

Dipartimento  
di Economia e Management

Cattedra di Pianificazione e Controllo

# Il Report Integrato delle imprese: il caso di Assicurazioni Generali S.p.a.

Prof. Cristiano Busco

---

RELATORE

Giampaolo Minotti matr.241811

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

<b>Indice</b>	2
<b>Introduzione</b>	3
<b>CAPITOLO PRIMO</b>	
1.1 La definizione di Report Integrato e la sua finalità	4
1.2 Il Framework e il suo utilizzo	4
1.3 La creazione di valore	5
1.3.1 Il processo di creazione del valore	6
1.4 I principi guida del Report Integrato	8
1.4.1 Gli elementi di contenuto	10
1.5 I benefici derivanti dall'adozione del Report Integrato	12
<b>CAPITOLO SECONDO</b>	
2.1 L'impatto del sistema di controllo di gestione sull'IR	13
2.1.1 La figura del controller	14
2.2 L'impatto dell'IR sul sistema di controllo di gestione	17
2.3 La misurazione delle performance	18
2.4 La Balanced Scorecard	19
2.5 Il Bilancio di Sostenibilità del GRI	21
<b>CAPITOLO TERZO</b>	
3.1 Il profilo di Assicurazioni Generali S.p.a.	24
3.2 La carta degli impegni di sostenibilità e il processo di analisi di materialità: individuazione dei megatrend	26
3.3 Il processo di creazione del valore e il modello di business	28
3.4 La strategia di Generali nel 2021	30
3.5 La governance e la politica retributiva	31
3.6 Il Sistema di Controllo e di Gestione dei Rischi (SCIGR)	32
3.7 Relazione e International <IR> Framework	34
3.8 Business responsabile	35
<b>Conclusione</b>	37
<b>Bibliografia e sitografia</b>	38

## **Introduzione**

L'ambiente economico maturato negli ultimi anni, a causa della globalizzazione, è in continua evoluzione, ed impone ai vari attori economici la necessità di interrogarsi e di rivedere continuamente le proprie strategie, le politiche gestionali.

Studiare nuovi modelli di produzione e di gestione dell'impresa, è sicuramente una sfida ardua ma avvincente, necessaria per il raggiungimento del successo. Possiamo definire l'impresa come un insieme di attività, il cui fine è la creazione di valore, non soltanto per sé stessa, ma anche per gli stakeholder, per i clienti, per i fornitori ed anche per i propri dipendenti. L'ambiente in cui un'impresa opera è condizionato non soltanto da fattori interni, ma anche esterni, e le vicende relative alla pandemia ancora in corso, ne sono la dimostrazione. Questa necessità di un continuo adattamento, messo in pratica dai vertici societari, a tutti i molteplici aspetti, negativi ma anche positivi, che possono condizionare ed avere un impatto rilevante sulle sorti delle imprese. Generalmente, i cambiamenti derivano da una mutazione della domanda, dalla concorrenza, ma soprattutto dallo sviluppo tecnologico e dalla nascita di nuovi sistemi di gestione. Maggiore sarà la capacità dell'impresa di innovarsi, maggiori saranno le possibilità di acquisire un vantaggio competitivo rispetto agli altri. L'importanza del report integrato nasce proprio da questa continua evoluzione.

“Pensare in modo integrato”: ogni impresa è interconnessa con tutti gli attori del contesto economico e sociale in cui essa opera, è fondamentale comunicare, agli stakeholder, come intende raggiungere i propri obiettivi nel breve, medio, ma soprattutto lungo periodo, e come creare valore, aspetti che approfondiremo nel corso di questo elaborato.

Il report integrato rappresenta la possibilità di mantenere costantemente aperto un rapporto con tutti i soggetti interessati alle sorti dell'impresa ed è ciò che una delle più importanti aziende italiane, il Gruppo Generali, si è posta come obiettivo, con l'intento di mettere in mostra non soltanto i grandi risultati ottenuti, ma soprattutto le strategie che hanno permesso di raggiungerli. Aspetti che approfondiremo nel corso di questo elaborato.

## **CAPITOLO PRIMO**

### **1.1 La definizione di Report Integrato e la sua finalità**

A metà degli anni Novanta iniziano a farsi largo due teorie. Secondo la prima, tutte le imprese dovrebbero fornire oltre alle informazioni di tipo finanziario, anche altre di carattere non finanziario (ad esempio innovazione, qualsiasi tipo di attività che possa interessare gli stakeholder, sui clienti, sui fornitori) in quanto in grado di generare informazioni aggiuntive che invece il bilancio d'esercizio non è in grado di assicurare. La seconda teoria esprime la necessità da parte delle imprese, di fornire tutte quelle informazioni riguardo all'impatto ambientale, sociale e di governance che l'impresa ha durante il suo periodo di attività. La convinzione che accomuna le due teorie è che questi report rappresentano un modo efficace di comunicazione con gli stakeholder per quanto riguarda tutte le attività non finanziarie dell'impresa, che inevitabilmente interagiscono con la politica aziendale.

Il report integrato è una comunicazione molto sintetica contenente informazioni sia di tipo finanziario e non. Illustra come le strategie, le performance, la governance e le prospettive di breve, medio e lungo periodo di un'azienda, riusciranno a creare valore. Lo scopo fondamentale del report integrato è quello di dimostrare ai fornitori di capitale finanziario come l'azienda sarà in grado appunto di creare valore nel tempo. La scarsità di risorse e le dinamiche sociali in continuo fermento generano una possibilità sempre maggiore di andare incontro a quelli che vengono definiti "rischi non finanziari". Per questo motivo, l'obiettivo del report integrato è quello di fornire agli investitori un quadro che sia il più chiaro possibile in merito alle strategie che l'azienda intende adottare, e di valutare eventuali rischi che potrebbero presentarsi in futuro. Il modo in cui un'azienda crea valore è inevitabilmente influenzato anche dall'ambiente esterno ad essa, in particolare dalle relazioni con tutti gli stakeholder. Il report integrato permette di verificare con maggiore precisione gli effetti e le conseguenze delle decisioni aziendali sui propri capitali. Inoltre, deve essere una forma di comunicazione definita e identificabile come tale. Non può limitarsi a un semplice riepilogo dei dati delle altre comunicazioni, ma deve essere in grado di rendere esplicita la connettività delle informazioni, al fine di comunicare il modo in cui viene creato valore nel tempo.

### **1.2 Il Framework e il suo utilizzo**

Il cinque dicembre del 2013 nasce il Framework istituzionale sul report integrato pubblicato da IIRC (International Integrated Reporting Council), un ente composto da vari organismi, tra cui aziende, enti nominativi, operatori del settore della credibilità e ONG, con la convinzione che la comunicazione sulla creazione del valore dovesse contenere informazioni non esclusivamente di carattere finanziario.

Lo scopo del Framework è quello di fornire i principi guida e gli elementi che sono alla base del contenuto di un report integrato e di illustrarne in modo chiaro i concetti importanti. Tali elementi aiutano le organizzazioni

a determinare “*how the best to express their unique value-creation story in meaningful and transparency way*”<sup>1</sup> e, dato che il Framework intende offrire un equilibrio tra flessibilità e requisiti, esso utilizza un approccio del tipo *principle-based*, vale a dire si basa su principi che le aziende seguono rispettano le proprie esigenze e non vengono specificati i KPI da indicare nel Report, né tanto meno i metodi di valutazione. Ciò avviene per lasciare libertà alle aziende di determinare quali aspetti sono per loro materiali e che necessariamente devono essere individuati e presentati alle parti interessate. Fondamentalmente il Framework individua tutte quelle serie di informazioni che l’azienda deve inserire nel proprio report integrato, di carattere finanziario e non, in merito alle proprie attività che risultavano determinanti nel processo di creazione del valore nel breve, medio e lungo periodo. È importante sottolineare comunque che questo non costituisce un indice di valutazione in merito ad aspetti come le strategie o le performance di un’impresa. Anche se pensato principalmente per le aziende, può essere applicato anche al settore pubblico. Un report integrato deve essere preparato conformemente al presente Framework. Quest’ultimo, come si è detto, è un documento basato su principi con l’intento di verificare la possibilità, da parte delle organizzazioni, di raggiungere un equilibrio derivante dalla combinazione tra i requisiti dell’azienda stessa e la propria flessibilità, cioè la capacità di adattarsi ad eventuali cambiamenti che possono verificarsi in un dato momento. Inoltre, è strutturato in modo tale che le informazioni prodotte possono garantire un livello di comparabilità tra le varie organizzazioni. La possibilità di successo di qualsiasi organizzazione dipende dal modo in cui impiega i propri capitali. Secondo il Framework di IIRC, basato sulla teoria dei sei capitali (capitale finanziario, produttivo, intellettuale, umano, relazionale e naturale), la creazione del valore dipende proprio dal loro utilizzo interconnesso.

### **1.3 La creazione di valore**

Negli anni ’80 si assiste ad un importante cambiamento in ambito economico, che ha iniziato a muovere i primi passi negli USA, con l’intenzione di raggiungere gli obiettivi per mezzo di nuove logiche di gestione, in particolare nell’ambito delle “public companies”. La spinta è data dalla velocità di circolazione dei capitali a livello globale, che sono sempre più alla ricerca delle migliori condizioni di impiego possibili. Questo ha determinato una forte pressione sul management aziendale, investito da questo delicatissimo compito. In pratica, la creazione del valore, prende il posto del reddito come parametro di valutazione dell’impresa nel suo insieme. Se fino a quel momento il suo valore veniva stabilito dal mercato e dalle sue leggi, adesso è il management che deve gestire questo delicato aspetto. Come? Il reddito, i dati contenuti nel bilancio, sono importanti al fine di stabilire se esiste la possibilità di distribuire un utile tra i soci, ma non in grado di fornire indicazioni riguardanti la gestione. Si affacciano così nuovi concetti, come quello di economicità, ossia l’organizzazione più conveniente dei fattori produttivi; la durabilità, la capacità di adattarsi ai cambiamenti per mantenere la propria posizione all’interno del mercato; l’autonomia economica, ossia cercare di evitare il

---

<sup>1</sup> BUSCO C., FRIGO M.L., RICCABONI A., QUATTRONE P., *Integrated Reporting: Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability*, Springer International Publishing Switzerland 2013, p. 8

ricorso ad aiuti esterni nei momenti di difficoltà, sfruttando invece le riserve accantonate nei periodi floridi. Questi tre aspetti devono ora essere curati e gestiti dal management, che, se non in grado, rischia di compromettere il potenziale, diminuendone l'attrattività sul mercato, con il rischio che i capitali possano prendere altre strade.

La creazione del valore come ulteriore finalità, oltre alla produzione del reddito nella gestione dell'impresa, implica una nuova logica nel modo di pensare nel management, legata ad un sistema di controllo e di comunicazione delle performance aziendali che preveda dati diversi da quelli esclusivamente contabili: la comunicazione con i mercati finanziari, il fattore temporale, i rischi e il monitoraggio dei risultati, diventano leve sulle quali fare pressioni al fine di creare valore.

### 1.3.1 Il processo di creazione del valore

Nel processo di creazione di valore, gli input sono rappresentati dai vari tipi di capitale definiti come *“stock di valore che possono essere incrementati, ridotti o trasformati attraverso le attività e gli output dell'organizzazione<sup>2</sup>”*. Come è stato già detto, il Framework del IIRC ne rappresenta sei suddivisi in capitali materiali e immateriali. Nei primi sono compresi il capitale finanziario (vi rientrano anche i debiti), il capitale produttivo, ossia i beni strumentali utilizzati durante il ciclo produttivo, e per ultimo il capitale naturale, il quale comprende i processi e le risorse ambientali che l'azienda utilizza. Tra i capitali immateriali si annovera invece quello umano, inteso come *“insieme di competenze, capacità ed esperienza delle persone e la loro motivazione ad innovare<sup>3</sup>”*. Quello sociale e relazionale che rappresenta l'insieme di istituzioni e relazioni interne ed esterne all'azienda stessa e per ultimo quello intellettuale, definito come l'insieme dei *“beni immateriali corrispondenti al capitale organizzativo e al valore della conoscenza<sup>4</sup>”*.

I sei tipi di capitale<sup>5</sup>:

-Capitale finanziario: si riferisce a quei fondi necessari all'esercizio delle sue funzioni di cui l'azienda può disporre. Queste risorse si concretizzano nelle varie forme di indebitamento nei confronti di terzi, siano essi prestiti obbligazionari o forme più generali di finanziamento, nei mezzi derivanti da capitale proprio oppure attinte dall'autofinanziamento;

-Capitale produttivo: riguarda le costruzioni fisiche delle quali l'azienda dispone per l'esercizio dell'attività imprenditoriale. Il capitale produttivo può essere declinato nelle varie forme materiali a seconda del contesto e del settore nel quale l'azienda opera;

---

<sup>2</sup> IIRC. (2013). *The International Integrated Reporting Framework*.

<sup>3</sup> IIRC. (2013). *The International Integrated Reporting Framework*.

<sup>4</sup> IIRC. (2013). *The International Integrated Reporting Framework*.

<sup>5</sup> *Il Framework <IR> Internazionale, Copyright dicembre 2013 International Integrated Reporting Council (IIRC), pp.11-12*

-Capitale intellettuale: in esso rientrano quelle risorse che vengono ricondotte al valore della conoscenza; non solo la proprietà intellettuale ma anche conoscenze implicite e procedurali, quasi a sottolineare l'intangibilità materiale di questa forma di capitale;

-Capitale umano: comprende le risorse legate al personale e alle sue caratteristiche, sia in tema di relazioni che di valori. In questa categoria trova spazio la motivazione ad innovare, la capacità di sviluppare la strategia di un'organizzazione e l'impegno nella collaborazione nel sostegno alla governance;

-Capitale sociale e relazionale: fa riferimento alla connessione che accomuna le istituzioni, comunità e network, compresi gli stakeholder. In questa categoria emergono valori e comportamenti condivisi, la fiducia e la lealtà che l'organizzazione ha sviluppato in ragione della tutela degli stakeholder.

-Capitale naturale: vengono ricomprese le risorse ambientali di cui l'azienda si serve e su cui l'attività aziendale inevitabilmente impatta.

Ogni impresa ovviamente utilizza il proprio modello di business, i capitali sopra citati vengono impiegati e subiscono delle variazioni.

Secondo il Framework, il modello di business è *“il sistema adottato da un'organizzazione per trasformare gli input, attraverso le attività aziendali, in output e outcome al fine di conseguire gli obiettivi strategici dell'organizzazione e di creare valore nel breve, medio e lungo termine<sup>6</sup>”*.

Al fine di migliorare l'efficacia e la leggibilità della descrizione del modello di business, è necessario individuare gli elementi chiave, inserirli in un semplice diagramma supportato da una spiegazione chiara della rilevanza di tali elementi per l'organizzazione, un flusso descrittivo logico per le circostanze specifiche dell'organizzazione, l'identificazione degli stakeholder chiave, delle altre dipendenze e dei fattori importanti condizionanti l'ambiente esterno e il collegamento con le informazioni disponibili negli altri elementi del contenuto.

Gli elementi chiave<sup>7</sup> sono:

-Gli input, nello specifico la correlazione fra gli input chiave e i capitali da cui l'organizzazione dipende o che vengono utilizzati come fattore distintivo per l'impresa;

-Le attività di business, ovvero il modo in cui l'organizzazione si differenzia sul mercato, l'opportunità di generare profitto oltre la vendita iniziale, la necessità di innovazione e l'adattamento ai cambiamenti;

-Gli output, quindi i prodotti e servizi chiave di un'organizzazione ma anche gli scarti e i sottoprodotti;

-Gli impatti interni (morale dei dipendenti, fatturato e flusso di cassa, ...) ed esterni (soddisfazione dei clienti, pagamenti fiscali, fedeltà al marchio, etc.), positivi e negativi che comportano rispettivamente un aumento o una diminuzione netta dei capitali.

---

<sup>6</sup> IIRC. (2013). *The International Integrated Reporting Framework*.

<sup>7</sup> *Il Framework <IR> Internazionale, Copyright dicembre 2013 International Integrated Reporting Council (IIRC). p.26*

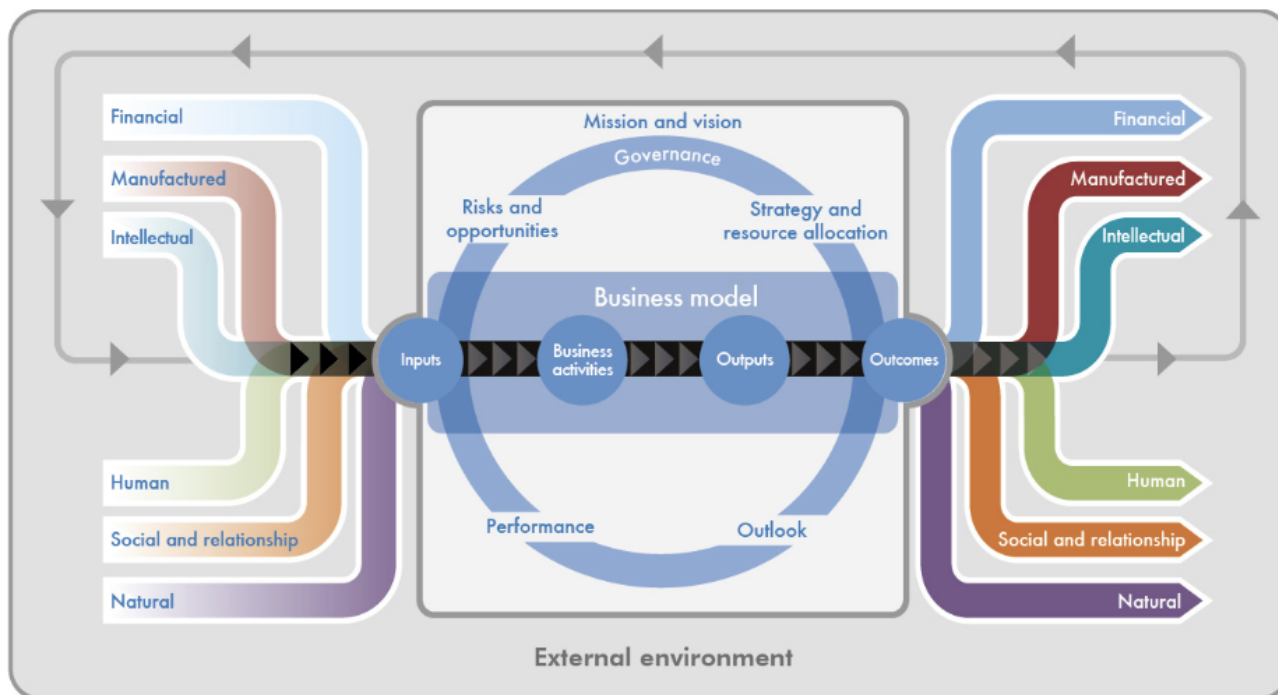


Figura 1. Il processo di creazione del valore

La creazione di valore è quindi un processo in continuo movimento. Le relazioni dell'azienda e le innovazioni conducono ad un miglioramento continuo dei prodotti e ad un utilizzo delle tecnologie e delle risorse naturali con una perenne attenzione alla sostenibilità del sistema.

Le informazioni che valutano la capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo sono trasmesse attraverso una descrizione che comprende il modo in cui l'organizzazione ha utilizzato e intende utilizzare i vari capitali, gli effetti sui capitali nel tempo e gli elementi che promuovono il valore dell'organizzazione e infine le opportunità e i rischi che li influenzano.

#### 1.4 I principi guida del Report Integrato

La preparazione e la presentazione di un report integrato devono essere basate su principi guida<sup>8</sup> che forniscono il contenuto del report e la modalità di presentazione delle informazioni.

Essi sono: il focus strategico e orientamento al futuro, inteso come necessità di fornire informazioni dettagliate sulla strategia aziendale e su come essa incide sul processo di creazione di valore. La connettività delle informazioni vale a dire il principio base del concetto di *integrated thinking*, che consiste nel rappresentare la combinazione e le dipendenze fra i fattori che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore. Le relazioni con gli stakeholder, perché un report integrato deve fornire informazioni dettagliate sulla natura e la qualità delle relazioni dell'organizzazione con i propri stakeholder. La materialità, che concerne la

<sup>8</sup> Il Framework <IR> Internazionale, Copyright dicembre 2013 International Integrated Reporting Council (IIRC). pp.16-23



necessità di fornire informazioni sugli aspetti che influiscono in modo significativo sulla capacità dell'organizzazione di creare valore. La sinteticità in quanto il report deve essere sintetico, nonché l'attendibilità e la completezza in cui sono incluse tutte le informazioni materiali in modo obiettivo e infine, la coerenza e la compatibilità, dal punto di vista temporale e del confronto con altre organizzazioni<sup>9</sup>.

L'IIRC ha pubblicato una guida con lo scopo di chiarire il concetto del principio guida della materialità. Questo documento considera tre parametri fondamentali. Il primo è l'obiettivo del report, il quale consiste nel fornire a tutti coloro che apportano capitale finanziario come l'azienda intende riuscire a creare valore nel tempo. Il secondo è rappresentato dagli shareholder che sono il pubblico di riferimento a cui si rivolge e infine gli elementi del contenuto trattati dal report<sup>10</sup>.

Per determinare la materialità ai fini della redazione e presentazione di un report integrato è necessario:

-Individuare tutti gli aspetti rilevanti in grado di influire sulla creazione di valore. Vengono identificati prendendo in considerazione il modo in cui condizioneranno le strategie presenti e future dell'impresa, la governance e le performance, senza trascurare un aspetto di fondamentale importanza come le prospettive degli stakeholder. È inoltre necessario considerare qualsiasi tipo di informazione dal momento che anche quelle che nel breve periodo possono sembrare di scarsa importanza ed influire in maniera marginale sulle sorti aziendali, nel lungo periodo potrebbero invece degenerare in rischi altrettanto pericolosi.

-Valutare come gli aspetti rilevanti possano produrre effetti noti o potenziali sulla creazione di valore; inoltre è opportuno valutare la portata dell'impatto dell'aspetto nel caso in cui non è certo che si verifichi, ma esistano soltanto delle possibilità. Per valutare la portata dell'impatto, vengono presi in considerazione aspetti qualitativi e quantitativi, ogni tipo di conseguenza (finanziaria, strategica, reputazionale, etc.), se l'effetto avviene internamente o esternamente e la durata.

-Una volta accertati gli elementi che costituiscono l'insieme degli aspetti materiali, in base alla loro portata verranno determinate le relative priorità.

-Stabilire un criterio univoco che indichi il modo in cui devono essere fornite le informazioni in merito agli aspetti materiali. È necessario che tutte le questioni siano analizzate sia da un punto di vista interno sia esterno all'organizzazione che coinvolga i fornitori di capitale finanziario e tutti i soggetti interessati; ciò avviene per garantire che il report integrato raggiunga l'obiettivo per cui nasce, quello cioè di fornire informazioni il più dettagliate possibili.

Tra i vari principi sui quali si fonda il report integrato, un'importanza fondamentale assume quello della connettività delle informazioni. Come precedentemente accennato, la connettività esalta il grado in cui un report integrato riesce a combinare, a individuare le correlazioni e le interdipendenze tra i vari fattori che l'impresa utilizza nel tempo al fine di creare valore. Questo principio è alla base del concetto di *"integrated*

---

<sup>9</sup> IIRC. (2013). *The International Integrated Reporting Framework*.

<sup>10</sup> IIRC. (2015). *Materiality in IR*. (November)

*thinking*”, più sarà presente all’interno di un’organizzazione e più sarà esaustivo il report integrato stesso. Il Framework descrive sette diverse forme di connettività tra le informazioni che si distinguono in base a:

- Contenuto: il report integrato deve risaltare le dipendenze tra le attività dell’organizzazione e quelle presenti negli elementi di contenuto;
- Passato, presente e futuro: deve evidenziare i collegamenti esistenti tra gli elementi di contenuto ed esercizi passati, presenti e futuri;
- Capitali: interdipendenze tra le varie forme di capitale delle quali abbiamo si è precedentemente detto;
- Informazioni finanziarie e non finanziarie: interazioni tra attività di carattere prettamente finanziario con quelle di carattere non finanziario (ad esempio le politiche ambientali, ricerca e sviluppo, rapporti con i clienti, etc.);
- Informazioni gestionali e qualitative: è necessario valutare in un report integrato i collegamenti e le dipendenze tra le due tipologie;
- Informazioni gestionali, manageriali ed informazioni presentate esternamente: indurre una rispondenza tra le pratiche di rendicontazione interna e rendicontazione esterna (soggetti esterni come stakeholders e clienti);
- Informazioni incluse nel report integrato, dati contenuti in altre comunicazioni sociali e informazioni da altre fonti: tutte le informazioni prodotte dall’organizzazione devono essere connesse e coerenti tra di loro, al fine di non rendere contraddittoria la comprensione globale dell’organizzazione da parte degli stakeholder<sup>11</sup>.

#### **1.4.1 Gli elementi di contenuto**

Il report integrato è costituito da nove elementi definiti “di contenuto<sup>12</sup>”, in quanto tracciano l’essenza e la sostanza del report e sono a tal punto rilevanti da non poter esser trascurati nella sua redazione. Gli elementi sono divisi in:

- 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

Il primo tra gli elementi di contenuto costituisce la *presentazione dell’organizzazione e dell’ambiente esterno*. Un report integrato deve rispondere alla domanda: che cosa fa l’organizzazione e in quali circostanze opera?

---

<sup>11</sup> IIRC. (2013). *The International Integrated Reporting Framework*.

<sup>12</sup> *Il Framework <IR> Internazionale, Copyright dicembre 2013 International Integrated Reporting Council (IIRC), pp.24-32*

Un report integrato deve identificare la mission e la vision dell'azienda, fornendo il contesto essenziale. I riferimenti a cultura, etica e valori costituiscono da molto tempo un elemento comunicativo importante nelle relazioni sulla gestione esistente. Molto più delicata invece è la questione di un'adeguata identificazione dell'ambiente nel quale l'azienda è inserita. È necessario avere informazioni sul contesto competitivo e la posizione di mercato riferendosi poi al posizionamento all'interno della catena del valore. Con riferimento all'ambiente esterno, i fattori che lo influiscono includono aspetti del contesto legale, commerciale, sociale, ambientale e politico che influenzano la capacità di un'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine.

In tema di *governance*, il report integrato deve rispondere alla domanda: in che modo la struttura di governance dell'organizzazione sostiene la sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine? È rilevante il modo in cui la leadership è strutturata e quali sono le competenze specifiche dei componenti che la costituiscono. Inoltre, è necessario porre l'adeguata attenzione ai processi di assunzione delle decisioni e alle modalità di influenza e controllo dell'orientamento strategico. Viene poi lasciato spazio ai requisiti etici, soffermandosi sulla necessità di informare riguardo ai meccanismi per affrontare problemi di integrità e la modalità in cui i principi di correttezza si riflettono sull'utilizzo dei capitali.

Proseguendo l'analisi verso il *modello di business*, il framework propone una nuova classificazione delle componenti chiaramente in linea con il processo di creazione del valore spiegato in precedenza.

Tra gli altri elementi di contenuto viene data importanza anche ai *rischi e opportunità*. È necessario non solo considerare i rischi specifici dipendenti dall'organizzazione e dal business nel quale compete, ma anche i rischi correlati alla disponibilità e alla qualità dei capitali. I rischi e le opportunità dovranno essere opportunamente suddivisi in interni ed esterni e dovrà esserne specificata l'origine ed il peso che l'azienda gli riconosce.

Il quinto elemento trattato è la *strategia e l'allocazione delle risorse*. Quali sono gli obiettivi dell'organizzazione e come intende raggiungerli? Un report integrato identifica gli obiettivi strategici dell'organizzazione a breve, medio e lungo termine. Definiti gli obiettivi, l'azienda dovrà esplicitare le strategie per mezzo delle quali raggiungere i traguardi prefissati. Sarà necessario informare su come si intendono allocare le risorse per implementare la strategia e infine come si intenderà misurare i risultati anche alla luce dei predisposti obiettivi.

In merito alla *performance*, un report integrato deve contenere informazioni qualitative e quantitative sulle performance che includono gli indicatori qualitativi relativi a target, rischi e opportunità; gli effetti prodotti dall'organizzazione sui capitali a monte e a valle della catena del valore e infine i collegamenti fra performance passate e attuali. Può essere utile l'utilizzo di KPI per esplicitare combinazioni tra elementi quantitativi economico-finanziari ed effetti qualitativi significativi. A questo proposito può risultare necessario confrontare non solo dati relativi al periodo di rendicontazione, ma anche dati estrapolati da periodi precedenti al periodo di riferimento, al fine di evidenziare eventuali miglioramenti nell'utilizzo delle risorse o possibili variazioni negative che si fossero configurate per effetto di cambiamenti ambientali o strategici.

Un report integrato deve inoltre fornire ai lettori informazioni sulle *prospettive*, sulle sfide e sulle incertezze con le quali l'azienda dovrà misurarsi nel futuro e le relative implicazioni sul modello di business. Tali previsioni devono riguardare l'ambiente esterno e gli strumenti che l'organizzazione ha predisposto per affrontare le criticità che possono derivarne.

Il framework internazionale prevede in merito ai documenti preparatori, in particolare al *consultation draft*, anche una sezione riguardante la *base di preparazione e presentazione* delle informazioni. In questa sezione si potranno trovare una descrizione riassuntiva del processo di definizione della materialità dell'organizzazione, oltre la descrizione del perimetro di rendicontazione anche una dei metodi per valutare le questioni materiali. Il perimetro di rendicontazione servirà a dare conto di come l'organizzazione ha deciso di includere o escludere informazioni che ritiene essere rilevanti alla luce delle considerazioni richiamate dai principi guida.

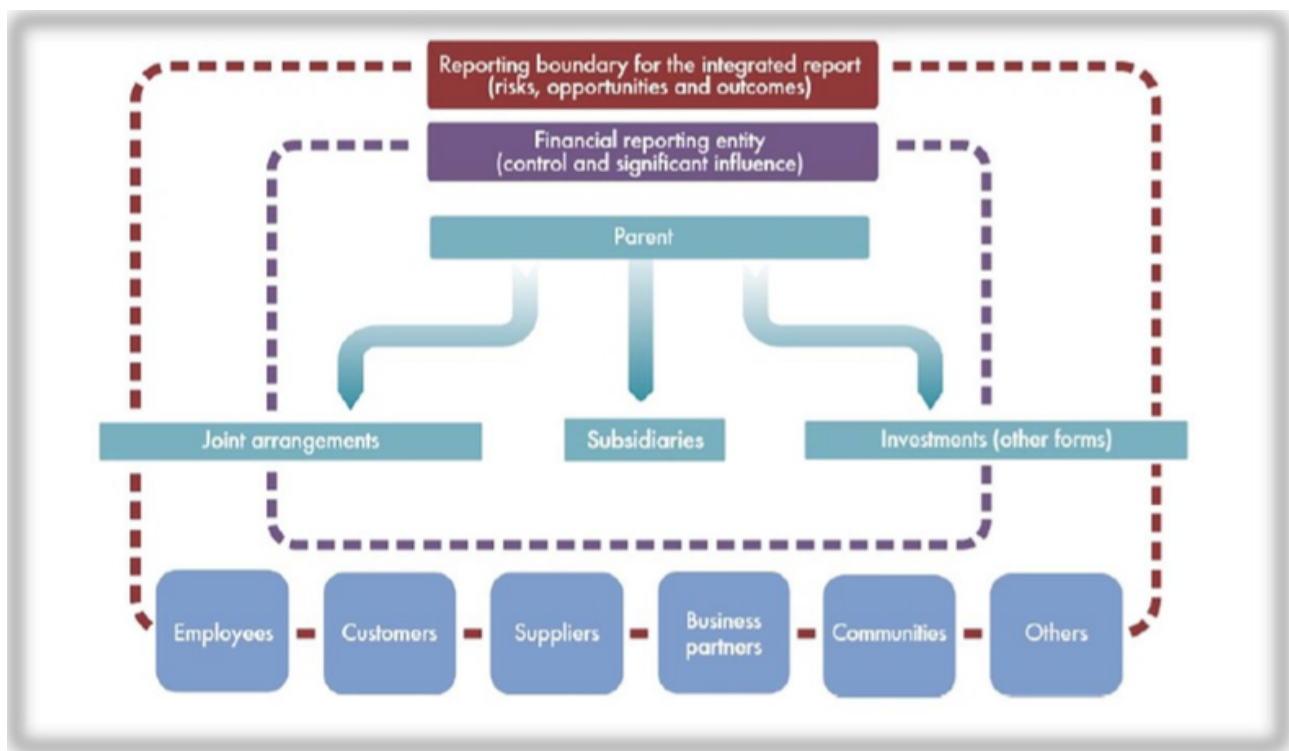


Figura 2. Entità/stakeholder considerati per la determinazione del perimetro di rendicontazione

Infine, nella sezione dedicata alle *indicazioni generali sul reporting*, il quadro tratta le questioni legate al principio di materialità, ai capitali, agli orizzonti temporali e all'aggregazione e disaggregazione dei contenuti. Per quanto concerne le informazioni chiave in tema di materialità, sarà necessario fornire informazioni sulle questioni in oggetto da un punto di vista strategico, considerando le indipendenze rilevanti, le misure adottate e il livello di controllo esercitato dall'organizzazione e le informazioni quantitative e qualitative che possono essere variamente declinate nei vari orizzonti temporali.

### 1.5 I benefici derivanti dall'adozione del Report Integrato

I cambiamenti che l'adozione del Report Integrato hanno apportato all'azienda non sempre sono facilmente recepibili. Hanno generato però una serie di benefici, sia per la gestione interna che per la gestione esterna.

L'implementazione del Report Integrato causa un netto cambiamento nella vita dell'impresa; chiarisce e permette di comprendere nel suo insieme il processo di creazione di valore e di renderlo sostenibile nel lungo periodo. In più, fornisce informazioni che riguardano il futuro dell'impresa, migliora la qualità di ciò che viene misurato e di conseguenza anche il processo decisionale, migliora il rapporto con gli stakeholder e abbate le barriere comunicative presenti all'interno dell'azienda.

La combinazione tra attività finanziarie e non finanziarie riesce a creare un'organizzazione più snella, in grado di rispondere in maniera tempestiva ai cambiamenti in atto, a prendere decisioni precise e strategiche soprattutto nel lungo periodo. Ciò è importante per avere un quadro il più possibile chiaro riguardo alle conseguenze che le decisioni prese avevano sui capitali disponibili.

I benefici del Report Integrato interessano fondamentalmente la capacità di individuare tra i capitali di cui si dispone e le relative relazioni dalle quali dipende ovviamente il modello di business; un approccio più dettagliato ai vari processi decisionali, focalizzando l'attenzione sul modo in cui si intende creare valore. Inoltre, mirano a rafforzare le relazioni aziendali tra i vari report e il personale, ottenendo così un coinvolgimento a tutti i livelli; la possibilità di gestire e prevedere i rischi in modo tale da mettere in atto un cambiamento significativo della strategia; infine, ma non per questo meno importante, soddisfare le aspettative e esigenze degli stakeholder offrendo loro un quadro deciso del modello di business.

In definitiva, con la nascita del report integrato, le organizzazioni hanno a disposizione un importante strumento in grado di promuovere l'immagine aziendale e quindi aumentare una percezione positiva di essa da parte dell'ambiente esterno, come stakeholder e azionisti.

## **CAPITOLO SECONDO**

### **2.1 L'impatto del sistema di controllo di gestione sull'IR**

È possibile esaminare la relazione tra IR e controllo di gestione secondo due differenti direttrici: la prima riguarda l'impatto del sistema di controllo di gestione sull'IR, mentre la seconda si riferisce agli effetti dell'IR sul sistema di controllo di gestione. Per entrambe le direttrici gli effetti possono essere più propriamente analizzati adottando tre differenti prospettive: valoriale, tecnico-informativa e organizzativa.

Il sistema di controllo di gestione possiede una importante funzione che riguarda la produzione di dati e di informazioni utili alla preparazione del documento. Inoltre, svolge la mansione di supporto al calcolo degli indicatori relativi ai sei capitali nell'International Framework (IR) dell'International Integrated Reporting Council (IIRC)<sup>1</sup>. Il sistema di controllo di gestione si preoccupa di misurare direttamente gli indicatori monetari da includere nel report, mentre per quanto riguarda le informazioni non monetarie, l'area controllo di gestione adopera una funzione limitata alla sola raccolta e all'integrazione dei dati derivanti dalle differenti

---

<sup>1</sup> *L'International Integrated Reporting Council (IIRC) è un ente globale nato nel 2010 e formato da investitori, organismi regolatori, con l'obiettivo di redigere e promuovere un framework per la rendicontazione integrata.*

aree aziendali. L'impatto del sistema di controllo di gestione sull'IR, in termini di produzione di dati ed informazioni, è ancora più evidenziato quando il sistema di controllo assume i connotati di un vero e proprio sistema di controllo strategico, in quanto la prospettiva strategica del controllo è più coerente rispetto ad una operativa.

Analizzando il sistema di controllo di gestione come fonte dei dati del report integrato, vediamo come nei *content elements*<sup>2</sup> dell'IR Framework, il sistema di controllo di gestione svolge un ruolo importante nelle vesti di "fornitore" di informazioni in varie sezioni a partire dalla company overview<sup>3</sup>, passando alla sezione che riguarda la governance fino ad arrivare al business model, ai rischi ed opportunità e nella sezione performance. Generalmente, la forza informativa del sistema di controllo di gestione si manifesta soprattutto nella possibilità di fornire informazioni quantitative interne, che derivano dai sistemi contabili. Il sistema di controllo di gestione svolge un ruolo cruciale nelle sezioni di governance, rischi ed opportunità e performance. Nel settore governance, il sistema di controllo di gestione risulta utile nel supportare la descrizione dell'organizzazione aziendale e i processi decisionali, oltre che nel facilitare la comunicazione di come la cultura, l'etica e i valori aziendali si riflettano nell'uso dei diversi capitali.

Nella sezione rischi ed opportunità, il sistema di controllo di gestione contribuisce a comunicare le priorità strategiche e la valutazione dei rischi, nonché le possibili azioni volte alla loro mitigazione. Perciò, un sistema di controllo di gestione ben strutturato è nelle condizioni di supportare la produzione di questo tipo di informazioni. Mentre, per quanto riguarda il maggior apporto che dà il sistema di controllo di gestione all'IR, esso è individuabile nella parte delle performance. Quest'ultima illustra gli sviluppi dell'azienda in termini di obiettivi strategici e risultati ottenuti con riferimento ai singoli capitali. Responsabile del capitale finanziario, il sistema di controllo di gestione fornisce misure non monetarie. In questa prospettiva, esso è al centro nella definizione e predisposizione dei KPI<sup>4</sup> relativi al processo di creazione di valore nel breve, medio e lungo termine.

Infine, il ruolo che viene chiesto di interpretare al sistema di controllo di gestione è quello di essere l'attore chiave nell'integrazione dei dati sulle prestazioni dei diversi capitali, mostrando come l'azienda sia in grado di creare valore per gli stakeholder.

### **2.1.1 La figura del controller**

Il controller si configura come un soggetto chiamato a traslare e ad esplicitare, all'interno dell'organizzazione, l'orientamento strategico di fondo che contraddistingue la vision e la mission aziendali, con l'obiettivo di supportare la predisposizione e l'utilizzo dell'IR. Il ruolo del controller nella progettazione di un IR è di

---

<sup>2</sup> *Il Framework <IR> Internazionale, Copyright dicembre 2013 International Integrated Reporting Council (IIRC), p.24*

<sup>3</sup> *Il Framework <IR> Internazionale, Copyright dicembre 2013 International Integrated Reporting Council (IIRC), presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno, p.24*

<sup>4</sup> *Acronimo di Key Performance Indicators*

fondamentale importanza. Questa figura si esplicita nella scelta e nella selezione degli indicatori da includere nel report sulla base della conoscenza approfondita dell'azienda che il controller stesso ha, ma anche nella creazione del business model e nel superamento delle difficoltà operative relative alle fasi di raccolta dei dati e di misurazione dei risultati. Inoltre, il controller, ha un forte impatto dal punto di vista organizzativo perché si occupa della funzione di guida e coordinamento dell'intero processo. Ciò che svolge, è favorire il coinvolgimento dei membri dell'organizzazione direttamente implicati nel processo di IR. In questo ambito, la figura del controller agisce nella costruzione di un clima collaborativo tra le persone che partecipano al processo. Qui si evidenziano le attività del controller di comunicazione con gli stakeholder interni ed esterni al fine di ottenere le informazioni necessarie alla preparazione del documento.

Le varie attività svolte dal controller non sono standard, ma variano in base alla natura dell'impresa. In questa sede, si evidenzieranno quelle caratteristiche che sono proprie di tutte le aziende di grandi dimensioni. I processi *core* per un efficace controllo di gestione sono:

- Budgeting & Forecasting* (necessità di predisporre almeno un budget annuale per poter fissare i vari obiettivi);
- Investment Controlling* (riuscire a stimare i futuri flussi di cassa che un investimento potrà generare);
- Contabilità analitica* (stima dei costi di produzione e dei conseguenti margini di profitto);
- Reporting* (sistema di supporto alle decisioni aziendali);
- Business Partnering* (valutazione delle partnership maggiormente affidabili e convenienti).



Figura 3. Le attività del Controllo di Gestione, svolte dal Controller

Riguardo al tema dell'integrazione tra informazioni finanziarie e non finanziarie, la popolazione dell'IR costituisce per i controller una decisiva sfida nel percorso di maturazione delle proprie competenze professionali. Il bisogno di questa integrazione che con il tempo aumenta, fa acquisire ai controller un ruolo sempre più da leader nello spiegare i collegamenti tra i KPI<sup>5</sup> e le varie dimensioni di analisi. L'IR integra informazioni monetarie e non monetarie per procurare una narrazione completa sulla creazione di valore aziendale ed offre ai controller la possibilità di raccontare ciò che accade all'interno dell'organizzazione. Il ruolo che svolge il controller nella creazione dell'IR gli permette di fornire una narrazione efficace, comprensiva e convincente del business e di come esso crei valore. Tutto questo consente al controller di avere un ruolo più centrale nelle discussioni strategiche e mettere in risalto il suo ruolo di "partner strategico" all'interno dell'azienda.

<sup>5</sup> Acronimo di Key Performance Indicators



## 2.2 L'impatto dell'IR sul sistema di controllo di gestione

Sono stati enunciati gli effetti dell'IR sui valori e sulla cultura aziendali. Nelle pagine che seguiranno verranno prese in esame le tre diverse prospettive di tipo valoriale, tecnico-informativa e organizzativa, dell'impatto dell'IR sul sistema di controllo di gestione.

Nella prospettiva valoriale si evidenzia come l'IR partecipi allo sviluppo di una filosofia manageriale orientata al lungo termine. Tutto ciò favorisce una visione della gestione aziendale indirizzata non solo dal punto di vista dei risultati ma anche per quanto riguarda le prospettive gestionali del futuro. La realizzazione di un IR permette la divulgazione di una cultura della sostenibilità nel campo delle pratiche manageriali, di eventualità con carattere non solo economico-finanziario ma anche sociale e ambientale. Inoltre, l'attivazione di un IR consolida e rende più chiaro *l'Integrated Thinking*<sup>6</sup>, quale approccio strategico e culturale alla gestione aziendale. L'IR, mutando la cultura manageriale, impatta sulle condizioni di approccio e gestione del controllo. Alla luce di quanto esposto, sorge un collegamento tra l'implementazione di un IR e un riorientamento del sistema di controllo di gestione verso aspetti della gestione di tipo strategico. Per riorientamento si intende il monitoraggio dell'evoluzione della gestione lungo le linee strategiche stabilite e nella cognizione delle modalità con cui l'azienda crea valore soprattutto nel medio e lungo termine. D'altra parte, il diverso orientamento manageriale, improntato alla cultura della sostenibilità, determina un aumento delle dimensioni del sistema di controllo con il bisogno di integrare gli aspetti sociali ed ambientali nei processi di revisione e decisionali aziendali. Infine, l'IR privilegia l'adozione di una visione olistica e sistemica delle attività di controllo. All'interno di questa visione le attività del sistema di controllo di gestione si estendono racchiudendo l'analisi di rischi ed opportunità, di collegamenti tra modelli di business ed ambiente esterno e delle interdipendenze e dei trade-off tra i capitali.

In relazione agli aspetti di tipo tecnico-informativo, l'effetto principale che deriva dall'implementazione di un IR riguarda il sistema di misurazione delle performance, in quanto l'IR favorisce l'adozione di indicatori non monetari. Gli indicatori non monetari sono utilizzati per controllare i numerosi aspetti della gestione aziendale che sfuggono ad una misurazione attraverso i più conosciuti indicatori monetari. Inoltre, l'utilizzo degli indicatori non monetari permette di unire la strategia alla gestione operativa e quindi di orientare con più efficienza il comportamento manageriale. A tal proposito, si evidenzia la capacità migliore degli indicatori non monetari, rispetto a quelli monetari, di raffigurare in modo efficace il capitale intangibile. Per quanto riguarda ciò che è stato sopra-evidenziato, un impatto plausibile dell'implementazione dell'IR consiste nella transazione verso sistemi di controllo strategico finalizzati a osservare i diversi processi di creazione di valore. La letteratura si concentra sull'importanza della funzione del business model quale strumento di rappresentazione della strategia aziendale. Rimanendo su questo tema, la letteratura evidenzia le difficoltà connesse al problema del creare, tramite l'IR, un business model nel quale siano esplicitate le relazioni di

---

<sup>6</sup> *Il Framework <IR> Internazionale, Copyright dicembre 2013 International Integrated Reporting Council (IIRC), p.33*

causa effetto tra i diversi indicatori di performance; questo aspetto danneggia l'efficace informativa dello strumento ai fini decisionali. Ciò che tramanda la letteratura è il bisogno di cambiare i flussi e i sistemi informativi, orientandoli verso la produzione di dati ed informazioni necessarie per la redazione dell'IR.

Anche in merito alla prospettiva organizzativa, l'implementazione dell'IR genera effetti sul sistema di controllo di gestione, con riferimento alle funzioni e alle attività dell'area controllo e del controller. La letteratura mette in evidenza la maggior mole di lavoro alla quale l'area controllo è convocata a far fronte a seguito dell'implementazione di un IR. Questo è dovuto al bisogno di raggruppare ed elaborare le informazioni da inserire nel report, nonché al bisogno di calcolare degli indicatori di natura non monetaria che richiedono metodologie e criteri differenti da quelli solitamente impiegati per il calcolo dei più diffusi indicatori monetari. Per quanto riguarda gli effetti prodotti relativamente alla figura del controller, dalla letteratura compare come l'implementazione dell'IR porti all'ampliamento delle skills sia tecniche che organizzative. Le skills tecniche riguardano le attività che il controller è chiamato a svolgere, mentre le skills organizzative fanno riferimento al ruolo guida svolto dal controller nelle attività di progettazione e di implementazione dell'IR. È importante che la realizzazione di un IR rappresenti un'occasione per favorire lo sviluppo delle soft skills per il bisogno di disporre di capacità relazionali, le quali aiutino il controller a coordinare soggetti con ruoli e background differenti e a motivarli.

### **2.3 La misurazione delle performance**

Il termine performance indica una prestazione valutata dal punto di vista del risultato ottenuto. In riferimento ai risultati, in particolare quelli aziendali, essi possono riguardare: inputs, attività, outputs, outcomes. Il nucleo dell'organizzazione è formato dal suo modello di business, che si basa sui vari input e li converte in output tramite le attività aziendali. Le attività e gli output dell'organizzazione producono outcome in termini di conseguenze sugli interessi dei vari stakeholders. Ciò che rientra invece nell'approccio integrato alla performance d'impresa, sono le competitività e la crescita sostenibile. Entrambe sono due goals di notevole importanza che le società sono chiamate a raggiungere nel breve, medio e lungo termine.

La misurazione delle performance è il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione dei risultati ottenuti. La misurazione esula dai risultati ottenuti dall'amministrazione in termini di output e outcome. Essa si concentra anche sulle attività da svolgere per ottenere tali risultati e gli input che rendono possibili tali attività. Raffigurano gli oggetti di misurazione tutto ciò che è risorsa, attività, prodotto e impatto. Invece l'efficienza, efficacia, qualità, la soddisfazione dell'utente e l'equità riguardano alcune delle dimensioni di misurazione delle performance.

I temi della misurazione e valutazione delle performance aziendali continuano ad essere oggetto di attenzione e di proposte applicative. Si possono individuare e discutere quattro modelli: la Balanced Scorecard e il

Bilancio di sostenibilità del GRI (che verranno approfonditi nei paragrafi successivi), il WICI Framework<sup>7</sup> e IR Framework. Questi modelli hanno in comune l'obiettivo della generalità, ovvero di una generale applicabilità a qualsiasi tipo di organizzazione facendo riferimento non soltanto alle imprese, ma più in generale a tutti quei sistemi organizzati per la produzione di beni e servizi, privati e pubblici, for profit e not for profit. È bene ricordare che questi modelli sono stati creati ed elaborati come risposta a problemi di gestione, controllo e comunicazione di grandi imprese for profit e nello specifico le società quotate. La loro applicazione alla generalità delle organizzazioni comporta da un lato l'adesione a modelli culturali, logiche e regole efficaci della razionalità economico-finanziaria e dall'altro ad una distribuzione di competenze gestionali e capacità di utilizzo di sistemi informativi articolati che non possono ritenersi scontati nella generalità delle organizzazioni.

La conoscenza delle performance concede ai manager, agli shareholders ed agli stakeholders di acquisire una migliore comprensione dell'organizzazione, dei suoi punti di forza e di debolezza, dei suoi potenziali di sviluppo, raffigurandosi come condizione necessaria per attivare utili processi di gestione e comunicazione e rendere l'impresa un attore in grado di stare nell'ambiente e di giocare un ruolo attivo sviluppando efficaci interazioni sociali. È importante però sottolineare che esistono delle criticità che rischiano di danneggiare tale comprensione. Per ciò che riguarda la misurazione, sono presenti notevoli problemi di trasparenza, verificabilità e comparabilità. Misurare le performance tramite indicatori sintetici di tipo quantitativo assicura chiarezza e comparabilità ma non il rischio di perdere di vista la multidimensionalità dei fenomeni. La misurazione inoltre è una promessa della valutazione, che è esposta alle restrizioni degli obiettivi, interessi, valori del contesto in cui viene formulata.

Bisogna comunque riconoscere che tra i sistemi tradizionali di misurazione delle performance sono presenti dei limiti:

- L'incapacità di fornire indirizzi precisi in merito al raggiungimento dei target strategici futuri;
- L'incapacità di incorporare il valore rilasciato dagli asset intangibili; tale valore risiede nelle capacità e conoscenze delle persone, nelle relazioni con i clienti ed i fornitori, nei database aziendali, nella cultura dell'innovazione, nella qualità dei processi interni;
- L'orientamento al breve periodo, spingendo, in alcuni casi, verso comportamenti opportunistici sacrificando attività di creazione valore di lungo periodo;
- L'incapacità di comunicare strategia e priorità al management ed al personale.

## **2.4 La Balanced Scorecard**

Nell'arco di pochissimi decenni è cambiata sia l'organizzazione delle imprese ma anche e soprattutto l'ambiente in cui esse agiscono. In quest'ottica assume un'importanza fondamentale la pianificazione

---

<sup>7</sup> *World Intellectual Capital/Assets Initiative (WICI). Risposta a commentare quanto emesso dall'International Integrated Reporting Council (IIRC) sull'attuazione del quadro <IR>*

strategica, che ha come obiettivi, oltre quello di conservare il valore del business, anche quello di accompagnare l'impresa verso una crescita costante e questo può avvenire soltanto se si è in grado di valutarne i possibili rischi futuri. Diventa pertanto necessario avvalersi di strumenti in grado di effettuare valutazioni di questo tipo, e il modello della Balanced Scorecard è sicuramente quello più famoso. La BSC è uno strumento che corre in aiuto alle aziende nella pianificazione e controllo strategico, in grado di tradurre la strategia in un insieme di indicatori di performance permettendone la misurabilità. Questo strumento venne ideato nel corso degli anni Novanta da Kaplan e Norton<sup>8</sup> con l'obiettivo di ottenere indicatori di performance attraverso le strategie competitive introdotte, assicurando un costante equilibrio tra le prestazioni di breve periodo. Queste vengono misurate attraverso parametri di natura finanziaria e no, in grado di assicurare all'impresa prestazioni altamente competitive e sostenibili.

L'impresa, attraverso l'utilizzo della BSC, viene studiata e compresa sotto quattro diversi aspetti: la prospettiva dell'apprendimento e crescita, la prospettiva del processo, del cliente e finanziaria. Questi quattro aspetti differenti vengono amalgamati dalla BSC, dando modo all'impresa di ottenere una strategia ricca di tutte le prospettive di valutazione a beneficio di ogni singola funzione aziendale.

Il fondamento della BSC è costituito dalla prospettiva dell'apprendimento e della crescita perché include le misure che interessano la formazione dei collaboratori e le attitudini culturali individuali, elementi che condizionano la capacità di cambiamento dell'organizzazione e comportano i miglioramenti che devono essere effettuati per realizzare la vision aziendale. La prospettiva dei processi interni riguarda i processi aziendali chiave nei quali l'azienda deve emergere per accontentare i propri clienti e i soci. Tali misure riguardano l'aspetto innovativo dei processi, l'aspetto operativo e ciò che rientra nel servizio post-vendita. La prospettiva dei clienti individua come l'azienda vuole essere vista dai suoi clienti. Un insufficiente rendimento su questo fronte indica un futuro declino. Alcuni dei KPIs solitamente inclusi in questa prospettiva sono la quota di mercato posseduta dall'azienda, la soddisfazione dei clienti e il tasso di fidelizzazione della clientela. Infine, la prospettiva finanziaria riconosce come l'organizzazione ha intenzione di mettersi in mostra ai portatori di capitale finanziario; gli obiettivi e le misure incluse in questa prospettiva individuano se l'esecuzione della strategia porti effettivamente ai risultati.

Oltre agli aspetti appena descritti, la BSC si basa su quattro caratteristiche principali: mission e strategia individuata in un'ottica top-down; un sistema di valutazione improntato ad anticipare sviluppi futuri; integrazione tra misurazione interna ed esterna, in grado di arrivare a scelte che permettono un ideale allocazione delle risorse: fornire agli alti manager, indici rilevanti sui quali focalizzare le attenzioni, senza sprechi di tempo e di energie nel considerare dati non importanti.

L'aspetto più complicato ovviamente è quello dell'introduzione e dell'implementazione della BSC all'interno dell'impresa. Per ottenere tutto ciò, è fondamentale il coinvolgimento di tutte le aree aziendali in modo tale da

---

<sup>8</sup> *La balanced scorecard venne sviluppata dai due autori in un articolo del 1992 "The Balanced ScoreCard Measures that Drive Performance"*

diffondere questa visione a tutti i dipendenti. Questi, a loro volta, devono essere istruiti e controllati periodicamente per verificare la ricezione o meno di questo modello. La BSC, una volta introdotta, rappresenterà una costante all'interno dell'impresa, continuamente monitorata da indici di performance, in grado di assicurare gli obiettivi da raggiungere.

In definitiva, la BSC è un modello che proietta ulteriormente le imprese verso il futuro. Il punto forte è proprio quello di individuare le strategie migliori per raggiungere gli obiettivi futuri e non subire passivamente l'andamento del mercato giorno per giorno. La formazione del personale è di primaria importanza, sono gli uomini che conducono le imprese al successo, il resto è una logica conseguenza.

## 2.5 Il Bilancio di Sostenibilità del GRI

Il bilancio di sostenibilità è uno strumento di rendicontazione che un'organizzazione dispone a seguito di un processo di analisi interna e di partecipazione da parte degli stakeholder per esprimere, con metodo e trasparenza, gli obiettivi, la performance e le attività relative ai tre piani della sostenibilità: economico, ambientale e sociale.

### IL VALORE DEL REPORTING DI SOSTENIBILITÀ

L'indirizzo europeo è di rafforzare la rendicontazione di sostenibilità

Il GREEN DEAL EUROPEO per una crescita sostenibile:



Figura 4. Il Bilancio di Sostenibilità

L'espressione bilancio di sostenibilità, o meglio, "report di sostenibilità", assume un grande significato ed è sinonimo di altre espressioni usate per descrivere l'impatto economico, ambientale e sociale. Il report di sostenibilità si basa sul GRI Reporting Framework, il quale illustra gli effetti che hanno caratterizzato il periodo di rendicontazione relativamente a impieghi, strategia e modalità di gestione dell'organizzazione.

Il GRI Reporting Framework cerca di essere un modello universalmente accettato per il reporting della performance economica, ambientale e sociale. Tutte le organizzazioni possono utilizzare il report. All'interno del modello sono presenti considerazioni pratiche, comuni a diversi tipi di organizzazioni. Il GRI Reporting Framework contiene argomenti sia di carattere generale sia settoriale, considerati da un gran numero di stakeholder di tutto il mondo applicabili universalmente per comunicare le performance di sostenibilità di un'impresa. All'interno del reporting di sostenibilità sono presenti le linee guida, le quali sono formate dai Principi per individuare il tema principale del report e assicurare la qualità delle informazioni fornite. Esse contengono l'informativa standard composta da indicatori di performance e di altra natura. Le linee guida per il reporting di sostenibilità racchiudono principi di reporting, istituzioni e informativa standard.

Il Bilancio di sostenibilità è presentato dal GRI come strumento di reporting utilizzabile da qualsiasi tipo di organizzazione: for profit e not for profit, privata e pubblica.

Nel 1998 è stato divulgato dal GRI, un primo Sustainability Reporting Framework. Ad esso hanno fatto seguito le quattro successive linee guida in diverse versioni: G2 nel 2002, G3 nel 2006, G3.1 nel 2011, G4 nel 2013. Analizzando in particolare le linee guida del Bilancio di sostenibilità GRI della versione G4, esse si articolano in due documenti: il primo contiene i principi di rendicontazione, di qualità e di Informativa Standard, spiegando i requisiti di rendicontazione rispetto al Framework. Il secondo invece contiene il manuale di implementazione che fornisce ulteriori indicazioni su come le organizzazioni possono riferire rispetto ai criteri G4.

Il bilancio di Sostenibilità GRI-G4<sup>9</sup> prende in considerazione solo l'applicazione puntuale dei Principi e dell'Informativa Standard, detta applicazione in *accordance*. L'applicazione in *accordance* permette la scelta tra due opzioni: *comprehensive* e *core*. La prima richiede la presentazione di tutte le Informazioni Standard e di tutti gli Indicatori di performance economica, sociale e ambientale. La seconda scelta richiede meno informazioni in tema di Strategy and Analysis, Governance, Ethics and Integrity.

I principi di definizione dei contenuti sono stabiliti allo scopo di individuare i contenuti e gli indicatori da includere nel report. Ne troviamo quattro:

- Inclusività degli stakeholder. Vengono identificati gli stakeholder chiave;
- Contesto di sostenibilità. Va individuato il contributo presente e futuro dell'organizzazione al miglioramento o deterioramento delle condizioni economiche, sociali e ambientali;
- Materialità. Le informazioni devono considerare gli impatti economici, ambientali e sociali;
- Completezza. Le informazioni munite devono riflettere in modo soddisfacente gli impatti economici, ambientali e sociali significativi e permettere agli stakeholder di valutare tali performance.

Mentre per quanto riguarda i Principi di qualità, essi sono determinati allo scopo di garantirne la qualità e l'adatta presentazione delle informazioni. L'elenco riporta sei principi:

---

<sup>9</sup> *Global Reporting Initiative, G4 Sustainability Reporting Guidelines, 2013*

- Equilibrio. Il report deve rispecchiare aspetti positivi e negativi delle performance economiche, sociali e ambientali;
- Comparabilità. La presentazione delle informazioni deve rendere possibili confronti nel tempo e nello spazio;
- Accuratezza. Con il dettaglio e la precisione delle informazioni, si permette agli stakeholder di valutare le performance dell'organizzazione;
- Tempestività. Le informazioni devono essere presentate agli stakeholder regolarmente;
- Chiarezza. Per gli stakeholder è importante che le informazioni siano comprensibili;
- Affidabilità. Deve esserci la possibilità di esaminare le informazioni e i processi utilizzati nella preparazione del report.

L'informativa Standard invece viene pretesa per spiegare il contesto in cui si creano gli impatti oggetto del report, le modalità di gestione da cui dipende la formazione di questi impatti e gli stessi impatti esercitati dall'attività sul piano economico, sociale e ambientale.

L'informativa Standard si concentra su sette aspetti principali:

- Strategia. In tema di sostenibilità, va fornito un quadro complessivo delle strategie;
- Profilo organizzativo. Deve essere definito il contesto organizzativo in cui nascono le performance;
- Aspetti materiali e la loro posizione rispetto al primato dell'organizzazione. Le performance rilevanti ai fini della rendicontazione saranno posizionate rispetto al perimetro dell'organizzazione;
- Coinvolgimento degli stakeholder. Deve avvenire sia in sede di comunicazione sia in sede di gestione.
- Profilo del report. Necessità di fornire informazioni circa le caratteristiche del report.
- Governance. È opportuno rendere noti i dettagli su modello, struttura, distribuzione delle responsabilità relativamente alle attività generatrici di impatti.
- Etica ed integrità. Devono essere pubbliche, particolarità su valori principi e le norme su cui si ispira l'organizzazione.

Infine, l'Informativa Standard Specifica relativa alla Modalità di gestione consiste in una informazione di carattere nominativo tramite la quale l'impresa identifica e analizza i suoi impatti economici, sociali e ambientali e spiega come sono gestite le attività aziendali da cui tali impatti dipendono. L'informativa specifica presenta i risultati della misurazione di tali impatti in tema di indicatori di performance che sono organizzati corrispondentemente alla *triple bottom line*, in tre categorie: indicatori economici, ambientali e sociali.

Per quanto riguarda gli indicatori economici valutati a livello locale, nazionale e globale, questi tengono conto di misurazioni riguardanti:

- La performance economica (valore aggiunto creato e distribuito);
- La presenza sul mercato (livelli di retribuzione rispetto alla media locale, il numero di assunzioni);
- Impatti economici indiretti (investimenti in infrastrutture e servizi);
- Politiche di approvvigionamento (rapporti con i fornitori locali).

In merito agli indicatori ambientali, chiaramente si fa riferimento all'impatto che l'attività svolta ha nei confronti dell'ecosistema in cui si trova. Partendo dalle risorse naturali utilizzate e considerando quelli che saranno "gli scarti della produzione" (rifiuti ed emissioni), devono essere attentamente valutate il rispetto di norme e regolamenti in materia, e se necessari, investimenti in grado di contenere e, preferibilmente eliminare, gli effetti nocivi nei confronti dell'ambiente di alcuni prodotti o servizi. I principali indicatori ambientali riguardano l'utilizzo delle materie prime, dell'acqua, eventuali emissioni o scarichi prodotti, investimenti per la tutela dell'ambiente e non ultimo la necessità di operare in conformità alle leggi vigenti in materia. Infine, la dimensione sociale della sostenibilità, che considera gli effetti prodotti dell'impresa all'interno del tessuto sociale in cui essa opera.

I principali indicatori considerano i seguenti aspetti:

- pratiche e condizioni di lavoro (sicurezza sul lavoro, tutela della salute dei lavoratori, formazione);
- diritti umani (libertà di associazione e contrattazione collettiva, lavoro minorile, sistemi di sicurezza);
- collettività (lotta alla corruzione, conformità a leggi e regolamenti);
- responsabilità per i prodotti (salute e sicurezza dei consumatori, etichettatura dei prodotti, marketing communication e rispetto delle privacy).

Nel capitolo successivo, tramite l'analisi del Gruppo Generali, si mostrerà come tutto ciò che è stato spiegato finora a livello puramente teorico, venga messo in pratica da una delle più grandi aziende operanti nel territorio italiano.

## **CAPITOLO TERZO**

### **3.1 Il profilo di Assicurazioni Generali S.p.a.**

Assicurazioni Generali S.P.A. fu fondata a Trieste nel 1831 su iniziativa dell'imprenditore Giuseppe Lazzaro Morpurgo. È una delle più grandi realtà mondiali dell'industria assicurativa che opera sul mercato italiano, tra le prime cinque in Europa ed è tra le cinquanta società più grandi al mondo. L'azienda è stata attiva sui mercati stranieri sin dalle sue origini. La loro diversificazione geografica rappresenta uno dei maggiori punti di forza: essa è bilanciata tra paesi maturi come Italia, Germania e Francia, mercati con una prospettiva alta di crescita (Est Europa) e paesi emergenti, sia in Asia sia nei paesi del sud America.



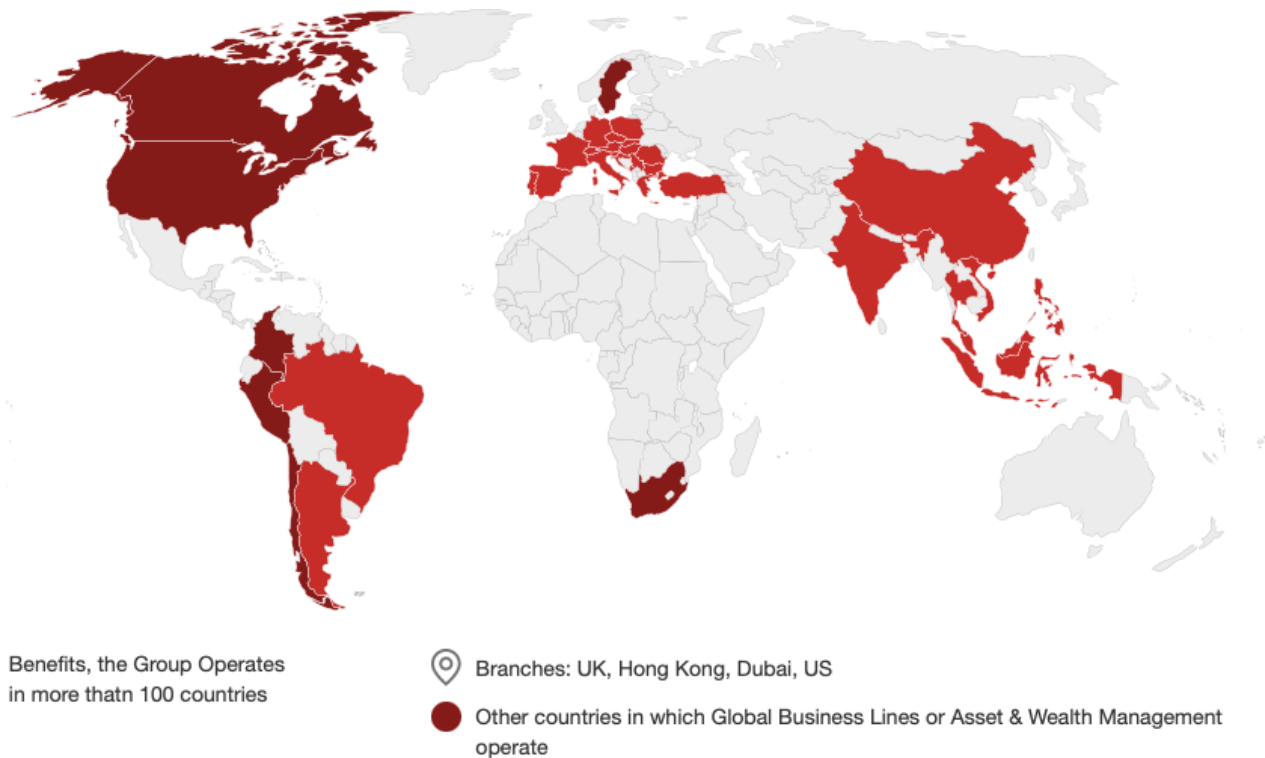


Figura 5. I dati e le informazioni per area geografica riflettono ciò che è stato riportato nella relazione annuale integrata e nel bilancio consolidato 2021

In Italia, differentemente da altri paesi, come ad esempio Sud Africa o Danimarca, le società quotate non sono tenute a redigere un Report di Sostenibilità o un Report Integrato, ma è sufficiente che, come richiesto dal secondo comma dell'articolo 2428 C.C.:

“l’analisi di cui al primo (relazione sulla gestione) sia coerente con l’entità e la complessità degli affari della società e contenga, nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell’andamento e del risultato della sua gestione, gli indicatori di risultato finanziari e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all’attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all’ambiente e al personale. L’analisi deve contenere ove opportuni riferimenti agli importi riportati nel bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi<sup>1</sup>”.

È bene sottolineare che l’azienda ha completato una fase di *turnaround* iniziata nel 2013. Per analizzare meglio questa fase, Generali ha intrapreso un processo di verifica su alcuni dei temi più discussi, per raggiungere dei risultati utili non solo per l’azienda ma per tutti gli stakeholder. Un risultato così proficuo è stato possibile grazie al perseguimento di una strategia e al nuovo modello di business.

La strategia del Gruppo Generali presenta tre punti di forza:

- Le nostre persone;
- Un brand forte;
- L’impegno costante per la sostenibilità.

<sup>1</sup> Il presente comma è stato inserito dall’art. 1 D.lgs. n. 32/2007 per recepire l’Account Modernisation Directive (51/2003/CE)

Grazie a questi punti di forza, il Gruppo Generali ha potenziato una strategia volta all'accrescimento di profittabilità e a massimizzare la generazione di valore per i suoi azionisti, incentrata su: disciplina, semplicità e core business.

Generali ha ridefinito il proprio business aziendale iniziando dallo sviluppo di soluzioni assicurative danni e vita semplici, personalizzate e competitive al fine di appagare le richieste dei clienti Persona e Azienda. Il Gruppo eroga i propri prodotti e offre i propri servizi attraverso vari canali (e-commerce, agenti, promotori finanziari, broker) garantendo ai propri clienti la possibilità di entrare in contatto con l'azienda in modi diversi. Le somme di denaro raccolte vengono investite in strumenti finanziari. I premi guadagnati dalla stipula di contratti di assicurazione, vengono gestiti in modo tale da garantire il pagamento dei sinistri e delle prestazioni a seguito del decesso o infortunio agli assicurati o ai beneficiari. Generali ha creato del valore che è stato condiviso con la comunità finanziaria, i clienti e con le persone che lavorano all'interno dell'organizzazione. Riguardo alla comunità finanziaria, attraverso un aumento della redditività è stato distribuito valore per salvaguardare una corretta remunerazione agli azionisti e l'ottimizzazione della solidità patrimoniale. Mentre per i clienti il Gruppo ha creato una proposta di valore che assicuri prodotti e servizi adatti a migliorare l'offerta e che soddisfino le esigenze di tutti i clienti. Per i dipendenti invece sono state identificate due categorie di persone: la forza vendita, per la quale si aspira a un miglioramento della sua efficienza; e "le nostre persone": qui il valore è stato creato tramite la promozione della diversità nell'ambiente di lavoro e valorizzazione dei talenti.

Sono stati individuati dei fattori critici del contesto esterno in grado di condizionare in modo rilevante il business e la capacità di creare valore:

- nello scenario macro-economico;
- nei vincoli normativi crescenti;
- nelle rinnovate esigenze della clientela;
- nel cambiamento demografico;
- nelle sfide ambientali.

Quanto detto finora può essere illustrato dal modello di business che nei paragrafi successivi sarà approfondito insieme alla descrizione del processo di creazione di valore da parte del Gruppo Generali.

### **3.2 La carta degli impegni di sostenibilità e il processo di analisi di materialità: individuazione dei megatrend**

Nel 2017 è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione di Assicurazioni Generali S.p.a., la carta degli impegni di sostenibilità. L'idea di sostenibilità del Gruppo consiste nel partecipare alla creazione di una società sana, solida e sostenibile, dove le persone possono migliorare e potenziarsi. L'obiettivo è quello di svolgere un ruolo d'impresa responsabile che crea valore per i propri stakeholder. Questa visione si basa su due fondamenti: fare impresa in modo sostenibile e vivere la comunità, svolgendo un ruolo attivo.

Sono state definite otto priorità per i prossimi anni grazie ai feedback estrapolati dal dialogo con gli stakeholder e con il top management:

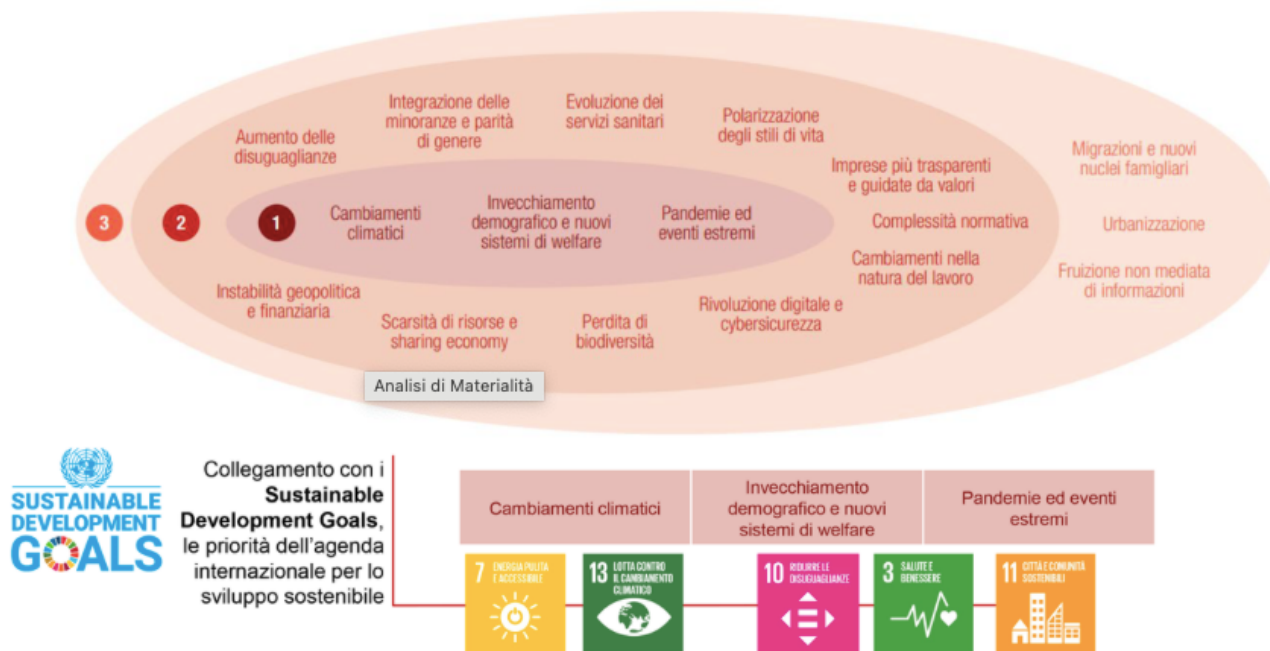
- intervenire sui megatrend;
- essere la prima scelta dei nostri clienti;
- valorizzare i nostri distributori;
- incoraggiare il dibattito nella comunità finanziaria sul tema della sostenibilità;
- creare un ambiente di lavoro;
- offrire un servizio esemplare collaborando con i partner contrattuali;
- generare un impatto concreto nelle nostre comunità;
- essere riconosciuti come gruppo responsabile.

L'analisi di materialità è un punto importante nel processo di trasformazione sostenibile dell'attività d'impresa. Dal 2014 il Gruppo conduce con costanza almeno triennale un processo di analisi di materialità, in particolare facendo attenzione all'individuazione dei megatrend, ovvero a queste trasformazioni che sono legate agli avvenimenti sociali, ambientali e di governance.

Nel corso del 2020, a seguito della pandemia da Covid-19, l'impresa ha verificato come l'attualità dell'analisi di materialità che è stata intrapresa nel corso del 2019, ha confermato la sua validità. Sono state apportate piccole modifiche in quanto le priorità precedentemente individuate rappresentano una sintesi efficace di tutte le sfide aziendali e sociali che avverranno in futuro.

Il Gruppo Generali ha confermato la validità dei megatrend anche per il 2021, considerando la prospettiva della doppia materialità: è stato valutato il potenziale impatto che ciascuno di essi può avere sul Gruppo e come a loro volta possono essere influenzati dal Gruppo stesso anche tramite la sua catena di creazione del valore.

Le priorità che Generali pone al centro delle proprie strategie di generazione di valore duraturo nel tempo per tutti gli stakeholder trovano un forte riferimento nell'Agenda 2030 e nei suoi obiettivi di Sviluppo Sostenibile definiti dalle Nazioni Unite.



- 1** Fascia centrale che individua i megatrend materiali su cui si focalizzano le iniziative strategiche comuni di Gruppo
- 2** Fascia intermedia che raggruppa megatrend di notevole rilevanza, presidiati da specifiche business unit o funzioni
- 3** Fascia esterna che raggruppa megatrend da monitorare che risultano di rilevanza minore in relazione agli altri fattori analizzati

Figura 6. Le tre fasce di Megatrend

Classifichiamo i megatrend<sup>2</sup> in tre fasce:

- 1) Cambiamenti climatici, invecchiamento della popolazione e pandemie;
- 2) Instabilità finanziaria e geopolitica, lotta alle disuguaglianze sociali, inserimento delle donne nella vita sociale e lavorativa e apertura alle minoranze, favorire l'assistenza sanitaria, perseguimento di stili di vita più sani, rivoluzione digitale;
- 3) Migrazioni e nuove famiglie, processi di urbanizzazione e veridicità delle informazioni circolanti sul web.

### 3.3 Il processo di creazione del valore e il modello di business

Operando in un contesto globale che ormai è contraddistinto da instabilità finanziaria, rivoluzione digitale, cambiamenti climatici e in ultimo la pandemia, Generali si impegna a puntare sui suoi capitali che sono classificati secondo i principi contenuti in “The International <IR> Framework” e tramite un modello di business solido, dove l'impresa crea valore nel breve, medio e lungo periodo per tutti gli stakeholder, clienti, azionisti, dipendenti, agenti al fine di garantire un futuro più sicuro e sostenibile.

Generali affronta in maniera efficace le sfide del contesto esterno facendo leva sui suoi punti di forza che trova nella strategia chiara, focus sull'eccellenza tecnica, forte rete distributiva, solidità patrimoniale del Gruppo e un modello di business diversificato che si mostra ben resiliente.

<sup>2</sup> Insieme di forze, tendenze ed evoluzioni in atto, capaci di cambiare sia le economie mondiali sia le società globali. Essi sono tendenze legate a fattori strutturali come demografia, ambiente, innovazioni tecnologiche.

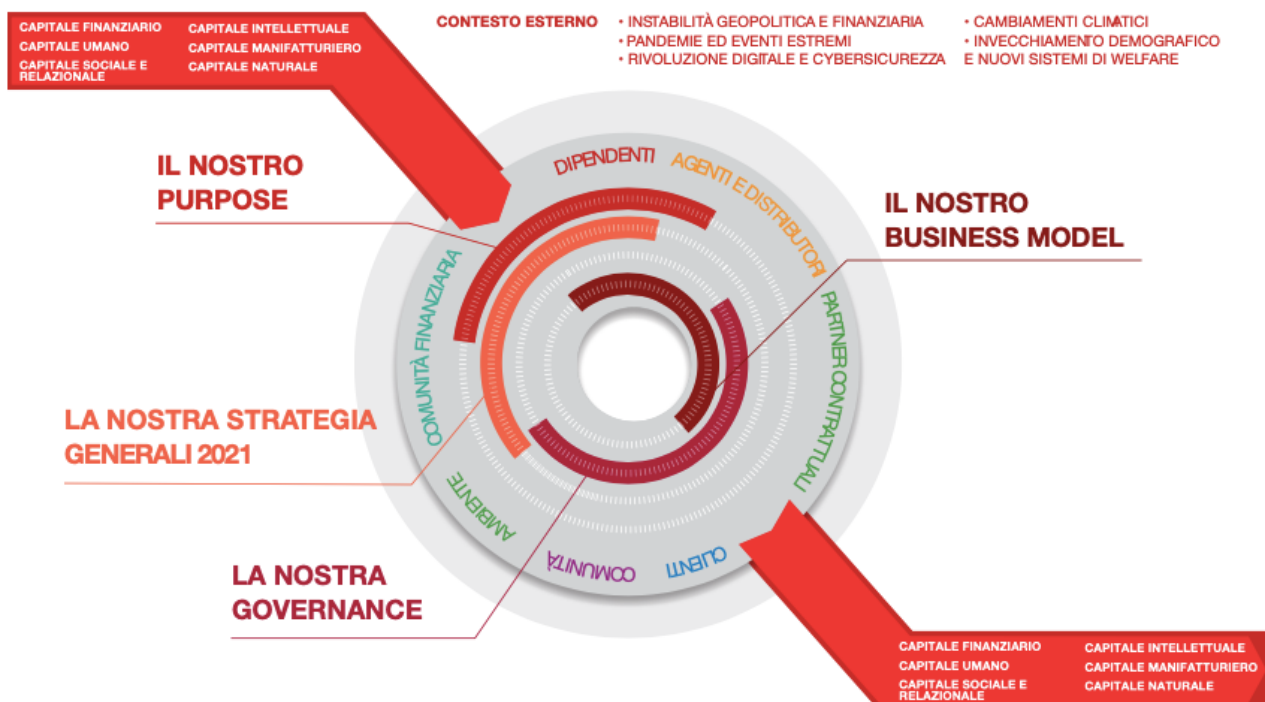


Figura 7. Il processo di creazione del valore

Come abbiamo descritto nel primo paragrafo di questo capitolo, il Gruppo Generali sviluppa per i suoi clienti soluzioni assicurative Vita e Danni semplici, integrate, personalizzate: l'offerta comprende polizze di risparmio, di protezioni individuali e della famiglia, infortuni e malattie fino a coperture per rischi commerciali ed industriali. Generali estende la sua offerta anche a soluzioni di asset management, comunicando a clienti terzi sia istituzionali sia retail. L'impresa, tramite l'offerta di soluzioni su misura e uno sviluppo più veloce di prodotti, fa leva sull'innovazione, che risulta essere il fattore chiave per la crescita futura. Inoltre, l'impresa si impegna a migliorare soluzioni ad alto valore aggiunto dal punto di vista sociale e ambientale.

Grazie alla strategia multicanale e alle nuove tecnologie vengono distribuiti prodotti e servizi, non soltanto tramite una rete globale di agenti e promotori finanziari ma anche tramite broker, bancassurance e canali diretti che consentono ai clienti di ricevere informazioni su prodotti secondari, confrontare opzioni per il prodotto preferito, acquistare il prodotto selezionato e servirsi di un impeccabile ed esperto servizio post-vendita. Per il modello di business di Generali svolgono un ruolo chiave le reti proprietarie, le quali dialogano costantemente con i clienti e nell'assistere nel migliore dei modi, seguendo l'eccellenza nell'esperienza del cliente e sostenendo il brand Generali.

Il Gruppo poi, riceve somme di denaro dai propri clienti per la stesura di contratti di assicurazione, che a loro volta sono investite in investimenti di qualità in modo responsabile, con un occhio di riguardo a ciò che gli investimenti possono avere sull'ambiente e sulla società. Inoltre, a seguito di decesso, infortunio o al verificarsi dell'evento assicurato, la società paga i sinistri e le prestazioni agli assicurati o ai loro beneficiari.

Infine, il Gruppo Generali garantisce il pagamento anche da opportune politiche di asset liability management.

### 3.4 La strategia di Generali nel 2021

La principale strategia di Generali è quella di essere *life-time partner* per i clienti, offrendo loro delle soluzioni innovative e personalizzate con l'aiuto di una rete distributiva senza uguali. L'impresa poi ambisce ad essere leader del mercato assicurativo europeo per i privati, i professionisti e le PMI, realizzando una piattaforma di asset management globale e focalizzata, e inseguendo opportunità nei mercati ad alto potenziale.

Nel dettaglio analizziamo tre punti cardine della strategia di Generali:

-Crescita profittevole: si basa principalmente sul rafforzare la leadership in Europa, focalizzarsi sui mercati assicurativi ad alto potenziale e sviluppare una piattaforma globale di asset management.

L'azienda è ben posizionata per seguire una crescita profittevole, con l'aggiunta sempre maggiore di prodotti sostenibili grazie ad un'offerta assicurativa e finanziaria. Inoltre, le premesse alla base del piano triennale si sono confermate per Generali sempre più valide e hanno dato la possibilità di consolidare la leadership in Europa e la loro posizione nei mercati ad alta crescita;

-Capital Management e ottimizzazione finanziaria: si basa principalmente sull'aumentare la generazione di capitale, aumentare le rimesse di cassa e ridurre il livello e il costo del debito. Per Generali è importante la realizzazione del framework di capital management per sostenere il raggiungimento dei target di cassa e capitale. Si prevedono delle metriche *risk-adjusted*<sup>3</sup> e di ritorno sul capitale utilizzate come soglia principe nelle opzioni di impiego del capitale e M&A. Il processo di pianificazione e monitoraggio del capitale consente di valutare la capacità di rimessa della cassa dalle business unit, anche tramite una mappatura standardizzata del free excess capital che fa leva sull'impiego del Modello Interno. Dalla sua parte, il Gruppo ha un'ottima posizione di capitale sia a livello consolidato che delle principali business unit. Generali applica in modo coerente la strategia di centralizzazione della cassa, allargando la partecipazione alle entità di nuova acquisizione e attivando nuove leve per il completamento del modello di tesoreria accentrata che si traduce in una maggiore disciplina nella gestione della liquidità di tutto il Gruppo.

-Innovazione e trasformazione digitale: l'aspirazione di Generali è diventare un'organizzazione innovativa, digitalizzata, data-driven e agile per le persone, agenti e clienti. Gli obiettivi dell'azienda prevedono di diventare Partner di Vita per i propri clienti, promuovere la trasformazione digitale della distribuzione e trasformare il proprio modello operativo nell'ottica di una maggiore digitalizzazione.

La General Digital Strategy è il motore che genera e accelera il percorso per diventare Partner di Vita e si basa su cinque fattori abilitanti chiave, chiamati *Digital Enabler*. Parliamo di *Innovation*, ovvero fornire ispirazione e metodologie per creare nuove opportunità di business sfruttando nuove tecnologie. *Customer relationship management*, significa reinventare l'esperienza e migliorare la comprensione dei clienti, i punti di contatto, la trasparenza e le interazioni. *Smart automation*, accelerare l'automazione dei processi grazie alla riprogettazione e all'adozione di nuove tecnologie. *Data, analytics & AI*, riguarda il guidare le decisioni di

---

<sup>3</sup> Calcolo del profitto o potenziale profitto di un investimento che comporta un grado di rischio da accettare per il raggiungimento dello stesso.

business e aumentare il vantaggio competitivo affidandosi all'analisi dei dati e all'intelligenza artificiale. *Agile organization*, ultimo fattore che spiega come diventare un'organizzazione snella, flessibile e focalizzata nel muoversi più velocemente.

La strategia di Generali presenta anche tre presupposti che ne guidano l'esecuzione.

-Le nostre persone: le persone del Gruppo lavorano costantemente per raggiungere un obiettivo, ovvero quello di diventare Partner di vita dei nostri clienti.

-Un brand forte: costruire un brand forte è uno dei pilastri fondamentali della strategia Generali 2021. Il Gruppo lo ha rafforzato nel tempo fino a raggiungere l'obiettivo di diventare la prima scelta nell'ambito del Relationship Net Promoter Score (NPS)<sup>4</sup> tra le realtà internazionali a livello europeo entro il 2021.

-L'impegno costante per la sostenibilità: si riferisce alla creazione di valore per gli stakeholder.

### **3.5 La governance e la politica retributiva**

A supporto della strategia di Generali, subentra la governance che, in un contesto economico e finanziario sfidante, risulta adeguata e in linea con i principi e le raccomandazioni del nuovo Codice di Corporate Governance ovvero il successo sostenibile della Società. Questo consta in creazione di valore nel lungo termine a favore di tutti gli azionisti, considerando gli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società. Con quest'ultimi il Gruppo Generali intrattiene rapporti continuativi, ivi inclusi investitori istituzionali, *proxy advisor*<sup>5</sup>, analisti finanziari e azionisti retail. L'energica attività di relazione consiste in diverse forme di confronto, con interlocutori individuali o in gruppo, all'interno di *roadshow* e conferenze di settore, per di più in sessioni di scambio create per specifiche tematiche che riguardano argomenti di business, finanziari, performance a temi di corporate governance, remunerazione e sostenibilità importanti per i differenti rappresentanti della comunità finanziaria. Tra le occasioni di confronto principali con il vertice della Società sono presenti l'Assemblea degli Azionisti, gli eventi legati al piano strategico e le fondamentali presentazioni dei risultati finanziari. A seguito della pandemia da Covid-19, Generali ha portato avanti con successo e costanza il dialogo con gli stakeholder rilevanti grazie all'utilizzo di piattaforme virtuali, mantenendo sempre standard qualitativi elevati.

Avvalendosi anche di appositi Comitati, il Consiglio di Amministrazione opera nel rispetto dell'esigenza di una programmazione in linea con i valori e le culture del Gruppo e, contestualmente, ne monitora il raggruppamento al fine della creazione sostenibile di valore nel medio-lungo periodo. La governance integrata inoltre fa affidamento anche sulle variegata e approfondite competenze che si trovano all'interno del Consiglio e assicura un efficace controllo sull'operato del management.

Il Codice di Corporate Governance ha introdotto delle novità che si basano su quattro direttrici:

---

<sup>4</sup> *Strumento per misurare la soddisfazione del cliente*

<sup>5</sup> *Società specializzate nell'analisi nell'informative societarie e nel fornire consulenza agli investitori su come votare all'assemblea degli azionisti.*

- sostenibilità: il Codice ha come obiettivo quello di incoraggiare le società quotate ad intraprendere strategie sempre più indirizzate alla sostenibilità dell'attività d'impresa;
- engagement: il Codice consiglia alle società quotate di accrescere il dialogo con il mercato attraverso l'adozione di politiche di engagement complementari a quelle degli investitori istituzionali e dei gestori degli attivi;
- proporzionalità: l'applicazione del codice è disposta a principi di flessibilità e di proporzionalità in grado di sostenere l'accesso alla quotazione delle società medio-piccole e di quelle a forte concentrazione proprietaria;
- semplificazione: il Codice si presenta con una struttura più snella, costruito su principi che compongono gli obiettivi di un buon governo societario.

La verifica del Codice è stata un'opportunità per rafforzare alcune raccomandazioni già presenti, consigliare espressamente best practice auspiccate nelle precedenti edizioni e adeguare l'autodisciplina domestica ad alcune procedure internazionali. La raccomandazione più importante per gli emittenti è quella di servirsi di una politica per la gestione del dialogo con la generalità degli azionisti, che consideri le politiche di engagement utilizzate dagli investitori istituzionali e dai gestori attivi.

La governance del Gruppo poi, è costruita in maniera tale da favorire un'efficace gestione dei rischi e delle opportunità legati a cambiamenti climatici.

Il ruolo che svolge il Consiglio di amministrazione è tutelare il sistema di organizzazione e gestione del Gruppo e che esso sia completo, funzionale ed efficace nel presidio degli impatti collegati ai cambiamenti climatici e il CdA è informato sempre tramite il Comitato Governance e Sostenibilità sull'attuazione della strategia e dei risultati ottenuti. Mentre il ruolo del management o meglio del Comitato di Sostenibilità a livello di top management, è quello di prendere delle decisioni su come completare la valutazione dei cambiamenti climatici e guidare la gestione nei processi aziendali.

Il comitato, di cui è sponsor il Group CEO, è costituito dai responsabili delle funzioni GHO e delle business unit. Le decisioni che vengono prese dal Comitato sono messe in atto dal management, ciascuno per la propria area di competenza. Inoltre, una componente della remunerazione variabile del Group CEO e del top management dipende dai risultati che si raggiungono nell'attuazione della Strategia sui Cambiamenti Climatici.

### **3.6 Il Sistema di Controllo e di Gestione dei Rischi (SCIGR)**

Il Sistema di Controllo e di Gestione dei Rischi è un sistema integrato formato dall'insieme di regole, procedure e strutture aziendali che garantiscono il funzionamento della società e le permettono di identificare, valutare, misurare e monitorare i principali rischi a cui è esposta. Rende partecipe l'intera struttura organizzativa della Società e del Gruppo: son chiamati ad aiutare sia gli organi sociali sia le strutture aziendali. Il primo protagonista del Sistema è il Consiglio di Amministrazione. Ha il compito di precisare le strategie e gli indirizzi in materia di controllo e gestione dei rischi e di garantire l'idoneità e la tenuta nel tempo, in termini di completezza e funzionalità. Insieme al Consiglio di Amministrazione sono presenti: il Comitato Controllo



e Rischi, il Comitato per le Remunerazioni, il Collegio Sindacale, l'Alta Direzione, i Comitati di Gestione dei Rischi, il Dirigente Preposto, i responsabili delle aree operative e le funzioni di controllo.

Il sistema di gestione dei rischi, disciplinato nella Politica di Gruppo di gestione dei rischi, decreta i principi fondamentali e i requisiti minimi di processo per identificare, misurare, gestire e riportare i rischi attuali e prospettici che potrebbero provenire dalle attività effettuate dal Gruppo Generali. Il sistema di gestione dei rischi deve essere adatto per conservare il controllo sulle decisioni strategiche del Gruppo e una gestione equilibrata per tutte le Società del Gruppo. Mentre la Politica, oltre a definire i principi base del processo di Own Risk and Solvency Assessment (ORSA)<sup>6</sup>, tutela una gestione dei rischi del Gruppo in coerenza con l'orientamento al rischio specificata dal Consiglio di Amministrazione, sul fondamento del framework Solvency II, come usato da IVASS e altre Autorità Nazionali Europee Competenti.

L'impianto di gestione dei rischi normato dalla Politica è costituito sulle seguenti quattro fasi del processo:

- identificazione dei rischi;
- misurazione dei rischi;
- gestione e monitoraggio dei rischi;
- reporting sui rischi (con valutazione ORSA).

L'ORSA è formata da tutti quei processi e procedure orientate all'identificazione, misurazione, monitoraggio, gestione e informativa dei rischi, dal punto di vista attuale e prospettico, per di più del livello di fondi propri utili per appagare i titoli minimi di solvibilità di Gruppo.

Il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi è costruito su tre linee di difesa, dove all'interno le funzioni aziendali di controllo hanno una precisa disposizione e svolgono ruoli ben specifici:



Figura 8. Il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi, fondato su tre linee di difesa

<sup>6</sup> Processo interno guidato da un assicuratore per valutare la coerenza della propria gestione del rischio e del grado di solvibilità attuali e future in situazioni di stress normali o gravi.

-I responsabili delle aree operative hanno il compito di salvaguardare la corretta gestione dei rischi legati alle attività svolte e di attuare opportune garanzie di controllo, nel rispetto dell'ordine organizzativo e degli indirizzi assegnati dal Group CEO. I ruoli e le responsabilità di tutte le unità organizzative sono delineati nell'ambito del sistema di deleghe e delle Politiche approvate dal Consiglio;

-le funzioni di *risk management*, *compliance*, *anti financial crime* e *actuarial* compongono la seconda linea di difesa. Esse assicurano il monitoraggio dei rischi più importanti per l'attività aziendale e sono sprovvisti di compiti operativi. Mentre le funzioni di controllo sono realizzate in forma di specifiche unità organizzative e rendono direttamente al Consiglio di Amministrazione;

-*group internal audit* raffigura la terza linea di difesa e garantisce il monitoraggio e la valutazione dei risultati ottimali del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi. Il responsabile della funzione non è legato da nessun responsabile di aree operative e si interfaccia direttamente al Consiglio di Amministrazione e in ultimo al suo Presidente.

### **3.7 Relazione e International <IR> Framework**

La relazione è programmata in linea con l'International <IR> Framework divulgato dall'International Reporting Council. Ogni capitolo della Relazione appaga la maggior parte degli Elementi del Contenuto del Framework.

La redazione della Relazione è conforme anche ai Principi Guida del Framework. La strategia e il processo di creazione di valore formano il centro del racconto di Generali. Il focus strategico e orientamento al futuro trova spazio in tutto il documento.

Le forme di connettività delle informazioni che Generali ha scelto si manifestano tra informazioni qualitative e quantitative, finanziarie e non finanziarie, attuali e prospettive. I riferimenti incrociati, la componente grafica sono elementi che perfezionano la connettività delle informazioni e l'utilità complessiva della Relazione. Inoltre, Generali intrattiene relazioni con gli stakeholder in maniera tale da comprendere e accontentare le loro esigenze, in particolare informative e di dialogo. Generali comunica tranquillamente con investitori, analisti e agenzie di rating confrontandosi con loro ogni trimestre successivamente alle presentazioni dei risultati e in momenti di scambio. Il Gruppo organizza *roadshow* e interagisce a conferenze di settore. Nel corso dell'anno la comunità finanziaria ha l'opportunità di incontrare il vertice della Società unitamente all'Assemblea degli Azionisti e si discute riguardo gli eventi legati al piano strategico (Investor Day). Durante l'anno 2021, il Gruppo Generali ha dialogato con oltre 450 persone, tra riunioni individuali e in gruppi, toccando virtualmente i centri finanziari principali in Europa e Nord America. A causa della pandemia da Covid-19, è stato impossibile effettuare i dialoghi con gli stakeholder in presenza e per questo Generali ha utilizzato eccellenti piattaforme virtuali mantenendo i suoi standard.

L'attività di dialogo è svolta anche con i legislatori e le istituzioni europee e internazionali per tenere stretti i contatti e avere una efficiente collaborazione e condividere informazioni utili per una corretta interpretazione e applicazione delle nuove normative. Nel 2014 il Gruppo Generali ha partecipato al Registro per la

trasparenza, una proposta del Parlamento europeo e della Commissione europea, con l'obiettivo di far sapere a tutti sulla rappresentanza dei propri interessi. L'impresa offre le proprie competenze e collabora alle consultazioni pubbliche per definire nuove misure di legge e norme di settore, procurando indicazioni concrete in maniera da proteggere le specificità del Gruppo e del settore assicurativo. A tale scopo, Generali lavora con varie organizzazioni e associazioni settoriali e la loro presenza permette un approfondimento delle diverse tematiche e possibili impatti.

L'orientamento alla materialità è rappresentato nella Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario. Il principio della sinteticità è considerato tramite la pubblicazione della Relazione Annuale Integrata di Gruppo, mentre attendibilità e completezza si fondano su un sistema informativo ben organizzato che programma le informazioni finanziarie e non finanziarie, assicurandone l'affidabilità e l'omogeneità, non soltanto su un sistema specifico di controllo interno integrato, che sorveglia gli svolgimenti di generazione e insieme di informazioni e qualità dei dati. Nella gestione del business vengono utilizzati gli indicatori di performance che sono coerenti con il piano strategico e fanno riferimento a tutto il Gruppo.

Il sistema di controllo interno integrato sorveglia il principio di coerenza e comparabilità e la Relazione procura, perciò, informazioni in linea con il periodo passato.

### **3.8 Business responsabile**

Il Gruppo Generali confida nella sostenibilità in quanto essa è un approccio strategico al business, indispensabile e non evidentemente un *nice-to-have*.

Questa visione proviene dal purpose di Generali "*enable people to shape a safer and more sustainable future by caring for their lives and dreams*<sup>7</sup>".

Come assicuratori, il Gruppo combatte i megatrend difendendo le persone, la loro salute, il nostro pianeta e le generazioni future.

Creare valore di lungo termine per gli stakeholder: non solo investitori, clienti e azionisti ma anche dipendenti, fornitori, comunità locali e società in generale. Nella strategia *Lifetime Partner 24: Driving Growth* la sostenibilità è l'originator, suggerito dall'obiettivo di essere partner di vita. Essere all'origine della nuova strategia per la Sostenibilità vuol dire presentarsi come un *game changer*, modellando il modo in cui vengono intraprese delle decisioni che trascinano Generali a diventare un'azienda trasformativa, generativa e *impact driven*, in grado di creare del valore condiviso. L'obiettivo di Generali nei successivi tre anni sarà quello di ottenere un notevole impatto sociale e ambientale su tutti gli stakeholder, perfezionando sempre di più la sostenibilità nel business e negli svolgimenti.

---

<sup>7</sup> *Purpose di Generali, ispirazioni e motivazioni del Gruppo*



Figura 9. Business responsabile di Generali

È importante vigilare l'ambiente, migliorando nelle attività fondamentali la Strategia sul Cambiamento Climatico che è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione. L'impresa crede nelle sue persone che hanno deciso di lavorare con lei in tutto il mondo e inoltre Generali riconosce il loro talento, la diversità e la loro capacità di essere comprendenti, permette all'azienda di essere innovativa e in grado di cambiare la vita dei suoi clienti.

## Conclusione

Il rispetto e la tutela dell'ambiente e uno sviluppo sostenibile sono argomenti che hanno sempre attirato la mia attenzione. Anche nel territorio in cui vivo, Bracciano, una cittadina ricca di risorse naturali, questa problematica è molto sentita, diverse sono le organizzazioni di volontari che operano a favore della salvaguardia ambientale. Questo è stato lo spunto che ha dato vita al mio elaborato. Un giorno, mentre ricercavo un argomento di mio interesse riguardo questi temi, mi sono imbattuto in un articolo molto interessante e le informazioni riportate che man mano leggevo mi erano del tutto sconosciute. Un comune italiano decisamente noto, Sasso Marconi, aveva presentato un documento riferito all'anno 2018, il Report Integrato. Nella lettera di presentazione il sindaco Stefano Mazzetti parla di processi di creazione del valore, di interazione, degli impatti generati dall'azione amministrativa del comune. Riporto una frase significativa contenuta nella presentazione: "Il Report Integrato da parte del comune di Sasso Marconi va in questa direzione ed ha l'obiettivo di tracciare una nuova strada da percorrere per la gestione del territorio in ottica sostenibile<sup>1</sup>".

Il resto è contenuto in questo elaborato, nel quale ho cercato di approfondire gli aspetti più importanti riguardo questo argomento, in riferimento anche al Gruppo Generali, il quale ogni anno, oltre a redigere il Report Integrato, cura con molta attenzione il tema della sostenibilità.

In conclusione, ritengo che, consolidare e migliorare nel tempo i propri meccanismi e strategie, rappresenterà per tutte le imprese la sfida da vincere, orientata verso un modello di creazione del valore sempre più sostenibile, nei riguardi della società, dell'ambito in cui ciascuna opera, e in particolare verso l'ambiente.

---

<sup>1</sup> *Comune di Sasso Marconi, Report Integrato 2018, p.6*

## **Bibliografia e sitografia**

AGLIATI M., BURGSTHALER D., DITILLO A., HORNGREN T., SCHATZBERG J., SUNDEM G.L., Programmazione e controllo, Torino – Milano, Pearson Italia 2020

BUSCO C., materiale didattico: Misurazione delle Performance (Balanced Scorecard)

BUSCO C., materiale didattico: Report Integrato e Integrated Thinking

BUSCO C., FRIGO M.L., RICCABONI A., QUATTRONE P., Integrated Reporting: Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability, Springer International Publishing Switzerland 2013

FERRANDO P.M. Creazione di valore e reporting integrato nell'evoluzione dei sistemi di controllo, Torino, Giappichelli editore 2018

FERRANDO P.M., Workshop su: la misurazione e valutazione delle performance nelle imprese: modelli a confronto, n.3-2016

Il Framework <IR> Internazionale, Copyright dicembre 2013 International Integrated Reporting Council (IIRC)

MARASCA S., Controllo di gestione e Integrated Reporting. Esperienze aziendali a confronto, novembre 2020, Organismo Italiano Business Reporting

Relazione annuale integrate e bilancio consolidato 2021 di Assicurazioni Generali S.p.a.

<https://www.capitale-intellettuale.it>

<https://www.disag.unisi.it/it>

<http://dspace.unive.it>

<https://etd.adm.unipi.it>

<https://farenumeri.it>

<https://www.general.com/it/our-responsibilities/responsible-business>

<https://www.integratedreporting.org>

<https://performance.gov.it/performance/sistemi-misurazione-valutazione/documento/89>

<https://punto3.it/news/bilancio-di-sostenibilita-tutto-sul-processo-di-reporting-gri>

<https://www.riskmanagement360.it>

<https://simoneverza.it>

<https://www.strategiaecontrollo.com/it/>