



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

SAF • SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE

# Il bilancio integrato per le PMI

nr. 69. Commissione  
Bilancio Integrato

*i quaderni*



S.A.F. LUIGI MARTINO

Fondazione dei Dottori Commercialisti di Milano





---

# Il bilancio integrato per le PMI

nr. 69. Commissione  
Bilancio Integrato

## I Quaderni della Scuola di Alta Formazione

### **Comitato Istituzionale:**

Giuseppe Grechi, Maria Cristina Messa, Lorenzo Ornaghi, Angelo Provasoli, Gianfelice Rocca, Andrea Sironi, Alessandro Solidoro, Eduardo Ursilli, Flavio Zanini.

### **Comitato Scientifico:**

Giuseppe Bernoni, Gian Luca Berruti, Franco Dalla Sega, Sergio Galimberti, Marco Giorgino, Guido Marzorati, Lorenzo Pozza, Patrizia Riva, Massimo Saita, Paola Saracino, Alessandro Solidoro, Antonio Giovanni Pio Tangorra.

### **Comitato Editoriale:**

Claudio Badalotti, Daniele Bernardi, Aldo Camagni, Corrado Colombo, Ciro D'Aries, Francesca Fieconi, Carlo Garbarino, Francesco Novelli, Patrizia Riva, Alessandro Solidoro, Gian Battista Stoppani, Alessandra Tami, Dario Velo.

### **Commissione Bilancio Integrato**

*Delegati del Consiglio:* Francesco Randazzo, Massimo Rizza.

*Presidente della Commissione:* Eros Ambrogio Tavernar.

*Componenti:* Giuseppe Chiacchio, Raffaella Dall'Anese, Antonia Di Bella, Andrea Federico Galimberti, Lorenza Guglielmi, Nicola Mavellia, Antonio Navassa, Adriano Propersi, Cristiana Maria Schena, Paola Spoldi, Michele Zingarelli.

*Consulente esterno:* Cristina Gianfelici.

*Osservatori:* Marco Fiameni, Cristina Rogate, Alessandra Tami.

*Ospiti:* Sara Fornasiero.

### **Direttore Responsabile:**

Patrizia Riva

### **Segreteria:**

Elena Cattaneo  
corso Europa, 11 • 20122 Milano  
tel: 02 77731121 • fax: 02 77731173

## INDICE

1. Introduzione (a cura di <i>Cristina Gianfelici</i> ).....	5
1.1. Il quadro teorico-concettuale e lo scenario economico di riferimento.....	5
1.2. Finalità del lavoro.....	8
1.3. Il target.....	10
1.4. I principi generali.....	12
1.5. Struttura del lavoro.....	16
2. Nota metodologica (a cura di <i>Raffaella Dall'Anese</i> ).....	19
2.1. Premessa.....	19
2.2. Perimetro del report.....	19
2.3. Periodo temporale della rendicontazione.....	21
2.4. Principi e criteri di redazione utilizzati.....	21
2.5. Il processo di rendicontazione.....	22
2.6. Le limitazioni dell'informativa e della rendicontazione.....	22
3. Il ritratto della PMI (a cura di <i>Eros Tavernar</i> ).....	25
3.1. Premessa.....	25
3.2. Identità aziendale.....	25
3.3. Governance.....	27
3.4. Mission e valori.....	29
3.5. Strategie.....	32
3.6. Modello di business.....	33
3.7. Gestione dei rischi.....	35

4. Corporate Social Responsibility (a cura di <i>Andrea Galimberti e Alessandra Tami</i> ).....	37
4.1. Premessa.....	37
4.2. Gli stakeholder .....	38
4.3. I capitali.....	41
4.3.1. Capitale finanziario.....	44
4.3.2. Capitale produttivo.....	45
4.3.3. Capitale intellettuale.....	45
4.3.4. Capitale umano.....	45
4.3.5. Capitale sociale e relazionale.....	48
4.3.6. Capitale naturale.....	52
5. La dimensione economico-finanziaria e il valore globale creato (a cura di <i>Antonio Navassa e Giuseppe Chiacchio</i> ).....	53
5.1. La rilevanza del “valore globale”: economico, sociale e ambientale.....	53
5.2. La creazione e la distribuzione del valore.....	55
6. Limiti, opportunità e obiettivi di miglioramento (a cura di <i>Cristina Gianfelici</i> ).....	59
Appendice 1 – Esempi applicativi (a cura di <i>Francesco Randazzo</i> ).....	61
Appendice 2 – Linee guida GRI-4 applicate: indice dei contenuti (a cura di <i>Cristina Gianfelici</i> ).....	77
Bibliografia.....	99

## 1. INTRODUZIONE<sup>(\*)</sup>

### 1.1. Il quadro teorico-concettuale e lo scenario economico di riferimento

Una rendicontazione attendibile, corretta e esaustiva dei dati aziendali è di fondamentale importanza per gli stakeholder, poiché consente loro di prendere decisioni consapevoli e di regolare conseguentemente i propri rapporti con l'impresa. Si tratta non solo di un baluardo a tutela degli investitori e del funzionamento efficiente dei mercati finanziari (Biddle, Hilary, Verdi, 2009; Healy, Palepu, 2001)<sup>(1)</sup>, ma di un vero e proprio strumento di bilanciamento del potere del management (Hill, Jones, 1992)<sup>(2)</sup> rispetto agli interessi delle diverse categorie di stakeholder (finanziatori, dipendenti, fornitori, clienti, ecc.): per questo, le imprese sono obbligate per legge a rendicontare i propri risultati economico-finanziari con cadenza regolare, attraverso i bilanci annuali e le relazioni finanziarie periodiche. A questi documenti, però, si affianca anche una grande varietà di informazioni extracontabili, come quelle contenute nel bilancio sociale, ambientale e di sostenibilità, che negli ultimi vent'anni hanno fatto registrare un notevole incremento, sia per quantità che per

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Cristina Gianfelici, docente presso l'Università di Bologna, Scuola di Economia, Management e Statistica, e la Bologna Business School.

<sup>(1)</sup> Biddle G.C., Hilary G., Verdi R.S. (2009), *How does Financial Reporting Quality relate to Investment Efficiency?*, Journal of Accounting and Economics, Vol. 48, No. 2-3, pp. 112-131; Healy P.M., Palepu K.J. (2001), *Information Asymmetry, Corporate Disclosure, and the Capital Markets: A Review of the Empirical Disclosure Literature*, Journal of Accounting and Economics, Vol. 31, No. 1-3, pp. 405-440.

<sup>(2)</sup> Hill C.W.L., Jones T.M. (1992), *Stakeholder-Agency Theory*, Journal of Management Studies, Vol. 29, No. 2, pp. 131-154.

importanza (Anderson et al., 2005; Arnold *et al.*, 2009; IFAC, 2008; Pozen Committee, 2008; Radley Yeldar, 2012)<sup>(3)</sup>.

La sempre maggiore produzione e rilevanza delle informazioni extracontabili è certamente ascrivibile alla necessità di fornire risposte concrete alle esigenze informative degli stakeholder, via via più ampie e differenziate, e a una crescente sensibilità al tema della responsabilità sociale d'impresa, che oggi non è più confinata alla sola dottrina economico-aziendale, ma coinvolge anche la politica, le istituzioni, le imprese e gli altri operatori economici (Christofi et al., 2012; Ricci et al., 2014; Shearer, 2002)<sup>(4)</sup>. Alla innegabile evoluzione culturale che comporta una generalizzata, maggiore attenzione dell'opinione pubblica all'operato delle imprese, per le esternalità positive e negative che ne conseguono al di là del mero profitto, si accompagna però anche una esigenza molto pragmatica: la necessità di produrre nuove informazioni e di mettere a punto nuovi strumenti di rendicontazione concretamente capaci di dimostrare, in primo luogo agli investitori, come un'impresa è in grado di creare valore nel tempo, laddove il bilancio tradizionale è ormai non più sufficiente allo scopo (Blair, 1995; Lev, 2001)<sup>(5)</sup>. Ad esempio, mentre nel 1975 gli asset tangibili illustrati nei bilanci annuali erano in grado di spiegare ben l'83% del prezzo di mercato delle aziende che compongono l'indice S&P 500, nel 2015 la loro capacità esplicativa si è ridotta al 16%

---

<sup>(3)</sup> Anderson A., Herring P., Pawlicki A. (2005), *EBR: the Next Step*, Journal of Accountancy, Vol. 199, No. 6, pp. 71-74; Arnold V., Bedard J.C., Phillips J., Sutton S.G. (2009), *Understanding Professional and Non-Professional Investors' Information Requirements*, www.finrafoundation.org, risorsa visualizzata il 13 maggio 2014; IFAC (International Federation of Accountants) (2008), *Financial Reporting Supply Chain: Current Perspectives and Directions*, New York, 6 marzo 2008; Pozen Committee (2008), *Final Report of the Advisory Committee on Improvements to Financial Reporting to the United States Securities and Exchange Commission*, U.S. Securities and Exchange Commission, Washington, 1 agosto 2008; Radley Yeldar (2012), *The Value of Extra Financial Disclosure: What Investors and Analysts Said*, <http://www.globalreporting.org>, risorsa visualizzata il 10 novembre 2015.

<sup>(4)</sup> Christofi A., Christofi P., Sisaye S. (2012), *Corporate Sustainability: Historical Development and Reporting Practices*, Management Research Review, Vol. 35, No. 2, pp. 157-172; Ricci P., Siboni B., Nardo M.T. (2014), *La rendicontazione di sostenibilità. Evoluzione, linee guida e esperienze in imprese, amministrazioni pubbliche e aziende non profit*, RIREA, Roma; Shearer T. (2002), *Ethics and Accountability: from the For-Itself to For-the-Other*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 27, No. 6, pp. 541-573.

<sup>(5)</sup> Blair M.M. (1995), *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*, Brookings Institute, Washington DC, USA, capitolo 6; Lev B. (2001), *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington DC, USA.



(Ocean Tomo, 2015)<sup>6)</sup>; è evidente, pertanto, che esistono alcuni elementi dell'organizzazione e dei processi aziendali che la contabilità e il bilancio tradizionale non sono in grado di cogliere, ma che assumono sempre maggiore rilevanza per la capacità delle aziende di creare valore e che, pertanto, gli investitori, gli istituti di credito, i mercati finanziari e tutti i principali stakeholder richiedono e valutano con sempre maggiore insistenza e attenzione.

Da una parte, accanto ai capitali finanziario e produttivo, abbastanza agevoli da quantificare, ogni impresa, sia pure in misura variabile, fonda il proprio business e il proprio successo anche su risorse intangibili, quali il capitale intellettuale, il capitale umano, il capitale sociale e relazionale, il capitale naturale (IIRC, 2013)<sup>7)</sup>. Il tradizionale bilancio economico-finanziario, però, non è adatto a valutare e rappresentare tali risorse, poiché è stato concepito con riferimento a un'economia industriale fondata pressoché esclusivamente su capitali tangibili (Pawlicky, 2014)<sup>8)</sup>, oltre al lavoro; pertanto, si rende oggi necessario introdurre nuovi strumenti e nuovi indicatori (KPI) per la misurazione e la rendicontazione, che siano in grado di cogliere e valorizzare anche le componenti immateriali del capitale aziendale.

Dall'altra parte, sempre più spesso anche il risultato dell'attività aziendale è intangibile. Non solo perché le imprese di servizi, rispetto a quelle che producono beni, sono sempre più diffuse e importanti, ma anche perché, accanto alla realizzazione di output (beni o servizi) da vendere sul mercato a un prezzo prestabilito, le imprese producono anche altre forme di outcome, positivi o negativi – in relazione, ad esempio, alla creazione di posti di lavoro e alla qualità di vita assicurata ai dipendenti, alla tutela dell'ambiente, al supporto economico-sociale prestato alle comunità locali, ecc. – che costituiscono parte integrante e fondamentale del valore (o disvalore) creato dall'attività aziendale. Pertanto, diventa indispensabile definire nuovi, appropriati strumenti per misurare e rendicontare anche la dimensione più intangibile del valore creato da

---

<sup>6)</sup> Ocean Tomo (2015), *Components of S&P 500 Market Value*, <http://www.oceantomo.com>, 3 maggio 2015.

<sup>7)</sup> IIRC (International Integrated Reporting Council) (2013), *The International IR Framework*, dicembre 2013, [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org).

<sup>8)</sup> Pawlicki A. (2014), *A Global Framework for Measuring and Reporting on Intellectual Assets and Capital*, WICI Italy – NIBR International Seminar: KPIs, Non-Financial Information and Corporate Value Creation, Milano, 17 novembre 2014.

un'azienda, che sfugge alle logiche del mercato e non trova rappresentazione nel tradizionale conto economico.

In questo scenario, il bilancio integrato si pone come la forma più evoluta di comunicazione aziendale, finalizzata appunto ad illustrare in una prospettiva sinergica come strategia, governance, modello di business, rapporti con gli stakeholder, performance passate e prospettive future, rischi e opportunità consentano a un'impresa di creare valore nel breve, medio e lungo termine. Non si tratta, dunque, di un n-esimo modello di report, diretto a sommare i contenuti di report già esistenti, bensì di una forma evoluta di rendicontazione, finalizzata a promuovere una rappresentazione integrata del business e a fornire così agli stakeholder, e in primo luogo agli investitori, una traccia per comprendere come il patrimonio tangibile e il patrimonio intangibile, nonché i profili economico-finanziario, sociale e ambientale della gestione interagiscono fra loro e incidono sulla capacità dell'impresa di generare valore (Casadei, 2016; Eccles, Serafeim, 2011; Novethic, 2010)<sup>9</sup>.

## 1.2. Finalità del lavoro

Anche se il tema è trasversale a tutte le aziende, gli strumenti di rendicontazione più evoluti sono tradizionalmente implementati, per obbligo o per scelta, dalle imprese di grandi dimensioni. Da una parte, l'impatto particolarmente significativo del loro operato sulla società accresce la platea e la sensibilità degli stakeholder; dall'altra, proprio in virtù delle loro dimensioni, tali imprese possiedono maggiori risorse – finanziarie, tecnologiche, umane, ecc. – da dedicare alla rendicontazione.

---

<sup>9</sup> Casadei A. (2016) (edizione italiana a cura di), *Il viaggio verso la rendicontazione integrata*, traduzione di Eccles R.G., Krzus M.P. (2015), *The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality*, John Wiley & Sons, Inc.; Eccles R.G., Serafeim G. (2011), *Leading and Lagging Countries in Contributing to a Sustainable Society*, Harvard Business School Working Knowledge, maggio, <http://hbswk.hbs.edu/item/leading-andlagging-countries-in-contributing-to-a-sustainable-society>, risorsa visualizzata il 20 ottobre 2015; Novethic (2010), *European Asset Owners: ESG Perceptions and Integration Practices*, [http://www.forum-ng.org/images/stories/nachhaltige\\_geldanlagen/esg\\_survey\\_2010.pdf](http://www.forum-ng.org/images/stories/nachhaltige_geldanlagen/esg_survey_2010.pdf), risorsa visualizzata il 13 novembre 2015.

Non a caso, le imprese che hanno aderito al Pilot Programme dell'IIRC<sup>(10)</sup>, finalizzato alla sperimentazione e alla diffusione del bilancio integrato, sono tutte di grandi dimensioni, spesso quotate. La stessa Unione Europea, sulla base del principio "Think small first", si sforza di mantenere al minimo gli obblighi di rendicontazione delle imprese medio-piccole (PMI), anche rendendo tendenzialmente facoltativa la rendicontazione non finanziaria (si consideri, ad esempio, la Direttiva 2014/95/CE).

In Italia e nell'Unione Europea, però, le micro/piccole/medie imprese hanno una rilevanza tutt'altro che trascurabile. Il loro numero (pari, rispettivamente, al 99,9% e al 99,8% di tutte le imprese), i posti di lavoro offerti (pari, rispettivamente, al 79,6% e al 66,9% dell'occupazione) e il valore aggiunto prodotto (corrispondente, nell'ordine, al 69,5% e al 58,1% del valore aggiunto complessivo) rendono evidente come proprio le imprese non grandi rappresentino il vero motore dell'economia e dello sviluppo, sia in ambito nazionale, sia in ambito comunitario (Commissione Europea, 2015)<sup>(11)</sup>. Pertanto, gli interessi di natura economica e non che si condensano attorno ad esse sono tutt'altro che marginali e, come per le grandi imprese, meritano di trovare adeguate risposte.

Non si tratta, ovviamente, di oberare le PMI con adempimenti gravosi e inutili ma, alla luce della dimensione effettiva della loro attività e dell'impatto concreto sulla collettività, di potere contare su una rendicontazione completa e efficace. Peraltro, una appropriata rendicontazione integrata è fonte di benefici non solo per gli interlocutori, ma anche per la stessa impresa. La pubblicazione del report integrato, infatti, è solo l'atto finale di un ben più articolato processo che, attraverso una puntuale analisi interna dell'organizzazione e delle sue risorse, una chiara definizione degli obiettivi e delle strategie e il monitoraggio continuo della gestione, impone all'impresa una approfondita conoscenza di sé. Ne conseguono una migliore capacità di valutare e prevenire i rischi

---

<sup>(10)</sup> L'IIRC, International Integrated Reporting Council, è l'organizzazione internazionale che ha definito il Framework per la realizzazione del bilancio integrato e si adopera per la diffusione di questo nuovo strumento di rendicontazione fra le aziende pubbliche e private a livello globale (<http://integratedreporting.org/>).

<sup>(11)</sup> Commissione Europea (2015), Scheda informative SBA – Italia, <http://ec.europa.eu>.

ambientali, sociali, economici e di governance, nel contesto di un mondo in continua evoluzione, e una migliore capacità decisionale, grazie a una base informativa più accurata. Ai suddetti benefici gestionali si associano poi, come ovvio, anche importanti benefici di natura relazionale, in quanto la capacità di comunicare efficacemente il valore prodotto e di continuare a creare valore in modo durevole nel tempo consolida la fiducia degli stakeholder e migliora i rapporti con essi.

Per le ragioni e alla luce dei benefici fin qui esposti, l'obiettivo di questo lavoro consiste nell'incentivare le imprese italiane di medio-piccole dimensioni ad avvicinarsi alla rendicontazione integrata, fornendo un utile strumento operativo non solo a loro, ma anche e soprattutto ai consulenti e i professionisti, quali primariamente i dottori commercialisti, che normalmente le accompagnano in questo percorso. Coerentemente alla logica europea di snellimento degli adempimenti a carico delle PMI, queste linee guida si propongono non di richiedere a tali imprese sforzi massicci per la raccolta di "nuovi" dati, bensì di aiutarle a riordinare e reinterpretare dati che normalmente già comunicano attraverso il bilancio tradizionale o altre forme di rendicontazione volontaria, o che magari non comunicano ma possiedono internamente, allo scopo di ricavarne una rappresentazione più completa dell'azienda e della sua capacità di creare valore economico-sociale. Il fine ultimo, pertanto, consiste nell'aiutare le PMI a scoprire e a sfruttare risorse informative di cui normalmente già dispongono, ma spesso in modo inconsapevole.

A partire dalla normativa civilistica e dai principi contabili nazionali e internazionali (IAS-IFRS) per la redazione del bilancio di esercizio, dal Framework IIRC per il report integrato, dalla Standard GBS 2013 per la redazione del bilancio sociale e dalle Linee Guida GRI G4 per il bilancio di sostenibilità, questo lavoro suggerisce dunque una soluzione concreta alle PMI che, senza oneri eccessivi, desiderano arricchire la propria rendicontazione aziendale con alcune informazioni quali-quantitative idonee a rappresentare, oltre alla dimensione economico-finanziaria, anche la dimensione sociale e la dimensione ambientale della gestione, in una logica integrata.

La validità del modello è garantita dal rigore delle procedure che hanno portato alla sua definizione. A monte, oltre a una attenta analisi degli standard sopra menzionati, si è anche proceduto a un accurato approfondimento sia della letteratura, sia della migliore prassi in materia di rendicontazione integrata. A conclusione del lavoro, alla luce delle best practice esaminate, è stato possibile fornire agli utenti anche alcuni esempi applicativi concreti.

Peraltro, un'impresa può anche decidere di applicare il modello proposto in modo graduale. La rendicontazione integrata, infatti, deve essere intesa non come un obiettivo di breve termine, da considerare acquisito una volta raggiunto, ma come un percorso, che può portare alla redazione del primo report integrato in un arco temporale variabile (anche pluriennale) alla luce delle concrete esigenze, finalità, strategie, priorità e risorse aziendali, ma che una volta intrapreso non può essere abbandonato, pena l'immediata perdita di tutti i correlati benefici, e richiede un impegno costante, in una logica di miglioramento continuo. Il bilancio integrato, infatti, realizza i suoi obiettivi solo se, dietro al documento, sussiste la reale volontà e capacità dell'impresa di aderire al processo di innovazione manageriale sottostante, ovvero di analizzare e monitorare in modo esaustivo, con costanza e senso critico, tutti gli elementi salienti del proprio modello di business (strategie, capitali, stakeholder, performance, prospettive, rischi e opportunità), gestendoli in un'ottica integrata, a livello strategico (integrated thinking) e operativo (integrated action). Si tratta, evidentemente, di una scelta che può scaturire solo da una ferma e consapevole volontà dell'anima imprenditoriale e manageriale dell'impresa: per le implicazioni strategiche e gestionali che determina, con riguardo sia all'organizzazione e ai processi interni, sia alle relazioni con gli interlocutori esterni, è infatti inevitabile che il bilancio integrato, come qualsiasi significativa innovazione, possa trovare proficua attuazione solo se è fortemente voluto e concretamente promosso dai vertici aziendali.

### 1.3. Il target

La generica definizione “piccole-medie imprese” non consente di cogliere appieno gli elementi di complessità e diversificazione che caratterizzano queste realtà produttive. In tale contesto, infatti, rientrano imprese molto diverse fra loro, per tipo di attività, volumi di fatturato, entità degli investimenti, numero di dipendenti, assetti di governance, ecc. E tutti questi aspetti incidono fortemente sull'identità degli stakeholder, sulla natura e sulle priorità degli interessi coinvolti e, conseguentemente, sul tipo di informazioni effettivamente rilevanti ai fini della rendicontazione.

Pertanto, per rendere queste linee guida concretamente applicabili, è stato indispensabile identificare fin dall'inizio le caratteristiche dell'impresa di riferimento. In particolare, queste linee guida sono definite

per un'impresa che soddisfa, contemporaneamente, tutti i seguenti requisiti:

- è di piccole o medie dimensioni (pertanto, non micro e non grande) secondo i parametri dell'Unione Europea (Unione Europea, 2015), ovvero impiega almeno 10 e non più di 250 persone (in media) e ha un fatturato annuo superiore a 2 milioni e fino a 50 milioni di euro o un totale di bilancio superiore a 2 milioni e fino a 43 milioni di euro;
- la proprietà è detenuta esclusivamente da privati;
- svolge un'attività industriale o commerciale non configurabile come servizio pubblico.

Restano pertanto escluse le micro e le grandi imprese, nonché tutte le imprese di medio-piccole dimensioni che sono sottoposte a condizioni di gestione o di vigilanza particolari, in virtù della proprietà pubblica o dello svolgimento di attività specifiche (gestione di servizi pubblici) subordinate all'ottenimento di licenze, concessioni o affidamenti di varia natura da parte di pubbliche amministrazioni.

Le micro imprese sono state escluse perché, alla luce delle ridotte dimensioni e conseguentemente delle risorse particolarmente limitate, si ritiene che la loro attenzione verso forme evolute di rendicontazione, ma soprattutto le loro concrete possibilità di accedervi, siano estremamente ridotte. Tuttavia, nel perimetro di questo lavoro possono comunque rientrare imprese con caratteristiche anche notevolmente disomogenee: a titolo esemplificativo, basti pensare alle radicali differenze che intercorrono fra un'impresa industriale e un'impresa commerciale, fra un'impresa "capital intensive" e un'impresa "labour intensive", fra un'impresa a gestione familiare e un'impresa guidata da manager di professione. Pertanto, per consentire a tutte le PMI di cogliere e valorizzare al meglio le loro peculiarità nell'ambito della rendicontazione, queste linee guida sono massimamente ispirate a due principi-chiave, strettamente interdipendenti fra loro: materialità e flessibilità.

In base al principio di materialità, come meglio specificato nel successivo paragrafo 1.4., fra le informazioni quali-quantitative richiamate nei capitoli che seguono, solo quelle effettivamente rilevanti devono essere inserite; per contro, le informazioni non significative devono essere omesse, ma nel contempo ogni impresa deve valutare quali altre specifiche informazioni, non richiamate nelle presenti linee guida, sono materiali e conseguentemente devono essere inserite nel suo report integrato.

In un'ottica di flessibilità, peraltro, le informazioni suggerite come salienti per il report integrato nei capitoli che seguono vogliono sempre rappresentare elenchi né esaustivi né tassativi, ma meramente

esemplificativi. Pertanto, coerentemente al principio di materialità, ogni impresa deve sempre adattare quanto suggerito dalle presenti linee guida al proprio caso specifico, omettendo gli elementi non pertinenti o non rilevanti e aggiungendo, invece, qualsiasi altra informazione di seguito non richiamata ma concretamente significativa.

## 1.4. I principi generali

Fra i molteplici standard di riferimento richiamati nel paragrafo 1.2., queste linee guida si fondano in primo luogo sui principi per la redazione del bilancio integrato dettati dal Framework dell'IIRC. La puntuale applicazione del modello di seguito delineato, pertanto, dovrebbe già assicurare una rendicontazione pienamente conforme ai suddetti principi. Tuttavia, si ritiene opportuno richiamarli sinteticamente, affinché ogni impresa, in fase di implementazione del modello proposto, possa risolvere eventuali dubbi o trattare casi particolari non previsti da queste linee guida sulla base dei principi generali.

- **Focus strategico e orientamento al futuro.** Un report integrato deve fornire informazioni dettagliate sulla strategia dell'impresa e su come tale strategia influisce sulla capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine e sull'uso dei capitali (finanziario, produttivo, intellettuale, umano, socio-relazionale e naturale).

- **Connettività delle informazioni.** Un report integrato deve rappresentare la combinazione, le correlazioni e le dipendenze fra i fattori che influiscono sulla capacità dell'impresa di creare valore nel tempo. La connettività, in particolare, deve riguardare:

- le interazioni dinamiche e sistemiche delle varie attività dell'impresa;
- il passato, il presente e il futuro della gestione;
- i capitali, allo scopo di evidenziare le interdipendenze, i trade-off e il modo in cui le variazioni nei livelli di loro disponibilità, qualità e accessibilità influenzano la capacità dell'impresa di creare valore;
- le informazioni finanziarie e non finanziarie (si pensi, a mero titolo esemplificativo, alla descrizione di come il consolidamento delle relazioni con i clienti e il loro grado di soddisfazione impattano sui livelli di fatturato e di profitto dell'impresa);
- le informazioni qualitative e quantitative (si suggerisce, ad esempio, l'inserimento di una interpretazione descrittiva degli indicatori);
- le informazioni gestionali e manageriali e le informazioni presentate esternamente. È importante, infatti, che gli indicatori quantitativi inclusi



in un report integrato siano coerenti con gli indicatori usati internamente all'organizzazione;

– le informazioni incluse nel report integrato e le informazioni divulgate attraverso altri strumenti. Tutte le comunicazioni provenienti dall'impresa, infatti, devono essere coerenti, poiché gli utenti, nel processo di valutazione, considerano le informazioni disponibili non in modo isolato, ma incrociando le evidenze provenienti dalle diverse fonti.

• **Relazioni con gli stakeholder.** Un report integrato deve fornire informazioni dettagliate sulla natura e sulla qualità delle relazioni dell'impresa con i propri stakeholder e illustrare in che modo e in quale misura ne comprende gli interessi, li considera legittimi e riesce a soddisfarli. La descrizione del rapporto con gli stakeholder, inclusiva anche delle strategie, dei rischi e delle opportunità, rappresenta un elemento chiave del report integrato, poiché il valore non viene creato dalla sola impresa e strettamente al suo interno, ma anche attraverso le relazioni con i vari interlocutori. Non tutti gli interlocutori, però, sono ugualmente importanti; pertanto, un report integrato non deve soddisfare le esigenze informative di tutti, ma solo degli stakeholder che l'impresa reputa materiali, cioè effettivamente rilevanti.

• **Materialità.** Il principio di materialità, appena descritto con riguardo alla selezione degli stakeholder, riguarda in verità tutti i contenuti del bilancio integrato. Infatti, un report integrato deve fornire informazioni solo sugli aspetti che influiscono in modo significativo sulla capacità dell'impresa di creare valore nel breve, medio e lungo termine. Poiché un eccesso di informazione crea confusione e genera, di fatto, “non informazione”, tutti gli eventi e gli aspetti che non impattano sull'attitudine dell'impresa a creare valore devono essere omessi (Fasan, Mio, 2016; IFAC, IIRC, 2015; Riva et al., 2015)<sup>(12)</sup>.

---

<sup>(12)</sup> Fasan M., Mio C. (2016), *Fostering Stakeholder Engagement: The Role of Materiality Disclosure in Integrated Reporting*, Business Strategy and the Environment, DOI: 10.1002/bse.1917; IFAC, IIRC (2015), *Materiality in IR. Guidance for the Preparation of Integrated Reports*, <http://integratedreporting.org>; Riva P., Gelmini L., Bavagnoli F., Comoli M. (2015), *Waiting for Materiality in the Context of Integrated Reporting: Theoretical Challenges and Preliminary Empirical Findings*, in Songini L., Pistoni A. (a cura di) *Sustainability Disclosure: State of the Art and New Directions (Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 30)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.135-163.



Concretamente, prima di avviare il processo di rendicontazione, la PMI deve condurre una specifica analisi di materialità, diretta a individuare e gestire le tematiche rilevanti, che effettivamente incidono sulla sostenibilità e sulle performance dell'organizzazione. Più precisamente, l'analisi di materialità si compone di tre fasi operative principali:

1) indagine di rilevanza, diretta a identificare le tematiche importanti per il business aziendale, ovvero le tematiche che, da una parte, hanno un impatto significativo sulla performance economica, sociale e ambientale dell'impresa e, dall'altra, sono in grado di influenzare le decisioni degli stakeholder e/o la loro opinione sull'impresa;

2) attribuzione del grado di priorità (bassa, media, alta) alle tematiche identificate attraverso l'indagine di rilevanza, nella prospettiva dell'impresa e nella prospettiva degli stakeholder. La prospettiva dell'impresa può essere rilevata attraverso il punto di vista dei responsabili delle funzioni e dei processi concernenti le varie tematiche (es. responsabile dell'ufficio vendite, con riguardo alla reputazione aziendale e al grado di soddisfazione dei clienti). La prospettiva degli stakeholder, invece, può essere rilevata con modalità diretta, attraverso interviste o questionari specifici, ma qualora tale modalità risulti troppo onerosa o per qualsiasi ragione impraticabile, anche con modalità indiretta, chiedendo a coloro che nell'azienda si relazionano regolarmente con gli stakeholder di "mettersi nei loro panni" e identificarne le priorità (es. il responsabile dell'ufficio vendite conosce non solo quanto è importante il grado di reputazione presso i clienti nella prospettiva dell'impresa, ma anche quanto il tema della qualità dei prodotti/servizi offerti sia rilevante nella prospettiva dei clienti);

3) definizione della soglia di materialità, ovvero dei livelli di priorità per l'impresa e per gli stakeholder che identificano le tematiche concretamente rilevanti, da includere nella rendicontazione. Appare ovvio che debbano essere considerate materiali tutte le tematiche che assumono contemporaneamente una priorità elevata sia per l'impresa, sia per gli stakeholder; la PMI, però, anche in relazione all'entità delle risorse che riesce a dedicare alla rendicontazione, potrebbe scegliere di ampliare l'area di materialità, includendovi ad esempio anche le tematiche che assumono una priorità elevata per una delle parti (impresa o stakeholder) e anche solo una priorità media per l'altra, oppure valutando come materiali tutte le tematiche che assumono una priorità medio-alta in entrambe le prospettive.

• **Sinteticità.** Un report integrato deve includere dati sufficienti per comprendere la strategia, la governance, le performance e le prospettive per il futuro dell'impresa, ma non deve essere appesantito da informazioni

poco rilevanti. Come elementi chiave a supporto della sinteticità, il Framework IIRC raccomanda:

- il rispetto del principio di materialità;
- l'organizzazione del report secondo una appropriata struttura logica, che attraverso opportuni riferimenti incrociati riduca quanto più possibile le ripetizioni;
- l'utilizzo di un linguaggio chiaro, che limiti l'utilizzo del gergo tecnico ai casi in cui è realmente indispensabile e, fra i vari possibili modi per esprimere i concetti, prediliga le costruzioni che richiedono il minor numero di parole;
- l'inserimento di rinvii a fonti esterne, soprattutto con riferimento a informazioni di dettaglio o che cambiano raramente nel tempo;
- l'omissione di qualsiasi informazione troppo generica, comune a tutto il contesto socio-economico di riferimento o comunque non specifica dell'impresa.

• **Attendibilità e completezza.** Le informazioni fornite in un report integrato devono essere:

- affidabili, ovvero idonee a fornire una rappresentazione veridica della realtà aziendale;
- obiettive, cioè selezionate e presentate in modo imparziale. Le informazioni, infatti, non devono essere alterate, pesate, enfatizzate, sminuite, combinate, rettificate o in qualsiasi altro modo manipolate al solo scopo di modificare la percezione che ne avranno gli stakeholder in senso più favorevole all'impresa;
- prive di errori materiali. Questo requisito non implica che le informazioni debbano essere assolutamente perfette, ma esige, da un lato, che siano applicati processi e controlli idonei a ridurre a un livello accettabile il rischio di errori materiali e, dall'altro, qualora si rendano necessarie delle stime, che queste siano chiaramente spiegate con riguardo a natura, contenuti e limiti;
- complete, ovvero inclusive di tutti gli aspetti materiali, sia positivi, sia negativi, che riguardano la gestione.

Gli aspetti materiali, per loro stessa natura, sono essenziali per il business e, pertanto, un'impresa non può mai omettere il loro inserimento, neppure se la loro identificazione comporta costi importanti; una eventuale “valutazione costi-benefici” può invece essere utilmente effettuata allo scopo di definire il livello di dettaglio e di precisione delle informazioni che si includono nel report.

Un altro limite importante è rappresentato dalla tutela del vantaggio competitivo: la completezza dell'informazione, infatti, non deve mai

spingersi fino al punto di ledere tale vantaggio. Pertanto, ogni impresa deve valutare con attenzione come descrivere l'essenza degli aspetti materiali senza però divulgare informazioni troppo sensibili, che potrebbero depauperarne la competitività e l'attitudine a creare valore.

- **Coerenza.** Le politiche di rendicontazione di un'impresa devono essere coerenti nei diversi esercizi, in modo da favorire la comparabilità nel tempo delle informazioni relative al business. Questo requisito implica, ad esempio, che nei report relativi a esercizi successivi debbano essere mantenuti i medesimi KPI, purché ovviamente restino materiali, e che, in caso di modifiche significative, l'impresa ne spieghi le ragioni e ne illustri gli effetti sulla rendicontazione.

- **Comparabilità.** Infine, le informazioni incluse in un report integrato devono essere presentate in un formato tale da consentire il confronto con altre organizzazioni, nella misura in cui questo confronto è materiale per la capacità propria dell'impresa di creare valore nel tempo.

## 1.5. Struttura del lavoro

Il Quaderno è strutturato come segue. Alla presente introduzione, diretta a evidenziare il quadro teorico-concettuale di riferimento, nonché le finalità e il target del lavoro, segue l'approfondimento dei capitoli che, anche in un ordine espositivo diverso rispetto a quello proposto, si auspica compongano il bilancio integrato di una PMI:

- Nota metodologica;
- Il ritratto della PMI;
- Corporate Social Responsibility;
- La dimensione economico-finanziaria e il valore globale creato;
- Obiettivi, rischi e obiettivi di miglioramento.

Nella sezione relativa alla Corporate Social Responsibility sono approfonditi i rapporti con gli stakeholder e i capitali: conformemente alle indicazioni del Framework IIRC, i due temi possono essere considerati alternativi, oppure possono essere esposti in modo congiunto e integrato, in relazione agli elementi della propria catena del valore che ciascuna PMI identifica come salienti e alle modalità che ritiene più appropriate per la loro rappresentazione.

Ogni sezione si conclude con una scheda operativa (es. Scheda n. 1: Introduzione e nota metodologica; Scheda n. 2: Identità aziendale; ecc.), finalizzata a sintetizzare le informazioni essenziali che ivi dovrebbero essere riportate e, in alcuni casi, anche a fornire esempi concreti di

rappresentazione (es. Scheda n. 10: Capitale umano; Scheda n. 11.1.: Capitale socio-relazionale; il mercato e i consumatori; ecc.). Le schede di sintesi sono strutturate su colonne, che evidenziano la natura delle informazioni, gli obiettivi conoscitivi e il carattere essenziale o volontario. Più precisamente:

- le informazioni essenziali (E) rappresentano il contenuto minimo e necessario che la PMI è tenuta a fornire;
- le informazioni volontarie (V), invece, rappresentano contenuti aggiuntivi, che la PMI può facoltativamente fornire qualora desideri rendere il contenuto del bilancio integrato maggiormente esaustivo.

Chiudono il lavoro due appendici e i riferimenti bibliografici. Le appendici, in particolare, si propongono di dare attuazione alla vocazione operativa di questo lavoro. Più precisamente, l'Appendice 1 fornisce alcuni esempi, senza alcuna pretesa di esaustività, sui contenuti che potrebbero essere rappresentati in alcune delle sezioni più peculiari del bilancio integrato. L'Appendice 2, invece, propone due tabelle di sintesi formulate in base alle Linee Guida GRI, che le PMI potrebbero adattare e inserire a conclusione del bilancio integrato per fornire ai lettori una rappresentazione sintetica e efficace delle informazioni illustrate nel report e delle pagine in cui è possibile rintracciarle. Questa seconda appendice richiama anche l'attenzione sulla esaustività della rendicontazione, fondata sul principio di materialità: le informazioni rilevanti per gli stakeholder non ammettono omissioni. Fra queste rientrano sia talune informazioni che le Linee Guida GRI considerano basilari, ovvero essenziali per tutte le imprese, sia altre informazioni generalmente di natura volontaria, che però diventano indispensabili laddove la PMI le valuta come materiali in relazione alle proprie, specifiche caratteristiche.

## 2. NOTA METODOLOGICA<sup>(\*)</sup>

### 2.1. Premessa

Il bilancio integrato si apre normalmente con una lettera del presidente e/o dell'amministratore delegato o comunque di un rappresentante dei massimi vertici aziendali, finalizzata a spiegare ai lettori le finalità che l'impresa si propone con la pubblicazione del documento e a introdurre le informazioni ivi rappresentate.

A seguire, vengono solitamente presentati gli highlight, ovvero una pagina di sintesi dei principali indicatori rappresentativi della performance economico-finanziaria, sociale e ambientale dell'impresa.

Successivamente, quale cerniera fra la parte introduttiva e la parte centrale del documento, è consigliabile inserire la nota metodologica. La nota metodologica costituisce uno strumento importante per il lettore, in quanto gli permette di avere risposte chiare in merito ad alcuni aspetti essenziali del bilancio integrato che si appresta a consultare, quali l'approccio scelto per la redazione, ovvero i principi e i criteri utilizzati, il processo di svolgimento che ha portato alla sua elaborazione, il perimetro del report, le limitazioni dell'informativa, le eventuali modifiche rispetto alle precedenti edizioni.

### 2.2. Perimetro del report

Una decisione importante nella redazione del bilancio integrato riguarda la definizione del perimetro del report, ovvero la definizione di quali sono i soggetti (imprese, società o altre entità) che influenzano

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Raffaella Dall'Anese, componente Commissione Bilancio Integrato ODCEC Milano.

l'impresa che effettua la rendicontazione, o sono da questa influenzati a tal punto che il report risulterebbe parziale e non completo se si omettesse la rendicontazione dei dati relativi a tali soggetti. Al fine di definire dei criteri semplici per la determinazione del perimetro del report è possibile stabilire che devono essere considerati, oltre ai soggetti che rientrano nel perimetro del bilancio consolidato, anche gli eventuali ulteriori soggetti che hanno rilevanza per la rendicontazione di sostenibilità.

Se per la definizione del perimetro del bilancio consolidato si fa riferimento alle norme civilistiche e ai principi contabili, per la definizione del perimetro del report di sostenibilità le Linee Guida GRI chiariscono che in esso occorre includere le entità “a monte” (ad esempio, i fornitori) e “a valle” (ad esempio, distribuzione e clienti) sulle quali l'organizzazione esercita un controllo o un'influenza notevole e le entità “a monte” e “a valle” che esercitano un controllo o un'influenza sull'organizzazione stessa. A tal fine, per controllo si intende il potere di determinare le politiche finanziarie e gestionali dell'impresa al fine di ottenere i benefici dalle sue attività, mentre per influenza significativa si intende il potere di partecipare alla determinazione delle politiche finanziarie e gestionali dell'impresa senza averne il controllo.

Il report di sostenibilità deve quindi includere nel suo perimetro tutte le entità che generano impatti significativi (effettivi e potenziali) sulla sostenibilità e/o tutte le entità sulle quali l'organizzazione esercita il controllo o un'influenza significativa sulle politiche finanziarie e gestionali.

Secondo le Linee Guida GRI si devono includere tali entità tramite gli indicatori di performance operativa o gestionale o descrizioni narrative, utilizzando questi approcci:

- le entità su cui l'organizzazione esercita il controllo devono essere incluse negli indicatori di performance operativa;
- le entità su cui l'organizzazione esercita un'influenza significativa devono essere incluse nell'informativa sulle modalità di gestione.

Il perimetro dell'informativa descrittiva deve inoltre includere le entità su cui l'organizzazione non esercita alcun controllo/influenza significativa, ma che sono associate a sfide importanti per l'organizzazione, poiché i loro impatti sono significativi.

In pratica, ai fini della rendicontazione economico-finanziaria verranno incluse le transazioni delle società controllate, collegate e delle joint venture secondo gli standard di rendicontazione finanziaria applicabili, che sono incentrati sui concetti di controllo o influenza significativa.

Ai fini della rendicontazione non finanziaria il perimetro si definisce invece con l'identificazione di rischi, opportunità e outcome attribuibili o associati a entità/stakeholder diversi dall'entità del reporting finanziario e che influiscono in modo significativo sulla sua capacità di creare valore, che possono anche non essere considerate "parti correlate" ai fini del reporting finanziario. Stakeholder inclusi in questa area del perimetro di rendicontazione possono quindi non essere correlati all'impresa che redige il reporting finanziario per motivi di controllo o influenza significativa, ma esserlo per la natura e la prossimità dei rischi, delle opportunità e degli outcome che possono generare.

I criteri di valutazione adottati per l'inclusione di un'entità nel perimetro di rendicontazione devono quindi considerare le caratteristiche della stessa oltre che in base all'eventuale apporto al bilancio consolidato in termini patrimoniali e reddituali, anche sulla base degli impatti sociali e ambientali generati.

### 2.3. Periodo temporale della rendicontazione

Il bilancio integrato fa riferimento ad un periodo di tempo determinato che normalmente è quello dell'esercizio dell'impresa, coincidente con l'anno solare. Qualora l'esercizio sociale non coincidesse con l'anno solare, è possibile redigere il bilancio integrato con riferimento alla data di chiusura dell'esercizio sociale. I dati presentati nel bilancio integrato, ove possibile, sono comparati con quelli relativi almeno all'esercizio precedente. È necessario indicare la periodicità della rendicontazione, che normalmente dovrebbe essere annuale coincidendo con quella relativa al bilancio dell'esercizio, in modo da mantenere stretti legami nella rappresentazione di performance finanziaria, economica, ambientale e sociale.

### 2.4. Principi e criteri di redazione utilizzati

Il bilancio integrato deve dichiarare i principi e i criteri di redazione utilizzati e gli standard per il reporting obbligatorio e volontario applicati. Questo vale sia per quanto concerne la rendicontazione economico-finanziaria, dichiarando i principi contabili applicati, sia per quanto riguarda le altre aree di rendicontazione integrata, dichiarando gli standard applicati per il non-financial report. In ogni caso devono essere indicati i principi (attendibilità e completezza, materialità, comparabilità, ecc.) e gli

standard (IFRS, GRI, ecc.) applicati, il grado di conformità agli stessi e le eventuali deroghe, specificandone le giustificazioni. Una ulteriore parte importante riguarda l'illustrazione delle metodologie applicate per il calcolo degli indicatori, nonché il processo di definizione della materialità. Le informazioni relative a principi e criteri di redazioni utilizzati dovrebbero essere improntate alla massima sinteticità, utilizzando possibilmente schemi riassuntivi di facile lettura.

## 2.5. Il processo di rendicontazione

Il bilancio integrato deve illustrare in modo sintetico il processo di redazione degli elaborati che lo compongono e di svolgimento delle attività di dialogo con gli stakeholder che sono state sviluppate. A monte, il processo di rendicontazione dovrebbe essere codificato in precise linee guida da adottare come procedura aziendale.

## 2.6. Le limitazioni dell'informativa e della rendicontazione

Il bilancio integrato deve dichiarare chiaramente quali sono i limiti della rendicontazione effettuata e dell'informativa fornita. In particolare, deve dichiarare in quali casi si è derogato ai principi o agli standard di riferimento applicati e specificare le motivazioni per cui ciò è avvenuto, chiarendo se e in che modo vi è l'intenzione di rimuovere in futuro le cause che hanno determinato tali deroghe.

Di seguito nella Scheda N. 1 si propone uno schema di lavoro che può essere d'ausilio, nella redazione di questa prima parte del documento.

### Scheda N. 1: Introduzione e Nota Metodologica

Lettera agli stakeholder			
Cod.	Informazione	Obiettivo conoscitivo	Scelte
1.1.	Dichiarazione del vertice su: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valenza attribuita al BI/BS</li> <li>• Elementi essenziali che hanno caratterizzato l'esercizio in esame e principali impegni/problemi/sfide per il futuro</li> </ul>	Motivazione della scelta e del percorso per la redazione del BI/BS	E



## Nota metodologica

Cod.	Informazione	Obiettivo conoscitivo	Scelte
1.2.	Periodo di rendicontazione	Periodo di riferimento della rendicontazione	E
1.3.	Processo seguito nell'elaborazione del BI/BS (soggetti coinvolti, fasi di elaborazione, fonti delle informazioni, coinvolgimento degli stakeholder, approvazione e diffusione del documento)	Processo seguito per la redazione del BI/BS	V
1.4.	N. di edizioni del BI/BS	Illustrazione della storia del BI/BS nell'organizzazione	E
1.5.	Principi contabili adottati per la parte economico-finanziaria	Verifica del contenuto	E
1.6.	Standard di riferimento per il contenuto delle sezioni ambientali, sociali, sulla governance e sull'informativa riguardante i capitali impiegati	Verifica del contenuto informativo	E
1.7.	Perimetro di rendicontazione (del BS/BI) (indicare il soggetto a cui si riferisce la rendicontazione, se l'organizzazione ha legami rilevanti con altri soggetti)	Verificare effettivamente cosa sta dentro e fuori il report	E
1.8.	Cambiamenti significativi di perimetro o metodi di misurazione rispetto al precedente periodo di rendicontazione	Verificare eventuali alterazioni/operazioni di restyling del BI/BS	E
1.9.	Limitazioni dell'informativa e della rendicontazione	Verifica completezza dell'informazione	E
1.10.	Eventuali attestazioni esterne, precisando in tal caso: oggetto di attestazione, profilo del soggetto che attesta e processo seguito ai fini dell'attestazione	Eventuali verifiche esterne del report	V
1.11.	Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni	Personale di riferimento	E



## 3. IL RITRATTO DELLA PMI<sup>(\*)</sup>

### 3.1. Premessa

Dopo la presentazione del documento e la nota metodologica, è opportuno che il bilancio integrato fornisca immediatamente una fotografia di tutti gli aspetti caratterizzanti la realtà aziendale: identità e storia, governance, mission e valori, strategie, modello di business, gestione dei rischi.

### 3.2. Identità aziendale

La narrazione della propria storia è un importante strumento di comunicazione esterna, anche per le imprese di piccole e medie dimensioni. Quando si racconta la storia dell'azienda, si diventa più facilmente riconoscibili e ci si distingue nel panorama delle altre aziende. Ogni impresa è infatti composta di una serie di elementi che vanno oltre i numeri di un bilancio. I valori che la contraddistinguono, come la reputazione acquisita e il capitale umano, sono solo alcuni dei parametri spesso intangibili ma in grado di fornire il giudizio complessivo di un percorso d'impresa di cui si conosce l'origine e del quale si cerca di costruirne un futuro attraverso un'attenta strategia. Si può dare tangibilità a questo solo attraverso la narrazione della storia dell'impresa. Descrivendo ciò che è stato, si riesce a trasferire all'esterno l'identità di un'azienda in grado di raggiungere specifici traguardi. La storia di un percorso è un potente strumento di differenziazione nell'universo delle

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Eros Tavernar, Presidente Commissione Bilancio Integrato ODCEC Milano.

imprese che svolgono attività concorrenti, che fra l'altro oggi affollano in modo attivo e passivo il web. Se da un lato la narrazione della propria storia costituisce ovviamente l'inizio del viaggio dentro se stessi, d'altro lato è quindi possibile utilizzare la narrazione come strumento di marketing. L'impresa, nell'impostare la narrazione della propria storia, non potrà quindi che farlo nella cornice del mercato in cui essa opera: a tal fine sarà opportuno far partecipare gli stakeholder della storia aziendale, evidenziando l'impatto che l'impresa ha avuto e può avere sui loro comportamenti e sul loro benessere.

Alcuni semplici suggerimenti su come una PMI possa rendere efficace la propria narrazione:

- Raccontare la storia del brand aziendale. Ogni impresa ha un inizio interessante, magari la storia del fondatore;
- Ascoltare i clienti e consentire loro di narrare le storie sull'azienda (testimonial);
- Inserire spesso immagini/video nella narrazione. Una foto o un video valgono più di mille parole, appassionando ogni stakeholder;
- Essere autentici: solo così si riuscirà a costruire una relazione empatica con gli stakeholder.

Nella realtà delle PMI, la narrazione della storia potrebbe quindi seguire inizialmente un percorso di questo tipo:

### Scheda N. 2: Identità aziendale

Generalità			
Cod.	Informazione	Obiettivo conoscitivo	Scelte
2.1.	Nome dell'Organizzazione	Presentazione dell'organizzazione	E
2.2.	Indirizzo sede legale	Presentazione dell'organizzazione	E
2.3.	Luogo della principale sede dell'Organizzazione	Presentazione dell'organizzazione	E
2.4.	Altri sedi secondarie	Presentazione dell'organizzazione	V
2.5.	Forma giuridica, con evidenza delle eventuali trasformazioni nell'esercizio	Presentazione dell'organizzazione	E
2.6.	Configurazione fiscale dell'Organizzazione	Presentazione dell'organizzazione	E

Cod.	Informazione	Obiettivo conoscitivo	Scelte
2.7.	Breve storia: Inizio dell'attività: l'idea, il progetto, le ambizioni, i sogni, ecc Ostacoli principali che nel tempo si sono registrati per la realizzazione dell'attività Esperienze di successo e di insuccesso	Presentazione dell'organizzazione	V
2.8.	Dimensione dell'organizzazione (sintetiche informazioni contenenti almeno il totale delle entrate (proventi) dell'ultimo esercizio e delle persone che operano per l'organizzazione, distinguendo tra tipologie di contratti e cambiamenti significativi avvenuti nel periodo. Appartenenza a gruppi o a strutture federative locali o nazionali	Presentazione dell'organizzazione	E
2.9.	Area di operatività dell'Organizzazione; Con riferimento ai prodotti/servizi offerti: storia e evoluzione nel tempo	Verificare l'ambito di influenza	E
2.10.	Rapporto con i clienti e evoluzione nel tempo; livello di gradimento dei prodotti/servizi offerti	Verificare eventuali punti di eccellenza dell'Organizzazione	E
2.11.	Riconoscimenti ricevuti nel periodo: I contributi esterni ricevuti (e quelli eventualmente negati) Come l'attività ha influenzato gli stakeholder nel tempo	Verificare eventuali punti di eccellenza dell'Organizzazione	V
2.12.	Con riferimento ai collaboratori: rapporto con l'impresa e evoluzione nel tempo; condivisione da parte loro dei valori aziendali; comune crescita	Verificare l'ambito di influenza	V

### 3.3. Governance

La governance di un'impresa riguarda le modalità e processi aziendali da porre in essere allo scopo di aggiungere valore alle attività e di consolidare la buona reputazione aziendale presso gli stakeholder, in un'ottica di continuità e successo nel medio-lungo termine. Un'adeguata governance migliora i risultati e è condizione fondante della sostenibilità dell'impresa nel tempo, aumenta la correttezza dei processi decisionali e migliora la trasparenza dei processi di governo nei confronti degli investitori, delle persone che operano all'interno dell'impresa, del sistema finanziario e, in generale, appunto, degli stakeholder. Essa è quindi strumento per aumentare la competitività dell'impresa e la sua capacità di

attrarre risorse di qualità e capitale di debito e di rischio. Una buona governance che sia tale nella sostanza e non solo nella forma.

Le PMI, caratterizzate da un alto livello di individualismo imprenditoriale, sono anch'esse soggette a vincoli esterni di natura burocratica, alla lentezza nell'ambito dei processi amministrativi e della giustizia, etc fattori questi che creano pesanti svantaggi competitivi e incidono sull'efficienza complessiva del sistema e sulla capacità dei virtuosi di emergere.

Assetto societario e governance di un'impresa dovranno certamente tener conto dei seguenti elementi:

- leggi e regole societarie interne;
- relazioni tra le parti coinvolte nella società (proprietari, manager, amministratori, dipendenti, stakeholder in generale);
- processi e sistemi che impattano sulla struttura amministrativa e contabile, sulla misura delle performances, sui sistemi di controllo.

La stessa governance dovrà però poi essere adattata su misura in relazione alle dimensioni della PMI: imprese di dimensioni, complessità e settori diversi potranno avere anche differenze molto marcate in termini di modello effettivo.

Una buona governance dovrà essere strumentale agli obiettivi strategici per l'impresa al fine di:

- aggiungere valore alle sue attività;
- rafforzare la sua presenza sul mercato;
- rafforzare la sostenibilità della sua strategia;
- consolidare la sua reputazione presso gli stakeholder;
- garantire la continuità nel medio lungo termine.

Alla luce di quanto esposto, possiamo proporre una tabella di rendicontazione, applicabile alle PMI, del proprio assetto societario e di governance; il prospetto ovviamente può essere anche di ausilio in un percorso di analisi e definizione della corporate governance dell'impresa:

### Scheda N. 3: Governance

Cod.	Informazione	Obiettivo conoscitivo	Scelte
3.1.	Definire identità, ruolo e funzionamento degli organi sociali	Presentazione dell'organizzazione	E
3.2.	Definire l'organizzazione delle risorse umane, con riferimento a funzioni, responsabilità e processi, a livello decisionale e a livello operativo	Presentazione dell'organizzazione	E

Cod.	Informazione	Obiettivo conoscitivo	Scelte
3.3.	Definire le modalità di gestione dei conflitti di interesse e di competenze	Presentazione dell'organizzazione	E

### 3.4. Mission e valori

In passato si tendeva a definire l'attività dell'azienda in base ai prodotti che realizzava o ai servizi che erogava, piuttosto che per la sua capacità di soddisfare bisogni; oggi se un'impresa vuole rimanere sul mercato e crescere, deve avere una strategia aziendale chiara e ben definita. Quando si parla di gestione aziendale si ritiene spesso che questa consista solo e soprattutto nel management: produrre ottenere risultati, gestire risorse, prendere decisioni. Tuttavia una gestione che possa definirsi strategica, e quindi operi anche per il futuro, implica l'attenzione ad aspetti che solitamente vengono considerati astratti o teorici. Valori, vision e mission sono così parte della strategia d'impresa e svolgono una funzione di comunicazione della stessa, rafforzando l'identità dell'organizzazione e l'allineamento ad essa degli obiettivi individuali. Per delineare correttamente la sua strategia aziendale, il management dovrà preliminarmente analizzare e definire chiaramente i valori dell'impresa, esplicitati operativamente nella definizione della sua mission. L'impresa nasce con una sua missione (anche se molte volte non dichiarata formalmente): dotarsi di una mission e più in generale di un sistema di valori aziendali, comunicarli, dichiararli, diventa allora indispensabile per stabilire un'identità, fornire una rotta, indicare un orizzonte, un passaggio dalla situazione attuale a quella di un futuro possibile. La mission di un'impresa è quindi il suo scopo ultimo, la giustificazione stessa della sua esistenza e al tempo stesso ciò che la contraddistingue da tutte le altre. Mission, letteralmente missione, esprime lo scopo dell'impresa: perché essa esiste e in cosa si differenzia dalle altre aziende concorrenti. La mission serve a stabilire quale è il fine di un'organizzazione, la ragione stessa della sua esistenza, e permette di fissare la strada da seguire partendo da quella che è la sua situazione attuale e disegnando il futuro che si intende realizzare. La mission contribuisce così a creare la cultura aziendale, che può definirsi come il complesso di specifici valori, significati, modi di pensare condivisi dai membri dell'organizzazione, che determina il modo di comportarsi dei membri stessi, sia all'interno che al

di fuori dell'organizzazione. Senza una mission chiara e definita sarebbe difficile stabilire lo scopo dell'organizzazione, la rotta che essa intende seguire e i benefici che ne potranno derivare. Per questi motivi è strategico che la mission diventi il “manifesto” dell'azienda. La cultura aziendale diventa una risorsa strategica importantissima, anzi necessaria per lo sviluppo, una chiave di investimento indispensabile per l'accrescimento della propria competitività. L'impresa, in tale prospettiva, è infatti un'organizzazione che elabora una specifica cultura orientata a soddisfare domande e bisogni, impara ad osservare i mercati, ad usare il marketing in maniera efficace come pure la comunicazione all'esterno. La mission aziendale è quindi un punto fondamentale dei valori aziendali, perché rappresenta la ragione di esistere dell'azienda, descrive quello che l'azienda vuole significare per il mercato in cui opera, chiarisce in cosa essa si distingue rispetto ai concorrenti.

Nella definizione di mission aziendale vanno considerati i seguenti aspetti:

- la mission esprime il modo in cui un'azienda vuole identificarsi e operare sul mercato, alla luce degli obiettivi preposti;
- la mission viene costruita sulla base della cultura presente in azienda;
- la mission è il culmine di un processo “condiviso” in tutta l'impresa, pur essendo formalizzata dal management;
- la mission deve risultare di facile comprensione;
- la mission deve promuovere il senso di appartenenza all'azienda: il personale, infatti, dovrà operare coerentemente ad essa.

Stabilire una mission chiara è il punto di partenza per la creazione di tutta la strategia dell'impresa. Per definire la mission aziendale potrà essere utile per il management rispondere alle domande riportate nella scheda n. 4.

La scheda ha tuttavia lo scopo precipuo di proporre un modello di rendicontazione della mission.

#### Scheda N. 4: Mission e valori

Cod.	Informazione	Obiettivo conoscitivo	Scelte
4.1.	Missione, finalità, valori e principi dell'azienda coerentemente con quanto indicato nell'atto costitutivo/ statuto/ normativa (Chi siamo? Perché esiste la nostra impresa?)	Presentazione dell'organizzazione	E



Cod.	Informazione	Obiettivo conoscitivo	Scelte
4.2.	Indicazione dell'oggetto sociale/attività (Cosa facciamo, cosa possiamo fare e cosa potremmo fare?)	Presentazione dell'organizzazione	E
4.3.	Settore in cui l'azienda opera ed indicazione dei servizi sviluppati (Perché lo facciamo?)	Presentazione dell'organizzazione	E
4.4.	Tipologia dei mercati/utenza servita (Quali bisogni intendiamo soddisfare?)	Presentazione dell'organizzazione	E
4.5.	Contributo che si vuole dare ai clienti, alla comunità e agli altri stakeholder	Presentazione dell'organizzazione	V
4.6.	Sottoscrizione o adozione di codici di condotta, principi e carte di servizio sviluppate, anche da parte di associazioni esterne relative alla performance economica, sociale e ambientale	Presentazione dell'organizzazione	V
4.7.	Indicazione di obiettivi e strategie di medio-lungo termine	Presentazione dell'organizzazione	V
4.8.	Cosa rende diversi dai competitor	Presentazione dell'organizzazione	V

Il processo di definizione della mission, per essere efficace, deve passare anche attraverso un confronto con diverse parti al riguardo interrogate per poi pervenire a conclusioni comuni. Questo al fine di arrivare all'essenza di ciò che si vuole comunicare quale missione: la sua definizione si basa quindi su collaborazione e consenso. Prima della grammatica e della perfezione espositiva, la mission aziendale dovrà emozionare, non essere troppo generica e resa pubblica. Verrà utilizzata, nei momenti critici, quale metro di giudizio sull'opportunità di intraprendere talune iniziative piuttosto che altre (utilizzo interno). In altre parole, si tratta di capire come si vuole delineare l'identità dell'azienda e, successivamente, di comunicarla agli altri. Spesso viene utilizzato uno slogan che attraverso semplici termini disegna una sorta di immagine dell'impresa, una sua fotografia capace di comunicare la sua personalità, ciò che l'azienda vuole essere. A volte si tratta di pochissime parole, a volte una semplice frase. Non esiste quindi un'unica modalità espressiva, tutto va contestualizzato nell'attività aziendale e con riferimento alla tipologia di prodotto/servizio offerto. Gli elementi che andranno a formare l'identità aziendale saranno pertanto simboli e slogan

che tendono ad esprimere con l'uso di semplici immagini e parole i valori fondamentali e la personalità dell'azienda.

### 3.5. Strategie

Anche per una PMI, il confronto continuo e costante con il mercato di riferimento è essenziale e ragione stessa di esistenza. Fondamentale per la realizzazione di un corretto business plan è infatti la conoscenza del mercato dove l'azienda si muove. Il mercato detta infatti quelle che si possono definire “le regole del gioco”: conoscerle diviene un fattore critico di successo, mentre ignorarle porta a possibili, se non certi, rischi di default. Conoscere il mercato di riferimento della propria azienda significa operare una duplice analisi, settoriale e di mercato.

L'analisi settoriale comporta lo studio del contesto locale, con esso intendendo l'ambito, anche normativo e vincolistico, in cui l'impresa opera o andrà ad operare. Nell'ambito di una PMI lo studio dovrà naturalmente essere concentrato sul “settore” di riferimento, definendo:

- la struttura del settore;
- l'esistenza di eventuali normative cogenti specifiche di settore;
- le caratteristiche della domanda, la profittabilità media del settore, l'impegno richiesto in termini di investimenti.

L'analisi di mercato consiste invece nel monitorare il contesto competitivo, con particolare enfasi sul fronte della “domanda”. La PMI identificherà il segmento di mercato a cui destinare i propri prodotti o servizi mediante:

- una attenta segmentazione della domanda (reddito, età, sesso, gusti, stili di vita, abitudini di consumo, ecc.);
- alla luce della segmentazione operata, l'identificazione dei potenziali clienti a cui offrire i propri prodotti/servizi;
- una attenta analisi della concorrenza, che implica l'individuazione e lo studio delle caratteristiche e del comportamento dei concorrenti attuali e potenziali, diretti e indiretti, di cui è opportuno conoscere almeno la quota di mercato, la strategia di marketing, i punti di forza e di debolezza.

Se dall'analisi del mercato e della concorrenza emergono opportunità di crescita, è opportuno che anche la PMI si adoperi per approfondire gli aspetti di rendicontazioni proposti nella scheda N.5:

- strategie di marketing da adottare;
- struttura da implementare per adottare le possibili strategie di marketing;

- ostacoli principali e possibili soluzioni;
- obiettivi di vendita in funzione di possibili alternative strategiche adottabili;
- modalità di resistenza alla concorrenza;
- risultati attesi dalle (nuove) linee strategiche.

### Scheda N. 5: Strategie

Cod.	Informazione	Obiettivo conoscitivo	Scelte
5.1.	Analisi del settore	Presentazione dell'organizzazione	E
5.2.	Analisi del mercato e della concorrenza	Presentazione dell'organizzazione	E
5.3.	Analisi delle opportunità di crescita e degli eventuali ostacoli	Presentazione dell'organizzazione	E

### 3.6. Modello di business

Dalle strategie, il passo logicamente successivo è quello dell'adozione delle politiche aziendali più opportune per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Si tratta di aspetti che in pratica procedono parallelamente. La definizione del modello di business è un importante strumento per permettere al management dell'impresa di identificare e gestire le principali dinamiche interne e esterne che influiscono sul business dell'azienda. Come pure, in questo processo, andranno opportunamente identificate le aree di rischio e le relative modalità di gestione. Alcune premesse "di contesto". Nel panorama italiano, le PMI hanno goduto per lungo tempo di vantaggi competitivi legati a flessibilità e creatività: sono state per decenni il motore dello sviluppo del Paese grazie a fattori come capacità innovativa, prodotti eccellenti, stretto rapporto con la clientela, strutture specializzate, costi competitivi, flessibilità, capacità di risposta al mercato, piccola dimensione, ecc. Ora stanno però attraversando una fase di acuta sofferenza: la clientela tradizionale, italiana e straniera, è ridimensionata, i canali distributivi sono stati stravolti, vi è una feroce selezione in atto per ogni tipologia di prodotto, i distretti industriali non assicurano più i vantaggi competitivi di un tempo, le aziende italiane sono spesso obbligate ad approvvigionarsi presso mercati lontani, secondo logiche di bassi costi e non più di qualità

e innovazione, sono mutati i modelli di business e quelli più recenti spesso marginalizzano le PMI. Gli imprenditori si trovano pertanto a dover riconsiderare dalle fondamenta il loro modo di fare business, rimettendo in discussione quanto da loro stessi creato nel corso degli anni. L'eccellenza e l'unicità del prodotto sono fattori necessari ma non più sufficienti. Alla luce di ciò, le possibilità di sopravvivenza e sviluppo saranno legate alla capacità di concepire nuovi modelli di business, che sappiano ribaltare gli schemi consueti e di fare leva creativamente anche su risorse esterne all'azienda. Il cambiamento del modello di business porta con sé la necessità di uscire dagli schemi consueti, liberando l'energia innovativa dell'impresa. In questo contesto dovranno essere riconsiderate criticamente le fondamentali leve dell'azienda (produzione e marchio, logistica, distribuzione, ricerca e sviluppo), rivedendo, per ciascuna di esse, i relativi processi gestionali, i punti di forza e di debolezza, e delegando le attività accessorie e non fondamentali a specialisti esterni (terziarizzazione), al fine di evitare dispersioni di energie e pericolose improvvisazioni.

Ci sono numerose definizioni del concetto di modello di business. Tra le più usate, quella di Osterwalter e Pigneur (2010)<sup>(13)</sup>, che definisce il business model come il modo in cui «un'azienda crea, fornisce e acquista valore». In base a tale modello, che può essere utilizzato con gli opportuni adattamenti anche per la realtà delle PMI, un'azienda può facilmente descrivere il suo modello di business attraverso il focus su alcuni ambiti. In particolare, si tratta di un modello **orientato al mercato**, che si focalizza principalmente sugli aspetti sintetizzati nella scheda N.6:

### Scheda N. 6: Modello di business

Cod.	Informazione	Obiettivo conoscitivo	Scelte
6.1.	Strategia di creazione di valore per i clienti: Illustrare le scelte per la definizione del valore: novità, prestazioni, personalizzazione, design, marchio, prezzo, accessibilità, convenienza/usabilità	Presentazione dell'azienda e del suo business	V

<sup>(13)</sup> Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation*, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Cod.	Informazione	Obiettivo conoscitivo	Scelte
6.2.	Strategia di canalizzazione dei prodotti: Illustrare modalità di raggiungimento dei clienti: propri canali, i canali dei principali partner (distributori), o una combinazione di entrambi.	Presentazione dell'azienda e del suo business	V
6.3.	Scelte di segmentazione della clientela: identificazione della tipologia di clientela obiettivo	Presentazione dell'azienda e del suo business	V
6.4.	Relazione con i clienti: illustrare le forme di relazioni con i clienti: assistenza personale, self-service, piattaforme di acquisto dedicate, ecc.	Presentazione dell'azienda e del suo business	V
6.5.	Politica delle risorse per creare valore: illustrazione risorse scelte per sostenere e supportare il business: umane, finanziarie, fisiche e intellettuali	Presentazione dell'azienda e del suo business	V
6.6.	Strategie di partnership e rete: illustrazione delle scelte per coltivare e migliorare i rapporti con compratori e fornitori (joint venture, alleanze strategiche tra concorrenti o non concorrenti)	Presentazione dell'azienda e del suo business	V
6.7.	Scelta della struttura dei costi, tenendo conto dell'incidenza dei costi fissi e dei costi variabili in funzione delle tipologie di prodotto e della possibile realizzazione di economie di scala	Presentazione dell'azienda e del suo business	V

### 3.7. Gestione dei rischi

In parallelo con l'adozione delle politiche aziendali, è certamente opportuno implementare un sistema aziendale di identificazione, gestione e controllo dei rischi. Nel bilancio integrato di una PMI, la rappresentazione di tale aspetto costituirà un plus di non poca rilevanza, manifestando l'azienda in tal modo la sua attenzione in questo essenziale contesto. In tutti i settori, il raggiungimento e il mantenimento degli obiettivi aziendali dipendono dalla capacità di attuare un efficace governo degli aspetti positivi e negativi legati ai rischi aziendali. Il governo dei rischi comprende non solo la chiara definizione di ruoli e responsabilità, ma anche l'effettiva implementazione di un modello di gestione degli stessi, da scegliere in modo consapevole, considerando i diversi approcci e le best practice e da integrare nel processo di pianificazione strategica dell'impresa.

Per una PMI, l'approccio alla gestione dei rischi potrà essere realizzato e illustrato nel bilancio integrato tenendo conto almeno degli aspetti illustrati nella scheda che segue:

### Scheda N. 7: Analisi e gestione dei rischi aziendali

Cod.	Informazione	Obiettivo conoscitivo	Scelte
7.1.	<p>Individuare e quindi mappare i rischi aziendali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rischi strategici</b> (ad esempio: rischio competitivo, Dinamiche sociali, disponibilità di capitali)</li> <li>• <b>Rischi finanziari</b> (ad esempio: rischio di prezzo, rischi di investimento, rischio di cambio, rischio di liquidità)</li> <li>• <b>Rischi operativi</b> (ad esempio: soddisfazione dei clienti, qualità dei prodotti, integrità, rischio reputazionale)</li> <li>• <b>Rischi di compliance e altri</b> (ad esempio: impegni verso terzi, rischi di danni alle cose, rischi di catastrofi naturali)</li> </ul>	Presentazione dell'azienda e del suo business	E
7.2.	<p>Valutare i rischi in funzione della loro significatività</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rischio imprenditoriale</li> <li>• rischio creditizio</li> <li>• rischi informatici</li> <li>• rischi sociali</li> <li>• rischi catastrofali</li> <li>• rischi reputazionali</li> <li>• rischi Paese</li> </ul>	Presentazione dell'azienda e del suo business	E
7.3.	<p>Illustrazione dei sistemi e delle misure per il controllo e la gestione dei rischi individuati (risk management and auditing)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rischi strategici.</b> Strumenti: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrated Reporting</li> <li>- Indicatori di performance non finanziari</li> <li>- Business Plan e Budgeting</li> </ul> </li> <li>• <b>Rischi finanziari</b> Strumenti: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modello unico organizzativo area finance</li> <li>- Pianificazione delle risorse d'impresa</li> <li>- Coperture rischio cambio</li> <li>- Documentazione nazionale in materia di transfer price</li> </ul> </li> <li>• <b>Rischi operativi</b> Strumenti: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prodotti 'su misura'</li> <li>- Servizi assistenza clienti in loco</li> <li>- Centro di Analisi a disposizione dei clienti</li> <li>- Indicatori di performance non finanziari</li> </ul> </li> </ul>	Presentazione dell'azienda e del suo business	V

## 4. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY<sup>(\*)</sup>

### 4.1. Premessa

Negli ultimi anni, la logica del valore per l'azionista adottata dalla maggior parte delle imprese è sempre più affiancata se non addirittura sostituita dall'orientamento alla Corporate Social Responsibility (CSR). Questo approccio vede l'impresa al centro di una fitta rete di relazioni con soggetti che sono condizionati e/o influenzano il processo decisionale dell'impresa: gli stakeholder. Analizzare le caratteristiche della relazione che intercorre tra l'impresa e ognuno di questi portatori di interesse è importante per capire cosa ogni stakeholder si aspetta dalle politiche dell'impresa: conoscendo gli interessi in gioco, i manager possono prendere decisioni che soddisfino questi interessi, evitando così conflitti e strappi nelle relazioni potenzialmente dannosi per l'impresa.

Gli stakeholder, infatti, sono componenti essenziali per la creazione del valore aziendale: individuarli, attraverso una appropriata mappatura, identificare quelli significativi e conseguentemente approfondire i loro interessi e coinvolgerli attivamente nel business model, mediante un accurato processo di stakeholder engagement (Accountability et al., 2005)<sup>(14)</sup>, rappresenta un fattore critico di successo anche per le PMI.

Il tema delle componenti essenziali per la creazione di valore, non solo in termini economico-finanziari ma anche sotto i profili sociale e ambientale, può essere approfondito anche da un'altra prospettiva, quella dei c.d. capitali, di cui gli stakeholder sono parte essenziale. Per questo, i

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Alessandra Tami e Andrea Galimberti, componenti Commissione Bilancio Integrato ODCEC Milano.

<sup>(14)</sup> *Accountability*, The United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates Canada Inc. (2005), *The Stakeholder Engagement Manual*, Vol. 2.

paragrafi che seguono affrontano le due tematiche in modo consecutivo: nella predisposizione del proprio bilancio integrato, la PMI, avendo sempre a riferimento i principi di materialità e sinteticità, può scegliere se privilegiare uno dei due approcci o adottare entrambi.

## 4.2. Gli stakeholder

È ovvio che un'impresa, e in particolare una PMI, non ha le risorse (finanziarie, umane, di tempo, ecc.) per soddisfare equamente tutti i portatori di interesse. Per questo motivo, diventa indispensabile distinguere gli stakeholder in base alla loro importanza: gli stakeholder primari sono quelli fondamentali per la sopravvivenza dell'impresa.

Un primo approccio afferma che non esiste interesse laddove non ci sia rischio: i veri portatori di interesse, dunque, sono solo i soggetti che hanno messo a disposizione dell'impresa qualcosa di proprio, come per esempio capitali e lavoro. In pratica l'impresa dovrebbe concentrarsi solo sulla soddisfazione dei dipendenti, dei clienti, dello Stato e degli azionisti.

Gli stakeholder possono anche essere distinti a seconda che essi stessi abbiano scelto di trovarsi nella situazione in cui sono influenzati dagli effetti delle politiche aziendali (stakeholder volontari) oppure che siano colpiti casualmente dalle decisioni dell'impresa (stakeholder involontari): chiaramente, i manager dovranno concentrare maggiormente i loro sforzi sulla soddisfazione del primo gruppo.

Un ulteriore metodo di classificazione si basa su ciò che è necessario per la realizzazione dell'attività dell'impresa: finanziamenti, input fisici, supporto politico, ecc. Vengono individuate le risorse che ogni soggetto mette a disposizione dell'impresa e in base alla rilevanza e alla scarsità delle risorse si definisce l'ordine di priorità degli stakeholder (Brinkerhoff<sup>(15)</sup>).

Gli stakeholder possono essere anche classificati in relazione alla loro utilità nel risolvere le difficoltà in cui versa una società: in questo caso i portatori di interesse più importanti saranno quelli che hanno una maggiore utilità nel risolvere i problemi più gravi e urgenti dell'impresa.

---

<sup>(15)</sup> Benjamin Crosby and Derick Brinkerhoff: *Stakeholder Analysis in Managing Policy Reform*, Kumarian Press 2001.



Secondo Crosby<sup>(16)</sup> gli stakeholder devono essere divisi in gruppi a seconda del loro specifico interesse riguardo gli effetti di una decisione aziendale. Poi, devono essere individuate le risorse che ogni gruppo può movimentare a favore della società e deve essere valutata la mobilità che contraddistingue le risorse di ogni gruppo. Perciò se un gruppo possiede risorse importanti ma non trasferibili, quel gruppo perderà valore agli occhi dell'impresa. Gli stakeholder primari, dunque, saranno quelli con le risorse di maggior valore che siano facilmente sfruttabili dall'impresa.

Sotto il profilo strettamente operativo, ogni impresa deve innanzitutto scegliere il criterio o i criteri che, in base alle proprie caratteristiche, ritiene più significativi per la mappatura e la prioritizzazione degli stakeholder. Una prassi aziendale abbastanza diffusa, che a nostro avviso sintetizza diversi criteri proposti dalla letteratura e sopra sinteticamente illustrati, consente nel mappare gli stakeholder in base a due dimensioni (Fig. 4.1.):

- 1) il grado di influenza dell'impresa sugli stakeholder;
- 2) il grado di influenza degli stakeholder sull'impresa.

La prima dimensione riflette la prospettiva interna all'impresa e può essere rilevata primariamente attraverso il punto di vista e l'esperienza del personale aziendale incaricato della gestione dei rapporti con le diverse categorie di stakeholder (ufficio clienti, ufficio personale, ufficio fornitori, ecc.).

La seconda dimensione, invece, riflette il punto di vista degli stakeholder. Può essere rilevata o attraverso interviste dirette rivolte almeno agli esponenti principali di ciascuna categoria, oppure, se le risorse aziendali non sono sufficienti per un'attività di questo tipo, attraverso una riflessione condotta ancora una volta, sulla base della propria esperienza, dal personale aziendale incaricato della gestione dei rapporti con i diversi stakeholder (ufficio clienti, ufficio personale, ufficio fornitori, ecc.), che però in questo caso è chiamato a calarsi nei panni non dell'azienda, ma dei propri interlocutori.

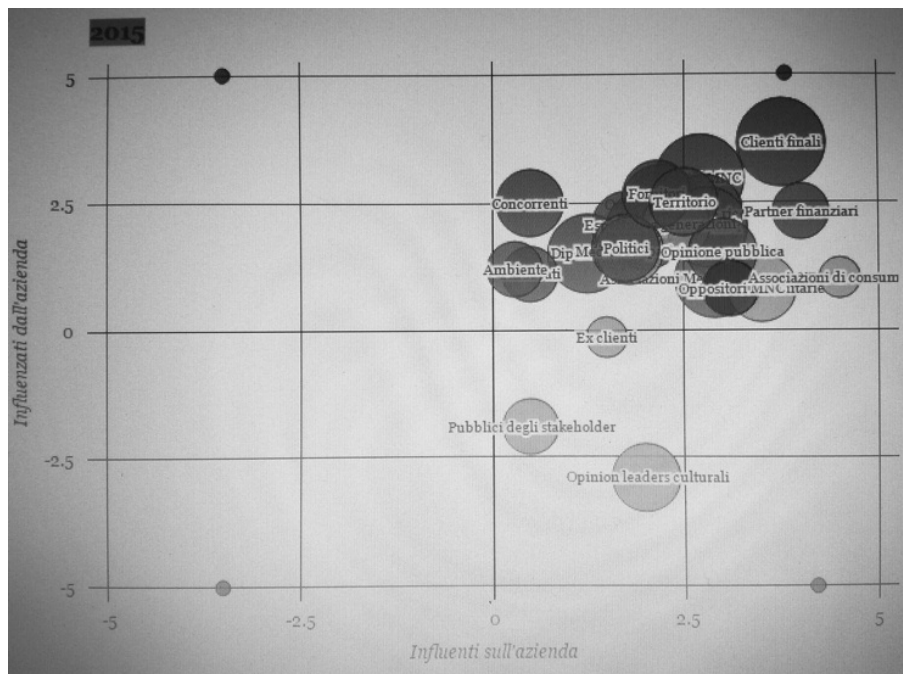
In base a questo modello, sono solitamente considerati più significativi gli interlocutori che si collocano nella parte più in alto e più a destra del diagramma cartesiano, ovvero gli stakeholder che massimizzano entrambi le dimensioni d'indagine. Con riguardo a ciascuna categoria di interlocutori che soddisfa questo requisito, l'impresa deve avviare un

---

<sup>(16)</sup> Benjamin Crosby: *Stakeholder analysis: a vital tool for strategic managers*, Technical notes, USAID Publication, March 1991.

attento percorso di stakeholder engagement e, in fase di rendicontazione, specificare:

- la composizione e le caratteristiche salienti della categoria;
- le strategie e i fattori critici di successo che guidano i rapporti con la categoria;
- le iniziative assunte a favore della categoria e il relativo stato di avanzamento;
- i risultati raggiunti nella gestione dei rapporti con la categoria, in termini qualitativi e/o quantitativi (KPI), le criticità e gli obiettivi di miglioramento;
- qualsiasi altra informazione utile per delineare i rapporti con gli stakeholder in esame, anche in termini di evoluzione nel tempo.



Fonte: Bilancio Integrato Guna (2015) - [www.socialhub.guna.it](http://www.socialhub.guna.it)

Fig. 4.1.

Un esempio di mappatura degli stakeholder

La scheda N. 8 propone uno strumento per la raccolta delle informazioni per la mappatura degli stakeholder.

## Scheda N. 8: Mappatura e analisi degli stakeholder

Cod.	Informazione	Obiettivo conoscitivo	Scelte
8.1.	<p>Descrivere e possibilmente rappresentare anche graficamente chi sono i soggetti con cui l'impresa si interfaccia (stakeholder):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interni                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- proprietà</li> <li>- dirigenti</li> <li>- dipendenti</li> <li>- collaboratori</li> <li>- ...</li> </ul> </li> <li>• Della filiera produttiva                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- clienti</li> <li>- partner commerciali</li> <li>- fornitori</li> <li>- concorrenti</li> <li>- banche</li> <li>- investitori</li> </ul> </li> <li>• Collettività                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- comunità locale</li> <li>- istituzioni</li> <li>- ambiente</li> <li>- ...</li> </ul> </li> </ul>	Presentazione dell'azienda e del suo business	E

### 4.3. I capitali

Il termine capitale indica qualsiasi stock di valore che può essere utilizzato nella produzione di beni o servizi. Esso non è fisso nel tempo, ma viene continuamente diminuito o aumentato tramite l'attività dell'impresa.

Alle tradizionali categorie di capitali tangibili, il capitale finanziario e il capitale produttivo, il Framework IIRC affianca quattro ulteriori categorie di capitale: il capitale umano, il capitale intellettuale, il capitale socio-relazionale e il capitale naturale. Questa distinzione induce a pensare che il capitale non solo è mutabile nella quantità ma anche nella natura: ad esempio, parte del capitale finanziario viene trasformato in capitale umano quando viene investito nella formazione dei dipendenti.

Per quanto riguarda le misurazioni contabili e di performance, i classici indicatori quantitativi sono meno adatti a giudicare la qualità dei capitali immateriali, perciò spesso è utile che siano affiancati o sostituiti da misurazioni di tipo narrativo.

La classificazione dei capitali inizia col capitale finanziario. Esso è generalmente considerato come il pool di fondi disponibili per l'attività dell'impresa. Costituito sia da debito che da capitale proprio, è un mezzo

di scambio che diminuisce di valore nel momento in cui viene investito in altre forme di capitale.

Il capitale produttivo è costituito dai beni strumentali (fabbricati, impianti, macchinari, attrezzature, automezzi, ecc.) e dalle rimanenze di input (materie prime, materie di consumo, ecc.) e di output (semilavorati di vendita e prodotti finiti) orientati alla produzione e allo scambio. Una concezione ampia del capitale produttivo comprende non solo i beni posseduti o comunque controllati dall'impresa (cioè, non solo beni di proprietà, ma ad esempio anche beni in leasing), ma anche tutte le infrastrutture pubbliche a sua disposizione.

Oltre alle tradizionali misurazioni quantitative, costo storico e fair value, le imprese possono prendere in considerazione la rilevazione di alcuni aspetti non quantitativi importanti per una corretta valutazione dei beni in questione: per esempio, un macchinario può essere valutato in base alla sua flessibilità e capacità di adattamento alle diverse esigenze del mercato. Così, un macchinario che può produrre output di diverso tipo avrà maggior valore di un macchinario che produce un solo tipo di output; oppure un impianto che ha la capacità di passare dalla produzione di un output a quella di un altro prodotto in due giorni, avrà un valore diverso rispetto ad un impianto che ci impiega dieci giorni. Inoltre il livello tecnologico di impianti e macchinari può determinare risparmi nell'utilizzo di capitale umano per compiti manuali e di supervisione e pertanto attrezzature con un alto livello tecnologico devono essere distinte da attrezzature di livello tecnologico più basso.

Il capitale intellettuale è costituito in parte dalla proprietà intellettuale dell'impresa (brevetti, marchi registrati e diritti di copyright) e in parte da altre conoscenze risultanti dalla ricerca e sviluppo, capacità di innovazione, abilità dei manager nell'organizzare lo svolgimento dell'attività e da altri asset intangibili compresi nel capitale umano e nel capitale sociale dell'impresa. L'insieme di questi asset immateriali è spesso fondamentale per la costruzione del vantaggio competitivo. Dunque la loro rilevazione e analisi sono molto utili per chiarire in che modo l'impresa crea valore. Inoltre, la misurazione del capitale intellettuale è tanto più utile quanto più l'impresa opera in settori nei quali sono valorizzati la ricerca e lo sviluppo e l'innovazione. In particolare, il capitale intellettuale costituisce la base per lo sviluppo futuro dell'impresa: pertanto è consigliabile che la sua valutazione consideri anche la potenziale evoluzione di questi asset e i benefici futuri che potranno apportare all'impresa.

In certi casi, tuttavia, la rendicontazione del capitale intellettuale può

incontrare resistenze, specialmente quando la rivelazione al pubblico di particolari conoscenze o meccanismi di funzionamento dell'impresa può portare all'erosione del vantaggio competitivo a causa dell'imitazione dei concorrenti.

Infine, a parte alcuni costi di sviluppo, la contabilizzazione della maggior parte degli asset intellettuali non è permessa dalla normativa vigente.

Il capitale umano comprende l'insieme di conoscenze, abilità e esperienze dei dipendenti e dei manager e la capacità di questi ultimi di accrescere questo insieme tramite l'apprendimento.

Sono di seguito proposte rilevazioni effettuabili circa questo tipo di asset, mentre rimangono di difficile attuazione misurazioni della leadership dei manager o della capacità dei dipendenti di adattarsi a mercati in evoluzione.

Il capitale sociale e relazionale in generale può essere definito come la capacità di collaborare per uno scopo comune. Nella realtà di un'impresa esso comprende le posizioni di forza all'interno della supply chain, l'accettazione da parte della comunità, le relazioni col governo, quelle con i concorrenti e la lealtà dei consumatori.

L'importanza del capitale sociale aumenta nei settori altamente regolamentati, nei quali le imprese oltre che sulla fiducia dei consumatori devono poter contare su solide relazioni con gli organi di governo preposti alla supervisione del settore.

Lo stesso vale per imprese che sono solite ingrandirsi tramite acquisizioni: esse devono impedire che si diffonda la tipica concezione negativa da parte della comunità che spesso contraddistingue le imprese di grandi dimensioni.

Infine, il capitale naturale è costituito da qualsiasi risorsa naturale o asset ambientale che procura una costante disponibilità di beni o servizi utili nel presente e/o nel futuro.

Ogni impresa, a seconda dell'attività, utilizza certi tipi di asset naturali piuttosto che altri, ma tutte le imprese alla fine dipendono strettamente dal capitale naturale, in quanto senza acqua o aria nessun altro capitale esisterebbe.

In termini strettamente operativi, si suggerisce di suddividere questa parte della trattazione in sei sezioni, ciascuna per ogni tipo di capitale. Per ogni sezione occorre specificare azioni intraprese, risultati conseguiti, nuove sfide e obiettivi per il futuro.

Tutte le informazioni significative devono essere presentate in termini qualitativi e, ove possibile, anche quantitativi.

## Scheda N. 9: I capitali

Cod.	Informazione	Obiettivo conoscitivo	Scelte
9.1.	Capitale finanziario: <i>analisi dei flussi di cassa e cash requirement</i>	Presentazione dell'azienda e del suo business	E
9.2.	Capitale produttivo: <i>elenco e descrizione dei progetti in corso e futuri</i>	Presentazione dell'azienda e del suo business	E
9.3.	Capitale intellettuale: <i>investimenti in ricerca e sviluppo, numero di nuovi prodotti messi in commercio, riconoscibilità del brand, ...</i>	Presentazione dell'azienda e del suo business	E
9.4.	Capitale umano: <i>diversità, investimenti totali in formazione, media dei giorni di addestramento per dipendente, tasso di assenteismo, infortuni sul lavoro, ecc. ...</i>	Presentazione dell'azienda e del suo business	E
9.5.	Capitale sociale e relazionale: <i>indice di soddisfazione della clientela, numero di dipendenti coinvolti in progetti di volontariato, investimenti in progetti sociali, investimenti in progetti culturali, ecc. ...</i>	Presentazione dell'azienda e del suo business	E
9.6.	Capitale naturale: <i>emissioni di anidride carbonica, consumo di energia, ammontare dei rifiuti e degli sprechi, incidenti ambientali, investimenti nella protezione dell'ambiente, ecc. ...</i>	Presentazione dell'azienda e del suo business	E

### 4.3.1. Capitale finanziario

Presentare l'analisi dei flussi di cassa e soffermarsi sulla voce cash requirement: come sono state finanziate le attività dell'impresa? Approfondire inoltre gli aspetti più salienti della performance economica dell'azienda. A titolo esemplificativo:

- **Debito:** enunciazione delle linee di credito utilizzate; misurazione del livello di indebitamento (leva finanziaria, debito/capitale proprio, debito di lungo termine/EBITDA, ecc.);
- **Equity:** illustrazione di aspetti quali numero delle azioni, prezzo a fine anno e andamento durante l'anno, emissioni di nuove azioni, buybacks, politica dei dividendi, ecc.;
- **Performance economica:** inserimento e illustrazione dei principali indicatori, quali fatturato, margine di profitto operativo, profitto netto, ROE, ROS, ROA, ecc.

### 4.3.2. Capitale produttivo

Elencare e descrivere i progetti in corso e quelli futuri:

- valutandoli dal punto di vista economico e determinandone la remunerazione attesa;
- evidenziando gli investimenti significativi in immobilizzazioni immateriali;
- inserendo dati specifici sul fattore lavoro (costo totale del lavoro, costo medio orario, ecc.).

### 4.3.3. Capitale intellettuale

Illustrare i beni immateriali corrispondenti al capitale organizzativo e al valore della conoscenza. Essi includono:

- proprietà intellettuale, quali brevetti, copyright, software, diritti e licenze;
- capitale organizzativo, come conoscenze implicite, sistemi, procedure e protocolli.

### 4.3.4. Capitale umano

Evidenziare gli sforzi della società nell'approccio verso i dipendenti nei seguenti ambiti:

- diversità e discriminazione (percentuale di donne tra i dipendenti, percentuale di donne nel management, numero di dipendenti appartenenti a minoranze, ecc.);
- retribuzione e benefit (assicurazioni mediche, convenzioni con esercizi commerciali, ecc.)
- sicurezza sul posto di lavoro (numero di incidenti sul lavoro, rispetto degli standard sulla sicurezza, ecc.);
- formazione (investimenti totali in formazione, media dei giorni di addestramento per dipendente, ecc.);
- stabilità del rapporto con la forza lavoro (tasso di assenteismo, numero di dipendenti iscritti a sindacati, ecc.)

Facendo attenzione a non rivelare troppe informazioni, menzionare anche:

- progetti che si servono di tecniche operative o gestionali all'avanguardia;
- informazioni generali sulle risorse e sui risultati del dipartimento di ricerca e sviluppo (investimenti totali in ricerca, numero dipendenti

impegnati nella ricerca, numero di nuovi prodotti messi in commercio, ecc.);

- progetti per nuovi prodotti.

### Scheda N. 10: Capitale umano

In questa sezione, la PMI riporta una serie di informazioni utili a descrivere gli impatti associati alla selezione, protezione e gestione del lavoro.

Dovranno emergere le politiche dell'impresa relativamente alla gestione del rapporto con i propri collaboratori e in particolare alla tutela dei dipendenti, alla salvaguardia del posto di lavoro, al rispetto dei contratti, alla salute, alla sicurezza, alla valorizzazione e formazione, all'ambiente e al clima di lavoro, alla protezione e accrescimento del capitale intellettuale, alla lotta alla discriminazione.

Esempi di possibili rappresentazioni	Maschi	Femmine
N. dipendenti per categoria Dirigenti Impiegati Operai		
N. totale dipendenti all'estero		
N. dipendenti per provenienza geografica Italia UE Extra UE		
N. dipendenti per titolo di studio Laurea Diploma Altro		
N. dipendenti per fasce di età Fino a 30 anni 31-50 anni Oltre 50 anni		
Indicazioni sulla continuità occupazionale e sulle condizioni contrattuali		
Durata media del rapporto di lavoro in anni N. dipendenti entrati nell'anno N. dipendenti usciti nell'anno N. dipendenti part time e % sul totale N. dipendenti a tempo indeterminato e % sul totale N. dipendenti a tempo determinato N. consulenti e collaboratori N. lavoratori in somministrazione N. personale altri contratti		
% monte salari sul fatturato		

Inserire inoltre un commento con dati quantitativi o in % sull'occupazione creata e la forza lavoro nell'anno corrente rispetto all'anno o agli anni precedenti.



**Attività di formazione (esempio)**

Corsi	N. ore corso	N. partecipanti	Tipo destinatari
Titolo 1			
Titolo 2			
Titolo 3			

- Indicare il contratto nazionale applicato e/o altri contratti aziendali.
- Descrivere le attività di informazione, comunicazione interna e coinvolgimento dei lavori (riunioni, bacheche, ecc.).
- Descrivere le attività intraprese per favorire le pari opportunità tra i lavoratori (welfare aziendale) e conciliare le esigenze familiari con quelle lavorative (work life balance).
- Descrivere le modalità di gestione delle particolari esigenze e dinamiche eventualmente legate alla presenza di lavoratori stranieri.
- Indicare gli obiettivi di miglioramento per il futuro nella gestione e nel rapporto con il personale.
- Fornire informazioni su continuità occupazionale e condizioni contrattuali, nonché su eventuali forme di incentivazione e motivazionali per i dipendenti.
- Riprendere i valori desumibili dal bilancio d'esercizio dell'anno corrente, in comparazione con quelli relativi all'anno o agli anni precedenti:
  - salari e stipendi, comprensivi dei compensi per straordinari, indennità di rischio, indennità sostitutiva di mensa, indennità di trasferta, ecc.;
  - oneri sociali, previdenziali e assicurativi, al netto degli importi fiscalizzati;
  - trattamento di fine rapporto;
  - trattamento di quiescenza e simili;
  - altri costi per il personale (indennità di prepensionamento, quote associative versate a favore dei dipendenti, borse di studio a favore dei dipendenti e loro familiari, erogazioni dirette a favore dei dipendenti, costi per mense gestite da terzi, costi dei buoni pasto distribuiti ai dipendenti, costi di aggiornamento professionale, ecc.);
  - remunerazione del personale non dipendente (provvigioni ad agenti e rappresentanti, compensi ad amministratori, sindaci e revisori, compensi a collaboratori esterni, ecc.).
- Inserire (ove rilevanti) tutte le altre informazioni utili a descrivere la situazione dell'azienda e il suo impegno in un'ottica di responsabilità sociale:
  - programmazione dell'orario di lavoro in maniera flessibile (ingressi e/o uscite, programmazione ferie, part time, ecc.);
  - presenza di certificazione SA8000 sui diritti umani dei lavoratori;
  - attività per agevolare il raggiungimento della sede di lavoro (es. disposizione di navetta aziendale);
  - sistema incentivante;
  - buoni pasto e/o mensa aziendale;
  - impiego di lavoratori appartenenti a categorie svantaggiate o esternalizzazione a cooperative sociali;
  - rapporti con i Sindacati: presenza di rappresentanze in azienda e attività di dialogo.
- Indicare anche se sono state distribuite quote di utili ai dipendenti; specificare se è possibile per un dipendente diventare socio dell'impresa e, se sì, il numero dei dipendenti diventati soci.

Sempre nella sezione dedicata al capitale umano, la PMI deve anche riportare tutte le informazioni utili a descrivere gli investimenti effettuati per garantire un ambiente salubre e sicuro e tutelare e promuovere la salute del personale e dei collaboratori.

- Illustrare le attività di formazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro (evidenziando quelle oltre i minimi obbligatori).
- Descrivere le attività di promozione della salute sul lavoro per la prevenzione delle malattie, il miglioramento degli stili di vita, l'accrescimento del benessere del lavoratore anche attraverso l'organizzazione e l'arredamento degli spazi di lavoro.
- Descrivere altre attività svolte in materia di salute e sicurezza, evidenziando quelle effettuate oltre i limiti previsti dalla normativa vigente.

- Inserire i seguenti indicatori sugli infortuni in azienda, ponendoli a confronto con quelli rilevati al 31/12 dell'anno (o degli anni) precedente(1):
  - numero infortuni con assenza;
  - numero giorni persi;
  - ore totali lavorate;
  - indice di frequenza degli infortuni per migliaio di ore lavorate (1);
  - indice di gravità infortuni per migliaio di ore lavorate (2).

(1) Frequenza infortuni =	$\frac{1.000 \times \text{n. infortuni}}{\text{Ore lavorate}}$
(2) Gravità infortuni =	$\frac{1.000 \times \text{n. giorni persi}}{\text{Ore lavorate}}$

- Indicare e eventualmente commentare gli investimenti e i costi sostenuti nell'anno per la sicurezza, rielaborando le informazioni economiche desumibili dal bilancio di esercizio:
  - DPI/Dotazioni di sicurezza;
  - misure di pronto intervento;
  - monitoraggio e controllo;
  - prevenzione incendi;
  - impiantistica e strutture;
  - costi per investimenti immateriali (formazione, prevenzione, informazione, ecc.);
  - altro.
- Inserire eventuali approfondimenti sui sistemi di gestione e sicurezza e su altri interventi a favore dei dipendenti.

### 4.3.5. Capitale sociale e relazionale

Illustrare i rapporti con tutti i principali stakeholder che partecipano alla creazione del valore e/o condividono il valore generato dall'impresa.

#### Scheda N. 11.1: Capitale socio-relazionale: il mercato e i consumatori

In questa sezione, la PMI descrive il suo modo di stare sul mercato, i principi di concorrenza, la relazione con i clienti e/o consumatori finali, le pratiche di marketing, il rispetto di regole e standard.

- Presentare un'analisi della clientela basandosi sul fatturato e sul numero clienti, seguendo una idonea classificazione. Esempio:

Situazione al 31/12	% fatturato	% clienti
Principali prodotti e/o servizi		
- Classe di prodotto/servizi 1	...	...
- Classe di prodotto/servizi 1	...	...
- Ecc.	...	...
Natura clienti		
- Pubblici	...	...
- Privati	...	...
- Intermediari	...	...
- Ecc.	...	...

Situazione al 31/12	% fatturato	% clienti
Tipologia di mercato - Su commessa - Consumo - Ecc.	... ... ...	... ... ...
Territorialità - Nazionale - Regionale - Locale - Altro	... ... ... ...	... ... ... ...

- Descrivere eventuali tipologie di attività di customer satisfaction implementate e i principali risultati ottenuti.
- Descrivere eventuali programmi per incentivare la fedeltà dei clienti.
- Indicare eventuali attività per aumentare la sicurezza del cliente/consumatore (certificazione, privacy, informazioni, etichettatura, verifiche, audit, ecc.).
- Descrivere quali elementi di innovazione sono stati introdotti nell'ultimo periodo dal punto di vista del prodotto, del servizio, delle tecnologie, del processo, dell'organizzazione del lavoro, ecc.
- Descrivere le eventuali forme di informazione e comunicazione verso i clienti esistenti (report, pubblicazioni, partecipazioni a fiere o eventi, sito internet, ecc.).
- Descrivere le attività che nell'anno sono state adottate per rispondere sempre meglio alle richieste della clientela (es. gestione dei reclami e delle segnalazioni).
- Indicare gli obiettivi di miglioramento per il futuro nel rapporto con i clienti/utenti.
- Inserire ogni eventuale ulteriore informazione utile a descrivere la situazione dell'azienda e il suo impegno in un'ottica di responsabilità sociale:
  - sistema di gestione della qualità e certificazioni;
  - prodotti e servizi a basso impatto ambientale o rispondenti a criteri etici;
  - tutela della privacy;
  - presenza di ufficio clienti, ufficio reclami, servizio post vendita, ecc.;
  - altre informazioni.

### Scheda N. 11.2: Capitale socio-relazionale: filiera e catena di fornitura

In questa sezione vengono espone una serie di informazioni utili a verificare se la PMI adotta un approccio socialmente responsabile e sostenibile anche verso la propria catena di fornitura, al fine di evitare comportamenti non etici da parte dei propri fornitori e partner.

Si tratta quindi di descrivere sinteticamente chi sono i fornitori, se vi sono rischi sociali connessi alle produzioni esternalizzate o agli acquisti (per esempio, in caso di fornitori del Sud del Mondo) e quali sistemi la PMI ha adottato per monitorare i fornitori.

- Inserire informazioni utili a ricostruire la filiera: n. fornitori movimentati nell'anno, e fatturato di acquisto per luogo geografico. Esempio:

Situazione al 31/12	% fatturato acquisto	% fornitori
Tipologia di fornitura: - Materie prime o beni - Outsourcing produttivo (terzisti, contrattisti, ecc.) - Altri servizi	... ... ...	... ... ...

Situazione al 31/12	% fatturato acquisto	% fornitori
Territorialità:		
- Nazionale	...	...
- UE	...	...
- Extra-UE	...	...

- Descrivere i criteri, ove applicati, per la selezione e valutazione dei fornitori.
- Descrivere le eventuali attività di verifica dei processi produttivi e dei siti produttivi dei fornitori, anche su aspetti non commerciali (sicurezza, diritti umani, rispetto dell'ambiente, ecc.).
- Descrivere le politiche dell'azienda per il pagamento dei fornitori: modalità e tempi.
- Indicare la durata media del rapporto (in anni) con i principali fornitori.
- Indicare gli obiettivi di miglioramento per il futuro nel rapporto con i fornitori e partner.
- Inserire le principali informazioni economiche desumibili dal bilancio d'esercizio:
  - costi intermedi della produzione;
  - remunerazione del capitale di credito (banche e finanziatori rappresentano una particolare categoria di fornitori);
  - oneri per capitali a breve termine;
  - oneri per capitali a lungo termine.
- Inserire tutte le eventuali ulteriori informazioni utili a descrivere la situazione dell'azienda e l'impegno in ottica di responsabilità sociale:
  - evidenziare eventuali forme avanzate di coinvolgimento e collaborazione con i fornitori;
  - descrivere eventuali iniziative per sensibilizzare fornitori, consulenti, e produzioni esterne alle proprie norme interne volontarie e alla responsabilità sociale d'impresa in generale;
  - indicare quanto i fornitori sono in possesso di certificazioni ritenute utili ai propri processi produttivi (es. SA8000, ISO14000, ecc.);
  - altre informazioni.

### Scheda N. 11.3: Capitale socio-relazionale: rapporti con pubblica amministrazione e rappresentanze del territorio

In questa sezione, l'impresa descrive il rapporto con le varie istituzioni del territorio (autorità locali e/o nazionali, associazioni di rappresentanza, mondo della scuola, ecc.), il livello di confronto e dialogo, i progetti e i programmi di collaborazione.

- Descrivere i rapporti e programmi di collaborazione con le istituzioni pubbliche locali o nazionali. Con che frequenza avvengono? Sono ritenute utili dall'impresa?
- Indicare eventuali contributi, agevolazioni, finanziamenti pubblici ricevuti e relative motivazioni.
- Indicare se vengono utilizzati fondi pubblici, quali ammortizzatori sociali e cassa integrazione guadagni e gli importi per anno di competenza.
- Illustrare i programmi di collaborazione con il mondo della scuola e dell'università.
- Evidenziare l'eventuale adesione ad associazioni di imprese e le attività e i progetti ivi sviluppati.
- Illustrare i progetti di collaborazione con altre imprese.
- Indicare gli obiettivi di miglioramento riguardanti i rapporti con le istituzioni e le rappresentanze del territorio
- Inserire informazioni economiche sulla P.A. desumibili dal bilancio d'esercizio. Esempio:

Enti locali	€/000
Imposte e tasse locali Irap Contributi consortili e locali Addizionale imposta su energia elettrica Altro	
Totale	
Stato	€/000
Ires Iva Indetraibile Imposte di bollo, registro, ipotecarie Concessioni governative e demaniali Imposte erariali su energia elettrica Altro	
Totale	

- Inserire ogni altra informazione utile a descrivere la situazione dell’azienda e l’impegno in ottica di responsabilità sociale (es. impegno civile nella comunità attraverso la partecipazione a comitati, consulte, ecc.).

### Scheda N. 11.4: Capitale socio-relazionale: rapporti con la collettività

In questa sezione vengono evidenziate le relazioni e le iniziative promosse volontariamente verso la comunità locale e il territorio in cui la PMI opera, come ad esempio sponsorizzazioni di eventi sportivi e culturali locali e partnership con associazioni e enti non profit.

- Descrivere le attività di comunicazione verso i consumatori e la collettività, anche attraverso i mass media.
- Descrivere i progetti sviluppati con associazioni su progetti di reciproca utilità o con le associazioni di consumatori o altre.
- Descrivere se l’azienda ha accolto persone in stage o tirocinio e il loro numero. Indicare anche quanti lavoratori/studenti sono stati stabilizzati dopo lo stage.
- Indicare gli obiettivi di miglioramento per il futuro nel rapporto con la comunità.
- Specificare le informazioni economiche sulla collettività desumibili dal bilancio d’esercizio, ad esempio riportando l’elenco delle donazioni (contributi liberali e eventualmente anche sponsorizzazioni) e dettagliando le erogazioni per tipologia (sostegno alla comunità, a progetti sociali, sport, cultura, sanità, solidarietà, ecc.).
- Inserire ogni ulteriore informazione utile a descrivere la situazione dell’azienda e l’impegno in ottica di responsabilità sociale:
  - volontariato d’impresa per iniziative a favore del territorio;
  - iniziative “porte aperte” o di dialogo e confronto con la cittadinanza;
  - attività di cause related marketing, ovvero di marketing legato a buone cause;
  - testimonianze/educazione nelle scuole;
  - altre informazioni.

### 4.3.6. Capitale naturale

Questa sezione richiede:

- una attenta analisi dell'impatto ambientale dell'attività dell'impresa;
- il confronto delle attività sviluppate durante l'anno trascorso e dei relativi risultati con le attività e i risultati degli anni precedenti;
- la formulazione e rendicontazione di opportuni indicatori di performance ambientale (es. emissioni di anidride carbonica, consumo di energia, efficienza nell'utilizzo delle risorse idriche, ammontare dei rifiuti e degli sprechi, n. incidenti ambientali, ecc.).

### Scheda N. 12: Capitale naturale

A seconda dei prodotti/servizi, del settore industriale, del processo produttivo, delle dimensioni, ecc., la PMI rende conto degli impatti causati all'ambiente da operazioni, prodotti, manufatti, distribuzione e packaging.

- L'impresa è consapevole degli impatti sull'ambiente legati ai processi produttivi? Descrivere cosa viene fatto per ridurre i rifiuti o migliorare la gestione ambientale e se vi sono obblighi di legge (evidenziando soprattutto cosa l'impresa ha fatto in più, oltre agli obblighi normativi).
- Fornire informazioni e/o indicatori ambientali su emissioni e consumi:
  - tipologia delle emissioni atmosferiche;
  - consumo di energia (Kw/h all'anno) e azioni per la loro diminuzione (efficientamento energetico);
  - consumo di acqua (mq all'anno) e azioni per una migliore gestione del ciclo idrico;
  - consumo di materie prime rilevanti per l'ambiente e azioni per la diminuzione dei consumi.
- Descrivere se l'azienda deve rispettare normative speciali nel trattamento dei rifiuti e se attua la raccolta differenziata (oppure ritiro e smaltimento prodotti di scarto).
- Descrivere se l'azienda ha posto in essere azioni per razionalizzare i trasporti.
- Indicare gli obiettivi di miglioramento per il futuro nel rapporto con il territorio e l'ambiente.
- Inserire le informazioni economiche sull'ambiente desumibili dal bilancio d'esercizio: spese e investimenti per la protezione dell'ambiente, divise per tipologia. Ad esempio:
  - smaltimento rifiuti;
  - protezione dell'ambiente (suolo, acqua, aria, clima);
  - riduzione dell'inquinamento acustico;
  - tutela del paesaggio;
  - altro.
- Inserire ogni altra informazione utile a descrivere la situazione dell'azienda e l'impegno in un'ottica di responsabilità sociale, come ad esempio:
  - conformità a standard internazionali sulla gestione ambientale, quali sistemi di gestione ambientale e certificazioni (ISO 14.000, EMAS, ecc.);
  - descrizione delle azioni intraprese per ridurre l'impatto degli imballaggi e i relativi consumi in quintali/tonnellate;
  - valutazioni di impatto ambientale;
  - illustrazione delle quantità di emissioni aeree e effetto serra e azioni per la loro diminuzione;
  - azioni e investimenti per il risparmio energetico e l'utilizzo di fonti rinnovabili;
  - green procurement (acquisti di materie prime o altri materiali certificati, es. carta);
  - adozione di una dichiarazione ambientale, del bilancio ambientale o di altre forme di comunicazione ambientale;
  - altre informazioni.

## 5. LA DIMENSIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E IL VALORE GLOBALE CREATO<sup>(\*)</sup>

### 5.1. La rilevanza del “valore globale”: economico, sociale e ambientale

In questa sezione, l'impresa può riportare il proprio bilancio di esercizio e/o consolidato, corredato di tutti gli allegati (relazione del collegio sindacale, relazione dell'organo di revisione, ecc.). Se tali documenti sono però già pubblicati in maniera autonoma, l'impresa può anche scegliere di richiamarne il contenuto solo in modo sintetico, esclusivamente ai fini della determinazione e rappresentazione del valore generato dall'impresa e della sua distribuzione.

Il bilancio integrato, infatti, deve permettere anche l'analisi di quella che generalmente viene definita “componente non contabile del bilancio”; in questa ottica il “dato non contabile” assume non solo una forte significatività nella rappresentazione delle azioni valoriali descritte e dei risultati raggiunti, ma può anche essere espressione di un indicatore estremamente considerevole nel senso che allorquando si esamina il documento si deve poter comprendere appieno e valutare con adeguato senso di obiettività il reale “valore” delle azioni socio-economiche che hanno caratterizzato l'attività dell'azienda e l'impatto che esse hanno sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Premesso che il bilancio nella sua rappresentazione si compone di dati contabili e, in quanto documento ufficiale dell'attività gestionale dell'azienda, deve rispondere ai principi di chiarezza, verità e correttezza previsti dalla vigente legislazione, con il bilancio integrato si cerca di mettere in evidenza gli effetti della gestione anche nell'ambito dell'etica, della solidarietà e dell'impatto ambientale e di conseguenza il grado di

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Giuseppe Chiacchio e Antonio Navassa, componenti Commissione Bilancio Integrato ODCEC Milano.

performance raggiunta dall'impresa avuto riguardo non solo alla dimensione economica, ma anche a quella sociale e ambientale.

In questo contesto generale s'innesta anche il concetto della comunicazione all'esterno degli impatti sociali e ambientali derivanti dalle attività delle imprese; è una tematica che suscita da tempo un crescente interesse da parte dell'opinione pubblica e di conseguenza è del tutto normale che venga richiesta alle imprese una continua attenzione ai rapporti e ai dibattiti con gli stakeholder.

In tale ambito, un'importante normativa del Parlamento europeo, la Direttiva 2013/34 pubblicata in Gazzetta Ufficiale nel novembre 2014, ha disposto per le aziende europee con più di n. 500 dipendenti l'obbligatorietà della rendicontazione annuale relativamente alle problematiche legate all'ambiente, ai lavoratori, al rispetto dei diritti umani, delle pari opportunità e delle politiche anti corruzione. Tale obbligo non sussiste per le aziende di minori dimensioni, ma si tratta pur sempre di indicazioni universalmente accettate e fatte proprie anche dalle imprese minori che vedono in questa ormai dai più ritenuta "best practice" la possibilità di esternare le proprie performance in un'ottica di impatto socio-ambientale, non solo, ma anche di misurazione a livello di strategia con altre aziende operanti nello stesso o in settori diversi.

Il risultato economico dell'intera attività gestionale che l'azienda presenta all'esterno, e quindi agli stakeholder interessati e al pubblico in genere, rappresenta la sua capacità di produrre ricchezza ai fini della successiva distribuzione a quanti sono ad essa interessati. Trattasi del c.d. valore aggiunto, che costituisce la differenza tra la ricchezza prodotta e i consumi sostenuti per la sua distribuzione ai vari portatori di interesse. Esso può essere considerato, quindi, come il punto di raccordo tra i due bilanci, quello di esercizio e quello di sociale o di sostenibilità. In quanto tale, raffigura una grandezza sintetica atta a rappresentare quantitativamente i risultati raggiunti nei rapporti di scambio con i vari stakeholder.

In particolare, scendendo nel dettaglio, si potrebbe dire che il bilancio d'esercizio è la rappresentazione numerica della composizione dell'utile d'esercizio formato dalla differenza tra ricavi e costi, mentre il bilancio sociale/di sostenibilità evidenzia la formazione della ricchezza prodotta e la sua distribuzione ai vari stakeholder. È da tenere presente, comunque, che questa grandezza creata nell'esercizio amministrativo e così numericamente rappresentata non riesce a raffigurare in maniera completa i tanti aspetti del valore effettivamente prodotto dall'azienda a vantaggio di tutti i suoi interlocutori. Infatti, è risaputo come siano di difficile configurazione da un punto di vista rappresentativo alcune peculiarità in grado di connotare



l'azienda in un modo o nell'altro, quali ad esempio il grado di soddisfazione della clientela, l'immagine e il prestigio che caratterizzano l'azienda nell'ambito della comunità in cui opera, il clima vissuto all'interno dell'azienda dalle maestranze, la sensibilità degli amministratori nei riguardi dell'ambiente e quindi nei confronti del patrimonio naturale in cui l'azienda opera. Si tratta di aspetti non suscettibili di misurazione di natura contabile, in quanto non esprimono una rappresentazione economica o finanziaria: per darne idonea rappresentazione è pertanto indispensabile inserire nel bilancio integrato specifici indicatori e informazioni qualitative supplementari, quali ad esempio quelli suggeriti nei precedenti paragrafo 4 e relativi sottoparagrafi o proposti dal GRI G4 e sintetizzati in Appendice, idonei ad esternare in modo più completo le iniziative e i comportamenti assunti dall'azienda e a dimostrare l'effettivo valore globale creato a favore di tutti gli stakeholder, ancorché non sempre integralmente quantificabile in termini monetari.

## 5.2. La creazione e la distribuzione del valore

Il valore generato dall'impresa può essere misurato primariamente in termini di "valore aggiunto", attraverso la riclassificazione di dati di derivazione contabile.

Lo Standard GBS (2013), a cui si rinvia per ulteriori approfondimenti, suggerisce a riguardo l'utilizzo di due prospetti:

- il prospetto di creazione del valore aggiunto, che viene espresso come contrapposizione fra i ricavi e i costi che non costituiscono remunerazione per gli stakeholder interni dell'azienda;
- il prospetto di distribuzione del valore aggiunto, che viene rappresentato come la somma di quanto numericamente/ finanziariamente percepito dagli stakeholder e le distribuzioni a titolo di liberalità rivolte all'esterno.

I due prospetti sono ovviamente bilancianti.

Nel secondo prospetto, al fine di una migliore evidenza della distribuzione della ricchezza creata dall'azienda, è utile ricorrere ad una riclassificazione delle voci del conto economico in base all'identità degli stakeholder interessati, ovvero:

- le risorse umane/personale, tramite il pagamento di retribuzioni, contributi previdenziali, trattamento di fine rapporto e altri oneri sociali e previdenziali;
- il sistema enti/istituzioni/Stato, con il pagamento di imposte e tasse;
- i soci e gli azionisti, attraverso la distribuzione dei dividendi;

- il sistema impresa, con rafforzamento del patrimonio attraverso la riserva di utili non distribuiti;
- il territorio e la collettività, mediante liberalità, elargizioni o altri interventi di carattere sociale.

Il valore aggiunto può avere una dimensione al netto o al lordo degli ammortamenti. La dimensione al lordo, diversamente da quella al netto, accomuna alla nuova ricchezza prodotta i flussi di graduale reintegrazione dei costi dei fattori produttivi durevoli; quando si accolga tale dimensione, gli ammortamenti vanno attribuiti, in sede di distribuzione, alla remunerazione dell'azienda.

PROSPETTO DI DETERMINAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE	ESERCIZI (val./arr.)		
	(n)	(n-1)	(n-2)
<b>A) Valore della produzione</b>			
1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni - rettifiche di ricavo			
2. Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti (e merci) <sup>(1)</sup>			
3. Variazione dei lavori in corso su ordinazione			
4. Altri ricavi e proventi			
<b>Ricavi della produzione tipica</b>			
5. Ricavi per produzioni atipiche (produzioni in economia)			
<b>B) Costi intermedi della produzione</b>			
6. Consumi di materie prime, Consumi di materie sussidiarie Consumi di materie di consumo Costi di acquisto di merci (o Costo delle merci vendute)			
7. Costi per servizi			
8. Costi per godimento di beni di terzi			
9. Accantonamenti per rischi			
10. Altri accantonamenti			
11. Oneri diversi di gestione			
<b>VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO</b>			
<b>C) Componenti accessori e straordinari</b>			
12. +/-Saldo gestione accessoria Ricavi accessori - Costi accessori			
13 +/-Saldo componenti straordinari Ricavi straordinari - Costi straordinari			
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO</b>			
- Ammortamenti della gestione per gruppi omogenei di beni			
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>			

Fonte: Standard GBS (2013)

Fig. 5.1.  
Prospetto di determinazione del valore aggiunto globale

PROSPETTO DI RIPARTO DEL VALORE AGGIUNTO	ESERCIZI (val./arr.)		
	(n)	(n-1)	(n-2)
<b>A. Remunerazione del Personale</b>			
Personale non dipendente			
Personale dipendente			
a) remunerazioni dirette			
b) remunerazioni indirette			
c) quote di riparto del reddito			
<b>B. Remunerazione della Pubblica Amministrazione</b>			
Imposte dirette			
Imposte indirette			
- sovvenzioni in c/esercizio			
<b>C. Remunerazione del Capitale di Credito</b>			
Oneri per capitali a breve termine			
Oneri per capitali a lungo termine			
<b>D. Remunerazione del Capitale di Rischio</b>			
Dividendi (utili distribuiti alla proprietà)			
<b>E. Remunerazione dell'Azienda</b>			
+/- Variazioni riserve			
(Ammortamenti)			
<b>F. Liberalità</b>			
<b>G. Ambiente</b>			
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>			

Fonte: Standard GBS (2013)

Fig. 5.2.  
Prospetto di riparto del valore aggiunto globale

Eventuali analisi e informazioni aggiuntive, rese necessarie della natura dell'azienda o dal procedimento di rilevazione seguito, dovranno essere riportate in una apposita sezione bilancio integrato e opportunamente illustrate.

### Scheda N. 13: Capitale naturale

- Inserire il bilancio di esercizio e/o consolidato della PMI con i relativi allegati, se non altrove pubblicato; altrimenti, richiamarne sinteticamente solo i dati più significativi, funzionali alle successive rielaborazioni.
- Presentare i prospetti di determinazione e di riparto del valore aggiunto.
- Inserire tutti gli indicatori e le informazioni qualitative supplementari utili a rappresentare il valore globale (economico, sociale e ambientale) generato dalla PMI a favore degli stakeholder, ancorché non sempre quantificabile in termini monetari.



## 6. LIMITI, OPPORTUNITÀ E OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO<sup>(\*)</sup>

In una apposita sezione, che spesso viene inserita in chiusura del bilancio integrato, ma può anche essere collocata nella parte iniziale, l'impresa deve infine precisare i limiti del documento (ad esempio, connessi alla difficoltà di raccogliere i dati relativi ad alcune sezioni, o di esprimere alcune informazioni in termini quantitativi, ecc.) e illustrare gli obiettivi fissati per l'anno successivo, con riguardo:

- ai processi e alle performance aziendali, sotto i profili economico, sociale e ambientale;
- ai rapporti con gli stakeholder;
- al processo, ai tempi e ai contenuti della rendicontazione.

Per ciascun aspetto materiale, è importante che l'impresa specifichi le cause dei limiti riscontrati e le azioni che ritiene di intraprendere per rimuoverli, oltre alle opportunità e ai rischi inerenti al raggiungimento degli obiettivi fissati per il futuro.

In un'ottica comparativa, è anche interessante impostare questa sezione in modo da mettere a confronto, per ciascun aspetto sopra richiamato:

- gli obiettivi prefissati per l'esercizio corrente n;
- i risultati raggiunti nell'esercizio n;
- gli obiettivi pianificati per l'esercizio successivo n+1.

### Scheda N. 14: Limiti, opportunità e obiettivi di miglioramento

Specificare, anche in forma schematica:

- i limiti incontrati nel processo di rendicontazione (es. nella raccolta di alcuni dati) e nella predisposizione del documento (es. difficoltà a definire KPI opportuni per rappresentare determinate realtà aziendali);

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Cristina Gianfelici, Docente presso l'Università di Bologna, Scuola di Economia, Management e Statistica, e la Bologna Business School.

- gli obiettivi di miglioramento della rendicontazione fissati per l'esercizio successivo, a confronto con gli obiettivi pianificati e i risultati raggiunti nell'anno corrente;
- gli obiettivi di miglioramento fissati per l'anno successivo con riguardo a tutti gli aspetti salienti della gestione, sotto i profili economico, sociale e ambientale, a confronto con gli obiettivi pianificati e i risultati raggiunti nell'anno corrente.

## APPENDICE 1 – ESEMPI APPLICATIVI<sup>(\*)</sup>


Questa Appendice si propone di fornire al lettore alcuni esempi sulle possibili modalità di predisposizione del report integrato, con particolare riferimento alle sezioni che possono risultare di più difficile preparazione per le aziende precedentemente abituate solo al tradizionale bilancio economico-finanziario. Per ciascun esempio, è specificato anche il capitolo precedente in cui ne viene approfondito l'oggetto.

Gli esempi proposti sono stati elaborati dopo una approfondita analisi delle best practice in materia di report integrato rintracciabili nel mondo delle PMI italiane. Occorre tuttavia rimarcare che si tratta, appunto, solo di esempi: da una parte, non sono assolutamente esaustivi, anche perché vengono forniti con riguardo non a tutte, ma solo alle sezioni più peculiari del report integrato; dall'altra parte, come ribadito più volte, ogni impresa è un esemplare unico e il report integrato deve essere costruito “su misura”, alla luce di una specifica analisi di materialità e delle sue peculiari caratteristiche. Peraltro, con l'intento di porre in evidenza gli argomenti che potrebbero essere trattati nelle diverse sezioni, alcuni degli esempi proposti sono molto discorsivi; si ribadisce però che, come già più volte evidenziato, nella redazione del bilancio integrato è opportuno che le imprese facciano largo uso di immagini, tabelle, grafici, highlight, ecc., per non appesantire troppo il documento con lunghe sezioni descrittive e rendere così più agevole e accattivante la lettura e la comprensione delle informazioni da parte degli utenti.

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Francesco Randazzo, Delegato del Consiglio ODCEC Milano.

## La creazione e la distribuzione del valore

 Rif. par. 5.2.

	2015	2014
A) Valore della produzione	10.043.000	11.000.000
<i>Ricavi vendite e prestazioni</i>	10.073.000	11.050.000
<i>Variazioni rimanenze</i>	- 90.000	- 60.000
<i>Altri ricavi e proventi</i>	60.000	10.000
B) Costi intermedi produzione	7.100.000	7.700.000
<i>Per materie prime</i>	4.600.00	5.000.000
<i>Per servizi</i>	2.100.000	2.300.000
<i>Per godimento beni terzi</i>	200.000	300.000
<i>Per accantonamento rischi</i>	20.000	60.000
<i>Per oneri diversi gestione</i>	180.000	40.000
<b>VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO</b>	2.943.000	3.300.000
C) Proventi/Oneri straordinari	49.000	33.000
<i>Proventi straordinari</i>	52.000	60.000
<i>Oneri straordinari</i>	- 3.000	- 27.000
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO</b>	2.992.000	3.333.000
<i>Amm.to immobilizzazioni materiali</i>	- 522.000	- 580.000
<i>Amm.to immobilizzazioni immateriali</i>	- 10.000	- 25.000
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>	2.460.000	2.728.000

*Tabella 1.*

Determinazione del valore aggiunto (importi in €)

Il valore aggiunto è il risultato della differenza fra ricavi e costi intermedi. Nel 2015 i ricavi sono calati dell'8,8% rispetto al 2014, mentre i costi intermedi sono diminuiti dell'8%. Il valore aggiunto globale lordo, che misura la ricchezza prodotta e distribuita, è diminuito del 10% (da 3,33 a 2,99 milioni di €). Della stessa entità la diminuzione del valore aggiunto caratteristico lordo, che non tiene conto delle componenti straordinarie, peraltro di scarsa entità, e del valore aggiunto globale netto, che tiene conto degli ammortamenti.

Il valore aggiunto globale lordo è andato per quasi 8/10 al personale, nelle due componenti del personale dipendente (80%) e non dipendente (20%). Nel complesso, la composizione dei collaboratori assicura un buon grado di elasticità alla struttura aziendale.

Alla pubblica amministrazione è andato il 2,5% del valore aggiunto, rispetto al 3,7% del 2014, per via della perdita civilistica di esercizio e della diminuita base imponibile dopo le riprese fiscali.



Al capitale di credito è andato il 3,3% del valore aggiunto, rispetto al 4,3% del 2014, con una diminuzione in termini assoluti da 143.000 a 99.000 €, cifre comunque di scarsa consistenza.


Non vi è stata remunerazione del capitale di rischio in quanto non si è proceduto alla distribuzione di dividendi agli azionisti, in assenza di utili e preferendo comunque non intaccare le riserve, che sono state utilizzate in parte per coprire la perdita dell'esercizio 2014.

Alle liberalità esterne è stato destinato lo 0,60%, in crescita in valori assoluti (da 10.000 a 18.000 €) e in percentuale rispetto al 2014, anche se trattasi di cifre non significative.

	2015	2014
<b>A) Remunerazione del personale</b>	<b>2.340.000</b>	<b>2.393.000</b>
<i>Personale non dipendente</i>	<i>480.000</i>	<i>503.000</i>
<i>Personale dipendente</i>	<i>1.830.000</i>	<i>1.890.000</i>
- <i>remunerazioni dirette</i>	<i>1.430.000</i>	<i>1.438.000</i>
- <i>remunerazioni indirette</i>	<i>430.000</i>	<i>452.000</i>
<b>B) Remunerazione Pubblica Amministrazione</b>	<b>75.000</b>	<b>124.000</b>
<i>Imposte dirette</i>	<i>10.000</i>	<i>102.000</i>
<i>Imposte indirette</i>	<i>65.000</i>	<i>22.000</i>
<b>C) Remunerazione capitale di credito</b>	<b>99.000</b>	<b>143.000</b>
<i>Oneri capitali a breve termine</i>	<i>35.000</i>	<i>54.000</i>
<i>Oneri capitali a medio/ lungo termine</i>	<i>64.000</i>	<i>89.000</i>
<b>D) Remunerazione capitale di rischio</b>	/	/
<b>E) Remunerazione azienda</b>	<b>460.000</b>	<b>663.000</b>
<i>Variazioni riserve</i>	<i>- 72.000</i>	<i>58.000</i>
<i>Ammortamento beni materiali</i>	<i>522.000</i>	<i>580.000</i>
<i>Ammortamento beni immateriali</i>	<i>10.000</i>	<i>25.000</i>
<b>F) Liberalità esterne</b>	<b>18.000</b>	<b>10.000</b>
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO</b>	<b>2.992.000</b>	<b>3.333.000</b>

Tabella 2.  
Distribuzione del valore aggiunto (importi in €)

## Le relazioni con gli stakeholder

 Rif. par. 4.2.

### Personale

L'azienda mette al centro la persona del dipendente. A tale scopo ne rispetta la dignità, ne promuove la crescita con la formazione e ne garantisce la sicurezza nei luoghi di lavoro, anche al di là di quanto

prescritto dalla legge. L'azienda è altresì cosciente che lavorare in un clima di tranquillità aiuta il dipendente a dare il meglio di se stesso, sviluppando le proprie capacità professionali e contribuendo al successo dell'azienda.

I dipendenti sono in numero di 48 (una unità in più rispetto al 2014): 35 operai, 12 impiegati e 1 dirigente. Più della metà ha meno di 40 anni e circa 1/4 più di 50 anni. Il turn over è scarso e la fidelizzazione massima: quasi 1/4 ha una anzianità lavorativa fino a 10 anni, più della metà anzianità fino a 20 anni e 1/4 anzianità oltre 20 anni.

Il 60% dei dipendenti risiede nel Comune sede della società e il resto nella Regione.

Metà dei dipendenti possiede la licenza media, più di 1/3 il diploma e quasi il 10% la laurea.

Il costo del personale non dipendente è diminuito dell'11% rispetto al 2014, per travaso al personale interinale.

Nel 2015, una unità impiegatizia ha rassegnato le dimissioni e due unità operaie sono state assunte a tempo indeterminato.

Quanto al sesso di appartenenza, la stragrande maggioranza (70%) è di sesso maschile, che predomina nelle attività operaie, per riequilibrarsi nelle attività impiegatizie.

Non vi è differenza di retribuzione fra i due sessi a parità di mansioni.

Nel 2015, alla formazione sono state destinate più risorse rispetto al 2014, rivolte in particolare all'attività produttiva e alla sicurezza del lavoro.

È proseguita nel 2015 l'attività stagistica in collaborazione con gli istituti tecnici e informatici del territorio, per preparare giovani al lavoro nell'azienda o in altri siti produttivi.

L'orario di lavoro è di 8 ore giornaliere (40 settimanali) e è differenziato fra operai turnisti (2 turni giornalieri dalle 6.00 alle 22.00) e impiegati (dalle 8.30 alle 12.30 e dalle 13.30 alle 17.30), che non fanno turni.

Per scelta condivisa tra azienda e lavoratori, non si fa ricorso al lavoro straordinario ma viene privilegiato lo strumento della flessibilità, rendendo compatibili le esigenze familiari con quelle della produzione.

Sono previsti incentivi economici per la maggiore presenza al lavoro e cifre integrative aggiuntive rispetto ai CCNL, concordate a livello aziendale.

Le ore lavorate nel 2015 sono state 79.436, all'incirca come nel 2014, e non si è mai fatto ricorso agli ammortizzatori sociali. Le ore di assenza sono cresciute da 3.970 a 4.233.

L'azienda rispetta la libertà sindacale e riserva luoghi e opportunità alle organizzazioni dei lavoratori. Pochi gli iscritti al sindacato fra gli impiegati, la quasi totalità fra gli operai.

La comunicazione all'interno dell'azienda viene promossa in varie forme con iniziative dell'azienda e con iniziative dei dipendenti, nella convinzione che valori dell'azienda e valori della comunità che vi lavora siano integrabili per assicurare il benessere di entrambi.

In particolare l'azienda:

- promuove un mezzo di comunicazione cartacea per mantenere viva l'attenzione sulla sicurezza del lavoro e sulla qualità dell'ambiente, suscitando la collaborazione e le proposte del personale in merito;
- sponsorizza incontri conviviali aziendali con tutti i dipendenti nelle occasioni importanti (Natale e presentazione dei risultati di bilancio);
- concede appositi spazi ai dipendenti dove sono pubblicizzati, accanto ai valori etici dell'azienda e agli obiettivi prefissati e raggiunti, notizie, ricorrenze, carriere, comunicati sindacali e agevolazioni sul territorio.

Da un decennio, l'azienda ha istituito borse di studio a favore dei figli dei dipendenti che si sono distinti per merito nelle scuole e nelle Università del territorio.

Dal 2010, viene stampato con cadenza trimestrale un giornalino aziendale, con cui l'azienda comunica se stessa ai dipendenti e all'interno del quale viene riservato anche uno spazio ai dipendenti per comunicare fatti, idee e pensieri.

La mancanza di infortuni sul lavoro è la prova del grado di sensibilizzazione e degli obiettivi raggiunti in materia di sicurezza e di salute sul luogo di lavoro. L'azienda rispetta con scrupolo, andando anche oltre, la normativa in materia di lavoro, dalla designazione del RSPD alla redazione del documento di valutazione dei rischi, dalla elezione del rappresentante per la sicurezza eletto dai lavoratori alla nomina del medico competente, alle visite mediche periodiche ai corsi di formazione per la sicurezza e per la salute.

L'azienda monitora la soddisfazione del personale attraverso questionari anonimi, che toccano tutti gli aspetti dell'ambiente aziendale e della vita lavorativa dei dipendenti, dall'assunzione alla cessazione del rapporto. I risultati hanno esplicitato una buona soddisfazione per l'ambiente di lavoro, per la direzione aziendale e per il senso dell'appartenenza e una soddisfazione più moderata per carriera, riconoscimenti, formazione e condizioni di impiego.

L'azienda dispone di tutte le certificazioni esistenti sul mercato nel proprio settore di attività. Al di là e in aggiunta alle certificazioni possedute, l'azienda promuove le migliori condizioni di lavoro e di retribuzione e il miglioramento continuo delle condizioni di sicurezza dei

lavoratori.

Durante l'anno, nessun provvedimento disciplinare è stato emesso nei confronti dei dipendenti, con i quali non esiste contenzioso.

### **Azionisti e comunità finanziaria**

L'azienda ha lo scopo di creare valore per gli azionisti e per l'impresa, operando per la sua continuità e per il suo sviluppo. Il capitale sociale è di € 1.200.000, ripartito in 1.200.000 azioni da 1 € ciascuna.

La società è a ristretta base azionaria e familiare, appartenendo a persone fisiche dello stesso ceppo familiare e del territorio regionale, delle quali una detiene il 52% del capitale e la governance della società e le altre quattro il 12% ciascuna del capitale.

La società è retta da un Consiglio di Amministrazione, composto da 5 membri, di cui 2 della minoranza, eletti per un triennio dall'Assemblea dei soci del 30.04.2014 nelle persone di:

- 1) Nome e Cognome 1 – Presidente del Consiglio di Amministrazione
- 2) Nome e Cognome 2 – Amministratore delegato
- 3) Nome e Cognome 3 – Consigliere
- 4) Nome e Cognome 4 – Consigliere
- 5) Nome e Cognome 5 – Consigliere

e da un Collegio Sindacale, composto da 3 membri effettivi e 2 supplenti, nominati nella stessa assemblea nelle persone di:

- 1) Nome e Cognome A – Presidente del Collegio Sindacale
- 2) Nome e Cognome B – Sindaco effettivo
- 3) Nome e Cognome C – Sindaco effettivo
- 4) Nome e Cognome D – Sindaco supplente
- 5) Nome e Cognome E – Sindaco supplente

Il Consiglio di Amministrazione, a cui compete l'ordinaria e la straordinaria amministrazione non attribuita all'Amministratore Delegato, si riunisce ogni mese, in modo da esaminare e controllare con continuità la gestione della società, in relazione alla sua strategia.

La concentrazione di ampi poteri nelle mani dell'Amministratore Delegato, che è anche azionista di maggioranza, consente alla società di disporre di decisioni rapide e di una guida sicura e autorevole sia all'interno che all'esterno della società, in sintonia con gli interessi dell'azienda.

### **Clients**

La politica aziendale nei confronti del cliente è focalizzata su due obiettivi:

- una clientela diffusa, che mette al riparo dalle oscillazioni della domanda e del turnover;
- la fidelizzazione della clientela, che garantisce all'azienda uno zoccolo duro e una base consolidata, presupposti per lo sviluppo.

Per realizzare queste finalità, l'azienda persegue una politica di penetrazione continua nel mercato, cercando di andare incontro alle esigenze del cliente, prevenendole o orientandole.

La politica di acquisizione di nuova clientela tiene conto della sua solvibilità, della sua dimensione e della cultura aziendale posseduta, aperta alla qualità e all'innovazione.

Per dare al cliente un servizio sempre migliore, è stato potenziato il servizio commerciale, sia sotto il profilo della formazione, sia sotto il profilo della rilevazione del grado di soddisfazione percepita dalla clientela in tutte le fasi del rapporto aziendale. Il tutto, per accompagnare il cliente dalla fase pre-vendita alla fase post-vendita e fidelizzarlo nel tempo.

Il fatturato è calato quasi del 9% rispetto al 2014, sia per effetto della perdurante crisi economica del settore, sia per la pulizia del portafoglio clienti a rischio solvibilità. Il numero dei clienti è aumentato e in conseguenza è diminuito il fatturato medio della clientela, che però risulta più affidabile.

Quanto alla provenienza geografica, il fatturato è realizzato per oltre il 50% nella Regione dove ha sede l'azienda, per il 20% nelle Regioni limitrofe, per il 20% nel resto d'Italia e per il 10% all'estero, nei Paesi UE, dove però la società stenta a penetrare.

Quanto alla tipologia della clientela sotto il profilo merceologico, la maggioranza appartiene al settore agro-alimentare, seguito dagli articoli per la casa e dai prodotti biologici.

L'azienda si attiene scrupolosamente alle misure di sicurezza in materia di privacy.

Il contenzioso, peraltro limitato, riguarda solo il recupero crediti per clienti morosi.

### **Concorrenti**

L'azienda ha numerosi concorrenti nella Regione e in Italia, sia più piccoli, sia più grandi.

La competitività viene vissuta come uno stimolo alla innovazione e alla crescita.

Nessuna pratica scorretta viene adottata per accaparrarsi i clienti di altre aziende, nei confronti delle quali si vuole tenere un atteggiamento di leale competizione, basata sulla qualità del prodotto e sulla efficienza del servizio.

Non esiste contenzioso con imprese concorrenti.

### **Fornitori**

La politica nei confronti dei fornitori punta preliminarmente alla selezione di fornitori rispettosi della legge e in grado di fornire beni e servizi di livello, idonei a garantire all'azienda la qualità e l'efficienza nei confronti dei clienti. A tale scopo, il monitoraggio dei fornitori è continuo, sia sotto il profilo del rispetto della legalità e dell'ambiente che sotto il profilo dello standard di qualità promesso. Analogamente, nei confronti dei fornitori viene monitorato il prezzo dei beni e dei servizi, per spuntare le migliori condizioni economiche rispetto al variare del mercato e realizzare così interessanti economie da trasferire ai clienti.

Particolari attenzioni e preferenze sono rivolte ai fornitori che attuano innovazioni di prodotto e di processo in linea con l'evoluzione del mercato. Al riguardo, gli investimenti in beni strumentali e produttivi sono scrupolosamente selezionati, tenendo conto delle tecnologie di ultima generazione, del risparmio energetico e dell'impatto ambientale. In questa direzione sono da intendersi gli investimenti in macchinari produttivi e in impianti fotovoltaici per 3,5 milioni di € effettuati nel 2015.

Il fornitore tipo deve possedere le certificazioni di prodotto e di sistema, le iscrizioni ad albi/elenchi opportuni, appropriate qualità professionali e una adeguata storia di impresa.

La reputazione che il fornitore è riuscito a trasmettere sul mercato viene sottoposta a verifica annuale, per appurare che il vestito cucito addosso al fornitore sia reale e non di facciata; l'esito di tale verifica è fondamentale affinché il fornitore mantenga l'iscrizione nel registro dei fornitori dell'azienda.

A parità di requisiti, si tende a privilegiare il fornitore dell'area geografica regionale, in quanto prossimità territoriale implica simile cultura di impresa e possibilità di acquisire informazioni più facilmente.

Per gli investimenti in tecnologie, come già avvenuto nel 2014, anche nell'anno corrente l'azienda ha guardato anche fuori dei confini nazionali per reperire il meglio della tecnica e della qualità produttiva.

Con tutti i fornitori, l'azienda pattuisce preventivamente le condizioni di pagamento, che rispetta tassativamente.

Il contenzioso con i fornitori è pressoché inesistente.

### **Partner finanziari**

I partner finanziari dell'azienda sono le banche, le assicurazioni e le società di leasing.

In particolare, le banche collaborano con l'azienda sia per la gestione della sua liquidità, sia per l'affidamento di credito in c/c, sia con mutui a breve-medio termine.

La situazione finanziaria della società è in equilibrio, per cui l'utilizzo degli affidamenti è stato marginale e gli oneri finanziari, diminuiti del 30% rispetto al 2014, sono meno dell'1% del fatturato.

I mutui sono stati già rimborsati per circa 1/3 del loro ammontare.

Gli istituti di credito aditi sono banche del territorio regionale per le operazioni ordinarie e tre banche a livello nazionale per le operazioni più importanti.

La società applica con gli istituti creditizi la politica della verifica continua delle condizioni bancarie, per adeguarle alle migliori opportunità del mercato.

L'azienda, con il supporto del risk management interno e esterno, copre tutti i rischi aziendali in materia di infortuni, responsabilità civile, furto e incendio, a difesa del patrimonio umano e aziendale. Le polizze sono stipulate in collaborazione con qualificati broker assicurativi.

La società ricorre al leasing per l'acquisto dei macchinari ad alto contenuto tecnologico, allo scopo di non sottrarre importanti risorse all'attività core. I contratti in essere hanno un debito residuo, comprensivo del prezzo di riscatto, pari a circa il 25% del debito originario.

### **Pubblica amministrazione**

Il rapporto con la pubblica amministrazione è teso alla collaborazione, alla trasparenza e al rispetto della legge, nella fiducia reciproca. Le imposte dirette corrisposte sono diminuite del 36% per via della contestuale riduzione del risultato di esercizio.

Le imposte indirette, che peraltro sono di esiguo valore, sono anch'esse diminuite di oltre il 50%.

L'azienda non ha richiesto né ottenuto finanziamenti agevolati o altre forme di supporto, tranne un contributo in c/impianti di 207.240 € sotto forma di credito di imposta, che è stato inserito fra i risconti per essere contabilizzato in quote annue a partire dal 2016, esercizio di entrata in funzione del macchinario.

Non esiste contenzioso con la pubblica amministrazione.

### **Liberalità esterne**

L'azienda ha sempre privilegiato i legami con il territorio in termini di ascolto delle istanze locali e di supporto alle iniziative che il territorio promuove durante l'anno.

L'importo di € 18.000 erogato in liberalità esterne è modesto, ma aumentato dell'80% rispetto all'esercizio precedente.

Le iniziative hanno riguardato l'aiuto sociale, la cultura, l'arte, la musica e la pittura. Alcune iniziative in campo culturale hanno riguardato interventi di recupero di opere d'arte, attuati con il coinvolgimento dei clienti e di altre imprese, che ha garantito un effetto moltiplicatore della raccolta.

### **Ambiente**

L'azienda, sin dalla sua nascita, ha messo tra le sue priorità l'ambiente sotto il profilo culturale e pratico.

L'azienda vuole infatti realizzare uno sviluppo sostenibile, che vada oltre gli obblighi della normativa comunitaria, nazionale e locale e dei benchmark aziendali.

Allo scopo, l'azienda coinvolge i dipendenti, i clienti e i fornitori nella ricerca di nuove soluzioni per la riduzione degli impatti ambientali, secondo un processo continuo, che parte con il monitoraggio dei risultati ottenuti per programmare interventi futuri di miglioramento.

In particolare, l'azienda gestisce il proprio sito produttivo ricercando la massima tutela dell'ambiente, anche con la riduzione del consumo di energia e delle materie prime utilizzate.

Le materie prime immesse nel processo produttivo sono diminuite del 7% e il consumo di metano da riscaldamento si è ridotto del 15%, grazie a mirate operazioni di efficientamento. Costante è invece il consumo di acqua e di energia elettrica, quest'ultima acquistata da un produttore/fornitore di energia rinnovabile.

È in corso di attuazione un programma di installazione di impianti fotovoltaici sui tetti dei capannoni produttivi, operazione che comporterà una diminuzione del consumo di energia elettrica del 15%. Inoltre, è iniziata anche una operazione di riduzione dei solventi chimici, sostituiti laddove possibile con solventi a base d'acqua.


In crescita nel 2015, il riciclo dei rifiuti è quasi totale, destinandosi allo smaltimento ormai solo una quota minima del 5%.

Le emissioni in atmosfera sono al di sotto dei limiti di legge, ma l'azienda si propone di continuare ad abbatterle quantitativamente e qualitativamente, realizzando ogni anno, come nel 2015, significativi passi avanti.

L'azienda dispone di tutte le certificazioni dei sistemi di gestione ambiente. E in materia ambientale, non risulta alcun contenzioso in essere.



## Analisi dei capitali

 *Rif. par. 4.3.*

È ormai pacifico che il valore di una organizzazione non è legato solo alle componenti reddituali e finanziarie, espresse nelle rappresentazioni contabili, ma dipende anche da fattori intangibili, che l'azienda ha allevato nella propria attività interna e esterna e che non trovano riscontro nella contabilità aziendale.

L'insieme delle risorse tangibili e intangibili, nella loro dinamicità e interconnessione, danno la misura della continuità aziendale e della sua capacità di realizzare reddito presente e futuro, creando valore. In una parola, il successo di una azienda e il benessere dei suoi azionisti dipende dai vari capitali posseduti:

- capitale finanziario;
- capitale produttivo;
- capitale intellettuale;
- capitale umano;
- capitale sociale e relazionale;
- capitale naturale.

Di seguito si fornisce una sintetica rappresentazione, attraverso opportuni KPI, dei principali capitali posseduti e/o trattati dall'azienda. Fra questi, si omettono il capitale finanziario, perché già ben approfondito nel bilancio annuale e sopra richiamato anche in questo documento, e il capitale naturale, perché già trattato nella sezione dedicata agli stakeholder, di cui si ritiene sia componente essenziale. Vengono accorpati il capitale produttivo ed il capitale intellettuale in quanto strettamente collegati e costituenti, in un unicum, il capitale strutturale dell'azienda.

### Capitale produttivo e intellettuale

Partendo dagli obiettivi strategici dell'azienda e specificamente:

- innovazione di prodotto e di processo,
- miglioramento della flessibilità, efficienza e efficacia produttiva,
- promozione della crescita nel tempo in luogo del profitto a breve,
- miglioramento della qualità e della sicurezza del lavoro,

i principali indicatori inerenti alla gestione del capitale produttivo e intellettuale sono riportati nella Tabella 3.

### Capitale umano

L'esame del capitale umano fornisce informazioni aggiuntive rispetto alla sezione del personale nella relazione sociale.

NR	INDICATORE	FÒRMULA	2013	2014
1	Indici di Innovazione	Numero di progetti di industrializzazione su commessa	300	600
		Numero di progetti di innovazione di prodotto (customer problem solving)	395	390
		Numero di progetti di innovazione di processo (produttivi interni o produttivi del cliente)	5	10
		<b>totale progetti</b>	<b>600</b>	<b>1000</b>
2	Indice di efficacia dell'Innovazione	nr programmi in produ	300	390
		Numero di progetti messi in produzione/ totale progetti	33,33%	39,00%
3	Investimenti in sviluppo del prodotto ed Innovazione	costi	270.000	340.000
		Costi R&D/Fatturato	2,68%	3,08%
4	Investimenti in macchinari e tecnologie	investimenti	3.500.000	500.000
		Investimenti/ fatturato	34,73%	2,71%
5	Indice di obsolescenza delle tecnologie	anni utilizzo	11	10
		Media anni di utilizzo/ vita utile media	91,67%	83,33%
		anni utilizzo	11	10
		Media anni di utilizzo/ vita utile media	78,57%	71,43%
		anni utilizzo	10	9
		Media anni di utilizzo/ vita utile media	76,92%	69,23%
6	Indice di Informatizzazione (hardware)	numero PC	55	55
		PC/numero dipendenti	79,17%	74,47%
7	Indice di utilizzo pacchetti di produttività aziendale	Utenti Office	45	47
		Utenti Office/numero dipendenti	100,00%	100,00%
8	Indice di utilizzo pacchetti software dedicati	pacchetti software	45	47
		Pacchetti software dedicati/numero dipendenti	100,00%	100,00%
9	Indice di gravità degli Infortuni	giorni ass infortuni	0	0
		Giorni di assenza per infortuni sul lavoro/organico aziendale	0,00%	0,00%
10	Indice di non conformità esterna	valore non conformità	30.000	30.000
		Valore non conformità/fatturato	0,50%	0,72%
		<b>Numero di non conformità</b>	<b>45</b>	<b>50</b>
11	Indice di non conformità Interna	costo non qualità	40.000	30.000
		Costo non qualità/Fatturato	0,40%	0,45%
12	Indice di produttività stabilimento	Ore di guadagno annuale su pezzi prodotti per riduzione tempo unitario	300	300
13	Indice di flessibilità produttiva	Ore di guadagno annuale su totale set-up per riduzione media tempo di set-t	400	200

Tabella 3.  
Capitale produttivo e intellettuale

NR	INDICATORE	FORMULA	2015	2014
14	Età media del personale	Media semplice dell'età dei dipendenti	43	42
15	Anzianità aziendale media	Media degli anni della data di assunzione	16	15
16	Turnover In uscita	numero dimissioni numero dipendenti Numero dimissioni/numero dipendenti	1 48 2,08%	0 47 0,00%
17	Indice sintetico di scolarità del personale	Media punteggi attribuiti sulla base del titolo di studio: 1 = istruzione elementare; 2 = media inferiore 3 = media superiore; 4 = università	2,70%	2,68%
18	Percentuale del fatturato investita in formazione	costi formazione fatturato Costi interni ed esterni sostenuti per formazione/fatturato	43.000 10.073.000 0,43%	80.000 11.050.000 0,73%
19	Ore di formazione per addetto	ore formazione numero dipendenti Ore di formazione/ numero dipendenti	1300 48 27	2200 47 47
20	Indice di polivalenza e flessibilità addetti produzione	Rilevazione interna per il personale operaio su 12 processi produttivi - indice da 0% a 100%	46,00%	45,00%
21	Indice di competenza addetti produzione	Rilevazione interna per il personale operaio su 12 processi produttivi - indice da 0% a 100%	26%	25%
22	Indice sintetico di soddisfazione del collaboratore	Sintesi delle indagini interne sulla soddisfazione del personale 1 = pienamente insoddisfatto 2 = parzialmente insoddisfatto 3 = abbastanza soddisfatto 4 = pienamente soddisfatto	3,1	3,2
23	Indice sintetico di qualità della leadership	Sintesi delle indagini interne sulla leadership 1 = pienamente insoddisfatto 2 = parzialmente insoddisfatto 3 = abbastanza soddisfatto 4 = pienamente soddisfatto	3	3

Tabella 4.  
Capitale umano

N.R.	INDICATORE	FORMULA		2015	2014	
24	Variazione del fatturato		fatturato	10.073.000	11.050.000	
			fatturato eser.preced	11.050.000	10.300.000	
		Fatturato esercizio/fatturato esercizio precedente - 1		-8,84%	7,28%	
25	Quota di mercato relativa		fatturato	10.073.000	11.050.000	
			fatturato leader merc	39.000.000	36.000.000	
		Fatturato/fatturato leader mercato		25,83%	30,69%	
26	Fatturato medio per cliente		fatturato	10.073.000	11.050.000	
			numero clienti	173	163	
		Fatturato totale/numero clienti		57.560	66.970	
27	Indice di concentrazione fatturato		primi 10 clienti	8.000.000	9.000.000	
			fatturato	10.073.000	11.050.000	
			Incidenza percentuale e primi 10 clienti		79,42%	81,45%
			primi 20 clienti	9.000.000	10.000.000	
		fatturato	10.073.000	11.050.000		
		Incidenza percentuale e primi 20 clienti		89,35%	90,50%	
28	Fatturato derivante da nuovi clienti	Fatturato realizzato con clienti acquisiti nell'anno		250.000	300.000	
29	Fatturato medio realizzato con nuovi clienti		Fatturato nuovi clienti	250.000	300.000	
			numero nuovi clienti	33	60	
		Fatturato con nuovi clienti/numero nuovi clienti		4.545	5.000	
30	Indice di rilevanza nuovi clienti	Fatturato realizzato con i primi 5 nuovi clienti		150.000	200.000	
31	Livello monitoraggio Customer Relationship Management		fatturato clienti CRM	9.500.000	10.700.000	
			fatturato	10.073.000	11.050.000	
		Fatturato clienti CRM/fatturato totale		94,31%	96,83%	
32	Customersatisfaction	Indagine Customer Satisfaction: valutazione percezione attraverso 14 domande sui vari aspetti del servizio: valore minimo: 1; valore massimo: 5		4	4,1	
33	Incidenza degli investimenti in marketing e comunicazione		costi marketing e comunicaz	80.000	90.000	
			fatturato	10.073.000	11.050.000	
		Costi marketing e comunicazione/fatturato totale		0,79%	0,81%	
34	Contenzioso con clienti	Numero pratiche clienti in contenzioso		6	5	

Tabella 5.  
Capitale sociale e relazionale

Il capitale umano viene analizzato attraverso indicatori di età, anzianità di lavoro, fidelizzazione, grado di cultura, investimenti in formazione, ore di formazione, grado di flessibilità produttiva e di competenza, grado di soddisfazione del personale, quest'ultimo rilevato annualmente con questionario anonimo.

La Tabella 4 evidenzia la composizione anagrafica, culturale, formativa, esperienziale, la fidelizzazione e la capacità di adattamento alle modifiche del processo produttivo, che segna il trionfo dell'uomo sulla macchina, tutti elementi che fanno la differenza in una azienda che vuole stare sul mercato e durare nel tempo, costruendo valore.

### **Capitale sociale e relazionale**

L'esame del capitale socio-relazionale utilizza dati quantitativi su come l'azienda si pone, in particolare, nei confronti del mercato (Tabella 5). Si esaminano pertanto il fatturato, la quota di mercato, il rischio più o meno elevato in relazione alla fidelizzazione della clientela, la capacità di attrarre nuova clientela in aggiunta e/o in sostituzione di quella persa, il grado di soddisfazione dei clienti, le risorse investite in marketing e comunicazione.



## APPENDICE 2 – LINEE GUIDA GRI-4 APPLICATE: INDICE DEI CONTENUTI<sup>(\*)</sup>

Le tabelle seguenti contengono una sintesi delle informazioni richieste dalle Linee Guida GRI G4 per la redazione del bilancio di sostenibilità. Più precisamente:

- le general standard disclosures, sintetizzate nella Tabella 6, rappresentano le informazioni richieste a tutte le organizzazioni e per le quali il diverso grado di approfondimento dipende solo dal minore o maggiore grado di applicazione delle linee guida: versione “core”, che include solo gli indicatori essenziali, o versione “comprehensive”, che implica l’inserimento di ulteriori indicatori e pertanto un maggiore livello di dettaglio dell’informazione. Nella Tabella 6, gli indicatori “core” sono segnalati con l’asterisco (\*);
- le specific standard disclosures, illustrate nella Tabella 7, rappresentano informazioni aggiuntive, che le organizzazioni devono fornire solo se valutano come materiali gli aspetti sottostanti.

Entrambe le tabelle sono frutto di una nostra rielaborazione a partire dalle Linee Guida GRI G4<sup>(17)</sup>.

Per esigenze di omogeneità terminologica con le schede incluse nel quaderno, la terza colonna della Tabella 6, che le Linee Guida GRI G4 intitolano “Omissioni”, inserendo la clausola “non applicabile” quando

---

<sup>(\*)</sup> A cura di Cristina Gianfelici, docente presso l’Università di Bologna, Scuola di Economia Management e Statistica, e la Bologna Business School.

<sup>(17)</sup> Vedasi anche la precedente sistematizzazione, schematizzazione e traduzione in italiano di BilanciaRSI - Formazione e Consulenza per la Legalità e la Sostenibilità delle organizzazioni (2015), *Tavola di correlazione GRI*.

l'omissione non è consentita, è stata adattata in modo da evidenziare come "essenziale" (E) l'informazione che non può essere omessa. Nella Tabella 7, invece, tutte le informazioni sono essenziali quando vengono valutate come materiali. È peraltro opportuno precisare che qualora, in casi eccezionali, non sia possibile riportare un'informazione essenziale richiesta dalla Tabella 6 o un'informazione materiale richiamata dalla Tabella 7, l'impresa deve specificare le ragioni dell'omissione (sempre all'interno della terza colonna, nella casella corrispondente alla riga dedicata all'informazione mancante).

Questo Quaderno include le suddette tabelle per due ragioni principali. Da una parte, si tratta indubbiamente di indicazioni utili sui contenuti che dovrebbero/potrebbero essere inseriti anche all'interno di un bilancio integrato; come noto, infatti, il Framework IIRC fornisce solo i principi generali a cui attenersi per la redazione del report, ma sugli indicatori e sui contenuti specifici rinvia alle più autorevoli linee guida già esistenti in ambito nazionale/internazionale per la redazione del bilancio sociale o di sostenibilità, fra le quali certamente le Linee Guida GRI ricoprono un ruolo di primo piano. Dall'altra parte, si ritiene importante che in chiusura del bilancio integrato le imprese inseriscano tabelle simili a quelle proposte, per offrire al lettore una sintesi degli indicatori e delle informazioni fornite all'interno del documento e una specificazione in merito alle pagine in cui è possibile rintracciare i suddetti contenuti, a eventuali omissioni di informazioni rilevanti e alla eventuale assurance esterna.

Redigere un bilancio integrato significa implementare un processo che in quanto tale, in una virtuosa circolarità, porta ad un progressivo miglioramento del documento finale in termini di completezza, connettività dei dati e materialità delle informazioni. Le schede precedentemente illustrate e fornite all'interno di questo Quaderno hanno lo scopo di guidare nella redazione delle prime annualità del bilancio integrato e sono particolarmente indicate per le imprese di minori dimensioni.

Se la filosofia dell'integrated reporting, come auspicabile, riesce poi ad inserirsi nell'insieme dei processi di pianificazione, controllo e rendicontazione, è naturale che il documento evolva verso una maggiore articolazione delle informazioni, pur sempre nel rispetto del principio di sinteticità; le tabelle proposte in questa appendice possono pertanto rappresentare uno strumento utile per le aziende più strutturate o in una fase evoluta del reporting integrato.



General Standard Disclosures	Pagina	Rilevanza dell'informazione E = Essenziale In casi eccezionali, se non è possibile riportare informazioni certe per quanto richiesto, specificare in questa casella le ragioni dell'omissione.	Assurance esterna Indicare se i diversi indicatori sono stati asseverati esternamente. Se sì, indicare la pagina relativa alla relazione dell'organizzazione e che assevera esternamente il bilancio.
<b>Strategia e analisi</b>			
<b>G4-1 (*)</b> Dichiarazione della più alta autorità del processo decisionale in merito all'importanza della sostenibilità per l'organizzazione e la sua strategia.		E	
<b>G4-2</b> Descrizione dei principali impatti, rischi e opportunità.		E	
<b>Profilo dell'organizzazione</b>			
<b>G4-3 (*)</b> Nome dell'organizzazione.		E	
<b>G4-4 (*)</b> Principali marchi, prodotti e/o servizi.		E	
<b>G4-5 (*)</b> Posizione della sede dell'organizzazione.		E	
<b>G4-6 (*)</b> Numero dei Paesi in cui opera l'organizzazione e nomi dei Paesi in cui l'organizzazione ha attività significative, particolarmente importanti ai fini delle tematiche di sostenibilità richiamate nel report.		E	
<b>G4-7 (*)</b> Natura della proprietà e forma legale.		E	
<b>G4-8 (*)</b> Mercati serviti (analisi geografica, settori serviti, tipologia di clienti e beneficiari).		E	
<b>G4-9 (*)</b> Scala dell'organizzazione (numero totale dei dipendenti e delle operazioni, vendite o ricavi netti, capitalizzazione totale suddivisa in capitale proprio e di debito, quantità di prodotti o servizi forniti).		E	
<b>G4-10 (*)</b> Informazioni riguardanti l'occupazione (numero totale di dipendenti, distinti per tipo di contratto di lavoro e genere, forza lavoro totale per regione, eventuali variazioni significative nel numero di occupati, ecc.).		E	

General Standard Disclosures	Pagina	Rilevanza dell'informazione E = Essenziale In casi eccezionali, se non è possibile riportare informazioni certe per quanto richiesto, specificare in questa casella le ragioni dell'omissione.	Assurance esterna Indicare se i diversi indicatori sono stati asseverati esternamente. Se sì, indicare la pagina relativa alla relazione dell'organizzazione e che assevera esternamente il bilancio.
<b>Profilo dell'organizzazione</b>			
<b>G4-11 (*)</b> Percentuale sul totale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione.		E	
<b>G4-12 (*)</b> Catena di approvvigionamento dell'organizzazione.		E	
<b>G4-13 (*)</b> Cambiamenti significativi nel corso del periodo di rendicontazione riguardanti le dimensioni dell'organizzazione, la struttura, la proprietà o la catena di fornitura.		E	
<b>G4-14 (*)</b> Illustrare se e come l'approccio precauzionale è adottato dall'organizzazione.		E	
<b>G4-15 (*)</b> Elenco sviluppato esternamente di documenti in materia economica, ambientale e sociale, di principi o altre iniziative che l'organizzazione sottoscrive o approva.		E	
<b>G4-16 (*)</b> Elenco delle associazioni e organizzazioni nazionali/internazionali a cui l'azienda partecipa in modo strategico (es. partecipazione agli organi di governo, partecipazione a progetti e comitati, erogazione di finanziamenti ulteriori rispetto alla semplice quota associativa, ecc.).		E	
<b>Identificazione degli aspetti materiali e dei confini della rendicontazione</b>			
<b>G4-17 (*)</b> Entità incluse nel bilancio consolidato dell'organizzazione o documenti equivalenti; segnalare anche se alcune di tali entità non sono coperte dal report.		E	

General Standard Disclosures	Pagina	Rilevanza dell'informazione E = Essenziale In casi eccezionali, se non è possibile riportare informazioni certe per quanto richiesto, specificare in questa casella le ragioni dell'omissione.	Assurance esterna Indicare se i diversi indicatori sono stati asseverati esternamente. Se sì, indicare la pagina relativa alla relazione dell'organizzazione e che assevera esternamente il bilancio.
<b>Identificazione degli aspetti materiali e dei confini della rendicontazione</b>			
<b>G4-18 (*)</b> Processo per la definizione dei contenuti del report; specificare anche come l'organizzazione ha implementato i principi del reporting per definire tali contenuti.		E	
<b>G4-19 (*)</b> Aspetti materiali identificati nel processo per la definizione dei contenuti del report.		E	
<b>G4-20 (*)</b> Per ogni aspetto materiale, illustrare il Boundary Aspect all'interno dell'organizzazione.		E	
<b>G4-21 (*)</b> Per ogni aspetto materiale, illustrare il Boundary Aspect all'esterno dell'organizzazione.		E	
<b>G4-22 (*)</b> Rettifiche di informazioni inserite nei report precedenti e relative motivazioni.		E	
<b>G4-23 (*)</b> Cambiamenti rilevanti nello scopo e nel perimetro del report rispetto a periodi precedenti.		E	
<b>Stakeholder engagement</b>			
<b>G4-24 (*)</b> Stakeholder coinvolti dall'organizzazione.		E	
<b>G4-25 (*)</b> Principi per identificare e selezionare i principali stakeholder.		E	
<b>G4-26 (*)</b> Approccio all'attività di coinvolgimento degli stakeholder.		E	
<b>G4-27 (*)</b> Argomenti chiave e criticità emerse dall'attività di coinvolgimento degli stakeholder.		E	

General Standard Disclosures	Pagina	Rilevanza dell'informazione E = Essenziale In casi eccezionali, se non è possibile riportare informazioni certe per quanto richiesto, specificare in questa casella le ragioni dell'omissione.	Assurance esterna Indicare se i diversi indicatori sono stati asseverati esternamente. Se sì, indicare la pagina relativa alla relazione dell'organizzazione e che assevera esternamente il bilancio.
<b>Profilo del report</b>			
<b>G4-28 (*)</b> Periodo di rendicontazione delle informazioni fornite.		E	
<b>G4-29 (*)</b> Data di pubblicazione del precedente report (se esistente).		E	
<b>G4-30 (*)</b> Periodicità del report.		E	
<b>G4-31 (*)</b> Punto di contatto per richiedere informazioni sul report e i suoi contenuti.		E	
<b>G4-32 (*)</b> Tabella esplicativa dei contenuti del report, del grado di conformità alle linee guida e della eventuale assurance esterna.		E	
<b>G4-33 (*)</b> Politiche dell'organizzazione e pratiche finalizzate all'ottenimento dell'assurance esterna del report.		E	
<b>Governance</b>			
<b>G4-34 (*)</b> Illustrare la struttura di governo dell'organizzazione; identificare anche gli organi competenti per il processo decisionale sugli impatti economici, ambientali e sociali.		E	
<b>G4-35</b> Processo di delega per i temi economici, ambientali e sociali dei più alti organi aziendali di governo a favore dei dirigenti e di altri dipendenti.			
<b>G4-36</b> Eventuali posizioni dirigenziali e altre posizioni con responsabilità per le tematiche economiche, ambientali e sociali.			

General Standard Disclosures	Pagina	Rilevanza dell'informazione E = Essenziale In casi eccezionali, se non è possibile riportare informazioni certe per quanto richiesto, specificare in questa casella le ragioni dell'omissione.	Assurance esterna Indicare se i diversi indicatori sono stati asseverati esternamente. Se sì, indicare la pagina relativa alla relazione dell'organizzazione e che assevera esternamente il bilancio.
<b>Governance</b>			
<b>G4-37</b> Meccanismi a disposizione degli azionisti e dei dipendenti per fornire raccomandazioni o suggerimenti al più alto organo di governo.			
<b>G4-38</b> Composizione dell'organo di governo e dei suoi comitati.			
<b>G4-39</b> Segnalare se il Presidente del più alto organo di governo ricopre anche un ruolo esecutivo.			
<b>G4-40</b> Processi di nomina e di selezione per l'alto organo di governo, per i suoi membri e le sue commissioni.			
<b>G4-41</b> Attività finalizzate a garantire che non si verifichino conflitti di interesse.			
<b>G4-42</b> Segnalare il ruolo dei più alti organi di governo e dei più importanti organi esecutivi nello sviluppo, nell'approvazione e nell'aggiornamento delle finalità, della missione, delle strategie, delle politiche e degli obiettivi relativi a impatti economici, ambientali e sociali.			
<b>G4-43</b> Misure adottate per sviluppare e migliorare le conoscenze del più alto organo di governo riguardo agli impatti economici, ambientali e sociali della gestione.			
<b>G4-44</b> Segnalare i processi di valutazione delle performance del più alto organo di governo per quanto riguarda la governance dei temi economici, ambientali e sociali.			

General Standard Disclosures	Pagina	Rilevanza dell'informazione E = Essenziale In casi eccezionali, se non è possibile riportare informazioni certe per quanto richiesto, specificare in questa casella le ragioni dell'omissione.	Assurance esterna Indicare se i diversi indicatori sono stati asseverati esternamente. Se sì, indicare la pagina relativa alla relazione dell'organizzazione e che assevera esternamente il bilancio.
<b>G4-45</b> Ruolo del più alto organo di governo per l'identificazione e la gestione degli impatti economici, ambientali e sociali, dei rischi e delle opportunità. Specificare se e come la consultazione degli stakeholder è utilizzata a tale scopo.			
<b>G4-46</b> Ruolo del più alto organo di governo nel rivedere l'efficacia dei processi di gestione del rischio con riguardo alle tematiche economiche, ambientali e sociali.			
<b>G4-47</b> Frequenza del riesame da parte del più alto organo di governo degli impatti economici, ambientali e sociali, dei rischi e delle opportunità.			
<b>G4-48</b> Più alto organo che formalmente approva il bilancio di sostenibilità e assicura che tutti gli aspetti materiali siano coperti.			
<b>G4-49</b> Processo per comunicare gli aspetti di criticità ai più alti organi di governo.			
<b>G4-50</b> Natura e numero di criticità comunicate al più alto organo di governo e soluzioni adottate per affrontarle e risolverle.			
<b>G4-51</b> Politiche di remunerazione per l'alto organo di governo e i dirigenti, distinti per tipologie di remunerazione.			
<b>G4-52</b> Processo di determinazione della remunerazione.			
<b>G4-53</b> Segnalare come i pareri delle parti interessate sono raccolti e presi in considerazione per quanto riguarda la retribuzione.			

General Standard Disclosures	Pagina	Rilevanza dell'informazione E = Essenziale In casi eccezionali, se non è possibile riportare informazioni certe per quanto richiesto, specificare in questa casella le ragioni dell'omissione.	Assurance esterna Indicare se i diversi indicatori sono stati asseverati esternamente. Se sì, indicare la pagina relativa alla relazione dell'organizzazione e che assevera esternamente il bilancio.
<p><b>G4-54</b> Rapporto tra il compenso annuo per la persona più pagata all'interno dell'organizzazione in ogni Paese in cui si svolge parte significativa dell'attività e il compenso complessivo annuo mediano per tutti i dipendenti dello stesso Paese.</p>			
<p><b>G4-55</b> Rapporto tra incremento percentuale del compenso complessivo annuo per la persona più pagata all'interno dell'organizzazione in ogni Paese in cui si svolge parte significativa dell'attività e la media della percentuale di incremento annuo complessivo riconosciuto a tutti i dipendenti dello stesso Paese.</p>			
<p><b>Etica e integrità</b></p>			
<p><b>G4-56 (*)</b> Descrivere i valori, i principi, gli standard e le norme di comportamento dell'organizzazione.</p>		E	
<p><b>G4-57</b> Meccanismi interni e esterni per la ricerca di consigli sul comportamento etico e legale e sulle questioni relative all'integrità organizzativa.</p>			
<p><b>G4-58</b> Meccanismi interni e esterni per la segnalazione di comportamenti immorali o illegali e di questioni relative alla integrità organizzativa.</p>			

*Tabella 6.*  
General Standard Disclosures

<p><b>Specific standard disclosures</b>          Lista degli aspetti materiali identificati e rispondenti agli indicatori economici, sociali e ambientali riportati nelle Linee Guida GRI G4.</p>	<p><b>Disclosure management approach (DMA) e indicatori</b>          Numero di pagina o link.</p>	<p><b>Omissioni</b>          In casi eccezionali, se non è possibile riportare informazioni certe per quanto richiesto, specificare in questa casella le ragioni dell'omissione.</p>	<p><b>Assurance esterna</b>          Indicare se i diversi indicatori sono stati asseverati esternamente. Se sì, indicare la pagina relativa alla relazione dell'organizzazione e che assevera esternamente il bilancio.</p>
<b>Approccio manageriale</b>			
<p><b>G4-DMA</b>          Per ciascun aspetto materiale, spiegare l'impatto (effettivo o potenziale) e le modalità di gestione sotto i profili economico, sociale e ambientale.</p>			
<b>Profilo economico</b>			
<i>Performance economica</i>			
<p><b>G4-EC1</b>          Valore economico direttamente generato e distribuito.</p>			
<p><b>G4-EC2</b>          Implicazioni finanziarie e altri rischi e opportunità per le attività dell'organizzazione scaturenti dai cambiamenti climatici.</p>			
<p><b>G4-EC3</b>          Copertura degli obblighi assunti in sede di definizione del piano pensionistico.</p>			
<p><b>G4-EC4</b>          Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione.</p>			
<i>Presenza sul mercato</i>			
<p><b>G4-EC5</b>          Rapporto tra lo stipendio standard dei neoassunti, suddivisi per genere, e lo stipendio minimo locale nelle sedi operative più significative.</p>			
<p><b>G4-EC6</b>          Assunzione di senior manager residenti nella comunità locale.</p>			
<i>Impatti economici indiretti</i>			
<p><b>G4-EC7</b>          Sviluppo e impatto sulle comunità locali degli investimenti in infrastrutture e dei servizi supportati.</p>			
<p><b>G4-EC8</b>          Impatti economici indiretti significativi.</p>			



<p><b>Specific standard disclosures</b>                      Lista degli aspetti materiali identificati e rispondenti agli indicatori economici, sociali e ambientali riportati nelle Linee Guida GRI G4.</p>	<p><b>Disclosure management approach (DMA) e indicatori</b>                      Numero di pagina o link.</p>	<p><b>Omissioni</b>                      In casi eccezionali, se non è possibile riportare informazioni certe per quanto richiesto, specificare in questa casella le ragioni dell'omissione.</p>	<p><b>Assurance esterna</b>                      Indicare se i diversi indicatori sono stati asseverati esternamente. Se sì, indicare la pagina relativa alla relazione dell'organizzazione e che assevera esternamente il bilancio.</p>
<i>Politiche di approvvigionamento</i>			
<p><b>G4-EC9</b>                      Percentuale di spesa per acquisti da fornitori locali.</p>			
<i>Profilo ambientale</i>			
<i>Materiali</i>			
<p><b>G4-EN1</b>                      Materiali utilizzati per peso e volume.</p>			
<p><b>G4-EN2</b>                      Percentuale dei materiali utilizzati provenienti da materiali riciclati.</p>			
<i>Energia</i>			
<p><b>G4-EN3</b>                      Consumo di energia all'interno dell'organizzazione.</p>			
<p><b>G4-EN4</b>                      Consumo di energia all'esterno dell'organizzazione.</p>			
<p><b>G4-EN5</b>                      Intensità dell'energia consumata.</p>			
<p><b>G4-EN6</b>                      Riduzione del consumo di energia.</p>			
<p><b>G4-EN7</b>                      Riduzioni del fabbisogno energetico di prodotti e servizi.</p>			
<i>Acqua</i>			
<p><b>G4-EN8</b>                      Prelievo totale di acqua per fonte.</p>			
<p><b>G4-EN9</b>                      Fonti idriche significativamente interessate dal prelievo di acqua.</p>			
<p><b>G4-EN10</b>                      Percentuale e volume totale di acqua riciclata e riusata.</p>			
<i>Biodiversità</i>			

<p><b>Specific standard disclosures</b>            Lista degli aspetti materiali identificati e rispondenti agli indicatori economici, sociali e ambientali riportati nelle Linee Guida GRI G4.</p>	<p><b>Disclosure management approach (DMA) e indicatori</b>            Numero di pagina o link.</p>	<p><b>Omissioni</b>            In casi eccezionali, se non è possibile riportare informazioni certe per quanto richiesto, specificare in questa casella le ragioni dell'omissione.</p>	<p><b>Assurance esterna</b>            Indicare se i diversi indicatori sono stati asseverati esternamente. Se sì, indicare la pagina relativa alla relazione dell'organizzazione e che assevera esternamente il bilancio.</p>
<p><b>G4-EN11</b>            Localizzazione e dimensione dei terreni posseduti, affittati o gestiti in aree protette o in aree ad elevata biodiversità esterne alle aree protette.</p>			
<p><b>G4-EN12</b>            Descrizione dei maggiori impatti di attività, prodotti e servizi sulla biodiversità in aree protette o in aree ad elevata biodiversità esterne alle aree protette.</p>			
<p><b>G4-EN13</b>            Habitat protetti o ripristinati.</p>			
<p><b>G4-EN14</b>            Numero delle specie elencate nella lista rossa IUCN e nelle liste nazionali delle specie protette, con habitat nelle aree di operatività dell'organizzazione, per livello di rischio di estinzione.</p>			
<p><i>Emissioni</i></p>			
<p><b>G4-EN15</b>            Emissione diretta di gas serra.</p>			
<p><b>G4-EN16</b>            Emissione indiretta di gas serra.</p>			
<p><b>G4-EN17</b>            Altre emissioni indirette di gas serra.</p>			
<p><b>G4-EN18</b>            Intensità delle emissioni di gas serra.</p>			
<p><b>G4-EN19</b>            Riduzione delle emissioni di gas serra.</p>			
<p><b>G4-EN20</b>            Emissioni di sostanze nocive per l'ozono.</p>			
<p><b>G4-EN21</b>            NO, SO e altre emissioni significative nell'aria.</p>			
<p><i>Scarichi e rifiuti</i></p>			
<p><b>G4-EN22</b>            Acqua totale scaricata, distinta per tipologia e destinazione.</p>			

<p><b>Specific standard disclosures</b>                      Lista degli aspetti materiali identificati e rispondenti agli indicatori economici, sociali e ambientali riportati nelle Linee Guida GRI G4.</p>	<p><b>Disclosure management approach (DMA) e indicatori</b>                      Numero di pagina o link.</p>	<p><b>Omissioni</b>                      In casi eccezionali, se non è possibile riportare informazioni certe per quanto richiesto, specificare in questa casella le ragioni dell'omissione.</p>	<p><b>Assurance esterna</b>                      Indicare se i diversi indicatori sono stati asseverati esternamente. Se sì, indicare la pagina relativa alla relazione dell'organizzazione e che assevera esternamente il bilancio.</p>
<p><b>G4-EN23</b>                      Peso totale dei rifiuti, distinti per tipologia e metodi di smaltimento.</p>			
<p><b>G4-EN24</b>                      Numero totale e volume di sversamenti significativi.</p>			
<p><b>G4-EN25</b>                      Peso dei rifiuti classificati come pericolosi che sono trasportati, importati, esportati o trattati.</p>			
<p><b>G4-EN26</b>                      Identità, dimensione, stato di salvaguardia e valore della biodiversità della fauna e della flora acquatica e relativi habitat colpiti in maniera significativa dagli scarichi di acqua e dalle dispersioni provocate dall'organizzazione.</p>			
<p><i>Prodotti e servizi</i></p>			
<p><b>G4-EN27</b>                      Grado di mitigazione dell'impatto ambientale dei prodotti e servizi durante il periodo di rendicontazione.</p>			
<p><b>G4-EN28</b>                      Percentuale dei prodotti venduti e relativo materiale di imballaggio riciclato o riutilizzato per categoria.</p>			
<p><i>Conformità</i></p>			
<p><b>G4-EN29</b>                      Valore monetario delle sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie sopportate per il mancato rispetto di normative e regolamenti ambientali.</p>			
<p><i>Trasporti</i></p>			
<p><b>G4-EN30</b>                      Impatti ambientali significativi del trasporto di prodotti e altri beni materiali per le operazioni dell'organizzazione e per gli spostamenti della forza lavoro.</p>			

<p><b>Specific standard disclosures</b>            Lista degli aspetti materiali identificati e rispondenti agli indicatori economici, sociali e ambientali riportati nelle Linee Guida GRI G4.</p>	<p><b>Disclosure management approach (DMA) e indicatori</b>            Numero di pagina o link.</p>	<p><b>Omissioni</b>            In casi eccezionali, se non è possibile riportare informazioni certe per quanto richiesto, specificare in questa casella le ragioni dell'omissione.</p>	<p><b>Assurance esterna</b>            Indicare se i diversi indicatori sono stati asseverati esternamente. Se sì, indicare la pagina relativa alla relazione dell'organizzazione e che assevera esternamente il bilancio.</p>
<i>Aspetti generali</i>			
<p><b>G4-EN31</b>            Spese e investimenti per la protezione dell'ambiente, suddivise per tipologia.</p>			
<i>Valutazione dei fornitori con riguardo ai rischi ambientali</i>			
<p><b>G4-EN32</b>            Nuovi fornitori che sono stati selezionati in base a criteri ambientali.</p>			
<p><b>G4-EN33</b>            Notevoli conseguenze ambientali negative, reali e potenziali, ascrivibili alla catena di fornitura e azioni correttive intraprese.</p>			
<i>Gestione dei reclami in materia ambientale</i>			
<p><b>G4-EN34</b>            Numero di lamentele per l'impatto ambientale ricevute, indirizzate e risolte attraverso meccanismi formali di reclamo.</p>			
<i>Profilo sociale</i>			
<i>Pratiche in materia di occupazione</i>			
<i>Lavoro dipendente</i>			
<p><b>G4-LA1</b>            Numero totale dei dipendenti, % di nuovi dipendenti assunti e turnover del personale, suddiviso per età, sesso e area geografica.</p>			
<p><b>G4-LA2</b>            Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno, ma non per i lavoratori part-time e a termine, suddivisi per siti produttivi più significativi.</p>			
<p><b>G4-LA3</b>            Ritorno al lavoro e mantenimento della remunerazione dopo il congedo parentale, diviso per genere.</p>			

<p><b>Specific standard disclosures</b>                      Lista degli aspetti materiali identificati e rispondenti agli indicatori economici, sociali e ambientali riportati nelle Linee Guida GRI G4.</p>	<p><b>Disclosure management approach (DMA) e indicatori</b>                      Numero di pagina o link.</p>	<p><b>Omissioni</b>                      In casi eccezionali, se non è possibile riportare informazioni certe per quanto richiesto, specificare in questa casella le ragioni dell'omissione.</p>	<p><b>Assurance esterna</b>                      Indicare se i diversi indicatori sono stati asseverati esternamente. Se sì, indicare la pagina relativa alla relazione dell'organizzazione e che assevera esternamente il bilancio.</p>
<p><b>Gestione dei rapporti con i lavoratori</b></p>			
<p><b>G4-LA4</b>                      Preavviso minimo per cambiamenti organizzativi, anche se previsti dalla contrattazione collettiva.</p>			
<p><b>Salute e sicurezza sul lavoro</b></p>			
<p><b>G4-LA5</b>                      Percentuale dei lavoratori rappresentati nel comitato per la salute e la sicurezza.</p>			
<p><b>G4-LA6</b>                      Tasso di infortuni sul lavoro, di malattia, di giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi, divisi per area geografica e per genere.</p>			
<p><b>G4- LA7</b>                      Lavoratori con alta incidenza o ad alto rischio di malattie legate alla loro professione.</p>			
<p><b>G4-LA8</b>                      Accordi formali con i sindacati relativi alla salute e alla sicurezza.</p>			
<p><b>Formazione e valutazione dei dipendenti</b></p>			
<p><b>G4-LA9</b>                      Ore medie di formazione annue per dipendente, suddivise per categorie e genere.</p>			
<p><b>G4-LA10</b>                      Programmi per la gestione delle competenze e la formazione continua, che supportano i dipendenti nella possibilità continuativa di trovare impiego e li assistono nella fase finale della loro carriera lavorativa.</p>			
<p><b>G4-LA11</b>                      Percentuale di dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni sulla performance e sull'evoluzione della carriera, per sesso e per categoria.</p>			

<p><b>Specific standard disclosures</b>          Lista degli aspetti materiali identificati e rispondenti agli indicatori economici, sociali e ambientali riportati nelle Linee Guida GRI G4.</p>	<p><b>Disclosure management approach (DMA) e indicatori</b>          Numero di pagina o link.</p>	<p><b>Omissioni</b>          In casi eccezionali, se non è possibile riportare informazioni certe per quanto richiesto, specificare in questa casella le ragioni dell'omissione.</p>	<p><b>Assurance esterna</b>          Indicare se i diversi indicatori sono stati asseverati esternamente. Se sì, indicare la pagina relativa alla relazione dell'organizzazione e che assevera esternamente il bilancio.</p>
<i>Tutela delle diversità e delle pari opportunità</i>			
<p><b>G4-LA12</b>            Composizione degli organi di governo dell'impresa e ripartizione dei dipendenti in base a sesso, età, appartenenza a categorie protette.</p>			
<i>Uguale remunerazione per donne e uomini</i>			
<p><b>G4-LA13</b>            Rapporto dello stipendio base e remunerazione delle donne rispetto agli uomini, suddivisi per categorie di dipendenti e per importanti siti produttivi.</p>			
<i>Valutazione dei fornitori con riguardo alle politiche di gestione delle risorse umane</i>			
<p><b>G4-LA14</b>            Nuovi fornitori che sono stati selezionati in base a criteri connessi alle policy in materia di lavoro.</p>			
<p><b>G4-LA15</b>            Importanti effetti negativi, concreti o potenziali, in materia di lavoro ascrivibili alla catena di fornitura e azioni correttive intraprese.</p>			
<i>Gestione dei reclami in materia di gestione delle risorse umane</i>			
<p><b>G4-LA16</b>            Numero di lamentele in materia di gestione del personale raccolte, indirizzate e risolte attraverso meccanismi formali di reclamo.</p>			
<i>Tutela dei diritti umani</i>			
<i>Investimenti</i>			
<p><b>G4-HR1</b>            Percentuale e numero totale di accordi e di contratti di investimento significativi che includono clausole per la tutela dei diritti umani.</p>			

<p><b>Specific standard disclosures</b>                      Lista degli aspetti materiali identificati e rispondenti agli indicatori economici, sociali e ambientali riportati nelle Linee Guida GRI G4.</p>	<p><b>Disclosure management approach (DMA) e indicatori</b>                      Numero di pagina o link.</p>	<p><b>Omissioni</b>                      In casi eccezionali, se non è possibile riportare informazioni certe per quanto richiesto, specificare in questa casella le ragioni dell'omissione.</p>	<p><b>Assurance esterna</b>                      Indicare se i diversi indicatori sono stati asseverati esternamente. Se sì, indicare la pagina relativa alla relazione dell'organizzazione e che assevera esternamente il bilancio.</p>
<p><b>G4-HR2</b>                      Ore di formazione ai dipendenti sui diritti umani; altre politiche o procedure in materia di diritti umani rilevanti per l'attività dell'organizzazione.</p>			
<p><b>Non discriminazione</b></p>			
<p><b>G4-HR3</b>                      Numero totale di episodi di discriminazione e azioni correttive intraprese.</p>			
<p><b>Diritti sindacale e libertà di associazione</b></p>			
<p><b>G4-HR4</b>                      Attività e principali fornitori ove la libertà di associazione e contrattazione collettiva può essere violata o esposta a rischi significativi e azioni correttive intraprese.</p>			
<p><b>Lavoro minorile</b></p>			
<p><b>G4-HR5</b>                      Operazioni e fornitori con alto rischio di ricorso al lavoro minorile e misure adottate per contribuire efficacemente all'abolizione di questa pratica.</p>			
<p><b>Costrizione al lavoro</b></p>			
<p><b>G4-HR6</b>                      Attività e principali fornitori con alto rischio di ricorso al lavoro forzato o obbligato e misure correttive intraprese.</p>			
<p><b>Tutela della sicurezza sul lavoro</b></p>			
<p><b>G4-HR7</b>                      Personale addetto alla sicurezza che ha ricevuto una formazione sui diritti umani rilevanti per le attività dell'organizzazione.</p>			
<p><b>Tutela delle popolazioni indigene</b></p>			
<p><b>G4-HR8</b>                      Numero totale di episodi di violazione dei diritti delle popolazioni indigene e azioni correttive intraprese.</p>			

<p><b>Specific standard disclosures</b>            Lista degli aspetti materiali identificati e rispondenti agli indicatori economici, sociali e ambientali riportati nelle Linee Guida GRI G4.</p>	<p><b>Disclosure management approach (DMA) e indicatori</b>            Numero di pagina o link.</p>	<p><b>Omissioni</b>            In casi eccezionali, se non è possibile riportare informazioni certe per quanto richiesto, specificare in questa casella le ragioni dell'omissione.</p>	<p><b>Assurance esterna</b>            Indicare se i diversi indicatori sono stati asseverati esternamente. Se sì, indicare la pagina relativa alla relazione dell'organizzazione e che assevera esternamente il bilancio.</p>
<p><b>Verifica interna in materia di rispetto dei diritti umani</b></p>			
<p><b>G4-HR9</b>            Numero totale e percentuale delle operazioni oggetto di analisi in merito all'impatto sui diritti umani e alla loro tutela.</p>			
<p><b>Verifica sui fornitori in materia di rispetto dei diritti umani</b></p>			
<p><b>G4-HR10</b>            Percentuale di nuovi fornitori che sono stati selezionati in base a criteri fondati sulla tutela dei diritti umani.</p>			
<p><b>G4-HR11</b>            Criticità effettive o potenziali in materia di diritti umani nella catena di fornitura e azioni correttive intraprese.</p>			
<p><b>Gestione dei reclami in materia di tutela dei diritti umani</b></p>			
<p><b>G4-HR12</b>            Numero di lamentele in materia di tutela dei diritti umani raccolte, indirizzate e risolte attraverso meccanismi formali di reclamo.</p>			
<p><b>Società</b></p>			
<p><b>Comunità locali</b></p>			
<p><b>G4-SO1</b>            Attività per cui è stata coinvolta la comunità locale, sono stati valutati gli impatti e implementati programmi di sviluppo.</p>			
<p><b>G4-SO2</b>            Operazioni con significativi effetti negativi, reali e potenziali, sulla comunità locale.</p>			
<p><b>Anti-corrruzione</b></p>			
<p><b>G4-SO3</b>            Numero totale e percentuale di operazioni valutate per rischi legati alla corruzione e rischi significativi individuati.</p>			



<p><b>Specific standard disclosures</b>                      Lista degli aspetti materiali identificati e rispondenti agli indicatori economici, sociali e ambientali riportati nelle Linee Guida GRI G4.</p>	<p><b>Disclosure management approach (DMA) e indicatori</b>                      Numero di pagina o link.</p>	<p><b>Omissioni</b>                      In casi eccezionali, se non è possibile riportare informazioni certe per quanto richiesto, specificare in questa casella le ragioni dell'omissione.</p>	<p><b>Assurance esterna</b>                      Indicare se i diversi indicatori sono stati asseverati esternamente. Se sì, indicare la pagina relativa alla relazione dell'organizzazione e che assevera esternamente il bilancio.</p>
<p><b>G4-SO4</b>                      Comunicazione e formazione sulle politiche e procedure anti-corruzione.</p>			
<p><b>G4-SO5</b>                      Casi di corruzione avvenuti e confermati e azioni correttive intraprese.</p>			
<p><i>Contributi ai partiti e alla politica</i></p>			
<p><b>G4-SO6</b>                      Valore complessivo dei contributi politici per Paese e destinatario/beneficiario.</p>			
<p><i>Azioni anti-concorrenziali</i></p>			
<p><b>G4-SO7</b>                      Numero totale di azioni legali riferite a concorrenza sleale, antitrust e pratiche monopolistiche e relative sentenze.</p>			
<p><i>Conformità</i></p>			
<p><b>G4-SO8</b>                      Valore monetario delle sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie sopportate a causa del mancato rispetto di leggi e regolamenti.</p>			
<p><i>Verifica dei fornitori in base agli impatti sulla società</i></p>			
<p><b>G4-SO9</b>                      Percentuale di nuovi fornitori che sono stati selezionati in base a criteri fondati sull'impatto della loro attività sulla società.</p>			
<p><b>G4-SO10</b>                      Significativi effetti negativi, reali e potenziali, della catena di fornitura sulla società e azioni correttive intraprese.</p>			
<p><i>Gestione dei reclami in materia di impatti sulla società</i></p>			
<p><b>G4-SO11</b>                      Numero di lamentele relative agli impatti della gestione sulla società raccolte, indirizzate e risolte attraverso meccanismi formali di reclamo.</p>			

<p><b>Specific standard disclosures</b>            Lista degli aspetti materiali identificati e rispondenti agli indicatori economici, sociali e ambientali riportati nelle Linee Guida GRI G4.</p>	<p><b>Disclosure management approach (DMA) e indicatori</b>            Numero di pagina o link.</p>	<p><b>Omissioni</b>            In casi eccezionali, se non è possibile riportare informazioni certe per quanto richiesto, specificare in questa casella le ragioni dell'omissione.</p>	<p><b>Assurance esterna</b>            Indicare se i diversi indicatori sono stati asseverati esternamente. Se sì, indicare la pagina relativa alla relazione dell'organizzazione e che assevera esternamente il bilancio.</p>
<b>Responsabilità in materia di produzione</b>			
<b>Salute e sicurezza dei consumatori</b>			
<p><b>G4-PR1</b>            Percentuale di categorie di prodotti e servizi per le quali sono in corso azioni per il miglioramento della salute e della sicurezza.</p>			
<p><b>G4-PR2</b>            Numero totale di incidenti e casi di non-conformità a regolamenti e codici volontari riguardanti gli impatti sulla salute e sicurezza dei prodotti/servizi.</p>			
<b>Etichettatura dei prodotti e dei servizi</b>			
<p><b>G4-PR3</b>            Informazioni richieste dalle procedure dell'organizzazione per l'etichettatura dei prodotti e l'informativa sui servizi.</p>			
<p><b>G4-PR4</b>            Casi di non conformità a regolamenti e codici volontari riguardanti le informazioni e le etichettature dei prodotti/servizi.</p>			
<p><b>G4-PR5</b>            Risultati delle indagini di customer satisfaction.</p>			
<b>Marketing</b>			
<p><b>G4-PR6</b>            Vendita di prodotti vietati o contestati.</p>			
<p><b>G4-PR7</b>            Numero totale di casi di non conformità a regolamenti e codici volontari riferiti alle attività di marketing.</p>			
<b>Privacy dei clienti</b>			
<p><b>G4-PR8</b>            Numero di reclami documentati relativi a violazioni della privacy e perdite dei dati dei clienti.</p>			

<p><b>Specific standard disclosures</b>                      Lista degli aspetti materiali identificati e rispondenti agli indicatori economici, sociali e ambientali riportati nelle Linee Guida GRI G4.</p>	<p><b>Disclosure management approach (DMA) e indicatori</b>                      Numero di pagina o link.</p>	<p><b>Omissioni</b>                      In casi eccezionali, se non è possibile riportare informazioni certe per quanto richiesto, specificare in questa casella le ragioni dell'omissione.</p>	<p><b>Assurance esterna</b>                      Indicare se i diversi indicatori sono stati asseverati esternamente. Se sì, indicare la pagina relativa alla relazione dell'organizzazione e che assevera esternamente il bilancio.</p>
<p><b>Conformità</b></p>			
<p><b>G4-PR9</b>                      Valore monetario delle principali sanzioni sopportate per il mancato rispetto di leggi e regolamenti in materia di fornitura e utilizzo di prodotti e servizi.</p>			

*Tabella 7.*  
 Specific Standard Disclosures



## BIBLIOGRAFIA

- Accountability, The United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates Canada Inc. (2005), *The Stakeholder Engagement Manual*, Vol. 2, [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk).
- Anderson A., Herring P., Pawlicki A. (2005), *EBR: the Next Step*, Journal of Accountancy, Vol. 199, No. 6, pp. 71-74.
- Arnold V., Bedard J.C., Phillips J., Sutton S.G. (2009), *Understanding Professional and Non-Professional Investors' Information Requirements*, [www.finrafoundation.org](http://www.finrafoundation.org), risorsa visualizzata il 13 maggio 2014.
- Biddle G.C., Hilary G., Verdi R.S. (2009), *How does Financial Reporting Quality relate to Investment Efficiency?*, Journal of Accounting and Economics, Vol. 48, No. 2-3, pp. 112-131.
- Benjamin Crosby: *Stakeholder analysis: a vital tool for strategic managers*, Technical notes, USAID Publication, March 1991
- Benjamin Crosby and Derick Brinkerhoff: *Stakeholder Analysis in Managing Policy Reform*, Kumarian Press 2001
- Blair M.M. (1995), *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*, Brookings Institute, Washington DC, USA, capitolo 6.
- Casadei A. (2016) (edizione italiana a cura di), *Il viaggio verso la rendicontazione integrata*, traduzione di Eccles R.G., Krzus M.P. (2015), *The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality*, John Wiley & Sons, Inc.
- Chen, Cheng, Hwang (2005) "An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance", Journal of Intellectual Capital, Vol. 6 Iss: 2, pp.159 – 176.
- Christofi A., Christofi P., Sisaye S. (2012), *Corporate Sustainability: Historical Development and Reporting Practices*, Management Research Review, Vol. 35, No. 2, pp. 157-172.
- Commissione Europea (2015), Scheda informativa SBA – Italia, <http://ec.europa.eu>.
- Del Baldo (2010), *Consenso, reputazione sociale, prossimità territoriale: risorse*

- immateriali “core” nell’economia delle PMI. L’esperienza di un protagonista del territorio: BoxMarche Spa*, Economia aziendale online.
- Eccles R.G., Serafeim G. (2011), *Leading and Lagging Countries in Contributing to a Sustainable Society*, Harvard Business School Working Knowledge, maggio, <http://hbswk.hbs.edu/item/leading-and-lagging-countries-in-contributing-to-a-sustainable-society>, risorsa visualizzata il 20 ottobre 2015.
- Fasan M., Mio C. (2016), *Fostering Stakeholder Engagement: The Role of Materiality Disclosure in Integrated Reporting, Business Strategy and the Environment*, DOI: 10.1002/bse.1917.
- GBS (2013), *Principi di redazione del bilancio sociale*, Giuffrè, Milano.
- Guna (2015), *Bilancio Integrato Guna* - [www.socialhub.guna.it](http://www.socialhub.guna.it).
- Guthrie J. (2001), *The management, measurement and reporting of intellectual capital*, Journal of intellectual capital, Vol. 2 Iss: 1, pp. 27-41.
- GRI (2015), *G4 – Sustainability Reporting Guidelines*, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).
- Healy P.M., Palepu K.J. (2001), *Information Asymmetry, Corporate Disclosure, and the Capital Markets: A Review of the Empirical Disclosure Literature*, Journal of Accounting and Economics, Vol. 31, No. 1-3, pp. 405-440.
- Hill C.W.L., Jones T.M. (1992), *Stakeholder-Agency Theory*, Journal of Management Studies, Vol. 29, No. 2, pp. 131-154.
- IFAC (International Federation of Accountants) (2008), *Financial Reporting Supply Chain: Current Perspectives and Directions*, New York, 6 marzo 2008.
- IFAC, IIRC (2015), *Materiality in IR. Guidance for the Preparation of Integrated Reports*, <http://integratedreporting.org>.
- IIRC (International Integrated Reporting Council) (2013), *The International IR Framework*, dicembre 2013, [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org).
- Lev B. (2001), *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington DC, USA
- Matacena A. (2008), *Responsabilità sociale delle imprese e accountability: alcune glosse*, AMSActa.
- Novetich (2010), *European Asset Owners: ESG Perceptions and Integration Practices*, [http://www.forum-ng.org/images/stories/nachhaltige\\_geldanlagen/esg\\_survey\\_2010.pdf](http://www.forum-ng.org/images/stories/nachhaltige_geldanlagen/esg_survey_2010.pdf), risorsa visualizzata il 13 novembre 2015.
- Ocean Tomo (2015), *Components of S&P 500 Market Value*, <http://www.oceantomo.com>, 3 maggio 2015.
- Ordenez de Pablos P. (2004), *Measuring and reporting structural capital: lessons from European learning firms*, Journal of intellectual capital, Vol. 5 Iss: 4, pp. 629-647.

- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation*, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Pawlicki A. (2014), *A Global Framework for Measuring and Reporting on Intellectual Assets and Capital*, WICI Italy – NIBR International Seminar: KPIs, Non-Financial Information and Corporate Value Creation, Milano, 17 novembre 2014.
- Pozen Committee (2008), *Final Report of the Advisory Committee on Improvements to Financial Reporting to the United States Securities and Exchange Commission*, U.S. Securities and Exchange Commission, Washington, 1 agosto 2008.
- Radley Yeldar (2012), *The Value of Extra Financial Disclosure: What Investors and Analysts Said*, <http://www.globalreporting.org>, risorsa visualizzata il 10 novembre 2015.
- Ricci P., Siboni B., Nardo M.T. (2014), *La rendicontazione di sostenibilità. Evoluzione, linee guida e esperienze in imprese, amministrazioni pubbliche e aziende non profit*, RIREA, Roma.
- Riva P., Gelmini L., Bavagnoli F., Comoli M. (2015), *Waiting for Materiality in the Context of Integrated Reporting: Theoretical Challenges and Preliminary Empirical Findings*, in Songini L., Pistoni A. (a cura di) *Sustainability Disclosure: State of the Art and New Directions* (Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 30), Emerald Group Publishing Limited, pp.135-163.
- Shearer T. (2002), *Ethics and Accountability: from the For-Itself to For-the-Other*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 27, No. 6, pp. 541-573.
- Unione Europea (2015), *Guida dell'utente alla definizione di PMI*, Lussemburgo.





## NUMERI PUBBLICATI

### Anno 2007

- nr. 1 L'amministrazione nelle S.r.l. • *Simone Allodi*
- nr. 2 Lo Statuto dei diritti del contribuente • *Alessandro Turchi*
- nr. 3 Finanziamento dei Soci • *Giorgio Zanetti*
- nr. 4 Le norme del codice di procedura civile applicabili al Processo Tributario • *Paolo Brecciaroli*
- nr. 5 Bilancio e misurazione della performance delle organizzazioni non profit: principi e strumenti • *Marco Grumo*
- nr. 6 La normativa Antiriciclaggio. Profili normativi, obblighi ed adempimenti a carico dei dottori commercialisti • *Gian Gaetano Bellavia*
- nr. 7 Limiti dell'informativa societaria e controllo dei bilanci infrannuali • *Roberta Provasi, Daniele Bernardi, Claudio Sottoriva*
- nr. 8 La previdenza nella professione di Dottore Commercialista • *Ernersto Franco Carella*
- nr. 9 L'introduzione dei Principi contabili internazionali e il coordinamento con le norme fiscali • *Mario Difino*
- nr. 10 La governance delle società a partecipazione pubblica e il processo di esternalizzazione dei servizi pubblici locali • *Ciro D'Aries*
- nr. 11 Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004) • *Ambrogio Picolli*
- nr. 12 Il bilancio sociale nelle piccole e medie imprese • a cura di *Adriano Propersi*
- nr. 13 Le parti e la loro assistenza in giudizio • *Mariacarla Giorgetti*

### Anno 2008

- nr. 14 Il nuovo ordinamento professionale: guida alla lettura del d.lgs n. 139 del 28 giugno 2005 • a cura della Commissione *Albo, Tutela e Ordinamento a 2005-2007*
- nr. 15 Carta Europea dei diritti del contribuente • a cura della Commissione *Normative Comunitarie 2005-2007*
- nr. 16 Elementi di procedura civile applicati alle impugnazioni del processo tributario • *Mariacarla Giorgetti*
- nr. 17 Il processo di quotazione delle PMI tra presente e futuro: il ruolo del dottore commercialista in questa fase di cambiamento • *Carlo Arlotta*

- nr. 18 Controlled Foreign Companies Legislation: Analisi comparata negli stati comunitari • *Sebastiano Garufi*
- nr. 19 Il codice di condotta EU: Finalità e analisi comparativa a livello europeo • *Paola Sesana*
- nr. 20 Il dottore commercialista e la pianificazione e il controllo nella PMI • *Aldo Camagni, Riccardo Coda, Riccardo Sclavi*
- nr. 21 La nuova relazione di controllo contabile (art. 2409 ter del Codice Civile) • *Daniele Bernardi, Gaspare Insando, Maria Luisa Mesiano*

### Anno 2009

- nr. 22 L'azionariato dei dipendenti come forma di incentivazione: ascesa e declino delle stock option? • *Vito Marraffa*
- nr. 23 Norme ed orientamenti rilevanti della Revisione Contabile • *Maria Luisa Mesiano, Mario Tamborini*
- nr. 24 Gli accordi giudiziali nella crisi d'impresa • *Cesare Zafarana, Mariacarla Giorgetti, Aldo Stesuri*
- nr. 25 Il bilancio consolidato e le scritture di consolidamento • *Francesco Grasso, Paolo Terazzzi*
- nr. 26 Conciliazione e mediazione: attualità legislative e profili operativi • *Aldo Stesuri*

### Anno 2010

- nr. 27 La crisi d'impresa - L'attestazione di ragionevolezza dei piani di ristrutturazione ex art. 67, 3° comma, lettera d) L.F. • *Commissione Gestione Crisi d'Impresa e Procedure Concorsuali*
- nr. 28 Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004) seconda edizione • *Ambrogio Picolli*
- nr. 29 L'arbitrato - Analisi e commenti dalla recente prassi • *Commissione Arbitrato - a cura di Alessandro Augusto*
- nr. 30 Il bilancio di sostenibilità delle multiutilities: esperienze a confronto • *Commissione Bilancio Sociale - a cura di Francesco Randazzo, Cristiana Sehana, Gabriele Badalotti, Eros A. Tavernar*
- nr. 31 La riforma della revisione legale in Italia: una prima analisi del D.Lgs. 39 del 27 gennaio 2010 • *Commissione Controllo Societario - Gruppo di lavoro: Daniele Bernardi, Antonella Bisestile, Alessandro Carturani, Annamaria Casasco, Gaspare Insando, Luca Mariani, Giorgio Morettini, Marco Moroni, Gianluca Officio, Massimiliano Pergami, Roberta Provasi, Marco Rescigno, Claudio Sottoriva, Mario Tamborini*
- nr. 32 Obbligo P.E.C. - Opportunità e problematiche per gli studi professionali • *Commissione Informatica e C.C.I.A.A. - Gruppo di lavoro: Fabrizio Baudo, Davide Campolunghi, Filippo Caravati, Alberto De Giorgi, Gianluca De Vecchi, Pietro Longbi, Daniele Tumietto*
- nr. 33 Nuova tariffa professionale - Commento alle modifiche intervenute • *Mario Tracanella*

**Anno 2011**

- nr. 34 Perdite di valore e avviamento secondo i principi IFRS • *Riccardo Bauer, Claudia Mezzabotta*
- nr. 35 Patrimonializzare e sostenere la competitività delle PMI italiane: la quotazione su AIM Italia • *Commissione Finanza e Controllo di Gestione - Gruppo di lavoro: Carlo Arlotta, Franco Bertolotti, Elisabetta Coda Negozio, Carlo Pesaro, Giorgio Venturini*
- nr. 36 La mediazione civile – Novità normative e contesto operativo • *Gruppo di studio Commissione Mediazione e Conciliazione - a cura di Maria Rita Astorina e Claudia Mezzabotta*
- nr. 37 La mediazione civile – Le tecniche di gestione dei conflitti • *Gruppo di studio Commissione Mediazione e Conciliazione - a cura di Maria Rita Astorina e Claudia Mezzabotta*
- nr. 38 Caratteri e disciplina del concordato fallimentare • *Carlo Bianco, Mariacarla Giorgetti, Patrizia Riva, Aldo Stesuri, Cesare Zafarana*
- nr. 39 Remunerare gli amministratori - Compensi incentivi e governance • *Gianluigi Boffelli*

**Anno 2012**

- nr. 40 Scritti di Luigi Martino • *Comitato Editoriale - a cura di Gianbattista Stoppani e Dario Velo*
- nr. 41 Aspetti fiscali delle operazioni straordinarie per i soggetti IAS/IFRS • *Commissione Diritto Tributario Nazionale - a cura di Emanuela Fusa*
- nr. 42 L'accertamento tecnico dell'usura per le aperture di credito in conto corrente • *Commissione Banche, Intermediari Finanziari e Assicurazioni - a cura di Marco Capra, Roberto Capra*
- nr. 43 Il nuovo concordato preventivo a seguito della riforma • *Commissione Gestione Crisi di Impresa e Procedure Concorsuali*
- nr. 44 Introduzione all'Istituto del Trust • *Commissione Normative a Tutela dei Patrimoni*
- nr. 45 Ambiti di applicazione del Trust • *Commissione Normative a Tutela dei Patrimoni*

**Anno 2013**

- nr. 46 Arbitro Bancario Finanziario • *Commissione Metodi ADR*
- nr. 47 Il rischio di continuità aziendale nel bilancio IAS ed in quello OIC • *Commissione Principi Contabili - a cura di Girolamo Matranga*
- nr. 48 La mediazione civile nelle liti fra soci: profili giuridici ed efficacia negoziale • *Commissione Metodi ADR - a cura di Maria Rita Astorina, Marcella Caradonna*
- nr. 49 La fiscalità della produzione nelle fonti di energie rinnovabili • *Commissione Diritto Tributario Nazionale - a cura di Federica Fiorani*
- nr. 50 Il modello GBS 2013: lo standard italiano per la redazione del Bilancio Sociale • *Commissione Bilancio Integrato - a cura di Claudio Badalotti, Dario Velo, Gabriele Badalotti*

## Anno 2014

- nr. 51 I regolamenti applicativi del D.Lgs. 39/2010 sulla revisione legale dei conti emanati dal MEF • *Commissione Controllo Societario*
- nr. 52 La previdenza nella professione di Dottore Commercialista • *Commissione Cassa Previdenza Dottori Commercialisti - a cura di Ernesto Carella*
- nr. 53 Comunicare con Investitori e Finanziatori: il ruolo del Business Plan • *Commissione Finanza e Controllo di Gestione - a cura di Francesco Aldo De Luca e Alessandra Tami*
- nr. 54 La Direttiva 2013/34/UE relativa ai bilanci d'esercizio e consolidati. – Novità e riflessi sulla disciplina nazionale • *Commissione Principi Contabili - a cura di Tiziano Sesana*
- nr. 55 Gli obblighi di sicurezza nei luoghi di lavoro • *Commissione Lavoro - a cura di Monica Bernardi, Bernardina Calafiori, Gabriele Moscone, Patrizia Rossella Sterza, Sergio Vianello*
- nr. 56 Le Start-up innovative • *Commissioni Start-up, Microimprese e Settori Innovativi e Diritto Tributario Nazionale - a cura di Antonio Binacchi e Alessandro Galli*

## Anno 2015

- nr. 57 Il Concordato preventivo: riflessioni teoriche • *Commissione Gestione Crisi di Impresa e Procedure Concorsuali - a cura di Giannicola Rocca*
- nr. 58 Il Concordato preventivo: esperienze empiriche • *Commissione Gestione Crisi di Impresa e Procedure Concorsuali - a cura di Giannicola Rocca*
- nr. 59 Il controllo della liquidità nelle strategie aziendali e nelle situazioni di crisi. Il contributo del business plan • *Commissione Finanza e Controllo di Gestione - a cura di Carlo Arlotta, Salvatore Carbone, Francesco Aldo De Luca, Alessandra Tami*
- nr. 60 La collaborazione volontaria. Idiversi perchè di una scelta (quasi) obbligata • *Commissione Normative a Tutela dei Patrimoni - a cura di Marco Salvatore, Paolo Ludovici, Fabrizio Vedana*
- nr. 61 Relazione di revisione. Le novità al giudizio sul bilancio introdotte dagli ISA Italia • *Commissione Controllo Societario - a cura di Daniele Bernardi, Gaspare Insaudo, Luca Magnano San Lio, Claudio Mariani*
- nr. 62 Accertamento sintetico, redditometro e “redditest” • *Commissione Diritto Tributario Nazionale - a cura di Alessandro Cerati*

## Anno 2016

- nr. 63 Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004) • terza edizione • *Commissione Diritto Tributario Nazionale - a cura di Ambrogio Andrea Picolli*
- nr. 64 Revisione della contabilità di condominio • *Gruppo di lavoro della Commissione Amministrazioni Immobiliari*
- nr. 65 Appunti per una cultura di parità • *Commissione Pari Opportunità - a cura di Grazia Ticozzelli*
- nr. 66 Dematerializzazione documentale: temi per la consulenza. Prima parte. Conservazione digitale. Evoluzione del quadro normativo • *Commissione Informatica CCLAA e Registro Imprese di Milano - a cura di Pietro Luca Agostini, Ruggiero Delvecchio, Davide Grassano, Giuseppe Mantese, Francesco Milano*

- **nr. 67** Dematerializzazione documentale: temi per la consulenza. Seconda parte. Fattura elettronica. Scenari • *Commissione Informatica CCLAA e Registro Imprese di Milano - a cura di Pietro Luca Agostini, Filippo Caravati, Paolo A. Catti, Claudio Rorato*
- **nr. 68** Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica. • *Commissione Lavoro - a cura di Loris Beretta, Vittorio De Luca e Salvatore Vitiello*

finito di stampare  
nel mese di dicembre 2016

**3LB srl**  
Osnago (LC)



nr. 69.

Accanto ai capitali finanziario e produttivo, ogni impresa fonda il proprio business e il proprio successo anche su risorse intangibili, quali il capitale intellettuale, il capitale umano, il capitale sociale e relazionale ed il capitale naturale. Il tradizionale bilancio economico-finanziario, però, non è adatto a valutare e rappresentare tali risorse, poiché è stato concepito con riferimento ad un'economia industriale fondata pressoché esclusivamente su capitali tangibili; pertanto, anche avuto riguardo alla realtà delle PMI, si rende oggi necessario introdurre nuovi strumenti e nuovi indicatori per la misurazione e la rendicontazione, che siano in grado di cogliere e valorizzare anche le componenti immateriali del capitale aziendale. In questo contesto, il bilancio integrato si pone come una forma evoluta di comunicazione aziendale, finalizzata ad illustrare come strategia, governance, modello di business, rapporti con gli stakeholder, performance passate e prospettive future, rischi e opportunità consentano anche ad un'impresa di piccole e medie dimensioni di creare valore nel breve, medio e lungo termine.

Il quaderno è a cura della Commissione Bilancio Integrato ODCEC Milano.