



Dipartimento di Impresa e Management  
Cattedra di Controllo di gestione avanzato

**ANALISI DELLA RENDICONTAZIONE  
INTEGRATA NELLE PMI.  
I CASI: MONNALISA E GUNA SPA.**

Relatore:  
Prof. Cristiano Busco

Candidata:  
Cesaritti Giulia

Correlatore:  
Prof.ssa Maria Federica Izzo

Matricola:  
664901

ANNO ACCADEMICO 2015/2016

# Indice

<b>INDICE</b>	<b>2</b>	
<hr/>		
<b>INTRODUZIONE</b>	<b>4</b>	
<hr/>		
<b>1. IL REPORT INTEGRATO</b>	<b>6</b>	
<hr/>		
<b>1.1 PREMessa</b>	<b>6</b>	
<b>1.2 LA REPORTISTICA TRADIZIONALE</b>	<b>7</b>	
1.2.1 CRITICITÀ	9	
<b>1.3 IL BILANCIO SOCIALE E IL REPORT DI SOSTENIBILITÀ</b>	<b>11</b>	
<b>1.4 UNA NUOVA FORMA DI RENDICONTAZIONE: IL BILANCIO INTEGRATO</b>	<b>13</b>	
1.4.1 REPORT INTEGRATO VS RENDICONTAZIONE TRADIZIONALE	15	
1.4.2 LA RELAZIONE TRA REPORT DI SOSTENIBILITÀ E REPORT INTEGRATO	17	2
<b>1.5 IL GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)</b>	<b>18</b>	
1.5.1 G4 SUSTAINABILITY REPORTING GUIDELINES	20	
<b>1.6 L'INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC)</b>	<b>23</b>	
1.6.1 CAPITALI, CREAZIONE DI VALORE, PRINCIPI GUIDA E CONTENUTI	26	
1.6.2 L'ESPERIENZA DEL SUDAFRICA	33	
<b>1.7 IL PUNTO SULLA SITUAZIONE ATTUALE</b>	<b>34</b>	
<hr/>		
<b>2. LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE</b>	<b>37</b>	
<hr/>		
<b>2.1 IL BACKGROUND: DEFINIZIONE DI MICRO, PICCOLA E MEDIA IMPRESA</b>	<b>37</b>	
2.1.1 – IL CONTESTO EUROPEO	37	
2.1.2 – IL CONTESTO MONDIALE	41	
2.1.3 – IL CONTESTO ITALIANO	42	
<b>2.2 LA RENDICONTAZIONE TRADIZIONALE NELLE PMI</b>	<b>47</b>	
<b>2.3 IL BILANCIO SOCIALE E IL REPORT DI SOSTENIBILITÀ NELLE PMI</b>	<b>49</b>	

<b>2.4 LA RENDICONTAZIONE INTEGRATA IN ITALIA</b>	<b>53</b>
2.4.1 LE PMI ITALIANE E L'IMPORTANZA DEL BILANCIO INTEGRATO	55
2.4.2 DIFFERENZE TRA PMI E GRANDI IMPRESE	56
<b>3. I CASI STUDIO</b>	<b>59</b>
<hr/>	
<b>3.1 MONNALISA</b>	<b>59</b>
3.1.1 STORIA, MISSION E VISION	59
3.1.2 I VALORI DI MONNALISA	60
3.1.3 IL BILANCIO INTEGRATO DI MONNALISA	61
3.1.4 LA SITUAZIONE ECONOMICA, PATRIMONIALE E FINANZIARIA DI MONNALISA	74
<b>3.2 GUNA SPA</b>	<b>77</b>
3.2.1 STORIA, MISSION E VISION	78
3.2.2 I VALORI DI GUNA	79
3.2.3 IL BILANCIO INTEGRATO DI GUNA	80
<b>3.3 DUE REALTÀ A CONFRONTO</b>	<b>91</b>
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>98</b>
<hr/>	
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>98</b>
<b>SITOGRAFIA</b>	<b>105</b>

## Introduzione

L'evoluzione dell'economia mondiale ha modificato il modo di competere delle organizzazioni. In un contesto globalizzato come quello attuale, le imprese hanno dovuto rispondere a sfide nuove e complesse. In particolare, gli individui stanno spostando la loro attenzione su tematiche legate ai problemi sociali e ambientali, quali la tutela dei diritti umani, la lotta alla povertà e la salvaguardia dell'ecosistema naturale. Le aziende, dunque, sono spinte a cambiare i propri obiettivi, le proprie strategie e il modo di attuarle per raggiungere i nuovi fini. Le organizzazioni sentono l'esigenza di comunicare in maniera diversa con l'esterno. Per far questo, le società hanno la possibilità di aderire in maniera volontaria alla stesura del report integrato (IR), un documento unico in cui le aziende inseriscono tutte le informazioni, circa mission, vision, strategia, modello di business, iniziative e progetti di stampo etico, sociale e ambientale, utili a mostrare a tutte le categorie di stakeholder la performance complessiva, il valore aggiunto creato e la rappresentazione sintetica e trasparente della realtà aziendale.

Il presente elaborato mira a far emergere l'importanza del report integrato nel caso delle piccole e medie imprese italiane, colpite pesantemente dalla crisi economico-finanziaria che caratterizza ormai il contesto mondiale da quasi un decennio. In particolare, il lavoro si concentra su due realtà: Monnalisa e Guna, operanti rispettivamente nell'industria dell'abbigliamento bimba e in quella della medicina omeopatica. La scelta delle due società è stata motivata dal fatto che sono due PMI, nate dalla passione e dalla perseveranza dei fondatori, e rappresentano l'emblema della tipica organizzazione italiana.

Il primo capitolo mira a fornire una panoramica generale sulla reportistica redatta dalle organizzazioni e indirizzata all'esterno. Si concentra in particolar modo sul percorso che ha portato al report integrato, partendo dalla letteratura esistente su bilancio tradizionale, bilancio sociale e report di sostenibilità e individuandone criticità

e differenze con l'IR. Seguono poi l'approfondimento sugli organismi regolatori, il Global Reporting Initiative (GRI) per il report di sostenibilità e l'International Integrated Reporting Council (IIRC) per il bilancio integrato, e un breve focus sull'esperienza del Sudafrica, uno dei Paesi più attivi, nonché precursore e promotore dell'adozione dell'IR.

Il secondo capitolo si concentra sulle PMI, che rappresentano una percentuale molto elevata del tessuto industriale e produttivo globale. Viene analizzato il background a livello mondiale, europeo e italiano. Segue poi la sezione riguardante le diverse tipologie di reportistica applicata alle PMI, con un focus sull'IR e sulle differenze di redazione tra PMI e imprese di grandi dimensioni.

Il terzo capitolo, infine, è incentrato sul caso studio. Nella prima parte viene dettagliatamente descritta la realtà di Monnalisa e come essa risponde ai propri stakeholder tramite il report integrato. Nella seconda parte, invece, viene approfondito il mondo Guna, con attenzione al Social Hub, in altre parole il report integrato come piattaforma web. Segue in conclusione un confronto tra i due report integrati, che porta all'individuazione dei punti comuni e delle peculiarità delle due organizzazioni.

# 1. Il report integrato

## 1.1 Premessa

Da alcuni anni le aziende sono sempre più concentrate sul monitoraggio dei risultati non economico-finanziari. Uno degli strumenti maggiormente usati per la misurazione delle performance aziendali all'interno delle società è la **balanced scorecard (BSC)**. Essa *“è un sistema di misurazione e reporting delle prestazioni che bilancia le misure economico-finanziarie e quelle operative, collega le performance alle ricompense e riconosce esplicitamente la diversità degli obiettivi aziendali. Stabilisce un legame diretto tra gli indicatori di performance e gli obiettivi di un'azienda”*.<sup>1</sup> Con l'utilizzo della BSC risaltano agli occhi dei manager operativi le relazioni tra indicatori economico-finanziari e non, che più sono legati alle azioni degli stessi. La BSC è stata ideata nella sua formulazione classica da Robert Kaplan e David Norton nel 1992. Essa è composta da quattro categorie, ognuna delle quali è, a sua volta, composta da indicatori chiave di risultato, ossia misure che indirizzano l'azienda verso gli obiettivi da raggiungere. Generalmente si individuano le categorie degli indicatori economico-finanziari, dei clienti, dei processi interni e di crescita e apprendimento. La modifica più frequente riguarda l'introduzione della categoria legata ai dipendenti. Curiosità interessante è l'esistenza di un albo d'oro della BSC, in cui sono inserite le società che utilizzano la BSC rispettando almeno uno dei cinque principi cardine:

- Mobilizzare il cambiamento attraverso la leadership;
- Tradurre la strategia in termini operativi;
- Allineare l'azienda attorno alla sua strategia;
- Far sì che la strategia diventi il lavoro di tutti;
- Fare della strategia un processo continuo.

---

<sup>1</sup> Horngren C.T. , Sundem G.L. , Stratton W.O. , Burgstahler D. , Schatzberg J. , Agliati M., Ditillo A. (2011). *Programmazione e controllo*. Milano-Torino: Pearson.

La BSC è, quindi, uno strumento di valutazione per uso interno, è utilizzato dai manager delle società per verificare la connessione tra strategie attuate, performance e risultati ottenuti. E' un metodo di autovalutazione che i manager possono sfruttare per capire se il proprio operato sia stato o meno soddisfacente rispetto agli obiettivi preposti, per verificare quanta ricchezza e crescita è stata generata all'interno dell'azienda.

In un contesto in cui esiste e si diffonde un mezzo innovativo per la valutazione interna come la BSC, che unisce elementi economico-finanziari e non, nasce l'esigenza di trasmettere all'esterno quello che deriva dall'analisi interna. Il bilancio tradizionale di tipo contabile non è sufficiente a descrivere la nuova tipologia di informazioni che il pubblico esterno richiede. Sta, dunque, evolvendo un tipo di rendicontazione nuova rivolta al pubblico esterno, che cerca di unire gli aspetti contabili, individuabili attraverso il ricorso alla rendicontazione tradizionale, agli aspetti non economico-finanziari, cui oggi le aziende prestano sempre più attenzione.

Prima di introdurre le nuove forme di rendicontazione e gli organismi preposti alla loro regolazione, è necessario capire perché le aziende abbiano percepito il bilancio contabile non sufficiente a informare il pubblico esterno e di conseguenza abbiano sentito l'esigenza di rivolgersi a diverse tipologie di reportistica.

## **1.2 La reportistica tradizionale**

La reportistica tradizionale si incentra sulla comunicazione verso l'esterno dei risultati economici, finanziari e patrimoniali della società. Essa si rivolge principalmente alla categoria degli shareholder, coloro che forniscono il capitale di finanziamento all'azienda. E' una rendicontazione prevalentemente di tipo quantitativo, poiché è costituita da valori contabili rispetto alla situazione debitoria, alla situazione creditoria, ai beni posseduti dall'azienda, ai costi sostenuti e ai proventi ottenuti. E' un tipo di reportistica statica, vincolata a rigide regole formali. Il bilancio non va però ridotto a una rappresentazione conforme alla legge, si tratta di una condizione di tecnicità che permette la confrontabilità tra bilanci di diverse aziende. In Italia la reportistica

tradizionale è regolata dal Codice Civile del 1942, che individua i prospetti che obbligatoriamente le società devono redigere. In particolare, vi è l'obbligatorietà di redigere il Bilancio contabile d'esercizio. Esso è composto da tre documenti: lo Stato patrimoniale, che individua la situazione patrimoniale della società, il Conto economico, che individua invece la redditività dell'azienda e quindi il risultato contabile sia esso utile o perdita, la Nota integrativa, che approfondisce e spiega le voci presenti nei due prospetti precedenti. Il Codice Civile richiede che il bilancio sia redatto secondo i principi di correttezza, chiarezza e prudenza, poiché esso deve rappresentare la situazione finanziaria in maniera corretta e trasparente e il risultato economico effettivamente raggiunto. A fianco al bilancio d'esercizio, deve essere redatta dagli amministratori della società (amministratore unico o consiglio di amministrazione a seconda del numero dei soggetti che ricoprono tale ruolo) una Relazione sulla gestione, che vada a mostrare se l'andamento generale dell'azienda sia stato positivo o meno. Oltre alle norme giuridiche, la rendicontazione tradizionale è regolata da norme tecniche, come i principi contabili. In Italia è l'OIC (Organismo Italiano di Contabilità, nato nel 2001) che emana i principi in integrazione del Codice Civile. In ambito internazionale, è lo IASB (International Accounting Standards Board) che emana i principi IAS/IFRS. Nel corso degli anni, in seguito alla rapida crescita del processo di globalizzazione e all'apertura alle aziende italiane dei mercati esteri, la reportistica tradizionale ha visto l'introduzione di diverse novità, soprattutto nell'ambito delle società commerciali. Negli anni '70 vengono emanati i principi contabili nazionali e la Consob con la Delibera n. 1079 ne consiglia l'adozione, secondo una gerarchia che vede le norme civilistiche come fonte primaria, seguite dai principi contabili nazionali e poi da quelli internazionali. Dal 1991 si susseguono numerosi decreti in attuazione di direttive comunitarie circa la possibilità per le aziende quotate di redigere il bilancio consolidato richiesto dalla normativa italiana secondo i principi internazionali. Negli anni '00, con il recepimento della Direttiva 65/2001 è stato introdotto il concetto di fair value (a differenza del metodo del costo storico indicato dal Codice Civile, esso consiste nell'inserire le voci in bilancio in base al valore effettivo attuale) e con il Regolamento UE 1606/2002 la disciplina per l'utilizzo dei principi contabili IAS/IFRS da parte delle società europee. In particolare, l'ultimo regolamento prevede l'obbligatorietà degli IAS per le società quotate che redigono il bilancio consolidato,

mentre le società non quotate o le società quotate che redigono il bilancio individuale hanno facoltà di scelta. Ultima modifica è rappresentata dal D.lgs. n.38/2005, che individua le società che devono applicare i principi dello IASB per redigere sia il bilancio consolidato sia quello d'esercizio. Uno dei principi IAS/IFRS più importanti che individua il terzo pilastro contabile del bilancio d'esercizio è lo IAS 1. Esso prevede l'introduzione, a fianco al bilancio contabile d'esercizio, del rendiconto finanziario, il quale è strutturato non sulla competenza economica, ma sul verificarsi degli eventi e sulla loro influenza sul valore creato dall'impresa<sup>2</sup>.

### 1.2.1 Criticità

Nonostante rimanga uno dei documenti più importanti di comunicazione verso l'esterno, il bilancio contabile tradizionale presenta numerosi limiti. E proprio tali criticità hanno fatto scaturire l'esigenza di intraprendere un percorso verso un nuovo tipo di rendicontazione. Probabilmente, la "crisi" del bilancio contabile tradizionale annovera tra le cause il processo di globalizzazione e di apertura dei mercati che caratterizzano il periodo storico in cui viviamo oggi. Il primo ordine di limiti si riferisce alla complessità. Lo sviluppo della comunicazione verso gli stakeholder ha comportato un aumento del numero delle informazioni che sono inserite nel bilancio al momento della redazione. Tale aspetto può essere percepito da un lato positivamente, poiché tali informazioni possono aiutare e facilitare la valutazione da parte dei soggetti interessati; dall'altro lato, però, un numero troppo elevato di informazioni conduce a bilanci molto estesi che aumentano di complessità. Le esigenze di informazione da parte degli stakeholder diventano sempre pressanti e i bilanci sono sempre più corposi e carichi di informazioni. Il rischio è che tale sovraesposizione di informazioni crei confusione nel lettore. Altra criticità è il linguaggio. Il bilancio contabile tradizionale, infatti, è un

---

<sup>2</sup> Sorrentino M. (2015). *Corso di Contabilità Pubblica - Finalità, contenuti e limiti informativi del bilancio dell'esercizio*. Università degli studi di Roma Tor Vergata. Da: [http://scuolaprofessionilegali.uniroma2.it/files/2015/02/Finalit%C3%A0-contenuti-e-limiti-informativi-dei-bilancio-dellesercizio\\_-07022015x.pdf](http://scuolaprofessionilegali.uniroma2.it/files/2015/02/Finalit%C3%A0-contenuti-e-limiti-informativi-dei-bilancio-dellesercizio_-07022015x.pdf)

prospetto prevalentemente quantitativo. Indicatori di tipo strettamente quantitativo come le voci del bilancio non riescono a descrivere e riferire all'esterno tutte le variabili che vengono sfruttate all'interno dell'azienda nel proprio operare. Inoltre, i dati numerici non necessariamente sono corretti, poiché derivano da valutazioni soggettive e stime. La soggettività delle valutazioni introduce un altro problema. In Italia il Codice Civile richiede che nello Stato patrimoniale e nel Conto economico le voci siano inserite rispettando il criterio del costo storico, ossia del costo al momento dell'acquisto o di produzione. Si tratta, dunque, di voci statiche e legate al passato, che non permettono analisi di tipo prospettico. Sarebbe invece più preciso utilizzare il criterio del fair value introdotto dallo IASB, secondo cui le voci vanno iscritte in bilancio al valore di realizzo attuale. Ancora, il bilancio ha un termine temporale breve (infatti, viene redatto ogni anno) ed è redatto secondo il principio di competenza economica; queste due condizioni comportano la frammentazione degli eventi aziendali in più esercizi e, dunque, va a risentirne la visione d'insieme. Proprio il principio di competenza economica che deve essere rispettato nella redazione del bilancio secondo il Codice Civile non permette di mostrare la realtà aziendale in maniera oggettiva, poiché l'amministrazione, che ha il compito di tenere le scritture contabili, opera con una certa autonomia. Di conseguenza, le valutazioni hanno carattere soggettivo. Anche nel caso dell'applicazione dei Principi Contabili Internazionali le valutazioni possono risultare soggettive ed esposte ad alterazioni, tramite l'uso del fair value e la possibilità di derogare al principio di prudenza (secondo cui vanno iscritte in bilancio solo gli utili effettivamente realizzati).<sup>3</sup>

La rendicontazione finanziaria risulta, però, insufficiente per descrivere in maniera esaustiva e corretta la realtà aziendale. I documenti del bilancio non riescono a mostrare ai soggetti che possiedono interessi nell'azienda il vero valore aggiunto creato dalla stessa nello svolgere la propria attività d'impresa. Allo stesso tempo, i documenti, avendo un carattere statico, non riescono a individuare le giuste stime circa le prospettive future di crescita, rimanendo legati al passato. I dati contabili non identificano le strategie seguite dalla società, non mostrano come è gestito il rischio,

---

<sup>3</sup> Peruch F. (2014). *La comunicazione aziendale: la nuova frontiera del Report Integrato*. Tesi non pubblicata. Facoltà di Economia. Università Ca' Foscari di Venezia.

non giustificano le decisioni derivanti dal processo decisionale messo in pratica dall'amministrazione, non sono sufficienti a diffondere le informazioni utili agli stakeholder per valutare la performance aziendale e, dunque, non consentono agli stessi di scegliere accuratamente se investire o meno nell'azienda<sup>3</sup>.

Le criticità sopra esposte rappresentano solo la parte più rilevante dei problemi che il bilancio contabile tradizionale presenta nella comunicazione verso l'esterno. Individuati i limiti della reportistica contabile tradizionale, vediamo come si è evoluto il percorso verso l'affermazione del report integrato.

### **1.3 Il bilancio sociale e il report di sostenibilità**

Fino agli anni '90, la reportistica aziendale per l'esterno era costituita esclusivamente dal processo di redazione del bilancio di tipo obbligatorio. Dai primi anni '90, tale sistema è stato affiancato da un processo di tipo volontario, che prevedeva la stesura di bilanci sociali, indirizzati a nuove categorie di stakeholder, quali i dipendenti, i clienti, la comunità locale e così via. Il **bilancio sociale** nasce, dunque, con lo scopo di migliorare la presentazione dei risultati e delle performance aziendali, attraverso una rendicontazione più articolata e attenta agli interessi di tutti i soggetti che gravitano intorno all'azienda. L'esigenza di un prospetto che andasse a integrare il bilancio contabile classico, in cui si rispecchiano la situazione economica e finanziaria dell'azienda, nasce dalla difficoltà di inserire in tale tipologia di documento tutti quegli elementi di carattere non strettamente quantitativo che concorrono alla creazione di ricchezza da parte dell'azienda. Risulta difficoltoso inserire in uno schema rigido di voci e numeri, la cultura aziendale, i valori morali, i valori etici, l'impatto dell'attività aziendale sul territorio e tutti gli altri elementi intangibili che permeano la vita quotidiana di una società. Ovviamente il bilancio sociale non esula da alcune criticità. In primo luogo, le informazioni inserite in questa tipologia di rendiconto possono essere piuttosto vaghe, generare qualche ambiguità e non essere verificabili in maniera empirica. In secondo luogo, il bilancio sociale predilige informazioni di tipo economico e sociale, tralasciando la dimensione ambientale. Inoltre, non sono facilmente individuabili indicatori di natura quantitativa che possono aiutare nella valutazione degli

aspetti intangibili, alimentando un rischio di autoreferenzialità rispetto a tali report. Infine, il bilancio sociale non ha una struttura adatta a individuare le interconnessioni tra le diverse aree aziendali, ma si configura come una rappresentazione separata delle diverse dimensioni aziendali.<sup>4</sup>

Con l'evolversi del mondo industriale, è stata introdotta una nuova tipologia di rendicontazione: il **bilancio di sostenibilità**, che va a fornire *“una rappresentazione equilibrata e ragionevole della performance di sostenibilità di un'organizzazione, tenendo conto degli impatti positivi e negativi della propria attività”*<sup>4</sup>. Esso si differenzia dal bilancio sociale per diverse ragioni. Innanzitutto, oltre agli elementi economici e sociali, viene prestata particolare attenzione alla dimensione ambientale e agli impatti dell'operato sull'ambiente. Un aspetto nuovo è poi legato agli stakeholder: rispetto al bilancio sociale, il report di sostenibilità apre, seppure in maniera residuale, al coinvolgimento dei soggetti che ricoprono interessi di ogni genere verso la società e allo sviluppo congiunto della dimensione locale e di quella globale. Infine, il report di sostenibilità approccia in maniera più pervasiva rispetto al bilancio sociale nella configurazione aziendale, poiché è il risultato di un percorso di integrazione nelle strategie e nelle politiche all'interno della società degli elementi sociali e ambientali<sup>4</sup>. Si identificano quattro passaggi nella redazione di un report di sostenibilità:

- **Perché?** Il motivo che porta le aziende a redigerlo. Si evidenziano motivazioni di tipo strategico, al fine di ottenere il coinvolgimento delle principali classi di stakeholder, e motivazioni di tipo etico, al fine di tenere in considerazione l'influenza che l'azienda ha sui soggetti che gravitano intorno ad essa<sup>4</sup>;
- **A chi?** I soggetti cui è rivolto. La difficoltà principale è quella di trovare un compromesso e contemperare le diverse esigenze e i differenti interessi dei gruppi di stakeholders<sup>4</sup>;

---

<sup>4</sup> Riccaboni A. (2014). *Dal Bilancio sociale, al bilancio integrato...al management integrato*. Dipartimento di Studi aziendali e giuridici. Università di Siena. Da: [http://www.disag.unisi.it/sites/st07/files/allegatiparagrafo/06-12-2014/08\\_bilancio\\_integrato\\_05.12.2014\\_0.pdf](http://www.disag.unisi.it/sites/st07/files/allegatiparagrafo/06-12-2014/08_bilancio_integrato_05.12.2014_0.pdf)

- **Cosa?** Il contenuto del report. Anche in questo caso sono necessari un coinvolgimento degli stakeholder e un contemperamento tra gli obiettivi che si è posta l'azienda e le richieste dei soggetti interessati<sup>4</sup>;
- **Come?** La forma in cui è presentato. I principi di redazione del bilancio di sostenibilità sono stati emanati da diversi organismi: il Global Reporting Iniziative (GRI), il cui Framework è il più utilizzato a livello globale (per questo sarà approfondito nei paragrafi seguenti del presente lavoro), l'Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) che definisce il processo di formazione del report di sostenibilità, l'International Standards Organisation (ISO), il Sustainability Integrated Guidelines for Management Project (SIGMA)<sup>4</sup>.

Con l'avanzare della globalizzazione e l'ampliamento dei mercati, è cresciuta la consapevolezza del management delle società che oggi gli elementi di tipo finanziario non bastano per comunicare con il pubblico esterno. Essi devono essere affiancati dalla presentazione di elementi non finanziari, sempre più rilevanti per gli stakeholder, per cui bilancio sociale e report di sostenibilità non sono sufficienti. E' venuta a galla la necessità di creare un tipo di rendicontazione sintetica, chiara e precisa che metta in relazione e integri come l'azienda attua la propria strategia, come utilizza il proprio modello di business, come intende raggiungere i propri obiettivi e come configura la propria governance rispetto all'ambiente esterno in cui la stessa opera, con il fine ultimo di creare ricchezza per sé e per tutti i soggetti interessati a essa.

#### **1.4 Una nuova forma di rendicontazione: il bilancio integrato**

Il nuovo strumento utilizzato dalle aziende per trasmettere al pubblico esterno le performance, i risultati raggiunti e il valore aggiunto generato è rappresentato dal **report integrato (IR)**. Esso viene definito dall'International Integrated Reporting Council (IIRC) come *“una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare*

*valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera*".<sup>5</sup> L'obiettivo principale dell'IR è quello di mostrare a chi finanzia l'azienda come essa riesce a creare valore e ricchezza nel tempo. L'IR focalizza l'attenzione sulle risorse utilizzate e sulle relazioni tra di esse, esponendo come un'azienda riesce a organizzarle e a relazionarle con l'ambiente esterno per creare valore nel breve, medio e lungo periodo. Il primo bilancio integrato è stato redatto nel 2002 dall'azienda farmaceutica Novozymes di sede in Danimarca. Dopo Novozymes si sono susseguite altre aziende, come la danese Novo Nordisk, la brasiliana Natura, l'olandese Philips e l'americana United Technologies. Di queste quattro società quotate, solo le prime due fanno parte del Program Pilot dell'IIRC, che ha portato all'emanazione dell'International IR Framework.

L'adozione dell'IR all'interno delle imprese moderne comporta, come tutte le novità, benefici e criticità. Ponendosi in una prospettiva esterna, se lo scopo è racchiudere tutte le informazioni economico-finanziarie e non in un unico documento sintetico ed esaustivo, uno dei maggiori vantaggi è rappresentato dal coinvolgimento di tutti gli stakeholder che gravitano intorno all'azienda. L'IR espone una visione d'insieme, una visione a 360° della performance aziendale, consentendone una valutazione ad ampio spettro. Dal punto di vista interno, l'IR chiarifica la vision, la mission, gli obiettivi e il modo in cui realizzarli, creando una migliore consapevolezza nei dipendenti di quello che significa responsabilità sociale verso l'esterno, verso gli stakeholder, ma anche all'interno dell'ambiente in cui si opera. L'IR incoraggia, inoltre, la collaborazione e la comunicazione tra le funzioni aziendali, portando tutti a lavorare e a focalizzarsi sulle aspettative e sulle problematiche di maggior rilevanza per gli stakeholder. E tutto questo permette all'azienda di crescere e di creare nuova ricchezza.

Esiste, però, sempre l'altro lato della medaglia. L'introduzione dell'IR comporta non poche criticità per le aziende che lo implementano. In primo luogo, è necessario introdurre una nuova modalità di raccolta delle informazioni aziendali, che sia adeguata alla stesura di un documento che ha lo scopo di riportare gli eventi, le situazioni, le

---

<sup>5</sup> International Integrated Reporting Council IIRC (2013). *Il Framework <IR> internazionale*. Da: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

condizioni della società nel suo operare comune in maniera integrata. L'informazione deve adeguarsi, devono essere riadattate l'elaborazione e la validazione dei dati ottenuti. Per far questo, è inevitabile un aumento dei costi, che sono recuperati nel tempo con lo sfruttamento di economie di scala e di sinergie create dall'IR stesso. In secondo luogo, l'IR è un nuovo modo di informare gli stakeholder, dunque gli stessi devono essere educati a tale modello, limitando il rischio che esso, anziché migliorare la comunicazione, diventi un documento caotico e confusionario agli occhi degli stakeholder. In terzo luogo, le informazioni richieste dall'IR richiedono lo sviluppo di un knowledge management, soprattutto riguardo alle tematiche innovative di sostenibilità e responsabilità sociale, e ciò comporta ulteriori costi. Infine, vi è una difficoltà nell'individuazione delle linee guida circa i contenuti da inserire nei reports, affinché gli stessi siano confrontabili e uniformi.

#### **1.4.1 Report integrato vs rendicontazione tradizionale**

Dopo aver introdotto il bilancio contabile tradizionale e il report integrato, è opportuno svolgere ora un confronto tra le due modalità di rendicontazione. Premessa necessaria è che le due metodologie di reportistica sono ugualmente importanti per un'organizzazione che voglia essere competitiva. Infatti, nonostante la crescente attenzione ai fattori non economico-finanziari, la reportistica tradizionale non deve essere denigrata, poiché da essa deriva circa il 70% delle informazioni sulla performance aziendale.

La prima differenza riguarda il **contenuto**. Un sistema di reporting tradizionale, come visto, si incentra sulle performance economico-finanziarie dell'organizzazione. Dal bilancio contabile è possibile estrapolare la situazione patrimoniale, economica e reddituale dell'azienda. Il report integrato, invece, tiene in considerazione non solo gli elementi contabili, ma anche aspetti non economico-finanziari. Il problema è legato ai **valori intangibili**. Come già spiegato, il bilancio contabile non riesce a esprimere il valore di quei beni immateriali che contribuiscono in larga parte alla creazione del valore da parte dell'azienda. Con l'introduzione del metodo del fair value, i beni intangibili vengono iscritti al valore corrispondente all'andamento di mercato. In realtà,

anche il metodo del fair value non è affidabile, poiché non si raggiunge un risultato oggettivo, ma si tratta di stime. A differenza del bilancio tradizionale, il report integrato tenta di rappresentare tali capitali intangibili, quali il capitale umano, l'innovazione, il capitale relazionale e altri.<sup>6</sup> La seconda incongruenza si riferisce al **pubblico** cui il bilancio è rivolto. Nel caso del bilancio contabile, esso viene redatto per gli shareholder, in altre parole gli azionisti che finanziano l'azienda con il loro capitale. Nel caso del bilancio integrato, il pubblico cui si rivolge è molto più ampio e include differenti categorie di stakeholder, come dipendenti, fornitori, clienti, istituzioni, territorio e così via. Terza differenza è la **normativa** e la sua **applicabilità**. Si è visto come la redazione del bilancio tradizionale sia regolata da norme giuridiche nazionali, da principi contabili nazionali e da quelli internazionali. Tale normativa è stata oggetto di numerose modifiche che hanno portato a un'armonizzazione tra i diversi Paesi, giungendo, anche se ancora in maniera parziale, ad avere un quadro di riferimento comune e unico. Inoltre, la normativa vigente per il bilancio tradizionale ha carattere obbligatorio. In quanto tale, le aziende sono costrette a seguire il percorso prefissato dalla legge, per evitare sanzioni e impossibilità di esercitare alcuni particolari diritti. Il bilancio integrato è, invece, regolato dai principi stabiliti nel Framework IR. Come noto, però, la scelta delle aziende di redigere il bilancio integrato è libera. Il report integrato ha quindi carattere volontario. Altra diversità è data dalle **finalità**. Lo scopo principale della comunicazione economico-finanziaria di breve termine è quello di ottenere risorse rivolgendosi al mercato degli investitori e ottenerne attraverso informative chiare e veritiere la fiducia. Lo scopo del bilancio integrato è, invece, quello di comunicare, a tutti i soggetti che gravitano intorno all'azienda, che sono influenzati da essa e che a loro volta la influenzano, come la società, attuando la propria strategia, seguendo il proprio modello di business, formando la governance alle nuove esigenze del mercato, sia riuscita a creare valore non solo nel breve termine, ma anche per il medio e per il lungo periodo. Ancora, bilancio tradizionale e bilancio integrato differiscono per la **configurazione**. Il bilancio tradizionale ha una configurazione statica e rigida, dettata dalla legge e imm modificabile. Infatti, i prospetti di Stato patrimoniale e Conto economico devono avere una forma ben precisa, rispettivamente a sezione contrapposte

---

<sup>6</sup> Doardo D. (2012). *Integrated Reporting e criticità rispetto al modello tradizionale*. Tesi non pubblicata. Facoltà di Economia. Università Ca' Foscari di Venezia.

e a scalare. Il bilancio integrato ha una configurazione più dinamica e libera, poiché è richiesto che in esso vi siano determinati contenuti e siano rispettati determinati principi (come si vedrà nei paragrafi 1.6 e seguenti che introducono l'IIRC e il Framework), senza però richiedere una forma fissa da seguire.

#### **1.4.2 La relazione tra report di sostenibilità e report integrato**

Il **report di sostenibilità** è un processo che supporta le organizzazioni nel settare gli obiettivi, misurare le performance e gestire il cambiamento verso un'economia globale sostenibile, ossia un'economia che combini la profittabilità di lungo termine con la responsabilità sociale e la tutela dell'ambiente. Il report di sostenibilità è la piattaforma chiave con cui comunicare la performance dell'organizzazione in termini economici, ambientali, sociali e di governance, riflettendo sia gli impatti positivi sia negativi.

Il **report integrato**, invece, nasce da un trend evolutivo del report in termini di corporate, che permette all'organizzazione di recuperare capitale finanziario con una rappresentazione integrata dei fattori chiave che sono necessari per la creazione di valore presente e futuro. Il report integrato è costruito sul report di sostenibilità; attraverso di esso, l'organizzazione produce un flusso di comunicazione coincisa su strategia, governance, performance e prospettive che conducono alla creazione di valore nel tempo. Il report integrato, quindi, non deve essere inteso come un estratto del tradizionale report annuale o come una combinazione del rendiconto finanziario e del report di sostenibilità. Esso integra diversi tipi di informazione e comunicazione, evidenziando elementi addizionali dettagliati che sono forniti separatamente.

Dalle definizioni sembrerebbe che gli obiettivi del report di sostenibilità e del report integrato siano differenti. In realtà, il report di sostenibilità è intrinseco nel report integrato. Infatti, il report di sostenibilità mette in risalto la sostenibilità dell'organizzazione, ponendo attenzione alle priorità, agli impatti, ai rischi e alle opportunità in un'ottica di lungo periodo. Il report di sostenibilità è fondamentale per il pensare integrato e per il processo di reporting nel fornire gli input necessari

all'identificazione degli aspetti materiali, degli obiettivi strategici e nel consolidare l'abilità di raggiungere tali obiettivi e creare valore.

Si discute ora circa l'istituzione che regola i principi guida per il report di sostenibilità, il **Global Reporting Initiative (GRI)**. E' stato scelto il GRI rispetto alle altre associazioni esistenti, perché il suo Framework è il più usato a livello mondiale (ne seguono le linee guida le due aziende oggetto del presente elaborato). Inoltre, il GRI è uno dei due organismi che ha collaborato alla nascita dell'**International Integrated Reporting Council (IIRC)**, l'organismo di regolazione sul bilancio integrato, che sarà approfondito nel paragrafo 6.1.

### 1.5 Il Global Reporting Initiative (GRI)

Il GRI è *“an international independent organization that helps businesses, governments and other organizations understand and communicate the impact of business on critical sustainability issues such as climate change, human rights, corruption and many others”*.<sup>7</sup> Viene fondato a Boston nel 1997 a partire da due organizzazioni no-profit statunitensi, la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) e il Tellus Institute. Nel 2000 l'organismo emana la prima versione dei “Guidelines”, che rappresenta il primo framework globale sul report di sostenibilità, nota come G1. Nel 2002 emana la seconda versione dei “Guidelines”, nota come G2. Nel 2006 emana la terza versione, nota come G3, cui collaborano circa 3000 esperti di ogni settore. Nel 2011 emana una versione aggiornata del G3, nota come G3.1. Nel 2013 emana la quarta versione G4, che offre principi di riferimento per il reporting e standard uniformi di informazione. I principi e gli standard fissati dal GRI vanno a configurare il **report di sostenibilità**, che è definito come *“a process that assists organizations in setting goals, measuring performance and managing change towards a sustainable global economy – one that combines long term profitability with social responsibility and environmental care”*<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> <https://www.globalreporting.org/>

Facendo riferimento alla GRI Report List, è possibile individuare il grado di adozione ai principi GRI nelle diverse regioni del Mondo e osservare i trend di diffusione.

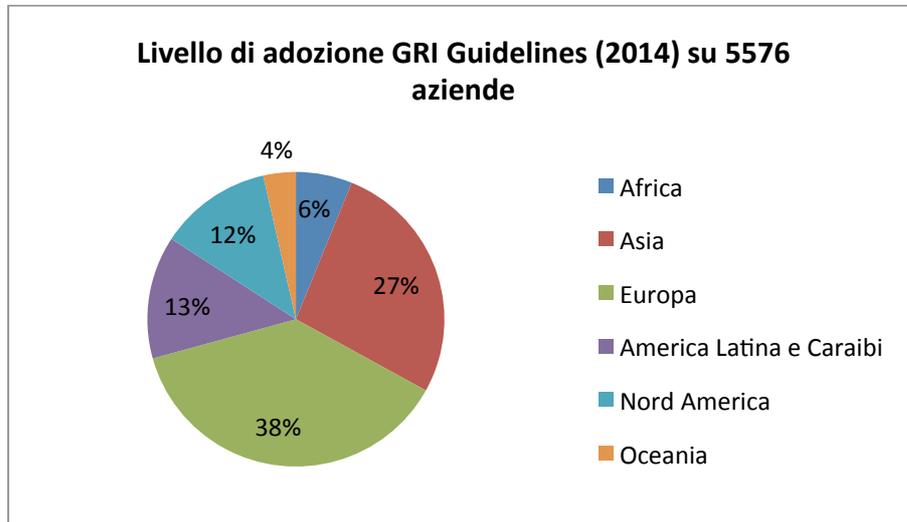


Grafico 1 - Livello di adozione GRI Guidelines 2014.<sup>8</sup>

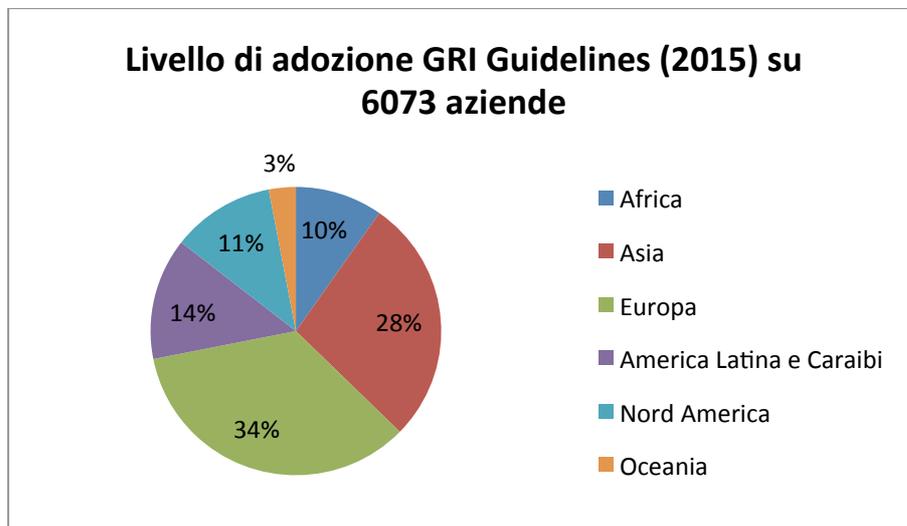


Grafico 2 - Livello di adozione GRI Guidelines 2015.<sup>8</sup>

<sup>8</sup>Elaborazione personale utilizzando i dati della GRI report list. Da: [https://www.globalreporting.org/services/Analysis/Reports\\_List/Pages/default.aspx](https://www.globalreporting.org/services/Analysis/Reports_List/Pages/default.aspx)

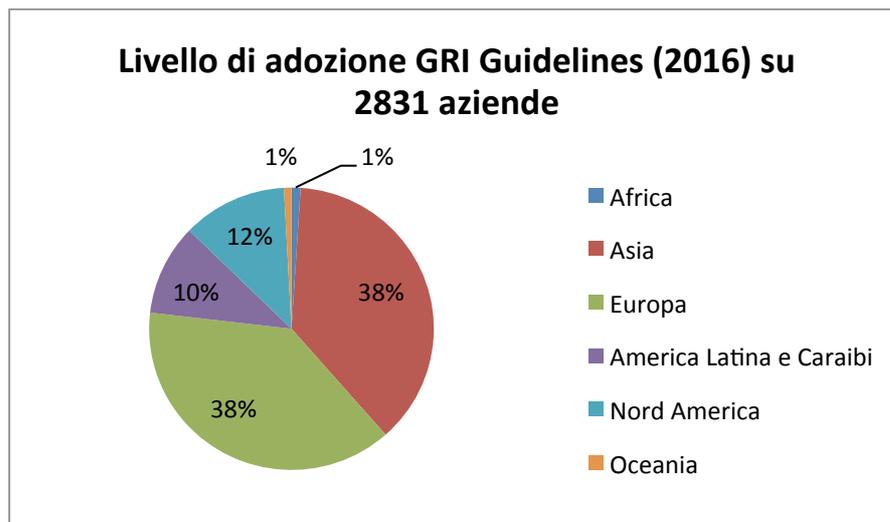


Grafico 3 - Livello di adozione GRI Guidelines 2016.<sup>8</sup>

Dal confronto tra i grafici, è interessante notare come il numero di aziende appartenenti alla GRI report list sia aumentato dal 2014 al 2015, per poi diminuire nel 2016. I trend di diffusione dei principi GRI rimangono stabili per l'Europa che resta l'area geografica più avanzata in tema di reportistica di sostenibilità. È seguita dall'Asia, che ha subito un netto incremento passando dal 27% del 2014 al 38% del 2016. Africa e America Latina e Caraibi rimangono stabili, mentre vi è un forte decremento dell'America del Nord.

### 1.5.1 G4 Sustainability Reporting Guidelines

**G4 Sustainability Reporting Guidelines** offre due possibilità alle organizzazioni al fine di preparare il report di sostenibilità in accordo con i principi GRI: la **Core option** e la **Comprehensive option**. La prima contiene gli elementi essenziali di un report di sostenibilità e fornisce lo scenario in cui l'organizzazione comunica gli impatti economici, ambientali e sociali e le proprie performance. La seconda, invece, è costruita sulla Core option ma richiede standard di reporting addizionali sulla strategia, la governante e l'etica dell'organizzazione. Veniamo ora ai

principi che dovrebbero essere applicati da tutte le aziende a prescindere dal metodo di implementazione scelto.<sup>9</sup> I principi GRI G4 si dividono in due categorie:

- Principi per la definizione del contenuto del report:
  - **Stakeholder inclusiveness:** l'organizzazione dovrebbe identificare i propri stakeholder e spiegare loro come essa intende rispondere ai loro interessi;
  - **Sustainability context:** il report dovrebbe presentare la performance dell'organizzazione nel più ampio contesto di sostenibilità;
  - **Materiality:** il report dovrebbe coprire sia gli aspetti che riflettono l'organizzazione in termini economici, ambientali e sociali, sia quelli che influenzano le decisioni degli stakeholder;
  - **Completeness:** il report dovrebbe includere informazioni e materiale sufficiente a riflettere tutti gli impatti dell'operato dell'organizzazione e a consentire agli stakeholder di valutare la performance dell'organizzazione.<sup>9</sup>
  
- Principi per la definizione della qualità del report:
  - **Balance:** il report dovrebbe riflettere gli aspetti positivi e negativi della performance dell'organizzazione;
  - **Comparability:** l'organizzazione dovrebbe selezionare, compilare e riportare informazioni consistenti. Le informazioni dovrebbero essere tali da permettere agli stakeholder di analizzare i cambiamenti della performance dell'azienda nel tempo;
  - **Accuracy:** le informazioni dovrebbero essere sufficientemente accurate e dettagliate;

---

<sup>9</sup> Global Reporting Initiative (2015). *G4 Sustainability reporting guidelines*. Da: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>

- **Timeliness:** l'organizzazione dovrebbe riportare in maniera regolare le informazioni cosicché esse siano disponibili in tempo reale agli stakeholder;
- **Clarity:** l'organizzazione dovrebbe rendere le informazioni disponibili in un modo che sia comprensibile e accessibile a tutti gli stakeholder;
- **Reliability:** l'organizzazione dovrebbe raccogliere, compilare, analizzare e rivelare le informazioni e i processi usati nella preparazione del report in modo che esse possano essere oggetto di analisi, al fine di stabilirne la qualità<sup>9</sup>.

Oltre ai principi di redazione, vengono menzionati anche degli standard di disclosure. Si distinguono due categorie:

- **General standard disclosures**, che sono applicabili a tutte le organizzazioni che preparano il bilancio di sostenibilità e che dipendono dalle scelte dell'organizzazione in accordo alle opzioni di implementazione; sono distinti in sette categorie:
  - Strategy and analysis;
  - Organizational profile;
  - Identified material aspects and boundaries;
  - Stakeholder engagement;
  - Report profile;
  - Governance;
  - Ethics and integrity<sup>9</sup>.
  
- **Specific standard disclosures**, che vanno a caratterizzare la singola organizzazione; sono distinti in tre categorie, economic, environmental e social, a sua volta suddivisa in quattro sottocategorie, come mostra la figura 1.<sup>9</sup>

TABLE 5: CATEGORIES AND ASPECTS IN THE GUIDELINES				
Category	Economic		Environmental	
Aspects <sup>v</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Economic Performance</li> <li>Market Presence</li> <li>Indirect Economic Impacts</li> <li>Procurement Practices</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Materials</li> <li>Energy</li> <li>Water</li> <li>Biodiversity</li> <li>Emissions</li> <li>Effluents and Waste</li> <li>Products and Services</li> <li>Compliance</li> <li>Transport</li> <li>Overall</li> <li>Supplier Environmental Assessment</li> <li>Environmental Grievance Mechanisms</li> </ul>	
Category	Social			
Sub-Categories	Labor Practices and Decent Work	Human Rights	Society	Product Responsibility
Aspects <sup>v</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Employment</li> <li>Labor/Management Relations</li> <li>Occupational Health and Safety</li> <li>Training and Education</li> <li>Diversity and Equal Opportunity</li> <li>Equal Remuneration for Women and Men</li> <li>Supplier Assessment for Labor Practices</li> <li>Labor Practices Grievance Mechanisms</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investment</li> <li>Non-discrimination</li> <li>Freedom of Association and Collective Bargaining</li> <li>Child Labor</li> <li>Forced or Compulsory Labor</li> <li>Security Practices</li> <li>Indigenous Rights Assessment</li> <li>Supplier Human Rights Assessment</li> <li>Human Rights Grievance Mechanisms</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Local Communities</li> <li>Anti-corruption</li> <li>Public Policy</li> <li>Anti-competitive Behavior</li> <li>Compliance</li> <li>Supplier Assessment for Impacts on Society</li> <li>Grievance Mechanisms for Impacts on Society</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer Health and Safety</li> <li>Product and Service Labeling</li> <li>Marketing Communications</li> <li>Customer Privacy</li> <li>Compliance</li> </ul>

Figura 1 - Specific standard disclosures G4 Guidelines del GRI.<sup>9</sup>

Dopo aver individuato il quadro evolutivo che ha portato al report integrato e aver evidenziato i punti salienti della storia, dell'evoluzione e della regolamentazione del GRI circa il report di sostenibilità, che come visto rappresenta solo una parte dell'IR, è opportuno introdurre l'organismo, nato dalla collaborazione del GRI con l'associazione del Principe di Galles, che detta le regole per la redazione del bilancio integrato: l'IIRC.

## 1.6 L'International Integrated Reporting Council (IIRC)

L'International Integrated Reporting Council (IIRC) è una coalizione globale di regolatori, investitori, organizzazioni, professionisti e ONG. Tale alleanza ha

il fine di promuovere la comunicazione sulla creazione di valore come step successivo all'evoluzione del corporate reporting. La mission è quella di istituzionalizzare il report integrato e cambiare il modo di pensare il business, sia nel settore pubblico sia in quello privato. La vision è quella di allineare l'allocazione del capitale e il comportamento della corporate agli obiettivi di stabilità finanziaria e sviluppo sostenibile attraverso un circolo virtuoso di pensiero e reporting integrato<sup>5</sup>.

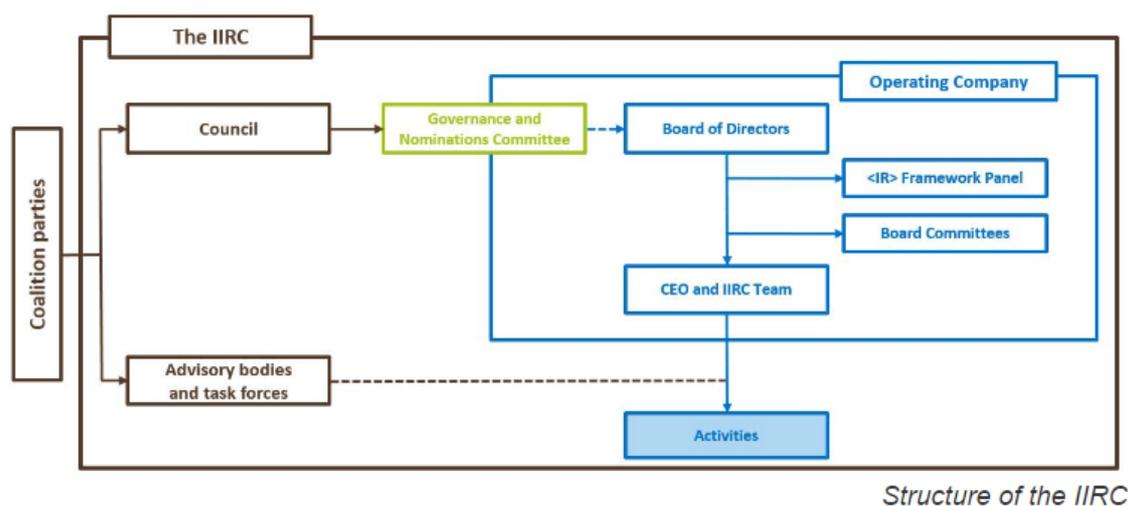


Figura 2 - La struttura dell'IIRC.<sup>10</sup>

Nato nel 2010, è un progetto in cui collaborano il Principe di Galles con la propria associazione, nota come The Prince's Accounting for Sustainability Project (A4S), e il GRI. L'IIRC ha promosso il primo framework che pone i principi e gli standard per la redazione del **report integrato IR**<sup>10</sup>. Quattro sono i quesiti che spiegano meglio tale motore di progresso:

- **Why?** Nasce da un'esigenza di cambiamento. Infatti, la globalizzazione ha portato a un'interconnessione sempre più intricata tra capitali, persone e conoscenza. In tale contesto, le organizzazioni hanno un'esigenza di cambiamento, di un'evoluzione del sistema di reporting, che permetta di facilitare e rendere semplice e chiara la comunicazione. A oggi i report

<sup>10</sup> <http://integratedreporting.org/>

presentano ancora delle lacune. Lo scopo dell'IR è proprio quello di creare un sistema che promuova lo scambio di informazioni e la trasparenza delle organizzazioni<sup>10</sup>;

- **What?** Gli strumenti per il miglior reporting. IR è un'evoluzione del corporate reporting, con un focus su strategia e visione futura. L'IR si sviluppa dall'Integrated thinking, che consente una migliore comprensione dei fattori che materialmente influenzano le abilità di un'organizzazione di creare valore nel tempo. Un IR è un metodo di comunicazione coincisa su come opera la strategia dell'organizzazione, sulla sua governance, sulla performance in un contesto che mette in relazione l'azienda con l'ambiente esterno al fine della creazione di valore nel breve, medio e lungo termine<sup>10</sup>;
- **How?** Pratica e strumenti. L'IIRC ha sviluppato un elevato numero di programmi e risorse in grado di aiutare l'implementazione del report integrato. L'International IR Framework propone una guida all'aspetto pratico di redazione del report integrato, stabilisce, infatti, i Principi Guida e gli Elementi di contenuto che ne governano la costituzione. Il frame work nasce dalla consultazione di 140 soggetti provenienti da 26 Paesi diversi legati all'IIRC Pilot Programme<sup>10</sup>;
- **When?** Sostenere l'adozione globale. L'IIRC è una coalizione globale che conta nel suo network più di 750 partecipanti da tutto il mondo. L'IIRC lavora con un ampio numero di partner e supporters che offrono strumenti e aggiornamenti per aiutare a sostenere un'adozione globale comune<sup>10</sup>.

L'IIRC sta attraversando in questo periodo quella che è nota come **The Breakthrough Phase (2014-2017)**. Essa consiste nel passaggio dalla creazione dell'International IR Framework e dal testing sul mercato allo sviluppo e all'adozione del report integrato per le organizzazioni di tutto il mondo. L'obiettivo di tale passaggio è quello di raggiungere un significativo spostamento verso una veloce adozione del

Framework. L'IIRC segue una precisa strategia, che viene riassunta nella tabella successiva<sup>10</sup>.

Strategic theme	To be achieved by...
Increasing the pace and scale of <IR> adoption	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supporting necessary behavioural change in the corporate world</li> <li>Demonstrating the value proposition/business case of &lt;IR&gt; and creating the conditions for increased investor pull</li> <li>Preserving and enhancing the value of the business and investor involvement in the IIRC's work to demonstrate its continued market-led nature</li> </ul>
Maintaining the International <IR> Framework so that it continues to enhance the reputation of <IR> in the market, underpinned by leading practice and guidance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encouraging and showcasing leading practice through example reports and case studies on implementation and methodologies</li> <li>Continuing to build the evidence base underpinning the rationale for &lt;IR&gt; and its impact</li> <li>Maintaining and updating the &lt;IR&gt; Framework and producing robust technical guidance</li> </ul>
Building a bridge from corporate reporting to capital allocation through 'integrated investment'	<ul style="list-style-type: none"> <li>Developing and enhancing a global network of investors who buy into the vision of sustainable capital markets</li> <li>Evidencing the impact on behaviour and capital allocation that can flow from integrated reporting</li> </ul>
Progress through dialogue: developing the Corporate Reporting Dialogue inspired by extensive innovation in corporate reporting globally	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convening a structured dialogue between major players in the corporate reporting field globally, including reporting framework developers and standard setters, to provide greater clarity and certainty to market participants over the future direction of corporate reporting</li> </ul>
Engagement with the global policy and regulatory community to ensure <IR> is encouraged to flourish	<ul style="list-style-type: none"> <li>Building strong and positive relationships with policymakers and regulators to increase the visibility of &lt;IR&gt; as a solution to today's corporate reporting challenges</li> <li>Seeking support from governments and other regulatory authorities globally to accelerate the adoption of &lt;IR&gt; in ways that meet the needs, laws and customs of each market</li> </ul>
Developing a long-term, viable organization	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transitioning to a new governance model</li> <li>Securing long-term funding</li> <li>Developing long-term endorsement from supra-national bodies</li> </ul>

Figura 3 - Strategia dell'IIRC nella Breakthrough Phase.<sup>11</sup>

### 1.6.1 Capitali, creazione di valore, principi guida e contenuti

**Principi guida e contenuti** proposti dall'IIRC sono contenuti nell'**International IR Framework**, il quale identifica le informazioni da inserire nel report integrato di qualsiasi tipo di azienda, anche quelle del settore pubblico o no-profit, con lo scopo di valutare l'abilità dell'organizzazione di creare valore. Per valutare la performance vengono utilizzati indicatori quantitativi (asset intangibili, ossia

<sup>11</sup> <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/02/IIRC-Strategy-Summary-2015.pdf>

risorse usate per produrre risultati; KPI, paragonabili ai ricavi poiché sono risultati effettivamente ottenuti), a cui vengono combinati dati qualitativi, poiché il report integrato non deve essere un semplice insieme di informazioni di diverso tipo, ma deve mostrare la connessione tra le diverse informazioni. Esse riguardano l'ambiente esterno, il modo in cui l'organizzazione interagisce con esso e i capitali, ossia stock di valore che possono essere incrementati, ridotti o trasformati attraverso l'attività d'impresa<sup>5</sup>.

Esistono diversi **capitali**: capitale finanziario ottenuto tramite finanziamento; capitale produttivo come edifici, macchinari; capitale intellettuale come brevetti, licenze, conoscenze implicite; capitale umano comprendente le competenze e capacità delle persone che operano nell'organizzazione; capitale sociale e relazionale ottenuto dalle relazioni tra i diversi soggetti che gravitano all'interno e intorno all'impresa; capitale naturale comprendente tutti i processi e le risorse ambientali come aria, acqua, biodiversità. Il valore derivante da tali capitali è creato sia per l'organizzazione stessa, sia per altri soggetti, come azionisti, finanziatori, clienti e così via. I capitali non hanno tutti stessa rilevanza nelle organizzazioni, che possono utilizzare nei loro report categorie differenti, quelle proposte nel frame work sono linee guida. E' data, dunque, una certa discrezionalità, insita nel concetto stesso di report integrato. Ogni organizzazione ha, infatti, una propria peculiarità che le permette di creare valore intrecciando i propri capitali in maniera differente dalle altre imprese<sup>5</sup>.

Il **processo di creazione del valore** in un'organizzazione che redige il report integrato identifica le diverse componenti e le relazioni intercorrenti tra le stesse. Entrano in gioco l'ambiente esterno, la mission, la vision, la governance, il modello di business, i capitali, le attività aziendali, gli input, gli output, gli outcome, i rischi, le opportunità, la strategia, la performance, le prospettive future.

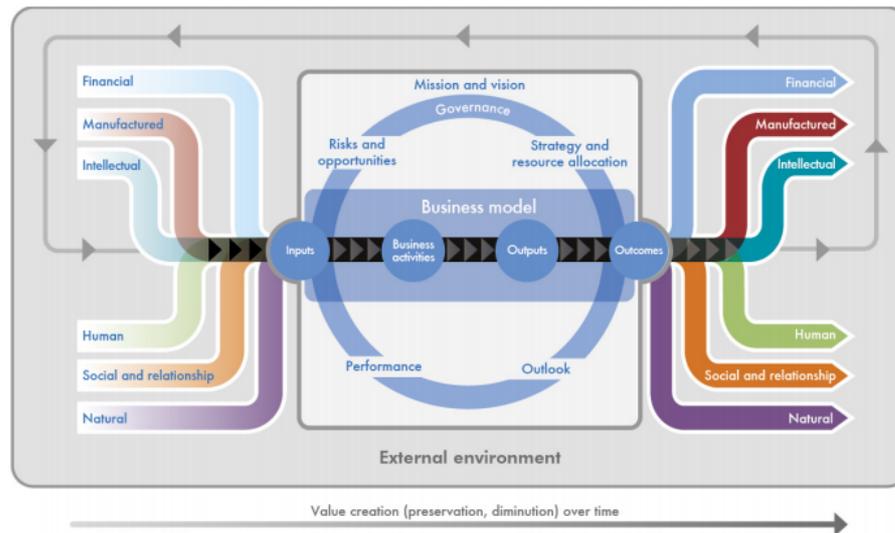


Figura 4 - Processo di creazione del valore.<sup>12</sup>

Il processo è piuttosto complesso poiché coinvolge numerose variabili. L'organizzazione opera nell'ambiente esterno che racchiude le condizioni economiche, lo stato dell'arte della tecnologia, le questioni sociali e che ne condiziona l'operato. L'organizzazione possiede una mission e una vision, ossia gli obiettivi di breve, medio e lungo termine che l'impresa intende raggiungere. In tale contesto deve essere creata una struttura capace di gestire e monitorare le innumerevoli variabili, compito che spetta alla governance. Tutto ruota intorno al modello di business dell'organizzazione, ossia quello strumento che permette di gestire capitali e input e trasformarli in output attraverso l'attività produttiva d'impresa. Output e attività producono degli outcome che individuano gli impatti delle attività produttive sui capitali utilizzati. L'organizzazione deve svolgere un'attività di monitoraggio rispetto all'ambiente esterno, andando a identificare i rischi e le opportunità rilevanti. Individuate tali variabili, l'organizzazione deve sviluppare una strategia che permetta di gestire e sfruttare rischi e opportunità. Il monitoraggio deve essere attuato anche rispetto all'ambiente interno, in modo da analizzare e valutare la performance aziendale. Il processo di creazione di valore è, quindi, un processo dinamico, che implica una revisione periodica dei piani, delle

<sup>12</sup> <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

strategie, dei capitali e di tutte le altre componenti. I singoli elementi saranno illustrati nel seguito del presente lavoro<sup>5</sup>.

Il Framework intende fornire dei **Principi Guida** per la stesura del report integrato. Ne configura 7:

- **Focus strategico e orientamento al futuro.** Un IR deve fornire informazioni dettagliate sulla strategia e su come essa influisce sulla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine;
- **Connettività delle informazioni.** Un IR deve mostrare le interrelazioni e le dipendenze tra i fattori che influenzano la creazione di valore;
- **Relazioni con gli stakeholder.** Un IR deve fornire informazioni dettagliate circa le relazioni dell'organizzazione con gli stakeholder ed evidenziare come essa contemperi e tenga conto delle esigenze e degli interessi degli stessi;
- **Materialità.** Un IR deve fornire informazioni sugli elementi che influenzano l'abilità di creare valore nel breve, medio e lungo termine;
- **Sinteticità.** Un IR deve essere sintetico e chiaro.
- **Attendibilità e completezza.** Un IR deve contenere tutti gli aspetti positivi e negativi senza errori e in maniera oggettiva;
- **Coerenza e comparabilità.** Un IR deve contenere informazioni che siano coerenti nel tempo in modo da consentire il confronto con altre entità<sup>5</sup>.

Per quanto concerne il Contenuto, il Framework individua 8 elementi che un IR deve contenere:

- **Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno.** Risponde alla domanda *“che cosa fa l'organizzazione e in quali circostanze opera?”*<sup>5</sup>, identifica la mission e la vision, la cultura e l'etica, le attività principali, la proprietà e la struttura operativa, la posizione di mercato, i fattori che influiscono sull'ambiente esterno. Tali fattori includono tutti gli elementi riguardanti gli aspetti commerciale, sociale, ambientale, politico. Includono solitamente gli interessi degli stakeholder, le condizioni macro e micro

economiche, le forze di mercato, lo stato dell'arte della tecnologia e il tempo di innovazione, i problemi sociali legati a diritti umani e povertà, le problematiche ambientali come la scarsità di risorse o i cambiamenti climatici, il contesto normativo e l'ambiente politico del Paese in cui l'organizzazione opera;

- **Governance.** Risponde alla domanda “*in che modo la governance sostiene l'abilità dell'impresa di creare valore nel tempo?*”<sup>5</sup>, indica le competenze e la diversità tra i soggetti che operano nell'organizzazione in termini di esperienze, background, il modello decisionale adottato, il modo in cui viene gestito il rischio e come questo influenza la strategia, il modo con cui la cultura e i valori dell'organizzazione vengono diffusi, come si promuove l'innovazione;
  
- **Modello di business.** Risponde alla domanda “*qual è il modello di business dell'organizzazione?*”<sup>5</sup>. Esso configura il modello usato dall'organizzazione per trasformare gli input tramite l'attività d'impresa in output. Il modello di business deve essere descritto in maniera precisa ed esaustiva. Devono essere evidenziati gli elementi chiave del processo, individuati gli stakeholder chiave e descritti i collegamenti con gli altri elementi del Contenuto. L'IR deve concentrarsi sugli input e i capitali rilevanti per la capacità di creazione di valore, deve descrivere le principali attività di business, in che modo si differenzia dai concorrenti, come gestisce l'innovazione, come si adatta al cambiamento. Un IR deve identificare i prodotti e i servizi che l'organizzazione offre al mercato e gli impatti positivi e negativi che incidono sui capitali. Un'organizzazione può operare secondo più modelli di business. L'organizzazione può operare in settori di mercato diversi, sezionarla in tante parti quanti sono i settori, permette di comprenderne meglio il funzionamento;
  
- **Rischi e opportunità.** 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 questa gestiti?*”<sup>5</sup>. Un IR identifica le opportunità e i rischi, individuandone le specifiche origini, che possono essere interne, esterne o una combinazione delle due, il

modo in cui vengono valutate le probabilità che gli eventi avvengano e gli effetti, il processo passo passo da eseguire per limitare i rischi e per sfruttare le opportunità;

- **Strategia e allocazione delle risorse.** Risponde alla domanda “*quali sono gli obiettivi dell’organizzazione e come intende raggiungerli?*”<sup>5</sup>. Un IR identifica gli obiettivi strategici, le strategie per raggiungerli, i piani di allocazione delle risorse necessarie per attuare la strategia, i modi di valutazione dei risultati raggiunti. Un IR individua il collegamento tra strategia e piani di allocazione delle risorse, cui sono correlati il modello di business ed eventuali modifiche dello stesso per una migliore implementazione e che vengono influenzati dall’ambiente esterno, dalle opportunità e dai rischi. Inoltre, un IR identifica i fattori che favoriscono il vantaggio competitivo all’organizzazione, quali l’innovazione, il capitale intellettuale e il livello con cui gli aspetti sociali e ambientali sono considerati nell’organizzazione. Infine, un IR contiene i risultati chiave derivanti dal coinvolgimento degli stakeholder;

31

---

- **Performance.** 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?*”<sup>5</sup>. Un IR indica le informazioni di tipo qualitativo e quantitativo delle performance aziendali, individuando indicatori quantitativi per target, rischi e opportunità, gli effetti siano essi positivi o negativi dell’operato dell’organizzazione sui capitali, la qualità delle relazioni tra organizzazione e stakeholder in risposta alle esigenze e agli interessi degli ultimi, i collegamenti tra performance nel tempo. Un IR deve mostrare anche KPI che vanno a combinare misure economico-finanziarie con componenti non economico-finanziarie, mostrando il collegamento tra le performance finanziarie e le performance degli altri tipi di capitale;

- **Prospettive.** 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?”<sup>5</sup>. Un IR deve identificare i cambiamenti ipotizzati nel tempo, fornendo previsioni sull’ambiente esterno, le influenze sull’organizzazione, gli strumenti che l’organizzazione può utilizzare per rispondere alle eventuali criticità. Infine, è necessaria una verifica periodica dell’attinenza alla realtà delle aspettative e delle aspirazioni dell’organizzazione, tenendo conto dei requisiti normativi e legali;*

- **Base di preparazione e presentazione.** Risponde alla domanda *“in che modo l’organizzazione determina gli aspetti da includere nel report integrato e come vengono quantificati e valutati tali aspetti?”<sup>5</sup>. Un IR deve indicare le attività di preparazione e di presentazione del report, identificando il processo di definizione della materialità dell’organizzazione, il perimetro di reporting e i metodi per la valutazione delle questioni materiali;*
  
- **Indicazioni generali sul reporting.** Un IR deve contenere informazioni di carattere generale su materialità, capitali, orizzonte temporale, aggregazione e disaggregazione. In un IR l’organizzazione deve fornire informazioni chiave su strategia, modello di business e capitali, su relazioni e interdipendenze, sul livello di controllo dell’organizzazione. Se una questione risulta incerta, un IR deve fornire informazioni su eventuali impatti e previsioni, su livello di certezza e su fiducia delle informazioni. Un IR deve presentare non tutte le complesse relazioni tra i capitali, ma le interdipendenze rilevanti per definire il perimetro del reporting e i trade-off per la creazione di valore. La dimensione del tempo e la durata degli intervalli di tempo che definiscono breve, medio e lungo termine vengono decise dall’organizzazione in base ai propri cicli aziendali, alle strategie e agli interessi degli stakeholder, influenzando quindi sulla natura delle informazioni presentate nell’IR. Infine, in un IR ogni organizzazione deve indicare il livello di aggregazione, ad esempio per Paese o per divisione, per cui opta nel presentare le informazioni.<sup>5</sup>

## 1.6.2 L'esperienza del Sudafrica

Il Sudafrica è uno dei Paesi che più è attivo in tema di integrated thinking and reporting. Il Governo sudafricano è stato uno dei pionieri dell'evoluzione dell'IR, ha cercato fin dall'inizio di creare una cultura nazionale sul report integrato. L'attenzione alla reportistica integrata diventa rilevante a partire dal 1994, anno in cui sale al potere Mandela. Egli si concentra su tematiche quali trasparenza e uguaglianza. Grazie all'aiuto di esperti, viene pubblicato il King I nel 1994, secondo cui le società sono tenute a consegnare al pubblico una rappresentazione equilibrata della loro realtà. Nel 2002 viene introdotto il King II, che aggiunge tasselli al King I, richiedendo alle imprese che vengano coinvolti tutti gli stakeholder, soprattutto sulle questioni sociali e ambientali.<sup>13</sup> Segue l'emanazione nel 2009 del “**King Code of Governance for South Africa 2009**”, meglio noto come **King III**. In tale documento risalta un particolare principio, quello che l'organizzazione nel suo complesso deve comprendere e accettare che strategia, performance, gestione dei rischi e sostenibilità finanziaria e sociale sono tutti elementi inseparabili. I principi del King III vengono incorporati nel “Johannesburg Stock Exchange's Listings Requirements”, per cui le società quotate nella Borsa Sudafricana devono obbligatoriamente rispettare tali principi. Proprio dopo il King III, nasce come diretta conseguenza l' “**Integrated Reporting Committee (IRC) of South Africa**”. L'IRC è una libera associazione, i cui membri appartengono ai principali organismi professionali e di settore del Sudafrica. Cinque sono le organizzazioni fondatrici: Association for Savings and Investment South Africa (ASISA), Business Unity South Africa (BUSA), Institute of Directors in Southern Africa (IoDSA), JSE Ltd and South Africa Institute of Chartered Accountants (SAICA). Dunque, l'IRC è composto da un numero molto elevato di associazioni che operano in differenti settori, come quello bancario, quello dei fondi pensione e così via. Il fine perseguito è, però, comune, ossia la promozione e lo sviluppo del pensare e riportare integrato. L'IRC opera attraverso un Working Group, compost da soggetti esperti nel campo della reportistica integrata, ma operanti in diversi ambiti. Lo scopo del Working Group è quello di promuovere e assistere lo sviluppo di linee guida sull'IR, obiettivo

---

<sup>13</sup> Masetto M. (2014). *Analisi delle determinanti della Materiality nel Report Integrato*. Tesi non pubblicata. Università di Economia. Università Ca' Foscari di Venezia.

parzialmente raggiunto con l'introduzione del primo framework sull'IR del 2011, noto come "Discussion Paper". Attualmente il King III è stato sostituito dal King IV, rilasciato a fine 2016, che include per la redazione del report integrato anche piccolo e medie imprese, società no-profit, fondi pensione, società partecipate dallo Stato e municipalizzate.<sup>14</sup> Il Sudafrica ha rappresentato il punto di partenza per la creazione dell'IIRC e dell'International IR Framework. Le società sudafricane devono essere da esempio per tutte le altre aziende del mondo, esse hanno cambiato la loro cultura aziendale, hanno cambiato il modo di pensare, hanno cambiato il modo di fare impresa.

Nuovi sono, dunque, i trend che stanno evolvendo. A oggi, le organizzazioni tendono a redigere report molto più snelli, in cui le informazioni sono date in maniera concisa e puntuale, e usufruiscono dell' "octopus model" (letteralmente modello del polipo). Tale modello viene utilizzato per spiegare come il report integrato può essere inserito e adattato rispetto alla struttura di reportistica da sempre utilizzate da un'organizzazione. L'analogia è piuttosto semplice. Il report integrato è la testa del polipo, che racchiude tutte le informazioni e le connessioni che hanno portato alla creazione di valore per l'organizzazione in maniera completa, concisa e di qualità. La testa del polipo è collegata a numerosi tentacoli ognuno dei quali individua un rapporto dettagliato: il report di sostenibilità, il report sulla gestione dei rischi, il report sulla situazione finanziaria e reddituale dell'organizzazione e così via.<sup>15</sup> Come il polipo è un essere formato da tante parti collegate tra loro e che sono l'una indispensabile per le altre, così il report integrato non è un semplice raggruppamento di diversi report aziendali, esso è un documento unico, in cui le diverse sezioni sono collegate tra loro, e l'una è indispensabile per la comprensione delle altre in un'ottica di creazione di valore.

## **1.7 Il punto sulla situazione attuale**

A conclusione del capitolo 1, è d'obbligo svolgere una riflessione personale. L'analisi del report integrato e quella del bilancio d'esercizio dimostrano che entrambi

---

<sup>14</sup> <http://www.integratedreportingsa.org/>

<sup>15</sup> <http://www.integratedreportingsa.org/Home/Theoctopusmodel.aspx>

sono strumenti cardine per comunicare con i diversi soggetti interessati all'andamento dell'azienda, siano essi finanziatori, clienti, fornitori e così via, anche se numerose sono le differenze tra i due (come già visto nel paragrafo 1.4.1). Il bilancio, sia esso integrato o contabile, non deve essere visto come un costo fine a se stesso, ma esso è un investimento, è un'attività svolta dall'organizzazione in maniera proattiva, che apporta benefici alla crescita e alla creazione di valore. Allo stesso tempo, l'IR rappresenta un passo in avanti nella comunicazione, poiché è l'insieme di tutti gli aspetti salienti che caratterizzano un'organizzazione, unisce il passato, il presente e il futuro, è sostenuto da numeri, storie, eventi e vicende, è concreto e completo poiché permette una visione a 360° sull'azienda. Un'organizzazione che redige un IR ben fatto, subisce gli effetti del report sul proprio business, in termini di ritorno economico-commerciale. La realtà che si sta evolvendo oggi riduce sempre più lo scostamento tra dati finanziari e dati definiti non finanziari. Affinché questo processo di integrazione tra diverse tipologie di informazioni si espanda anche nelle piccole e medie imprese, è necessario che siano le aziende di grandi dimensioni che possiedono la leadership e che adottano con successo il report integrato a promuoverlo, incentivando programmi di formazione, di consulenza e di assistenza a chi si muove i primi passi in questo campo. Un aspetto sicuramente rilevante è quello che riguarda la normativa: ogni Paese ne possiede una nazionale specifica e caratteristica, che deve essere adattata a quelle che sono le direttive comunitarie per i Paesi appartenenti all'UE e alle direttive internazionali. In tema di bilancio in Italia, si è visto come Codice Civile e Principi Contabili Internazionali, seppur animati dagli stessi obiettivi, presentino delle differenze che non permettono un'uniformità di redazione. In tema di report integrato, la normativa è piuttosto leggera, poiché non è caratterizzata da obbligatorietà, ma l'adesione è lasciata alla libera volontà delle singole organizzazioni. In tale contesto di frammentazione, è difficile individuare indicatori che permettano una corretta valutazione dei fattori non economico-finanziari e che permettano un confronto tra aziende. Oggi esistono indicatori di primo livello uguali per tutte le aziende e indicatori di secondo livello variabili da azienda ad azienda. I dati non economico-finanziari sono, dunque, difficilmente quantificabili.

In conclusione, Governi, Istituzioni, organizzazioni, analisti, società di revisione, Università, enti di ricerca dovrebbero collaborare affinché il criterio di volontarietà sia

sostituito dal tema dell'imperatività. Il Framework deve essere reso imperativo, poiché oggi nessuna azienda, anche la più piccola, può operare senza sostenibilità. A oggi gli aspetti finanziari non possono essere più scissi dagli aspetti non finanziari, ci si deve riferire generalmente a dati aziendali, poiché, come l'azienda è l'insieme dei beni e degli strumenti organizzati dall'imprenditore per lo svolgimento di un'attività, così il report deve diventare l'insieme di tutti i dati aziendali, finanziari e non, organizzati dall'azienda per la comunicazione a tutti gli stakeholder della performance dell'attività svolta e del valore creato.

## 2. Le piccole e medie imprese

### 2.1 Il background: definizione di micro, piccola e media impresa

Oggi, secondo il rapporto “Annual report on European SMEs 2015-2016” redatto dalla Commissione Europea, le **piccole e medie imprese (PMI)** rappresentano il 99,8% delle imprese europee, vale a dire 23 milioni di imprese, anche se la maggior parte di esse sono definite **micro imprese**. Offrono elevati livelli occupazionali nel settore privato, arrivando a sfiorare quasi i due terzi con 90 milioni di occupati, e creano valore, contribuendo per più della metà al complesso produttivo europeo.

Prima di proseguire, è opportuno definire la differenza tra micro, piccole e medie imprese. Il criterio discriminante è rappresentato da numero di dipendenti e fatturato annuo o totale di bilancio annuo, come stabilito dalla Raccomandazione 2003/361/CE della Commissione Europea e recepita in Italia con decreto ministeriale nel 2005. Una micro impresa deve occupare meno di 10 dipendenti e il fatturato annuo o il totale di bilancio annuo non deve superare 2.000.000 €. Una piccola impresa deve occupare meno di 50 dipendenti e il fatturato annuo o il totale di bilancio annuo non deve superare 10.000.000 €. Una media impresa deve occupare meno di 250 dipendenti o il fatturato non deve superare 50.000.000 € o il totale di bilancio annuo non deve essere superiore a 43.000.000 €. <sup>16</sup>

#### 2.1.1 – Il contesto europeo

Poiché le PMI rappresentano la parte dominante del sistema produttivo europeo, numerose sono gli interventi in campo comunitario, soprattutto con il fine di sviluppare la competitività delle PMI, da cui dipende inevitabilmente la competitività dell'UE. Un primo indirizzo normativo è indicato dallo Small Business Act (SBA) del 2008 emanato

---

<sup>16</sup> Fidindustria Emilia Romagna (2015). *Definizione microimprese, piccole e medie imprese*. Da: <http://www.fidindustria.eu/System/46702/Fidindustria%20-%20Definizione%20PMI%20201540423.pdf>

dalla Commissione Europea. Con lo SBA l'Europa intende fornire strumenti agli Stati membri al fine di sviluppare la crescita e l'occupazione nelle PMI e di migliorare l'attrattiva dell'UE, incoraggiando l'imprenditorialità sul territorio europeo. Per far questo si tenta di operare su tre fronti. In primo luogo, numerose sono le iniziative in corso e in via di attivazione per ridurre la formalità e la burocrazia soprattutto nei confronti delle PMI. In secondo luogo, lo SBA ha aperto alle PMI l'accesso al finanziamento. Tale problema è uno dei più rilevanti, poiché spesso le PMI non riescono a procurarsi risorse sul mercato finanziario. In terzo luogo, devono essere dati alle PMI strumenti per facilitarne l'accesso e il funzionamento nel mercato unico e agevolazioni in ambito normativo sotto forma di deroghe alla legislazione, come ad esempio è avvenuto per concorrenza, fiscalità e diritto societario. Lo SBA individua 10 principi:

- *“Dar vita a un contesto in cui imprenditori e imprese possano prosperare”*,<sup>17</sup> si intende incentivare la formazione delle imprese esistenti e la creazione di nuove;
- *“Far sì che imprenditori onesti ma insolventi ottengano una seconda possibilità”*,<sup>17</sup> si intende modificare la cultura legata al fallimento;
- *“Formulare regole conformi al principio Think small first”*,<sup>17</sup> si tiene conto degli interessi delle PMI e si tenta di ridurre gli oneri;
- *“Rendere le pubbliche amministrazioni permeabili alle esigenze delle PMI”*,<sup>17</sup> si intende formare e stimolare le istituzioni a tener conto delle PMI;
- *“Adeguare l'intervento politico pubblico alle esigenze delle PMI: facilitare la partecipazione delle PMI agli appalti pubblici e usare meglio le possibilità degli aiuti di Stato per le PMI”*,<sup>17</sup> si intende promuovere la partecipazione delle PMI alle gare di appalto tramite lo strumento dello SME CODE, un codice stilato con le informazioni fornite dalle PMI stesse;

---

<sup>17</sup> Commissione Europea (2008). *The Small Business Act for Europe*. Da: [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act\\_it](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act_it)

- *“Agevolare l’accesso delle PMI al credito e sviluppare un contesto giuridico ed economico che favorisca la puntualità dei pagamenti nelle transazioni commerciali”*,<sup>17</sup> si è rivista la direttiva sul ritardo nei pagamenti, fissando un limite a favore delle PMI di 30 giorni;
- *“Aiutare le PMI a beneficiare delle opportunità offerte dal mercato unico”*,<sup>17</sup>
- *“Promuovere l’aggiornamento delle competenze nelle PMI e ogni forma di innovazione”*,<sup>17</sup> sostenendo gli investimenti nell’innovazione e nella ricerca e sviluppo;
- *“Permettere alle PMI di trasformare le sfide ambientali in opportunità”*,<sup>17</sup> promuovendo un’economia di sostenibilità;
- *“Incoraggiare e sostenere le PMI perché beneficiano della crescita dei mercati”*,<sup>17</sup> promuovendo l’internazionalizzazione.

L’Unione Europea è da circa un decennio che si propone di tutelare e salvaguardare le PMI, spesso riservandovi trattamenti di favore in diversi ambiti.

Un secondo indirizzo riguarda l’istituzione di reti UE per le PMI sia per servizi generali di sostegno e consulenza, sia in tema di innovazione e ricerca. Tra i servizi più noti figurano l’Enterprise Europe Network e la Rete dei Centri europei d’impresa e innovazione CEII.<sup>18</sup>

Un terzo indirizzo riguarda più specificatamente la ricerca. Oggigiorno un’impresa è competitiva e riesce a sopravvivere grazie agli investimenti in ricerca e sviluppo.<sup>18</sup> Questo vale ancor di più per le PMI. Il problema vero è che le PMI sono molto spesso imprese innovative e dinamiche, ma mancano le risorse, mancano i capitali per poter investire in progetti validi, creativi e ad alto rischio. L’Europa

---

<sup>18</sup> Gouardères F. (2016). *Piccole e medie imprese*. Da: [http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/it/FTU\\_5.9.2.pdf](http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/it/FTU_5.9.2.pdf)

risponde a questa esigenza delle PMI con il programma “Horizon 2020”, che punta a semplificare e incentivare le attività di ricerca e sviluppo delle PMI, introducendo un nuovo strumento specifico (Small and Medium Size Enterprises SMEs instrument) per l’accesso ai finanziamenti per le PMI orientate all’internazionalizzazione e allo sviluppo di progetti innovativi, di dimensione europea e con ingente rilevanza economica. Il finanziamento viene erogato in tre fasi, in modo da coprire tutto il ciclo innovativo. Inoltre, esclusivamente per le imprese che utilizzano lo SMEs instrument, il programma prevede un sistema di assistenza e coaching al fine di accelerare l’impatto dei fondi acquisiti. I soggetti abilitati al ruolo di coach vengono suggeriti dall’Enterprise Europe Network.<sup>19</sup>



Figura 5 - Le tre fasi del ciclo di innovazione finanziate dal programma Horizon 2020 per le PMI.<sup>19</sup>

Ultimo e quarto indirizzo è lo sviluppo della competitività. In particolare, l’UE ha sviluppato il programma COSME con tre obiettivi precisi: concedere alle PMI ai finanziamenti sotto forma di capitale proprio e di debito, incentivare l’accesso ai mercati mondiali e a quello europeo, sviluppare l’imprenditorialità, soprattutto per i giovani e per le donne.<sup>18</sup>

<sup>19</sup> Consorzio T3Lab (2014). *Strumento per le PMI Horizon 2020*. Da: [http://www.t3lab.it/wp-content/uploads/2014/01/Horizon2020\\_strumentoPMI.pdf](http://www.t3lab.it/wp-content/uploads/2014/01/Horizon2020_strumentoPMI.pdf)

Tutte le iniziative promosse in ambito europeo seguono, alcune in modo più intenso altre in modo più light, un filo comune, ossia la competitività. Essa è la *“capacità di un’organizzazione di raggiungere il vantaggio competitivo che la conduce a occupare una posizione favorevole nel mercato in cui opera, e che si traduce in una redditività stabilmente maggiore a quella media dei competitors”*.<sup>20</sup> Per salvaguardare la propria sopravvivenza, le PMI negli ultimi anni hanno dovuto adattare strategia, risorse, personale ed organizzazione al mutato ambiente esterno, caratterizzato sempre più da un forte processo di globalizzazione e di internazionalizzazione delle società. Proprio l’internazionalizzazione rappresenta per le PMI un’arma a doppio taglio. Da un lato, l’internazionalizzazione permette alle PMI di sfondare i confini nazionali e sviluppare competenze migliori, avere accesso a nuove tipologie di risorse, sviluppare dipendenti più qualificati, espandere e rafforzare il proprio brand. Dall’altro, però, l’internazionalizzazione comporta una strategia ad alto rischio per le PMI, poiché comporta innanzitutto degli investimenti ingenti di risorse (e torna qui il problema dell’accesso ai finanziamenti) e delle modifiche sostanziali della loro organizzazione e del loro modus operandi. Uno strumento molto utilizzato è la costituzione di partnership e di joint venture tra imprese con l’obiettivo di unire le forze e condividere sia le conoscenze e le competenze sia i costi e gli oneri.

### **2.1.2 – Il contesto mondiale**

In una prospettiva più ampia, anche a livello intercomunitario le PMI contribuiscono in maniera decisiva alla produzione e creazione di valore mondiali, puntando all’internazionalizzazione, così come avviene in Europa. Nei Paesi aderenti all’Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), gli ultimi anni sono stati caratterizzati da un elevato numero di internazionalizzazioni societarie, in maniera particolare da parte delle PMI. Dal 1997 a oggi, in meno di due decenni, le PMI hanno accresciuto il loro contributo in riferimento alle esportazioni internazionali. Ovviamente le PMI non usufruiscono solo delle esportazioni per internazionalizzare, ma

---

<sup>20</sup> Casalino N. (2012). *Piccole e medie imprese e risorse umane nell’era della globalizzazione*. Lavis: CEDAM.

sfruttano anche altre modalità, ad esempio joint venture e partnership come visto per l'Europa. Dunque, i Governi dei Paesi OCSE riconoscono l'importanza strategica e competitiva delle PMI e per questo si adoperano sia supportandole direttamente, sia indirettamente attraverso politiche e normative che modificano e semplificano l'ambiente esterno in cui le PMI vanno a operare. Nel caso dei Paesi in via di transizione, soprattutto nel continente asiatico, le PMI vengono riconosciute come un'opportunità che se ben giocata comporta una forte spinta allo sviluppo delle economie di tali Paesi. Per questo i Governi mettono in atto numerose iniziative al fine di contrastare la competizione pressante, facilitare la crescita produttiva e competitiva delle proprie PMI nel mercato internazionale, facilitare l'accesso a conoscenze, competenze, risorse e tecnologie nuove e indispensabili per competere sul mercato mondiale. In tale contesto, l'aspetto che accomuna tutti i Paesi, siano essi membri dell'OCSE o meno, è l'importanza delle PMI e, di conseguenza, la rilevanza della loro salvaguardia e del loro sviluppo. Sorge quasi spontanea una cooperazione a livello internazionale tra Paesi, Governi, istituzioni, organismi, organizzazioni di grandi dimensioni, PMI e singoli imprenditori, che vada prima a creare e poi a tutelare un ambiente internazionale aperto, dinamico, innovativo e favorevole alla crescita e allo sviluppo di tante piccole realtà che caratterizzano il tessuto produttivo di ogni singolo Paese.

### **2.1.3 – Il contesto italiano**

In Italia le PMI rappresentano il 99,9% delle imprese e occupano l'80% della forza lavoro. Il numero di micro imprese è il più alto d'Europa. Il numero maggiore di PMI opera nel settore del commercio, ma l'Italia supera la media europea anche nel settore manifatturiero, con particolare riferimento al tessile, all'abbigliamento, all'alimentare.

Class size	Number of enterprises			Number of persons employed			Value added		
	Italy		EU28	Italy		EU28	Italy		EU28
	Number	Share	Share	Number	Share	Share	Billion €	Share	Share
Micro	3 552 531	95.1 %	92.8 %	6 657 193	46.5 %	29.5 %	190.8	29.5 %	21.2 %
Small	162 263	4.3 %	6.0 %	2 910 669	20.3 %	20.2 %	138.7	21.4 %	18.0 %
Medium-sized	18 352	0.5 %	1.0 %	1 792 702	12.5 %	17.0 %	110.8	17.1 %	18.2 %
<b>SMEs</b>	<b>3 733 146</b>	<b>99.9 %</b>	<b>99.8 %</b>	<b>11 360 564</b>	<b>79.3 %</b>	<b>66.8 %</b>	<b>440.3</b>	<b>68.0 %</b>	<b>57.4 %</b>
Large	3 086	0.1 %	0.2 %	2 969 548	20.7 %	33.2 %	207.5	32.0 %	42.6 %
Total	<b>3 736 232</b>	<b>100.0 %</b>	<b>100.0 %</b>	<b>14 330 112</b>	<b>100.0 %</b>	<b>100.0 %</b>	<b>647.7</b>	<b>100.0 %</b>	<b>100.0 %</b>

Figura 6 - Le PMI in Italia.<sup>21</sup>

In seguito alla crisi finanziaria del 2008, l'accesso ai finanziamenti è diventato più difficoltoso. L'offerta di credito è stata influenzata dalle difficoltà che le banche italiane hanno trovato nel raccogliere fondi e dalla necessità di accrescere i coefficienti patrimoniali. Le istituzioni finanziarie italiane hanno, quindi, cercato di rafforzare la qualità del capitale attraverso sostanziali aumenti di capitale e ritenendo gli utili. Nel 2013 in Italia i prestiti alle imprese hanno subito un declino, causato in primis dalla diffusa percezione della rischiosità da parte degli investitori. La stessa situazione si è protratta nel 2014. Tale condizione, associata alla contrazione della produzione industriale e alla caduta degli investimenti, ha colpito maggiormente le PMI. In questa situazione, le grandi imprese hanno la capacità di superare la ristrettezza delle condizioni del credito, rivolgendosi verso fonti alternative di finanziamento, a differenza delle PMI.<sup>18</sup> In un periodo di generalizzata crisi e di debolezza economica, lo Stato Italiano, così come gli altri Stati nazionali, ha intrapreso numerose iniziative, con lo scopo di facilitare e migliorare l'accesso al credito delle PMI e di fornire loro nuove e diverse fonti di finanziamento.

Dai tre grafici successivi, si evince che il numero di PMI in Italia ha avuto un andamento altalenante: da 3.718.236 del 2014 è diminuito a 3.689.541 nel 2015, per aumentare nuovamente nel 2016 a 3.733.146. Il numero di occupati nelle PMI italiane è diminuito gradualmente, passando da 11.516.365 del 2014, a 11.389.032 del 2015, per arrivare a 11.360.564 del 2016. Il valore creato dalle PMI italiane ha seguito l'andamento del numero di PMI: 459 miliardi di euro nel 2014, diminuito a 429 nel 2015 e infine aumentato nuovamente a 440 nel 2016.

<sup>21</sup> <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/20302/attachments/19/translations>

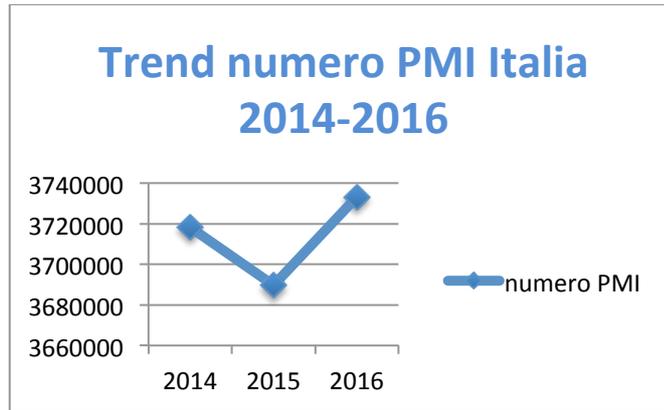


Grafico 4 – Elaborazione personale del trend del numero di PMI in Italia tra il 2014 e il 2016. <sup>21</sup>

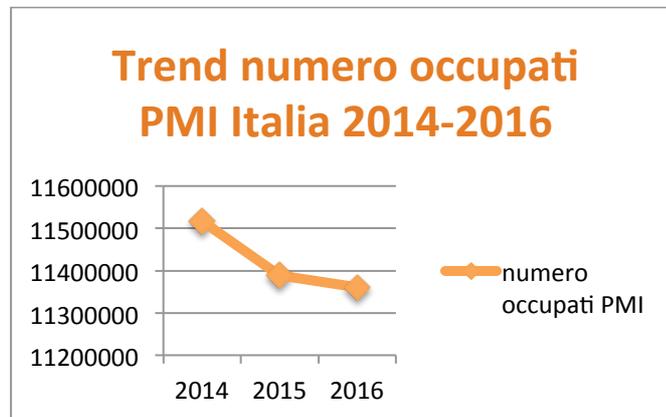


Grafico 5 – Elaborazione personale del trend del numero di occupati nelle PMI in Italia tra il 2014 e il 2015. <sup>21</sup>

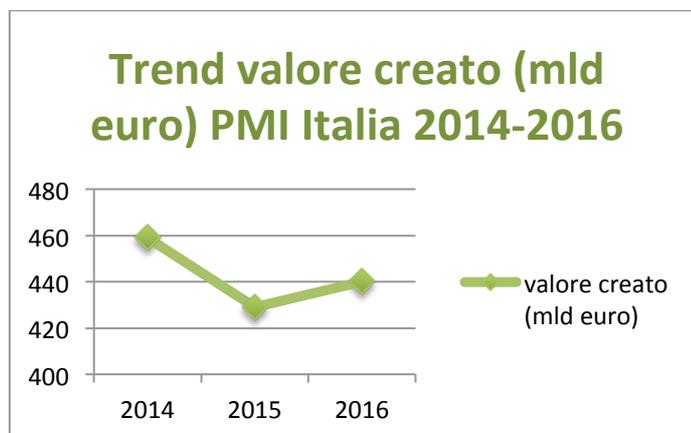


Grafico 6 – Elaborazione personale del trend del valore creato dalle PMI in Italia tra il 2014 e il 2016 in miliardi di euro. <sup>21</sup>

Secondo la “Scheda informativa SBA 2015 Italia”, il settore manifatturiero ha visto aumentare dell’8% il valore aggiunto creato dalle PMI, mentre numero e occupazione sono scesi rispettivamente del 6% e del 10%. L’industria che ha trainato il settore manifatturiero è stata il food, grazie a iniziative per la valorizzazione e l’internazionalizzazione del cibo made in Italy.<sup>22</sup> Secondo la “SBA country fact sheet 2016” sull’Italia, tra il 2010 e il 2015 il valore aggiunto totale generato dalle PMI è diminuito oltre il 3%, così come l’occupazione nelle PMI, che è calata del 7%, contro la media europea del 6%. Tale diminuzione nei livelli occupazionali è dovuta anche alla Legge di stabilità del 2015, approvata con il fine di aiutare le imprese a creare posti di lavoro a tempo indeterminato addizionali. In realtà, la norma ha incrementato l’utilizzo del sistema di pagamento con voucher, che ha sostituito i contratti di lavoro a tempo determinato. A differenza dei dati relativi al 2014, nel 2016 il settore manifatturiero ha registrato una ripresa, con una contribuzione alla creazione di valore aggiunto in crescita del 3%, ma una caduta dell’occupazione pari al 7%, dovuta prevalentemente alla tendenza delle imprese all’outsourcing. Il settore del food, che attesta un valore pari al 25% della popolazione occupata, ha visto un incremento del 5% nella contribuzione alla creazione di valore e del 2% nell’occupazione.<sup>23</sup>

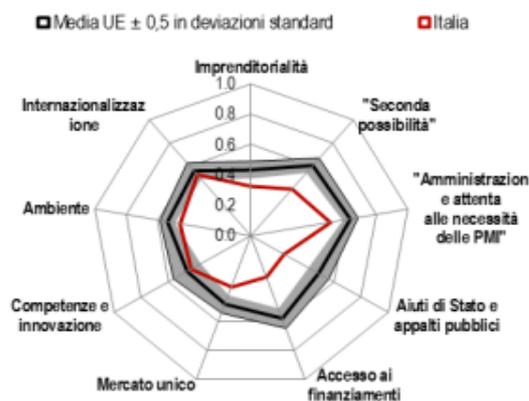


Figura 7 – Il profilo SBA dell’Italia rispetto alla media europea.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/18/translations/it/renditions/pdf>

<sup>23</sup> <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/20302/attachments/19/translations>

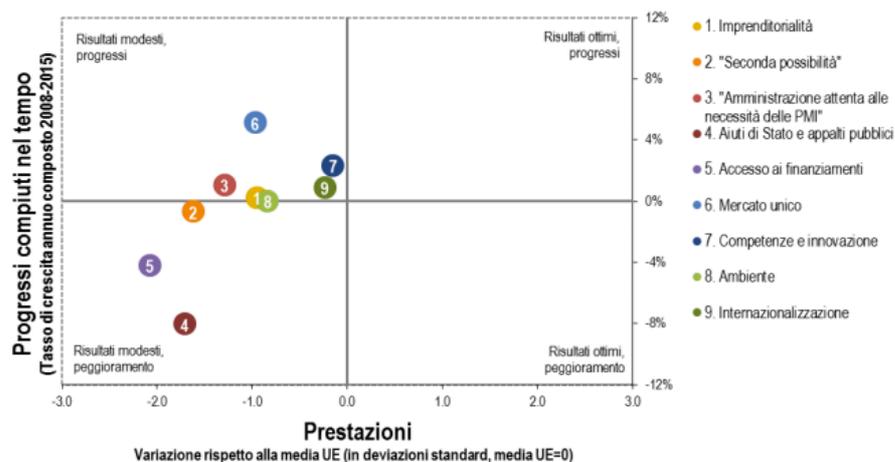


Figura 8 – La posizione SBA dell'Italia 2008-2015. <sup>22</sup>

Dalle figure 7 e 8, si evince che l'Italia è rimasta stabilmente sotto la media europea in tutti i requisiti dello SBA, ad esclusione dell'internazionalizzazione. Inoltre, nel periodo 2008-2015 l'Italia ha aumentato le performance in termini di sviluppo dell'imprenditorialità, seconda possibilità e ambiente. Aiuti di Stato e accesso ai finanziamenti rimangono nel quadrante dei risultati non soddisfacenti.

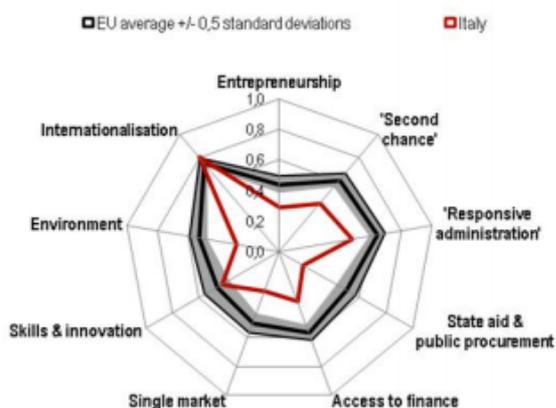


Figura 9 – Il profilo SBA dell'Italia rispetto alla media europea. <sup>23</sup>

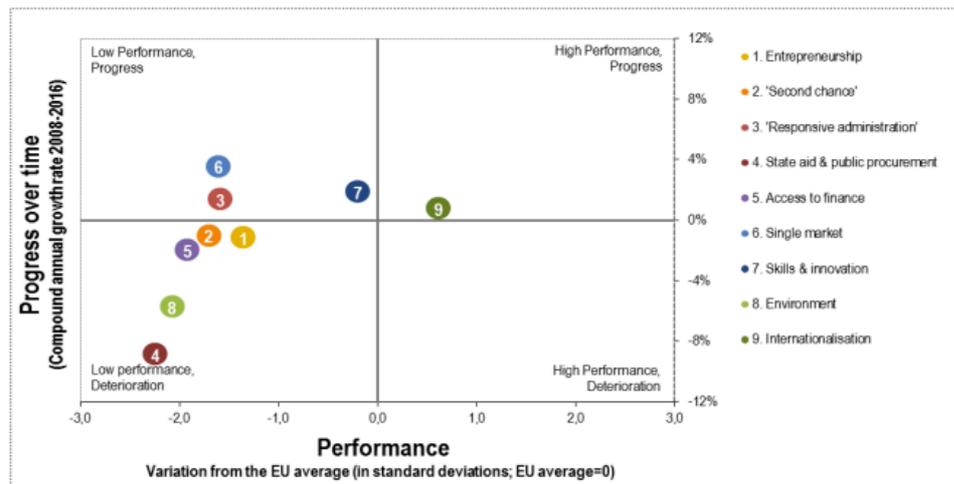


Figura 10 – La posizione SBA dell'Italia 2008-2016. <sup>23</sup>

Dalle figure 9 e 10, si evince che l'Italia continua ad avere un profilo di perseguimento degli indirizzi dello SBA inferiore rispetto alla media europea, ma rispetto ai dati del 2015 è rimasta stabile sotto il profilo dell'internazionalizzazione ed è migliorata sensibilmente sotto il profilo dell'innovazione, raggiungendo quasi la media europea. E', invece, peggiorata la situazione legata all'ambiente. E' poi migliorata la performance dell'Italia rispetto all'accesso ai finanziamenti e all'internazionalizzazione (che ha raggiunto il quadrante in alto a destra del grafico), mentre è fortemente peggiorata la performance legata all'ambiente, a differenza di imprenditorialità e seconda possibilità che diminuiscono di un valore trascurabile rispetto al 2015.

## 2.2 La rendicontazione tradizionale nelle PMI

Così come le grandi imprese, anche per le PMI il bilancio tradizionale è uno strumento utile sia dal punto di vista interno, poiché permette di controllare l'andamento generale dell'azienda, sia dal punto di vista esterno, poiché consente alle stesse di reperire risorse sul mercato, accedere al credito e informare i soggetti che hanno interessi nell'azienda, primi fra tutti gli shareholder. Il fine della rendicontazione contabile tradizionale rimane lo stesso: comunicare verso l'esterno la situazione patrimoniale, economica e reddituale dell'azienda. Il bilancio contabile rappresenta per

le PMI un mezzo per informare il pubblico esterno circa il valore creato dall'azienda in termini quantitativi, dato dalla differenza tra il valore dei beni prodotti e venduti e il valore dei beni acquistati per la produzione. Il valore aggiunto creato va poi a remunerare in maniera sufficiente i soggetti che hanno partecipato alla sua formazione, rispetto al loro contributo nell'azienda.<sup>24</sup>

Le PMI italiane hanno l'obbligo di redigere le scritture contabili. Lo schema di bilancio che deve essere seguito dalle PMI è quello proposto dal Codice Civile, cui si affiancano i principi contabili nazionale e internazionali. La normativa vigente per le PMI è oggi molto simile a quella riservata alle grandi imprese. Ha seguito però un'evoluzione diversa. Posta la normativa italiana, le società quotate seguono i principi internazionali IAS/IFRS. Le società non rientrate nei requisiti dettati a livello europeo, non sono soggette a una particolare forma di regolamentazione alternativa. Tali imprese hanno la libera volontà di poter adottare i principi IFRS, ma, come detto, non si tratta di un obbligo ma di una scelta volontaria e quindi facoltativa. Per questa ragione, le imprese non quotate che adottano i principi IAS/IFRS sono un numero esiguo, esse preferiscono adottare la normativa nazionale obbligatoria, poiché spesso i requisiti internazionali sono troppo complessi e inadeguati per alcune categorie di imprese, come le PMI. Vi è dunque una situazione di frammentazione normativa. A partire dal 2007 la Commissione Europea ha avviato un percorso di adeguamento della normativa vigente, in modo da introdurre delle facilitazioni per le PMI. Infatti, le stesse possono derogare ad alcuni requisiti, anche se le richieste rimangono pressanti. L'anno di svolta è il 2009, quando viene emanato un documento riguardante i principi IFRS per le PMI, ossia i principi adattati e definiti sulle esigenze e sulle caratteristiche delle stesse.<sup>25</sup>

Il bilancio tradizionale presenta nelle PMI gli stessi limiti analizzati nel capitolo 1. Esso è composto da dati prettamente contabili, che esprimono il valore creato, ma non in maniera completa, poiché non tengono conto dei fattori non economico-

---

<sup>24</sup> Premi G. (2015). *L'analisi di bilancio nelle piccole e medie imprese: profili teorici e casi*. Tesi non pubblicata. Facoltà di Economia, Università degli Studi di Padova.

<sup>25</sup> Marigo Angela (2011). *Rendicontazione integrata, il futuro delle piccole e medie imprese sostenibili*. Tesi non pubblicata. Facoltà di Economia. Università Ca' Foscari di Venezia.

finanziari, che nelle PMI sono ancora più importanti che nelle grandi aziende. Infatti, spesso gli elementi non economico-finanziari rappresentano la leva competitiva delle PMI. La maggioranza delle PMI sono innovative e investono risorse ingenti nella ricerca e sviluppo, nella formazione del personale, nella tecnologia. Inoltre, peculiarità di tutte le PMI è l'attaccamento al territorio di origine. Tali fattori partecipano alla creazione di valore e non vengono esaustivamente mostrati nel bilancio contabile. Altra criticità ravvisabile anche nella rendicontazione delle PMI è l'orizzonte temporale. Il bilancio tradizionale viene redatto annualmente e la rigidità degli schemi non permette di considerare le prospettive future, le quali risultano importantissime in un'ottica di crescita e sviluppo delle PMI. Un altro limite che si riflette anche nel bilancio delle PMI è legato alla complessità, i bilanci contengono sempre più informazioni che, con il fine di semplificare e aumentare la chiarezza dei prospetti, finiscono con creare confusione e poca trasparenza.

Dunque, anche le PMI, con il crescente progresso della globalizzazione e con l'apertura dei mercati internazionali, sentono la necessità di rivolgersi a qualcosa di nuovo, a una rendicontazione più dinamica che metta veramente in risalto le peculiarità e ne aumenti la competitività in ambito globale, soprattutto dopo un periodo di crisi profonda e perdurante che ha colpito maggiormente le PMI.

### **2.3 Il bilancio sociale e il report di sostenibilità nelle PMI**

Un primo passo verso una rendicontazione più aperta agli aspetti non economico-finanziari è, come già visto, il Bilancio sociale. È un documento che si focalizza sugli impatti sociali e ambientali dell'attività aziendale, andando a rispondere alle richieste di un più ampio numero di soggetti interessati all'azienda. Il bilancio sociale può essere sfruttato come vantaggio competitivo dalle società che lo redigono nei confronti delle altre aziende, poiché permette di valorizzare l'azienda all'esterno e fornisce tutte le informazioni necessarie per una valutazione di più ampio spettro rispetto al solo bilancio tradizionale. Il bilancio sociale è ritenuto importante anche rispetto all'interno, poiché la redazione dello stesso parte da un'analisi profonda delle strategie, del modus operandi e delle performance aziendali, che consente di individuare

le aree da migliorare. Vanno tenuti in considerazione i contro, come l'aumento dei costi per l'implementazione di sistemi atti a raccogliere i dati, di corsi di formazione per il personale e per l'individuazione di indicatori adatti a riferire su aspetti sociali e ambientali. La redazione del bilancio sociale nasce dalla consapevolezza che sono emersi negli anni nuovi fattori che hanno sostituito, non eliminandoli del tutto, quelli esistenti. Gli imprenditori hanno compreso la necessità di introdurre in azienda la Corporate Social Responsibility (CSR), in altre parole l'integrazione volontaria di problematiche ambientali e sociali che l'impresa incontra, esercitando la propria attività. Il concetto di CSR va a svilupparsi nelle grandi imprese, mentre le PMI sono inizialmente non favorevoli, soprattutto per i costi che devono sostenere, sia in termini di denaro sia in termini di tempo. In realtà, molte PMI compiono attività di CSR senza rendersene conto.<sup>26</sup> Mentre nelle grandi imprese la CSR viene a configurarsi come fattore identitario, per le PMI assume una dimensione etica. Trattandosi di politiche ad adozione volontaria, figura centrale è l'imprenditore, poiché nelle PMI egli si identifica sia nella proprietà sia nella governance. Molte PMI svolgono attività di CSR per attitudine dell'imprenditore, ne sono esempi Monnalisa e Guna come si vedrà nel capitolo 3. La figura 11 a pagina 49 illustra alcuni vantaggi nell'implementazione della responsabilità sociale nelle PMI italiane. Le PMI attraverso azioni di CSR possono migliorare la propria immagine, rendersi maggiormente riconoscibili sul mercato e affermare il proprio brand, accedere a finanziamenti e al capitale di credito in maniera più semplice, promuovere i rapporti e le relazioni con le diverse categorie di stakeholder, quali Pubblica Amministrazione, clienti, dipendenti, fornitori e territorio, acquisendo un migliore posizionamento all'interno della catena del valore dell'industria in cui operano.

---

<sup>26</sup> Tavernar E. (2006). *Il bilancio sociale nelle piccole e medie imprese. Condizioni e modalità di sviluppo della CSR nelle PMI*. Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano.

Vantaggi	In cosa consistono
Miglioramento dell'immagine e del brand aziendale	Il fatto che siano poche le PMI a comunicare in maniera efficace consente ad una PMI virtuosa di differenziarsi dalle altre, potenziando la propria immagine agli occhi di clienti, finanziatori e fornitori. Ciò equivale a dire anche che il riposizionamento strategico verso la CSR contribuisce alla notorietà ed all'incremento di valore del <i>brand</i> aziendale.
Migliore posizionamento a livello di supply chain	Una PMI virtuosa è in grado di correggere distorsioni e disincentivare comportamenti in conflitto con i propri valori e con i propri principi etici, sociali e ambientali. Assume un ruolo di primo piano non solo nei confronti dei propri fornitori ( <i>partner selection</i> in base a requisiti etici, ambientali e sociali), ma anche nei confronti dei propri clienti più importanti (di grandi dimensioni e spesso internazionali), che premiano le buone pratiche nel campo della sostenibilità.
Incremento del capitale relazionale	Imprese animate da stessi principi etici, sociali e ambientali, riconoscendo in altre imprese lo stesso livello di rendicontazione di sostenibilità, sono naturalmente portate verso l'attivazione di rapporti di tipo sinergico o aggregativo.
Supporto dai propri stakeholder	La CSR favorisce la comunicazione bidirezionale e il coinvolgimento con gli stakeholder, attivando così meccanismi di legittimazione sociale che favoriscono l'interazione dell'impresa con gli altri attori della comunità locale.
Reperimento di migliori risorse umane e valorizzazione di quelle presenti	Una migliore reputazione aziendale favorisce un'efficace politica di reperimento di risorse qualificate e motivate nonché un clima di lavoro più disteso e allo stesso tempo più incentivante a beneficio della produttività aziendale.
Riconoscibilità da parte del mercato	I consumatori sono sempre più attenti alle imprese che realizzano buone pratiche in materia di sostenibilità e sono disposti perciò a riconoscere un maggior valore al prodotto e al servizio offerto da quelle imprese (e ad "accettare" il suo maggior prezzo).
Migliore accesso al mercato del credito	Una più efficace rendicontazione economica, sociale e ambientale in una prospettiva di <i>risk assessment</i> può essere funzionale ad un migliore accesso al mercato del credito e a una più efficiente redistribuzione delle risorse finanziarie da parte del sistema creditizio.
Più agevole accesso ai rapporti con la Pubblica Amministrazione	Negli appalti pubblici e negli strumenti di finanza agevolata le buone pratiche in tema di CSR costituiscono un fattore distintivo che incide positivamente nel processo di valutazione da parte della Pubblica amministrazione.

Figura 11 - Alcuni vantaggi dell'implementazione della responsabilità sociale nelle PMI italiane.<sup>27</sup>

Secondo l'International Business Report di Grant Thornton del 2013, l'Italia ha visto un miglioramento sotto l'aspetto della responsabilità sociale d'impresa. Le imprese che hanno iniziato a redigere il bilancio sociale, che può essere definito un primo passo verso il bilancio integrato, sono passate da un valore del 15% nel 2011 a un 24% nel 2013. Oggi, dunque, sono molte le organizzazioni che hanno compreso la necessità di un'analisi ampia e dettagliata di tutti gli aspetti economico-finanziari e non che rendono un'organizzazione competitiva e di successo.

<sup>27</sup> [http://www.cndcec.it/MediaContentResource.ashx?/PortalResources/Document/Attachment/2d8924e5-e3b2-4c0a-a5d9-7aab8e9162a4/Allegato\\_-\\_Informativa\\_n.\\_91-2016.PDF](http://www.cndcec.it/MediaContentResource.ashx?/PortalResources/Document/Attachment/2d8924e5-e3b2-4c0a-a5d9-7aab8e9162a4/Allegato_-_Informativa_n._91-2016.PDF)

Step successivo al Bilancio sociale è il report di sostenibilità, già sufficientemente descritto nel capitolo 1. Rispetto alle PMI, il GRI ha svolto un'analisi coinvolgendo circa 400 PMI per rilevare gli effetti interni ed esterni dell'adozione del bilancio sostenibile. Tra i benefici interni vengono individuati l'allineamento della vision e della mission con le strategie aziendali orientate a realizzare una produzione sempre più sostenibile e il miglioramento dei sistemi di gestione e dei processi interni, con l'individuazione delle aree di criticità e l'implementazione di un percorso di miglioramento continuo. La redazione di un report di sostenibilità permette all'azienda di individuare le proprie debolezze e i propri punti di forza e di focalizzarsi, di conseguenza, su azioni che consentano di ridurre o eliminare le prime e di sfruttare i secondi. Infine, l'aumentata reputazione aziendale che deriva dalle politiche di sostenibilità attira nuovo personale che possiede attitudine e forma mentis simile e incentiva quello già operativo al miglioramento, consolidando il rapporto tra azienda e dipendenti. Tra i benefici esterni si identificano il miglioramento della reputazione, che permettono di creare un rapporto di fiducia e rispetto tra impresa e stakeholder, e la conseguente trasparenza nel rivelare informazioni e performance, il migliore accesso ai finanziamenti sia pubblici sia privati. Tutto questo porta la PMI ad ottenere una posizione dominante in tema di sostenibilità, sfruttando il vantaggio competitivo derivante dall'essere una delle poche.<sup>28</sup>

Il documento proposto dal GRI individua un processo per la redazione del report di sostenibilità nelle PMI. Esso consta di cinque fasi:

- preparazione, ossia la fase di avvio del processo di reporting, comprendente la scelta del team addetto, la formazione sui principi GRI, l'individuazione delle tematiche più rilevanti per tutti i soggetti e così via;
- collegamento, ossia raccogliere i pareri delle diverse categorie di stakeholder, coinvolgendo tutti i soggetti che influenzano l'azienda e sono da essa reciprocamente influenzati;

---

<sup>28</sup> Global Reporting Initiative (2014). *Pronti per il report? Introduzione al reporting di sostenibilità per le PMI*. Da: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Ready-to-Report-SME-booklet-online-Italian.pdf>

- definizione, ossia la decisione circa il contenuto del report, individuando quali temi rilevano e dove essi impattano maggiormente, significa comprendere come raggiungere gli obiettivi rispettando le esigenze degli stakeholder;
- monitoraggio, ossia la raccolta e la verifica delle informazioni necessarie a costituire il contenuto del report;
- report, ossia la fase conclusiva con la redazione del bilancio di sostenibilità e la sua divulgazione.<sup>28</sup>



Figura 12 - Il processo di redazione del report di sostenibilità per le PMI.<sup>28</sup>

## 2.4 La rendicontazione integrata in Italia

L'evoluzione del report integrato in Italia è una medaglia a doppia faccia. Da un lato, l'Italia ha partecipato con 7 società, di cui 5 quotate presso la Borsa Italiana (Atlantia, Enel, Eni, Generali e Terna), nel Pilot Programme dell'IIRC, ma dall'altro sono assenti altre società fondamentali a livello nazionale. E' un campo che presenta molte potenzialità, ma queste rischiano di non essere sfruttate. Il settore maggiormente interessato è quello finanziario-assicurativo, ma non mancano realtà importanti in altri settori, come quello dell'abbigliamento con Monnalisa e quello sanitario con Guna spa, due società che saranno oggetto di discussione nel terzo capitolo del presente lavoro.

Nel corso dell'evento "Integrated thinking & reporting in practice", svoltosi presso l'Università LUISS Guido Carli di Roma nel novembre 2016, molto interessante è stato l'intervento della Dott.ssa Rossana Revello di Confindustria. Le aziende italiane in tema di report integrato sono ancora lontane dalle società dei Paesi esteri, ma la situazione sta evolvendo. Da poco tempo è stato introdotto il concetto di sostenibilità sociale, che non resta più limitato all'aspetto culturale, ma va ad influenzare la competitività e la politica industriale. In Italia la politica industriale deve essere finalizzata alla ripresa e alla crescita, al fine di istituzionalizzare un'industria che trasformi gli oneri in opportunità, che sia innovativa e che valorizzi il ruolo delle imprese. Ci si deve focalizzare, dunque, su obiettivi di sviluppo sostenibile, fornendo esperienza, formazione e consulenza alla aziende che muovono i primi passo verso l'IR, soprattutto per le piccole-medie imprese (PMI). Per far questo, sono rilevanti tre fattori: 1) il mercato, poiché la sostenibilità viene sempre più richiesta dai clienti; 2) le istituzioni, poiché l'attuale disciplina comunitaria è piuttosto light e lascia troppa discrezionalità ai singoli soggetti; 3) la finanza, poiché si crei un sistema di collaborazione soprattutto per aiutare le PMI.

Oltre le aziende che hanno partecipato al Pilot Programme, a partire dal 2013 circa 20 aziende italiane operanti in diversi settori hanno approcciato all'IR. L'anno di svolta è però il 2014 con la Direttiva Ue sulle Non-financial and diversity information (2014/95/UE). La normativa consente di scegliere la modalità più adatta al proprio contesto economico, in merito ad ambiente, sostenibilità, diritti sociali ed è rivolta alle aziende che contano più di 500 dipendenti. In Italia tale direttiva ha coinvolto circa 250 aziende su 6000 in tutta Europa, un valore esiguo se si attua un confronto prettamente numerico, ma in realtà importante per il contesto italiano, poiché sono coinvolti i maggiori gruppi con fatturati e numero di dipendenti elevati.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> La Posta L. (2016). *Responsabilità d'impresa in bilancio*. Da: <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-05-31/responsabilita-d-impresa-bilancio-211103.shtml?uuid=ADId8MD>

### 2.4.1 Le PMI italiane e l'importanza del bilancio integrato

Dalla situazione descritta nei paragrafi precedenti, si evince l'importanza delle PMI nel tessuto produttivo italiano. Uno degli aspetti più importanti per il successo di una PMI è legato alla competitività. In Italia le PMI sono poco competitive, perdendo il confronto con quelle estere. In tale ottica, si comprende che anche nelle PMI il bilancio integrato deve essere implementato, poiché esso diventa una fonte di vantaggio per le aziende che ne fanno uso. Infatti, il report integrato permette di rendere noto al di fuori dell'azienda come essa opera al fine della creazione di valore secondo gli interessi e le esigenze degli stakeholder, quali strategie attua per raggiungere gli obiettivi preposti e se tali strategie sono in linea con lo sviluppo di un sistema economico socialmente sostenibile e responsabile. Come già detto, il report integrato è uno strumento di comunicazione molto più completo ed esaustivo del bilancio tradizionale, non solo in una prospettiva esterna poiché consente una migliore valutazione della performance aziendale da parte dei soggetti interessati, ma anche in una prospettiva interna. La stesura di un bilancio integrato richiede, infatti, un processo di analisi interna all'azienda. Le strategie scelte permettono di raggiungere la mission aziendale? Esse sono in accordo con le esigenze degli stakeholder? L'impresa possiede i mezzi giusti per implementarle? Tutte domande cui il report integrato riesce a dare risposte, consentendo all'impresa da un lato di modificare e mettersi all'opera per limitare o superare le proprie debolezze, dall'altro di potenziare i propri punti di forza. L'introduzione del bilancio integrato nelle PMI è stata all'inizio ostacolata dall'opinione non favorevole delle stesse PMI. La diffidenza nasceva dagli oneri che il bilancio integrato comporta. Infatti, la redazione di un bilancio integrato richiede di investire nell'acquisizione delle conoscenze necessarie per la stesura, nella formazione dei dipendenti ai nuovi principi, nei sistemi di coinvolgimento degli stakeholder, nell'educazione dei soggetti interessati a un nuovo linguaggio, nell'acquisizione di un numero più elevato di dati e così via.<sup>25</sup> Nonostante tali costi, le PMI hanno compreso l'importanza della rendicontazione integrata e hanno iniziato ad adottarla, poiché hanno acquisito la consapevolezza che il report integrato facilita il processo di comunicazione verso l'esterno con tutti gli stakeholder, tenendo conto delle esigenze degli stessi e delle peculiarità aziendali. Tali caratteristiche permettono il conseguimento di una migliore

integrazione tra le informazioni, fornendo una visione completa sulla realtà aziendale. In primo luogo, alla piccola dimensione consegue una minore complessità dell'organizzazione. In secondo luogo, la piccola impresa è per sua stessa natura legata al territorio d'origine. Tale vicinanza all'ambiente in cui opera permette una migliore conoscibilità delle esigenze dei dipendenti, dei clienti, dei fornitori e di tutti gli altri soggetti interessati, creando una linea diretta tra l'esterno e l'interno dell'organizzazione, che facilita il processo di redazione del bilancio integrato. Partendo da queste premesse, il percorso che le PMI seguono per arrivare alla redazione del bilancio integrato deve essere graduale, iniziando da un'analisi degli aspetti prioritari su cui focalizzarsi. Ogni PMI, particolarmente nel contesto italiano, possiede una sua peculiarità, che la rende unica rispetto alle altre. Per questo nel redigere il proprio report, ogni PMI deve seguire le linee guida, ma allo stesso tempo deve avere quella discrezionalità necessaria a mettere in risalto le attività, le attitudini, gli aspetti da cui deriva il successo.

#### **2.4.2 Differenze tra PMI e grandi imprese**

Implementare un bilancio integrato in una grande impresa o in una PMI è alquanto differente. La dimensione rappresenta sicuramente un fattore discriminante. Le grandi imprese hanno certamente maggiori risorse, più facilità nell'accedere a nuove risorse, un numero più elevato di strumenti, e riescono a sostenere i costi derivanti dalla modifica dei processi e degli assetti originari e a diversificare il rischio, se paragonate ad una PMI.

La dimensione, però, è affiancata da un altro fattore discriminante, forse il più importante, ossia dalla motivazione, dal perché un'organizzazione sceglie di redigere un bilancio integrato. La grande impresa è spinta da un interesse più strettamente economico; essa è motivata innanzitutto dal dover mantenere una certa reputazione, soprattutto nel confronto con l'Estero. Poiché le tematiche ambientali e sociali sono sempre più di attualità, è importante per una grande impresa riuscire a rispondere con il proprio contributo ai cambiamenti climatici, alla riduzione dell'inquinamento, alla lotta alla povertà e così via. Ancor più importante è comunicare tale impegno sociale

all'esterno, agli stakeholder, agli investitori, alle agenzie di rating, e il mezzo per farlo è il report integrato. Le PMI, invece, sono spinte da un interesse più etico e distinto dall'aspetto economico, sono motivate alla redazione del bilancio integrato in quanto tali. Le PMI sono radicate nel contesto locale in cui nascono, conoscono le esigenze e le priorità della comunità vicino a cui operano e vogliono salvaguardare l'ambiente esterno che le circonda. Ambiente esterno inteso sia in termini di natura, sia in termini di comunità sociale. La diversa motivazione delle PMI è influenzata dalla struttura dirigente, che nella maggior parte dei casi è composta dallo stesso fondatore-imprenditore o comunque è una struttura di tipo familiare. E', dunque, l'attitudine dell'imprenditore alla sostenibilità e alla salvaguardia dell'ambiente che spinge le PMI a redigere un bilancio integrato. Non solo, è l'attenzione della proprietà ai diritti umani, alla salute fisica e psichica del personale, alla soddisfazione dei dipendenti e dei clienti, che porta all'integrated reporting. E' l'esigenza alla salubrità dell'ambiente di lavoro, dei beni prodotti, delle materie prime che indirizza all'IR. E' l'attitudine all'innovazione, alla ricerca, alla condivisione e alla collaborazione che spinge verso il report integrato. E tale infinità di attitudini deve essere in qualche modo trasmessa ai dipendenti, ai clienti, ai fornitori e a tutti i soggetti che gravitano intorno all'organizzazione. Per far questo le organizzazioni propongono iniziative di ogni tipo. Ad esempio, dal punto di vista ambientale, Guna partecipa a un progetto che sostiene la creazione e tutela delle foreste in crescita, riducendo il consumo di carta e l'emissione di anidride carbonica, così come Monnalisa che cerca di ridurre l'inquinamento attraverso metodi innovativi di riciclo dei rifiuti. Non si tratta però solo di ambiente. Numerose sono i progetti intrapresi anche in campo sociale. Ad esempio, Monnalisa dal 2012 possiede nella propria sede di Prato un defibrillatore automatico, che ha reso l'ambiente lavorativo più sicuro. I pochi esempi, caratterizzanti le due realtà che verranno approfondite nel capitolo 3, possono essere generalizzati rispetto all'intera categoria delle PMI. Si evince come tali aziende, che in un primo momento erano restie al cambiamento e alla rivoluzione portata dall'IR, hanno raggiunto la consapevolezza che spesso praticavano attività diverse dal loro core business, ma ugualmente importanti per la creazione di valore, senza accorgersene, proprio perché insite nella loro natura di PMI. E hanno compreso l'esigenza di comunicare la loro realtà aziendale all'esterno,

non solo agli shareholder, ma a tutti i soggetti che hanno qualche tipo di interesse o influenza nell'azienda e viceversa.

Nonostante le differenti motivazioni che distinguono la PMI dalla grande impresa, è ormai chiaro che l'attenzione alla sostenibilità e la responsabilità sociale di impresa non sono attività a sé stanti, autonome e distinte dal core business dell'organizzazione, ma esse influenzano direttamente il modo di fare impresa e devono essere, appunto, integrate in un processo unico e definito. Tale processo non può essere svolto dall'impresa autonomamente, ma esso deve coinvolgere tutte le categorie di stakeholder. Deve crearsi una fitta rete di relazioni, fiducia, rispetto e stima reciproca, deve crearsi coesione e condivisione di valori e cultura, che porti alla stesura di un rendiconto completo ed esaustivo su quello che l'organizzazione è e compie.

## 3. I casi studio

### 3.1 Monnalisa

Monnalisa è un'impresa italiana a carattere familiare, operante nel settore dell'abbigliamento bambini in una fascia di mercato medio-alta. Nell'Annual Report 2015, figurano 153 dipendenti, con esclusione della dirigenza, e un fatturato medio annuo pari a 40 milioni di €, che permette di collocare Monnalisa nella categoria delle medie imprese.

#### 3.1.1 Storia, mission e vision

Monnalisa viene fondata nel 1969 ad Arezzo dall'idea di Piero Iacomoni, oggi presidente del consiglio di amministrazione dell'organizzazione. Nel 1975 entra in azienda come stylist Barbara Bertocci, oggi direttore creativo. L'azienda cresce e nel 1992 entra in Monnalisa Diletta Iacomoni, figlia di Piero, assumendo il ruolo di fashion coordinator. Nel 2013 viene nominato in qualità di amministratore delegato Christian Simoni. Il 2013 è un anno di cambiamento per il sistema di governance di Monnalisa, poiché viene ridefinito il CdA, in cui vengono introdotte figure esterne alla famiglia Iacomoni. Ad oggi Monnalisa opera in più di 60 Paesi, tramite quattro tipologie: wholesale (negozi multimarca indipendenti), wholesale retail (monomarca in partnership), corporate retail (monomarca diretti) e e-business retail (canale di vendita online), di cui il retail contribuisce al 25% al fatturato totale aziendale. Esistono poi gli shop in shop, ovvero corner Monnalisa all'interno di grandi magazzini come La Rinascente, Harrods, Galeries Lafayette. La mission di Monnalisa è quella di “*creare valore e valori nel tempo*”<sup>30</sup> con l'obiettivo di portare a compimento la vision. La vision può essere riassunta in tre punti:

---

<sup>30</sup> Monnalisa Annual Report 2015

- 1) *“eccellere in innovazione, creatività e praticità d’uso per conquistare nuovi mercati”*,<sup>30</sup>
- 2) *“stimolare all’interno una managerialità diffusa per affrontare con successo le sfide della piccola e media impresa familiare”*,<sup>30</sup>
- 3) *“espandersi 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”*.<sup>30</sup>

Fino al 2014, Monnalisa era inserita in un gruppo composto da 5 società: l’azienda finanziaria Jafin che compete nei servizi di amministrazione e risorse umane, P.J. per la gestione mobiliare, Babalai per la progettazione delle collezioni e della prototipazione, Monnalisa&Co per la gestione dei negozi monomarca e Penta Service per la gestione delle materie prime. Dal 2015 tale struttura è stata snellita e semplificata, internalizzando la funzione amministrativa e finanziaria e con le fusioni per incorporazione di Penta Service e Babalai in Monnalisa. Ad oggi, dunque, la famiglia Iacomoni detiene il 51% del capitale sociale (pari a 2.064.000 €), mentre il restante 49% è detenuto dalla società Jafin. La struttura di Monnalisa è di tipo funzionale, comprendente cinque settori: commerciale, stile, produzione, amministrazione e centro elaborazione dati. Monnalisa produce sei linee di prodotto: Monnalisa Bébé per i bimbi dai 3 ai 36 mesi, Monnalisa dai 2 ai 12 anni più classica ma creativa, Monnalisa Fun dai 3 mesi ai 16 anni pensata per seguire le tendenze moda, Chic Monnalisa dai 4 ai 16 anni pensata per cerimonie, Monnalisa Couture dai 2 ai 14 anni pensata come linea più elegante e da atelier, Jakioo dai 6 ai 12 anni pensata come linea fashion ed, infine, hitch-hiker dai 3 mesi ai 14 anni pensata per i maschi.<sup>30</sup>

### **3.1.2 I valori di Monnalisa**

A partire dal 2016, Monnalisa ha intrapreso un percorso importante per la creazione di un Codice Etico dell’azienda. Esso si configura come un documento contenente i diritti e doveri morali ed etici, che vanno ad identificare la responsabilità sociale d’impresa e dei singoli soggetti che in essa operano. Proprio in questa direzione è indirizzata la politica di Monnalisa. Fin dai primi passi, l’attenzione si è focalizzata

sull'integrazione tra le attività operative e la sostenibilità ambientale e sociale. Non a caso, nella struttura amministrativa è stata introdotta la figura del responsabile CSR, oggi incarico ricoperto da Sara Tommasiello. I valori che compongono il Codice Etico sono quei valori che esprimono l'identità di Monnalisa. Essi sono il rispetto sia delle capacità e competenze sia della diversità dei singoli dipendenti, l'equità che intende riconoscere l'impegno mostrato da tutti gli stakeholder nei confronti dell'azienda, nonché la partecipazione e il dialogo con gli stessi, la trasparenza sia delle politiche sia delle decisioni strategiche, la responsabilità sociale d'impresa, la soddisfazione del cliente, la creazione di un ambiente di lavoro stimolante e dinamico, l'attenzione al legame col territorio.<sup>30</sup>

### **3.1.3 Il bilancio integrato di Monnalisa**

Il bilancio integrato redatto da Monnalisa comprende sia il Bilancio in forma civilistica sia la rendicontazione tipica del bilancio di sostenibilità, conforme alle linee guida GRI G4, seguendo il modello della versione comprehensive. L'Annual Report 2015 di Monnalisa è il risultato di un lungo percorso durato circa 15 anni. Il punto di partenza è rappresentato dall'avvicinamento alla responsabilità sociale da parte della famiglia proprietaria. In origine Monnalisa redigeva un bilancio contabile e un bilancio di sostenibilità separati. L'assenza di interconnessione tra le diverse tipologie di informazione presentava dei problemi: autoreferenzialità, difficoltà nel trovare standard ed indicatori di performance omogenei, conseguente difficoltà nello svolgere confronti con gli anni precedenti e con aziende concorrenti, confinamento della rendicontazione ad un ruolo accessorio. L'impegno di Monnalisa si è focalizzato sull'integrazione tra bilancio civilistico e bilancio di sostenibilità, aggiungendo di anno in anno una categoria di stakeholder, fino ad includerli tutti. L'IR non è solo uno strumento di comunicazione ed informazione, ma diventa un mezzo di gestione. E' strutturato in base alle tematiche più rilevanti per la cultura e la peculiarità dell'azienda, ordinate con una rendicontazione per issue, anziché per risposte agli stakeholder. L'IR è composta da 8 capitoli, in ognuno di essi viene descritta uno specifico aspetto che caratterizza l'azienda: forte identità, sostenibilità economica, alta qualità, innovazione, valorizzazione del capitale umano e del capitale relazionale, comunicazione e

coinvolgimento degli stakeholder, sviluppo del territorio dal punto di vista sociale e dal punto di vista ambientale. Centrale nel bilancio di Monnalisa è l'analisi di materialità che è stata svolta dall'azienda. Tale indagine ha permesso di creare una matrice di materialità, che mette a confronto per ogni tematica ritenuta rilevante e prioritaria per Monnalisa, la rilevanza data a questa dagli stakeholder e dall'azienda.<sup>30</sup>

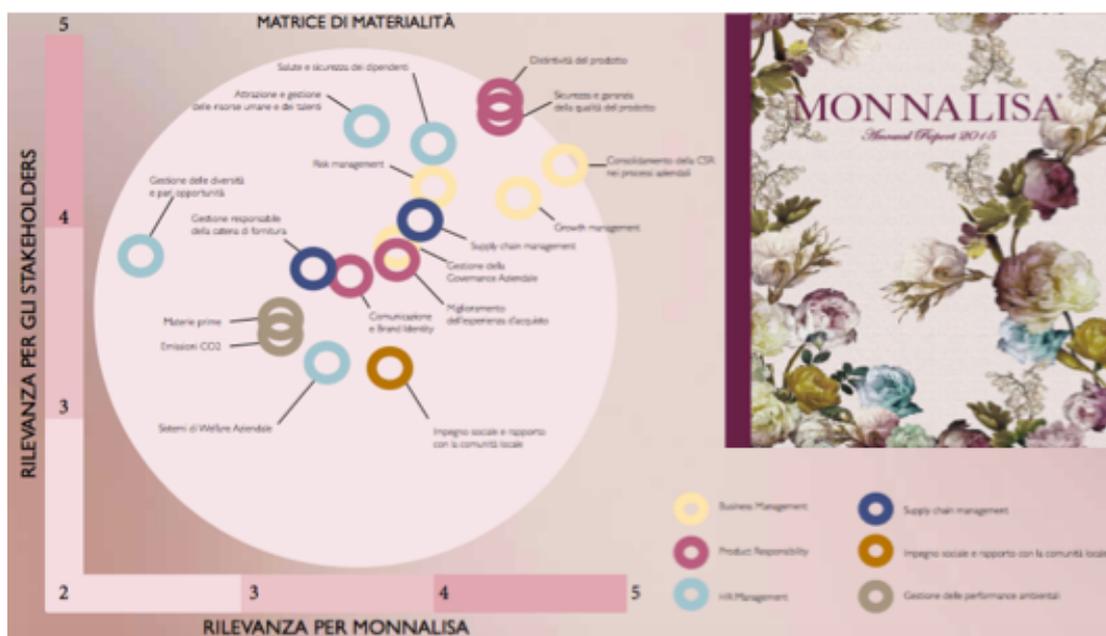


Figura 12 – La matrice di materialità di Monnalisa.<sup>30</sup>

Le aree individuate come issue fondamentali su cui focalizzarsi per il miglioramento sono:

- Risk management - come tutte le aziende nello svolgere le proprie attività Monnalisa deve far fronte a determinati rischi, che devono essere contenuti in maniera corretta e tempestiva per evitare che essi influenzino in maniera negativa i risultati e le performance aziendali e gli stakeholder. In particolare, Monnalisa ha individuato diverse categorie di rischi a cui far fronte attraverso un percorso sistematico di mappatura; i rischi saranno approfonditi al termine dell'elenco su issue fondamentali.
- Consolidamento della CSR nei processi aziendali – Monnalisa segue i principali standard su sostenibilità e gestione integrata, attraverso il continuo

coinvolgimento degli stakeholder e il miglioramento dei processi aziendali, al fine di dare maggiore visibilità ai contenuti non finanziari.

- Distintività del prodotto – Monnalisa è riconosciuta in tutto il mondo proprio per i suoi prodotti innovativi, dati dalla creatività del team di sviluppo che rappresenta la leva competitiva più importante per l'azienda e non deve snaturare il prodotto ma mantenerne l'identità.
- Salute e sicurezza dei dipendenti – Le attività di Monnalisa non sono pericolose, ma l'azienda intende comunque investire nella sicurezza e salute in termini di life balance.
- Supply chain management – La produzione di Monnalisa è esternalizzata, dunque il controllo della catena di fornitura è essenziale. Come già detto, l'azienda collabora con i fornitori attraverso l'instaurazione di rapporti fiduciari di lungo termine in modo da creare obiettivi condivisi in termini di qualità, diritti umani ed ambiente.
- Growth management – Monnalisa ha introdotto un piano di sviluppo triennale con periodica revisione, che contiene azioni, strategie e loro impatti economico-finanziari al fine di confermare le attività già esistenti e di sfruttare nuove opportunità di crescita.
- Sicurezza e garanzia della qualità del prodotto – Monnalisa è particolarmente attenta alla salubrità dei propri capi, per tale motivo i materiali e gli elementi usati nella produzione vengono testati periodicamente. Poiché la produzione è esterna, l'azienda ha incluso nei contratti di fornitura un codice di condotta che contiene tutti gli aspetti su sicurezza e salubrità che i fornitori devono rispettare. La conformità viene verificata con controlli da parte di audit, diffusione di criteri sempre più restrittivi e un'etichettatura sempre più dettagliata.<sup>30</sup>

Vediamo ora da quali categorie di rischi è composta la mappa di Monnalisa. Tra i rischi esterni individuati vi sono:

- il rischio connesso al mercato, dato dalla forte competitività dei concorrenti (generalmente grandi firme da adulto che creano anche per i bambini) e dalla volatilità, poiché i profitti hanno un ciclo di vita molto breve, a cui Monnalisa risponde con investimenti in innovazione, creatività e ricerca;
- il rischio connesso all'immagine, dato dalla percezione del cliente sul prodotto, a cui l'azienda risponde con stile, qualità e reputazione del marchio, grazie alla funzione di public relations internalizzata;
- il rischio connesso alla rete distributiva, dato dalla solvibilità dei clienti e dalla solidità, a cui Monnalisa risponde con controlli periodici e un servizio di assicurazione e assicurandosi le location più ambite per i propri store, con un investimento ingente nel formare il personale, nel seguire l'allestimento e l'assortimento;
- il rischio connesso ai rapporti con produttori e fornitori, dato dall'esternalizzazione della produzione, a cui l'azienda risponde con la creazione di un rapporto di lungo termine e basato sulla fiducia con i propri rifornitori, che permette anche un contenimento del rischio di dipendenza.<sup>30</sup>

Tra i rischi interni, Monnalisa ha individuato:

- il rischio connesso alla perdita di know-how e talenti, dato dalla possibilità che le persone abbandonino l'azienda, a cui Monnalisa risponde creando un ambiente stimolante, ricco di opportunità e di crescita;
- il rischio connesso alla governance, dato dalla forte presenza dei fondatori a cui consegue un rischio di continuità. L'azienda è passata dall'amministratore unico

al consiglio di amministrazione con l'introduzione di un amministratore delegato estraneo alla famiglia proprietaria;

- il rischio connesso all'attività contabile, dato dalla non conformità dei documenti contabili rispetto alla legge, a cui Monnalisa risponde con un team interno con esperienza ventennale nel campo e con un aggiornamento continuo;
- il rischio connesso ai tassi di cambio, dato dalla volatilità dei tassi di cambio, a cui l'azienda risponde con l'uso di flexible forward ad esclusivo fine assicurativo;
- il rischio connesso alla liquidità, che viene costantemente tenuta sotto controllo da Monnalisa e gestita in base alle linee di credito accordate con le banche;
- il rischio connesso al patrimonio, dato dall'impossibilità dell'azienda di fronteggiare eventi negativi, a cui Monnalisa risponde con una politica aziendale forte e decisa.<sup>30</sup>

### ***Risorse umane***

I valori identitari di Monnalisa emergono nei processi strategici. Un focus particolare viene posto alle risorse umane. I soggetti che operano in Monnalisa rappresentano l'elemento più importante. Per questo l'azienda cerca di creare un ambiente di lavoro dinamico e stimolante, di garantire orari di lavoro adeguati alle normative e nel rispetto dei diritti umani, di tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori con controlli periodici. Monnalisa adotta una politica dell'orario di lavoro molto flessibile ed elastica, poiché consente la compensazione delle assenze con le presenze extraorario all'interno della settimana, consentendo al lavoratore di gestire e conciliare gli impegni lavorativi con quelli sociali e familiari. In tema di sicurezza sul lavoro, Monnalisa opta per una gestione preventiva e sistemica dei fattori di rischio e per la partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori ai controlli. Ad esempio, a fine 2015 è stata effettuata una valutazione sullo stress correlato al lavoro. E' stata realizzata

un'indagine, somministrando ai dipendenti un questionario in modo da valutare le relazioni tra differenti variabili che caratterizzano l'attività lavorativa in azienda come il lavoro, lo stress ad esso correlato, la comunicazione, l'ambiente e così via. Da simili pratiche, il vertice aziendale riesce a comprendere quali sono i problemi nel rapporto con i dipendenti e può così trovare soluzioni ad essi, per procedere sul percorso di un miglioramento continuo della qualità del lavoro in Monnalisa. Numerose sono, inoltre, le iniziative intraprese in termini di formazione e sviluppo del potenziale. Tutti i neoassunti vengono inseriti secondo i livelli previsti dal contratto relativo alla mansione da essi svolta. Viene poi effettuata un'analisi di equità sia interna che esterna per verificare l'allineamento tra l'inquadramento e la retribuzione, che permette la crescita dei lavoratori. Spesso, poiché la struttura gerarchica di Monnalisa è piuttosto piatta in quanto si tratta di un'azienda familiare, i dipendenti hanno l'opportunità di crescere attraverso cambi di mansione e/o estensione del proprio ruolo. Non a caso nel 2015 l'azienda presenta un indice di polivalenza (ossia la proporzione di persone rispetto al totale del personale che ha rivestito diversi ruoli nell'azienda) del 26%. Inoltre, Monnalisa dal 2015 ha introdotto un sistema incentivante, consistente nell'erogare a tutti i lavoratori che fanno parte della famiglia Monnalisa un premio pari al 40% della retribuzione mensile lorda, quando vengono raggiunti gli obiettivi di redditività, efficienza, produttività, innovazione e qualità. Ancora, a tutti i dipendenti viene riconosciuta l'assistenza sanitaria integrativa, non prevista dal normale contratto collettivo nazionale. Monnalisa utilizza poi un sistema di flexible benefit a partire dal 2016, secondo cui viene dato a ogni dipendente una somma spendibile per spese relative ai figli o alla propria vita sociale (cinema, palestra, etc). Monnalisa investe molto sia in termini monetari sia in termini di tempo nella formazione del personale (in media circa 0,35% del fatturato per 2751 ore complessive) soprattutto in tema di sicurezza, nuovi metodi di contabilità, comunicazione e marketing digitale. Monnalisa è attivamente presente anche nella formazione dei giovani. Ha partecipato a diversi eventi e iniziative, come Polimoda Business Links e Career Day all'Università di Siena, che hanno permesso di mettere in contatto i giovani di talento con il mondo aziendale, ed è socio fondatore della Made in Tuscany Academy, una scuola di alta specializzazione nel made in Italy. Monnalisa si avvale poi dell'apprendistato professionalizzante, che si rivolge ai giovani di età compresa tra i 18 e i 29 anni con lo scopo di formarli

professionalmente. I dipendenti rappresentano una fetta importante degli stakeholder di Monnalisa, per questo l'azienda cerca di coinvolgerli continuamente attraverso tre strumenti: comitato etico, funzione risorse umane e portale aziendale. In particolare, il comitato etico è un canale aperto di comunicazione tra la direzione, poiché è composto dalle direzioni aziendali affiancate dai responsabili CSR e SA8000, e il personale, identificato dal rappresentante dei lavoratori per la SA8000. La comunicazione con i dipendenti è fondamentale per Monnalisa, poiché permette ai vertici di ricevere segnalazioni, reclami e consigli, che consentono una migliore valutazione dell'azienda e l'implementazione di un processo di miglioramento continuo. I dipendenti vengono coinvolti soprattutto nella redazione del bilancio integrato, al fine di ottenere un numero superiore di informazioni, sicuramente più precise e dettagliate, poiché i dipendenti sono quelli che visionano più da vicino il risultato del loro operato e di conseguenza l'operato dell'azienda stessa.<sup>30</sup>

### ***Produzione: fornitori e clienti***

Un secondo focus strategico riguarda la produzione. Monnalisa produce due collezioni l'anno, anticipando gli acquisti per poi programmare la produzione sulla base del venduto. Ha optato per l'esternalizzazione di tutte le attività legate alla trasformazione delle materie prime, presso i façonisti, ossia piccoli laboratori indipendenti localizzati per la maggior parte nel Centro Italia. Il prodotto finito viene collocato per il cliente direttamente da Monnalisa.

Per quanto riguarda i fornitori, Monnalisa è molto esigente su diversi fronti. Innanzitutto adotta una politica dura sulla salute e sicurezza del prodotto e quindi delle materie prime. Il prodotto viene, infatti, testato in base alle normative su salute e sicurezza previste dalla Cina, che rappresenta il Paese con la regolamentazione più rigida. Il prodotto viene analizzato rispetto alla presenza di sostanze cancerogene ed allergizzanti e rispetto alla resistenza a sfregamenti, luce e sudore. Monnalisa ha stretto un particolare accordo con i fornitori: le spese dei test sono a carico dell'azienda se essi hanno esito positivo confermando la salubrità dei prodotti; nel caso di esito negativo e quindi non conformità dei prodotti, le spese sono a carico del fornitore negligente. Tale

pratica incentiva il fornitore a sensibilizzarsi circa la salute e sicurezza del prodotto. Sempre in questa direzione è la comunicazione inviata da Monnalisa a tutti i fornitori di tessuti, secondo cui essi devono rispettare la norma GB18401 (Chinese National General Safety Technical Code for Textile Products), aggiornata nel 2016 dalla legge GB31701. Monnalisa, inoltre, valuta i fornitori rispetto alla qualità del prodotto, all'ambiente e in termini etici. Per far questo, opta per una collaborazione attiva e diretta con i fornitori, creando un vero e proprio network di imprese, accomunate da stessi obiettivi e stesse priorità. Tale rapporto di collaborazione ha permesso un miglioramento del livello di servizio fornito al cliente e una diminuzione dei tempi di fornitura. La qualità del prodotto viene valutata tenendo conto di diversi indicatori, quali il rapporto qualità/prezzo, flessibilità, qualità del prodotto/servizio, creatività e versatilità. La qualità etica, invece, viene valutata tramite il ricorso ad audit sia direttamente effettuati da Monnalisa sia da terzi soggetti. L'azienda predispone in tutti i contratti di fornitura clausole riguardanti pratiche circa lavoro, aspetti sociali e di sostenibilità rispetto ai requisiti SA8000, che devono essere rispettati. Poiché i fornitori di Monnalisa non sono localizzati esclusivamente in Italia (anche se rappresentano la parte preponderante con il 31% proveniente dalla Toscana e il 35% dal resto dell'Italia), ma essi si trovano anche all'Estero (con una percentuale del 33% e scelti secondo il ranking WGI in base alla rischiosità del Paese su normativa, situazione politica e così via), in Turchia, Bulgaria, Egitto, Francia ed in particolare in Cina, è stata creata una figura di sede a Shanghai che opera da connessione tra fornitori locali e l'azienda. La clausola relativa ai requisiti SA8000 comporta l'impegno del fornitore a mettere in atto iniziative ed attività per l'attuazione delle regole previste e la disponibilità dello stesso ad accettare eventuali ispezioni e visite di controllo. Monnalisa valuta anche la qualità ambientale, categorizzando i fornitori in due gruppi: i fornitori di beni e servizi aziendali, di cui la metà dei partecipanti all'analisi ha attivato miglioramenti sull'impatto ambientale ma pochi prestano attenzione all'ambiente, e i fornitori di servizi di manutenzione, trasporto, smaltimento e raccolta, che hanno partecipato in toto all'analisi, risultando affidabili con l'84% che ha ottenuto un punteggio buono, l'8% ottimo e solo l'8% mediocre. Poiché i fornitori non rispondono in maniera soddisfacente alla sostenibilità ambientale, Monnalisa ha attivato programmi di sensibilizzazione e attenzione sugli effetti causati sull'ambiente dalle attività dei fornitori. Importante è poi

la relazione che si crea tra l'azienda e i fornitori. Monnalisa privilegia i fornitori che collaborano con essa su progetti di ricerca ed innovazione creando una partnership di lungo termine. Più della metà dei fornitori di beni e servizi è data da quei fornitori con cui l'azienda ha relazioni di scambio durature e solide. In termini di dipendenza dai fornitori, ovvero dei volumi acquistati dai primi dieci fornitori sul totale degli acquisti, Monnalisa presenta nel 2015 un valore del 79% per i tessuti, 84% per i commercializzati, 71% per gli accessori e 65% per i façon.

Monnalisa pone particolare attenzione ai propri clienti, sia nel mercato B2B che nel mercato B2C. Rispetto al settore moda, Monnalisa, nonostante sia un'azienda molto radicata nel territorio di origine, è da sempre orientata verso mercati internazionali: 64,2% dei clienti proviene dall'Europa, il 21,1% dall'Europa dell'Est e dalla Russia, il 5,6% dall'America, il 5% dal Medio Oriente e, infine, il 4,2% dall'Estremo Oriente e dal Continente Oceanico. Inoltre, posizionando in una fascia di mercato medio-alta, Monnalisa è caratterizzata da un tipo di clientela con fatturato elevato (soprattutto clienti con fatturato medio stagionale in euro tra 5000-25000). I clienti entrano in contatto con Monnalisa tramite più canali distributivi: come già visto, directly operated store, monobrand wholesale, multibrand wholesale come i department store, e-commerce. Per creare un circuito definito e fidelizzato di clienti, Monnalisa supporta gli stessi in sede di pianificazione dell'allestimento dello store, di assortimento della merce, di formazione del personale di vendita e di organizzazione di eventi negli store. Monnalisa, quindi, propone un'offerta di qualità, creativa ed affidabile, personalizzando i servizi di supporto alle diverse richieste dei clienti e sviluppando nuove tecnologie. Nel B2B, i clienti entrano in contatto con Monnalisa soprattutto attraverso il canale dell'e-commerce, con cui i clienti possono vedere la merce disponibile per ordini e riassortimenti. Nel B2C, i clienti hanno incrementato l'uso della piattaforma e-commerce, soprattutto grazie allo sviluppo e alla crescita della boutique on line. Per l'impegno e la dedizione profusi nelle attività di Monnalisa, i clienti percepiscono l'azienda positivamente, collocandola ai primi posti come best seller e come marchio più venduto. Per restare in contatto con i consumatori, in un mondo sempre più collegato alla rete, Monnalisa è presente su tutti i social network più importanti, come Facebook, Instagram e Youtube. La presenza in rete è importante per ascoltare e carpire

gli interessi e le esigenze dei consumatori, in modo da adattare e creare una risposta personalizzata. L'azienda mette in atto anche iniziative per conoscere l'opinione dei clienti finali: nel 2015, ad esempio, sono stati coinvolti alcuni consumatori che spesso o saltuariamente frequentano le boutique Monnalisa per ridisegnare il sito online. Da questo coinvolgimento è stato possibile individuare i punti di forza da potenziare e i punti di debolezza da eliminare e trasformare in punti di forza del sito internet Monnalisa. Questo dimostra come la relazione e a volte la collaborazione con i clienti e i consumatori è fondamentale per le aziende, in un contesto come quello attuale dinamico, frenetico ed innovativo.<sup>30</sup>

### ***Stile: l'innovatività in Monnalisa***

Lo stile è uno, se non il più importante, degli elementi che caratterizzano Monnalisa e che funge da leva competitiva per l'azienda. La creazione delle collezioni è affidata ad un gruppo di circa 30 persone, sotto la direzione del direttore creativo Barbara Bertocci e del fashion coordinator Diletta Iacomoni. Alla base dello stile Monnalisa vi è la creatività, ossia *“la capacità di immaginare e realizzare quello che ancora non c'è e che abbia in sé la bellezza, l'arte, la freschezza dell'originalità coniugata alla ricercatezza e alla classe di una chiara identità di brand”*.<sup>30</sup> Ciò significa che Monnalisa è un'azienda innovativa, che cerca di creare e sviluppare elementi nuovi, capi originali e di qualità, quasi abiti opere d'arte, ma comodi ed adatti al mondo kids. In questo senso, le collezioni Monnalisa nascono dalla creatività del team di sviluppo e dall'innovazione. Alti sono gli investimenti nella ricerca e sviluppo, che nel 2015 rappresentano circa l'8% di incidenza sul fatturato totale. La ricerca e sviluppo si focalizza soprattutto sulla identificazione delle nuove tendenze circa colori, tessuti, stampe e packaging. Il percorso di innovazione in Monnalisa è un processo graduale, continuo nel tempo e spinto alla ricerca del miglioramento continuo sotto diversi profili: riduzione dei costi, aumento del fatturato, migliorare la competitività, ampliare il mercato. Numerosi sono i progetti di ricerca e sviluppo intrapresi nel 2015 da Monnalisa. Primo fra tutti è il progetto “Ambiente e retail”, con cui l'azienda ha incluso nell'analisi degli impatti ambientali anche gli store di proprietà, approvando per il 2016 un piano di risparmio energetico con l'introduzione dell'illuminazione al Led

prima nello store di Arezzo ed a seguire in tutti gli altri. Altro progetto legato all'ambiente è quello riguardante gli impatti delle filiere produttive su differenti prodotti finiti. Monnalisa ha poi investito nella ricerca e sviluppo della struttura di accounting, realizzando un sistema di contabilità analitica a livello societario. Infine, la ricerca e sviluppo si è concentrata anche sui consumatori con il progetto "Digital Customer Experience 2.0", che punta a integrare l'acquisto online dei prodotti presenti negli store fisici, con pagamento negli stessi.<sup>30</sup>

### ***Comunicazione: l'importanza di coinvolgere gli stakeholder***

Ultimo elemento che identifica Monnalisa è la comunicazione. Essa si concretizza nella relazione con gli stakeholder, che vengono consultati continuamente da Monnalisa, soprattutto per quanto riguarda i dipendenti. In particolare, è stata introdotta la "cassetta delle idee", dove i dipendenti possono proporre nuove idee e consigli e indicare problemi e reclami. Con le altre tipologie di stakeholder la comunicazione viene operata con questionari, survey, focus group o interviste. I fornitori, come già visto, devono rispettare il codice di condotta e sono soggetti a ispezioni periodiche, i cui resoconti vengono riportati alla direzione di Monnalisa. Il coinvolgimento degli stakeholder è, quindi, di tipo sia interno che esterno. Verso l'interno esiste un portale che consente la diffusione delle informazioni da e verso i dipendenti, garantendo capillarità e ufficialità delle informazioni. Verso l'esterno la forma di comunicazione più usata è la pubblicità. Nel 2015 l'indice di contribuzione della pubblicità, calcolato come rapporto tra la spesa sostenuta da Monnalisa per la pubblicità e la valorizzazione della pubblicità stessa, è pari al 10,12%. Alla pubblicità, si affianca una comunicazione 2.0 rappresentata dal web. In tutte le tipologie di comunicazione, Monnalisa non utilizza e abborra immagini e contenuti lesivi ed irrispettosi nei confronti dei bambini, che rappresentano il mercato a cui l'azienda si riferisce. Scopo della comunicazione e del coinvolgimento degli stakeholder da parte di Monnalisa è quello di rafforzare la fiducia accordata dagli stessi, soddisfacendo le loro aspettative e trovando un compromesso tra gli interessi di tutte le parti coinvolte. Una fonte importante di comunicazione e rafforzamento della fiducia è rappresentata dalle certificazioni. In particolare, nel 2011 Monnalisa ha ottenuto la certificazione SA8000 e

dal 2013 è entrata a far parte del “Progetto Elite” di Borsa Italiana, dedicato alle PMI innovative e con ottime prospettive di crescita, e nell’aprile 2016 ha ottenuto il Certificato Elite, che attesta la conclusione del percorso Elite. Esso è composto di tre fasi: 1) get ready, ossia un periodo di formazione; 2) get fit, ossia tramite audit si verifica quali sono le aree di miglioramento da implementare; 3) get value, ossia la possibilità di accedere a un gruppo di investitori e imprese per una futura quotazione.<sup>30</sup>

### ***La responsabilità sociale ed ambientale***

In tema di responsabilità sociale ed ambientale, Monnalisa è una società particolarmente attiva. Nello svolgere la propria attività essa coinvolge diversi tipi di stakeholder, ognuno con propri interessi e proprie esigenze. Per Monnalisa sono stati individuate 7 macrocategorie di stakeholder:

- collaboratori interni ed esterni, che ricomprendono i dipendenti ed eventuali collaboratori occasionali;
- azionisti, che comprende la proprietà, la finanziaria Jafin e le banche;
- fornitori, che ricomprende altre categorie come i façonisti, i fornitori di materie prime e tessuti, i fornitori di servizi;
- clienti e consumatori, che ricomprende sia i negozi monomarca e multibrand sia il cliente finale;
- pubblica amministrazione;
- collettività, intendendo il territorio in cui l’azienda opera, comprendente ambiente, associazioni di categoria e così via.

Anche l’azienda è considerata uno stakeholder poiché anche essa ha degli interessi da perseguire e riceve la ricchezza prodotta e creata da sé stessa. Tutti gli stakeholder influenzano e vengono influenzati dall’azienda, ma in gradi differenti. E’ stata creata una mappa in cui ad ogni categoria viene dato un punteggio da 1 a 5 in base all’influenza attiva e passiva. Per Monnalisa risultano molto influenti sull’operato dell’azienda i dipendenti, i clienti, i consumatori, gli azionisti, l’azienda, la pubblica

amministrazione e la comunità locale. Risultano, invece, influenzati dall'azienda in maniera rilevante i dipendenti, l'azienda, i fornitori, i fornitori e la comunità locale.

Monnalisa dal 2011 ha ottenuto la certificazione SA8000 e periodicamente viene sottoposta a un audit dell'ente certificatore ed un audit interno. Inoltre, Monnalisa predispone ogni anno un piano di miglioramento per l'anno successivo al fine di revisionare e potenziare il sistema di responsabilità sociale ed ambientale. Rispetto ai dipendenti, Monnalisa ha intrapreso interventi di formazione su hard e soft skills, creazione di un codice interno, interventi sulla policy retributiva, ponendosi come obiettivo lo sviluppo della persona. Iniziative sono state intraprese anche in ambito di sicurezza sul lavoro e sull'ambiente, in particolare con progetti per il risparmio energetico e la riduzione dell'inquinamento. Da un punto di vista sociale, Monnalisa è particolarmente legata al territorio in cui opera e contribuisce con il proprio operato alla crescita dell'intero indotto in termini di creazione di posti di lavoro (nel 2015 un aumento di 83 unità) e in termini di ricchezza prodotta (nel 2015 sono stati prodotti per l'indotto 5.956.426 €). Nel 2015 Monnalisa ha creato valore aggiunto per un valore di 16.422.904 €, redistribuito tra dipendenti, pubblica amministrazione, finanziatori, comunità ed azienda con un utile di 2.895.942 €, di cui 1.350.000 € distribuito agli azionisti sotto forma di dividendo. Monnalisa è attiva anche con numerose associazioni, come la Fondazione Sodalis che opera da ponte tra l'impresa e il no profit, il Consorzio Sviluppo Pratacci che unisce le imprese aretine con lo scopo di riqualificare l'area urbana in cui operano, il Consorzio Arezzo Fashion che opera al fine del rilancio della zona aretina con la formazione di giovani. Dal punto di vista ambientale, Monnalisa è molto attenta a controllare gli impatti della propria attività sull'ambiente circostante e cerca di migliorare in maniera costante. Oggi, in un mercato sempre più green, la sostenibilità ambientale è la leva competitiva che può fare la differenza. L'azienda utilizza un sistema per il controllo dei consumi. Ad esempio, per monitorare il consumo di acqua, carburante, gas per il riscaldamento ed energia elettrica Monnalisa si avvale di periodiche verifiche, con riferimento alla sede centrale di Arezzo, alla sede produttiva e al magazzino prodotti finiti. E' quindi un'analisi parziale, poiché esclude gli store e i corner sparsi per l'Italia. In tema di energia elettrica e gas per il riscaldamento, l'azienda utilizza dei sistemi avanzati: per l'elettricità si avvale di impianti fotovoltaici, mentre

per il gas si avvale di una caldaia a condensazione, che riutilizza il calore del vapore, riduce le emissioni di ossido di azoto e anidride carbonica. L'azienda poi è socia della società GENERGY, che promuove investimenti per le fonti di energia rinnovabile. Monnalisa sta investendo ingenti fondi nella riduzione delle emissioni di anidride carbonica, che derivano, oltre che dal consumo di energia elettrica e gas per il riscaldamento, anche dal trasporto dei prodotti, dalle trasferte del personale e dagli spostamenti giornalieri dei dipendenti per raggiungere il posto di lavoro e poi le proprie abitazioni. La voce più importante tra le fonti che producono inquinamento è quella relativa al trasporto dei prodotti, che si attesta intorno al 55%. Seguono poi il pendolarismo con il 20% e il consumo di energia elettrica con l'11%. Monnalisa è molto attiva nella gestione dei rifiuti, poiché molti materiali ed elementi di scarto vengono poi riciclati.<sup>30</sup>

#### **3.1.4 La situazione economica, patrimoniale e finanziaria di Monnalisa**

Come evidenziato dallo Stato Patrimoniale, Monnalisa nel 2015 presenta una percentuale di attivo fisso (dunque immobilizzazioni) superiore ai due anni precedenti ed una conseguente diminuzione della percentuale di attivo circolante. Il Conto Economico evidenzia i risultati parziali che vanno a formare l'utile netto, individuando i risultati delle diverse aree gestionali. I ricavi di vendita sono pressoché stabili tra il 2013 e il 2014, mentre è interessante notare il forte aumento del costo del personale, seguito alla semplificazione della struttura societaria.

Tabella 1 - Stato patrimoniale riclassificato col metodo finanziario.<sup>30</sup>

	2013	%	2014	%	2015	%
<b>ATTIVO</b>						
<b>ATTIVO FISSO</b>	<b>8.858.278</b>	<b>25,33%</b>	<b>8.824.340</b>	<b>22,42%</b>	<b>11.356.269</b>	<b>27,22%</b>
Immobilizzazioni immateriali	1.160.640		848.365		1.716.592	
Immobilizzazioni materiali	5.126.048		4.868.853		6.743.553	
Immobilizzazioni finanziarie	2.571.590		3.107.122		2.896.124	
<b>ATTIVO CIRCOLANTE (AC)</b>	<b>26.108.755</b>	<b>74,67%</b>	<b>30.533.576</b>	<b>77,58%</b>	<b>30.363.604</b>	<b>72,78%</b>
Magazzino	11.486.437		12.847.110		13.098.958	
Liquidità differite	13.842.670		13.736.021		11.136.865	
Liquidità immediate	779.648		3.950.445		6.127.781	
<b>CAPITALE INVESTITO (CI)</b>	<b>34.967.032</b>	<b>100%</b>	<b>39.357.916</b>	<b>100%</b>	<b>41.719.873</b>	<b>100%</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>MEZZI PROPRI</b>	<b>22.245.485</b>	<b>63,62%</b>	<b>25.464.479</b>	<b>64,70%</b>	<b>27.010.422</b>	<b>64,74%</b>
Capitale sociale	2.064.000		2.064.000		2.064.000	
Reserve	18.376.512		20.181.484		22.050.480	
Utile dell'esercizio	1.804.973		3.218.995		2.895.942	
<b>PASSIVITA' CONSOLIDATE</b>	<b>1.403.213</b>	<b>4,01%</b>	<b>2.214.034</b>	<b>5,63%</b>	<b>3.794.971</b>	<b>9,10%</b>
Finanziarie	635.491		1.247.870		2.046.171	
Non finanziarie	767.722		966.164		1.748.801	
<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>	<b>11.318.334</b>	<b>32,37%</b>	<b>11.679.403</b>	<b>29,67%</b>	<b>10.914.480</b>	<b>26,16%</b>
Finanziarie	25.503		213.939		16	
Non finanziarie	11.292.831		11.465.464		10.914.464	
<b>CAPITALE DI FINANZIAMENTO</b>	<b>34.967.032</b>	<b>100%</b>	<b>39.357.916</b>	<b>100%</b>	<b>41.719.873</b>	<b>100%</b>

Tabella 2 - Conto economico riclassificato.<sup>30</sup>

	2013	%	2014	%	2015	%
Ricavi delle vendite	38.849.071		38.680.746		39.531.516	
Produzione interna	933.815		1.501.599		228.376	
<b>VALORE PRODUZIONE OPERATIVA</b>	<b>39.782.886</b>	<b>100%</b>	<b>40.182.345</b>	<b>100%</b>	<b>39.759.892</b>	<b>100%</b>
Costi esterni operativi	31.515.950		30.498.787		28.395.739	
Valore aggiunto	8.266.937		9.683.558		11.364.153	
Costi del personale	2.758.582		2.913.461		5.912.700	
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>5.508.355</b>	<b>13,85%</b>	<b>6.770.097</b>	<b>16,85%</b>	<b>5.451.453</b>	<b>13,71%</b>
Ammortamenti e accantonamenti	1.343.147		1.138.726		1.967.298	
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>4.165.208</b>	<b>10,47%</b>	<b>5.631.371</b>	<b>14,01%</b>	<b>3.484.155</b>	<b>8,76%</b>
Risultato dell'area accessoria	215.470		131.768		127.400	
Risultato dell'area finanziaria (al netto degli oneri finanziari)	-104.240		352.576		443.139	
<b>EBIT NORMALIZZATO</b>	<b>4.276.438</b>	<b>10,75%</b>	<b>6.115.715</b>	<b>15,22%</b>	<b>4.054.695</b>	<b>10,20%</b>
Risultato dell'area straordinaria	-1.311.512		-1.186.584		117.482	
<b>EBIT INTEGRALE</b>	<b>2.964.926</b>	<b>7,45%</b>	<b>4.929.131</b>	<b>12,27%</b>	<b>4.172.177</b>	<b>10,49%</b>
Oneri finanziari	199.236		221.418		253.761	
<b>RISULTATO LORDO</b>	<b>2.765.690</b>	<b>6,95%</b>	<b>4.707.713</b>	<b>11,72%</b>	<b>3.918.416</b>	<b>9,86%</b>
Imposte sul reddito	960.720		1.488.719		1.022.475	
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>1.804.973</b>	<b>4,54%</b>	<b>3.218.995</b>	<b>8,01%</b>	<b>2.895.942</b>	<b>7,28%</b>

I livelli di redditività sono influenzati dal cresciuto costo del personale e dall'aumento degli accantonamenti per svalutazione dei crediti.

Tabella 3 - Indici di redditività.<sup>30</sup>

Indice	Formula	2013	2014	2015
ROI	Reddito operativo / capitale investito operativo netto	20,48%	23,64%	13,32%
ROE	Reddito netto / mezzi propri	8,11%	12,64%	10,72%
ROS	Reddito operativo / ricavi dalle vendite	10,72%	14,56%	8,81%

Monnalisa risulta fortemente solida e patrimonializzata, capace di investire in autonomia e di rispondere ad eventi sfavorevoli sul mercato.

Tabella 4 - Indici di solidità.<sup>30</sup>

Indice	Formula	2013	2014	2015
Indice di indebitamento	Passività consolidate e correnti / capitale di finanziamento	36,38%	35,30%	35,26%
Indice di autonomia finanziaria	Mezzi propri / capitale di finanziamento	63,62%	64,70%	64,74%
Quoziente primario di struttura	Mezzi propri / attivo fisso	2,51	2,89	2,38

Gli indici di liquidità risultano in miglioramento rispetto agli anni precedenti, poiché la redditività creata è stata trasformata in cassa.

Tabella 5 - Indici di liquidità.<sup>30</sup>

Indice	Formula	2013	2014	2015
Quoziente di disponibilità	Attivo circolante / passività correnti	2,31	2,61	2,78
Quoziente di tesoreria (acid test)	Liquidità immediate e differite / passività correnti	1,29	1,51	1,58
Margine di tesoreria (€)	Liquidità immediate e differite - passività correnti	3.303.984	6.007.063	6.350.166

Il valore aggiunto creato da Monnalisa viene ripartito in diverse percentuali a tutti gli stakeholder dell'azienda, poiché gli stessi hanno contribuito in qualche misura a generare ricchezza. Il valore aggiunto diretto alle aziende del gruppo è pari a 0 nel 2015 per la semplificazione che ha portato alla ristrutturazione societaria descritta precedentemente. Come evidenziato dalla Tabella 6, la maggior parte della ricchezza creata va a remunerare il personale e le aziende façoniste, rispettivamente con una porzione del 38,09%, di molto superiore rispetto ai due anni precedenti, e del 28,33%, in linea con il biennio 2013-2014.

Tabella 6 - Distribuzione del valore aggiunto.<sup>30</sup>

	2013	%	2014	%	2015	%
<b>Remunerazione del personale</b>	<b>2.969.587</b>	<b>19,01%</b>	<b>3.048.100</b>	<b>17,52</b>	<b>6.255.539</b>	<b>38,09%</b>
Personale dipendente	2.969.587		3.048.100		6.255.539	
a) remunerazioni dirette e premio <small>(incluse le dipendenti del corner Magazzini Lafayette e la dipendente dell'ufficio rappresentanza in Russia e dello Showroom in Germania)</small>	2.099.465		2.182.506		4.357.556	
b) remunerazioni indirette	750.363		756.962		1.676.011	
c) rimborsi spese, spese sicurezza	75.669		54.991		112.735	
d) spese mensa	27.430		31.136		74.330	
e) formazione	16.660		22.505		32.827	
f) welfare					2.080	
<b>Remunerazione dell'indotto: aziende consorelle</b>	<b>3.496.914</b>	<b>22,39%</b>	<b>3.545.020</b>	<b>20,37%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
Babalai Srl: prototipi, progettazione e stile	1.863.603		2.021.275		0	
Penta Service Srl: piazzamenti, taglio, controllo tessuti	1.233.311		1.123.745		0	
Jafin SpA: servizi amministrativi, di controllo e finanziari	400.000		400.000		0	
<b>Remunerazione dell'indotto: aziende façoniste</b>	<b>4.848.973</b>	<b>31,05%</b>	<b>4.584.642</b>	<b>26,35%</b>	<b>4.652.665</b>	<b>28,33%</b>
Costi per ricamo, stampa, cucito, stiro, tintura	4.848.973		4.584.642		4.652.665	
<b>Remunerazione dell'indotto: agenti e rappresentanti</b>	<b>1.271.583</b>	<b>8,14%</b>	<b>1.192.131</b>	<b>6,85%</b>	<b>1.303.761</b>	<b>7,94%</b>
a) remunerazioni dirette	1.228.255		1.156.518		1.269.822	
b) remunerazioni indirette	43.328		35.613		33.939	
<b>Remunerazione della Pubblica Amministrazione</b>	<b>1.009.893</b>	<b>6,47%</b>	<b>1.543.437</b>	<b>8,87%</b>	<b>1.049.357</b>	<b>6,39%</b>
Imposte dirette	960.720		1.488.719		1.022.475	
Imposte indirette	78.974		85.375		96.949	
Sovvenzioni in c/esercizio	29.801		30.657		70.066	
<b>Remunerazione capitale di credito</b>	<b>112.745</b>	<b>0,72%</b>	<b>116.890</b>	<b>0,67%</b>	<b>170.994</b>	<b>1,04%</b>
Oneri per capitali a breve termine	90.222		104.479		153.499	
Oneri per capitali a lungo termine	22.523		12.411		17.495	
<b>Remunerazione dell'azienda</b>	<b>1.804.973</b>	<b>11,56%</b>	<b>3.218.995</b>	<b>18,50%</b>	<b>2.895.942</b>	<b>17,63%</b>
Variazione riserve	1.804.973		3.218.995		2.895.942	
Liberalità esterne	102.799	0,66%	150.691	0,87%	94.647	0,58%
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>	<b>15.617.466</b>	<b>100,00%</b>	<b>17.399.906</b>	<b>100,00%</b>	<b>16.422.904</b>	<b>100,00%</b>

### 3.2 Guna spa

Guna è una società di medie dimensioni operante nel settore della medicina omeopatica. E' leader italiana nella produzione e distribuzione di medicinali omeopatici con una quota attestata intorno al 30%. L'Italia si colloca al terzo posto per le medicine non convenzionali rispetto al mercato europeo, dietro Francia e Germania. Il fatturato medio del settore dei farmaci di origine biologica, essendo medicinali a pagamento e non rimborsati dal Servizio Sanitario Nazionale, pesa sul fatturato totale con una percentuale del 4,8%. Il settore dell'Omeopatia è cresciuto, infatti, del 6% rispetto all'anno precedente. In Italia i farmaci omeopatici sono più utilizzati al Nord, con una

predisposizione da parte delle donne e da coloro che detengono tassi più elevati di scolarità.

### **3.2.1 Storia, mission e vision**

Guna spa viene fondata nel 1983 a Milano da Adriana Carluccio e Alessandro Pizzocaro. L'azienda svolge attività di produzione di farmaci biologici e cosmetici di qualità. Inoltre svolge attività di distribuzione per alcuni dei maggiori marchi stranieri, come Hell, Symbiopharm e altri, e attività collaterali riguardanti corsi di aggiornamento per i medici e la pubblicazione di articoli sulla rivista "La medicina biologica" a cura della casa editrice Guna. La rivista viene fondata insieme all'azienda stessa nel 1983, è quindi parte integrante fin dal principio dell'operato dell'azienda. Guna cresce rapidamente, iniziando a partecipare a numerosi congressi e a stipulare diverse partnership con scuole ed università. Nel 1989 viene aperta una nuova sede sempre a Milano e viene autorizzata la produzione nei locali originari. Fino ai primi anni '90 Guna opera come distributore di farmaci omeopatici di società straniere. Dal 1992 inizia a produrre propri farmaci, come "Embryo rerio" che sfrutta l'utilizzo delle cellule staminali. Nel 1995 l'azienda continua a crescere e viene inaugurata la sede attuale sempre a Milano. Gli anni '00 segnano una svolta per Guna: inizia ad esportare all'Estero (soprattutto in Gran Bretagna, a seguito dell'incontro con il Principe Carlo d'Inghilterra nel 2001). Nel 2003 Guna si trasforma in una società per azioni, festeggiando i primi 20 anni attività. Nel 2006 viene inaugurata la filiale americana dell'azienda e prosegue l'espansione estera di Guna con l'avvio della distribuzione in numerosi Paesi, come Lituania, Colombia, Germania, etc. Nel 2010 Guna redige il primo bilancio sociale. Il 2013 vede l'introduzione di una novità: viene messo in rete il primo report integrato di Guna, che, come si vedrà in seguito, è impostato secondo un Social Hub. Come già affermato precedentemente, il settore dell'Omeopatia nonostante il periodo di crisi è in crescita. Guna ha, dunque, la possibilità di sfruttare tutte le opportunità di crescita che il mercato offre. L'azienda occupa oggi circa 250 soggetti tra dipendenti, agenti e collaboratori ed è attiva in oltre 30 Paesi. Da azienda di medie dimensioni, Guna ambisce a diventare ben presto un'azienda di grandi dimensioni. La parola Guna è legata alla filosofia indiana ed significa *"l'energia che pervade gli esseri"*

*e le cose*”,<sup>31</sup> nome adatto per la medicina omeopatica. La vision di Guna si fonda sulla volontà di diffusione di una medicina diversa, la medicina omeopatica, priva di effetti collaterali e capace di curare gli individui, tenendo conto dell’uomo nella sua globalità di corpo e mente. Per raggiungere tale vision, Guna si pone dei meta-obiettivi, tra cui quello più importante riguarda il paziente: *“aiutare ogni individuo a cercare e trovare il proprio stato di salute ideale, grazie a farmaci ed integratori efficaci e privi di effetti collaterali”*.<sup>31</sup>

### **3.2.2 I valori di Guna**

Come Guna cerca di mettere in atto la propria vision e raggiungere i propri obiettivi? Attraverso il consolidamento dei principi e degli ideali che fin dalle origini hanno animato i fondatori e pervaso l’azienda. Primi fra tutti i principi etici, poiché Guna svolge le proprie attività entrando in contatto con diverse tipologie di stakeholder. Tutte le decisioni vengono prese seguendo criteri di correttezza, rispetto, lealtà e massima trasparenza. Una particolare attenzione è poi data alla produzione dei farmaci, con riguardo alla salubrità, alla sostenibilità ambientale e alla responsabilità sociale. Guna ha tentato di racchiudere tali principi in un Codice Etico, conforme ai requisiti della certificazione SA8000, per cui sono state avviate le pratiche di richiesta. Il Codice Etico diventa uno strumento valido di condivisione dei valori cardine e di continuo impegno per migliorare di anno in anno l’applicazione di tali principi in maniera sempre più pervasiva all’interno dell’azienda. Il Codice Etico di Guna si fonda su quattro pilastri. In primo luogo, l’azienda si impegna nella tutela della salute pubblica, formando medici e farmacisti, richiedendo obbligatoriamente trasparenza circa i finanziamenti per le società scientifiche, richiedendo la pubblicazione obbligatoria anche delle ricerche nocive, abborrando attività di marketing sui minori per il consumo di farmaci. In secondo luogo, Guna attua misure per la salvaguardia dell’ambiente, riducendo i consumi energetici e lo spreco di materie, riducendo l’inquinamento e monitorando il rispetto del Codice Etico. In terzo luogo, l’azienda si impegna nella lotta alla corruzione ed, infine, attua iniziative di monitoraggio e consulenza nei confronti dei fornitori. Guna è operante anche nella ricerca scientifica, poiché è sempre attiva nella

---

<sup>31</sup> GUNA S.P.A. (2016). *Guna Social Hub – Bilancio integrato dinamico*.

realizzazione di nuovi medicinali. L'azienda ha poi una forte vocazione alla formazione, collaborando con scuole ed università e costituendo un network di informatori scientifici e di consulenti con elevata professionalità. Guna opera al fine di consolidare i propri ideali e di affermare un tipo di medicina che, come quella tradizionale, è centrata sull'individuo ma, a differenza di essa, lo considera come un unisono di corpo, emozioni e mente, tutti elementi che devono relazionarsi in maniera equilibrata. Dalla disamina della cultura Guna, i due valori che rappresentano le leve competitive dell'azienda sono la qualità, *“in quanto elemento fondante dello stile gestionale dell'impresa e della produzione dei nostri farmaci”*,<sup>31</sup> e l'innovazione, *“intesa come ricerca continua del fare le cose sempre meglio di come siano mai state fatte in precedenza”*.<sup>31</sup> In termini di innovazione, Guna ha un approccio collaborativo, nel senso che si impegna nella condivisione delle conoscenze scientifiche e tecnologiche, eliminando il ricorso alla protezione brevettuale per i propri prodotti e processi e sostituendo tale tutela con la modalità “copyleft”, che permette la circolazione gratuita di documenti ed informazioni. Guna, inoltre, riconosce la natura d'impresa della propria attività, uno scopo di lucro nell'operato, ma allo stesso tempo ritiene che tale obiettivo possa coesistere con scopi di tipo etico. Il modello di business utilizzato dall'azienda è uno strumento che rende uniformi gli interessi di Guna con gli interessi della collettività. L'azienda è attenta alla propria responsabilità sociale, investe in tecnologia, innovazione, salute e ambiente, sostenendo un costo ingente che non viene traslato sul cliente. Da tale cultura si evolve il percorso di Guna verso il report integrato, che ha portato alla creazione del “Social Hub”, una piattaforma web che viene definita dalla stessa azienda un “bilancio sociale in tempo reale”.<sup>31</sup>

### **3.2.3 Il bilancio integrato di Guna**

Il bilancio integrato di Guna è un bilancio integrato dinamico, una piattaforma web chiamata “Social Hub” in cui la società comunica all'esterno e permette ai soggetti interessati non solo di conoscere il mondo aziendale con i propri obiettivi, le proprie strategie e i propri risultati senza filtri e con la maggior trasparenza possibile, ma anche di interagire e migliorare la comunicazione tra azienda e stakeholder. Il percorso evolutivo che ha portato a tale report innovativo inizia dalla fondazione di Guna, fin da

subito attenta a quella che viene chiamata Corporate Social Responsibility (CSR). L'intento dei due fondatori era quello di individuare un obiettivo che andasse oltre il semplice generare profitto. Già dagli anni '80, l'azienda sosteneva iniziative di beneficenza, promuoveva corsi di formazione per medici e farmacisti, finanziava progetti di ricerca. Guna ha sempre preferito la stabilità e le relazioni durature con i propri dipendenti e i propri fornitori, attitudini che sono dimostrate dal basso livello di turnover. Inoltre, attenzione particolare è da sempre rivolta alla qualità dei prodotti. Se in un primo momento si è trattato di singoli programmi e/o iniziative, Guna ha intrapreso un percorso difficile di integrazione della CSR all'interno delle proprie strategie. Tra gli obiettivi che l'azienda vuole raggiungere ha sempre posto tre priorità:

- trasformare la responsabilità sociale d'impresa nel modello di business che l'azienda implementa;
- rendere note a tutti con la maggior trasparenza possibile le linee che il management segue, in modo da coinvolgere tutti i soggetti interessati all'azienda e che da essa sono influenzati, soprattutto nella redazione del bilancio integrato;
- comprendere che tra gli scopi preposti e quelli conseguiti possono verificarsi delle incongruenze, che non rappresentano un aspetto negativo. Tutt'altro, esse sono delle opportunità di riflessione sugli errori fatti e allo stesso tempo delle opportunità di miglioramento.

Il percorso, intrapreso da Guna per lo sviluppo di una rendicontazione trasparente, comporta un miglioramento continuo. Di anno in anno il report integrato viene aggiornato di qualche sezione. Tale processo ha portato alla continua ridefinizione del Social Hub, un progetto iniziato da circa 4 anni e che ancora prosegue. Come spiegato nel report stesso, Guna segue dieci passaggi:

- *più disintermediazione e più condivisione*. Dal bilancio 2015 è stato introdotto nella sua versione definitiva il "Web-Cam", uno strumento che permette la

pubblicazione dei dati direttamente dalle funzioni aziendali senza la mediazione della direzione aziendale;

- *evidenziare gli errori*. Guna ha predisposto una sezione che evidenzia quali obiettivi non sono stati soddisfatti e perché;
- *mettere gli stakeholder al centro*. Il report è strutturato distinguendo le varie tematiche in base agli stakeholder, poiché dalla soddisfazione degli interessi di questi deriva il successo dell'azienda;
- *creare una mappa intelligente*. Ci si riferisce alla mappa degli stakeholder, i quali vengono collocati su un piano cartesiano rispetto all'influenza da e verso l'impresa (verrà approfondito in seguito);
- *garantire maggiore coerenza*. Lo scopo è quello di migliorare la rispondenza tra i progetti di CSR finanziati dall'azienda e la mission, attraverso una ridefinizione dei criteri di finanziamento;
- *ancora più attenzione all'ambiente*. Dal 2015 il bilancio di Guna è disponibile esclusivamente in formato elettronico, riducendo così il consumo di carta;
- *una più agevole comparazione dei dati*. Guna ha previsto l'inserito di più grafici e tabelle rispetto alle edizioni precedenti per facilitare la comparabilità tra le performance;
- *accesso personalizzato alle informazioni*. Il bilancio ha diverse modalità di lettura, che verranno discusse in seguito, un motore di ricerca interno ed un sistema di ricerca per tag, utili agli utenti che navigano sulla piattaforma;
- *navigazione più piacevole e facile*. Il report prevede un elevato numero di video, immagini, grafici per rendere la lettura più scorrevole e interattiva;

- *più social*. Il Social Hub prevede uno share center per ogni pagina al fine di semplificare la condivisione di informazioni ed interessi.<sup>31</sup>

Il bilancio integrato di Guna è strutturato secondo diversi percorsi. L'utente che accede al Social Hub può scegliere di navigare il bilancio integrato completo, per aree tematiche o per tempo di lettura. Inoltre, è possibile visualizzare le versioni precedenti del bilancio. Il percorso completo si compone di 6 sezioni: Introduzione; Comprendere il mondo Guna; Le attività di relazione con gli stakeholder; Bilancio contabile GUNA S.P.A.; Guardiamo al futuro e, infine, Appendice ed allegati. Ogni sezione è poi suddivisa in sottocategorie; in particolare, nella sezione 3 vengono brevemente analizzate le categorie di stakeholder più rilevanti per Guna, quali farmacisti e medici, pazienti, fornitori, ambiente, territorio, giornalisti, concorrenti, soggetti avversi alla medicina complementare, istituzioni sanitarie e politiche, istituti accademici e comunità scientifica. La sezione 5 introduce un aspetto interessante ed innovativo, ossia la categoria che individua quali sono gli obiettivi non raggiunti o raggiunti solo in parte e il motivo della non realizzazione. La prospettiva per aree tematiche identifica 5 sezioni: percorso economico-finanziario; percorso per i dipendenti; percorso il mondo Guna; percorso professionisti della salute e, infine, percorso solidarietà e sociale. La prospettiva per tempo di lettura, invece, individua 3 percorsi: Guna in 5 minuti; Guna in 15 minuti e Guna in 1 ora. Il bilancio presenta un quadro generale con dati e statistiche sull'operato e sulle performance di Guna nella sezione "Infografiche". Interessante è la parte riguardante i progetti di CSR. Ad oggi, Guna ha all'attivo 21 progetti con 68 ore dedicate alla CSR rispetto alle diverse categorie di stakeholder, come mostra la figura 29. Di questi progetti, il 64% è intrapreso in Italia a livello locale, il 36% a livello nazionale e il restante 21% a livello internazionale, soprattutto in Africa Centrale, Afghanistan e America Latina.<sup>31</sup>

### Progetti per pubblico di riferimento

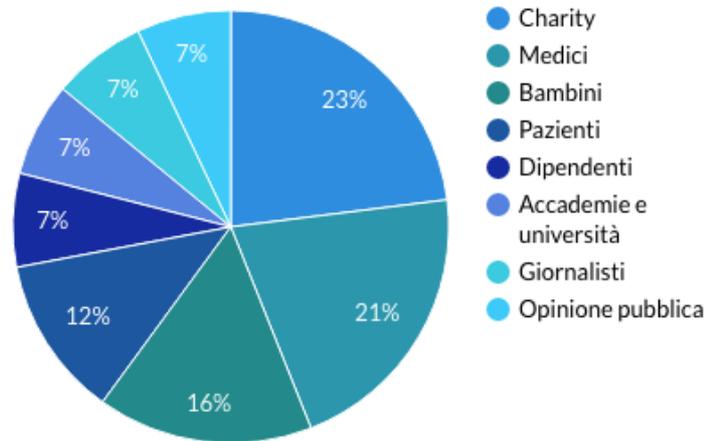


Figura 13 – Progetti di CSR Guna per categorie di stakeholder 2015.<sup>31</sup>

La figura 13 evidenzia che la maggior parte dei progetti finanziati da Guna è rivolta alla beneficenza (23%), ai medici (21%) e ai bambini (16%).

Così come per Monnalisa, centrale nel bilancio è la mappa degli stakeholder. E' rappresentata su un piano cartesiano, dove l'asse delle ascisse indica l'influenza che gli stakeholder hanno sull'azienda, mentre l'asse delle ordinate indica l'influenza che l'azienda ha sugli stakeholder. Le diverse categorie vengono inserite all'interno del grafico in base al grado di influenza reciproca e alla rilevanza degli interessi di quel determinato gruppo per l'azienda. La posizione di ogni categoria nel grafico deriva dalla compilazione di specifiche "checklist" da parte degli stakeholder e dal punteggio (da un minimo di -5 a un massimo di 5) che a ogni tematica viene dato. Tramite tale matrice Guna si propone di individuare le best practice che possono essere adottate da tutti i soggetti e diffonderle.<sup>31</sup>

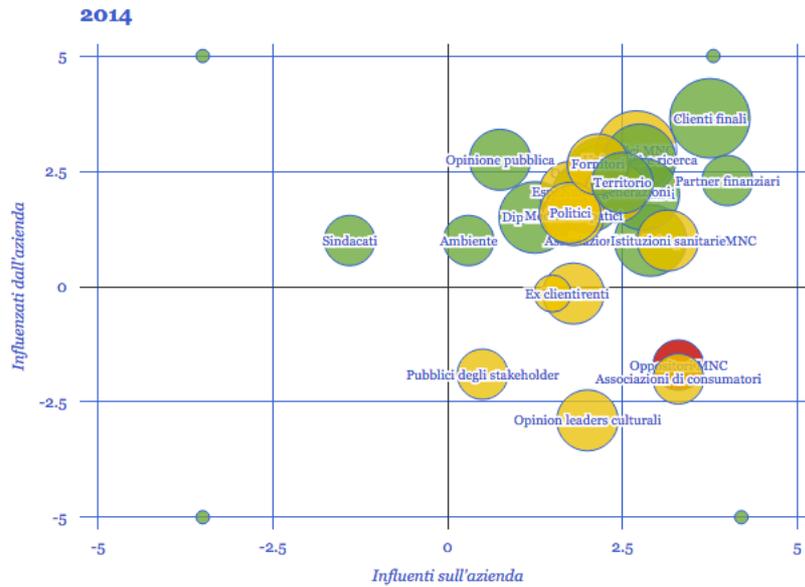


Figura 14 – Mappa degli stakeholder di Guna 2014.<sup>31</sup>

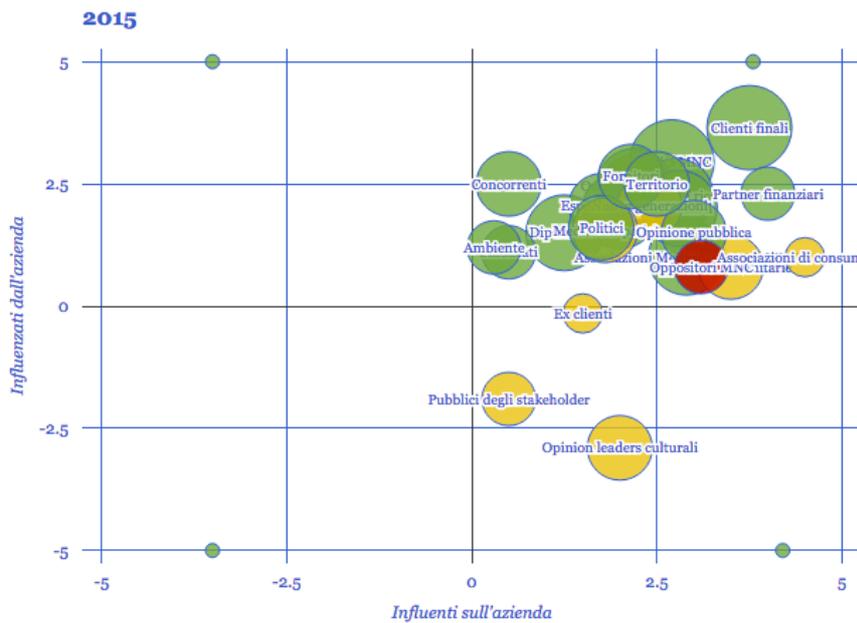


Figura 15 – Mappa degli stakeholder di Guna 2015.<sup>31</sup>

Dal confronto tra la mappa del 2014 (figura 14) e la mappa del 2015 (figura 15), si evince come i clienti finali rappresentano una delle categorie più rilevanti per Guna, sia perché essi influenzano l'azienda, sia perché l'azienda influenza i loro comportamenti. Inoltre, i sindacati, che nel 2014 erano relativamente influenzati da Guna ma avevano poca presa sulla stessa, nel 2015 hanno aumentato il loro livello di influenza sull'azienda, posizionandosi nel quadrante in alto a destra. E' aumentata

l'influenza dell'azienda anche su associazioni di consumatori, oppositori MNC e concorrenti. Il bilancio integrato di Guna ha, infine, la sezione "Aiutaci!", riservata agli utenti che navigano sulla piattaforma web per esprimere il proprio giudizio sul bilancio e dare dritte e consigli per migliorarlo. In questo modo, Guna può trarne vantaggi per capire cosa è possibile fare meglio di come viene fatto attualmente. In tale ottica, è ora interessante discutere circa la sezione "*Cosa non è stato fatto, o è stato fatto solo in parte...E perché*",<sup>31</sup> poiché, individuando le aree di criticità che ancora non sono state sanate, l'azienda ha la possibilità di revisionare la propria strategia e il proprio operato, indirizzandoli verso le soluzioni migliori. Ad esempio, una prima criticità è stata individuata già dal 2012 nel coordinamento tra top management e collaboratori. Il motivo riconducibile tale problema è la crescita rapida dell'azienda di anno in anno. Un'altra criticità legata alla precedente è la non ottimale pianificazione di medio e lungo termine. Guna ha implementato un programma di riorganizzazione al fine di migliorare il coordinamento e strutturare la pianificazione. Tale programma consisteva nel creare un organigramma che mostri le relazioni tra le varie funzioni, attribuendo ad ognuna di esse degli indicatori chiave (KPI). I KPI, però, non vengono utilizzati in tutte le funzioni, poiché in alcuni casi sono ritenuti non conformi. Dunque, il programma avviato nel 2013 ha avuto un esito positivo solo parzialmente. Guna ha come primo impegno per il futuro quello di creare un sistema di misurazione efficace ed efficiente. Un esempio ulteriore di obiettivo non raggiunto riguarda il livello di co-management tra azienda e dipendenti sulla formazione, poiché Guna si era preposta di creare un indicatore che quantificasse la discrepanza nella percezione della priorità di formazione tra azienda e collaboratori, indicatore non ancora ideato. Infine, Guna ha lasciato in sospeso la richiesta per la certificazione SA8000, non ha ancora avviato le pratiche per l'audit da parte dell'ente certificatore indipendente per la verifica della conformità ai requisiti che devono essere soddisfatti per ottenerla.<sup>31</sup>

### ***3.2.3.1 I principali stakeholder e le iniziative a loro dedicate***

Una categoria di stakeholder molto importante per Guna è rappresentata dall'ambiente. Esso viene considerato dall'azienda al pari delle persone fisiche, nonostante sia uno stakeholder immateriale. Numerosi sono i progetti promossi da

Guna, tra cui spiccano il Protocollo “Buone Prassi” e “Impatto Zero”. Il primo progetto racchiude dei comportamenti ritenuti virtuosi da parte di management, dipendenti, fornitori che contribuiscono alla tutela dell’ambiente. Il secondo progetto, invece, è collocato all’interno di LifeGate con lo scopo di ridurre l’emissione di anidride carbonica generata inevitabilmente dalla produzione aziendale e compensarla con la salvaguardia delle foreste esistenti e la creazione di nuove. Altra categoria rilevante è quella dei pazienti, i destinatari della mission aziendale, ossia migliorare lo stato di salute con terapie efficaci ed efficienti. Oltre alla produzione e distribuzione di farmaci omeopatici, Guna si occupa dei propri pazienti con iniziative e progetti di ricerca. Un esempio è il progetto di “estrazione supercritica in Camerun”. Tale iniziativa prevede l’estrazione del principio attivo da una pianta curativa presente in Camerun, attraverso un metodo innovativo e a basso impatto ambientale. Guna ha finanziato l’acquisto dei macchinari e la formazione del personale africano. Il progetto rappresenta quindi la messa in opera della CSR. Altra fetta importante di stakeholder è rappresentata dai medici e dai farmacisti. Sono questi, infatti, che prescrivono e consigliano cure e farmaci. Guna svolge numerose iniziative in favore di medici e farmacisti, riguardanti soprattutto la formazione sui prodotti più all’avanguardia, e corsi di aggiornamento. Un esempio è il progetto “Ippocrate” in collaborazione con l’AMIOT (Associazione Medica Italiana di Omotossicologia), con cui Guna intende ampliare le categorie di medici che per la prima volta si affacciano al mondo delle cure omeopatiche e quelle di medici che adottano tali strumenti in maniera residuale. Guna ritiene che i fornitori abbiano un ruolo essenziale per la qualità e salubrità dei prodotti. Essi sono considerati stakeholder a tutti gli effetti e l’azienda richiede il rispetto di precisi standard. Come già detto, Guna ha predisposto un Codice Etico per i propri fornitori, i quali devono rispettare criteri di non discriminazione, di tutela dei diritti sindacali dei lavoratori, di salute e sicurezza sul lavoro, di fornire materie con standard qualitativi conformi e valutazioni fatte da organismi indipendenti con periodicità. I fornitori che non rispettano tali requisiti non vengono automaticamente esclusi, anzi l’azienda propone un percorso di tutoraggio e formazione presso il fornitore. In quanto realtà medio-piccola, Guna ha a cuore il miglioramento del territorio in cui opera. Numerose sono le iniziative per la tutela del quartiere dove risiede il quartier generale e della città di Milano. Un’altra categoria di stakeholder è quella delle istituzioni sanitarie, poiché l’azienda è operante

nel settore delle medicina. In Italia il ruolo dei farmaci biologici era residuale fino al 2012, quando le aziende operanti in tale settore, ed in particolar modo Guna, hanno intrapreso una intensa collaborazione con le istituzioni politiche e quelle sanitarie al fine di convergere verso la definizione di una normativa italiana sui medicinali omeopatici. Infine, Guna è molto attiva nelle relazioni con comunità scientifica e università, con la premessa che per l'azienda è attività di CSR anche la diffusione delle conoscenze e delle competenze sui medicinali non convenzionali. Spesso la società finanzia e sponsorizza progetti di ricerca e/o percorsi formativi, che ritiene conformi alla propria etica e alla propria cultura.<sup>31</sup>

### ***3.2.3.2 La situazione economica, patrimoniale e finanziaria di Guna***

Come evidenziato dalla tabella 7, Guna ha incrementato il valore del capitale investito, passando da quasi 32 milioni di euro nel 2014 a circa 37 nel 2015. Tale aumento riguarda l'attivo patrimonializzato e la liquidità immediata. La tabella 8 individua il Conto economico riclassificato. Si evince un aumento graduale dei ricavi di vendita dal 2013 al 2015 ed un conseguente aumento dell'utile, a conferma che gli sforzi sostenuti da Guna in merito a diffusione, valorizzazione e innovazione circa l'Omeopatia, in primis con la rendicontazione integrata del Social Hub, iniziano ad essere remunerati.

Tabella 7 - Stato patrimoniale riclassificato con metodo finanziario.<sup>32</sup>

	2013	%	2014	%	2015	%
<b>ATTIVO</b>						
ATTIVO FISSO	€ 9.814.183,29	30,42%	€ 11.948.706,00	37,37%	€ 14.861.010,00	40,19%
Immobilizzazioni immateriali	€ 3.906.301,34		€ 3.287.831,00		€ 1.932.029,00	
immobilizzazioni materiali	€ 5.739.026,85		€ 6.548.408,00		€ 10.924.415,00	
immobilizzazioni finanziarie	€ 168.855,10		€ 2.112.467,00		€ 2.004.566,00	
ATTIVO CIRCOLANTE	€ 22.451.997,54	69,58%	€ 20.023.660,00	62,63%	€ 22.120.028,00	59,81%
Magazzino	€ 7.977.125,76		€ 7.747.840,00		€ 7.333.833,00	
Liquidità differite	€ 543.976,42		€ 535.149,00		€ 488.345,00	
Liquidità immediate	€ 13.930.895,36		€ 11.740.671,00		€ 14.297.850,00	
CAPITALE INVESTITO	€ 32.266.180,83	100,00%	€ 31.972.366,00	100,00%	€ 36.981.038,00	100,00%
<b>PASSIVO</b>						
MEZZI PROPRI	€ 15.075.652,15	46,72%	€ 13.975.316,00	43,71%	€ 17.902.033,00	48,41%
Capitale sociale	€ 3.000.000,00		€ 3.000.000,00		€ 3.000.000,00	
Riserve	€ 9.919.962,13		€ 7.275.653,00		€ 9.038.316,00	
Utile dell'esercizio	€ 2.155.690,02		€ 3.699.663,00		€ 5.863.717,00	
PASSIVITA' CONSOLIDATE	€ 6.397.590,62	19,83%	€ 2.478.234,00	7,75%	€ 6.322.124,00	17,10%
Finanziarie	€ 824.912,78		€ 278.098,00		€ 4.186.330,00	
Non finanziarie	€ 5.572.677,84		€ 2.200.136,00		€ 2.135.794,00	
PASSIVITA' CORRENTI	€ 10.792.936,06	33,45%	€ 15.518.816,00	48,54%	€ 12.756.881,00	34,50%
Finanziarie	€ 874.740,61		€ 3.162.963,00		€ 2.947.309,00	
Non finanziarie	€ 9.918.195,45		€ 12.355.853,00		€ 9.809.572,00	
CAPITALE DI FINANZIAMENTO	€ 32.266.180,83	100,00%	€ 31.972.366,00	100,00%	€ 36.981.038,00	100,00%

Tabella 8 - Conto economico riclassificato.<sup>32</sup>

	2013	%	2014	%	2015	%
Ricavi delle vendite	€ 57.219.253,57		€ 60.555.177,00		€ 65.003.915,00	
Produzione interna	€ 1.485.383,04		-€ 218.437,00		€ 953.209,00	
<b>VALORE PRODUZIONE OPERATIVA</b>	<b>€ 58.704.636,61</b>	<b>100,00%</b>	<b>€ 60.336.740,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>€ 65.957.124,00</b>	<b>100,00%</b>
Costi esterni operativi	€ 35.437.003,40		€ 36.697.635,00		€ 38.006.088,00	
Valore aggiunto	€ 23.267.633,21		€ 23.639.105,00		€ 27.951.036,00	
Costi del personale	€ 14.822.138,81		€ 15.239.044,00		€ 16.351.918,00	
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>€ 8.445.494,40</b>	<b>14,39%</b>	<b>€ 8.400.061,00</b>	<b>13,92%</b>	<b>€ 11.599.118,00</b>	<b>17,59%</b>
Ammortamenti e accantonamenti	€ 1.780.220,03		€ 1.836.204,00		€ 1.886.028,00	
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>€ 6.665.274,37</b>	<b>11,35%</b>	<b>€ 6.563.857,00</b>	<b>10,88%</b>	<b>€ 9.713.090,00</b>	<b>14,73%</b>
Risultato dell'area accessoria	€ -		€ -		€ -	
Risultato dell'area finanziaria (al netto degli oneri finanziari)	-€ 18.810,22		€ 52.118,00		€ 5.756,00	
<b>EBIT NORMALIZZATO</b>	<b>€ 6.646.464,15</b>	<b>11,32%</b>	<b>€ 6.615.975,00</b>	<b>10,97%</b>	<b>€ 9.718.846,00</b>	<b>14,74%</b>
Risultato dell'area straordinaria	-€ 1.436.016,68		€ 115.106,00		€ 12.363,00	
<b>EBIT INTEGRALE</b>	<b>€ 5.210.447,47</b>	<b>8,88%</b>	<b>€ 6.731.081,00</b>	<b>11,16%</b>	<b>€ 9.731.209,00</b>	<b>14,75%</b>
Oneri finanziari	€ 333.179,80		€ 308.951,00		€ 456.693,00	
<b>RISULTATO LORDO</b>	<b>€ 4.877.267,67</b>	<b>8,31%</b>	<b>€ 6.422.130,00</b>	<b>10,64%</b>	<b>€ 9.274.516,00</b>	<b>14,06%</b>
Imposte sul reddito	€ 2.721.577,65		€ 2.722.467,00		€ 3.410.801,00	
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>€ 2.155.690,02</b>	<b>3,67%</b>	<b>€ 3.699.663,00</b>	<b>6,13%</b>	<b>€ 5.863.717,00</b>	<b>8,89%</b>

I livelli di redditività sono influenzati dall'aumento dei costi del personale, poiché tra il 2013 e il 2015 Guna ha ampliato il proprio team con l'assunzione di nuovi dipendenti.

<sup>32</sup> elaborazione personale utilizzando i dati dei Bilanci contabili GUNA S.P.A. 2014 e 2015.

Tabella 9 - Indici di redditività.<sup>32</sup>

Indici di redditività				
Indice	Formula	2013	2014	2015
ROI	Reddito operativo/capitale investito netto operativo	41,63%	42,76%	40,97%
ROE	Reddito netto/mezzi propri	14,30%	26,47%	32,75%
ROS	Reddito operativo/ricavi delle vendite	11,65%	10,84%	14,94%

La società risulta solida e capace di rispondere con la propria autonomia agli eventi; l'indice di indebitamento è sensibilmente diminuito in termini percentuali tra il 2014 e il 2015, passando dal 56% circa al 51% circa.

Tabella 10 - Indici di solidità.<sup>32</sup>

Indici di solidità				
Indice	Formula	2013	2014	2015
Indice di indebitamento	Passività consolidate e correnti/capitale di finanziamento	53,28%	56,29%	51,59%
Indice di autonomia finanziaria	Mezzi propri/capitale di finanziamento	46,72%	43,71%	48,41%
Quoziente primario di struttura	Mezzi propri/attivo fisso	1,54	1,17	1,20

Gli indici di liquidità hanno subito un decremento nel 2014 rispetto all'anno precedente, per poi stabilizzarsi sui valori del 2013 nel 2015.

90

Tabella 11 - Indici di liquidità.<sup>32</sup>

Indici di liquidità				
Indice	Formula	2013	2014	2015
Quoziente di disponibilità	Attivo circolante/passività correnti	2,08	1,29	1,73
Quoziente di tesoreria	Liquidità immediate e differite/passività correnti	1,34	0,79	1,16
Margine di tesoreria	Liquidità immediate e differite - passività correnti	3.681.935,72	- 3.242.996,00	2.029.314,00

Guna distribuisce il valore aggiunto creato in diverse percentuali agli stakeholder, poiché anch'essi hanno contribuito così come l'azienda a generare ricchezza. Il valore aggiunto netto è passato da circa 23 milioni di euro nel 2013 a circa 29 milioni nel 2015.<sup>31</sup>

Tabella 12 - Distribuzione del valore aggiunto.<sup>31</sup>

Distribuzione del valore aggiunto	2015	2014	2013
A. Remunerazione del personale	€ 18.687.109,00	€ 17.429.022,00	€ 16.764.973,00
B. Remunerazione della Pubblica Amministrazione	€ 3.677.525,00	€ 2.987.513,00	€ 3.772.518,00
C. Remunerazione del capitale di credito	€ 456.679,00	€ 308.947,00	€ 333.180,00
D. Remunerazione del capitale di rischio	€ 1.937.000,00	€ 4.800.000,00	€ 2.500.000,00
Dividendi (utili distribuiti alla proprietà)	€ 1.937.000,00	€ 4.800.000,00	€ 2.500.000,00
E. Remunerazione dell'azienda	€ 3.926.717,00	-€ 1.100.336,00	-€ 344.310,00
Imposte dirette	€ 3.410.801,00	€ 2.722.467,00	€ 3.525.606,00
Imposte indirette	€ 266.724,00	€ 265.046,00	€ 246.912,00
Oneri per capitale a breve termine	€ 404.137,00	€ 238.329,00	€ 280.396,00
Oneri per capitale a lungo termine	€ 52.542,00	€ 70.618,00	€ 52.784,00
Personale dipendente	€ 16.351.919,00	€ 15.241.387,00	€ 14.824.521,00
Personale non dipendente	€ 2.335.191,00	€ 2.187.635,00	€ 1.940.452,00
Sovvenzioni in c/esercizio	—	—	—
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>	<b>€ 28.685.030,00</b>	<b>€ 24.425.146,00</b>	<b>€ 23.026.361,00</b>
Variazione riserve +/-	€ 3.926.717,00	-€ 1.100.336,00	-€ 344.310,00

### 3.3 Due realtà a confronto

Dopo aver individuato la visione e la missione di Monnalisa e Guna ed aver analizzato i due bilanci integrati, è opportuno confrontare le due realtà. Necessaria premessa è che si tratta di due società di produzione, ma esse operano in due industrie differenti: Monnalisa è attiva nel settore manifatturiero dell'abbigliamento bimba, mentre Guna nel settore della medicina omeopatica. La scelta di concentrarmi su queste due società è stata dettata dal fatto che entrambe sono esempio della tradizionale società italiana: media impresa, di stampo familiare, legata al territorio e attenta alla sostenibilità. Entrambe sono società italiane di media dimensione, operanti in maniera rilevante nei mercati internazionali. Sotto l'aspetto della governance, sono realtà a carattere familiare, poiché nate dalla passione e dall'attitudine dei fondatori, la famiglia Iacomoni per Monnalisa e i coniugi Pizzocaro per Guna. In particolare, ho optato per Monnalisa, consigliata dal mio relatore, poiché è una delle aziende più importanti e creative del settore moda, uno dei settori trainanti dell'economia italiana. E' una delle PMI italiane che più esporta all'Estero il Made in Italy, punto di forza del sistema industriale nazionale. Ho scelto, invece, Guna poiché è un'azienda innovativa, sia per l'attività che svolge (omeopatia e medicina alternativa) sia per come implementa l'IR. E', infatti, la prima azienda che ha strutturato il proprio report integrato tramite una

piattaforma web interattiva e aggiornata in tempo reale. Inoltre, ho conosciuto la realtà Guna poiché da due anni rifornisce la squadra di calcio della mia provincia.

Elemento in comune delle due società è la non quotazione, che evita la stesura del bilancio consolidato. Monnalisa e Guna sono molto attive nel campo della CSR ed entrambe redigono il bilancio integrato, ma con modalità differenti. La volontà di redigere un bilancio integrato, poiché è una scelta volontaria da parte delle società, differisce tra impresa ed impresa, anche se chi decide di intraprendere tale percorso deve attenersi ai principi disposti dall'IIRC. La differenza nelle modalità nasce dal fatto che ogni realtà deve confrontarsi con diverse categorie di soggetti interessati alle performance aziendali. Nel caso di Monnalisa, come visto, sono i consumatori finali, gli azionisti e i dipendenti ad influenzare maggiormente l'operato dell'azienda, mentre sono i dipendenti e i fornitori a subire maggiormente l'influenza della società. Nel caso di Guna, si tratta dei pazienti, dei medici e dei fornitori. E' forse un'ovvietà per un'azienda attiva nel campo della medicina che il paziente sia al centro della propria gestione; anzi, come visto, la cura del paziente è la mission aziendale. Per entrambe è fondamentale la categoria dei fornitori, poiché è altamente improbabile riuscire a portare sul mercato prodotti di qualità, se l'azienda non è assistita da collaboratori esterni che siano allineati sugli stessi standard, sugli stessi principi e sugli stessi valori. Le due società, infatti, hanno creato dei codici etici per i fornitori, in cui hanno inserito i requisiti richiesti al collaboratore affinché venga scelto dall'azienda. L'attenzione ai diritti umani, ai diritti sindacali dei lavoratori e al rispetto dell'ambiente è fondamentale per Monnalisa e Guna. Inoltre, entrambe, una volta ritenuto qualificato un determinato fornitore, tendono a stipulare con esso relazioni di lungo termine, che permettono di aumentare la fiducia, la sinergia e la creazione di valore. Un altro aspetto che accomuna le due società è la tutela dell'ambiente in cui operano. Sia Monnalisa che Guna intraprendono numerosi progetti ed iniziative riguardanti la riduzione dell'impatto aziendale sull'ambiente in termini di emissione di sostanze inquinanti (in particolare, la riduzione dell'emissione di CO<sub>2</sub>), la riduzione del consumo di carta e lo smaltimento degli scarti di produzione. La CSR non deve considerarsi esclusivamente dal punto di vista ambientale, sarebbe un errore. La CSR va intesa anche dal punto di vista sociale. Entrambe le aziende, infatti, sono attive nella promozione e valorizzazione del territorio

di origine. Il rapporto con la comunità locale, in quanto realtà di media dimensione, è molto importante. Non a caso Monnalisa e Guna investono in attività di formazione di neo-laureati o diplomati in collaborazione con le istituzioni accademiche, fanno parte di consorzi o associazioni che intendono riqualificare e migliorare i quartieri in cui vi sono le sedi aziendali e così via. Le due organizzazioni svolgono attività di CSR. Oltre alle iniziative già individuate nei paragrafi precedenti, Monnalisa promuove eventi e progetti soprattutto per i bambini. Sono esempi il progetto di educazione alimentare “Scrivo come mangio!” ed altri laboratori organizzati nelle sedi aziendali o nei main store al fine di sensibilizzare i più piccoli alla sostenibilità e al riciclo. Inoltre, attraverso Fondazione Monnalisa, l’azienda garantisce donazioni per iniziative a favore della comunità coerenti con i valori aziendali.



Figura 16 – Alcuni esempi di progetti sostenuti da Monnalisa in campo di CSR.<sup>30</sup>

Guna è molto attiva nell’ambito della medicina sportiva. Ha stretto negli anni numerose partnership con atleti e società sportive. Una tra tutte è la fornitura di un integratore alimentare alla Federazione Italiana Pallacanestro in Carrozzina (FIPIC), sostenendo la vicinanza allo sport e alla disabilità. L’organizzazione tiene in considerazione la salute psico-fisica del proprio personale. Per tale motivo, nel complesso delle sedi aziendali di Milano è stato costruito un “Giardino Zen”, in cui i

dipendenti possono ritrovarsi per rilassarsi, riposarsi e socializzare durante le pause dall'attività lavorativa.

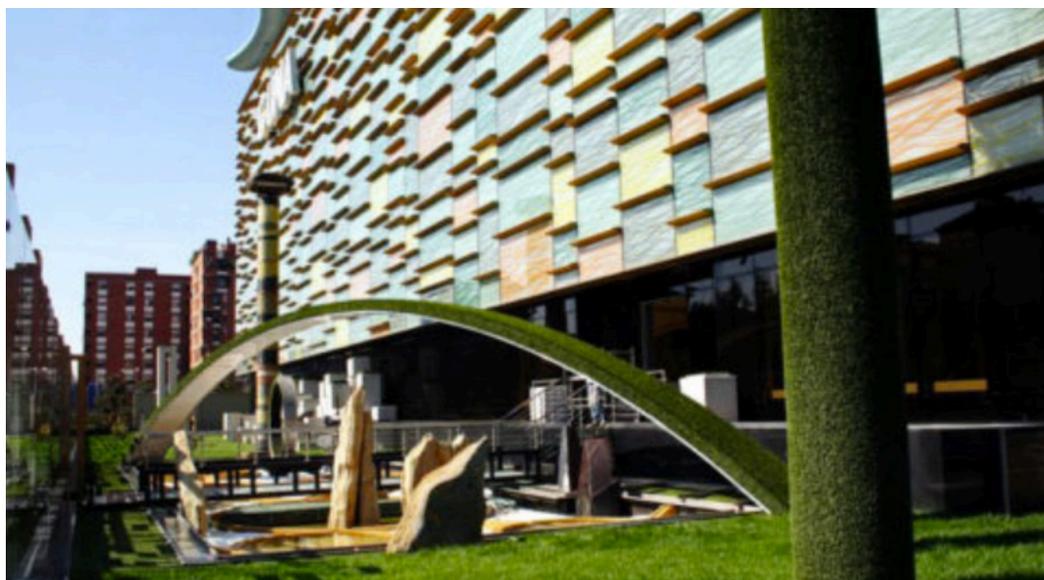


Figura 17 - Il Giardino Zen e la sede milanese di Guna. <sup>31</sup>

Dal punto di vista sociale le due aziende seguono criteri molto rigidi per la tutela dei dipendenti e pretendono che lo stesso venga fatto dalle società che con esse entrano in contatto. Ad esempio, Monnalisa già dal 2001 ha ottenuto la certificazione SA8000, mentre Guna è ferma alla fase di audit da parte dell'ente certificatore indipendente, ma come visto in precedenza l'acquisizione della certificazione SA8000 è una priorità per i prossimi anni.

La struttura del bilancio integrato delle due società è totalmente differente. Monnalisa presenta un bilancio che integra, appunto, il Bilancio civilistico e il Bilancio di sostenibilità conforme alle linee guida GRI G4, realizzando una rete di connettività delle informazioni contenute nei diversi prospetti. Guna, invece, non propone il tradizionale Bilancio integrato, ma ha intrapreso un lungo percorso che ha portato alla creazione del Guna Social Hub. Il Social Hub è il primo esempio in Italia di bilancio integrato dinamico, una piattaforma web che si aggiorna in tempo reale e che permette agli utenti che vi accedono di interagire direttamente con l'azienda. Entrambi i bilanci presentano al loro interno una matrice, ma essa è utilizzata per finalità differenti.

Monnalisa espone una matrice di materialità, che assegna a diverse tematiche, quali gestione dei rischi, consolidamento della CSR nell'azienda e così via, un certo livello di importanza, sia rispetto alla rilevanza che l'azienda dà a quell'aspetto sia rispetto alla rilevanza data dagli stakeholder. In questo modo, l'azienda può focalizzarsi sul miglioramento delle tematiche che più contribuiscono alla creazione di valore in quel determinato momento. Guna, invece, propone una mappa degli stakeholder, che va ad identificare quali sono le categorie più interconnesse con l'azienda rispetto all'influenza che le stesse hanno sulla società e rispetto all'influenza che essa ha sugli stakeholder. Diverso è poi il percorso di lettura del bilancio. Monnalisa presenta un unico percorso di lettura. Il bilancio è strutturato in capitoli, ognuno dei quali riferisce circa gli argomenti che caratterizzano l'azienda e ne costituiscono l'identità. E' un approccio per issues. La lettura è lineare, si parte dalla descrizione della mission, dei valori, delle politiche strategiche e di sostenibilità, delle relazioni con gli stakeholder, per arrivare alla rendicontazione economica e di redditività, alla qualità, all'innovazione, alla valorizzazione, alla comunicazione e allo sviluppo di tutto l'indotto. In questo quadro, vengono inserite testimonianze del management, dei dipendenti, dei clienti e dei consumatori finali e vengono evidenziate le iniziative e i progetti a cui Monnalisa partecipa per contribuire alla promozione di svariate tematiche. Inoltre, numerose sono le immagini e le fotografie che raffigurano gli abiti creati dai designers e che rendono il bilancio più colorato, vivace e allineato al mondo a cui Monnalisa dedica sforzi ed anima, quello delle bambine. Il percorso di lettura del bilancio di Guna propone 3 diverse modalità: lettura per stakeholder, lettura per tematiche di interesse, lettura per tempo. Nella lettura per stakeholder il bilancio è organizzato in 6 sezioni, in particolare la sezione 3 è quella che riferisce circa le relazioni con gli stakeholder. E' il percorso di lettura più completo e approfondito, poiché descrive l'azienda in tutte le sue sfaccettature. Il percorso per tematiche è articolato in 5 sezioni. Esso consente all'utente di scegliere l'area tematica a cui è interessato, senza dover scorrere informazioni ritenute non interessanti per i propri fini. Infine, il percorso per tempo di lettura comprende tre intervalli temporali di 5 minuti, 15 minuti e 1 ora, permettendo comunque all'utente di avere una panoramica generale sull'azienda, ovviamente meno dettagliata e approfondita rispetto alla lettura del bilancio integrato completo. Inoltre, la piattaforma è ricca di video da parte dei dipendenti e del management, video riguardanti

la produzione o la promozione di eventi ed iniziative e interviste, che rendono la lettura meno statica e più coinvolgente. In tutti e due i bilanci, un focus particolare è quello sull'innovazione. Infatti, Monnalisa e Guna investono nella ricerca, rispettivamente di nuovi tessuti e di nuovi farmaci, per offrire un prodotto sempre più all'avanguardia. In termini strettamente economici, non risulta di nessuna utilità confrontare i ricavi di vendita o il fatturato di due aziende che operano in settori molto diversi tra loro. E' però interessante notare che entrambe le aziende risultano solide (Monnalisa in percentuale maggiore) e che negli ultimi anni hanno accresciuto il valore aggiunto creato e il costo relativo al personale, a dimostrazione della crescita che stanno sostenendo.

In conclusione, è possibile affermare che, nonostante si tratti di due società operanti in settori totalmente diversi tra di loro, esse sono accomunate da molti aspetti, a partire dalla dimensione, dal carattere familiare, dalla cultura volta alla sostenibilità. Per entrambe il bilancio integrato rappresenta un cardine fisso. Esso, però, non deve essere visto come un punto di arrivo, ma deve portare l'azienda a investire denaro ed energie nel miglioramento continuo. E' solo con la continua innovazione e l'attenzione agli aspetti sociali ed ambientali, che un'azienda riesce ad essere competitiva in un mercato non più legato al solo contesto locale e nazionale, un mercato aperto al mondo intero. Tutto ciò che viene fatto da Monnalisa e Guna deve essere di esempio per le altre piccole e medie realtà che, come visto nel capitolo 2 del presente lavoro, rappresentano la maggioranza del tessuto industriale italiano ed europeo. Instaurare una rete di collaborazione tra imprese di grande dimensione, PMI e organismi di ambito nazionale ed internazionale dovrebbe essere la priorità per istituzionalizzare il report integrato. Si dovrebbe lavorare tutti insieme per trasformare l'adesione volontaria ai principi del Framework IR Internazionale in una scelta obbligatoria, creare una normativa ad hoc a cui le imprese devono attenersi. L'IR rappresenta ormai il principio cardine della gestione aziendale nell'imprenditoria moderna. La più grande criticità che rende alcune imprese ancora restie verso l'adozione del bilancio integrato è il fatto che l'applicazione dei principi IR porta inevitabilmente a una lettura critica della governance e della strategia, a cambiamenti radicali che richiedono alti costi sia in termini monetari che in termini di diffusione di una nuova cultura all'interno dell'azienda. Lo sforzo per implementare il bilancio integrato sostenuto da Monnalisa e Guna ha permesso alle due

aziende di incrementare le performance, aumentare la ricchezza creata e crescere, attraverso il coinvolgimento di tutta l'azienda, i dipendenti, i fornitori, gli azionisti, i clienti, la comunità locale e le istituzioni in un processo lungo e difficile di cambiamento, unendo le attese e le aspettative di tutti i soggetti interessati e introducendo una lettura trasversale delle strategie, delle decisioni e dei risultati ottenuti, che realizza la vera connettività tra le informazioni.

## Conclusioni

*“Le PMI operanti in contesti diversi possono tutte adottare il reporting di sostenibilità non solo per far del bene ma anche per diventare aziende migliori nel processo”.*<sup>28</sup> Desidero partire da questa affermazione contenuta nel documento *“Pronti per il report? Introduzione al reporting di sostenibilità per le PMI”* redatto dal Global Integrated Initiative (GRI) per concludere l’elaborato. Anche se fa riferimento al report di sostenibilità, il concetto è estendibile al report integrato. Nell’adottare un nuovo e innovativo metodo di reportistica come l’IR, è insito un vantaggio competitivo. Infatti, le società che decidono volontariamente di aderire ai principi dell’International Integrated Reporting Council (IIRC) riescono non solo a “far del bene” come scritto nella citazione, ma anche a migliorare le loro performance. Il percorso logico è semplice. Le organizzazioni vanno a implementare un’analisi interna. Gli obiettivi prefissati sono realistici e concordano con gli interessi degli stakeholder? Le strategie scelte sono adatte a perseguire gli obiettivi dati? Le attività aziendali vengono svolte in modo corretto? Ci sono aree critiche che possono essere migliorate? Domande cui il bilancio tradizionale non riesce a rispondere. E’ proprio grazie al processo di redazione dell’IR che le organizzazioni trovano le risposte a tali quesiti e riescono a crescere e migliorare nell’execution. Il miglioramento e l’eccellere nell’esecuzione sono un vantaggio competitivo, l’organizzazione svolge la propria attività d’impresa meglio dei competitors e degli altri soggetti operanti sul mercato. Tutto questo è valido in qualsiasi settore e in qualsiasi tipologia di impresa, ne sono dimostrazione Monnalisa e Guna. Esse pongono molta attenzione agli elementi sociali e ambientali, come visto promuovono attività e progetti per la valorizzazione e tutela del territorio e dell’ambiente, per la salvaguardia del personale e dei consumatori, collaborano con istituti accademici, Università ed enti di ricerca. L’implementazione dell’IR, però, non è solo questo. Esso conduce le organizzazioni a guardarsi dentro, a carpire quali sono i punti di forza da sfruttare e quali, invece, le debolezze da trasformare in opportunità. In Monnalisa e Guna lo strumento usato è l’analisi di materialità, che individua su quali aree focalizzarsi e come. E’ un processo fondamentale per le PMI, poiché rende la direzione consapevole di quali leve competitive sfruttare per competere nell’attuale

mercato globalizzato, trovando un compromesso tra gli interessi aziendali e gli interessi degli stakeholder.

Viene fuori, così, un altro aspetto: l'importanza della comunicazione. Con l'evolversi dell'economia, diventano più numerosi i soggetti che detengono interessi nell'organizzazione e che in misura più o meno prorompente influenzano l'attività aziendale. E tali soggetti devono essere informati sulle performance e sui risultati dell'azienda. Le informazioni, però, devono rappresentare la realtà aziendale con una visione a 360°. Non sono sufficienti i prospetti economico-finanziari, ma sono necessari prospetti che vadano a individuare gli elementi non economico-finanziari. Sempre più il mondo è attento a questioni umanitarie, all'inquinamento, alle politiche sociali, al territorio. Rispondere a queste nuove tematiche è forse più semplice per le PMI, poiché per loro natura esse sono radicate nel territorio d'origine, condividono con la comunità locale valori e cultura, sono facilitate a prestare attenzione ai dettagli, grazie alla loro piccola dimensione, che rivela una struttura meno complessa e più facilmente gestibile, sono facilitate nel dialogare e coinvolgere gli stakeholder.

99

---

L'importanza dell'IR per le organizzazioni, e soprattutto per le PMI, è chiaramente emersa durante l'evento "Integrated thinking and reporting in practice" svoltosi a Novembre 2016 presso l'Università LUISS Guido Carli. Hanno partecipato personalità da tutto il mondo, che hanno espresso con unanimità la necessità di far evolvere l'IR e procedere in questo tortuoso e lungo processo di uniformazione dei principi e tentare di passare dalla volontarietà di adesione all'imperatività del Framework. L'IR è il principio cardine della gestione aziendale nel ventunesimo secolo: non si tratta più solo di riportare informazioni, si tratta di creare un ecosistema nelle organizzazioni, un sistema interattivo e dinamico, un processo che guida l'azienda verso il miglioramento continuo e perdurante.

Il percorso iniziato verso l'adozione dell'IR da parte di tutte le organizzazioni è ancora lungo, ma così come per Monnalisa e Guna la perseveranza nel seguire una strada premia con il raggiungimento dell'obiettivo. E come afferma Diletta Iacomoni di Monnalisa, "*Se insisti e persisti, raggiungi e conquisti!*".<sup>30</sup>

## Bibliografia

Biancone P.P. (2014). *Le PMI alla prova del report integrato*. Da: [http://www.odcec.torino.it/public/circolari/press\\_biancone.pdf](http://www.odcec.torino.it/public/circolari/press_biancone.pdf)

Campobasso G.F. (2012). *Manuale di diritto commerciale*. Milanofiori Assago: UTET Giuridica.

Casalino N. (2012). *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione*. Lavis: CEDAM.

Ciliberti F. (2006). *Il Bilancio Sociale*. Facoltà di Ingegneria. Politecnico di Bari. Da: [http://www.fataing.poliba.it/admin/gestione\\_documenti/doc/675195599Bilancio\\_sociale\\_-\\_dispensa.pdf](http://www.fataing.poliba.it/admin/gestione_documenti/doc/675195599Bilancio_sociale_-_dispensa.pdf)

Consorzio T3Lab (2014). *Strumento per le PMI Horizon 2020*. Da: [http://www.t3lab.it/wp-content/uploads/2014/01/Horizon2020\\_strumentoPMI.pdf](http://www.t3lab.it/wp-content/uploads/2014/01/Horizon2020_strumentoPMI.pdf)

100

Commissione Europea (2014). *Scheda informativa SBA 2014 Italia*. Da: [ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16121/attachments/20/translations/it/.../native](http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16121/attachments/20/translations/it/.../native)

Commissione Europea (2015). *Scheda informativa SBA 2015 Italia*. Da: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/18/translations/it/renditions/pdf>

Commissione Europea (2008). *The Small Business Act for Europe*. Da: [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act\\_it](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act_it)

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2016). *Direttiva 2014/95/UE sulla disclosure non finanziaria e sulla diversità nella composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo*. Da: <http://www.cndcec.it/MediaContentResource.ashx?/PortalResources/Document/Attach>

[ment/2d8924e5-e3b2-4c0a-a5d9-7aab8e9162a4/Allegato\\_-\\_Informativa\\_n.\\_91-2016.PDF](#).

Daelli M.S. , Bartolomeo M. (2006). *I bilanci sociali e di sostenibilità*. Da: [http://www.mi.camcom.it/upload/file/1432/716150/FILENAME/23\\_80.pdf](http://www.mi.camcom.it/upload/file/1432/716150/FILENAME/23_80.pdf)

Doardo D. (2012). *Integrated Reporting e criticità rispetto al modello tradizionale*. Tesi non pubblicata. Facoltà di Economia. Università Ca' Foscari di Venezia.

European Commission (2016). *Annual report on European SMEs 2015-2016*. Da: [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016\\_en#annual-report](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_en#annual-report)

European Commission (2016). *SBA country fact sheet 2016, Italy*. Da: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/20302/attachments/19/translations>

Evento “*Integrated Thinking and Reporting. In practice*” (17-18 Novembre 2016).  
Università LUISS Guido Carli, Roma.

101

Fidindustria Emilia Romagna (2015). *Definizione microimprese, piccole e medie imprese*. Da: <http://www.fidindustria.eu/System/46702/Fidindustria%20-%20Definizione%20PMI%20201540423.pdf>

Global Reporting Initiative (2014). *Pronti per il report? Introduzione al reporting di sostenibilità per le PMI*. Da: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Ready-to-Report-SME-booklet-online-Italian.pdf>

Global Reporting Iniziative (2015). *G4 Sustainability reporting guidelines*. Da: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>

Global Reporting Iniziative (2016). *GRI Report List. Limited Version*. Da: [https://www.globalreporting.org/services/Analysis/Reports\\_List/Pages/default.aspx](https://www.globalreporting.org/services/Analysis/Reports_List/Pages/default.aspx)

Gouardères F. (2016). *Piccole e medie imprese*. Da: [http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/it/FTU\\_5.9.2.pdf](http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/it/FTU_5.9.2.pdf)

GUNA S.P.A. (2016). *Guna Social Hub – Bilancio integrato dinamico*. Da: <http://socialhub.guna.it/>

Horngren C.T. , Sundem G.L. , Stratton W.O. , Burgstahler D. , Schatzberg J. , Agliati M., Ditillo A. (2011). *Programmazione e controllo*. Milano-Torino: Pearson.

International Integrated Reporting Council IIRC (2013). *Il Framework <IR> internazionale*. Da: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

International Integrated Reporting Council IIRC (2015). *Strategy: The Breakthrough Phase 2014-2017*. Da: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/02/IIRC-Strategy-Summary-2015.pdf>

La Posta L. (2016). *Responsabilità d'impresa in bilancio*. Da: <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-05-31/responsabilita-d-impresa-bilancio-211103.shtml?uuid=ADId8MD>

Marigo Angela (2011). *Rendicontazione integrata, il futuro delle piccole e medie imprese sostenibili*. Tesi non pubblicata. Facoltà di Economia. Università Ca' Foscari di Venezia.

Masetto M. (2014). *Analisi delle determinanti della Materiality nel Report Integrato*. Tesi non pubblicata. Università di Economia. Università Ca' Foscari di Venezia.

Ministero dello Sviluppo Economico (2015). *Small Business Act. Le iniziative a sostegno delle micro, piccole e medie imprese adottate in Italia nel 2014 e nel primo semestre del 2015.* Da: [http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/RAPPORTO\\_SBA\\_DEFINITIVO.pdf](http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/RAPPORTO_SBA_DEFINITIVO.pdf)

Monnalisa S.p.A. (2015). *Annual report 2015.*

Moretti P. (2004). *Stato patrimoniale e conto economico secondo i principi IAS.* Da: [http://www.fondazionenazionalecommercialisti.it/system/files/imce/aree-tematiche/pac/PCI\\_Schemi%20di%20bilancio%20\(SP%20e%20CE\).pdf](http://www.fondazionenazionalecommercialisti.it/system/files/imce/aree-tematiche/pac/PCI_Schemi%20di%20bilancio%20(SP%20e%20CE).pdf)

Organization for Economic Cooperation and Development OECD (2016). *Financing Smes and Entrepreneurs 2016. An OECD scoreboard.* Da: <http://www.oecd.org/cfe/smes/financing-smes-and-entrepreneurs-23065265.htm>

Peruch F. (2014). *La comunicazione aziendale: la nuova frontiera del Report Integrato.* Tesi non pubblicata. Facoltà di Economia. Università Ca' Foscari di Venezia.

Placanica F. (2011). *Il bilancio integrato in Italia e l'analisi di alcune best practice.* Tesi non pubblicata. Facoltà di Economia. Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Premi G. (2015). *L'analisi di bilancio nelle piccole e medie imprese: profili teorici e casi.* Tesi non pubblicata. Facoltà di Economia, Università degli Studi di Padova.

Renda A. , Luchetta G. *L'Europa e le piccole e medie imprese. Come rilanciare la sfida della competitività.* Dipartimento Politiche Europee. Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Riccaboni A. (2014). *Dal Bilancio sociale, al bilancio integrato...al management integrato.* Dipartimento di Studi aziendali e giuridici. Università di Siena. Da:

[http://www.disag.unisi.it/sites/st07/files/allegatiparagrafo/06-12-2014/08\\_bilancio\\_integrato\\_05.12.2014\\_0.pdf](http://www.disag.unisi.it/sites/st07/files/allegatiparagrafo/06-12-2014/08_bilancio_integrato_05.12.2014_0.pdf)

Sarcone S. (2011). *La formazione del bilancio annuale*. Lavis: CEDAM.

Schena C. (2006). *Il bilancio sociale nelle piccole e medie imprese. Spunti di riflessione su responsabilità e rendicontazione sociale nelle piccole e medie imprese*. Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano.

Social Accountability International SAI (2014). SA8000:2014 Standard. Da: [http://sa-intl.org/\\_data/n\\_0001/resources/live/SA8000%20Standard%202014.pdf](http://sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/SA8000%20Standard%202014.pdf)

Social Accountability International SAI (2014). SA8000:2014 Performance Indicator Annex. Da: [http://www.sa-intl.org/\\_data/n\\_0001/resources/live/Performance%20Indicator%20Annex\\_11\\_17\\_2014.pdf](http://www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/Performance%20Indicator%20Annex_11_17_2014.pdf)

104

---

Sorrentino M. (2015). *Corso di Contabilità Pubblica - Finalità, contenuti e limiti informativi dei bilancio dell'esercizio*. Università degli studi di Roma Tor Vergata. Da: [http://scuolaprofessionilegali.uniroma2.it/files/2015/02/Finalit%C3%A0-contenuti-e-limiti-informativi-dei-bilancio-dellesercizio\\_-07022015x.pdf](http://scuolaprofessionilegali.uniroma2.it/files/2015/02/Finalit%C3%A0-contenuti-e-limiti-informativi-dei-bilancio-dellesercizio_-07022015x.pdf)

Tavernar E. (2006). *Il bilancio sociale nelle piccole e medie imprese. Condizioni e modalità di sviluppo della CSR nelle PMI*. Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano.

## Sitografia

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

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

<http://database.globalreporting.org/>

<http://ec.europa.eu/>

<http://www.europarl.europa.eu/>

<http://www.fidindustria.eu/>

<http://www.fondazione nazionale commercialisti.it/>

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

<http://guna.com/it/>

<http://integratedreporting.org/>

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

<http://www.mi.camcom.it/>

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

<http://www.sviluppoeconomico.gov.it/>

<http://www.t3lab.it/>

*La presente tesi rappresenta la fine di un percorso importantissimo per la mia vita. Da un lato, un percorso bello, stimolante e divertente, dall'altro un percorso spesso difficile e duro. Nel bene e nel male, la LUISS mi ha permesso di crescere, di maturare, mi ha fatta sentire parte di una grande famiglia. Nonostante non sia una persona di molte parole, desidero ringraziare il Prof. Busco e il Prof. Granà per la Loro disponibilità e attenzione nel seguire la stesura dell'elaborato. Ringrazio poi la mia famiglia per il loro appoggio e il loro amore incondizionato. Ringrazio in particolare mia madre, perché mi ha rincuorato e sostenuto nei momenti di sconforto e ha gioito con me nei momenti più belli. Ringrazio la mia coinquilina bionda preferita, la mia Mary, che ha sopportato tutti i miei momenti di rabbia e di frustrazione, ma ha anche condiviso con me ciò che di bello ti lascia la vita universitaria e la vita da fuori sede. Ringrazio tutti i miei amici, gli amici con la A maiuscola, che nel loro possibile mi sono stati affianco in questo percorso. Ringrazio Elisabetta, Annamaria, Silvia, Elisabetta, Alessandro e Chiara, poi ancora Silia e Perla. Ringrazio le amiche dell'Università, tante le serate, le risate, le ansie e soprattutto gli esami condivisi. Ringrazio, infine, la LUISS, poiché rappresenta a mio parere per tutti noi studenti una seconda mamma, pronta a essere tosta e intransigente per educarci al mondo, ma pronta anche a coccolarci e rasserenarci. GRAZIE DI CUORE!*



Dipartimento di Impresa e Management  
Cattedra di Controllo di gestione avanzato

**ANALISI DELLA RENDICONTAZIONE INTEGRATA  
NELLE PMI.  
I CASI: MONNALISA E GUNA SPA.**

Relatore:  
Prof. Cristiano Busco

Correlatore:  
Prof.ssa Maria Federica Izzo

Candidata:  
Cesaritti Giulia

Matricola:  
664901

ANNO ACCADEMICO 2015/2016

# Indice

<b>INDICE</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUZIONE</b>	<b>4</b>
<b>1. IL REPORT INTEGRATO</b>	<b>6</b>
<b>1.1 PREMESSA</b>	<b>6</b>
<b>1.2 LA REPORTISTICA TRADIZIONALE</b>	<b>7</b>
1.2.1 CRITICITÀ	9
<b>1.3 IL BILANCIO SOCIALE E IL REPORT DI SOSTENIBILITÀ</b>	<b>11</b>
<b>1.4 UNA NUOVA FORMA DI RENDICONTAZIONE: IL BILANCIO INTEGRATO</b>	<b>13</b>
1.4.1 REPORT INTEGRATO VS RENDICONTAZIONE TRADIZIONALE	15
1.4.2 LA RELAZIONE TRA REPORT DI SOSTENIBILITÀ E REPORT INTEGRATO	17
<b>1.5 IL GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)</b>	<b>18</b>
1.5.1 G4 SUSTAINABILITY REPORTING GUIDELINES	20
<b>1.6 L'INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC)</b>	<b>23</b>
1.6.1 CAPITALI, CREAZIONE DI VALORE, PRINCIPI GUIDA E CONTENUTI	26
1.6.2 L'ESPERIENZA DEL SUDAFRICA	33
<b>1.7 IL PUNTO SULLA SITUAZIONE ATTUALE</b>	<b>34</b>
<b>2. LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE</b>	<b>37</b>
<b>2.1 IL BACKGROUND: DEFINIZIONE DI MICRO, PICCOLA E MEDIA IMPRESA</b>	<b>37</b>
2.1.1 – IL CONTESTO EUROPEO	37
2.1.2 – IL CONTESTO MONDIALE	41
2.1.3 – IL CONTESTO ITALIANO	42
<b>2.2 LA RENDICONTAZIONE TRADIZIONALE NELLE PMI</b>	<b>47</b>
<b>2.3 IL BILANCIO SOCIALE E IL REPORT DI SOSTENIBILITÀ NELLE PMI</b>	<b>49</b>
<b>2.4 LA RENDICONTAZIONE INTEGRATA IN ITALIA</b>	<b>53</b>
2.4.1 LE PMI ITALIANE E L'IMPORTANZA DEL BILANCIO INTEGRATO	55
2.4.2 DIFFERENZE TRA PMI E GRANDI IMPRESE	56

<b>3. I CASI STUDIO</b>	<b>59</b>
<b>3.1 MONNALISA</b>	<b>59</b>
3.1.1 STORIA, MISSION E VISION	59
3.1.2 I VALORI DI MONNALISA	60
3.1.3 IL BILANCIO INTEGRATO DI MONNALISA	61
3.1.4 LA SITUAZIONE ECONOMICA, PATRIMONIALE E FINANZIARIA DI MONNALISA	74
<b>3.2 GUNA SPA</b>	<b>77</b>
3.2.1 STORIA, MISSION E VISION	78
3.2.2 I VALORI DI GUNA	79
3.2.3 IL BILANCIO INTEGRATO DI GUNA	80
<b>3.3 DUE REALTÀ A CONFRONTO</b>	<b>91</b>
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>98</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>98</b>
<b>SITOGRAFIA</b>	<b>105</b>

# Introduzione

L'evoluzione dell'economia mondiale ha modificato il modo di competere delle organizzazioni. In un contesto globalizzato come quello attuale, le imprese hanno dovuto rispondere a sfide nuove e complesse. In particolare, gli individui stanno spostando la loro attenzione su tematiche legate ai problemi sociali e ambientali, quali la tutela dei diritti umani, la lotta alla povertà e la salvaguardia dell'ecosistema naturale. Le aziende, dunque, sono spinte a cambiare i propri obiettivi, le proprie strategie e il modo di attuarle per raggiungere i nuovi fini. Le organizzazioni sentono l'esigenza di comunicare in maniera diversa con l'esterno. Per far questo, le società hanno la possibilità di aderire in maniera volontaria alla stesura del report integrato (IR), un documento unico in cui le aziende inseriscono tutte le informazioni, circa mission, vision, strategia, modello di business, iniziative e progetti di stampo etico, sociale e ambientale, utili a mostrare a tutte le categorie di stakeholder la performance complessiva, il valore aggiunto creato e la rappresentazione sintetica e trasparente della realtà aziendale.

## 1. Il report integrato

La necessità di un nuovo metodo di reportistica nasce dai limiti del bilancio tradizionale. La reportistica tradizionale si incentra sulla comunicazione verso l'esterno dei risultati economici, finanziari e patrimoniali dell'organizzazione ed è indirizzata a una particolare categoria di stakeholder, gli shareholder. In Italia lo strumento principale di reportistica tradizionale è il bilancio contabile d'esercizio. Esso è regolato dal Codice Civile del 1942, dai Principi Contabili Nazionali emanati dall'OIC e dai Principi Contabili Internazionali IAS/IFRS emanati dallo IASB. La reportistica tradizionale presenta, però, alcune criticità. Il primo ordine di limiti si riferisce alla complessità. Le esigenze di informazione da parte degli stakeholder diventano sempre pressanti e i bilanci sono sempre più corposi e carichi di informazioni. Il rischio è che tale sovraesposizione di informazioni crei confusione nel lettore. Altra criticità è il linguaggio. Il bilancio contabile tradizionale, infatti, è un prospetto prevalentemente quantitativo. Indicatori di tipo strettamente quantitativo come le voci del bilancio non riescono a descrivere e riferire all'esterno tutte le variabili che vengono sfruttate all'interno dell'azienda nel proprio operare. Inoltre, i dati numerici non necessariamente sono corretti, poiché derivano da valutazioni soggettive e stime. Ancora, il bilancio ha un termine temporale breve (infatti, viene redatto ogni anno) ed è redatto secondo il principio di competenza economica; queste due condizioni comportano la frammentazione degli eventi aziendali in più esercizi e, dunque, va a risentirne la visione d'insieme. La rendicontazione finanziaria risulta, però, insufficiente per descrivere in maniera esaustiva e corretta la realtà aziendale. I documenti del bilancio non riescono a mostrare ai soggetti che possiedono interessi nell'azienda il vero valore aggiunto creato dalla stessa nello svolgere la propria attività d'impresa. Allo stesso tempo, i documenti, avendo un carattere statico, non riescono a individuare le giuste stime circa le

prospettive future di crescita, rimanendo legati al passato.<sup>1</sup> Il percorso evolutivo che ha condotto al bilancio integrato parte dal bilancio sociale e dal report di sostenibilità. Fino agli anni '90, la reportistica aziendale per l'esterno era costituita esclusivamente dal processo di redazione del bilancio di tipo obbligatorio. Dai primi anni '90, tale sistema è stato affiancato da un processo di tipo volontario, che prevedeva la stesura di bilanci sociali, indirizzati a nuove categorie di stakeholder, quali i dipendenti, i clienti, la comunità locale e così via. Il **bilancio sociale** nasce, dunque, con lo scopo di migliorare la presentazione dei risultati e delle performance aziendali, attraverso una rendicontazione più articolata e attenta agli interessi di tutti i soggetti che gravitano intorno all'azienda. Con l'evolversi del mondo industriale, è stata introdotta una nuova tipologia di rendicontazione: il **bilancio di sostenibilità**, che va a fornire *“una rappresentazione equilibrata e ragionevole della performance di sostenibilità di un'organizzazione, tenendo conto degli impatti positivi e negativi della propria attività”*.<sup>2</sup> Il nuovo strumento utilizzato dalle aziende per trasmettere al pubblico esterno le performance, i risultati raggiunti e il valore aggiunto generato è rappresentato dal **report integrato (IR)**. Esso viene definito dall'International Integrated Reporting Council (IIRC) come *“una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera”*.<sup>3</sup> L'obiettivo principale dell'IR è quello di mostrare a chi finanzia l'azienda come essa riesce a creare valore e ricchezza nel tempo. L'IR focalizza l'attenzione sulle risorse utilizzate e sulle relazioni tra di esse, esponendo come un'azienda riesce a organizzarle e a relazionarle con l'ambiente esterno per creare valore nel breve, medio e lungo periodo. L'introduzione dell'IR comporta non poche criticità per le aziende che lo implementano. In primo luogo, è necessario introdurre una nuova modalità di raccolta delle informazioni aziendali, che sia adeguata alla stesura di un documento che ha lo scopo di riportare gli eventi, le situazioni, le condizioni della società nel suo operare comune in maniera integrata. L'informazione deve adeguarsi, devono essere riadattate l'elaborazione e la validazione dei dati ottenuti. Per far questo, è inevitabile un aumento dei costi, che sono recuperati nel tempo con lo sfruttamento di economie di scala e di sinergie create dall'IR stesso. In secondo luogo, l'IR è un nuovo modo di informare gli stakeholder, dunque gli stessi devono essere educati a tale modello, limitando il rischio che esso, anziché migliorare la comunicazione, diventi un documento caotico e confusionario agli occhi degli stakeholder. In terzo luogo, le informazioni richieste dall'IR richiedono lo sviluppo di un knowledge management, soprattutto riguardo alle tematiche innovative di sostenibilità e responsabilità sociale, e ciò comporta ulteriori costi.

---

1 Sorrentino M. (2015). *Corso di Contabilità Pubblica - Finalità, contenuti e limiti informativi del bilancio dell'esercizio*. Università degli studi di Roma Tor Vergata. Da: [http://scuolaprofessionilegali.uniroma2.it/files/2015/02/Finalit%C3%A0-contenuti-e-limiti-informativi-dei-bilancio-dellesercizio\\_-07022015x.pdf](http://scuolaprofessionilegali.uniroma2.it/files/2015/02/Finalit%C3%A0-contenuti-e-limiti-informativi-dei-bilancio-dellesercizio_-07022015x.pdf)

2 Riccaboni A. (2014). *Dal Bilancio sociale, al bilancio integrato...al management integrato*. Dipartimento di Studi aziendali e giuridici. Università di Siena. Da: [http://www.disag.unisi.it/sites/st07/files/allegatiparagrafo/06-12-2014/08\\_bilancio\\_integrato\\_05.12.2014\\_0.pdf](http://www.disag.unisi.it/sites/st07/files/allegatiparagrafo/06-12-2014/08_bilancio_integrato_05.12.2014_0.pdf)

3International Integrated Reporting Council IIRC (2013). *Il Framework <IR> internazionale*. Da: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

Infine, vi è una difficoltà nell'individuazione delle linee guida circa i contenuti da inserire nei reports, affinché gli stessi siano confrontabili e uniformi. Si discute ora circa l'istituzione che regola i principi guida per il report di sostenibilità, il **Global Reporting Initiative (GRI)**. È stato scelto il GRI rispetto alle altre associazioni esistenti, perché il suo Framework è il più usato a livello mondiale (ne seguono le linee guida le due aziende oggetto del presente elaborato). Inoltre, il GRI è uno dei due organismi che ha collaborato alla nascita dell'**International Integrated Reporting Council (IIRC)**, l'organismo di regolazione sul bilancio integrato. Il GRI è *“an international independent organization that helps businesses, governments and other organizations understand and communicate the impact of business on critical sustainability issues such as climate change, human rights, corruption and many others”*.<sup>4</sup> Il GRI ha emanato diverse linee guida, ultima delle quali è rappresentata dal **G4 Sustainability Reporting Guidelines**, che offre due possibilità alle organizzazioni al fine di preparare il report di sostenibilità in accordo con i principi GRI: la **Core option** e la **Comprehensive option**. La prima contiene gli elementi essenziali di un report di sostenibilità; la seconda, invece, è costruita sulla Core option ma richiede standard di reporting addizionali. La G4 Guidelines propone principi per la definizione del contenuto del report e principi per la qualità del report; inoltre, raccomanda standard di disclosures, distinti in generali (applicabili a tutte le organizzazioni) e specifici. L'**International Integrated Reporting Council (IIRC)** è una coalizione globale di regolatori, investitori, organizzazioni, professionisti e OGN. Tale alleanza ha il fine di promuovere la comunicazione sulla creazione di valore come step successivo all'evoluzione del corporate reporting. **Principi guida e contenuti** proposti dall'IIRC sono contenuti nell'**International IR Framework**, il quale identifica le informazioni da inserire nel report integrato di qualsiasi tipo di azienda, anche quelle del settore pubblico o no-profit, con lo scopo di valutare l'abilità dell'organizzazione di creare valore. Il Framework configura 7 Principi Guida: focus strategico e orientamento al futuro; connettività delle informazioni; relazioni con gli stakeholder; materialità; sinteticità; attendibilità e completezza; coerenza e comparabilità. Individua 8 tematiche legate al contenuto: 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.<sup>3</sup>

## 2. Le piccole e medie imprese

Oggi, secondo il rapporto “Annual report on European SMEs 2015-2016” redatto dalla Commissione Europea, le **piccole e medie imprese (PMI)** rappresentano il 99,8% delle imprese europee, vale a dire 23 milioni di imprese, anche se la maggior parte di esse sono definite **micro imprese**. Offrono elevati livelli occupazionali nel settore privato, arrivando a sfiorare quasi i due terzi con 90 milioni di occupati, e creano valore, contribuendo per più della metà al complesso produttivo europeo. Numerosi

---

<sup>4</sup> <https://www.globalreporting.org/>

sono gli interventi in campo comunitario, soprattutto con il fine di sviluppare la competitività delle PMI, da cui dipende inevitabilmente la competitività dell'UE. Un primo indirizzo normativo è indicato dallo Small Business Act (SBA) del 2008 emanato dalla Commissione Europea. Con lo SBA l'Europa intende fornire strumenti agli Stati membri al fine di sviluppare la crescita e l'occupazione nelle PMI e di migliorare l'attrattività dell'UE, incoraggiando l'imprenditorialità sul territorio europeo. In una prospettiva più ampia, anche a livello intercomunitario le PMI contribuiscono in maniera decisiva alla produzione e creazione di valore mondiali, puntando all'internazionalizzazione, così come avviene in Europa. Nei Paesi aderenti all'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), gli ultimi anni sono stati caratterizzati da un elevato numero di internazionalizzazioni societarie, in maniera particolare da parte delle PMI. In Italia le PMI rappresentano il 99,9% delle imprese e occupano l'80% della forza lavoro. In seguito alla crisi finanziaria del 2008, l'accesso ai finanziamenti è diventato più difficoltoso. In un periodo di generalizzata crisi e di debolezza economica, lo Stato Italiano, così come gli altri Stati nazionali, ha intrapreso numerose iniziative, con lo scopo di facilitare e migliorare l'accesso al credito delle PMI e di fornire loro nuove e diverse fonti di finanziamento.<sup>5</sup> Così come le grandi imprese, anche per le PMI il bilancio tradizionale è uno strumento utile sia dal punto di vista interno, poiché permette di controllare l'andamento generale dell'azienda, sia dal punto di vista esterno, poiché consente alle stesse di reperire risorse sul mercato, accedere al credito e informare i soggetti che hanno interessi nell'azienda, primi fra tutti gli shareholder. Il bilancio tradizionale, però, presenta nelle PMI gli stessi limiti analizzati precedentemente. Un primo passo verso una rendicontazione più aperta agli aspetti non economico-finanziari è, come già visto, il Bilancio sociale. Gli imprenditori hanno compreso la necessità di introdurre in azienda la Corporate Social Responsibility (CSR), in altre parole l'integrazione volontaria di problematiche ambientali e sociali che l'impresa incontra, esercitando la propria attività. Secondo l'International Business Report di Grant Thornton del 2013, l'Italia ha visto un miglioramento sotto l'aspetto della responsabilità sociale d'impresa. Le imprese che hanno iniziato a redigere il bilancio sociale, che può essere definito un primo passo verso il bilancio integrato, sono passate da un valore del 15% nel 2011 a un 24% nel 2013. Step successivo al Bilancio sociale è il report di sostenibilità. Un'analisi del GRI ha portato alla luce di quali benefici interni ed esterni godono le PMI che adottano il report di sostenibilità, in particolare porta la PMI a ottenere una posizione dominante in tema di sostenibilità, sfruttando il vantaggio competitivo derivante dall'essere una delle poche. L'evoluzione del report integrato in Italia è una medaglia a doppia faccia. Da un lato, l'Italia ha partecipato con 7 società, di cui 5 quotate presso la Borsa Italiana (Atlantia, Enel, Eni, Generali e Terna), nel Pilot Programme dell'IIRC, ma dall'altro sono assenti altre società fondamentali a livello nazionale. E' un campo che presenta molte potenzialità, ma queste rischiano di non essere sfruttate.<sup>6</sup> Le aziende italiane in tema di report integrato sono ancora lontane dalle società dei Paesi esteri. Ci si deve focalizzare, dunque, su

---

5 <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/20302/attachments/19/translations>

6 La Posta L. (2016). *Responsabilità d'impresa in bilancio*. Da: <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-05-31/responsabilita-d-impresa-bilancio-211103.shtml?uuid=ADId8MD>

obiettivi di sviluppo sostenibile, fornendo esperienza, formazione e consulenza alle aziende che muovono i primi passi verso l'IR, soprattutto per le piccole-medie imprese (PMI). Per far questo, sono rilevanti tre fattori: 1) il mercato, poiché la sostenibilità viene sempre più richiesta dai clienti; 2) le istituzioni, poiché l'attuale disciplina comunitaria è piuttosto light e lascia troppa discrezionalità ai singoli soggetti; 3) la finanza, poiché si crei un sistema di collaborazione soprattutto per aiutare le PMI.

### **3. I casi studio**

#### **3.1 Monnalisa**

Monnalisa è un'impresa italiana a carattere familiare, operante nel settore dell'abbigliamento bambini in una fascia di mercato medio-alta. Nell'Annual Report 2015, figurano 153 dipendenti, con esclusione della dirigenza, e un fatturato medio annuo pari a 40 milioni di €, che permette di collocare Monnalisa nella categoria delle medie imprese. Il bilancio integrato redatto da Monnalisa comprende sia il Bilancio in forma civilistica sia la rendicontazione tipica del bilancio di sostenibilità, conforme alle linee guida GRI G4, seguendo il modello della versione comprehensive. L'Annual Report 2015 di Monnalisa è il risultato di un lungo percorso durato circa 15 anni. Il punto di partenza è rappresentato dall'avvicinamento alla responsabilità sociale da parte della famiglia proprietaria. L'IR è composta da 8 capitoli, in ognuno di essi viene descritta uno specifico aspetto che caratterizza l'azienda: forte identità, sostenibilità economica, alta qualità, innovazione, valorizzazione del capitale umano e del capitale relazionale, comunicazione e coinvolgimento degli stakeholders, sviluppo del territorio dal punto di vista sociale e dal punto di vista ambientale. Centrale nel bilancio di Monnalisa è l'analisi di materialità che è stata svolta dall'azienda. Tale indagine ha permesso di creare una matrice di materialità, che mette a confronto per ogni tematica ritenuta rilevante e prioritaria per Monnalisa, la rilevanza data a questa dagli stakeholders e dall'azienda.<sup>7</sup>

#### **3.2 Guna spa**

Guna è una società di medie dimensioni operante nel settore della medicina omeopatica. È leader italiana nella produzione e distribuzione di medicinali omeopatici con una quota attestata intorno al 30%. L'Italia si colloca al terzo posto per le medicine non convenzionali rispetto al mercato europeo, dietro Francia e Germania. Il bilancio integrato di Guna è un bilancio integrato dinamico, una piattaforma web chiamata "Social Hub" in cui la società comunica all'esterno e permette ai soggetti interessati non solo di conoscere il mondo aziendale con i propri obiettivi, le proprie strategie e i propri risultati senza filtri e con la maggior trasparenza possibile, ma anche di interagire e migliorare la comunicazione tra azienda e

---

<sup>7</sup> Monnalisa S.p.A. (2015). *Annual report 2015*.

stakeholder. Il bilancio integrato di Guna è strutturato secondo diversi percorsi. L'utente che accede al Social Hub può scegliere di navigare il bilancio integrato completo, per aree tematiche o per tempo di lettura. Inoltre, è possibile visualizzare le versioni precedenti del bilancio. Il percorso completo si compone di 6 sezioni: Introduzione; Comprendere il mondo Guna; Le attività di relazione con gli stakeholder; Bilancio contabile GUNA S.P.A.; Guardiamo al futuro e, infine, Appendice ed allegati. La prospettiva per aree tematiche identifica 5 sezioni: percorso economico-finanziario; percorso per i dipendenti; percorso il mondo Guna; percorso professionisti della salute e, infine, percorso solidarietà e sociale. La prospettiva per tempo di lettura, invece, individua 3 percorsi: Guna in 5 minuti; Guna in 15 minuti e Guna in 1 ora.<sup>8</sup>

### 3.3 Due realtà a confronto

Prima di svolgere un confronto tra i bilanci delle due società, è opportuno spiegare le motivazioni che mi hanno spinto a scegliere queste due realtà. Ho optato per Monnalisa, consigliata dal mio relatore, poiché è una delle aziende più importanti e creative del settore moda, uno dei settori trainanti dell'economia italiana. E' una delle PMI italiane che più esporta all'Estero il Made in Italy, punto di forza del sistema industriale nazionale. Ho scelto, invece, Guna poiché è un'azienda innovativa, sia per l'attività che svolge (omeopatia e medicina alternativa) sia per come implementa l'IR. E', infatti, la prima azienda che ha strutturato il proprio report integrato tramite una piattaforma web interattiva e aggiornata in tempo reale. Inoltre, ho conosciuto la realtà Guna poiché da due anni rifornisce la squadra di calcio della mia provincia. La volontà di redigere un bilancio integrato, poiché è una scelta volontaria da parte delle società, differisce tra impresa ed impresa, anche se chi decide di intraprendere tale percorso deve attenersi ai principi disposti dall'IIRC. La differenza nelle modalità nasce dal fatto che ogni realtà deve confrontarsi con diverse categorie di soggetti interessati alle performance aziendali. Nel caso di Monnalisa, come visto, sono i consumatori finali, gli azionisti e i dipendenti ad influenzare maggiormente l'operato dell'azienda, mentre sono i dipendenti e i fornitori a subire maggiormente l'influenza della società. Nel caso di Guna, si tratta dei pazienti, dei medici e dei fornitori. Per entrambe è fondamentale la categoria dei fornitori, poiché è altamente improbabile riuscire a portare sul mercato prodotti di qualità, se l'azienda non è assistita da collaboratori esterni che siano allineati sugli stessi standards, sugli stessi principi e sugli stessi valori. Un altro aspetto che accomuna le due società è la tutela dell'ambiente in cui operano. Sia Monnalisa che Guna intraprendono numerosi progetti ed iniziative riguardanti la riduzione dell'impatto aziendale sull'ambiente in termini di emissione di sostanze inquinanti (in particolare, la riduzione dell'emissione di CO<sub>2</sub>), la riduzione del consumo di carta e lo smaltimento degli scarti di produzione. Entrambe le aziende, infatti, sono attive nella promozione e valorizzazione del territorio di origine. Il rapporto con la comunità locale, in quanto realtà di media dimensione, è molto importante. Non

---

<sup>8</sup> GUNA S.P.A. (2016). *Guna Social Hub – Bilancio integrato dinamico*. Da: <http://socialhub.guna.it/>

a caso Monnalisa e Guna investono in attività di formazione di neo-laureati o diplomati in collaborazione con le istituzioni accademiche, fanno parte di consorzi o associazioni che intendono riqualificare e migliorare i quartieri in cui vi sono le sedi aziendali e così via. La struttura del bilancio integrato delle due società è totalmente differente. Monnalisa presenta un bilancio che integra, appunto, il Bilancio civilistico e il Bilancio di sostenibilità conforme alle linee guida GRI G4, realizzando una rete di connettività delle informazioni contenute nei diversi prospetti. Guna, invece, non propone il tradizionale Bilancio integrato, ma ha intrapreso un lungo percorso che ha portato alla creazione del Guna Social Hub. Il Social Hub è il primo esempio in Italia di bilancio integrato dinamico, una piattaforma web che si aggiorna in tempo reale e che permette agli utenti che vi accedono di interagire direttamente con l'azienda. Diverso è poi il percorso di lettura del bilancio. Monnalisa presenta un unico percorso di lettura per issue. Il percorso di lettura del bilancio di Guna propone 3 diverse modalità: lettura per stakeholder, lettura per tematiche di interesse, lettura per tempo.

## **Conclusioni**

In conclusione, si evince che nell'adottare un nuovo e innovativo metodo di reportistica come l'IR, è insito un vantaggio competitivo. Infatti, le società che decidono volontariamente di aderire ai principi dell'International Integrated Reporting Council (IIRC) riescono non solo a "far del bene" come scritto nella citazione, ma anche a migliorare le loro performance. Il percorso logico è semplice. Le organizzazioni vanno a implementare un'analisi interna. Gli obiettivi prefissati sono realistici e concordano con gli interessi degli stakeholder? Le strategie scelte sono adatte a perseguire gli obiettivi dati? Le attività aziendali vengono svolte in modo corretto? Ci sono aree critiche che possono essere migliorate? Domande cui il bilancio tradizionale non riesce a rispondere. E' proprio grazie al processo di redazione dell'IR che le organizzazioni trovano le risposte a tali quesiti e riescono a crescere e migliorare nell'execution. Tutto questo è valido in qualsiasi settore e in qualsiasi tipologia di impresa, ne sono dimostrazione Monnalisa e Guna. Esse pongono molta attenzione agli elementi sociali e ambientali, come visto promuovono attività e progetti per la valorizzazione e tutela del territorio e dell'ambiente, per la salvaguardia del personale e dei consumatori, collaborano con istituti accademici, Università ed enti di ricerca. L'implementazione dell'IR, però, non è solo questo. Esso conduce le organizzazioni a guardarsi dentro, a carpire quali sono i punti di forza da sfruttare e quali, invece, le debolezze da trasformare in opportunità. L'IR è il principio cardine della gestione aziendale nel ventunesimo secolo: non si tratta più solo di riportare informazioni, si tratta di creare un ecosistema nelle organizzazioni, un sistema interattivo e dinamico, un processo che guida l'azienda verso il miglioramento continuo e perdurante.

## Bibliografia

- Biancone P.P. (2014). *Le PMI alla prova del report integrato*. Da: [http://www.odcec.torino.it/public/circolari/press\\_biancone.pdf](http://www.odcec.torino.it/public/circolari/press_biancone.pdf)
- Campobasso G.F. (2012). *Manuale di diritto commerciale*. Milanofiori Assago: UTET Giuridica.
- Casalino N. (2012). *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione*. Lavis: CEDAM.
- Ciliberti F. (2006). *Il Bilancio Sociale*. Facoltà di Ingegneria. Politecnico di Bari. Da: [http://www.fataing.poliba.it/admin/gestione\\_documenti/doc/675195599Bilancio\\_sociale\\_-\\_dispensa.pdf](http://www.fataing.poliba.it/admin/gestione_documenti/doc/675195599Bilancio_sociale_-_dispensa.pdf)
- Consorzio T3Lab (2014). *Strumento per le PMI Horizon 2020*. Da: [http://www.t3lab.it/wp-content/uploads/2014/01/Horizon2020\\_strumentoPMI.pdf](http://www.t3lab.it/wp-content/uploads/2014/01/Horizon2020_strumentoPMI.pdf)
- Commissione Europea (2014). *Scheda informativa SBA 2014 Italia*. Da: [ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16121/attachments/20/translations/it/.../native](http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16121/attachments/20/translations/it/.../native)
- Commissione Europea (2015). *Scheda informativa SBA 2015 Italia*. Da: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/18/translations/it/renditions/pdf>
- Commissione Europea (2008). *The Small Business Act for Europe*. Da: [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act\\_it](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act_it)
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2016). *Direttiva 2014/95/UE sulla disclosure non finanziaria e sulla diversità nella composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo*. Da: [http://www.cndcec.it/MediaContentResource.ashx?PortalResources/Document/Attachment/2d8924e5-e3b2-4c0a-a5d9-7aab8e9162a4/Allegato\\_-\\_Informativa\\_n.\\_91-2016.PDF](http://www.cndcec.it/MediaContentResource.ashx?PortalResources/Document/Attachment/2d8924e5-e3b2-4c0a-a5d9-7aab8e9162a4/Allegato_-_Informativa_n._91-2016.PDF).
- Daelli M.S. , Bartolomeo M. (2006). *I bilanci sociali e di sostenibilità*. Da: [http://www.mi.camcom.it/upload/file/1432/716150/FILENAME/23\\_80.pdf](http://www.mi.camcom.it/upload/file/1432/716150/FILENAME/23_80.pdf)
- Doardo D. (2012). *Integrated Reporting e criticità rispetto al modello tradizionale*. Tesi non pubblicata. Facoltà di Economia. Università Ca' Foscari di Venezia.
- European Commission (2016). *Annual report on European SMEs 2015-2016*. Da: [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016\\_en#annual-report](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_en#annual-report)
- European Commission (2016). *SBA country fact sheet 2016, Italy*. Da: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/20302/attachments/19/translations>
- Evento “*Integrated Thinking and Reporting. In practice*” (17-18 Novembre 2016). Università LUISS Guido Carli, Roma.

- Fidindustria Emilia Romagna (2015). *Definizione microimprese, piccole e medie imprese*. Da: <http://www.fidindustria.eu/System/46702/Fidindustria%20-%20Definizione%20PMI%20201540423.pdf>
- Global Reporting Initiative (2014). *Pronti per il report? Introduzione al reporting di sostenibilità per le PMI*. Da: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Ready-to-Report-SME-booklet-online-Italian.pdf>
- Global Reporting Initiative (2015). *G4 Sustainability reporting guidelines*. Da: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>
- Global Reporting Initiative (2016). *GRI Report List. Limited Version*. Da: [https://www.globalreporting.org/services/Analysis/Reports\\_List/Pages/default.aspx](https://www.globalreporting.org/services/Analysis/Reports_List/Pages/default.aspx)
- Gouardères F. (2016). *Piccole e medie imprese*. Da: [http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/it/FTU\\_5.9.2.pdf](http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/it/FTU_5.9.2.pdf)
- GUNA S.P.A. (2016). *Guna Social Hub – Bilancio integrato dinamico*. Da: <http://socialhub.guna.it/>
- Horngren C.T. , Sundem G.L. , Stratton W.O. , Burgstahler D. , Schatzberg J. , Agliati M., Ditillo A. (2011). *Programmazione e controllo*. Milano-Torino: Pearson.
- International Integrated Reporting Council IIRC (2013). *Il Framework <IR> internazionale*. Da: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>
- International Integrated Reporting Council IIRC (2015). *Strategy: The Breakthrough Phase 2014-2017*. Da: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/02/IIRC-Strategy-Summary-2015.pdf>
- La Posta L. (2016). *Responsabilità d'impresa in bilancio*. Da: <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-05-31/responsabilita-d-impresa-bilancio-211103.shtml?uuid=ADId8MD>
- Marigo Angela (2011). *Rendicontazione integrata, il futuro delle piccole e medie imprese sostenibili*. Tesi non pubblicata. Facoltà di Economia. Università Ca' Foscari di Venezia.
- Masetto M. (2014). *Analisi delle determinanti della Materiality nel Report Integrato*. Tesi non pubblicata. Università di Economia. Università Ca' Foscari di Venezia.
- Ministero dello Sviluppo Economico (2015). *Small Business Act. Le iniziative a sostegno delle micro, piccole e medie imprese adottate in Italia nel 2014 e nel primo semestre del 2015*. Da: [http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/RAPPORTO\\_SBA\\_DEFINITIVO.pdf](http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/RAPPORTO_SBA_DEFINITIVO.pdf)
- Monnalisa S.p.A. (2015). *Annual report 2015*.
- Moretti P. (2004). *Stato patrimoniale e conto economico secondo i principi IAS*. Da: [http://www.fondazionenazionalecommercialisti.it/system/files/imce/aree-tematiche/pac/PCI\\_Schemi%20di%20bilancio%20\(SP%20e%20CE\).pdf](http://www.fondazionenazionalecommercialisti.it/system/files/imce/aree-tematiche/pac/PCI_Schemi%20di%20bilancio%20(SP%20e%20CE).pdf)

Organization for Economic Cooperation and Development OECD (2016). *Financing Smes and Entrepreneurs 2016. An OECD scoreboard*. Da: <http://www.oecd.org/cfe/smes/financing-smes-and-entrepreneurs-23065265.htm>

Peruch F. (2014). *La comunicazione aziendale: la nuova frontiera del Report Integrato*. Tesi non pubblicata. Facoltà di Economia. Università Ca' Foscari di Venezia.

Placanica F. (2011). *Il bilancio integrato in Italia e l'analisi di alcune best practice*. Tesi non pubblicata. Facoltà di Economia. Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Premi G. (2015). *L'analisi di bilancio nelle piccole e medie imprese: profili teorici e casi*. Tesi non pubblicata. Facoltà di Economia, Università degli Studi di Padova.

Renda A. , Luchetta G. *L'Europa e le piccole e medie imprese. Come rilanciare la sfida della competitività*. Dipartimento Politiche Europee. Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Riccaboni A. (2014). *Dal Bilancio sociale, al bilancio integrato...al management integrato*. Dipartimento di Studi aziendali e giuridici. Università di Siena. Da: [http://www.disag.unisi.it/sites/st07/files/allegatiparagrafo/06-12-2014/08\\_bilancio\\_integrato\\_05.12.2014\\_0.pdf](http://www.disag.unisi.it/sites/st07/files/allegatiparagrafo/06-12-2014/08_bilancio_integrato_05.12.2014_0.pdf)

Sarcone S. (2011). *La formazione del bilancio annuale*. Lavis: CEDAM.

Schena C. (2006). *Il bilancio sociale nelle piccole e medie imprese. Spunti di riflessione su responsabilità e rendicontazione sociale nelle piccole e medie imprese*. Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano.

Social Accountability International SAI (2014). SA8000:2014 Standard. Da: [http://sa-intl.org/\\_data/n\\_0001/resources/live/SA8000%20Standard%202014.pdf](http://sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/SA8000%20Standard%202014.pdf)

Social Accountability International SAI (2014). SA8000:2014 Performance Indicator Annex. Da: [http://www.sa-intl.org/\\_data/n\\_0001/resources/live/Performance%20Indicator%20Annex\\_11\\_17\\_2014.pdf](http://www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/Performance%20Indicator%20Annex_11_17_2014.pdf)

Sorrentino M. (2015). *Corso di Contabilità Pubblica - Finalità, contenuti e limiti informativi dei bilancio dell'esercizio*. Università degli studi di Roma Tor Vergata. Da: [http://scuolaprofessionilegali.uniroma2.it/files/2015/02/Finalit%C3%A0-contenuti-e-limiti-informativi-dei-bilancio-dellesercizio\\_-07022015x.pdf](http://scuolaprofessionilegali.uniroma2.it/files/2015/02/Finalit%C3%A0-contenuti-e-limiti-informativi-dei-bilancio-dellesercizio_-07022015x.pdf)

Tavernar E. (2006). *Il bilancio sociale nelle piccole e medie imprese. Condizioni e modalità di sviluppo della CSR nelle PMI*. Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano.

## Sitografia

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

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

<http://database.globalreporting.org/>

<http://ec.europa.eu/>

<http://www.europarl.europa.eu/>

<http://www.fidindustria.eu/>

<http://www.fondazione nazionale commercialisti.it/>

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

<http://guna.com/it/>

<http://integratedreporting.org/>

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

<http://www.mi.camcom.it/>

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

<http://www.sviluppoeconomico.gov.it/>

<http://www.t3lab.it/>