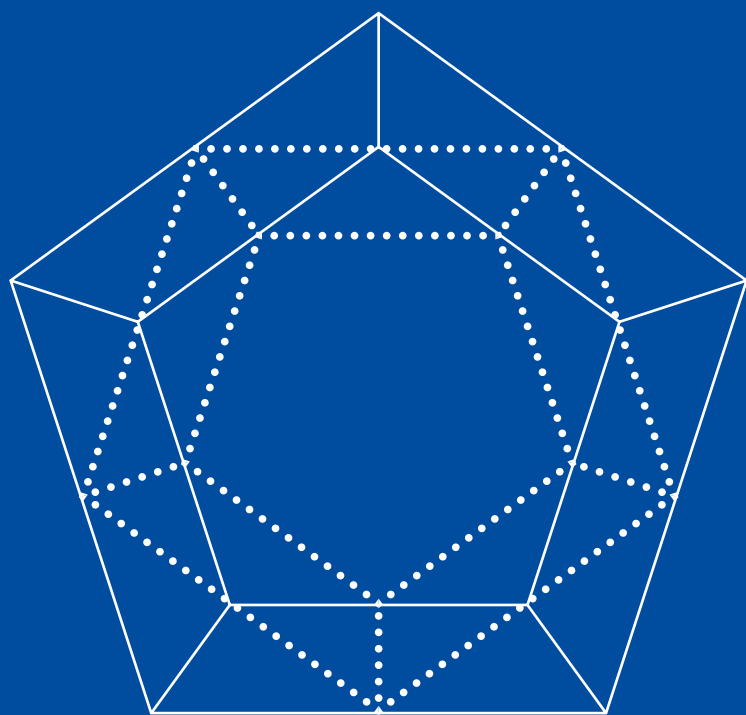


Il Reporting Integrato delle PMI: Linee guida operative e casi di studio

in collaborazione con il **World Intellectual/Assets Initiative** – *WICI Global Network*

Prefazione di Jonathan Labrey, *Chief Strategy Officer, International Integrated Reporting Council*

Presentazione di Alessandro Lai, *Presidente, Fondazione O.I.B.R.*



Ottobre 2019

OIBR
Organismo Italiano
Business Reporting

Le presenti Linee Guida sono frutto essenzialmente dell'attività del Network Italiano Business Reporting (NIBR) e di un Gruppo di lavoro creato ad hoc in tale contesto. La versione in inglese di queste Linee Guida NIBR è stata pubblicata nel dicembre 2018 in collaborazione con l'IIRC e il WICI Network (cfr. <https://integratedreporting.org/resource/integrated-reporting-for-smes-implementation-guidance/>).

Il risultato di questa attività del NIBR è stato successivamente ripreso e portato a conclusione in lingua italiana da parte dell'Organismo Italiano di Business Reporting (O.I.B.R.).

L'edizione in inglese delle Linee Guida è stata formalmente presentata a livello internazionale in un webinar svoltosi il 17 settembre 2019 a cura dell'IFAC, dell'IIRC e dell'O.I.B.R., e la cui registrazione, inclusiva delle slide utilizzate, è disponibile al seguente indirizzo:
<https://register.gotowebinar.com/recording/5985903331413646086>.

Prefazione

Small and medium-sized companies (SMEs) represent the beating heart of the global economy. When I think of an SME, I think of their entrepreneurship, their talent, their innovation - and their potential. A thriving economy must nurture SMEs and encourage their innate ability to create value. We must also strive to remove barriers so that they can achieve their potential. SMEs are the most trusted type of business, often family-owned and they are close to the communities they serve. SMEs are an integral part of the global value chain and can become trusted partners of larger companies or academic institutions where they offer a route to the commercialization of intellectual capital.

For SMEs, high quality relationships with customers, suppliers, employees and the local community underpin their value.

So it is no surprise to see such powerful and practical SME case studies in this guidance. Novamont: using integrated reporting to demonstrate its commitment to sustainable development. Showa Denki: illustrating its value creation process in a concise 20-page integrated report, highlighting the cultural openness of the business. Dellas: setting out its corporate reporting evolution roadmap over three or four years.

Because we know integrated reporting demonstrates a commitment from the company's management, but it is also an investment in the future. It is an investment in the quality of engagement with stakeholders, and a strong signal that purpose, governance, business model and strategy matter - whatever the size of the company. And providers of financial capital need the security of knowing that risks and opportunities are being identified and managed, wherever they exist in the business.

Integrated reporting is emerging as the global transparency tool for connecting resource management to the business model and strategy, helping businesses of all sizes to explain how they create value and how they are preparing for the future.

The evidence shows that companies that break down internal silos, instill a culture of integrated thinking and make linkages between different drivers of value creation are better prepared for the future; they are more resilient in the face of short-term challenges and more flexible because they are managing risks in real time. It transpires that non-financial reporting is no longer peripheral, but instead is a valuable predictor of long-term financial performance.

I would like to thank the OIBR – Organismo Italiano di Business Reporting – (which was formally NIBR) for its strong commitment to working with companies, guiding them to adopting integrated reporting by providing practical support, knowledge and best practice. We are also indebted to Stefano Zambon personally, as Secretary General of OIBR and former Chair of the World Intellectual Capital Initiative (WICI) Global Network. Stefano's energy to bring about change, not just to corporate reporting, but by creating the conditions for more sustainable business models is evident throughout this guidance. I commend it without hesitation to SMEs. They have everything to gain from adopting integrated reporting and this guidance shows that its benefits can be released quickly and it can be adopted with ease.

Jonathan Labrey
Chief Strategy Officer,
International Integrated Reporting Council
(IIRC)

of the user's information needs, the user's information-seeking behaviour and the user's information-seeking strategies.

It is important to note that the model does not assume that the user's information needs are the only determinant of the user's information-seeking behaviour. The model also acknowledges that the user's information-seeking behaviour is influenced by other factors, such as the user's information-seeking strategies, the user's information-seeking resources and the user's information-seeking environment.

The model is based on the following assumptions:

1. The user's information needs are the primary determinant of the user's information-seeking behaviour.
2. The user's information-seeking behaviour is influenced by the user's information-seeking strategies, the user's information-seeking resources and the user's information-seeking environment.

The model is based on the following definitions:

1. *Information needs*: The user's information needs are the user's information requirements, the user's information requirements and the user's information requirements.
2. *Information-seeking behaviour*: The user's information-seeking behaviour is the user's information-seeking behaviour, the user's information-seeking behaviour and the user's information-seeking behaviour.

The model is based on the following definitions:

1. *Information-seeking strategies*: The user's information-seeking strategies are the user's information-seeking strategies, the user's information-seeking strategies and the user's information-seeking strategies.
2. *Information-seeking resources*: The user's information-seeking resources are the user's information-seeking resources, the user's information-seeking resources and the user's information-seeking resources.

The model is based on the following definitions:

1. *Information-seeking environment*: The user's information-seeking environment is the user's information-seeking environment, the user's information-seeking environment and the user's information-seeking environment.
2. *Information-seeking behaviour*: The user's information-seeking behaviour is the user's information-seeking behaviour, the user's information-seeking behaviour and the user's information-seeking behaviour.

The model is based on the following definitions:

1. *Information-seeking strategies*: The user's information-seeking strategies are the user's information-seeking strategies, the user's information-seeking strategies and the user's information-seeking strategies.
2. *Information-seeking resources*: The user's information-seeking resources are the user's information-seeking resources, the user's information-seeking resources and the user's information-seeking resources.

The model is based on the following definitions:

1. *Information-seeking environment*: The user's information-seeking environment is the user's information-seeking environment, the user's information-seeking environment and the user's information-seeking environment.
2. *Information-seeking behaviour*: The user's information-seeking behaviour is the user's information-seeking behaviour, the user's information-seeking behaviour and the user's information-seeking behaviour.

The model is based on the following definitions:

1. *Information-seeking strategies*: The user's information-seeking strategies are the user's information-seeking strategies, the user's information-seeking strategies and the user's information-seeking strategies.
2. *Information-seeking resources*: The user's information-seeking resources are the user's information-seeking resources, the user's information-seeking resources and the user's information-seeking resources.

Presentazione

Con piacere presento alla comunità degli *stakeholder* dell'O.I.B.R. il risultato di un'importante collaborazione tra la nostra Fondazione O.I.B.R. e l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC), dopo il fruttuoso lavoro che NIBR e WICI avevano compiuto per elaborare l'edizione in inglese. In italiano l'abbiamo intitolato: "Reporting integrato delle PMI: linee guida operative e casi di studio".

Questo sintetico saggio è per noi motivo di grande soddisfazione. Innanzitutto, perché "apre" quella che speriamo sia una lunga serie di pubblicazioni, alla cui realizzazione l'O.I.B.R. è vocato con passione e impegno. Ma soprattutto perché avvertiamo il significato pregnante di questo documento.

Se da un lato infatti l'interesse che l'*Integrated Report* sta riscuotendo è indiscusso e inimmaginabile solo qualche anno fa, dall'altro la predisposizione dell'IR talora preoccupa i *preparers*, perché si tratta di un documento ancora molto "giovane", che si presenta come flessibile, aperto, richiedente un'adeguata e concisa forma narrativa, e che deve offrire una visione unitaria del sistema d'impresa e della sua creazione di valore. I contenuti del reporting integrato vanno poi finalizzati nel rispetto dei principi e degli indirizzi previsti dal Framework emanato dall'IIRC nel dicembre 2013.

Queste esigenze sono particolarmente avvertite nelle piccole e medie imprese (PMI), dove la dotazione più limitata di staff amministrativo disposto ad esser impiegato nella costruzione del report integrato si contrappone alla constatazione che proprio le PMI hanno caratteristiche tali da permettere loro di andare più rapidamente verso la predisposizione di questa forma di reporting. Il loro radicamento territoriale, l'unitarietà di visione che promana dall'imprenditore che le ha fondate, i valori condivisi da parte di chi ci lavora e l'omogeneità culturale con il sistema di *stakeholder* che gravitano attorno ad esse, fanno proprio delle PMI un "territorio eletto" perché il reporting integrato possa ulteriormente diffondersi ed

acquisire rilevanza sistemica. Il tutto nel contesto di sistemi relazionali ed organizzativi nei quali è di immediata evidenza come i vari "capitali" si trasformano per effetto dell'operare d'impresa, intrecciati l'un l'altro dalle abilità e dalle doti intellettuali e umane dei fondatori o di coloro che ne hanno ereditato la responsabilità gestionale.

Se queste "Linee guida" riusciranno a fornire un ausilio efficace alle PMI e alla diffusione tra esse del reporting integrato, questo sarà portatore di numerosi vantaggi.

Innanzitutto, perché il reporting integrato è un documento che favorisce il dialogo delle imprese con i propri *stakeholder*: è cioè uno strumento avanzato di *accountability*, nel senso pregnante che la letteratura anglosassone attribuisce a questo termine. Secondariamente, perché l'Integrated Reporting stimola il rafforzamento di un pensiero integrato sull'impresa e impegna il *management* a concentrarsi su ciò che è davvero rilevante (*material*) fare, comunicandolo agli *stakeholders*. Ancora, perché apre alla rendicontazione di dimensioni nuove e gradite alla società contemporanea, realizzando l'integrazione dei valori non finanziari con quelli finanziari tradizionali. Infine, perché il reporting integrato permette tutto questo senza perdere di vista la creazione di valore per gli azionisti e per tutti gli *stakeholder*, anzi vedendo in tale creazione un finalismo unificante, che sintetizza la crescita di produzioni necessariamente sempre più sostenibili da un punto di vista ambientale, sociale ed economico. La visione olistica che sta alla base di queste concezioni d'impresa è quella che alimenta e sorregge le più ricche e feconde menti imprenditoriali.

Prof. Alessandro Lai
Presidente, Fondazione O.I.B.R.

L'Organismo Italiano di Business Reporting (O.I.B.R.)

L'Organismo Italiano di Business Reporting – Sustainability, Non-Financial e Integrated Reporting (www.fondazioneoibr.it) si propone di divenire l'istituzione di riferimento in Italia sulle tematiche connesse alla rendicontazione e disclosure delle informazioni e delle misure (KPIs) legate a sostenibilità/ESG/climate change, dichiarazione non-finanziaria (DNF), intangibili e capitale intellettuale, e reporting integrato e governance ('integrated thinking').

Natura e caratteristiche

L'O.I.B.R., che si è costituito l'11 giugno 2019 prendendo la veste giuridica di una Fondazione di partecipazione, è un'organizzazione "market-led" ed aperta a tutti gli stakeholder interessati ad aderire, ispirata da uno spirito inclusivo, e con una governance articolata a garanzia di tutte le istanze in gioco. Si tratta di un Organismo non-profit, senza coinvolgimento commerciale, e che opera nella sfera dell'interesse pubblico.

Il Network Italiano Business Reporting (NIBR)

Dal febbraio 2012 al 2018 è stato attivo in Italia il Network Italiano Business Reporting (NIBR), che ha rappresentato – come oggi l'OIBR – la giurisdizione italiana del Network Globale "World Intellectual Capital/Assets Initiative" (*WICI*, www.wici-global.com).

Riconoscimenti internazionali

L'O.I.B.R. gode già del forte e unanime appoggio internazionale da parte di organismi-chiave quali l'International Integrated Reporting Council (IIRC), il Global Reporting Initiative (GRI), il Sustainability Accounting Standards Board (SASB) e il World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Inoltre, rappresenta ufficialmente il WICI Global Network in Italia.

Aree di attività

L'Organismo Italiano di Business Reporting si occupa di elaborare, emanare e divulgare, studi, ricerche, principi, standard e linee-guida di carattere tecnico-pratico nel campo del business reporting, della dichiarazione non-finanziaria (DNF), del report di sostenibilità e integrato, delle indicazioni del TCFD, rivolti al contesto italiano, organizzando gruppi di lavoro dedicati ai temi identificati come di interesse dagli stakeholders, e rappresentando nel contempo un luogo di incontro per tutti gli stakeholder italiani e la voce unitaria del nostro Paese nel dibattito internazionale.

Membri istituzionali fondatori del NIBR erano stati: l'Associazione Italiana degli Analisti e Consulenti Finanziari (AIAF), l'Associazione Nazionale dei Direttori Amministrativi e Finanziari (ANDAF), la Borsa Italiana, il Network Professionale "International Consortium on Intellectual Capital" (IC2), l'Associazione Italiana Revisori Contabili (ASSIREVI) e l'Università degli Studi di Ferrara.

In linea con la propria missione, il NIBR si è progressivamente sempre più interessato anche all'integrated reporting, inteso quale forma più

sofisticata ed evoluta di business reporting, che è stato di particolare interesse per il NIBR in ragione della presenza in tale documento di numerosi indicatori finanziari e non-finanziari, della misura e disclosure degli asset intangibili e dei key-value drivers aziendali e della rappresentazione e misurazione dei processi di creazione di valore aziendali.

Il 6 luglio 2015 è stato firmato un accordo formale di collaborazione, di natura pluriennale, tra il NIBR e l'IIRC (International Integrated Reporting Council), che ora si è esteso all'O.I.B.R. Ciò ha rappresentato un importante traguardo sia per il NIBR, che per l'evoluzione del reporting integrato in Italia. A tale riguardo va sottolineato che il NIBR – e oggi l'O.I.B.R. – è l'unica organizzazione italiana a poter vantare questo riconoscimento.

Gruppi di Lavoro NIBR

Tra le attività del NIBR un ruolo particolarmente importante è stato demandato ai Gruppi di Lavoro (GdL) focalizzati su temi di ampio e convergente interesse con specifico riferimento alla realtà italiana, allo scopo non solo di approfondire argomenti rilevanti nel capo del business e integrated reporting, ma anche di produrre documenti specifici, di taglio applicativo,

da portare all'attenzione di operatori, aziende, professionisti, istituzioni, investitori, regulators, accademici e centri di ricerca.

I Gruppi di Lavoro attivati nel tempo e che hanno condotto ad altrettanti documenti operativi, sono stati i seguenti:

- WICI-KPIs orientati alla rappresentazione della creazione di valore per ciascuno dei seguenti settori industriali: Fashion & Luxury; Oil & Gas; Electricity; Telecommunication (tutti disponibili presso <http://www.wici-global.com/kpis>);
- Integrated Reporting: Focus on Integrated Thinking (<http://integratedreporting.org/resource/nibr-focus-on-integrated-thinking/>);
- Linee guida per la rappresentazione del Business Model nell'Integrated Reporting – in italiano e in inglese (<http://integratedreporting.org/resource/nibr-business-model-representation-in-integrated-reporting-best-practices-and-guidelines/>);
- Linee guida per il Reporting delle Società Benefit (<http://www.assobenefit.org/it/linee-guida-sul-reporting-delle-societa-benefit>);
- Integrated Reporting for SMEs: Implementation Guidance (<https://integratedreporting.org/resource/integrated-reporting-for-smes-implementation-guidance/>).

Il Reporting Integrato delle PMI: Linee guida operative e casi di studio

Come dianzi chiarito, il presente documento è stato originariamente redatto nell'ambito delle attività del Network Italiano per il Business Reporting (NIBR), e poi finalizzato in italiano da parte dell'Organismo Italiano di Business Reporting (OIBR). Queste Linee guida sono state redatte da uno specifico Gruppo di Lavoro NIBR dedicato al tema "Reporting Integrato e piccole e medie imprese (PMI)", al quale hanno partecipato e contribuito:

Andrea Panizza	<i>AP & Partners (Coordinatore)</i>
Mara Del Baldo	<i>Università degli Studi di Urbino (co-coordinatore)</i>
Vittorio Santacroce	<i>IC2 (co-coordinatore)</i>
Simona Bondanza	<i>Costa Edutainment</i>
Isabella Cristina	<i>Mixura</i>
Susanna Galli	<i>Novamont</i>
Pietro Gasparri	<i>Banca Akros</i>
Laura Girella	<i>International Integrated Reporting Council (IIRC) e Università di Ferrara</i>
Marco Pasquotti	<i>Dellas</i>
Giuseppe Marzo	<i>Università di Ferrara</i>

Si desidera ringraziare tutte le aziende e le persone che hanno fornito un prezioso contributo e condiviso esperienze e modelli durante la fase di ricerca di queste Linee guida.

Un ringraziamento speciale va a Paul Thompson (EFAA) per i suoi preziosi suggerimenti.

Indice

Lo scopo di queste Linee guida	10
Introduzione	12
<i>Business Report(ing), Integrated Report(ing) e Bilancio di Esercizio: Chiarimenti terminologici e concettuali</i>	
1. Introduzione al reporting e al pensiero integrato: alcune informazioni preliminari	14
2. Il Reporting Integrato per le PMI	18
3. L'implementazione di un Report Integrato nelle PMI: quattro casi studio	38
Appendici alla Guida per il Reporting Integrato per le PMI	51
<i>Appendice 1</i>	
A.1 Key Performance Indicators (KPIs) proposti per le PMI	52
A1.1 Metodologia	52
A1.2 Comparabilità e specificità dei KPIs	53
A1.3 KPIs per le PMI	55
A1.4 Key Risk Indicators (KRIs) per le PMI	60
<i>Appendice 2</i>	
A.2 Un approccio sintetico all'implementazione del Reporting Integrato nelle PMI proposto dal Governo giapponese	62

Lo scopo di queste Linee guida

Nonostante l'IIRC Framework sia stato inizialmente adottato da grandi società quotate, con il passare del tempo l'interesse verso questa nuova forma di reporting è cresciuto anche tra le aziende non quotate. Trattandosi di un documento "principles-based" che include anche il concetto di "fornitori di capitale finanziario" va sottolineato che l'International <IR> Framework emesso dall'IIRC nel dicembre 2013 può essere applicato ai requisiti, peculiarità e vincoli delle PMI che, al pari delle controparti più grandi, possono adottare il reporting e il pensiero integrato. Sia la metodologia che i concetti di base sono infatti universali, anche se alcuni potrebbero essere parzialmente applicabili alle PMI, per ragioni legate al tipo di impresa, alla mancanza di dati, o alla limitatezza di risorse e informazioni aziendali. Di conseguenza, lo scopo di queste Linee guida è quello di dare al Framework Internazionale <IR> una specifica connotazione rivolta a realtà di piccole dimensioni.

L'Integrated Reporting non è solo una forma evoluta di reporting, ma anche uno strumento di gestione che fornisce a imprenditori e manager una visione completa e ricca di contenuti dell'attività aziendale. Esso è capace di rendere visibile come e in che misura un'azienda crea valore. Le PMI entrano in relazione con molteplici organizzazioni pubbliche e private e l'adozione del Reporting Integrato può costituire lo strumento principale per evidenziare l'importanza di queste interazioni. È inoltre particolarmente adatto a soddisfare le attese informative delle istituzioni finanziarie e, in primis, delle banche, che rappresentano gli interlocutori tradizionali delle PMI, interessati non solo ad informazioni consuntive, ma soprattutto prospettiche e in ottica strategica.

Sul piano operativo, per preparare il Report Integrato, la creazione di un piccolo gruppo di lavoro non dovrebbe costituire un problema per una PMI, in quanto è sufficiente una dotazione minima di risorse, anche impiegate a tempo parziale. Il tempo dedicato non dovrebbe essere considerato un costo, bensì un

investimento che produce ritorni in termini di efficienza organizzativa, ottimizzazione delle risorse e dei capitali, sviluppo delle strategie, condivisione degli obiettivi e misurazione delle prestazioni. Almeno inizialmente, la metodologia utilizzata per la preparazione del documento può rappresentare un aspetto critico, che può essere in parte risolto con queste Linee guida e in parte con il supporto di specialisti, della letteratura accademica e professionale, il confronto con le best practices disponibili sul web e in particolare consultando l'Integrated Reporting Examples Database (<http://examples.integratedreporting.org>).

In considerazione della natura "principle-based" dell'International <IR> Framework, queste Linee guida non intendono definire un benchmark qualitativo, ma vogliono essere uno strumento di orientamento metodologico di supporto alle PMI nell'implementazione del Reporting Integrato. Pertanto, la struttura delle Linee guida è la seguente. In primo luogo, vengono chiarite le differenze concettuali esistenti tra le nozioni di Business Report(ing), Integrated Report(ing) e Financial Report(ing). Successivamente, sono presentate alcune informazioni fondamentali per comprendere il Reporting Integrato e il pensiero integrato (*integrated thinking*). La sezione centrale delle Linee guida descrive come la rendicontazione può essere implementata dalle PMI. In particolare, dopo aver definito cos'è una piccola e media impresa, gli aspetti operativi, i concetti fondamentali, così come i principi guida e i *content element* dell'International <IR> Framework, sono richiamati e analizzati nell'ottica delle PMI. La sezione finale descrive il "viaggio verso la rendicontazione integrata" sperimentato da quattro PMI italiane. L'Appendice 1 propone una lista di indicatori Key Performance Indicators (KPIs) e Key Risk Indicators (KRIs) che potrebbero essere adottati dalle PMI. L'Appendice 2 presenta due diagrammi sviluppati dal Cabinet Office del Governo giapponese che rappresentano un possibile approccio al Reporting Integrato da parte delle PMI.

Come usare queste Linee guida:

Si presume che gli imprenditori e i manager delle PMI abbiano letto il Framework Internazionale <IR> che può essere scaricato gratuitamente dal sito web IIRC <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>. La versione italiana è disponibile al link <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>.

Queste Linee guida possono quindi essere utilizzate sia dalle PMI che hanno già iniziato ad implementare l'Integrated Reporting e il

principio di *integrated thinking* (il "pensare in modo integrato"), che dalle PMI interessate a farlo. Può inoltre essere utile ad altre organizzazioni e professionisti che interagiscono con le PMI. Può essere adottato per:

- sviluppare una più profonda comprensione del Reporting Integrato e dell'*integrated thinking*;
- sviluppare un manuale per il personale utilizzabile per la consultazione quotidiana e impiegabile come riferimento per corsi di formazione interni, studio individuale e discussioni;
- contribuire a fare sì che il personale adotti un approccio coerente alla rendicontazione e al pensiero integrati.

Focus su:

La Taskforce del B20/G20 "ME & Entrepreneurship" e il recepimento della Direttiva 2014/95/UE

Negli ultimi anni è maturata nel mondo politico, istituzionale e scientifico la consapevolezza della validità dell'approccio integrato alla rendicontazione e dell'opportunità della sua diffusione anche nel contesto delle PMI, considerate un asse portante dell'economia mondiale.

La B20/G20 "ME & Entrepreneurship Task force" si propone di affrontare questa sfida, supportando le PMI nel superare gli ostacoli alla rendicontazione integrata. Per renderne concrete le raccomandazioni è stato creato il *World SME Forum (WSF)*.

In particolare, la Task Force ha sottolineato come il Reporting Integrato costituisca una pratica fondamentale da implementare nelle PMI per fornire informazioni complete sulle performance e ridurre la rischiosità del finanziamento visti gli elevati tassi di rifiuto e le difficoltà di accesso al credito. Ha inoltre sollecitato il World SME Forum a sviluppare strumenti e soluzioni di facile accesso (disponibili anche on line) alle informazioni necessarie per l'adozione del Reporting Integrato, sulla base di metodologie internazionali omogenee.

In questo contesto il CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) ha pubblicato nell'agosto 2015 un documento ("*Integrated Reporting for SMEs – Helping Business Grow - Case studies*") finalizzato a fornire esempi pratici relativi all'esperienza di successo di PMI che stanno usando il Reporting Integrato. Nell'agosto 2017 l'IFAC (International Federation of Accountants) ha prodotto un documento ("*Creating Value for SMEs through Integrated Thinking: The Benefits of Integrated Reporting*") che evidenzia i vantaggi della rendicontazione e del pensiero integrato per le PMI e il ruolo che i commercialisti ed esperti contabili possono giocare nel favorirne l'implementazione e in dicembre 2017 l'EFAA (European Federation of Accountants and Auditors for SMEs) ha pubblicato una Summary Guidance ("*Integrated Thinking and Reporting for SMEs: The Why and How*") con lo scopo di supportare operativamente le PMI nel loro "integrated reporting journey".

Con riferimento alla Direttiva Europea 2014/95/EU (riguardante la comunicazione di informazioni non-finanziarie e sulla diversità) va sottolineato che, sebbene la stessa si applichi alle imprese con più di 500 dipendenti, si prevede possa interessare anche le aziende più piccole, in particolare quando operano come sub-fornitrici di aziende di maggiori dimensioni.

Introduzione

Business Report(ing), Integrated Report(ing) e Bilancio di Esercizio: Chiarimenti terminologici e concettuali

Questa sezione delle Linee guida, di premessa al documento, intende precisare dal punto di vista terminologico e concettuale le differenze tra Business Report, Business Reporting, Reporting Integrato, Report Integrato e Financial Report.

Il **Business Report**¹ è un documento volto a rappresentare, misurare e illustrare le attività operative e strategiche di un'organizzazione e i relativi impatti sulle performance economiche, finanziarie e sociali.

Tipicamente, le informazioni incluse in un Business Report si riferiscono a vari aspetti, come le strategie aziendali, il contesto competitivo, l'assetto proprietario e la struttura di governo, la tipologia di relazione con la clientela e la comunità, toccando anche temi relativi alla cultura, al clima organizzativo e alle procedure aziendali.

Un'importante caratteristica del Business Report è quella di combinare la descrizione narrativa con metriche e indicatori quantitativi.

La maggior parte dei dati sopra menzionati non sono direttamente derivati dal sistema contabile dell'organizzazione e assumono la forma di

Key Performance Indicators (KPIs), che sono espressi attraverso metriche non-finanziarie, e quindi non mediante unità di misura monetarie (ad esempio percentuali, misure fisiche, scale Likert, ecc.).

Secondo un'interpretazione ampia, il Business Report può ricomprendere anche il Bilancio di esercizio, oppure – in base a una visione più restrittiva, condivisa in queste Linee guida – riferirsi esclusivamente alle informazioni aziendali che non riguardano i prospetti e le informazioni contabili richiesti dalle normative vigenti, nazionali e internazionali.

Per Business Reporting si intende l'intero processo che un'organizzazione mette in essere per preparare un Business Report.

Un Report Integrato è una comunicazione sintetica che ha lo scopo di illustrare e dimostrare agli stakeholder come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera².

¹ Sebbene in alcuni paesi i termini Annual Report, Financial Report e Business Report siano spesso usati come sinonimi, nel contesto di questo documento sono concepiti come differenti.

² The International <IR> Framework, The International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013) London.

Il Report Integrato poggia sul “pensare in modo integrato”, di cui rappresenta il driver e, allo stesso tempo, la sintesi (si veda il Capitolo 1.2, “Il concetto di *integrated thinking*”).

Il Report Integrato può quindi essere visto come una particolare forma di Business Report, che si caratterizza per una particolare enfasi sui seguenti aspetti:

- un approccio multi-capitali, in base al quale il valore viene creato attraverso sei capitali: capitale finanziario, produttivo (o manifatturiero), intellettuale, umano, sociale e relazionale, naturale (IIRC Framework, 2013: 11, 2C);
- connettività tra informazioni e capitali, per rappresentare come un’organizzazione crea valore nel tempo;
- un approccio basato su principi (“principle-based”);
- una combinazione di informazioni quantitative e qualitative;
- una comunicazione finalizzata a esprimere in che modo un’organizzazione crea valore,

rivolta principalmente ai fornitori di capitale finanziario e a tutti gli stakeholder interessati a conoscere la capacità di un’organizzazione di generare valore nel tempo.

Per le caratteristiche sopra evidenziate, il Report Integrato può essere considerato come un documento che integra e completa il tradizionale Bilancio di Esercizio. Il **Bilancio di Esercizio** fornisce infatti una parziale rappresentazione del valore dell’azienda. Essendo consuntivo riporta i risultati degli anni precedenti ed è orientato ad una visione di breve termine. Pertanto, il Report Integrato può essere incluso nel Bilancio di Esercizio (anche all’interno della relazione sulla gestione³), oppure essere presentato come parte distinta e separata di un altro report o come un documento a sé stante.

Il **Reporting Integrato** è il processo basato sull’*integrated thinking*, che si traduce in un Report Integrato periodico atto a comunicare come un’organizzazione crea valore nel tempo.

³ Secondo i principi contabili internazionali i bilanci devono/possono essere accompagnati da una relazione sulla gestione atta a fornire un’analisi affidabile e completa delle performance di un’organizzazione, includendo informazioni e indicatori finanziari e non finanziari.

1.

Introduzione al reporting e al pensiero integrato: alcune informazioni preliminari

Il Report Integrato di un'organizzazione

Come precedentemente illustrato, il Report Integrato è il risultato di un processo organizzativo e culturale volto ad ampliare la tradizionale rendicontazione economico-finanziaria, in quanto fornisce una comunicazione concisa riguardo al processo di creazione di valore attraverso l'impiego di vari tipi di capitali, incluso quello finanziario.

Il Report Integrato consente ad un'organizzazione di comunicare, in modo sintetico ed efficace, completo e trasparente, come intende perseguire i propri obiettivi - creando valore nel breve, medio e lungo termine.

A tale scopo è particolarmente importante esprimere le performance attraverso indicatori qualitativi e quantitativi, sia finanziari che non finanziari, utili a soggetti esterni ed interni all'azienda per comprendere e monitorare l'efficienza operativa e l'efficacia competitiva.

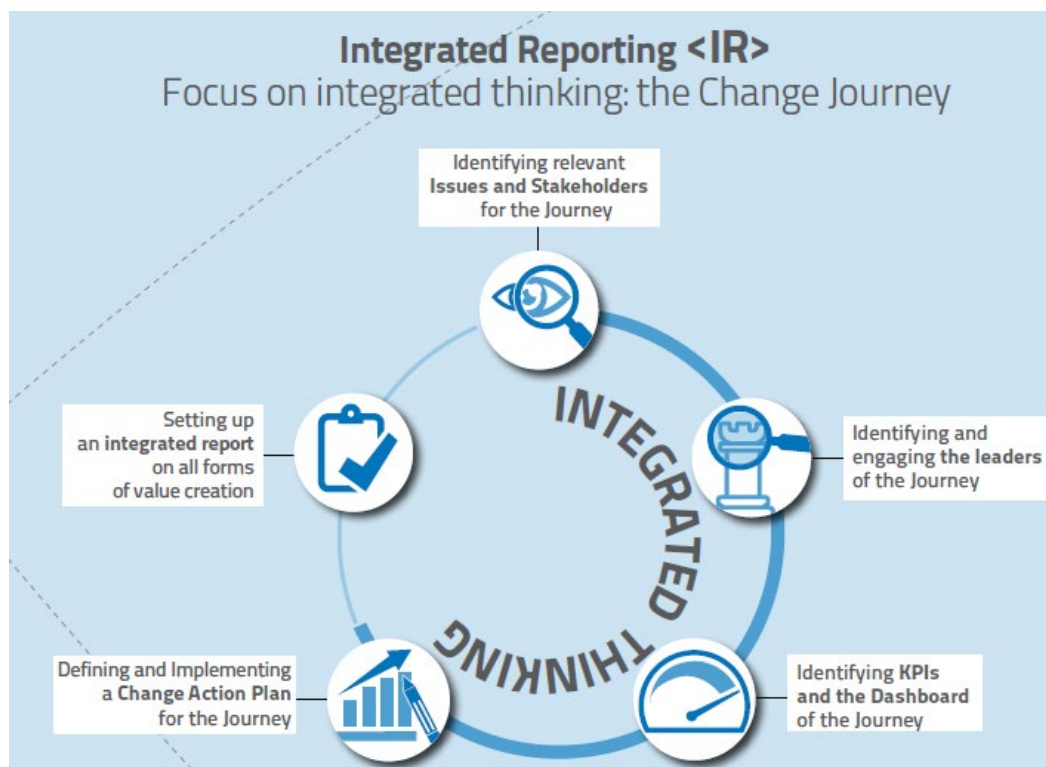
Il concetto di integrated thinking

“Pensare in modo integrato” significa che il manager deve considerare, nelle decisioni quotidiane, gli impatti delle risorse e dei capitali che intende usare. Questo concetto va condiviso e diffuso tra tutti i responsabili dell'allocazione delle risorse aziendali. In altri termini, *l'integrated thinking* è il modello di riferimento che il manager/imprenditore deve seguire nella gestione delle risorse per verificare le conseguenze e le implicazioni che l'impiego dei capitali ha sul processo di creazione del valore.

Si tratta di un approccio olistico alla gestione, e in particolare al controllo dei capitali (finanziari e non), che può costituire sia il punto di inizio che il risultato della preparazione del Report Integrato (Figura 1).

Fig. 1

Integrated Reporting <IR> Focus on Integrated Thinking: The change journey



Fonte: *Integrated Reporting <IR>: Focus on Integrated Thinking. A Handbook for the Change Journey*, NIBR (novembre 2016).

L'*integrated thinking* è un principio sempre più spesso applicato dalle grandi imprese e, grazie alla sua validità, si sta diffondendo anche nelle PMI (IFAC, 2017)⁴. In particolare, alcune PMI già in parte lo applicano, specie quelle realtà che avvertono un forte bisogno di mantenere strette relazioni con i propri stakeholder (clienti, fornitori, banche).

Destinatari e utilizzatori

Come precedentemente menzionato i principali utilizzatori delle informazioni del Report Integrato sono i fornitori di capitale finanziario,

per i quali gli aspetti e le informazioni di maggiore interesse inclusi in questo tipo di report possono principalmente (ma non esclusivamente) riguardare:

- la qualità del report, che riflette la qualità del management;
- a chiarezza e sinteticità delle informazioni, che agevolano la valutazione complessiva del merito creditizio;
- una chiara rappresentazione delle strategie, dei rischi e delle opportunità, che possono avere un impatto diretto sul capitale;

⁴ IFAC (2017), *Creating Value for SMEs through Integrated Thinking: The Benefits of Integrated Reporting*.

1. Introduzione al reporting e al pensiero integrato: alcune informazioni preliminari

- la rappresentazione del modello di business e il suo legame con la strategia, che consente al lettore di comprendere come l'azienda genera flussi di cassa e crea valore;
- i legami tra risorse interne ed esterne e le alleanze strategiche che l'azienda ha costruito;
- il modo in cui sono individuati, gestiti e mitigati i rischi operativi e di mercato;
- le priorità delle azioni e il monitoraggio continuo del raggiungimento degli obiettivi;
- le procedure e i processi adottati per formulare decisioni strategiche;
- le prospettive future, nonché il dinamismo e la flessibilità di lungo periodo dell'organizzazione;
- la politica delle remunerazioni legate alle performance di medio e lungo termine.

Si può pertanto affermare che per gli analisti e i fornitori di capitali finanziari, il Report Integrato assolve compiti primari, tra i quali:

- migliora la relazione con gli investitori istituzionali;
- consente una migliore comprensione della strategia aziendale;
- documenta come l'impresa crea valore nel breve, nel medio e nel lungo termine;
- fornisce elementi di valutazione per coloro che sono interessati ad informazioni finanziarie e non finanziarie;
- fornisce una rappresentazione del reale valore dell'impresa attraverso un quadro conoscitivo più completo e dettagliato;
- agevola e rende meno oneroso l'accesso alle fonti di finanziamento;
- può migliorare la valutazione dell'azienda nel medio e lungo termine;
- esplicita la validità del modello di business adottato;
- dopo la pubblicazione il Report Integrato può generare ritorni positivi dagli

stakeholder, contribuendo così ad accrescere la reputazione aziendale.

- Oltre ai fornitori di capitale finanziario, gli stakeholder interessati al Report Integrato possono includere: dipendenti, clienti, fornitori, partner commerciali e tecnologici, comunità locali, legislatori, regolatori, organismi di regolamentazione e policy makers.

Benefici dall'utilizzo di un Report Integrato

I benefici che un'organizzazione può trarre dall'adozione di un Report Integrato sono sia interni, che esterni.

Tra i benefici interni si evidenziano i seguenti:

- creazione di una cultura della rendicontazione e del controllo di gestione, che supporta il monitoraggio e l'analisi delle informazioni;
- abbattimento delle barriere tra settori interni all'azienda e stimolo alla condivisione delle conoscenze fra diverse aree, funzioni e reparti;
- sviluppo di un ambiente organizzativo più collaborativo;
- miglioramento delle relazioni e della condivisione delle informazioni tra responsabili e manager aziendali;
- rilevazione delle performance in modo più sintetico e intuitivo;
- crescita della consapevolezza sul modo in cui l'azienda crea valore;
- aumento del rispetto, della stima e della fiducia verso l'azienda (e conseguente maggiore capacità di attrarre talenti);
- sviluppo di opportunità di crescita professionale;
- maggiore consapevolezza in merito alla qualità ed entità delle risorse disponibili;
- più efficace identificazione delle priorità di intervento;

- impostazione della gestione per obiettivi o per progetti e puntuale monitoraggio degli stati di avanzamento;
- crescita dell'immagine, della visibilità e della reputazione aziendale.

In particolare, i seguenti benefici possono essere di particolare interesse per il management:

- miglioramento del processo decisionale interno;
- condivisione della visione strategica a tutti i livelli aziendali;
- sviluppo di un approccio collaborativo tra diversi reparti/funzioni/aree aziendali;
- maggiore facilità nell'identificare priorità di intervento;
- maggiore coinvolgimento degli stakeholder;
- crescita della consapevolezza dei rischi e delle opportunità, soprattutto nella prospettiva di medio e lungo termine;
- crescita del coinvolgimento interno;
- maggiore visibilità del Consiglio di Amministrazione e del management;
- rafforzamento della reputazione aziendale.

Tra i benefici esterni, il Report Integrato consente di:

- esplicitare come l'impresa crea valore nel breve, medio e lungo termine;
- descrivere le strategie e il modo in cui sono implementate;
- rappresentare in modo completo e trasparente il modello di business adottato;
- evidenziare gli elementi distintivi dell'impresa, come anche la competitività, la capacità di monitorare e gestire i rischi e le opportunità;
- spiegare come sono allocati, usati e trasformati i capitali;
- esplicitare come è governata l'azienda e quali sistemi di controllo sono implementati;

- fornire informazioni sulla sostenibilità sociale ed ambientale;
- mostrare la relazione tra performance e politica di remunerazione del management;
- costituire una "finestra" efficace nel reporting, inducendo a pensare a metriche che sono rilevanti per le prestazioni e le prospettive dell'azienda e metriche che sono richieste dai regolatori o utilizzate nel reporting di settore o impiegate nella catena di fornitura;
- consentire al management di enfatizzare il contributo delle risorse immateriali alla creazione degli attributi distintivi dell'impresa e al modo in cui questi contribuiscono ad accrescere la competitività aziendale;
- rafforzare l'orientamento alla crescita, specie qualora sia prevista una IPO (offerta pubblica iniziale in Borsa) nel breve termine;
- mostrare ai potenziali clienti che l'azienda sta impegnandosi per raggiungere i più alti standard di trasparenza internazionale;
- aumentare la fiducia e l'impegno sociale.

Perimetro del reporting

Nella preparazione di un Report Integrato occorre identificare il perimetro di rendicontazione.

Secondo il Framework internazionale <IR>, la determinazione del perimetro è relativa a due aspetti, ovvero l'entità che redige il bilancio e il complesso dei rischi, delle opportunità e dei risultati che sono attribuibili o associati ad entità e stakeholder diversi dall'organizzazione che redige il bilancio e che hanno un impatto sulla sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine (International <IR> Framework, paragrafo 3.30).

2.

Il Reporting Integrato per le PMI

Definizione e Classificazione delle PMI

Con la Raccomandazione 2003/361/EC del 6 Maggio 2003, la Commissione Europea ha aggiornato i criteri in base a cui un'impresa può essere definita piccola e media, fissando nel numero dei dipendenti⁵, nel fatturato e nel capitale investito i parametri di classificazione, di seguito richiamati:

- una **media impresa** è un'organizzazione con un numero dei dipendenti inferiore a 250; fatturato annuo non superiore a 50 milioni di Euro o totale dell'attivo dello Stato Patrimoniale non superiore a 43 milioni di Euro;
- una **piccola impresa** è un'organizzazione il cui numero di dipendenti è inferiore a 50; fatturato annuo o totale dell'attivo non superiori a 10 milioni di Euro;
- una **microimpresa** è un'organizzazione con un numero di dipendenti inferiore a 10; fatturato annuo o totale dell'attivo non superiore a 2 milioni di Euro.

Tuttavia la classificazione sopra richiamata dipende dai differenti contesti economici, nazionali e locali, nei quali il Reporting Integrato viene applicato.

Inoltre, sebbene la Raccomandazione definisca anche il concetto di microimpresa, ai fini di questa

Guida l'implementazione del Reporting Integrato in questa classe di imprese non viene considerata.

Costituzione del gruppo di lavoro per il Reporting Integrato

In una PMI solitamente è l'imprenditore o il Consiglio di Amministrazione a decidere, tenendo conto dei vantaggi e dei benefici, di adottare il Reporting Integrato. Una volta assunta tale decisione, può creare un gruppo di lavoro per implementare e diffondere l'*integrated thinking* e la cultura del reporting nell'intera organizzazione.

Il primo compito consiste nell'identificare all'interno dell'organizzazione chi può assumere la guida del progetto: normalmente un responsabile (ad esempio, senior executive) dell'area finanziaria o un soggetto con ruoli multidisciplinari nel Consiglio di Amministrazione. Una volta identificato il leader, il gruppo di lavoro - anche se composto da poche persone - potrebbe comprendere un consulente esterno (opzionale), e coinvolgere risorse interne/dipendenti operanti nelle aree finanza, rischi, comunicazione, strategia, governance e sostenibilità. In funzione delle dimensioni aziendali, dell'articolazione della struttura organizzativa e dell'attività svolta, il gruppo di lavoro può comprendere una figura

⁵ La Raccomandazione 2003/361/EC ha introdotto il principio FTE (full time equivalent).

in area amministrativa (che spesso si occupa anche del personale), una appartenente all'area commerciale o marketing e comunicazione, nonché un rappresentante delle attività tecniche o operative.

Occorre tenere presente che i benefici indicati nel capitolo precedente, in particolare quelli interni, possono essere ottenuti grazie al massimo coinvolgimento della struttura organizzativa, compatibilmente con il numero di risorse disponibili.

I compiti del responsabile del gruppo di lavoro posso includere (senza limitarsi a):

- assicurare la collaborazione dei partecipanti e l'accesso a tutte le fonti di informazione;
- garantire l'attendibilità, la trasparenza e la qualità dei dati;
- assegnare ruoli, responsabilità e tempi di realizzazione a tutti i partecipanti;
- stabilire il programma degli incontri e la data di ultimazione del reporting;
- identificare i temi chiave su cui iniziare a lavorare;

- concordare un piano d'azione definendo quali attività dovranno essere svolte e da chi;
- determinare il ruolo e la relazione con gli stakeholder interni ed esterni all'organizzazione;
- identificare gli aspetti significativi che influenzano la capacità dell'impresa di creare valore valutandone la priorità;
- controllare che la redazione del report sia in linea con i principi guida e i contenuti previsti dall'<IR> Framework;
- assicurare che la narrativa sia concisa, significativa e veritiera;
- garantire la continuità del processo di reporting e l'attivazione di un processo di miglioramento continuo.

I compiti del gruppo di lavoro posso includere (senza limitarsi a):

- definire modello di business e il modo in cui risponde agli obiettivi strategici dell'organizzazione attraverso l'uso dei capitali disponibili;
- identificare KPIs e KRIs.

Implementazione dell'International <IR> Framework nelle PMI

Per la preparazione e la presentazione di un Report Integrato devono essere seguiti i Concetti fondamentali, i Principi guida e gli Elementi di Contenuto stabiliti dal Framework internazionale <IR>. Il Framework determina il contenuto del report e la modalità di presentazione delle informazioni. Nei paragrafi seguenti i contenuti presentati nel Framework <IR> sono riportati in riquadri e il loro significato, unitamente alle implicazioni, sono illustrati attraverso il punto di vista delle PMI.

Concetti fondamentali

Il processo di creazione del valore

Il processo di creazione di valore è un principio valido per tutte le organizzazioni, pubbliche e private, di grandi, medie o piccole dimensioni. L'ambiente esterno, che include le condizioni economiche, i cambiamenti tecnologici, sociali e le sfide ambientali, rappresenta il contesto in cui opera l'organizzazione.

La missione e la visione riguardano l'intera organizzazione e ne definiscono lo scopo ed il fine, descritti in termini chiari e concisi.

Gli organi di governo hanno il compito di gestire l'azienda con responsabilità e di creare una struttura di supervisione appropriata, atta a supportarne la capacità di creazione del valore. Il fulcro dell'organizzazione è costituito dal suo modello di business, che fa leva sui capitali in input, trasformati, incrementati o consumati attraverso le attività svolte. Il risultato delle attività è rappresentato dall'output, in termini di prodotti e servizi generati (inclusi eventuali rifiuti o emissioni), ma anche in termini di evoluzione e trasformazione della stessa azienda, il cui valore si modifica nel tempo. Gli outcomes rappresentano le conseguenze (positive o negative, interne ed esterne) sui capitali, generate dalle attività aziendali.

Il Report Integrato dovrà riportare tutti i risultati, finanziari e non, che emergono dall'attività e in particolare esplicitare gli outcomes rispetto ai capitali impiegati in input.

Da quanto sopra si evince che un'organizzazione crea valore quando l'insieme dei capitali in output cresce, mentre distrugge valore quando il valore dei capitali diminuisce.

I Capitali

Secondo l'<IR> Framework, il successo di qualsiasi organizzazione dipende da diversi tipi di capitale o risorse, interni ed esterni, a disposizione della stessa. In particolare, l'<IR> Framework si riferisce a sei capitali: finanziario, materiale/tangibile, intellettuale, umano, sociale e relazionale, naturale.

Nel preparare un Report Integrato, va chiarito che non tutti i sei capitali potrebbero essere presenti, poiché dipende dall'attività svolta, e quindi dal modello di business.

In merito alla definizione, i capitali sono considerati la base della creazione del valore e rappresentano riserve (stocks) di valore, che sono aumentate, diminuite o trasformate attraverso le attività e gli output di una organizzazione (<IR> Framework, 2013: 2.11).

I capitali sono classificati e descritti come segue (<IR> Framework, 2013, § 2.15: 13):

Capitale Finanziario

L'insieme dei fondi che è:

- a disposizione di un'organizzazione per essere impiegato nella produzione di beni o nell'erogazione di servizi;
- ottenuto tramite varie fonti di finanziamento, quali debiti, prestiti, conferimenti, contributi, o è generato tramite operazioni di gestione o investimenti.

Capitale Materiale/Tangibile

Oggetti e mezzi fisici di produzione (distinti dagli oggetti tangibili naturali) che un'organizzazione può utilizzare per produrre merci o fornire servizi, inclusi:

- Edifici;
- Impianti, Macchinari, Attrezzature;
- Infrastrutture (ad esempio, strade, porti, ponti e impianti di trattamento delle acque e dei rifiuti).

Capitale Intellettuale

Organizzativo, beni intangibili basati sulla conoscenza, inclusi:

- proprietà intellettuale, quali brevetti, copyright, software, diritti e licenze;
- "capitale organizzativo", come conoscenza tacita, sistemi, procedure e protocolli.

Capitale Umano

competenze, capacità ed esperienze, e orientamento all'innovazione delle persone, incluso:

- l'allineamento e il supporto al contesto di governance, all'approccio alla gestione dei rischi e ai valori etici dell'organizzazione;
- la capacità di comprendere, sviluppare e implementare una strategia;
- la lealtà e le motivazioni per il miglioramento di processi, prodotti e servizi, compresa la capacità di dirigere, gestire e collaborare.

Capitale Sociale e Relazionale

il patrimonio di rapporti con le istituzioni e la comunità, gruppi di stakeholder e altri network interni ed esterni, e la capacità di condividere informazioni per accrescere il benessere individuale e collettivo. Il capitale sociale e relazionale include:

- norme condivise, valori e comportamenti comuni;
- le relazioni con gli stakeholder chiave, assieme alla fiducia e alla volontà di collaborare e proteggere le relazioni con gli stakeholder esterni;
- beni immateriali associati al marchio e alla reputazione sviluppati dall'organizzazione e che ne legittimano l'operare nel contesto sociale.

Capitale Naturale

tutti i processi e le risorse ambientali, rinnovabili e non, che forniscono prodotti o servizi contribuendo al successo passato, presente e futuro dell'organizzazione, includendo:

- aria, acqua, terra, minerali e foreste;
- biodiversità e salute dell'ecosistema.

2. Il reporting integrato per le PMI

Come menzionato, in un Report Integrato non è necessario documentare tutte le categorie dei capitali sopra descritte, ma è utile rappresentarle, e possibilmente misurarne le componenti principali, tramite KPIs.

In funzione del modello di business, le PMI possono impiegare i diversi capitali, tuttavia non al punto da essere tutti inclusi nel modello di creazione del valore, a causa delle differenze nel loro assetto dimensionale ed organizzativo. Ad esempio, gli elementi del capitale naturale (acqua, terra, aria, ecc.) potrebbero non

essere interamente utilizzati ai fini produttivi, o esserlo solo marginalmente; il capitale materiale o tangibile (capannoni, fabbricati, impianti, ecc.) potrebbe essere in parte dell'impresa e in parte di terzi perché usato solo nelle attività produttive.

In ogni caso, qualsiasi azienda, indipendentemente dalle dimensioni, ha bisogno di una dotazione minima di capitale, non solo finanziario, ma anche umano, organizzativo e relazionale, per creare valore.

Principi Guida

Focus strategico e orientamento al futuro

Focus strategico e orientamento al futuro: un Report Integrato deve fornire informazioni approfondite sulla strategia aziendale e su come la strategia influisce sia sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine, che sull'uso dei capitali e sugli effetti prodotti sui capitali (<IR> Framework, 2013: § 3.3).

L'applicazione di questo principio diventa importante nella rappresentazione del modello di business dell'azienda perché descrive come questo si allinea ai cambiamenti del mercato. Inoltre, tale principio consente all'organizzazione di illustrare come la disponibilità e la diversa tipologia di capitali contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi strategici.

Per una PMI è fondamentale rappresentare come la strategia adottata può supportare il processo di creazione di valore nel tempo, fornendo una visione esaustiva dei possibili sviluppi e delle opportunità che intende perseguire.

L'esplicitazione delle informazioni riguardanti la strategia e l'orientamento futuro non

dovrebbe presentare difficoltà perché le PMI tendono ad avere chiara la strategia, i possibili sviluppi e come intendono muoversi nel futuro. È tuttavia importante evidenziare i rischi e le opportunità derivanti dalla posizione sul mercato e dal modello di business adottato.

Nella rappresentazione dei trend è inoltre essenziale presentare le performance passate, presenti e prospettive, e la loro relazione con i fattori che le hanno influenzate o potranno influenzare l'andamento del business. La capacità dell'organizzazione di fare leva sulle esperienze passate è fondamentale per determinare gli orientamenti strategici futuri.

Connettività delle informazioni

Connettività delle informazioni: Un Report Integrato deve rappresentare un quadro olistico della combinazione, delle correlazioni e delle interdipendenze tra i fattori che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo (<IR> Framework, 2013: § 3.6).

Rispetto al tradizionale Bilancio d'Esercizio, il Report Integrato contiene un elemento distintivo: la connettività tra diversi tipi di informazioni.

La connettività delle informazioni può rappresentare un problema per quelle piccole imprese che non hanno ancora maturato il concetto di integrated thinking. Tuttavia, l'imprenditore tende ad avere una visione olistica dell'impresa e la ridotta dimensione aziendale può contribuire a ridurre l'approccio 'per silos', facilitando lo scambio di informazioni attraverso relazioni dirette e personali.

Come riportato nel Framework (paragrafo 3.8), gli esempi di connettività alla quale una PMI si può ispirare possono riguardare (senza limitarsi a):

- Connettività tra obiettivi e capitali: la relazione fra i sei capitali disponibili e gli obiettivi aziendali. Questa relazione può essere rappresentata attraverso una "matrice di connettività delle performance", che evidenzia gli indicatori quali-quantitativi legati alle diverse intersezioni tra i due elementi.
- Connettività tra strategia e modello di business: la relazione tra i cambiamenti dell'ambiente esterno (mercato, concorrenti, normative e leggi) e il modello di business e la strategia aziendale.

- Connettività tra capitali e creazione di valore: la relazione tra i capitali e il modo in cui le variazioni del livello e della disponibilità dei capitali influiscono sulla qualità e sulla capacità dell'azienda di creare valore.
- Connettività tra passato, presente e futuro: come già descritto (paragrafo 3.1.1) l'analisi delle relazioni fra attività passate, attuali e prospettive fornisce indicazioni utili per valutare la strategia e la capacità dell'azienda di adattarsi nel tempo ai mutamenti del contesto interno ed esterno, inducendo a tracciare un piano tra il presente e il futuro.

Per accrescere la connettività delle informazioni e, più in generale, la qualità del report, il Framework <IR> fornisce le indicazioni su come presentare il principio di connettività nel report.

Il report deve essere strutturato in modo logico e adeguatamente presentato. Deve essere scritto con un linguaggio chiaro e comprensibile, privo di gergo tecnico e corredato di strumenti di navigazione efficaci (sezioni chiaramente definite e contenenti riferimenti incrociati). È altresì consigliato l'uso di idonee tecnologie informative e di comunicazione (<IR> Framework, paragrafo 3.9).

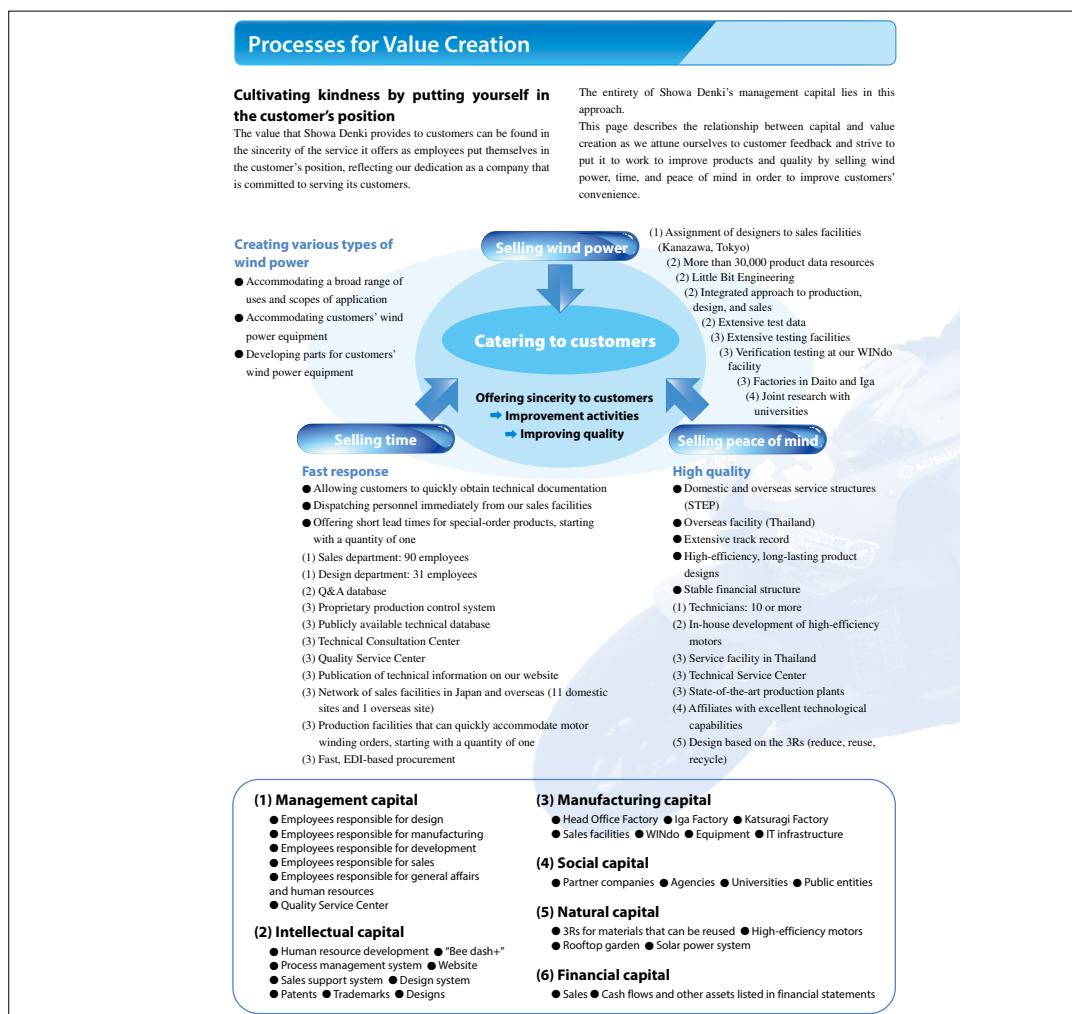
Focus su:

Showa Denki Co. Ltd - Japan

Showa Denki Ltd è un'azienda manifatturiera con sede a Daito (Osaka), fondata nel 1950, di proprietà privata e non quotata, che produce una vasta gamma di prodotti (compressori, ventilatori, aspirapolveri) commercializzati su scala mondiale. Conta 183 dipendenti e un capitale sociale di 88.5 million yen. Nel 2014 ha raggiunto vendite lorde per ¥ 6.07 billion (FY2013). Caratterizzata da una forte tensione verso l'eccellenza (per qualità, rapporto con i clienti, protezione ambientale, innovazione, gestione delle risorse umane) e da una spiccata disclosure nei confronti degli stakeholder, presenta un Report Integrato snello (di sole 20 pagine), fondato sui seguenti principi di base previsti dall' <IR> Framework: Focus strategico e orientamenti futuri dell'organizzazione; Connettività delle informazioni; Relazioni con gli stakeholder; Sinteticità; Attendibilità e completezza; Coerenza e compatibilità.

Il Report Integrato di Showa Denki è un esempio efficace di rappresentazione sistemica del flusso di capitali, delle attività chiave e dei punti di forza dell'impresa. Di seguito si riporta l'infografica relativa al processo di creazione di valore, che evidenzia come il principio della connettività (intesa come associazione e interdipendenza delle attività chiave) si manifesta attraverso il processo di creazione del valore e il modello di business.

Il grafico rappresenta infatti il processo di creazione del valore che Showa Denki fornisce ai clienti, valore identificato nella comodità d'uso, attraverso prodotti che semplificano i compiti e creano utilità. Gli specifici meccanismi mediante i quali viene generato comprendono: una gamma di prodotti caratterizzati da alto livello di sicurezza e design di qualità; consegne rapide e per piccoli lotti; capacità di rispondere rapidamente alle richieste della clientela; volontà e disponibilità a collaborare. Per perseguire l'obiettivo della "customer convenience", Showa Denki considera fondamentale la conoscenza del cliente e la capacità di interpretarne esigenze ed attese. La narrazione grafica del processo di creazione del valore mette a sistema questi fattori.



Processo per la creazione di valore (Fonte: Showa Denki Group Integrated Report, 2017: 3, http://www.showadenki.co.jp/files/pdf/ShowaDenki_IntegratedReport2017_en.pdf).

Relazioni con gli stakeholder

Relazioni con gli stakeholder: Un Report Integrato deve fornire informazioni dettagliate sulla natura e sulla qualità delle relazioni dell'organizzazione con i propri stakeholder chiave e illustrare in che modo e fino a che punto l'organizzazione comprende, considera e risponde alle loro esigenze e ai loro legittimi interessi (<IR> Framework, 2013: § 3.10).

Sia le piccole che le medie imprese sviluppano importanti relazioni con clienti, fornitori, partner, concorrenti, banche, investitori e molti altri interlocutori con cui interagiscono nello sviluppo della loro attività.

Per il lettore del report di una PMI è fondamentale capire che l'impresa crea valore attraverso le relazioni intrattenute con gli stakeholder interni ed esterni, in particolare rispondendo ai loro bisogni. Pertanto, l'impresa dovrebbe documentare come incontra, comunica e interagisce con questi stakeholder. Anche in questo caso è cruciale il ruolo dell'*integrated thinking*: più tale principio è incorporato nella strategia aziendale, maggiori sono le probabilità che i bisogni e gli interessi degli stakeholder chiave vengano pienamente considerati nel normale svolgimento delle attività.

L'impresa dovrebbe inoltre analizzare i rischi e le opportunità connessi alle relazioni con i propri stakeholder e, per ciascuna tipologia di rischio/opportunità (che possono essere di varia natura, ad esempio finanziaria, operativa, normativa, ecc.) individuare, in relazione alla categoria di portatori di interesse, la probabilità di accadimento dell'evento e le azioni previste per mitigarlo e/o fronteggiarne le conseguenze.

Sebbene le PMI non abbiano relazioni con un ampio ventaglio di stakeholder, hanno la responsabilità di rendicontare come sono gestite le risorse. Possono infatti ottenere importanti benefici dalla trasparenza, esplicitando la situazione in cui si trovano in termini di misurazione, gestione e comunicazione delle prestazioni.

Materialità

Materialità: Un Report Integrato deve fornire informazioni sugli aspetti che influiscono in modo significativo sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine (<IR> Framework, 2013: § 3.17).

Nel report è necessario identificare gli aspetti rilevanti che possono avere il maggiore impatto sulla strategia, la governance, il modello di business, le performance e le prospettive future. Per creare valore l'impresa deve anche identificare i temi più rilevanti in relazione agli obiettivi stabiliti. A tale scopo è pertanto necessario (<IR> Framework, paragrafo 3.18):

- identificare gli aspetti rilevanti in base alla capacità di questi di influire sulla creazione di valore. Per far ciò occorre considerarne

l'impatto sulla strategia, la governance e le prospettive future;

- attribuire a tali aspetti una priorità basata sulla loro importanza. Questo aiuta l'impresa a focalizzare l'attenzione sugli aspetti più significativi;
- determinare le informazioni da fornire relativamente agli aspetti materiali considerati sia secondo la prospettiva interna, che esterna.

2. Il reporting integrato per le PMI

Gli elementi più rilevanti possono essere rappresentati attraverso una matrice di materialità in cui gli stessi vengono analizzati in base alla probabilità di accadimento e al loro impatto sulla creazione di valore.

Le piccole imprese all'inizio possono incontrare delle difficoltà nel costruire la matrice di materialità, a causa del ridotto numero di elementi che possono impattare sulla creazione di valore. Tuttavia, questo limite non ne impedisce l'implementazione, se opportunamente semplificata tenendo conto delle loro peculiarità.

Per essere realmente efficace, il processo di determinazione della materialità potrebbe

essere integrato nei processi di gestione manageriale dell'organizzazione, e in questo modo coinvolgere regolarmente i fornitori di capitale. Per lo stesso motivo può inizialmente risultare difficile implementare tale processo nelle piccole imprese.

Per contro, le medie imprese non dovrebbero avere difficoltà a valutare la probabilità di accadimento perché dà rilevanza ad elementi che dovrebbero essere già ben conosciuti, come la soddisfazione dei clienti, la qualità del prodotto, lo sviluppo della rete commerciale, la solidità finanziaria, la logistica, l'occupazione e la soddisfazione dei collaboratori, gli impatti ambientali.

Sinteticità

Sinteticità: Un Report Integrato deve essere conciso (<IR> Framework, 2013: § 3.36).

Il Report Integrato deve essere un documento sintetico e includere informazioni e dati utili a facilitare la valutazione della strategia, della governance, del modello di business, delle performance e delle prospettive future.

Le PMI non dovrebbero avere problemi a trovare il giusto equilibrio tra sinteticità e completezza delle informazioni, facilitato dall'applicazione del principio della materialità.

Il principio di sinteticità comporta anche la chiarezza, che è intesa come semplicità di lettura e comprensibilità. La chiarezza è necessaria, ma non

è sufficiente a garantire univocità terminologica, a volte difficile da rispettare a causa dei diversi tipi di mercato e di specializzazioni delle PMI. È quindi necessario esprimere i concetti in modo semplice, prediligendo un linguaggio chiaro ed evitando l'uso eccessivo di termini tecnici, informazioni generiche e luoghi comuni, non strettamente inerenti all'impresa.

Per accrescere la chiarezza e comparabilità dei dati può essere utile concludere il Report Integrato con un "Glossario" contenente la definizione dei termini più usati e le relative unità di misura.

Attendibilità e completezza

Attendibilità e completezza: Un Report Integrato deve contenere tutte le informazioni rilevanti sia positive che negative, in modo equilibrato e senza errori materiali (<IR> Framework, 2013: §3.39; 3.40; 3.47).

Il principio di attendibilità è perseguito quando il contenuto complessivo del Report Integrato e i singoli elementi risultano compatibili, coerenti e razionali. Inoltre, le informazioni devono essere coerenti nel tempo e comparabili con quelle fornite da altre organizzazioni simili.

Un Report Integrato completo include qualsiasi informazione ritenuta rilevante per la comprensione delle attività svolte dall'organizzazione. La completezza riguarda sia la stesura del documento (completezza formale)

che il contenuto (completezza sostanziale). L'imprenditore e i suoi più stretti collaboratori dovranno supportare il responsabile del report nell'identificazione dei parametri più significativi inerenti al settore di appartenenza e all'ambito delle attività svolte, fornendo dati certi, completi e attendibili.

Nelle PMI l'implementazione di questo principio può essere ostacolata dalla presenza di un sistema informativo interno inadeguato a fornire i dati necessari per una narrativa completa.

Coerenza e comparabilità

Coerenza e comparabilità: Le informazioni incluse in un Report Integrato devono essere presentate: (a) su una base temporale coerente; (b) in modo da consentire il confronto con altre organizzazioni, nella misura in cui risulti utile per creare valore nel tempo (<IR> Framework, 2013: § 3.54; 3.55; 3.56).

Mentre la coerenza va ricercata attraverso politiche di rendicontazione uniformi, impiegando gli stessi KPIs da un periodo all'altro, la comparabilità riguarda soprattutto il confronto con altre organizzazioni.

Per le PMI impiegare gli stessi KPIs per evidenziare come le performance cambiano nel tempo è semplice, nonostante il numero di indicatori possa essere circoscritto. Tuttavia, il confronto con altre organizzazioni potrebbe

essere problematico per le piccole imprese che operano in un mercato di nicchia, dove spesso il valore è creato in modo unico.

Al fine di migliorare la comparabilità, le PMI possono utilizzare dati di benchmark settoriali o regionali, ma anche indici o tassi rilevanti e indicatori quantitativi che sono comunemente impiegati da altre organizzazioni con attività simili ma di differenti dimensioni.

Elementi di contenuto

Panoramica dell'organizzazione

Panoramica dell'organizzazione: Un Report Integrato deve rispondere alla domanda: cosa fa l'organizzazione e quali sono le condizioni in cui opera? (<IR> Framework, 2013, §4A, 4.4).

Questa sezione presenta l'impresa offrendo una panoramica generale sull'organizzazione e sul contesto di mercato in cui opera, sottolineando in particolare le seguenti informazioni:

All'interno dell'organizzazione:

- storia, missione, visione, cultura e valori;
- assetto proprietario e struttura operativa;
- linee strategiche e obiettivi fondamentali;
- attività, mercati, prodotti e servizi principali;
- informazioni quantitative di base (ad esempio: numero di dipendenti, fatturato e numero dei paesi in cui opera l'impresa) evidenziando i cambiamenti significativi rispetto ai periodi precedenti.

All'esterno dell'organizzazione:

- aspetti del contesto legale, commerciale, sociale e politico che influenzano la capacità

di un'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine;

- esigenze, aspettative e interessi legittimi degli stakeholder;
- contesto competitivo (considerando i fattori di rischio, come la minaccia di nuove forme di concorrenza, prodotti/servizi sostitutivi, il potere contrattuale di clienti e fornitori e il livello di aggressività della concorrenza);
- rapidità ed efficacia dei cambiamenti tecnologici.

Come di seguito delineato, tra i fattori interni le PMI sono caratterizzate dalla natura matrice familiare, che ne influenza la storia e l'assetto proprietario. Tali caratteristiche dovranno quindi essere ben rappresentate all'interno della sezione per fare sì che i destinatari del documento possano comprendere le peculiarità di tali imprese.

Governance

Governance: Un Report Integrato deve rispondere alla domanda: come la governance supporta la capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine? (<IR> Framework, 2013, § 4B, 4.8).

Un Report Integrato deve essere in grado di indicare in che modo l'assetto di governance dell'organizzazione sostiene la capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine. Le informazioni relative alla governance e alla

presentazione della struttura organizzativa devono pertanto riguardare i seguenti aspetti:

- il modello di leadership, l'organigramma e le figure chiave per la gestione e il controllo dell'impresa;

- le quote di partecipazione degli imprenditori ed eventualmente dei dipendenti;
- i processi attraverso i quali l'imprenditore formula le decisioni strategiche;
- la cultura organizzativa, incluso l'orientamento strategico di fondo (c.d. "tone of the top") e la propensione al rischio;
- le specifiche misure adottate dal management per influenzare e monitorare l'orientamento strategico dell'organizzazione e l'approccio alla gestione del rischio;
- i sistemi tramite i quali la cultura, l'etica e i valori dell'organizzazione si riflettono sull'utilizzo dei diversi capitali, incluse le relazioni con gli stakeholder chiave e gli effetti che ne derivano;
- l'eventuale implementazione di buone pratiche manageriali (best practices), che vanno oltre i requisiti legali;
- le iniziative intraprese dagli organi di governo per promuovere l'innovazione;
- il collegamento esistente fra retribuzioni, incentivi e creazione di valore nel breve, medio e lungo termine, incluso il legame tra retribuzioni e incentivi con i capitali utilizzati dall'organizzazione.

Governance delle aziende familiari

Un tratto che accomuna la maggior parte delle PMI è l'essere *family-based business*, ovvero caratterizzate da proprietà e governo familiare. È quindi utile definire la governance, che regola sia le relazioni economiche nella famiglia (*Family Governance*), che i rapporti tra la famiglia e l'azienda (*Governance of the Family Business*).

Nel contesto della governance familiare (*Family Governance*) occorre definire le regole di governance della famiglia, prestando particolare attenzione al patrimonio e alle proprietà familiari. Eventuali temi che dovrebbero essere regolati sono rappresentati da eventi

straordinari, come la cessione dell'azienda e il possibile riacquisto delle quote (eventualmente con l'intervento di investitori esterni) da parte di altri rami familiari.

Con riguardo al governo dell'impresa familiare (*Governance of the Family Business*) le regole sono orientate a definire: a) il valore e il contributo della famiglia nella gestione dell'azienda; b) il valore delle risorse intangibili che la famiglia mette a disposizione; c) il coinvolgimento dei membri della famiglia nelle attività operative e il loro ruolo nel Consiglio di Amministrazione. Con riferimento ai valori, il tema della continuità aziendale è centrale rispetto alla capacità dell'impresa di creare valore nel tempo, poiché influenza la struttura del controllo, soprattutto nella fase del passaggio generazionale.

Un esempio di indicatori finanziari e non finanziari – KPIs, atti a rappresentare sinteticamente gli aspetti caratteristici della governance è di seguito fornito:

- Età media del management
- % del costo del management sul fatturato
- % del costo del management sul costo complessivo del personale
- % di dirigenti/manager sul totale dei collaboratori
- Numero di comunicazioni interne del management in un anno

Modello di business

Modello di business: Un Report Integrato deve rispondere alla domanda: Qual è il modello di business dell'organizzazione? (<IR> Framework, 2013: § 4.10).

Si tratta pertanto di descrivere il modello di business adottato e in particolare:

- gli Input da cui l'organizzazione dipende e la loro relazione con i capitali, evidenziando quelli che costituiscono un elemento di differenziazione;
 - le Attività aziendali, considerando fattori quali:
 - il modo in cui l'organizzazione si distingue sul mercato (ad esempio, attraverso la differenziazione dei prodotti, la segmentazione e i canali utilizzati per comunicare la propria offerta ai potenziali clienti);
 - le circostanze che possono influire sulla possibilità di un'organizzazione di creare valore;
 - il modo in cui l'organizzazione evolve e innova;
 - le leve della flessibilità che consentono al business di adattarsi ai cambiamenti.
 - gli Output, in termini di prodotti e servizi che l'organizzazione immette sul mercato, includendo anche eventuali sottoprodotti e scarti;
 - gli Outcomes, che rappresentano i risultati chiave in termini di capitali, sia interni (ad esempio, fatturato e flusso di cassa), che esterni (soddisfazione dei clienti, pagamento delle imposte, fedeltà al marchio ed effetti sociali e ambientali).
- Le Caratteristiche che possono accrescere la leggibilità e l'efficacia della descrizione del modello di business, come ad esempio (<IR> Framework, 2013: § 4.13):
 - l'esplicitazione degli elementi chiave del modello di business e la rappresentazione, anche attraverso un semplice diagramma, supportato da una chiara spiegazione della rilevanza di tali elementi per l'organizzazione;
 - l'evidenziazione, attraverso un flusso descrittivo logico, degli aspetti specifici dell'organizzazione, l'identificazione degli *stakeholder* chiave e delle variabili critiche per il successo (ad esempio, la puntuale disponibilità di materie a prezzi congrui); i principali fattori che favoriscono la creazione di valore e che influenzano l'ambiente esterno, controllabili o meno dall'organizzazione;
 - il posizionamento dell'organizzazione nell'intera catena del valore;
 - il collegamento con le informazioni relative ad altri elementi di contenuto rilevanti, come la strategia, le opportunità, i rischi e la performance (inclusi gli indicatori chiave - KPIs e considerazioni di ordine economico-finanziario, come le entrate e la riduzione dei costi).

Anche nella rappresentazione della strategia e del modello di business adottato dall'organizzazione, alcuni indicatori chiave – KPIs possono essere utili nel determinare in quale misura gli obiettivi operativi e strategici vengono raggiunti, ad esempio:

- Chiarezza della strategia percepita dai dipendenti
- Grado di allineamento alla strategia aziendale
- % di dipendenti che hanno partecipato a sondaggi interni
- Numero di partner e relativo trend
- Numero di fornitori chiave e relativo trend
- Quantità prodotta e relativo andamento
- Indice di soddisfazione della clientela

Focus su:

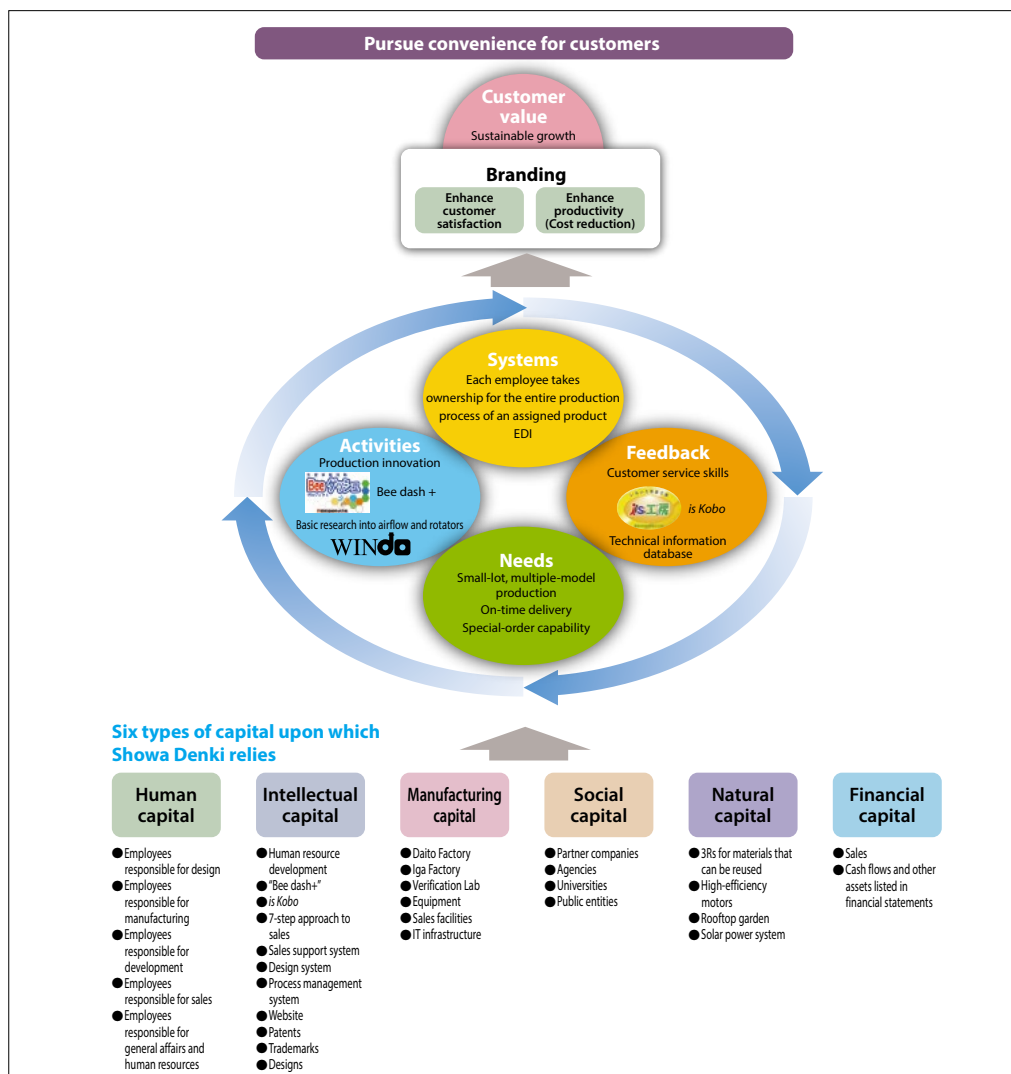
Showa Denki Co. Ltd - Japan

Il seguente grafico rappresenta il modello di business. Showa Denki crea valore per il cliente attraverso il continuo miglioramento della produttività e della soddisfazione della clientela, utilizzando le risorse intellettuali chiave (abilità tecnologie, R&D, leadership del management, collaborazione con le aziende partner/la clientela e una sana gestione finanziaria) e sfruttando le specializzazioni e le competenze distintive di ogni reparto e funzione aziendale.

Il modello di business evidenzia quindi come la creazione di valore duraturo poggia su un processo circolare, che è fondamentale per il successo aziendale.

Attraverso comunicazioni interattive con i principali stakeholder (clienti, partner, dipendenti) Showa Denki applica un approccio sistematico e integrato teso a migliorare il brand aziendale, sfruttando pienamente i capitali rilevanti e, in particolare, il capitale intellettuale, produttivo e umano.

Ciascun tipo di capitale, contraddistinto da un colore diverso, è facilmente identificabile e consente al lettore del report di capire: come i capitali sono combinati nei processi aziendali attraverso cui l'azienda perfeziona le competenze e le capacità di produrre soluzioni per la clientela; il modo in cui Showa Denki finalizza e usa le risorse umane e finanziarie; l'importanza delle relazioni con gli stakeholder.



Business Model (Fonte: Showa Denki Integrated Report 2014 (Intellectual Property Management Report) Providing Hospitality to the Environment: 5-6 http://www.showadenki.co.jp/news/ShowaDenki_IntegratedReport_2014_20140909.pdf)

Rischi e Opportunità

Rischi e Opportunità: Un Report Integrato deve rispondere alla domanda: Quali sono i rischi specifici e le opportunità che influenzano la capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine e in che modo sono gestiti? (<IR> Framework, 2013: § 4.23).

Il Report Integrato deve identificare le opportunità e i principali rischi che sono specifici dell'organizzazione, inclusi quelli correlati ai seguenti aspetti:

- disponibilità continua di risorse, finanziarie e non;
- qualità dei prodotti e dei servizi;
- sostenibilità del modello di business;
- immagine e reputazione;
- accesso ai capitali;
- impatti dell'organizzazione sui capitali.

Questa sezione dovrà identificare:

- origine e natura delle opportunità e dei rischi, che possono essere interni, o spesso una combinazione di entrambi. I rischi esterni includono quelli generati dall'ambiente operativo, mentre quelli interni scaturiscono dalle attività aziendali;
- se e in che modo l'azienda è in grado di valutare la probabilità che l'opportunità o il rischio si verifichino e, in tale caso, i relativi effetti; questa valutazione può includere le circostanze peculiari che consentono all'opportunità o al rischio di verificarsi;

- specifiche azioni per creare valore dalle opportunità e contenere o gestire i principali rischi, inclusa l'identificazione delle strategie e degli obiettivi strategici, delle politiche, dei target e dei relativi KPIs.

Per una visione completa dei fattori interni (forze e debolezze) ed esterni (opportunità e minacce) che possono influire sulle attività aziendali si raccomanda una revisione periodica dell'analisi SWOT. Inoltre, l'imprenditore, il management e i responsabili di funzione dovrebbero costantemente monitorare i fattori di rischio nelle aree maggiormente esposte.

Nella redazione del report è opportuno focalizzare l'attenzione su informazioni che possono avere un'utilità pratica (in quanto rilevanti e/o significative) per i destinatari. A tal scopo possono essere costruite matrici di significatività e rilevanza per mappare i rischi e classificarli per categorie di stakeholder (clienti, partner, fornitori, banche, dipendenti, Pubblica Amministrazione) e tipo di rischio, che può dipendere da fattori interni o esterni, come i rischi finanziari, organizzativi, operativi, di mercato o di concorrenza.

Per meglio spiegare quanto sopra nella prospettiva delle PMI, l'Appendice A 1.4 presenta alcuni indicatori chiave di rischio (KRIs) che possono essere utili alle PMI per rappresentare i fattori di rischio aziendali nella stesura di un Report Integrato.













A titolo di esempio sono di seguito menzionati alcuni KPIs e KRIs:

- % di utilizzazione dei fidi
- Indice di solvibilità dei clienti
- Rischio di prezzo e di disponibilità nelle forniture
- Verifiche sulla qualità dei prodotti
- Rischio di perdita di know-how derivante dalla perdita di persone chiave
- Inadeguata tutela della proprietà intellettuale
- Rischio reputazionale

Focus on:

Anglo African Investments Ltd

Anglo African Investments è un gruppo di proprietà privata con sede nelle Mauritius la cui attività è basata sulla tecnologia. Ha iniziato il suo percorso verso il Reporting Integrato nel 2014, quando ha deciso di quotarsi in Borsa. La tabella che segue descrive il registro dei rischi contenuto nel Report Integrato 2018 in cui è presentato il "Risk ID", una breve descrizione del relativo rischio, le attività intraprese per mitigarlo, il titolare del rischio, la priorità strategica e i capitali interessati.

Risk ID	Risk	Mitigation	Risk Owner	Strategic Priority* Impacted	Capital Impacted
1	Product Risk	-	-	-	-
2	Product Obsolescence	-	-	-	-
3	Claims by Clients v/s Directors & Officers in overseas operations	<ul style="list-style-type: none"> Clear contractual escalation process as part of communication management Dispute mechanism in contracts Adequate insurance cover in operating countries 	GMs	1	 
4	Kidnap & Ransom	<ul style="list-style-type: none"> Educating employees on safety measures Favouring agents as introduced by our local partner Avoidance of high risk countries 	GMs	1, 2, 3	 
5	Cyber Liability Risk	<ul style="list-style-type: none"> Clear Information Security (Info Sec) policies, awareness & training Enforcing Info Sec controls on employees devices Starting ISO27001 in NanoBNK 	Mgt	1, 2, 5	 
6	Overstretched resources	<ul style="list-style-type: none"> Implemented better Project Management process Strengthened relationships with Partners for Staff augmentation in different countries during peak period 	GM - NanoBNK	2, 3, 5	  
7	Business Continuity failure	<ul style="list-style-type: none"> Daily backups of system data, which are replicated regularly off-site Optimised operational process for employees' ability to work off-site 	Mgt	5	 
8	Delivering not up to client expectations	<ul style="list-style-type: none"> Implemented customer feedback on projects as part of ISO 9001 initiative Overall customer satisfaction survey carried out independently, once yearly 	GMs & Managers	1, 2	  
9	Non-compliance to Legal & Contractual laws & regulations in overseas operations	<ul style="list-style-type: none"> Used specialised local partners in countries where we operate Optimising business model by using staff augmentation 	CEO	1, 5	  
10	Information Security Risks	<ul style="list-style-type: none"> Adopted overseas strategic partner's best practice Clear Info Sec policies Info Sec awareness Starting ISO27001 in NanoBNK 	GM - InfoSystems	1, 5	   
11	Underquoting	<ul style="list-style-type: none"> Review of quotes by GMs Review by a committee for large project 	GMs & Managers	1, 5	 
12	Risks of our principals going directly to market and bypassing us	<ul style="list-style-type: none"> Diversified into other businesses, involving own IP 	Mgt	1	 

Strategic Priority* 1. Driving Growth 2. Engaging Customers 3. Empowering our people 4. Enhancing Partnerships 5. Embedding best practices


Colour of the risk ID defines our risk appetite

● Low risk appetite ● Medium risk appetite ● High risk appetite

 Financial Capital

 Human Capital

 Intellectual & Digital Capital

 Relationship & Social Capital

 Technological Capital

Rischi e Opportunità (Fonte: Anglo African Investments Ltd Integrated Report 2018: 52-53 <https://angloafrican.com/wp-content/uploads/2018/12/AA%20IR2018.pdf>)

Per il racconto completo <https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/global-profession/Insights-into-integrated-reporting-2-walking-the-talk/making-integrated-reporting-work-in-an-sme-anglo-african.html>.

Strategia e allocazione delle risorse

Strategia e allocazione delle risorse: Un Report Integrato deve rispondere alla domanda: dove vuole andare l'organizzazione e come intende arrivarci? (<IR> Framework, 2013: § 4.23).

Una volta definita la strategia e gli scopi, è necessario rappresentare come raggiungerli, facendo riferimento alle modalità e alle risorse. È pertanto necessario identificare:

- gli obiettivi strategici dell'organizzazione nel breve e nel medio/lungo termine;
- le strategie utilizzate o da utilizzare per raggiungere gli obiettivi strategici;
- i piani per l'allocazione delle risorse necessarie ad attuare la strategia;
- i sistemi per misurare obiettivi e risultati attesi nel breve e lungo termine;

- i fattori che conferiscono all'organizzazione un vantaggio competitivo e consentono di creare valore in futuro, quali:

- il ruolo dell'innovazione, con particolare riguardo all'aspetto tecnico, organizzativo, commerciale e produttivo;
- il modo in cui l'organizzazione sviluppa e utilizza il capitale intellettuale;
- il modo in cui fattori ambientali e sociali sono inclusi nella strategia dell'organizzazione, conferendo un vantaggio competitivo o strategico.

Performance

Performance: Un Report Integrato deve rispondere alla domanda: in che misura l'organizzazione ha raggiunto i suoi obiettivi strategici nel periodo e quali sono i risultati in termini di effetti sui capitali? (<IR> Framework, 2013: §. 4.30).

Questa sezione contiene le principali informazioni qualitative e quantitative di natura finanziaria e non-finanziaria che riguardano l'attività dell'azienda nel suo complesso e la sua capacità di creare valore nel tempo.

La performance è misurata attraverso l'utilizzo di una matrice che interseca gli obiettivi aziendali con le risorse materiali disponibili. Ad ogni riquadro di intersezione della matrice è associata una serie di indicatori quantitativi e qualitativi (informazioni chiave di natura finanziaria, misure significative di natura non finanziaria e informazioni narrative) espressi normalmente attraverso i KPIs più idonei. Tali indicatori devono essere coerenti con i KPIs impiegati per gestire l'azienda. Una breve spiegazione

a corredo di ciascun indicatore quantitativo e qualitativo favorisce la comprensione delle informazioni, mentre per la comparabilità è particolarmente utile confrontare i dati storici (di solito i tre periodi precedenti) e i dati target e, quando possibile, i benchmark di mercato.

Gli indicatori possono, ad esempio, includere:

- Indicatori quantitativi relativi a target (fatturato, margini, risultati, flusso di cassa), elementi che promuovono valore, opportunità e rischi; occorre illustrarne il significato e le implicazioni, così come i metodi, le unità di misura e i criteri utilizzati per rappresentare ciascun indicatore;

- Misure degli effetti (positivi e negativi) prodotti dall'organizzazione sui capitali, incluso l'impatto materiale sulla catena del valore, a monte e a valle;
- Indicatori riguardanti il capitale relazionale (clienti, fornitori, business partner, grado di soddisfazione della clientela, reputazione e immagine dell'azienda), il capitale umano (numero dei collaboratori, competenze, scolarità, anzianità aziendale, grado di soddisfazione dei collaboratori) e il capitale intellettuale (procedure, gestione dei processi, infrastrutture IT, licenze software);
- La qualità delle relazioni con gli stakeholder chiave, la frequenza e i canali di comunicazione, ossia il modo in cui l'organizzazione soddisfa i bisogni, le aspettative e i legittimi interessi degli stakeholder;
- Le relazioni tra performance passate, attuali e future.

Spesso il concetto di valore è associato al valore dei flussi di cassa attuali e prospettici, mentre per "creazione di valore" si intende l'impatto di diversi aspetti delle prestazioni sulla misura di tale valore. È importante sottolineare che il valore misurato non rappresenta l'intero valore dell'azienda, ma è un indicatore collegato a elementi oggettivi che consentono di misurarlo e di evidenziare come si modifica nel tempo.

Normalmente, gli indicatori sono ritenuti appropriati se:

- rilevanti per le circostanze dell'organizzazione;
- coerenti con gli indicatori utilizzati dai responsabili della governance;
- tra loro collegati (ad esempio, esplicitano il collegamento tra informazioni finanziarie e non finanziarie);
- presentati insieme a obiettivi, previsioni e proiezioni relativi a due o più periodi futuri o elaborati in periodi precedenti;
- coerenti con i benchmark applicabili, per fornire ai destinatari del report una base per il confronto;
- presentati in modo coerente in periodi successivi, indipendentemente dal fatto che le tendenze emergenti e i risultati dei confronti siano favorevoli o sfavorevoli;
- presentati per tre o più periodi, per consentire ai destinatari del report l'analisi delle tendenze;
- presentati insieme a informazioni qualitative, per contestualizzarle e migliorare la comprensione.

Le informazioni qualitative rilevanti includono una descrizione:

- delle tecniche di misurazione e delle ipotesi di base;
- dei motivi degli scostamenti significativi da target, tendenze o benchmark, nonché la probabilità che siano intraprese azioni correttive (o che siano efficaci).

Nel caso in cui la misurazione quantitativa delle variazioni materiali dei capitali risulti impraticabile o irrilevante, occorre fornirne la spiegazione illustrando le variazioni nella disponibilità, qualità e accessibilità dei capitali.

Per quanto riguarda la definizione degli indicatori, le imprese possono decidere di riferirsi a quelli già esistenti, in funzione della sensibilità degli imprenditori e dei collaboratori.

L'Appendice A1.3 riporta alcuni esempi di KPIs utili per rappresentare le performance nella redazione di un Report Integrato.

2. Il Reporting Integrato per le PMI

Di seguito alcuni tra gli indicatori di performance comunemente usati:

- Fatturato complessivo e relativo trend
- Numero totale dei dipendenti
- Numero di clienti
- Numero di brevetti registrati
- Valore aggiunto per dipendente
- % del fatturato investito in formazione
- % del fatturato investito in R&D
- % del fatturato investito in Marketing e Comunicazione
- Tasso di fidelizzazione della clientela

Prospettive future

Prospettive future: Un Report Integrato deve rispondere alla domanda: quali sono le sfide e le incertezze che l'organizzazione potrebbe incontrare nel perseguire la sua strategia e quali sono le potenziali implicazioni per il suo modello di business e le performance future? (<IR> Framework, 2013: § 4.34).

Questo capitolo del report deve consentire ai destinatari di comprendere le effettive prospettive di sviluppo, i potenziali rischi per l'azienda e i presupposti su cui si basano le previsioni.

Le prospettive future evidenziano i cambiamenti previsti nel tempo. A partire da un'analisi approfondita e trasparente, forniscono informazioni sui seguenti aspetti:

- le prospettive dell'imprenditore e delle figure chiave dell'organizzazione relative sia ai programmi di sviluppo nel breve e medio-lungo periodo, che all'ambiente esterno nel periodo considerato;
- gli strumenti disponibili per fronteggiare sfide e incertezze.

Se possibile, è opportuno fornire indicatori di base, KPIs correlati al target, previsioni, proiezioni, informazioni rilevanti provenienti da fonti esterne riconosciute e da analisi di sensibilità.

È inoltre necessario prestare attenzione al fatto che le intenzioni dichiarate siano state costruite sulla base di elementi realistici e concreti. Tali prospettive devono essere proporzionate

alla capacità dell'organizzazione di cogliere le opportunità (che includono la disponibilità, la qualità e l'accessibilità di appropriati capitali) ed essere basate su una valutazione realistica della concorrenza e del posizionamento competitivo, considerando i rischi da gestire.

Il Report Integrato deve includere una rappresentazione delle potenziali implicazioni relative alle performance finanziarie future inerenti:

- all'ambiente esterno, al sistema dei rischi e delle opportunità, analizzando come questi fattori possono influire sul raggiungimento degli obiettivi strategici;
- alla disponibilità, qualità e accessibilità dei capitali che l'organizzazione utilizza o influenza (ad esempio, la disponibilità continua di lavoratori qualificati o di risorse naturali), illustrando come sono gestite le relazioni chiave e le ragioni per cui sono importanti per la creazione di valore nel tempo.

In questo capitolo, è necessario che i destinatari del report possano comprendere le effettive prospettive di sviluppo in relazione ai potenziali rischi.

Indicatori chiave di performance e di rischio proposti per le PMI

Come anticipato, l'**Appendice A1** presenta una proposta metodologica per la scelta e la rappresentazione degli indicatori di performance (KPIs) e di rischio (KRIs) solitamente usati e inclusi nel report. In particolare, i KPIs possono

essere divisi in: KPIs di livello generale e KPIs specifici. Ulteriori KPIs di dettaglio possono essere scelti dall'organizzazione per meglio rappresentare le proprie competenze distintive e i componenti che creano valore.

3.

L'implementazione di un Report Integrato nelle PMI: quattro casi studio

In questa sezione viene fornita una esemplificazione del processo di implementazione del Report Integrato attraverso l'esperienza di quattro aziende italiane⁶, rispettivamente rappresentate da Costa Edutainment Spa, Dellas Spa, Novamont Spa e Stafer Spa. Ulteriori casi potranno essere contenuti nelle versioni successive del documento.

È inoltre possibile consultare l'IIRC data base che contiene esempi di pratiche emergenti di adozione di report integrati visitando l'Integrated Reporting Examples Database, accessibile al link: <http://examples.integratedreporting.org>

In primo luogo viene presentato un breve profilo aziendale per ciascuna impresa, seguito dalla spiegazione degli step seguiti e dei risultati raggiunti nel "viaggio" verso l'implementazione del Report Integrato.

Sulla base dell'esperienza delle quattro PMI selezionate, per preparare un Report Integrato un'organizzazione potrebbe inizialmente organizzare e formalizzare tre aspetti fondamentali:

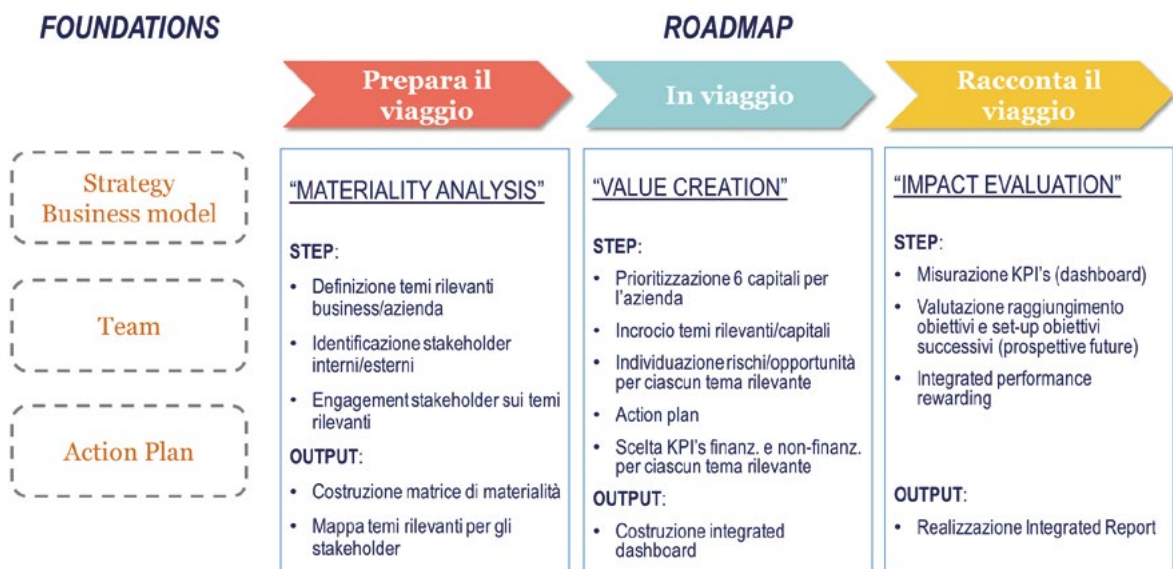
- definizione del modello di business e delle strategie;
- coinvolgimento di un team che rappresenta le principali funzioni;
- fissazione di obiettivi, tempi e costi per l'implementazione dell'Integrated Reporting.

Successivamente il processo iniziale può essere articolato in tre fondamentali tappe (Figura 2):

- a) **Analisi di Materialità (Materiality Analysis):** definizione delle aree rilevanti in termini di creazione del valore, che allo stesso tempo rappresentano quelle in cui i rischi possono produrre le maggiori perdite.
- b) **Creazione di Valore (Value Creation):** modalità con cui l'organizzazione usa i propri capitali (input) per creare valore (output e outcome) per i fornitori di capitale finanziario e gli stakeholder.
- c) **Valutazione dell'Impatto (Impact Evaluation):** misurazione degli impatti attraverso indicatori rilevanti e definizione degli obiettivi da raggiungere nel futuro per garantire la continuità della creazione di valore.

⁶ Si precisa che Costa Edutainment Spa ha intrapreso il percorso di adozione del Report Integrato nell'anno 2014, mentre rientrava nei parametri dimensionali di PMI. Dellas Spa appartiene tuttora alla classe delle medie imprese, sulla base dei parametri di cui alla Raccomandazione 2003/361 Comunità Europea/CE; Novamont Spa è una società di dimensioni medio-grandi.

Fig. 2 – Tabella di marcia per la rendicontazione integrata delle PMI



Fonte: Gruppo di Lavoro NIBR su <IR> delle PMI.

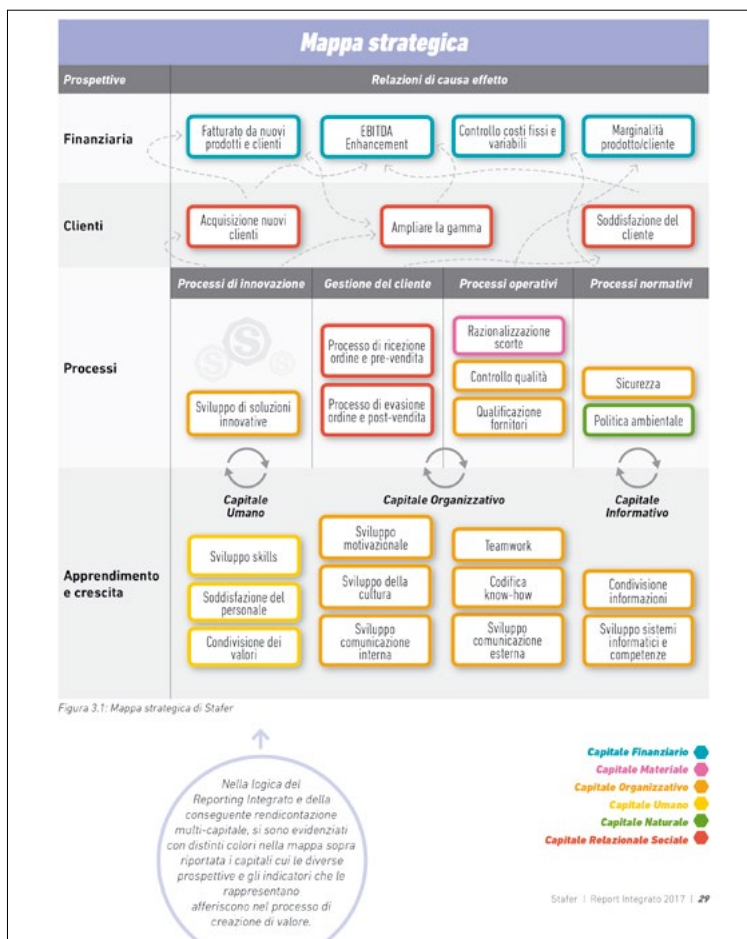
3. L'implementazione di un Report Integrato nelle PMI: quattro casi studio

Definition of Strategy and Business model

ESPERIENZA DI STAFER SULLA DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA E DEL MODELLO DI BUSINESS

Fondata nel 1960 a Faenza e situata nel distretto industriale meccanico dell'Emilia-Romagna (Italia), Stafer, pur essendo una PMI di 60 dipendenti, si rivolge al mercato italiano ed estero, offrendo i propri prodotti attraverso un rete diversificata di distributori internazionali, può essere considerata un'azienda "BtoB" (business-to-business). In particolare, l'attività di Stafer è rivolta alla produzione di tutte le componenti e gli strumenti che consentono il sostegno, l'apertura e la chiusura di tende avvolgibili a rullo e da sole, con movimentazione manuale, parzialmente e/o totalmente automatica. Il suo percorso verso la reportistica integrata è iniziato nel 2016 e proseguito nel 2017, anche se l'innovazione ha sempre accompagnato lo sviluppo di Stafer. Questo approccio è evidente anche nel modo in cui "strategia" e "modello di business" sono stati definiti nel processo di preparazione del primo Report Integrato. Un peculiare strumento di supporto è la "mappa strategica", che l'organizzazione stava già utilizzando, e che è stata adattata al Framework Internazionale <IR> attraverso l'inclusione delle sei capitali. In questo modo sono stati identificati i collegamenti tra le diverse prospettive, gli indicatori e l'approccio multi-capitale della rendicontazione integrata.

Stafer website: www.stafer.com



Fonte: Stafer, Integrated Report 2017, p. 29.

In termini di definizione del modello di business dell'organizzazione, gli input, le attività, gli output e gli outcome sono stati identificati, definiti ed illustrati attraverso l'uso di grafici e tabelle in cui è stato fornito il riferimento ai sei capitali, la descrizione di ciascun elemento e i relativi indicatori.

ESPERIENZA DI DELLAS SUL COINVOLGIMENTO DEL TEAM

Dellas è un gruppo industriale italiano, fondato nel 1973, con sede a Lugo di Grezzana (VR), che in oltre 40 anni di attività ha acquisito una posizione di vertice nel mercato internazionale, producendo e commercializzano una vasta gamma di utensili diamantati per la lavorazione di marmo, granito e agglomerato.

Sin dalla costituzione, Dellas si è sempre distinta per la spiccata propensione alla ricerca e sviluppo, il dinamismo, l'innovazione dei processi e dei prodotti. La sua eccellenza deriva dalle risorse umane, imprenditoriali e manageriali. L'azienda è sempre stata fortemente orientata alla ricerca e sviluppo, dinamismo, innovazione dei prodotti e dei processi. Nel 2015 ha raggiunto un fatturato consolidato di circa 20 milioni di euro e un capitale investito di 33 milioni di euro, contando 140 dipendenti. Attraverso un percorso di evoluzione del corporate reporting, avviato dal 2011, Dellas ha prodotto il primo Report Integrato nel 2012. Seguendo le tendenze internazionali del Business Reporting, attraverso una serie di passi successivi, nel 2014 ha applicato i principi dell'International <IR> Framework (dicembre 2013) allo scopo di esplicitare il proprio modello di creazione del valore.

Dellas website: www.dellas.it

Per fare sì che il report di Dellas riflettesse il modo in cui l'impresa lavora ed i suoi processi, garantendo una reale e completa narrazione, si è ritenuto necessario coinvolgere direttamente le diverse aree aziendali.

Allo scopo, è stato identificato un gruppo formato da cinque leader:

- Amministratore delegato (CEO), che riveste anche il ruolo di Direttore Vendite (CSO)
- Direttore Finanziario (CFO-Chief Financial Officer)
- Direttore Operations (COO-Chief Operations Officer)
- Direttore Risorse Umane (CHRO-Chief Human Resources Officer)
- Responsabile Ricerca e Sviluppo (R&D Manager)

È stato fondamentale far capire al team che il risultato del reporting sarebbe servito sia a ciascuna funzione aziendale (per meglio focalizzare i propri KPIs) che agli investitori (per valutare le strategie e il valore dei processi chiave di ciascuna area aziendale).

Per raggiungere un buon livello di reporting è stato indispensabile dotare il team di un supporto informativo esterno, per consentire ai cinque leader chiave di implementare concretamente le nozioni "principle based" dell'<IR> Framework.

Il supporto informativo è stato curato da una società specializzata in consulenza e formazione sulla sostenibilità, la responsabilità sociale e la reportistica integrata. Per coprire questi costi Dellas ha ricevuto un supporto finanziario dalla regione Veneto.

3. L'implementazione di un Report Integrato nelle PMI: quattro casi studio

**Action Plan
(targets, time and
cost for integrated
reporting
implementation)**

ESPERIENZA DI DELLAS SU ACTION PLAN

Dellas ha compreso che non era possibile, in termini di risorse e tempi, introdurre un processo decisionale integrato in un unico momento, e che il processo doveva essere affrontato per step successivi.

È stata quindi pianificata una roadmap di 3/4 anni, definita "Corporate Reporting Evolution", che ha tracciato le principali tappe evolutive, sintetizzate nella seguente Tabella.



Fonte: Dellas, Integrated Annual Report 2017, p. 56.

MATERIALITY ANALYSIS

STEPS

Definition of relevant topics about business/company

Identification of internal and external stakeholders

Internal and external stakeholders engagement about relevant topics

OUTPUT

A materiality matrix construction

Material topics map for stakeholders

ESPERIENZA DI NOVAMONT SU ANALISI DI MATERIALITÀ

Il gruppo Novamont è leader internazionale nello sviluppo e nella produzione di materie bioplastiche e biochimiche ottenute attraverso l'integrazione di chimica, ambiente e agricoltura.

Propone un nuovo modello di sviluppo sostenibile che comprende la progettazione di materiali che, al termine del ciclo di vita, possono diventare una risorsa per l'uso futuro. Tale modello è attento alla valorizzazione dei territori e alla riduzione dei costi delle esternalità sull'ambiente e sulla società. Con 412 addetti, il gruppo Novamont ha chiuso il 2014 con un turnover di 145 milioni di euro ed investimenti costanti in attività ricerca e sviluppo (7,2% sul fatturato 2014). Il gruppo, che vanta un portafoglio di circa 1.000 brevetti, ha sede a Novara e stabilimento produttivo a Terni. Ha laboratori di ricerca a Novara, Terni e Piana di Monte Verna (CE). Opera tramite sue consociate a Porto Torres (SS), Bottrighe (RO), Terni e Patrica (FR). Novamont è presente attraverso sedi commerciali in Germania, Francia e Stati Uniti e tramite propri distributori in Benelux, Scandinavia, Danimarca, Regno Unito, Cina, Giappone, Canada, Australia e Nuova Zelanda.

Novamont website: www.novamont.com

Definizione dei temi rilevanti per l'impresa

THE PROCESSES

MATERIALITY ANALYSIS

The process of defining the material aspect is divided into four points:

01

Identification, in parallel, of priorities for stakeholders and for the company

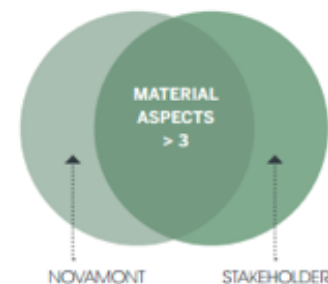
The procedure of identifying the material aspects began in 2014, and is still in progress. As suggested by the GRI-G4 guidelines, integrated with GRI 3.1 (Topics identified as relevant by different stakeholder groups) for Chemicals (May 2013), an initial list of material aspects formed the foundation for identifying Novamont S.p.A.'s materials aspects. The association between the aspects identified and those proposed by the GRI-G4 guidelines is always made clear and is reported in the GRI Content Index. (see table on the following page)

02

Assigning the priorities

Every priority identified was given a score on a priority scale of 1 to 5, by Novamont and by the different stakeholder groups involved. The criteria for giving the scores were as follows:

- Reciprocal positive or negative influence on Novamont and on the Stakeholders
- Extent of the dependency relationship
- Extension of the impact and number of subjects involved



03

Validation of the material aspects identified: Materiality Matrix

04

Revision and improvement

3. L'implementazione di un Report Integrato nelle PMI: quattro casi studio

MATERIALITY ANALYSIS

STEPS

- Definition of relevant topics about business/company
- Identification of internal and external stakeholders
- Internal and external stakeholders engagement about relevant topics**

OUTPUT

- A materiality matrix construction
- Material topics map for stakeholders

ESPERIENZA DI NOVAMONT SU ANALISI DI MATERIALITÀ Coinvolgimento degli stakeholder interni/esterni sui temi rilevanti

I PROCESSI

STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Il processo di coinvolgimento degli stakeholder si articola in quattro punti:

01
Identificazione delle categorie di stakeholder

Il percorso di identificazione degli stakeholder è stato svolto nel 2014 attraverso processi interni, coinvolgendo le varie funzioni aziendali mediante questionari e focus group. Tale percorso verrà aggiornato annualmente.

02
Definizione delle modalità di coinvolgimento

Categorie di stakeholder identificate	Modalità di coinvolgimento
Classi A Governo	Monitoraggio del panorama legislativo
Fornitori	Comunicazione sulla sostenibilità e futura richiesta di dati
Classi B Clienti diretti (trasformatori)	Focus Group
Clienti indiretti (sistema distributivo e grandi brand)	Presentazione Rapporto di Sostenibilità one to one
Dipendenti	Focus Group
Classi C Comunità/Società	Brochure
Media e stampa	Monitoraggio della rassegna stampa
Associazioni e ONG	Invio di questionari su RIS 2013
Ricerca e innovazione	Presentazione Rapporto di Sostenibilità
Comunità locali	Monitoraggio attraverso i media
Fattori del waste management	Presentazione Rapporto di Sostenibilità
Mondo Agricolo	Presentazione Rapporto di Sostenibilità
Classi C Organismi nazionali e internazionali	Presentazione Rapporto di Sostenibilità
Generazioni future	

03
Attuazione dell'engagement

Lo stakeholder engagement è stato avviato nel 2015, contemporaneamente alla redazione del Rapporto di sostenibilità.

04
Revisione e miglioramento

Individuazione degli aspetti prioritari per gli stakeholder mediante varie modalità di coinvolgimento.

MATERIALITY ANALYSIS

STEPS

- Definition of relevant topics about business/company
- Identification of internal and external stakeholders
- Internal and external stakeholders engagement about relevant topics

OUTPUT

- A materiality matrix construction**
- Material topics map for stakeholders

Costruzione della Matrice di Materialità

THE PROCESSES

STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Table relating to point 01

Material aspects	Novamont	Customers	Government	Employees	Other stakeholders
GENERATION OF VALUE					DEFINITION OF MATERIAL ASPECTS STILL IN PROGRESS
Economic value of the company	✓			✓	
Indirect economic impacts	✓			✓	
Innovation	✓	✓	✓	✓	
Diversification of the market	✓	✓	✓	✓	
MANAGEMENT OF WORK					
Safety of the processes	✓			✓	
Attention to the employees	✓			✓	
Organization of the work	✓			✓	
SUSTAINABILITY OF PRODUCTION CHAIN					
Products	✓	✓	✓	✓	
materials	✓		✓		
Energy	✓		✓		
Biodiversity	✓				
Waste	✓		✓		
Actions overall	✓				
LAWS AND REGULATIONS					
Product conformity	✓	✓			
Regulatory context	✓	✓	✓		
Extended liability	✓				
Voluntary agreements	✓				
TRANSPARENCY AND COMMUNICATION					
Product communication	✓	✓			
In-house communication	✓			✓	
Local territory and community	✓			✓	
SAFEGUARDING AND ENHANCING THE TERRITORY					
Water	✓				
Soil use	✓		✓		
Local communities	✓			✓	

MATERIALITY ANALYSIS

STEPS

Definition of relevant topics about business/company

Identification of internal and external stakeholders

Internal and external stakeholders engagement about relevant topics

OUTPUT

A materiality matrix construction

Material topics map for stakeholders

ESPERIENZA DI STAFER SU ANALISI DI MATERIALITÀ

Per descrivere la propria analisi di materialità, il Report Integrato di Stafer (2017) utilizza narrazioni, una tabella e un grafico. In linea con il *Framework* internazionale <IR>, il processo di determinazione della materialità include più tappe che vanno dall'identificazione delle questioni rilevanti alla determinazione delle informazioni da divulgare attraverso la valutazione e la definizione delle priorità. Come risultato di questo processo, una tabella riassume le attività chiave identificate e la valutazione dei loro impatti, la probabilità di accadimento e il livello di imminenza. Infine, questa informazione è riportata in un grafico bidimensionale che mette in relazione l'entità dell'impatto con la probabilità del suo verificarsi.

Analisi di materialità

Un Report Integrato deve fornire informazioni sugli aspetti che influiscono in modo significativo sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine. In tal senso, il management di Stafer ha effettuato un'analisi di materialità per individuare le attività e i fenomeni di maggiore rilevanza rispetto alla creazione di valore aziendale, e che guideranno la rappresentazione e la scelta delle metriche della performance nel Capitolo successivo.

Sotto il profilo metodologico, si è seguito un **approccio innovativo** volto ad evidenziare non solo la significatività/impatto di un'attività/fenomeno nei confronti della creazione di valore, nonché la probabilità di suo accadimento, come suggerito dal Framework dell' IIRC, ma si è altresì inserita per la prima volta una terza dimensione di valutazione della materialità rappresentata dal grado di imminenza dell'attività/fenomeno di volta in volta considerato. Nella Tabella 4.12 e nella Figura 4.13 vengono evidenziate le attività/fenomeni più "materiali" per Stafer.

Per maggiori ragguagli si rinvia alla nota metodologica.

Il processo di determinazione della materialità:

- 1- identificazione degli elementi rilevanti interni ed esterni tramite indagini di mercato, questionari di soddisfazione, visite presso l'Azienda degli stakeholder e dell'Azienda presso gli stakeholder, incontri e meeting di carattere informale;
- 2- Valutazione della rilevanza degli elementi identificati nella fase 1 attraverso l'impatto degli stessi, sulla creazione di valore aziendale ("magnitude");
- 3- Attribuzione agli elementi identificati di una probabilità di accadimento ("likelihood");
- 4- Attribuzione agli stessi di un grado di imminenza ("imminence");
- 5- Priorizzazione degli elementi identificati sulla base congiunta della "magnitude", della "likelihood" e dell'"imminence".
- 6- Individuazione degli elementi di maggiore significatività ("material").

Attività	Valutazione di impatto	Probabilità di accadimento	Grado di imminenza
A - Soddisfazione dei clienti	6	85%	1
B - Ottimizzazione della logistica/flessibilità operativa	6	75%	3
C - Formazione e soddisfazione dei collaboratori/clima Aziendale/reputazione a aziendale	6	80%	2
D - Ampiezza e adeguatezza della gamma rispetto alle esigenze del mercato	6	90%	1
E - Qualità e diversificazione dei prodotti	5	65%	1
F - Aumento del valore patrimoniale (materiale, immateriale)	5	60%	3
G - Adeguatezza e qualità dell'assistenza tecnica post-vendita	5	75%	1
H - Creazione di valore economico per il territorio	4	80%	3
I - Riduzione e riciclo dei rifiuti (imballaggi)	4	55%	3
J - Crescita per linee esterne (alleanze strategiche con partner tecnologici)	4	65%	3
K - Integrazione a valle con i clienti	2	20%	2

Tabella 4.12: Materialità

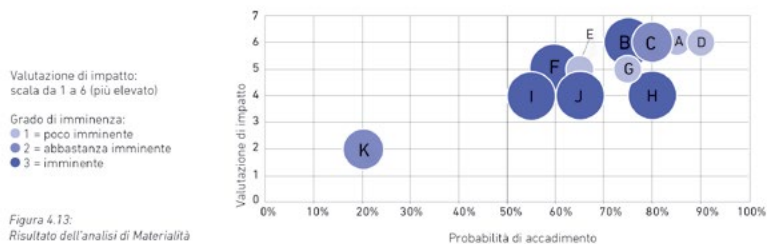
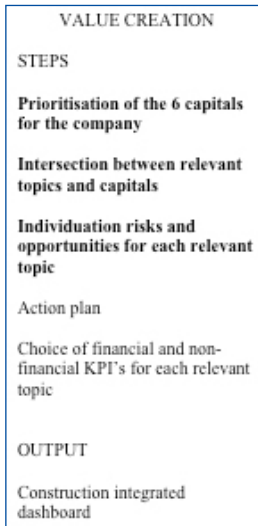


Figura 4.13: Risultato dell'analisi di Materialità

Fonte: Stafer, Integrated Report 2017, p. 49.

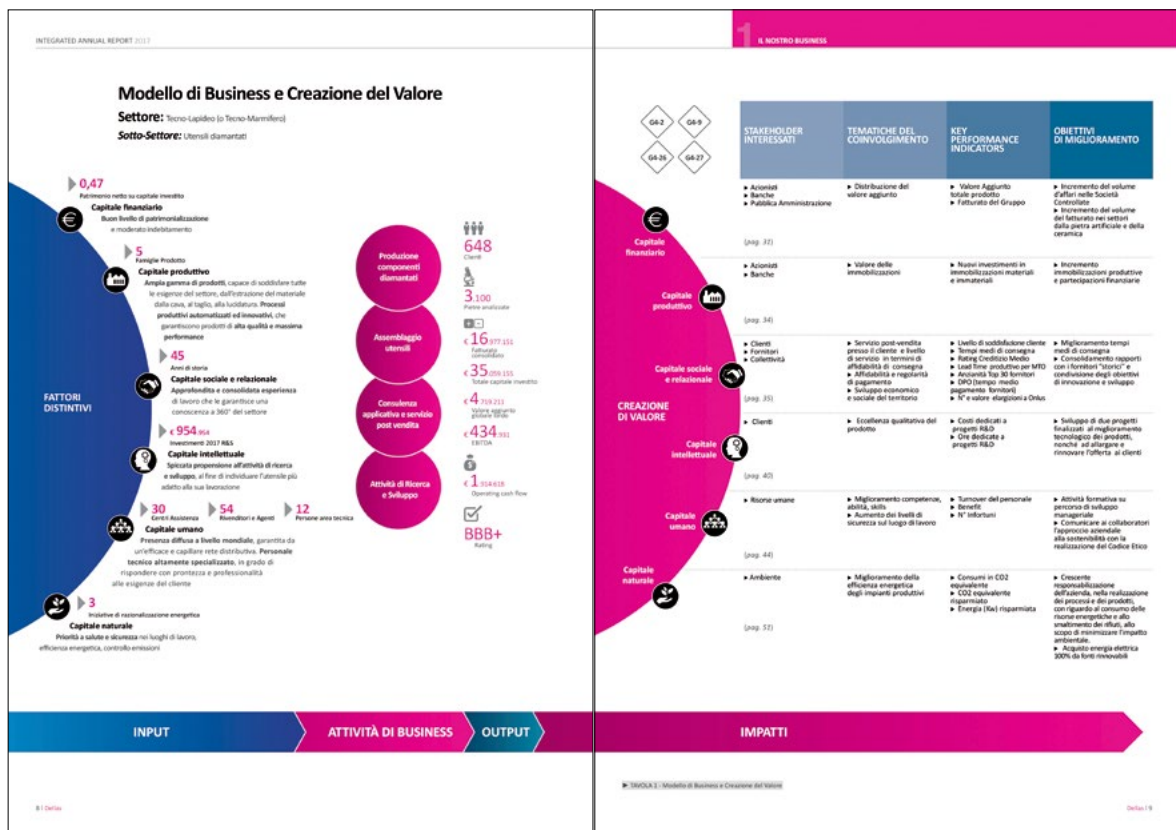
3. L'implementazione di un Report Integrato nelle PMI: quattro casi studio



ESPERIENZA DI DELLAS SU CREAZIONE DI VALORE

Il principale quesito a cui deve rispondere un Report Integrato è: "come crea valore Dellas?". Abbiamo cercato di rispondere a questa domanda utilizzando un "grafico a cascata", utile per riassumere, integrare e monitorare i diversi aspetti della nostra creazione del valore, suddivisa in input, attività aziendali, output e outcome. Come si evince dal grafico che segue a ciascun capitale è attribuibile una diversa categoria di stakeholder:

- gli interlocutori interni, in quanto la partecipazione attiva dei lavoratori alla vita dell'impresa costituisce un aspetto fondamentale del sistema di creazione di valore;
 - gli interlocutori esterni, perché Dellas non è solo un'impresa, ma un vero e proprio attore della società civile, che ha un impatto rilevante sul benessere e sullo sviluppo della collettività e del territorio di riferimento.
- Ciascuna categoria di stakeholder è stata coinvolta, in particolari iniziative. Specifici KPIs vanno a monitorare, non solo le performance conseguite dall'impresa rafforzando gli specifici capitali e l'interazione con gli stakeholder, ma anche l'implementazione di specifici obiettivi di miglioramento.

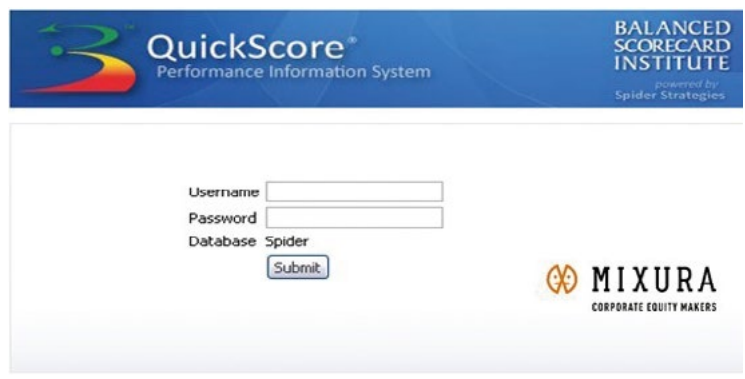


Fonte: Dellas <IR> 2017, p. 8-9

VALUE CREATION	
STEPS	
	Prioritisation of the 6 capitals for the company
	Intersection between material topics and capitals
	Individuation of risks and opportunities for each material topic
Action plan	
	Choice of financial and non-financial KPIs for each material topic
OUTPUT	
	Construction of integrated dashboard

ESPERIENZA DI COSTA EDUTAINMENT SU PIANO D'AZIONE

Per la definizione e il monitoraggio dell'Action Plan, Costa Edutainment ha utilizzato QuickScore®, una tecnologia web nata ai fini della gestione della Balanced Scorecard, accessibile semplicemente attraverso browser tramite opportuna profilazione e licenza utente.

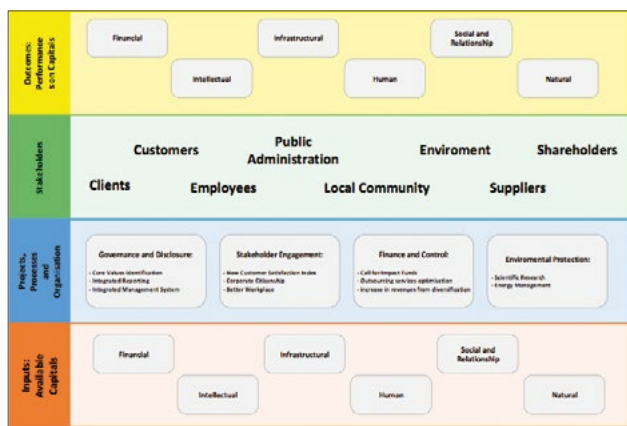


Ai fini dell'Action Plan nel viaggio verso il Reporting Integrato le quattro tradizionali dimensioni della BSC sono state modificate per allinearle alle richieste dell'IIRC sulla creazione di valore e sui sei capitali.

Connettività' fra le quattro dimensioni:

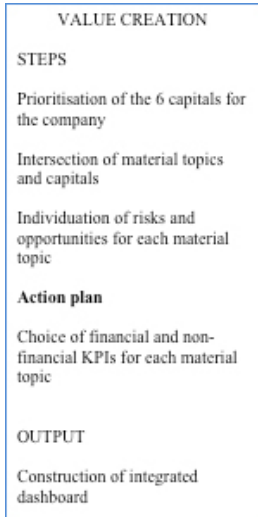


La mappa strategica integrata con i 6 capitali (quickscore®)



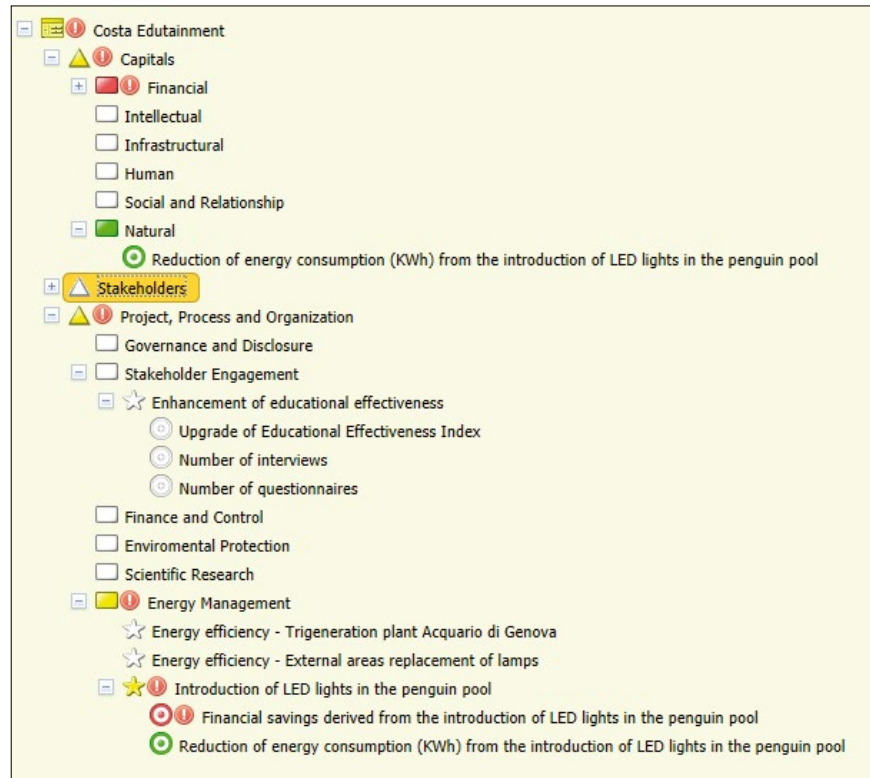
Fonte: www.costaedutainment.it

3. L'implementazione di un Report Integrato nelle PMI: quattro casi studio



ESPERIENZA DI COSTA EDUTAINMENT SU PIANO D'AZIONE

Il percorso di connessione tra capitali, stakeholder e obiettivi organizzativi (Quickscore®)



Fonte: www.costaedutainment.it

IMPACT EVALUATION

STEPS

KPIs measurement (dashboard)

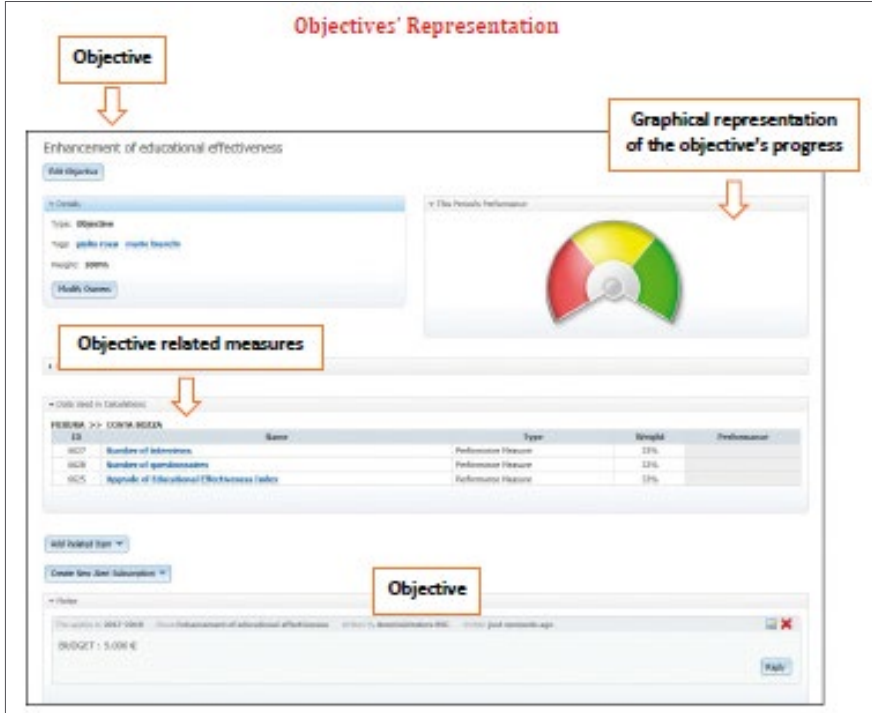
Valuation achievement of the objectives and set-up next targets (future perspective)

Integrated performance rewarding

OUTPUT

Integrated report realization

ESPERIENZA DI COSTA EDUTAINMENT SU VALUTAZIONE DELL'IMPATTO



IMPACT EVALUATION

STEPS

KPIs measurement (dashboard)

Valuation achievement of the objectives and set-up next targets (future perspective)

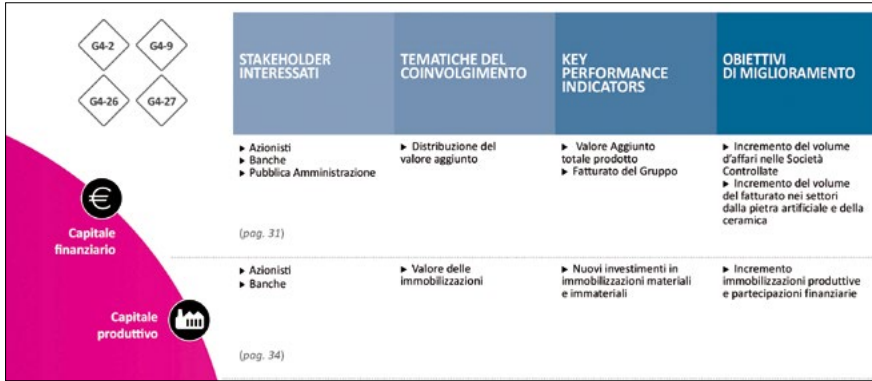
Integrated performance rewarding

OUTPUT

Integrated report realization

ESPERIENZA DI DELLAS SU VALUTAZIONE DELL'IMPATTO

Al fine di implementare un miglioramento continuo delle proprie attività e di generare un valore condiviso con i propri stakeholder, Dellas ha identificato specifici KPIs, divisi per ciascun capitale, tramite cui monitorare una serie di obiettivi di miglioramento. In particolare, Dellas traccia i suoi obiettivi di miglioramento per l'anno successivo.



Fonte: Dellas, Integrated Report 2017, p. 9.

Considerazioni finali

Il percorso di reporting rappresenta un'esperienza significativa per ciascuna delle quattro aziende considerate, sia sotto il profilo interno, sia esterno.

In particolare:

- dal punto di vista interno ha contribuito a rafforzare l'integrazione delle funzioni aziendali e a sviluppare una visione olistica delle reali aree di creazione di valore;
- dal punto di vista esterno ha rappresentato uno strumento innovativo e completo, che supporta la disclosure aziendale verso i fornitori di capitale finanziario e, più in generale, tutti gli stakeholder.

Il viaggio continua per tutte e quattro le imprese, che hanno infatti manifestato l'intenzione di continuare ad approfondire e a migliorare il processo di reporting e quindi la qualità del report.

Appendici alla Guida per il Reporting Integrato per le PMI

A.1 Key Performance Indicators (KPIs) proposti per le PMI

A1.1 Metodologia

A1.2 Comparabilità e specificità dei KPIs

A1.3 KPIs per le PMI

A1.4 Key Risks Indicators (KRIs) per le PMI

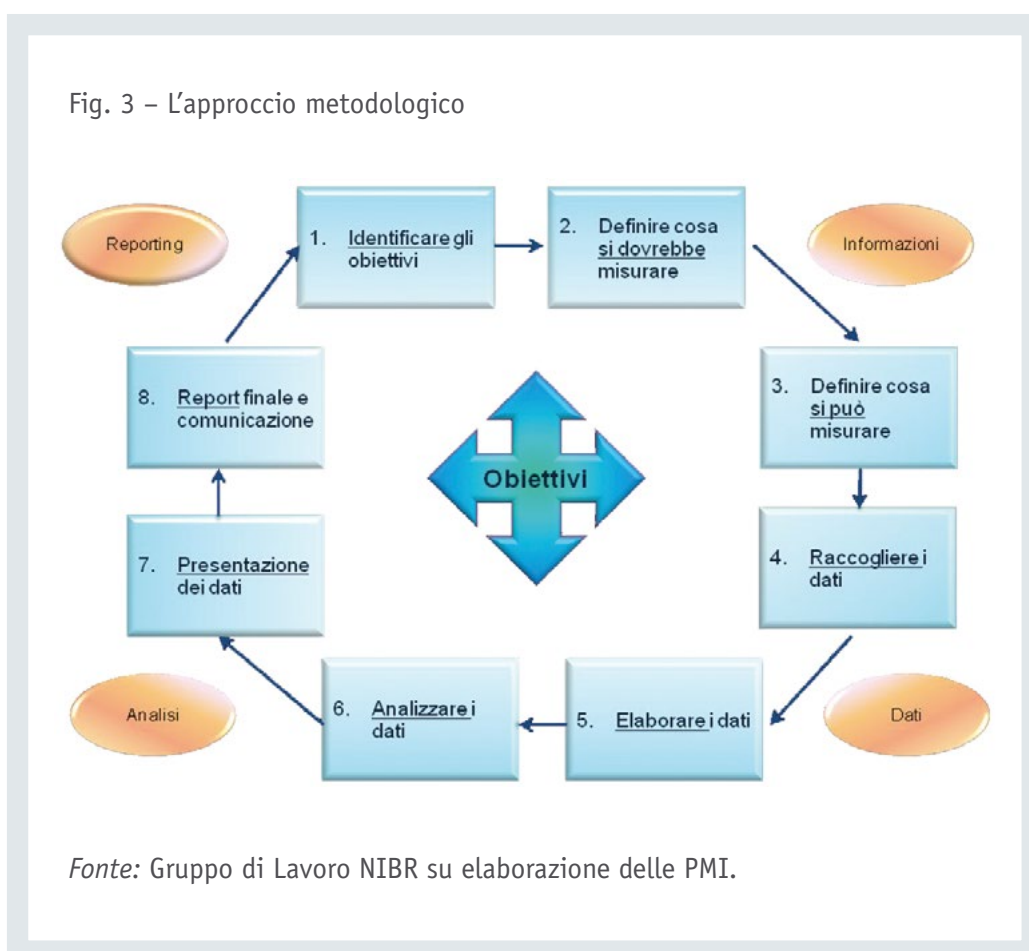
A.2 Un approccio sintetico all'implementazione del reporting integrato nelle PMI proposto dal Governo giapponese

A.1 Key Performance Indicators (KPIs) proposti per le PMI

A1.1 Metodologia

Il grafico seguente (Figura 3) mostra la metodologia da applicare per l'individuazione e la rappresentazione dei KPIs aziendali, tenendo presente che la scelta degli indicatori da includere nel Report Integrato deve essere:

- correlata con gli obiettivi strategici aziendali;
- significativa ed efficace ai fini della rappresentazione e spiegazione della creazione di valore;
- affidabile, completa, coerente e comparabile.



La fonte dei dati è di norma il sistema informativo aziendale. Dopo la valutazione della disponibilità e della significatività/materialità dei dati, fatta dal team composto da rappresentanti di varie funzioni aziendali (si veda la sezione “costituzione del gruppo di lavoro per il Reporting Integrato”), l’imprenditore svolge di solito un ruolo centrale ed è responsabile della selezione degli indicatori chiave.

Va sottolineato che il processo di Reporting Integrato costituisce un’occasione preziosa per analizzare, condividere e discutere aspetti strategici e operativi dell’azienda.

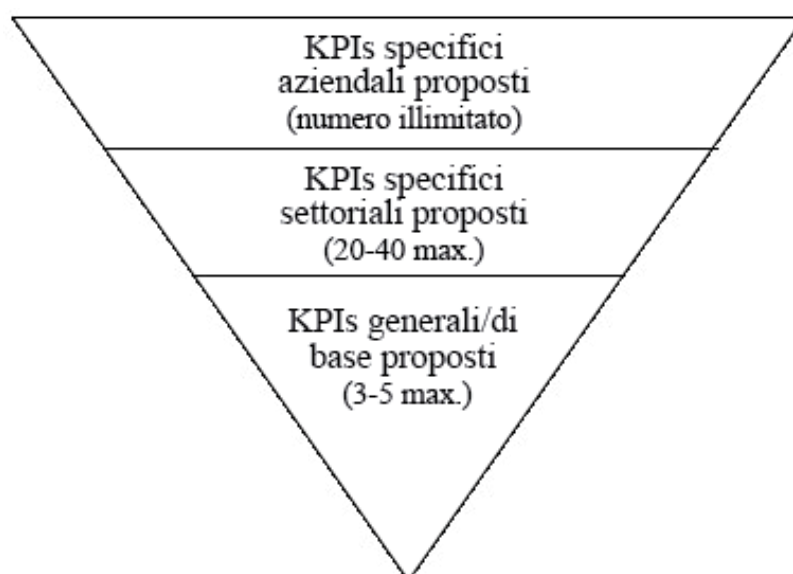
Per questo motivo è opportuno costituire un gruppo di lavoro ristretto, coordinato dallo stesso imprenditore, che può svolgere il ruolo di promotore.

Di particolare importanza è la narrativa, ovvero il commento associato al dato che permette di interpretare correttamente l’informazione mettendola in relazione al periodo di tempo (in termini di comparazione con gli anni precedenti) o al mercato (benchmark). Infine, per quanto riguarda la periodicità, il Report Integrato è di solito redatto ogni anno e prevede continui processi di miglioramento.

A1.2 Comparabilità e specificità dei KPIs

Per definire il numero e la tipologia degli indicatori da includere nel Report Integrato può essere utile dividere gli indicatori in tre categorie (Figura 4):

Fig. 4 – La piramide dei KPIs



Fonte: Gruppo di Lavoro NIBR su elaborazione delle PMI

Sebbene non esista un limite specifico nella scelta dei KPIs aziendali che vada al di là di quelli rilevanti in funzione delle caratteristiche proprie di ogni singola azienda, una PMI potrebbe non volere divulgare informazioni su ogni aspetto rilevante e segnalare tutti i possibili indicatori; piuttosto dovrebbe selezionare quelli più adatti a rappresentare la sua storia di creazione di valore. Pertanto, devono essere preferiti indicatori che sintetizzano in modo efficace la situazione e le prospettive aziendali, evitando duplicazioni e ridondanza di informazioni, che possono ostacolare, anziché favorire la completezza e la chiarezza informativa.

È utile includere i KPIs generali/di base più significativi (key figures) all'interno delle prime pagine del report, precisamente nella sezione contenente la panoramica dell'organizzazione o l'Executive Summary, quando presente. Molte imprese iniziano il loro Report Integrato con la presentazione del profilo aziendale, fornendo uno slot rappresentativo di indicatori economici e finanziari, oltre ad indicatori relativi alle dimensioni aziendali e al posizionamento sul mercato.

Nello sviluppo del report, in particolare nella sezione dedicata alla performance, i KPIs di settore/industria dovrebbero essere riportati in

aggiunta ai KPIs generali/di base (rappresentati in dettaglio e confrontati con gli anni precedenti). Anche in questo caso gli indicatori finanziari e non finanziari dovrebbero consentire ai lettori del report un'analisi delle serie temporali (per confrontare la variazione degli indicatori nel tempo, normalmente rispetto ai due anni precedenti) e un'analisi competitiva (per confrontare i KPIs tra le aziende).

Ci si aspetta che un'organizzazione includa i KPI che meglio rappresentano l'unicità del suo meccanismo di creazione del valore. I KPI specifici riguardano i processi, le attività di ricerca, le vendite o altri aspetti di interesse relativi a peculiarità e caratteristiche distintive. Va precisato che vi può essere un'alta probabilità di sovrapposizione tra questi tre livelli. Pertanto, un indicatore specifico dell'organizzazione potrebbe rientrare anche nelle categorie di indicatori generali o specifici del settore.

Infine, si ribadisce l'importanza di adottare adeguate unità di misura e utilizzare una terminologia chiara, anche se il linguaggio del business cambia da azienda ad azienda.

Per questo motivo, si raccomanda un glossario di parole chiave, da includere come ultima sezione del Report Integrato.

A1.3 KPIs per le PMI

Una prima visione generale dell'Azienda è fornita attraverso 4 o 5 indicatori tra quelli di seguito elencati:

Highlights

- 1 Fatturato complessivo
- 2 Margine Operativo Lordo (EBITDA)
- 3 Numero totale dipendenti
- 4 Numero di sedi
- 5 Numero di clienti
- 6 Indice di Customer Satisfaction
- 7 Quota di mercato o posizione sul mercato
- 8 % di fatturato investita in R&D

Ad integrazione dei fondamentali, la panoramica dell'azienda può essere completata inserendo i seguenti indicatori di base, nelle sezioni dedicate al contenuto del Reporting Integrato e in particolare nella sezione "Performance".

KPIs Generali/di base

- 1 Fatturato da prodotti
- 2 Fatturato da servizi
- 3 Fatturato da servizi post vendita
- 4 Utile dell'esercizio
- 5 *Cash flow* generato
- 6 Fatturato medio per dipendente
- 7 % di fatturato derivato da nuovi clienti
- 8 % di fatturato da clienti esistenti
- 9 % di fatturato da nuovi mercati
- 10 Numero di nuovi prodotti immessi sul mercato
- 11 Numero di nuovi servizi offerti
- 12 Numero di nuovi brevetti
- 13 % di fatturato derivante da nuovi prodotti
- 14 % di fatturato proveniente da nuovi servizi
- 15 Fatturato medio per cliente
- 16 Marginalità media sulla vendita di prodotti/
- 17 Marginalità media sulla vendita di servizi/
- 18 Costo complessivo del personale
- 19 Costo medio del personale

KPIs Generali/di base

- 20 % del costo della struttura commerciale sul fatturato
- 21 % del personale amministrativo su totale dipendenti
- 22 % delle spese generali ed amministrative sul fatturato
- 23 % del costo del management sul fatturato
- 24 % del fatturato investito in R&D
- 25 % del fatturato investito in formazione
- 26 Ore di formazione per dipendente

Oltre agli indicatori che rappresentano soprattutto gli aspetti tangibili dell'impresa, tra quelli di seguito elencati possono essere selezionati alcuni KPIs in base alle caratteristiche e alle competenze distintive dell'azienda, per rappresentare nel modo più efficace le componenti di valore relative al capitale relazionale, umano e intellettuale, che contraddistinguono l'azienda sul mercato.

KPIs specifici settoriali(Capitale Relazionale)

- 1 Numero di clienti
- 2 Numero di nuovi clienti
- 3 Concentrazione dei clienti per classi di fatturato
- 4 Concentrazione del fatturato per clienti e per area geografica/
- 5 Segmentazione dei clienti per mercato o territorio
- 6 % vendite estero/ vendite totali
- 7 Ripartizione del fatturato per canale di vendita/distribuzione
- 8 % del fatturato per vendite dirette
- 9 % del fatturato per vendite indirette
- 10 % del fatturato realizzato via *web* (*e-commerce*)
- 11 Numero di risorse commerciali (vendite e marketing)
- 12 Fatturato medio per risorsa commerciale
- 13 Numero di risorse dedicate all'estero
- 14 Fatturato medio estero per risorsa dedicata
- 15 Numero di offerte commerciali / proposte emesse
- 16 % delle offerte andate a buon fine /totale offerte emesse
- 17 Indice di soddisfazione della clientela (Customer Satisfaction index)
- 18 Customer Satisfaction dei primi 5/10 clienti
- 19 Tasso di fidelizzazione (Customer Loyalty)
- 20 % di clienti fidelizzati
- 21 Incidenza insoluti sul totale crediti commerciali
- 22 Numero dei reclami pervenuti/anno
- 23 Numero di contenziosi legali in corso
- 24 Riconoscibilità del marchio/forza del marchio
- 25 Immagine aziendale esterna percepita dai clienti

**KPIs specifici
settoriali**(Capitale
Relazionale)

- 26 Canali di comunicazione con i clienti
- 27 Quota di mercato per prodotto, per area geografica, per cliente
- 28 Immagine aziendale interna
- 29 Livello di soddisfazione interna dei dipendenti (clima aziendale)
- 30 % del fatturato investita nella ricerca di nuovi clienti
- 31 % del fatturato investita nella loyalty dei clienti esistenti
- 32 % del fatturato investito in comunicazione
- 33 Numero medio dei fornitori
- 34 Indice di concentrazione degli acquisti
- 35 Numero di partnership tecnologiche e commerciali
- 36 % della produzione realizzata all'estero
- 37 Valore della produzione realizzata all'estero
- 38 % del personale dedicato alla produzione all'estero
- 39 Numero di banche e affidamenti
- 40 Canali di comunicazione con gli stakeholde

**KPIs specifici
settoriali**
(Capitale Umano)

- 1 Numero totale dipendenti
- 2 Numero di risorse esterne a contratto
- 3 Età media del personale
- 4 Anzianità aziendale media del personale
- 5 Turnover (rotazione) del personale
- 6 Scolarità del personale
- 7 % di dipendenti laureati
- 8 Livello di specializzazione (% del personale con un'istruzione di alto livello/personale certificato)
- 9 % di dipendenti donne (rapporto donne/totale dipendenti)
- 10 Numero di dipendenti appartenenti a categorie protette
- 11 Rapporto stipendio uomo-donna per categoria contrattuale
- 12 Suddivisione dei dipendenti per fasce d'età
- 13 Suddivisione dei dipendenti per qualifica professionale e genere
- 14 Suddivisione dei dipendenti per tipo di contratto
- 15 Costo complessivo del personale
- 16 Numero di risorse dedicate ad attività di sviluppo e ricerca
- 17 Numero di risorse dedicate ad attività di vendita e marketing
- 18 Numero di risorse dedicate ad attività produttive
- 19 Numero di risorse dedicate ad attività amministrative e generali
- 20 Numero di risorse dedicate ad attività post vendita
- 21 % di utilizzo delle risorse esterne

KPIs specifici settoriali
(Capitale Umano)

- 22 % dei dipendenti con un piano di incentivi
- 23 Piani di fidelizzazione dei dipendenti
- 24 Incentivi e premi stanziati
- 25 Incidenza degli incentivi sul costo del personale
- 26 Indice di soddisfazione dei dipendenti
- 27 Giorni di assenza media per dipendente
- 28 % assenze per malattia, maternità o infortunio
- 29 Lavoro straordinario (numero di ore)
- 30 Tasso di infortuni sul lavoro
- 31 Tasso di assenteismo
- 32 Numero di richiami disciplinari
- 33 Età media del management
- 34 Grado di leadership del management
- 35 Composizione degli organi di governo dell'azienda
- 36 Grado di allineamento del management agli obiettivi aziendali
- 37 Capacità del management di reperire le risorse necessarie
- 38 Numero di riunioni manageriali
- 39 Numero di incontri annuali con i partner
- 40 % fatturato per investimenti in formazione
- 41 % dei dipendenti che hanno beneficiato di corsi di formazione
- 42 Totale ore di formazione
- 43 Indice di policompetenza (*Multiskill index*)
- 44 Indice di versatilità (*Versatility index*)
- 45 Valore aggiunto per dipendente

KPIs specifici aziendali
(Capitale Intellettuale e Strutturale)

- 1 Infrastrutture di proprietà
- 2 Infrastrutture in affitto o leasing
- 3 Numero e tipologia delle certificazioni
- 4 Numero di sedi certificate
- 5 Numero di sedi operative
- 6 Numero di sedi all'estero
- 7 Numero delle sedi/siti produttivi
- 8 Numero di non conformità rilevate dal sistema qualità
- 9 Numero di brevetti registrati
- 10 Numero di licenze d'uso
- 11 Numero di domini web registrati
- 12 Numero di addetti alla ricerca e sviluppo
- 13 % degli investimenti in R&D sul fatturato/vendite

KPIs specifici aziendali
(Capitale Intellettuale
e Strutturale)

- 14 % degli investimenti in produzione sul fatturato/vendite
- 15 % degli investimenti in promozione e marketing sul fatturato/vendite
- 16 % degli investimenti in IT, tecnologie e web sul fatturato/vendite
- 17 % degli investimenti effettuati per il risparmio energetico
- 18 % degli investimenti pianificati per il risparmio energetico
- 19 % degli investimenti destinati ai servizi di post vendita
- 20 Numero di progetti avviati
- 21 % dei progetti innovativi
- 22 Numero di progetti conclusi fuori tempo/in ritardo
- 23 Numero di prodotti consegnati fuori tempo/in ritardo
- 24 Numero di azioni correttive richieste dal management
- 25 Numero dei riconoscimenti esterni per l'innovazione
- 26 Numero di eventi esterni ai quali l'azienda ha partecipato
- 27 Numero di incontri/riunioni annuali interni
- 28 Numero di gare alle quali l'azienda ha partecipato
- 29 % delle gare/bandi vinte
- 30 di utilizzazione delle risorse produttive nazionali/locali
- 31% di utilizzazione delle risorse produttive estere
- 32 % di materiale scartato dal controllo materiale entrante
- 33 % di prodotti scartati sul totale per tipologia
- 34 % del valore della produzione non destinato alla vendita
- 35 Consumo diretto di energia
- 36 Totale emissioni di CO₂ equivalente

Va precisato che buona parte degli indicatori sopra citati è facilmente reperibile, in quanto relativa a dati già esposti in bilancio (contenuti nella nota integrativa, nella relazione sulla gestione e negli altri documenti descrittivi) e a dati ricavabili dalla contabilità. In generale è possibile affermare che la maggior parte di questi indicatori è compresa tra quelli posti al vertice della piramide (KPIs di base – dati relativi al fatturato, all'incidenza dei costi, alle marginalità, ai risultati di esercizio, ecc.), mentre scendendo verso la base gli indicatori assumono una natura più specifica (settoriale o aziendale), per cui spetta al management estrapolarli e individuare le informazioni qualitative significative (ad esempio, gli indici di soddisfazione della clientela o dei dipendenti, i canali comunicativi verso i clienti, il grado di leadership del management e di allineamento con gli obiettivi aziendali).

A1.4 Key Risks Indicators (KRIs) per le PMI

Di seguito si riporta un elenco esemplificativo degli indicatori di rischio utilizzabili nel contesto della narrativa presentata nei capitoli relativi al contenuto dell'integrated report, e in particolare nel capitolo "Opportunità e Rischi".

KRIs specifici aziendali

- 1 Concentrazione degli affidamenti concessi dal sistema finanziario
- 2 % di utilizzo delle linee di credito
- 3 Operazioni di copertura per la protezione dal rischio di tasso d'interesse
- 4 % di indebitamento netto complessivo
- 5 Verifiche sulla solvibilità dei nuovi clienti
- 6 Fondo accantonamento per svalutazione dei crediti
- 7 Rischio di prezzo e disponibilità delle forniture
- 8 Monitoraggio dei prezzi di mercato
- 9 Gestione del rischio reputazionale
- 10 Verifiche sul materiale entrante
- 11 Verifiche sulla qualità dei prodotti venduti
- 12 Verifiche sul livello di servizio prestato ai clienti
- 13 Verifiche sulla soddisfazione dei clienti
- 14 Investimenti in sicurezza sul posto di lavoro
- 15 Verifiche e controlli sulla privacy
- 16 Sistemi di gestione e controllo dei rischi ambientali
- 17 Modello di gestione per la prevenzione dei reati societari (D.Lgs.231)
- 18 Rischio di perdita di know how per abbandono del personale
- 19 Livello di dipendenza dalle persone chiave
- 20 Livello di dipendenza dai clienti chiave
- 21 Perdita di know how per insufficienza documentaria/mancaza/insufficienza della documentazione
- 22 Livello di formalizzazione dei processi di *business* e delle procedure
- 23 Livello di trattamento/elaborazione delle informazioni ("intelligence")
- 24 Livello delle competenze
- 25 Tutela della proprietà intellettuale
- 26 Sistemi interni di controllo e gestione degli ordini/commesse
- 27 Grado di allineamento con le strategie aziendali
- 28 Processi di comunicazione interni
- 29 Probabilità e vulnerabilità legate alla possibile perdita di clienti
- 30 Probabilità e vulnerabilità legate alla possibile perdita di partner in affari

**KRIs specifici
aziendali**

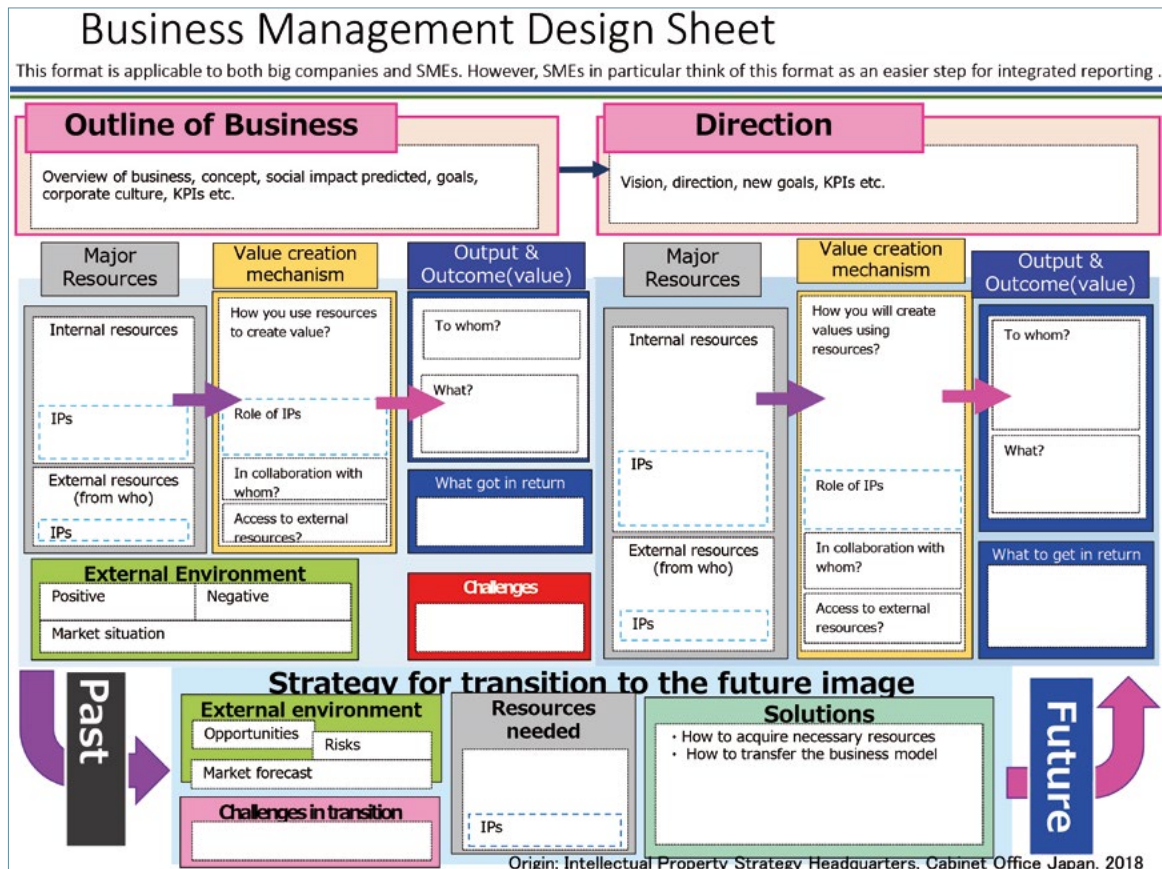
- 31 Livello di dipendenza dai fornitori
- 32 Richieste di garanzie e modalità di pagamento restrittive da parte dei fornitori
- 33 Controversie legali conflitti sindacali
- 34 Equità nelle relazioni con clienti e fornitori
- 35 Equità nelle relazioni interne tra dipendenti
- 36 Lealtà e trasparenza del management

A.2 Un approccio sintetico all'implementazione del reporting integrato nelle PMI proposto dal Governo giapponese

I seguenti due diagrammi rappresentano un sintetico approccio all'attuazione del Report Integrato nelle PMI come suggerito dal Gabinetto del Governo giapponese per sostenere questa categoria di organizzazioni nel loro viaggio verso questa nuova pratica di reporting.

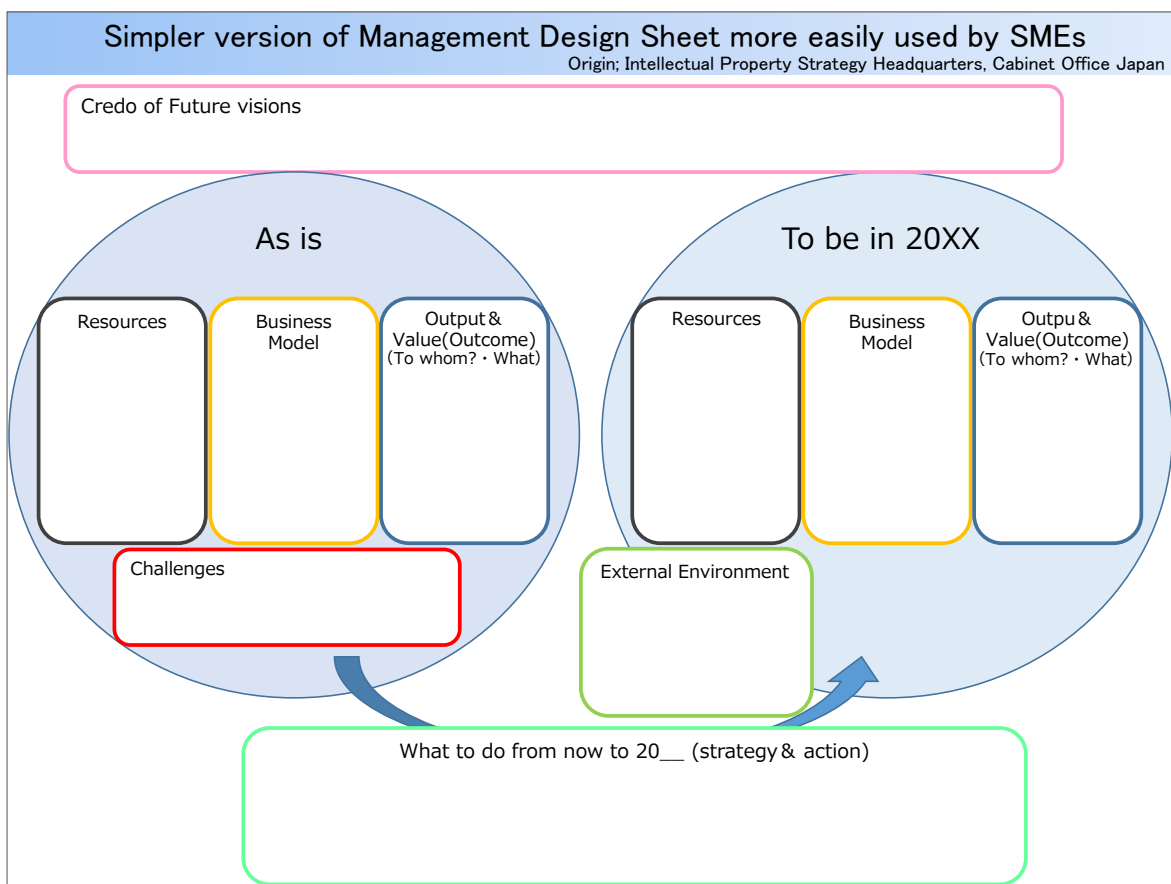
In particolare, si prevede che il primo diagramma possa essere applicabile sia dalle grandi aziende che dalle PMI. Le PMI pensano che questo diagramma rappresenti già un passo più facile per l'implementazione del loro Report Integrato piuttosto che l'International <IR> Framework.

Diagramma1 – Format applicabile sia alle grandi che alle PMI per l'implementazione del Report Integrato



Fonte: Intellectual Property Strategy Headquarters, Cabinet Office, Governo giapponese, 2018.

Diagramma2 – Versione semplificata del Management Design Sheet per l'Integrated Report nelle PMI



Fonte: Intellectual Property Strategy Headquarters, Cabinet Office, Governo giapponese, 2018.

Design grafico e impaginazione



MERCURIO_{GP}

www.mercuriogp.eu

