conseguenze pratiche. L'analisi critica svolta nel secondo capitolo, mostra alcune contraddizioni all'interno del *Framework* che, in aggiunta all'approccio adottato *principle based*, contribuiscono a generare non pochi dubbi interpretativi soprattutto in fase di applicazione concreta.

Pertanto, giova interrogarsi sulle sfide che si prospettano in quanto *l'Integrated Reporting* si trova in una fase di applicazione ancora embrionale.

Il carattere flessibile dello strumento fa sì che esso si presti ad essere declinato in maniera variabile a seconda delle esigenze delle aziende rendendo difficile, quindi, la predisposizione di una regolamentazione unitaria.

Alcune disposizioni "lacunose" del *Framework* (si pensi al generico principio "Relazioni con gli stakeholder" o alla trattazione dei capitali posseduti dall'azienda), rendono necessario, dunque, il decorso di un certo periodo di tempo al fine di poter trarre un bilancio effettivo e comprendere se e come verrà migliorato.

Per il momento l'unico punto fermo si rinviene nello spostamento verso un'informazione integrata che risulta complessivamente più ricca ed estesa.

Il *Framework*, quindi, rappresenta soltanto il primo *step* di un viaggio che si presenta piuttosto lungo per l'informazione integrata.

BIBLIOGRAFIA

ABEYSEKERA, *A template for integrated reporting – A template for integrated reporting*, in *Journal of Intellectual*, 14 (2), May, 2013.

ADAMS, *A call to action – ADAMS C.A., The International Integrated Reporting Council: A call to action*, in *Critical Perspectives on Accounting*, 2015.

ADAMS, *The gap – ADAMS C.A., The ethical, social and environmental reporting – performance portrayal gap*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, (17) 5, 2004.

ADNKRONOS, *Verso il report integrato, in Italia il risultato si concretizzerà nei prossimi 3-5 anni*, Roma, Gennaio 2011.

ALLEGRIANI – BIANCHI MARTINI, *Corporate Governance – ALLEGRIANI M. BIANCHI MARTINI S. (a cura di), La corporate governance in Italia, Regno Unito e Stati Uniti*, Milano, Franco Angeli, 2006.

ALLINI, *Variabile socio-ambientale – ALLINI A., Variabile socio-ambientale e performance d'impresa. Profili di misurazione e comunicazione*, Torino, Giappichelli, 2005.

BAGNOLI L., *Quale responsabilità sociale per l'impresa?*, FrancoAngeli 2004.

BAGNOLI L., *Responsabilità sociale e modelli di misurazione*, FrancoAngeli 2010.

BALDUCCI D., *La valutazione dell'azienda*, Edizioni Fag Milano, 2006.

BALLOU B., HEITGER D. L., LANDES C. E., *The Future Of Corporate Sustainability Reporting*, in *Journal Of Accountancy*, December, pp. 65 e ss., 2006.

BUSCO C., FRIGO M.L., QUATTRONE P., RICCABONI A., *Integrated reporting: concepts and cases that redefine corporate accountability*, Springer International Publishing Switzerland, 2013.

BUSCO C., FRIGO M.L., QUATTRONE P., RICCABONI A., *Leading practices in integrated reporting: management accountants will guide their companies on the journey to value creation*, in *Strategic Finance*, 2014.

BUSCO C., FRIGO M.L., QUATTRONE P., RICCABONI A., *Redefining corporate accountability through integrated reporting: what happens when values and value creation meet?*, in *Strategic Finance*, 2013.

BUSCO C., MARAGHINI M.P., TOMMASIELLO S., *The case of Monnalisa in Integrated Reporting: Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability*, Springer 2013.

BUSCO C., *Performance measurement, (un)learning and change: an interdisciplinary perspective*. Padova: CEDAM, 2005.

ECCLES R.G., BEITING C., SALTZAM D., *The Landscape of Integrated Reporting*, Harvard Business School, Boston, 2010.

ECCLES R.G., KRZUS M.P., *One report – Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, New York, Wiley & Sons, 2010.

ECCLES R.G., KRZUS M.P., RIBOT S., *Meaning and Momentum in Integrated Reporting Movement*, in *Journal of Applied Corporate Finance*, 2015.

ECCLES R.G., KRZUS M.P., SERAFEIM G., *Market Interest in Nonfinancial Information*, Harvard Business School, 2011.

ECCLES R.G., SALTZAM D., *Achieving Sustainability Through Integrated Reporting*, in *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2011.

ECCLES R.G., SERAFEIM G., *Corporate and Integrated Reporting: A Functional Perspective*, Harvard Business School, 2014.

ECCLES R.G., SERAFEIM G., *The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy*, Harvard Business School, 2013.

ECCLES R.G., SPIESSHOFER B., *Integrated Reporting for a Re – Imagined Capitalism*, Harvard Business School, 2015.

FELLEGGARA, A., D'ESTE, C., GALLI, D., *Livelli di disclosure e scelte di integrated reporting nelle grandi imprese italiane. L'informativa aziendale tra globalizzazione e identità territoriale*, Franco Angeli, Milano 2015.

FLOWER J., *The International Integrated Reporting Council: A story of failure*, in *Critical Perspectives on Accounting*, 2015.

GASPERINI A., *Il vero bilancio integrato*, Milano, IPOSOA, 2013.

HALLER A., VAN STEDEN C., *The value added statement - an appropriate instrument for Integrated Reporting*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 27 Iss 7 pp. 1190 – 1216, 2014.

HINNA L., *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005.

INCOLLINGO A., *Le prime esperienze di bilancio integrato – Analisi e riflessioni*, Torino, Giappichelli, 2014.

INDELICATO F., *Report e Reporting integrato: verso un modello di bilancio*, Il Mulino, Aprile 2014.

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARD BOARD, *Integrated Reporting*, Staff Paper prepared for Capital Markets Advisory Committee meeting, 27 February 2014.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, *Basis for Conclusions*, 2013.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, *Business Model. Background paper for <IR>*, 2013.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, *Capitals. Background paper for <IR>*, 2013.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, *Connectivity. Background paper for <IR>*, 2013.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, *Consultation Draft of International Integrated Reporting Framework*, 2013.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, *Discussion Paper Towards Integrated Reporting. Communicating value in the 21st Century*, Discussion Paper, 2011.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, *Materiality. Background paper for <IR>*, 2013.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, *Methods of literature review and sources*, 2013.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, *Summary of Significant Issues*, 2013.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, *The International <IR> Framework*, 2013.

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, *Value Creation. Background paper for <IR>*, 2013.

KAPLAN R.S., NORTON D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN R.S., NORTON D.P., *The Strategy Focused Organisations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, Harvard Business School Press, 2000.

KING M., ROBERTS L., *Integrate. Doing Business in the 21st Century*, Juta, 2013.

KPMG, *International Survey of Corporate Responsibility Reporting*, 2008.

- LENOCI F., *Nuovo bilancio integrato – Terminale della comunicazione finanziaria sul business e sulla sostenibilità*, IPSOA 2014.
- MANETTI G., *Il triple bottom line reporting. Dal coinvolgimento degli stakeholder alle verifiche esterne*, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- MIO C., *Informativa non financial nell'Annual Report*, in *Contabilità, Finanza e Controllo*, 3, 247-257, 2011.
- MIO C., VENTURELLI A., LEOPIZZI R., *Management by objectives and corporate social responsibility disclosure*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 22 Iss 3 pp. 325 - 364, 2015.
- OWEN G., *Integrated Reporting: A review of Developments and their Implication for the Accounting Curriculum*, in *Accounting Education: an International Journal*, (22) 4, 2013.
- PASTORE A., VERNUCCIO M., *Impresa e comunicazione – Principi e strumenti per il management*, APOGEO, Luglio 2008.
- PORTER M.E., KRAMER M.R., *Creating Shared Value - How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review, 2011.
- PORTER M.E., KRAMER M.R., *Strategy and Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate social Responsibility*, Harvard Business Review, Dicembre 2006.
- PROTO M., SUPINO S., *Dal management ambientale alla responsabilità sociale delle organizzazioni*, Giappichelli, Torino, 2009.
- REUTER M., MESSNER M., *Lobbying on the integrated reporting framework*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 28 Iss 3 pp. 365 - 402.
- ROWBOTTOM N., LOCKE J., *The emergence of <IR>*, Accounting and Business Research, July 2015.e
- SCIARELLI S., *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Milano, Giuffrè, 2007.
- SIMNETT R., HUGGINS A.L., *Integrated Reporting and Assurance: where can research add value?* in *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol 6. Iss 1 pp. 29 – 53, 2015.
- STACCHEZZINI R., MELLONI G., LAI A., *Sustainability management and reporting: the role of integrated reporting for communicating corporate sustainability management* in *Journal of Cleaner Production*, 2016.
- STUBBS W., HIGGINS C., *Integrated Reporting and internal mechanisms of change*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 27 Iss 7 pp. 1068 – 1089, 2014.

SUPINO S., PROTO M., *Verso la rendicontazione integrata: criticità ed opportunità*, in *Il contributo delle scienze merceologiche per un mondo sostenibile*, Vol.I, pag.945- 950, Forum editore, Udine, 2011.

TESTA M., *La responsabilità sociale d'impresa: Aspetti strategici, modelli di analisi e strumenti operativi*, Giappichelli, Torino, 2007.

THOMSON I., *But does sustainability need capitalism or a integrated report. A commentary on 'The International Reporting Council: A story of failure' by Flower, J.*, in *Critical Perspective on Accounting*, 2014.

TUCCILLO D., *La responsabilità sociale d'impresa nel processo di creazione e distribuzione del valore*, Torino, Giappichelli, 2010.

VERMIGLIO F., *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema d'impresa*, Messina, Grafo Editrice, 1984.

WILD S., VAN STADEN C., *Integrated Reporting: Initial analysis of early reporters - an Istititutional Theory approach*, Paper presentato al 7th Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference, Kobe, Japan, July 2013.

YONGVANICH K., GUTHRIE J., *An Extended Performance Reporting Framework for Social and Environmental Accounting*, in *Business Strategy and the Environment*, n. 15, 2006.

SITOGRAFIA

<http://integratedreporting.org/>

<http://www.despar.it/it/>

<http://www.ifrs.org>.

<http://www.mercuriogp.eu>

<http://www.monnalisa.eu/it/>

<http://www.sciencedirect.com/>

<https://kpmg.com>.

www.globalreporting.org