

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

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.

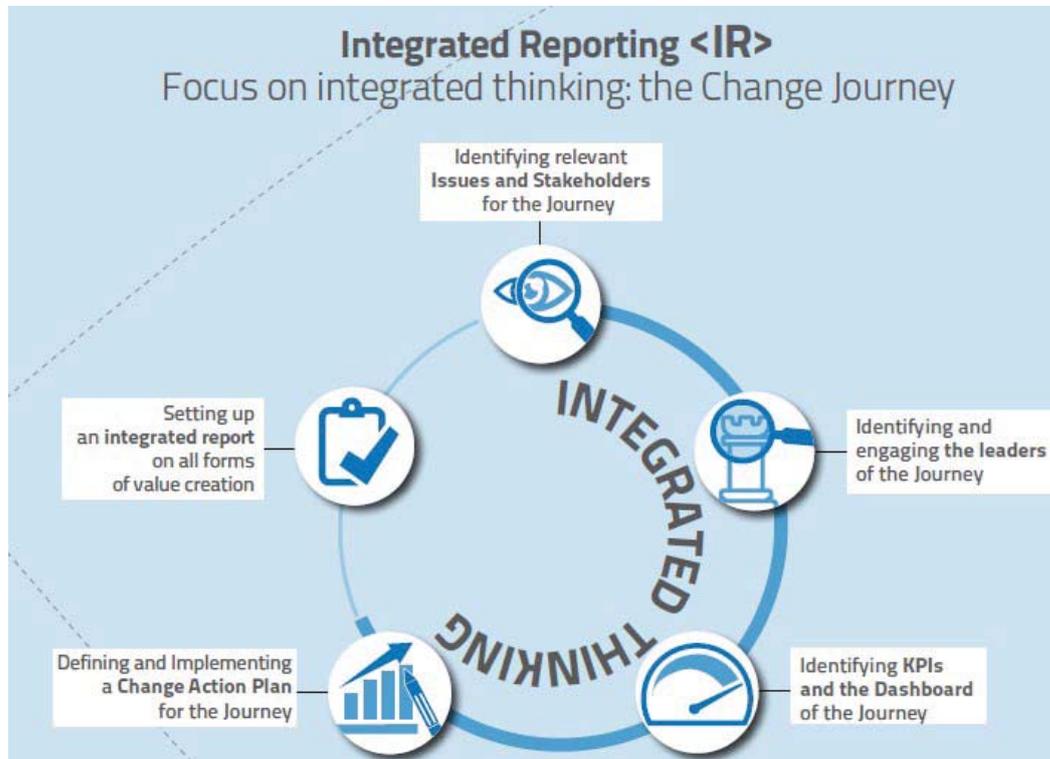
Il concetto di integrated thinking

“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 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 rappresentarne, 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).

2. Il reporting integrato per le PMI

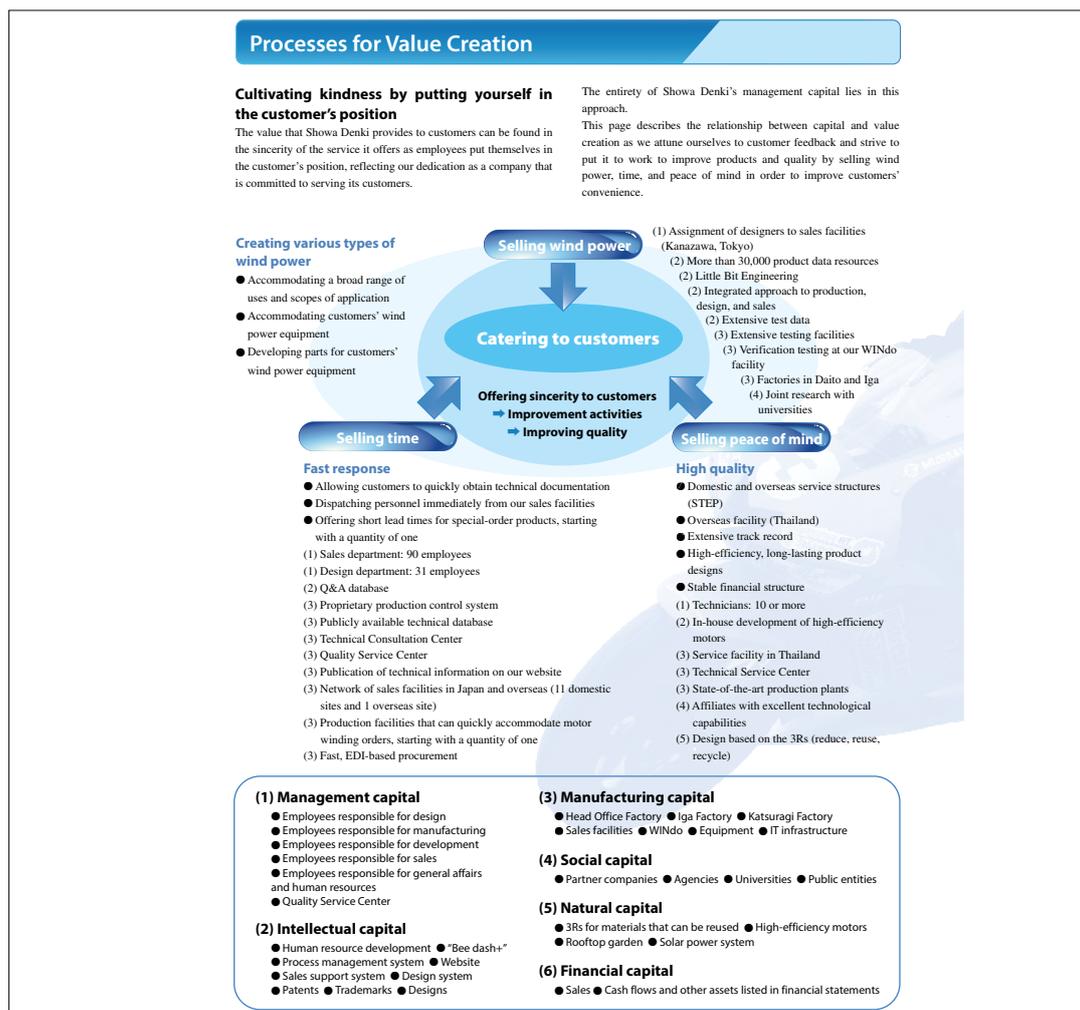
Focus su:

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:

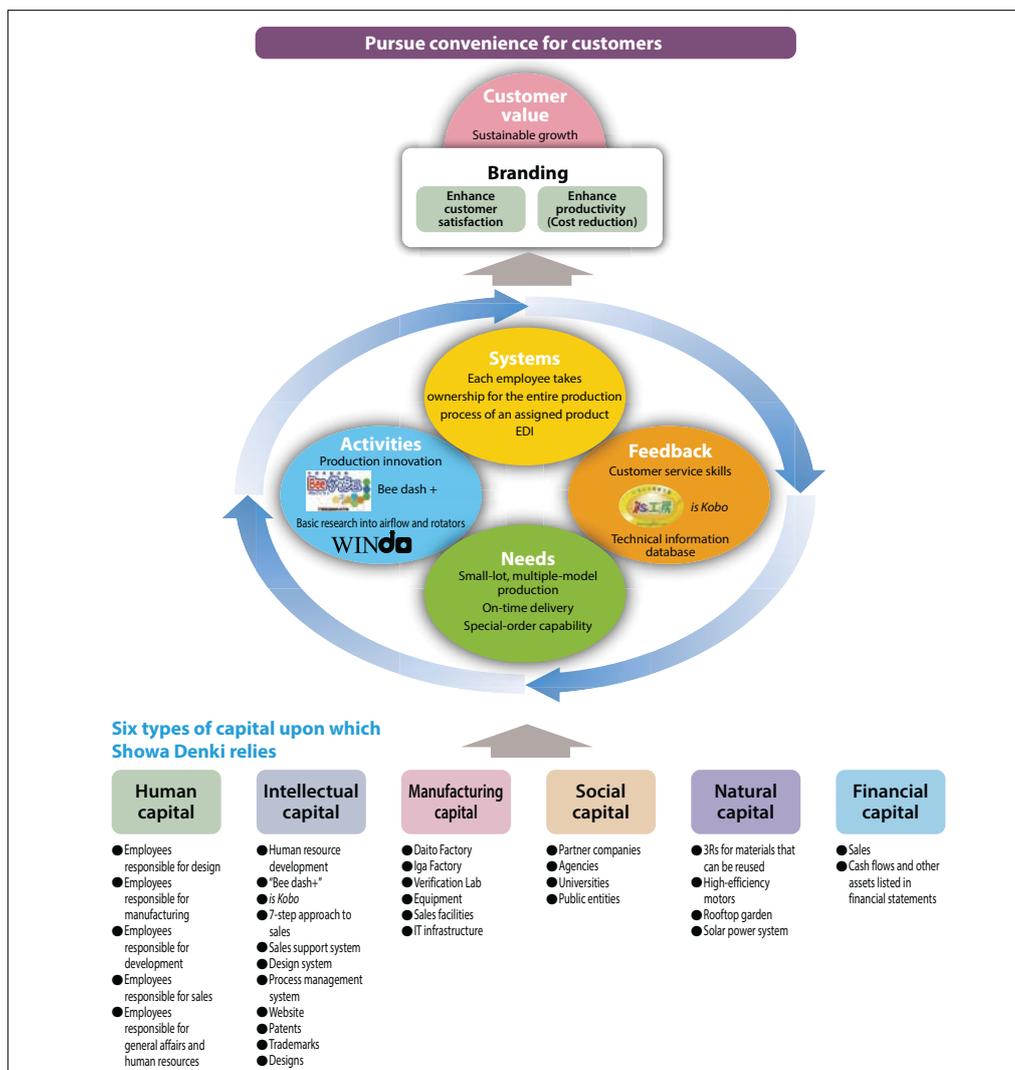
Showa Denki Co. Ltd - Japan

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.