



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Amministrazione finanza e controllo
ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

Le Informazioni non finanziarie e il Decreto Legislativo n. 254/2016 nel sistema di bilancio

Relatore

Ch.ma Prof.ssa Maria Silvia Avi

Laureando

Agnese Girolametto
Matricola 852775

Anno Accademico

2018 / 2019

A mamma Milena e a mio fratello Jacopo

*“Promise me you’ll always remember:
You’re braver than you believe, and stronger
than you seem, and smarter than you think.”*

Christopher Robin

INDICE

Introduzione

PARTE 1: SOCIETÀ ASSOGGETTATE AL CODICE CIVILE

CAPITOLO 1

ASPETTI GENERALI RIGUARDANTI LA RELAZIONE SULLA GESTIONE

1.1 Relazione sulla gestione: nozioni generali.....	1
1.1.1 Cenni sull'evoluzione storica della relazione sulla gestione	1
1.1.2 Relazione sulla gestione: un mero allegato al bilancio ma comunque un documento importante	3
1.1.3 Relazione sulla gestione: differenze rispetto alla nota integrativa	6
1.1.4 Società obbligate alla redazione della relazione sulla gestione.....	8
1.2 Invalidità del bilancio d'esercizio per vizi della relazione sulla gestione	10
1.2.1 Obblighi degli amministratori in merito alla relazione sulla gestione.....	10
1.2.2 La posizione della giurisprudenza.....	11
1.2.3 La posizione della dottrina	14

CAPITOLO 2

CONTENUTO DELLA RELAZIONE SULLA GESTIONE

NELL'ATTUALE QUADRO NORMATIVO

2.1 Primo comma dell'articolo 2428 C.c.	20
2.1.1 Analisi fedele, equilibrata ed esauriente.....	20
2.1.2 Situazione della società, andamento e risultato della gestione	21
2.1.3 Informativa non solo complessiva ma anche settoriale	22
2.1.4 Descrizione dei principali rischi ed incertezze a cui è esposta la società	24
2.2 Secondo comma dell'articolo 2428 C.c.....	29
2.2.1 Ampiezza dell'analisi	29
2.2.2 Indicatori di risultato finanziari	30
2.2.3 Indicatori di risultato non finanziari	35
2.2.4 Informazioni attinenti all'ambiente e al personale	41

2.2.4.1	Considerazioni introduttive sulle informazioni ambientali e sociali	41
2.2.4.2	Le linee guida proposte dal CNDCEC	44
2.2.4.2.1	Informativa relativa all'ambiente ed al personale	44
2.2.4.2.2	Indicatori relativi all'ambiente ed al personale	47
2.2.4.2.3	Interpretazione estensiva	52
2.2.5	Riferimenti agli importi del bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi	52
2.3	Terzo comma dell'articolo 2428 C.c.	53
2.3.1	Attività di ricerca e sviluppo	54
2.3.2	Rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e imprese sorelle (sottoposte al controllo della medesima controllante)	56
2.3.3	Azioni proprie ed azioni o quote di società controllanti possedute dalla società	57
2.3.4	Evoluzione prevedibile della gestione	58
2.3.5	Strumenti finanziari e rischi connessi	60
2.4	Ultimo comma dell'articolo 2428 C.c.	61
2.5	Ulteriori informazioni da riportare nella relazione sulla gestione	62

PARTE 2: SOCIETÀ ASSOGGETTATE AL D. LGS. 254/2016

CAPITOLO 3

IL DECRETO LEGISLATIVO 254/2016

3.1	Nozioni e contenuto della dichiarazione non finanziaria	64
3.1.1	Quadro normativo di riferimento.....	64
3.1.2	D. Lgs. 254/2016: Disciplina	69
3.1.2.1	Articolo 1: Definizioni	69
3.1.2.2	Articolo 2: Ambito di applicazione	70
3.1.2.3	Articolo 3: Dichiarazione individuale di carattere non finanziario.....	71
3.1.2.3.1	Temi contenuti nella dichiarazione non finanziaria.....	71
3.1.2.3.2	Contenuto minimo della dichiarazione non finanziaria	73
3.1.2.3.3	Metodologie di rendicontazione e indicazioni normative per la corretta redazione della dichiarazione non finanziaria	74
3.1.2.3.4	Il ruolo degli amministratori e dell'organo di controllo	76

3.1.2.3.5 Facoltà di omettere alcune informazioni	77
3.1.2.3.6 Il ruolo del revisore legale.....	78
3.1.2.4 Articolo 4: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario.....	80
3.1.2.5 Articolo 5: Collocazione della dichiarazione e regime di pubblicità.....	80
3.1.2.6 Articolo 6: Esonero e casi di equivalenza.....	83
3.1.2.7 Articolo 7: Dichiarazioni volontarie di carattere non finanziario conformi ...	83
3.1.2.8 Articolo 8: Sanzioni	84
3.1.2.9 Articolo 9: Poteri e coordinamento tra le Autorità	87
3.1.2.9.1 Disposizioni del decreto legislativo 254/2016	87
3.1.2.9.2 Disposizioni del Regolamento di attuazione del D. Lgs. 30/12/2016, n. 254, relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (adottato con delibera n.. 20267 del 18/01/2018)	89
3.1.2.10 Articolo 10: Modifiche al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58	93
3.1.2.11 Articolo 11: Clausola di invarianza finanziaria	94
3.1.2.12 Articolo 12: Entrata in vigore	95
 3.2 Informazioni non finanziarie, ambientali e sociali nella dichiarazione non finanziaria	 95
3.2.1 I principali standard di rendicontazione delle informazioni non finanziarie.....	95
3.2.2 Le linee guida proposte dal Global Reporting Initiative	97
3.2.2.1 Diffusione internazionale degli standard emanati dal GRI	97
3.2.2.2 Cenni sul Global Reporting Initiative	97
3.2.2.3 GRI Standards.....	98
3.2.2.3.1 Cenni sui 33 Standard specifici	101
3.2.2.3.2 Cenni sui 3 Standard universali	103

CAPITOLO 4

VERSO UN BILANCIO INTEGRATO

4.1 Differenti prospettive sulla derivazione del bilancio integrato	105
4.1.1 Indicazione delle informazioni non finanziarie: un ulteriore passo verso il bilancio integrato	105
4.1.2 Bilancio integrato: l'evoluzione del bilancio d'esercizio	109
 4.2 Nozioni generali sul bilancio integrato	 111
4.2.1 Bilancio integrato: definizione	111

4.2.2 Differenze tra il bilancio integrato ed il bilancio in silos.....	114
4.2.3 Pensare e rendicontare in modo integrato	115
4.2.3.1 Introduzione all'integrated thinking e reporting.....	115
4.2.3.2 Benefici imputabili all'utilizzo del pensare e del reporting integrato.....	120
4.2.4 I benefici e le criticità dell'adozione del bilancio integrato.....	121
4.2.4.1 Bilancio integrato: i vantaggi	121
4.2.4.2 Bilancio integrato: gli svantaggi	123
4.3 Attuale scarsa diffusione del bilancio integrato e prospettive di diffusione future	124
4.3.1 Bilancio integrato: situazione attuale.....	124
4.3.2 Bilancio integrato: prospettive future.....	126
4.4 Il Framework dell'IIRC	130
4.4.1 Cenni sull'International Integrated Reporting Council.....	130
4.4.2 Framework «IR» internazionale	133
4.4.2.1 Linee guida e contenuti.....	134
4.4.2.1.1 I sette principi guida	136
4.4.2.1.2 Gli otto contenuti	140
4.4.2.2 Il valore creato dall'organizzazione	143
4.4.2.3 I capitali	147

Conclusione

Bibliografia citata e consultata

INTRODUZIONE

Vista la crescente importanza delle tematiche ambientali e sociali, degli asset intangibili, della soddisfazione del cliente, dell'innovazione, dell'efficienza dei processi e dei fattori, del posizionamento nel mercato; e visto il mio personale interesse per la materia di bilancio, ho deciso di approfondire il tema delle informazioni non finanziarie. In particolare, le informazioni non finanziarie possono trovare spazio nella relazione sulla gestione ovvero nella dichiarazione non finanziaria prevista dal D. Lgs. 254/2016. Ho analizzato entrambi i contenuti di questi documenti e presentato alcune nozioni generali sugli stessi. Infine, data la recente diffusione delle informazioni non finanziarie a complemento delle informazioni strettamente economiche, finanziarie e patrimoniali caratteristiche del bilancio d'esercizio in senso stretto, ho deciso di esaminare il tema del bilancio (o report) integrato.

Nel primo capitolo ho esposto alcune considerazioni generali sulla relazione sulla gestione; concentrandomi inizialmente sull'evoluzione normativa di tale documento. Nel seguito ho, più volte, specificato che la relazione sulla gestione non fa parte del bilancio in senso stretto ma costituisce un mero allegato dello stesso; eppure tale aspetto non pregiudica il ruolo informativo chiave assunto dalla relazione. Nonostante la relazione sulla gestione e la nota integrativa derivino entrambe dalla relazione degli amministratori, presentano dei contenuti sostanzialmente diversi: la prima si concentra prevalentemente sulla gestione dell'azienda mentre la seconda si focalizza sull'interpretazione dei dati contabili. La relazione sulla gestione viene predisposta dagli amministratori di tutte le società di capitali. Sono escluse le micro-imprese e le società che redigono il bilancio in forma abbreviata che riportano, rispettivamente, le informazioni inerenti le azioni proprie e delle società controllanti in calce allo stato patrimoniale o nella nota integrativa. Nel secondo paragrafo ho affrontato le diverse posizioni dottrinali e giurisprudenziali in merito alla possibile invalidità del bilancio d'esercizio a causa di vizi nella procedura o nei contenuti della relazione sulla gestione. Ad oggi non c'è una posizione prevalente, nonostante il tribunale di Milano e la Cassazione Civile abbiano recentemente ammesso la nullità della delibera assembleare di approvazione del bilancio d'esercizio a causa di carenze informative del bilancio d'esercizio e della relazione sulla gestione. Questa posizione non è del tutto definitiva in quanto c'è ancora chi ammette la mera

invalidità del bilancio, la sola nullità della relazione sulla gestione o semplicemente la responsabilità degli amministratori.

Il focus del secondo capitolo è l'articolo 2428 del Codice Civile, il quale è interamente dedicato alla relazione sulla gestione. Il legislatore ha enumerato i contenuti che gli amministratori devono riportare nella relazione in quattro commi e ad ognuno di questi ho riservato un paragrafo. Nell'ultimo paragrafo ho riportato le ulteriori informazioni che devono essere presentate nella relazione in base a quanto disposto da altre disposizioni normative. Il legislatore ha precisato che: le informazioni sull'ambiente e sul personale e gli indicatori non finanziari pertinenti all'attività della società devono essere riportati nella relazione sulla gestione solo quando l'informativa fornita dai dati economici e finanziari non risulti sufficiente ad esprimere la reale situazione in cui versa l'azienda. Infine, in mancanza di una prescrizione normativa precisa sulle informazioni e sugli indicatori relativi all'ambiente ed al personale da riportare nella relazione sulla gestione, ho deciso di approfondire le linee guida previste dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

Nel terzo capitolo, dopo una breve introduzione sull'evoluzione normativa di riferimento, mi sono concentrata sulla disciplina prevista dai dodici articoli del decreto legislativo 254/2016. Con questo provvedimento è stata recepita in Italia la direttiva comunitaria numero 2014/95/UE. Tale decreto prevede l'obbligo di redazione della dichiarazione non finanziaria, dal 01/01/2017, da parte di tutti gli enti pubblici rilevanti. Rientrano in questa categoria tutte le organizzazioni che hanno avuto più di 500 dipendenti durante l'esercizio finanziario e che hanno superato o 20.000.000 € di totale attivo dello stato patrimoniale o, alternativamente, 40.000.000 € di totale ricavi netti di vendita e delle prestazioni. Ovviamente, anche gli enti che non superano i predetti parametri hanno la facoltà di predisporre volontariamente la dichiarazione non finanziaria. In tale dichiarazione devono assolutamente trovare esposizione le informazioni relative a cinque temi: ambientale, sociale, attinente al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva. Se da un lato il legislatore ha rigidamente elencato i contenuti minimi da riportare, dall'altro non impone nessuna metodologia di rendicontazione (lasciando liberi gli amministratori di scegliere ed utilizzare quella che preferiscono). La dichiarazione non finanziaria può costituire un documento autonomo ovvero può essere inserita in una sezione della relazione sulla gestione. È inoltre possibile predisporre anche la dichiarazione non

finanziaria consolidata e sono previste delle fattispecie di esonero. Sulla dichiarazione non finanziaria è previsto un doppio controllo: interno da parte del collegio sindacale ed esterno effettuato dal revisore legale. Inoltre, nel caso in cui gli amministratori, l'organo di controllo ed il revisore non svolgano adeguatamente il loro ruolo, sono previste delle sanzioni amministrative e pecuniarie che vengono irrogate dalla Consob.

Nel secondo paragrafo, dopo una breve elencazione dei principali standard di rendicontazione, ho approfondito le linee guida internazionali emesse dal Global Reporting Initiative (in quanto sono le più diffuse nel mondo). Gli standard analizzati sono i «GRI Sustainability Reporting Standards» che, dal 01/07/2018, hanno sostituito la precedente versione «GRI G4». I GRI Standards hanno una struttura modulare e si suddividono in: tre standard universali, adottabili da tutte le organizzazioni, e trentatré standard specifici suddivisi in tre categorie: economica, ambientale e sociale.

Infine l'ultimo capitolo si concentra sul report integrato il quale costituisce un unico documento in cui vengono ricomprese sia le informazioni finanziarie, economiche e patrimoniali e sia le informazioni non finanziarie. Nel primo paragrafo ho evidenziato due diverse correnti dottrinali: secondo la prima l'obbligo di riportare le informazioni non finanziarie nella relazione sulla gestione o nella dichiarazione non finanziaria rappresenta un ulteriore passo verso la diffusione della rendicontazione integrata; mentre un altro movimento vede il bilancio integrato come la mera evoluzione del bilancio d'esercizio. Nel secondo paragrafo ho fornito la definizione di bilancio integrato, integrated thinking e integrated reporting evidenziando la differenza rispetto alla rendicontazione in silos. Successivamente ho elencato i principali benefici e le possibili criticità derivanti dall'implementazione di una forma di rendicontazione integrata. Attualmente il bilancio integrato è scarsamente diffuso sia a livello nazionale che su scala mondiale e sussistono diverse opinioni sulla prossima evoluzione di tale strumento. Infine ho presentato le definizioni, le sette linee guida, gli otto contenuti previsti dal Framework predisposto dall'International Integrated Reporting Council. Secondo l'IIRC, il report integrato deve misurare il valore che l'organizzazione ha creato e che realizzerà nel corso del tempo, tenendo conto dell'impatto e degli scostamenti che si verificano tra le sei tipologie di capitali: finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale e relazionale, naturale.

PARTE 1: SOCIETÀ ASSOGGETTATE AL CODICE CIVILE

CAPITOLO 1

ASPETTI GENERALI RIGUARDANTI LA RELAZIONE SULLA GESTIONE

1.1. RELAZIONE SULLA GESTIONE: NOZIONI GENERALI

1.1.1. Cenni sull'evoluzione storica della relazione sulla gestione

Fino al 1991 non c'è stato nessun riferimento esplicito alla relazione sulla gestione, in quanto il documento che integrava l'informativa fornita dallo stato patrimoniale e dal conto economico era la relazione degli amministratori (¹). Con l'introduzione del Decreto Legislativo numero 127 del 1991, in attuazione della IV direttiva 78/660/CEE e della VII direttiva 83/349/CEE, la relazione degli amministratori venne scomposta in due documenti: la nota integrativa e la relazione sulla gestione.

In seguito all'emanazione della direttiva comunitaria numero 65 del 2001 e alla sua attuazione in Italia tramite il Decreto Legislativo numero 394 del 2003, l'originario articolo 2428 del Codice Civile rubricato "relazione sulla gestione" venne per la prima volta modificato (²).

¹ La relazione degli amministratori venne introdotta esplicitamente nel Codice Civile del 1942 al terzo comma dell'articolo 2423. Prima di allora non veniva richiesta espressamente alcuna relazione, anche se il Codice del Commercio del 1882 all'articolo 176 richiedeva agli amministratori di presentare ai sindaci, non solo il bilancio ma, anche dei documenti giustificativi. Proprio per la lacunosità di tali previsioni normative, alcuni autori – tra cui il Castellano – considerano tale relazione come inesistente nel periodo compreso tra il 1882 ed il 1942. Successivamente con la legge numero 216 del 1974 fu introdotto per la prima volta un articolo interamente dedicato al contenuto della relazione degli amministratori: l'articolo 2429-bis C.c.. Per un approfondimento dell'argomento sulla genesi della relazione sulla gestione si rinvia a quanto scritto da MENICUCCI ELISA, in *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese. Un percorso di lettura e di indagine ispirato dai Principi IAS/IFRS*, FrancoAngeli, Milano. 2012, pagg. 24-36.

² Con il decreto legislativo 394/2003 venne aggiunto il punto 6-bis al secondo comma dell'articolo 2428, il quale richiede l'indicazione di specifiche informazioni circa gli strumenti finanziari.

Nel 2003 venne pubblicata nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea la direttiva numero 51, la quale fu recepita in Italia solo nel 2007 con il Decreto legislativo numero 32. Tale decreto apportò l'ultima importante modifica alla disciplina dell'articolo 2428 attualmente in vigore ⁽³⁾.

Per recepire la direttiva 2006/46/CE, nel 2008 è stato emanato il Decreto Legislativo numero 173 il quale ha specificato le informazioni da indicare nella sezione "Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari" della relazione sulla gestione redatta dalle società emittenti valori mobiliari ammessi alle negoziazioni in mercati regolamentati ⁽⁴⁾.

Il testo della disciplina sulla relazione sulla gestione venne poi leggermente ritoccato in seguito all'introduzione del Decreto Legislativo 139 del 2015, il quale ha recepito la Direttiva Europea numero 34 del 2013. Con questa disposizione si è provveduto a spostare l'indicazione dei fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio e la proposta di destinazione degli utili o di copertura delle perdite d'esercizio dalla relazione sulla gestione alla nota integrativa; abrogando il punto 5 del terzo comma dell'articolo 2428 del Codice Civile ed introducendo il numero 22-quater e 22-septies al primo comma dell'articolo 2427 del Codice Civile ⁽⁵⁾.

Vari autori hanno espresso le loro considerazioni in merito ai cambiamenti intervenuti nella normativa relativa alla relazione sulla gestione. Ad esempio, Bogarelli Paolo sostiene che: *"L'evoluzione della normativa in tema di relazione sulla*

³ CERADINI CLAUDIO, in *Bilancio: analisi della relazione sulla gestione*, «Guida Pratica per le Aziende» (2010) n. 4, pagg. 18, sostiene che *"La modifica intervenuta ha accentuato la funzione informativa della relazione"*. Sono dello stesso parere anche BAVA FABRIZIO, BUSO DONATELLA, DEVALLE ALAIN e PISONI PIERO, in *Relazione sulla gestione e giudizio del revisore*, «Contabilità, Finanza e Controllo» (2009) n. 3, pagg. 205, i quali affermano che *"Il D. Lgs. 32/2007 ha modificato l'art. 2428 sulla relazione sulla gestione ampliandone molto il contenuto informativo, al fine di migliorare la qualità e l'attendibilità delle informazioni riportate dagli amministratori"*. Si rinvia al secondo capitolo per un'analisi approfondita sull'attuale disciplina della relazione sulla gestione.

⁴ Si rimanda all'articolo 5 del decreto legislativo numero 173 del 3 novembre 2008, il quale ha modificato l'articolo 123-bis del testo unico in materia di intermediazione finanziaria.

⁵ Il punto numero 5 del terzo comma dell'articolo 2428 C.c. che recitava *"i fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio"* è stato abrogato dall'undicesimo comma dell'articolo 6 del D. Lgs 139/2015. La medesima disposizione ha introdotto il punto 22-quater al primo comma dell'articolo 2427 C.c. che recita *"la natura e l'effetto patrimoniale, finanziario ed economico dei fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio"*.

gestione [...] sembra pervasa dalla volontà del legislatore di ridurre progressivamente i margini di discrezionalità degli amministratori, inducendoli a redigere relazioni sulla gestione complete e accurate, che assolvano in modo efficace la funzione informativa stabilita dalla Legge” ⁽⁶⁾. Inoltre, Menicucci Elisa sottolinea come: *“I cambiamenti intervenuti nel corso del tempo nel contenuto della relazione sulla gestione sono il risultato di un percorso normativo che ha interessato la relativa normativa e conferito al documento in questione una funzione normativa via via più penetrante sull’attività gestionale posta in essere dagli amministratori.”* ⁽⁷⁾.

1.1.2. Relazione sulla gestione: un mero allegato al bilancio ma comunque un documento importante

Va fin da subito specificato che la relazione sulla gestione è un *“documento a corredo del bilancio: è questa la funzione della relazione sulla gestione prevista, per le imprese che redigono il bilancio in forma completa, dall’articolo 2428 del codice civile. Si tratta di un documento che non fa parte in senso tecnico del bilancio, non essendo richiamato nell’articolo 2423 del Codice Civile* ⁽⁸⁾ *ma che lo correda e che, nel tempo, ha assunto sempre maggiore importanza per espressa previsione delle direttive comunitarie”* ⁽⁹⁾.

“Ciò che rileva maggiormente al riguardo è la previsione di un’informativa integrativa e interpretativa dei dati di bilancio che, mediante l’utilizzo di riferimenti ai valori riportati nei relativi schemi nonché eventuali ulteriori precisazioni in merito ai medesimi, mette in evidenza lo stretto legame fra la Relazione sulla gestione e il bilancio nell’ambito del più ampio sistema delle informazioni aziendali.” ⁽¹⁰⁾. Infatti,

⁶ BOGARELLI PAOLO, in *Il bilancio di esercizio delle imprese*, Wolters Kluwer Italia, Milano, 2017, pagg. 389.

⁷ MENICUCCI ELISA, in *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese*, cit., pagg 124.

⁸ Il primo comma dell’articolo 2423 del Codice Civile, rubricato «Redazione del bilancio» prevede che: *“Gli amministratori devono redigere i bilancio di esercizio, costituito dallo stato patrimoniale, dal conto economico, dal rendiconto finanziario e dalla nota integrativa”*; appare evidente come non venga fatto nessun riferimento esplicito alla relazione sulla gestione.

⁹ ROSCINI VITALI FRANCO, in *Bilanci, nella relazione sulla gestione ricalcolo per gli indicatori finanziari*, «Quotidiano del Fisco» (2017) n. 4, pagg. 4.

¹⁰ MENICUCCI ELISA, in *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese*, cit., pagg. 140.

se il bilancio è un prospetto prevalentemente contabile, la relazione sulla gestione *“ha un contenuto più discorsivo, di sintesi, ma adatto a collegare passato, presente e futuro dell’azienda per consentire ai diversi stakeholder di orientarsi tra le cifre esposte negli altri prospetti.”* ⁽¹¹⁾.

Anche se la relazione sulla gestione non è considerata un documento facente parte del bilancio in senso stretto ma solo un allegato ⁽¹²⁾, la sua importanza è cresciuta significativamente *“nel corso del tempo, e soprattutto negli ultimi anni, [...] poiché a questa sono spesso affidati i compiti informativi che esulano dall’informativa strettamente finanziaria”* ⁽¹³⁾. È possibile equiparare l’importanza informativa attribuita alla relazione sulla gestione a quella dei documenti che compongono il bilancio d’esercizio. A tale proposito Riva Patrizia afferma che: *“Se si vuole realmente costruire un rapporto di fiducia con gli stakeholder basato sul valore della trasparenza dell’informazione, il sistema di bilancio non può essere, pertanto,*

¹¹ QUAGLI ALBERTO, in *Bilancio di esercizio e principi contabili*. Nona edizione, G. Giappichelli Editore, Torino, 2018, pagg. 77. A tale proposito MENICUCCI ELISA, in *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese*, cit., pagg. 125, aggiunge che: *“La vera peculiarità della relazione sulla gestione è quella di tracciare un quadro d’insieme sulla situazione attuale e sulle prospettive aziendali, che riesca a spingere l’informativa oltre i dati quantitativi e oltre l’esercizio cui si riferisce il bilancio. La relazione sulla gestione, difatti, trae origine dall’evidenza che i dati consuntivi [...] non riescono a raffigurare le prospettive future della complessa realtà aziendale sottostante. Per farlo devono essere integrati con altri dati, con altre informazioni, con altre conoscenze che, per il soddisfacimento delle esigenze informative degli stakeholder, implicano un’analisi interpretativa che solo gli amministratori riescono compiutamente a sviluppare in un’ottica gestionale. In questi termini, la relazione sulla gestione supera i limiti informativi del bilancio se offre un’analisi quali-quantitativa che dia particolare rilievo ai dati non desumibili dalla contabilità generale, interpretandoli nell’ottica gestionale degli amministratori.”*

¹² Il primo comma dell’articolo 2428 C.c. specifica che *“Il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori”*: dall’uso del verbo corredare si intuisce la natura di allegato della relazione sulla gestione, la quale non viene considerata parte integrante del bilancio. In questo senso SANTESSO ERASMO e SOSTERO UGO, in *I principi contabili per il bilancio d’esercizio. Analisi e interpretazione delle norme civilistiche*. Seconda edizione, Egea, Milano, 2018, pagg. 183, sottolineano che: *“La relazione sulla gestione non è parte costitutiva dei documenti di bilancio, ma fa parte del più ampio sistema di documenti, prospetti, informazioni che l’azienda deve fornire per assolvere la finalità di dare una completa e chiara informazione sulla gestione dell’impresa, non solo passata, ma presente e prospettica”*.

¹³ POZZOLI MATTEO, in *Relazione sulla gestione: considerazioni sulle ultime prassi operative*, «Norme e Tributi» (2018) n. 9, pagg. 94.

considerato solo uno strumento per la determinazione e la comunicazione del reddito e del capitale di funzionamento [...]. Poiché fine del sistema di bilancio è rispondere alle esigenze degli utilizzatori e scopo di questi ultimi è comprendere la situazione in cui versa l'impresa [...], il dato economico finanziario deve essere integrato. A questo si devono affiancare informazioni di differente natura ossia qualitative” (14) e queste trovano collocazione nella relazione sulla gestione. L'importanza della relazione sulla gestione è ribadita anche da altri autori. Ad esempio, Menicucci Elisa sostiene sia che: “*Benché il bilancio d'esercizio rimanga comunque il fulcro del sistema delle informazioni aziendali, diventa sempre più cruciale il ruolo della relazione sulla gestione, intesa come sistema combinato e variegato di informazioni atte a favorire la trasmissione di notizie in ordine agli aspetti gestionali aziendali.*” e sia che: “*la relazione sulla gestione deve essere considerata, nel quadro dell'informativa che l'azienda fornisce ai terzi, un importante strumento di comunicazione volto al soddisfacimento delle aspettative informative degli stakeholder e assume anche il rinnovato compito di consolidamento, nell'ambito del sistema di comunicazione aziendale esterna, dell'immagine e della credibilità del sistema aziendale a cui si riferisce.*” (15). Non è da meno Quagli Alberto il quale afferma che: “*La relazione sulla gestione infatti assume un fondamentale ruolo informativo nell'illustrare la gestione aziendale, collegando i risultati di bilancio alla più generale strategia di azienda*” (16). Sono dello stesso parere anche altri autori, i quali sostengono che “*la relazione sulla gestione [...] ha assunto un ruolo sempre maggiore nel corso degli ultimi anni sia in considerazione delle modifiche normative intervenute nel 2008 (con il D. Lgs. 32/2007), sia in relazione alla crisi economica che ha reso di estremo interesse l'informativa sull'andamento prospettico delle imprese*” (17). Bogarelli Paolo evidenzia

¹⁴ RIVA PATRIZIA, in *Informazioni non finanziarie nel sistema di bilancio. Comunicare le misure di performance*, Egea, Milano, 2001, pagg. 70.

¹⁵ MENICUCCI ELISA, in *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese*, cit., pagg. 22-23.

¹⁶ QUAGLI ALBERTO, in *Bilancio di esercizio e principi contabili*, cit., pagg. 76.

¹⁷ BAVA FABRIZIO, BUSSO DONATELLA, DEVALLE ALAIN e PISONI PIERO, in *Relazione sulla gestione*, «Contabilità, Finanza e Controllo» (2012) n. 3, pagg. 244. In merito all'importanza dei chiarimenti forniti nella relazione sulla gestione quando un'impresa si trova in situazione di crisi, CERADINI CLAUDIO, in *Bilancio: analisi della relazione sulla gestione*, cit., pagg. 18, con riferimento alla crisi mondiale che ha colpito l'America nel 2007 e che ha comportato una fase di recessione anche in Italia negli anni 2008-2013, afferma che “*Il 2009 è stato per molte società un anno difficile,*

sia che *“la funzione informativa-chiarificatrice della relazione sulla gestione ha assunto crescente importanza via via che il bilancio è stato concepito (anche) come strumento di informazione esterna”* e sia come *“La relazione sulla gestione è l’ultimo documento ad essere scritto, in ordine temporale, ma è il primo ad essere letto, in quanto influenza la comprensione e l’interpretazione del bilancio di esercizio”* ⁽¹⁸⁾. Appare quindi evidente che la poliedricità delle informazioni contenute nella relazione sulla gestione (consuntive e prospettive, quantitative e qualitative, interpretative e compilative, contabili ed extra-contabili) conferisca a tale documento un’ampia portata comunicativa verso tutti gli stakeholder.

Nonostante il ruolo chiave della relazione sulla gestione appaia evidente, talvolta *“la relazione sulla gestione non viene tenuta in adeguata considerazione dagli amministratori: pertanto, la sua redazione, non è frutto di approfondimento e viene sovente delegata ai responsabili amministrativi e/o ai consulenti che assistono l’impresa nella redazione del bilancio d’esercizio.”* ⁽¹⁹⁾.

1.1.3. Relazione sulla gestione: differenze rispetto alla nota integrativa

Pare a questo punto importante evidenziare come Nota Integrativa e Relazione sulla gestione siano due documenti distinti non solo materialmente ⁽²⁰⁾ ma anche nei contenuti; sebbene in entrambi siano confluite le informazioni precedentemente riportate dalla relazione degli amministratori. *“In sintesi, le informazioni trasmesse dalla relazione sulla gestione vanno ad aggiungersi a quelle contenute nella Nota integrativa, costituendone una logica analisi e spiegazione”* ⁽²¹⁾. Inoltre, Montinari Paolo precisa che la relazione sulla gestione *“si differenzia dalla*

con volumi di attività in forte calo e scenari economici e competitivi in profonda crisi. I contenuti della relazione, proprio in questi casi, diventano particolarmente delicati, e contemporaneamente significativi, dovendo fornire la chiave di lettura del bilancio”.

¹⁸ BOGARELLI PAOLO, in *Il bilancio di esercizio delle imprese*, cit., pagg. 386-387.

¹⁹ Ivi, pagg. 388.

²⁰ Pur essendo entrambi documenti di natura più qualitativa che numerica (rispetto ai prospetti di conto economico e stato patrimoniale), la relazione sulla gestione rappresenta un mero allegato al bilancio mentre la nota integrativa è parte integrante del bilancio stesso.

²¹ BANDETTINI ANTONIO, in *Il bilancio di esercizio. Finalità, postulati, elementi strutturali*, Cedam, Padova, 1999, pagg. 401.

nota integrativa in quanto mentre quest'ultima ha un contenuto esplicativo delle informazioni contenute nello stato patrimoniale e nel conto economico, la relazione deve illustrare l'andamento della gestione dell'impresa e le scelte compiute dagli amministratori" ⁽²²⁾. Possiamo notare come la nota integrativa abbia una natura più esplicativa-interpretativa delle voci di bilancio, mentre la relazione sulla gestione acquisisce una funzione complementare. È dello stesso parere anche Ceradini Claudio il quale sostiene che: *"L'analisi richiesta alla relazione sulla gestione non riferisce al dettaglio delle voci dell'attivo, del passivo, dei costi e dei ricavi dell'esercizio, non è "tecnica", come si potrebbe definire quella fornita dalla nota integrativa, ma incentrata invece su un commento critico e prospettico delle politiche aziendali adottate, evidenziano risultati previsti e ottenuti"* ⁽²³⁾. Inoltre, Menicucci Elisa sottolinea come: *"Le informazioni contenute nella relazione sulla gestione vanno oltre la mera esplicitazione del dato contabile e ricomprendono aspetti di natura gestionale riguardanti piuttosto l'influenza che tali rapporti hanno avuto sulle dinamiche aziendali e sul risultato d'esercizio, nonché sulle motivazioni che hanno condotto allo svolgimento delle operazioni."* ⁽²⁴⁾.

È quindi possibile affermare che la relazione sulla gestione non fornisce una duplicazione delle informazioni già presenti nel sistema di bilancio ma esplicita alcuni aspetti che altrimenti verrebbero tralasciati. Bocchini Ermanno evidenzia come sia possibile delineare *"in modo puntuale, la distinzione tra la nota integrativa che integra e completa la funzione di rendiconto, già assegnata al bilancio, e la relazione sulla gestione che svolge una funzione prevalentemente di resoconto della attività di gestione della società da parte degli amministratori, funzione questa che il bilancio di per sé non assolve"*; specificando come la funzione di rendiconto consista nella *"rappresentazione della veridicità della situazione patrimoniale della società e del risultato di periodo"* mentre quella di resoconto ricomprende la *"relazione sulla attività svolta dagli amministratori nella gestione della società, durante l'esercizio trascorso e connesse responsabilità"* ⁽²⁵⁾.

²² MONTINARI PAOLO, in *Contabilità e bilancio. Ottava edizione*, Edizioni Fag, Milano, 2016, pagg. 314.

²³ CERADINI CLAUDIO, in *Contabilità & Bilancio – Relazione sulla gestione «Guida alla Contabilità & Bilancio»* (2007) n. 4, pagg. 77.

²⁴ MENICUCCI ELISA, in *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese, cit.*, pagg. 129.

²⁵ BOCCHINI ERMANNNO, in *Diritto della contabilità delle imprese. 2 Bilancio di esercizio. Quarta*

Figura 1: Differenze tra nota integrativa e relazione sulla gestione

Documento	Organo redigente	Contenuto	Forma
Nota integrativa	Organo amministrativo	Fornisce notizie attinenti all'illustrazione del bilancio	Maggiormente schematica
Relazione sulla gestione	Organo amministrativo	Fornisce notizie attinenti alla gestione della società	Maggiormente descrittiva

Fonte: GIRARDI CLAUDIO, MENGOZZI ANDREA, in *Principi Contabili – Relazione sulla gestione*, «Guida alla Contabilità & Bilancio» (2009) n. 5, pagg. 63.

1.1.4. Società obbligate alla redazione della relazione sulla gestione

La relazione sulla gestione viene redatta dagli amministratori ed è un documento che va allegato sia al bilancio d'esercizio e sia al bilancio consolidato ⁽²⁶⁾. Sono obbligate alla redazione della relazione sia le società di capitali che redigono il bilancio secondo le disposizioni del Codice Civile e sia le società che seguono i principi contabili IAS/IFRS. Fanno eccezione le banche, le imprese di assicurazioni e gli enti finanziari *che "sono assoggettati a discipline speciali in quanto operanti in settori vigilati, regolamentati da normative ad hoc"* ⁽²⁷⁾.

Abbiamo menzionato solo le società di capitali ma soggiacciamo alle disposizioni dell'articolo 2428 C.c. anche: le cooperative; i consorzi con attività esterna e le società consortili; gli enti locali; e le aziende costituite per legge in forma di società per azioni ma non aventi contenuto imprenditoriale come ANAS, ENAV, CONSIP e CONSAP ⁽²⁸⁾.

edizione, Utet Giuridica, Milano, 2016, pagg. 423-424.

²⁶ Per le imprese che redigono il bilancio consolidato, il comma 2-bis (aggiunto dall'articolo 1 del D. Lgs. 32/2007) dell'articolo 40 del D. Lgs. 127/1991 prevede, per la capogruppo, la facoltà di presentare un'unica relazione sulla gestione *"dando maggiore rilievo, ove opportuno, alle questioni che sono rilevanti per il complesso delle imprese incluse nel consolidamento"*.

²⁷ MENICUCCI ELISA, in *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese*, cit., pagg. 80.

“La natura più qualificativa che esplicativa del documento ha condotto il Legislatore, sin dal 1991, a riservare l’obbligo di relativa redazione alle società di dimensioni non minime, ed in particolare a quelle tenute alla redazione del bilancio di esercizio in forma ordinaria, non abbreviata” ⁽²⁹⁾.

Le società esonerate dall’obbligo di redazione della relazione sulla gestione sono:

- ♦ Le società che redigono il bilancio in forma abbreviata ⁽³⁰⁾ se nella nota integrativa riportano le informazioni richieste dai numeri 3) e 4) dell’articolo 2428.
- ♦ Le micro-imprese ⁽³¹⁾ se in calce allo stato patrimoniale risultano le informazioni richieste dai numeri 3) e 4) dell’articolo 2428.

Le informazioni richieste dai numeri 3) e 4) dell’articolo 2428 riguardano il numero ed il valore nominale delle azioni proprie e delle azioni o quote di società controllanti possedute ovvero acquistate e alienate dalla società nel corso dell’esercizio. Il legislatore ha scelto di riportare comunque questi dati per *“tutelare i terzi relativamente all’integrità del capitale evidenziato in bilancio”* ⁽³²⁾.

²⁸ Tale elencazione viene esplicitata da GARELLI ROBERTO e RICCI STEFANO, in *L’opportunità dell’utilizzo degli indicatori non finanziari nella relazione sulla gestione*, «PMI», (2016) n. 11, pagg. 49.

²⁹ CERADINI CLAUDIO, in *Contabilità & Bilancio – Relazione sulla gestione*, cit., pagg. 76. BOGARELLI PAOLO, in *Il bilancio di esercizio delle imprese*, cit., pagg. 395-396, ritiene che tale disposizione del legislatore dipenda dalla circostanza che *“al crescere delle dimensioni e della complessità gestionale l’impresa si doti necessariamente di un sistema informativo amministrativo adeguatamente articolato e strutturato, che includa anche i principali strumenti di contabilità direzionale”*.

³⁰ Il primo comma dell’articolo 2435-bis del Codice Civile (rubricato “Bilancio in forma abbreviata”) definisce le società che hanno la facoltà di redigere il bilancio in forma abbreviata come: *“società, che non hanno emesso titoli negoziati in mercati regolamentati [e che] nel primo esercizio o, successivamente, per due esercizi consecutivi, non abbiano superato due dei seguenti limiti: 1) totale dell’attivo dello stato patrimoniale: 4.400.000 euro; 2) ricavi delle vendite e delle prestazioni: 8.800.000 euro; 3) dipendenti occupati in media durante l’esercizio: 50 unità”*.

³¹ Il primo comma dell’articolo 2435-ter del Codice Civile (rubricato “Bilancio delle micro-imprese”) dispone che *“Sono considerate micro-imprese le società di cui all’articolo 2423 bis che nel primo esercizio o, successivamente, per due esercizi consecutivi, non abbiano superato due dei seguenti limiti: 1) totale dell’attivo dello stato patrimoniale: 175.000 euro; 2) ricavi delle vendite e delle prestazioni: 350.000 euro; 3) dipendenti occupati in media durante l’esercizio: 5 unità”*.

³² FERRARESE PIEREMILIO, MANCIN MORENO, MARCON CARLO e SOSTERO UGO, in *L’analisi economico-finanziaria di Bilancio. Terza Edizione*, Giuffè Editore, Milano, 2018, pagg. 232-233. Nelle

Una società che rientra in questi parametri può comunque decidere di presentare la Relazione sulla Gestione, ma deve attenersi alle ordinarie regole previste dal Codice Civile ⁽³³⁾.

1.2. INVALIDITÀ DEL BILANCIO D'ESERCIZIO PER VIZI DELLA RELAZIONE SULLA GESTIONE

1.2.1. Obblighi degli amministratori in merito alla relazione sulla gestione

La relazione sulla gestione deve essere redatta dagli amministratori rispettando i contenuti richiesti dall'articolo 2428 del C.c.. Almeno trenta giorni prima della data fissata per l'assemblea nella quale i soci approveranno il bilancio, gli amministratori devono comunicare il bilancio e la relazione sulla gestione al collegio sindacale ed al revisore legale. Inoltre, nei quindici giorni che precedono l'assemblea

stesse pagine Sostero Ugo sottolinea anche come appaia evidente che: il legislatore abbia richiesto “*il dettaglio su operazioni che, obiettivamente, rappresentano eventi decisamente straordinari nelle piccole società*” mentre abbia permesso di omettere le “*informazioni che più di ogni altra rappresentano il legame dei bilanci [...] con la situazione in essere (e prospettica) dell'azienda, notizie queste che, soprattutto per le aziende di piccole dimensioni che sono più esposte delle grandi agli eventi congiunturali, rappresentano elementi vitali per il giudizio economico-patrimoniale e finanziario delle società*”

³³ Per un confronto si veda quanto indicato da: Aa.V.v. in *Il bilancio d'esercizio. Redazione alla luce dei nuovi principi contabili*, Seac, Trento, 2015, pagg. 650: “*Nel caso in cui gli amministratori scelgano di redigere la Relazione sulla gestione, ancorché non obbligatoria, devono predisporla integralmente, come richiesto dall'art. 2428 C.c., posto che il Legislatore non ha previsto per la stessa alcuna specifica semplificazione, come sostenuto anche dal Tribunale di Milano nella sentenza 19 gennaio 2014*”. Per un'ulteriore parere si rinvia a quanto scritto da POZZOLI MATTEO, in *Relazione sulla gestione: considerazioni sulle ultime prassi operative*, cit., pagg. 95-96: “*Una società che non supera i predetti limiti e desideri predisporre una Relazione ex articolo 2428 del Codice Civile può farlo, ovviamente rispettando, seppur con riferimento alla supposta minor complessità degli affari [...], le richieste informative civilistiche*”. CERADINI CLAUDIO, in *Bilancio: analisi della relazione sulla gestione*, cit., pagg. 19, invece spiega perché può essere conveniente redigere la relazione sulla gestione per un soggetto esentato: “*va valutata la possibilità di predisporre volontariamente la relazione, proprio per poter fornire agli utenti del bilancio informazioni sulle prospettive, sul quadro economico di riferimento e sulle azioni di recupero progettate dalla società, che non troverebbero*

gli amministratori devono depositare copia del bilancio e della relazione presso la sede della società, affinché i soci possano predarne visione. Nella data fissata l'assemblea dei soci approva il bilancio d'esercizio. Successivamente, entro trenta giorni dall'approvazione del bilancio gli amministratori devono depositare o spedire (tramite raccomandata) all'ufficio del registro delle imprese copia: del bilancio, del verbale d'assemblea che lo approva e della relazione sulla gestione.

Se è unanimemente condiviso che la presenza di vizi in uno dei documenti di bilancio (stato patrimoniale, conto economico, nota integrativa e rendiconto finanziario) provoca la nullità dell'intero documento; ci si chiede se un mancamento degli amministratori rispetto alla procedura ed ai contenuti (omissione di informazioni o esposizione di dati falsi) richiesti dal Codice Civile per la relazione sulla gestione, possa incidere sulla validità del bilancio ovvero solo sull'invalidità di tale relazione. Appare di fondamentale importanza specificare che la questione non è pacifica e ci sono stati fiumi di parole su questo tema in quanto sia in giurisprudenza e sia in dottrina emergono opinioni contrastanti. Nel seguito vengono esposti i principali orientamenti dei tribunali e le correnti di pensiero maggiormente diffuse in dottrina.

1.2.2. La posizione della giurisprudenza

Come pocanzi accennato, la relazione sulla gestione non è parte integrante del bilancio ma è solo un documento che lo correda. Tale concetto è stato più volte ribadito. Ad esempio, nel 2000 il Tribunale di Napoli ha specificato che *“la relazione sulla gestione, la relazione del collegio sindacale ed il verbale della riunione dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio rivestono funzione integratrice e di completamento di quanto contenuto nel bilancio di esercizio”* ⁽³⁴⁾. Nel 2018 anche la Corte Suprema di Cassazione ha ribadito che *“La nota integrativa è infatti, elemento del bilancio, mentre la relazione sulla gestione si colloca al di fuori di esso.”* ⁽³⁵⁾.

altrimenti spazio sufficiente”.

³⁴ Tribunale di Napoli, 24 febbraio 2000.

³⁵ Corte Suprema di Cassazione – Sezione tributaria, 14 dicembre 2018.

Il Tribunale di Milano ha affermato nel 2003 ⁽³⁶⁾ e ribadito nel 2010 ⁽³⁷⁾ che i vizi della relazione sulla gestione possono portare all'annullabilità della delibera di approvazione del bilancio ma non alla sua nullità. Poi, nel 2013 ⁽³⁸⁾ il tribunale di Milano, con specifico riferimento alla situazione finanziaria, ha ammesso l'ipotesi di nullità della delibera assembleare nel *“caso in cui la carenza dell'informazione di «corredo» fosse tale da rendere non chiaramente intellegibile o, addirittura, da falsare sul punto il bilancio stesso”* ⁽³⁹⁾. Alla stregua, la Cassazione Civile nel 2016 ha chiarito come: *“Il bilancio di esercizio di una società di capitali, che violi i precetti di chiarezza e precisione dettati dall'art. 2423, comma 2, c.c., è illecito, sicché la deliberazione assembleare con cui esso è stato approvato è nulla non soltanto se la violazione determini una divaricazione tra il risultato effettivo dell'esercizio, o la rappresentazione complessiva del valore patrimoniale della società, e quello del quale il bilancio dà invece contezza, ma anche in tutti i casi in cui dal bilancio stesso e dai relativi allegati, ivi compresa la relazione, non sia possibile desumere l'intera gamma delle informazioni che la legge vuole siano fornite per ciascuna delle singole poste iscritte.”* ⁽⁴⁰⁾. Se nel 2013 il tribunale di Milano aveva fatto esplicito riferimento

³⁶ Nel 2003 il tribunale di Milano ha deliberato che: *“I vizi della relazione sulla gestione non determinano la nullità della deliberazione di approvazione del bilancio di esercizio, ma la semplice annullabilità, se di rilevanza tale da incidere sul procedimento di approvazione”* (Tribunale di Milano, 7 novembre 2003).

³⁷ Nel 2010 il tribunale di Milano ha previsto che: *“I vizi della relazione sulla gestione, qualora siano tali da incidere sul procedimento di approvazione del bilancio, ne determinano l'annullabilità”* (Tribunale di Milano, 7 gennaio 2010).

³⁸ Nel 2013 il tribunale di Milano ha inizialmente affermato che: *“Anche se le «comunicazioni» da inserire nella relazione sulla gestione devono essere complete e corrette, in funzione dell'informazione dovuta ai soci deve comunque considerarsi che esse attengono ad un documento che correda il bilancio. Di conseguenza, quand'anche dette «comunicazioni» dovessero rivelarsi carenti, o inventiere, non si potrebbe addivenire ad una pronuncia di nullità della delibera di approvazione del bilancio per illiceità dell'oggetto, ravvisandosi unicamente il presupposto per l'annullamento per vizio del procedimento di approvazione.”* (Tribunale di Milano, 25 febbraio 2013).

³⁹ Il tribunale di Milano il 25 febbraio 2013 ha anche specificato che: *“La relazione di gestione «correda» il bilancio ma non è parte costitutiva dello stesso e quindi non è oggetto di approvazione assembleare. Ne deriva che una censura relativa alla relazione di gestione non può considerarsi di per sé capace di tradursi nella nullità della delibera di approvazione del bilancio, salvo il caso in cui la carenza dell'informazione di «corredo» fosse tale da rendere non chiaramente intellegibile o, addirittura, da falsare sul punto il bilancio stesso.”* (Tribunale di Milano, 25 febbraio 2013).

solo alla situazione finanziaria, nel 2017 ha chiarito (richiamando quanto disposto dalla Cassazione Civile nel 2016) espressamente che tale previsione riguarda tutte le carenze informative relative alle poste iscritte in bilancio. Tale sentenza sancisce che: *“In tema di società, il bilancio di esercizio di una società di capitali, che violi i precetti di chiarezza e precisione dettati dall'art. 2423, comma 2, c.c., è illecito, sicché la deliberazione assembleare con cui esso è stato approvato è nulla in tutti i casi in cui dal bilancio stesso e dai relativi allegati, ivi compresa la relazione, non sia possibile desumere l'intera gamma delle informazioni che la legge vuole siano fornite per ciascuna delle singole poste iscritte.”* ⁽⁴¹⁾.

In contrasto, il tribunale di Roma ⁽⁴²⁾ nel 2013 ha affermato che i vizi della relazione sulla gestione non possono condizionare la validità del bilancio, in quanto la relazione sulla gestione è un mero allegato del bilancio. Secondo questa interpretazione eventuali carenze informative della relazione sulla gestione, porterebbero solo all'invalidità di tale documento. Avi Maria Silvia sottolinea anche come, per i giudici capitolini, *“la dimostrazione della presenza di carenze, vizi e/o manchevolezze nella relazione sulla gestione comporta il riconoscimento del diritto al risarcimento danni del socio [da parte degli amministratori], il quale però, non può essere accompagnato dal diritto di impugnazione del bilancio, in quanto quest'ultimo deve essere ricollegabile, in via esclusiva, a vizi riscontrabili in almeno uno dei [quattro] documenti costituenti il bilancio stesso”* ⁽⁴³⁾.

Tuttavia questa interpretazione dei giudici capitolini rimane isolata ed appare superata dalle successive pronunce del tribunale di Milano e della Cassazione Civile.

⁴⁰ Cassazione Civile, 2 marzo 2016, sentenza n. 4120.

⁴¹ Tribunale di Milano Sezione speciale in materia di imprese, 9 ottobre 2017.

⁴² Nel 2013 il tribunale di Roma ha espresso il proprio parere sui vizi della relazione sulla gestione in due sentenze. Con la prima sentenza è stato disposto che: *“La relazione sulla gestione, che corredata il bilancio della società, è documento autonomo rispetto ad esso, non è soggetta all'approvazione assembleare ed i suoi vizi non si riflettono sulla validità del bilancio, ma determinano soltanto la nullità della relazione e non si estendono oltre ad essa.”* e che *“La violazione dei criteri di redazione della relazione sulla gestione comporta la responsabilità degli amministratori: in tal caso la tutela del socio può operare sul piano risarcitorio, ma non su quello demolitorio del bilancio di esercizio.”* (Tribunale di Roma, 29 luglio 2013). Con la seconda sentenza è stato ribadito il medesimo concetto: *“La relazione sulla gestione è un documento esterno al bilancio motivo per cui i vizi della stessa non possono riverberare i loro effetti sulla validità del bilancio.”* (Tribunale di Roma, 29 luglio 2013).

⁴³ AVI MARIA SILVIA, in *La relazione sulla gestione: obbligatoria ma inutile oppure sostanziale* “quarto

1.2.3. La posizione della dottrina

Per quanto riguarda la dottrina, questa è estremamente divisa. *“Una parte della dottrina ritiene che i vizi della relazione non comportino mai vizi del bilancio [ma solo l’invalidità di tale relazione ovvero la responsabilità degli amministratori], a meno che non diventino vizi del procedimento di approvazione del bilancio [in questi casi si ammette l’annullabilità]. Secondo altri autori quando è violato l’articolo 2428 c.c., che è norma imperativa, è travolto l’intero bilancio”* ⁽⁴⁴⁾ (i vizi della relazione vengono equiparati ai vizi di contenuto del bilancio).

Tali divergenze di pensiero emergono dal fatto che la relazione sulla gestione è un mero allegato del bilancio e non parte integrante dello stesso. Va comunque riconosciuto che: *“se in linea generale è vero che il bilancio fornisce dati e la relazione chiavi di lettura, questa ripartizione soffre importanti eccezioni (i casi in cui la relazione non aiuta ad interpretare il bilancio, ma di fatto, ne integra l’informazione per volontà del legislatore)”* ⁽⁴⁵⁾ come ad esempio l’indicazione: dei rischi e delle incertezze, dell’evoluzione prevedibile della gestione, delle informazioni attinenti all’ambiente ed al personale, dei vari indici, etc..

Tuttavia, la dottrina pare concordare sul fatto che la relazione sulla gestione non debba essere approvata dall’assemblea dei soci ⁽⁴⁶⁾: i soci devono approvare solo il bilancio d’esercizio, dato che la relazione sulla gestione è un mero allegato del bilancio.

elemento” del bilancio, «Il fisco» (2014) n. 7, pagg. 621.

⁴⁴ BOCCHINI ERMANNNO, in *Diritto della contabilità delle imprese*, cit., pagg. 434.

⁴⁵ BUTTURINI PAOLO, in *I vizi della relazione sulla gestione e il loro rilievo sul bilancio d’esercizio: una questione ancora aperta*, «Giurisprudenza Commerciale» (2016) n. 6, pagg. 885.

⁴⁶ A tale proposito, BOCCHINI ERMANNNO, in *Diritto della contabilità delle imprese*, cit., pagg. 424-425, sottolinea come *“l’approvazione del bilancio da parte dell’assemblea non implica liberazione degli amministratori per le responsabilità incorse nella gestione, e ciò significa che l’approvazione del bilancio non significa approvazione della relazione sulla gestione che non è soggetta ad approvazione specifica dell’assemblea. Naturalmente, nulla impedisce che l’assemblea deliberi il c.d. scarico degli amministratori da ogni responsabilità per la gestione. Ma occorre, in tal caso, una delibera ad hoc e, quindi, il c.d. scarico non può ritenersi implicito nell’approvazione del bilancio”*. Anche BUTTURINI PAOLO, in *Invalidità del bilancio d’esercizio in caso di vizi della relazione sulla gestione (con postilla sul prospetto riepilogativo ex art. 2497-bis c.c.)*, «Giurisprudenza Commerciale» (2011) n. 4, pagg. 954, è dello stesso parere e sostiene: *“che l’approvazione del bilancio implichi liberazione degli organi di amministrazione e controllo per le responsabilità incorse nella gestione sociale è escluso*

Negli ultimi anni, il filone di pensiero principale ha sostenuto che i vizi della relazione sulla gestione potessero comportare l'annullabilità della delibera di approvazione del bilancio qualora avessero influito sulla formazione della volontà dell'assemblea dei soci. Successivamente all'ampliamento dei contenuti richiesti dall'articolo 2428 ⁽⁴⁷⁾ del C.c. e alla diffusione della notizia sulla posizione assunta dal tribunale di Milano nel 2013 e dalla Cassazione Civile nel 2015, si è assistito ad un cambio di rotta anche in dottrina: viene rimarcata la gravità di eventuali vizi nella relazione sulla gestione (i quali vengono equiparati ai vizi del bilancio), prevedendo la nullità della delibera assembleare di approvazione del bilancio d'esercizio ⁽⁴⁸⁾ qualora sia compromessa la rappresentazione veritiera e corretta della situazione aziendale ⁽⁴⁹⁾.

chiaramente dall'art. 2434 c.c., il quale pertanto conferma la sostanziale autonomia tra censure attinenti alla gestione e al bilancio, essendo senz'altro configurabile una fattispecie di responsabilità dei gestori magari emergente da un bilancio correttamente redatto, e quindi privo di vizi.". Afferma in proposito LOLLI ANDREA, in *Vizi della relazione sulla gestione, responsabilità degli amministratori e impugnativa della delibera di approvazione del bilancio*, «Giurisprudenza Commerciale» (2011) n. 4, pagg. 963: *"La chiara e veritiera trasposizione dei fatti di gestione all'interno dei documenti contabili così come il rispetto da parte dell'organo amministrativo delle regole che riguardano la compilazione dei documenti di bilancio e dei relativi allegati è comportamento degli amministratori rilevante per la impugnativa di bilancio al fine di far dichiarare la nullità o la annullabilità dello stesso, a seconda del tipo di vizio prodotto dal mancato rispetto delle regole sopra indicate. Su un piano completamente diverso si collocano, invece, i comportamenti degli amministratori che danno vita a scelte di carattere gestionale: tali comportamenti non possono essere oggetto di sindacato nel merito tramite la impugnativa del bilancio argomentando dal fatto che all'interno dei documenti di bilancio sono rappresentate, negli effetti, scelte gestionali che si ritengono sbagliate."*

⁴⁷ Vari autori rilevano come l'articolo 2428 del C.c. richieda l'esposizione di alcune informazioni nella relazione sulla gestione al fine di comprendere la situazione della società, del suo andamento e del risultato della sua gestione. Ad esempio, LOLLI ANDREA, in *Vizi della relazione sulla gestione, responsabilità degli amministratori e impugnativa della delibera di approvazione del bilancio*, cit., pagg. 968, afferma che: *"nel caso in cui [tali] informazioni rese all'interno della relazione [...] non siano presenti o siano errate, inducendo una falsa rappresentazione della situazione sociale, a mio avviso non vi è dubbio che il bilancio non risulti compatibile con la clausola generale di cui all'art. 2423 secondo comma c.c., nella accezione che tale principio viene ad assumere in forza del contesto normativo creato dalla attuazione del d.lgs. 32/2007 e ancora prima dalla direttiva CE 2003/51."*

⁴⁸ Se è vero che negli ultimi anni la dottrina ha ampiamente approvato la possibilità della nullità del bilancio a causa di vizi della relazione, è altrettanto vero che alcuni autori sostengono già da tempo questa tesi. Ad esempio, BUTTURINI PAOLO, in *Invalidità del bilancio d'esercizio in caso di vizi della*

Nella sentenza del tribunale di Milano viene fatto esplicito riferimento alla situazione finanziaria ma Butturini Paolo specifica come sembri “*difficile escludere il possibile rilievo di una carenza della relazione sulla gestione in merito alla situazione economica o patrimoniale della società (basti pensare, a mero titolo esemplificativo, all’indicazione dei principali rischi e incertezze e alle sue possibili, relevantissime, implicazioni).*”⁵⁰). Assodato ciò, Avi Maria Silvia propone la suddivisione delle informazioni contenute nella relazione sulla gestione in due gruppi:

- le informazioni afferenti alla situazione finanziaria, patrimoniale e reddituale; cosiddette informazioni di «primo livello» in mancanza delle quali può essere richiesta la nullità della delibera di approvazione del bilancio;
- informazioni richieste dall’articolo 2428 del C.c. ma non connesse ai dati di bilancio; denominate informazioni di «secondo livello»: in loro carenza è possibile procedere alla sola annullabilità della delibera assembleare di approvazione del bilancio d’esercizio.

Ad esempio, “*le informazioni sull’ambiente e sul personale [...] pur se essenziali in un’ottica di comunicazione verso l’esterno, vengono interpretate dalla magistratura come elementi di conoscenza di rilevanza inferiore a quella attribuibile ai dati direttamente e/o indirettamente connessi al bilancio e, come tali, non rientranti fra le cause di declaratoria di nullità del bilancio. Al più, la*

relazione sulla gestione, cit., pagg. 956, già nel 2011 affermava che: “L’analogo rilievo dei dati [...] contenuti [nella relazione sulla gestione] e di quelli contenuti nei documenti costituenti il bilancio pare certo quanto meno con riferimento alle informazioni relative alle azioni proprie possedute ed acquistate o alienate dalla società, che devono [...] essere fornite in nota integrativa se si rediga il bilancio in forma abbreviata omettendo la relazione sulla gestione. L’essenzialità di questi dati dovrebbe far dubitare della mera annullabilità della delibera di approvazione di un bilancio cui sia allegata una relazione che non li contenga, così come di un bilancio in forma abbreviata la cui nota integrativa sia carente sotto questo profilo”.

⁴⁹ BALZARINI PAOLA, in *Impugnazione della delibera di approvazione del bilancio: interesse ad agire, vizi della relazione sulla gestione*, «Le società» (2014) n. 5, pagg. 550, specifica come: “È innegabile che le due clausole generali contenute nell’art. 2423 c.c. permeino del loro contenuto il bilancio e i suoi allegati, giacché non avrebbe senso alcuno redigere un bilancio chiaro, preciso e corretto e una relazione oscura ed incomprensibile, ritenendola sottratta al campo di applicazione delle clausole generali”.

⁵⁰ BUTTURINI PAOLO, in *Vizi della relazione sulla gestione e nullità della delibera di approvazione del bilancio*, «Contratto e impresa» (2018) n. 2, pagg. 643.

carezza di tali informazioni di secondo livello può provocare [...] conseguenze solo sulla validità della relazione e/o mera annullabilità del bilancio. Naturalmente ciò vale nell'ipotesi in cui le informazioni sopra citate non abbiano una correlazione con poste contabili, nel qual caso, a tutti gli effetti, i dati rientrerebbero in quelle che abbiamo definito di primo livello" (51).

Questa posizione non è univoca, in quanto parte della dottrina ritiene che in mancanza di qualsiasi delle informazioni richieste dall'articolo 2428 del C.c. anche se non esplicitamente afferenti a poste iscritte in bilancio, dovrebbe poter essere dichiarata la nullità della delibera assembleare di approvazione del bilancio d'esercizio. Ad esempio, tale corrente ribadisce la valenza informativa delle notizie sull'evoluzione prevedibile della gestione (52) in quanto rappresentano "la base fondante di ogni elemento contabile rilevato in stato patrimoniale e conto economico.

⁵¹ AVI MARIA SILVIA, in *La relazione sulla gestione: obbligatoria ma inutile oppure sostanziale "quarto elemento" del bilancio*, cit., pagg. 625.

⁵² A tale proposito BUTTURINI PAOLO, in *I vizi della relazione sulla gestione e il loro rilievo sul bilancio d'esercizio: una questione ancora aperta*, cit., pagg. 888-889, sostiene che: "Considerando, la frequenza, nell'attuale contesto economico, di fenomeni di crisi o pre-crisi dell'impresa, è chiaro il rilievo cruciale delle informazioni che solo un documento che esce dall'ottica strettamente consuntiva propria del bilancio può dare". Ad esempio, se si ritiene che la società presenterà una proposta di concordato nei mesi successivi all'approvazione del bilancio, tale dato può trovare spiegazione solo nella relazione sulla gestione tra le informazioni sulla prevedibile evoluzione della gestione (se avviene prima dell'approvazione del bilancio, ne appare l'indicazione anche in nota integrativa tra i fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio). "E non vi è dubbio che questo dato esplica una fondamentale funzione nei confronti di tutti i soggetti interessati alle sorti della società, funzione che non sarebbe svolta nello stesso modo se ci si limitasse ad una rappresentazione in chiave consuntiva, quindi a distanza, di fatto, di [...] un anno, del fenomeno, che nel frattempo avrà ragionevolmente prodotto una serie di effetti di grande rilievo". Come accennato, il tema è ampiamente dibattuto in dottrina e BOCCHINI ERMANNNO, in *Diritto della contabilità delle imprese*, cit., pagg. 436 ha un'opinione parzialmente differente in quanto afferma che "esistono informazioni che la legge impone, con norma imperativa, nella relazione, le quali, per il loro stesso contenuto, non potranno comportare mai l'invalidità del bilancio. Per es. l'omessa indicazione della evoluzione prevedibile della gestione futura negli esercizi futuri, come potrà mai comportare l'invalidità del bilancio consuntivo dell'esercizio trascorso? [...]. Probabilmente l'invalidità sarà dichiarata proprio e solo nei casi limite di relazione infedele la quale, a fronte di una società in stato di totale dissesto, contenga, con veri artifici e raggiri, un giudizio lusinghiero su una florida situazione della società, in realtà inesistente. [...] Negli altri casi meno gravi, probabilmente, per poter parlare di invalidità occorrerà inquadrare i vizi della relazione tra i vizi del procedimento di approvazione del bilancio".

E ciò fonda le proprie radici nell'obbligo giuridico imposto dall'art. 2423bis, ove si prescrive che la valutazione delle poste di bilancio debba avvenire «secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività» ⁽⁵³⁾. Purtroppo queste considerazioni continuano ad avere una valenza limitata in quanto manca un richiamo esplicito della giurisprudenza. Personalmente non escluderei l'ipotesi di un futuro movimento dei giudici verso questo fronte, vista anche la crescente importanza che, in questi ultimi anni, viene data alle informazioni di carattere non prettamente finanziario.

In merito alla sentenza n. 4120 del 2016 emessa dalla Cassazione, Butturini Paolo ne evidenzia *“l'approccio per così dire «sostanzialista» che la Cassazione adotta riconoscendo il menzionato ruolo di corredo al bilancio della relazione, e di fatto spostando l'attenzione dalla non appartenenza in senso tecnico di tale documento al bilancio di esercizio alla sua concreta importanza informativa”* ⁽⁵⁴⁾.

La tesi assunta dal tribunale di Roma del 2013 resta minoritaria e viene contrastata da vari autori. Ad esempio, Butturini Paolo sostiene che *“relativamente alla diversità delle funzioni del bilancio e della relazione, di per sé indubitabile, si può sottolineare che alcune importanti informazioni sulla situazione della società sono, però fornite (solo) dall'allegato [...] e l'obbligo imposto al revisore di giudicarne la coerenza con il bilancio [...] rafforza l'importanza dei contenuti della relazione sulla gestione, e [...] l'eventuale giudizio di incoerenza non si pone nel piano meramente procedimentale, ma su quello del contenuto del bilancio”* ⁽⁵⁵⁾; e che *“Il legislatore chiede che nella relazione, peraltro assoggettata alla stessa pubblicità del bilancio d'esercizio siano fornite anche informazioni che superano il carattere consuntivo (come quelle che si debbono dare nel descrivere l'evoluzione prevedibile della gestione o rischi ed incertezze cui la società è esposta); ritenere che esse rivestano solo un eventuale e successivo rilievo risarcitorio significa svalutarne la portata informativa, limitando la tutela dei potenziali interessati al risarcimento di un danno, di cui si dovrà attendere l'emersione e che peraltro potrebbe a quel punto essere*

⁵³ AVI MARIA SILVIA, in *La relazione sulla gestione: obbligatoria ma inutile oppure sostanziale “quarto elemento” del bilancio*, cit., pagg. 628.

⁵⁴ BUTTURINI PAOLO, in *Vizi della relazione sulla gestione e nullità della delibera di approvazione del bilancio*, cit., pagg. 645.

⁵⁵ Ivi, pagg. 640-641.

irreparabile. Giustificare in base al carattere consuntivo del bilancio il ritardo della tutela e l'aggravarsi dei pregiudizi derivanti dall'inesatta informazione non è soluzione soddisfacente alla luce degli interessi coinvolti.” ⁽⁵⁶⁾. Tuttavia parte della dottrina continua a sostenere che i vizi della relazione non comportino mai vizi del bilancio, in quanto la relazione è un documento meramente a corredo del bilancio.

⁵⁶ BUTTURINI PAOLO, in *I vizi della relazione sulla gestione e il loro rilievo sul bilancio d'esercizio: una questione ancora aperta*, cit., pagg. 890.

CAPITOLO 2

CONTENUTO DELLA RELAZIONE SULLA GESTIONE NELL'ATTUALE QUADRO NORMATIVO

Le informazioni da inserire nella relazione sulla gestione non sono solo quelle indicate nell'articolo 2428 del C.c. ma a queste si aggiungono anche quelle richiamate in altre norme del Codice Civile.

Va evidenziato come il legislatore dia un'indicazione specifica solo dei contenuti da inserire nella relazione sulla gestione, ma non richiede una forma particolare. Nella relazione sulla gestione, oltre alla parte scritta, il redattore è libero di utilizzare schemi, tabelle e grafici.

Il legislatore nell'articolo 2428 C.c. individua delle informazioni di carattere generale (al primo e secondo comma) e degli aspetti specifici (al terzo ed all'ultimo comma) che gli amministratori devono approfondire nella relazione sulla gestione.

2.1. PRIMO COMMA DELL'ARTICOLO 2428 C.C.

Il primo comma dell'articolo 2428 C.c. dà un'indicazione sul contenuto che gli amministratori devono riportare nella relazione sulla gestione: *“analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi ed incertezze cui la società è esposta”* ⁽⁵⁷⁾.

2.1.1. Analisi fedele, equilibrata ed esauriente

Il legislatore richiede che l'analisi sia fedele, equilibrata ed esauriente. Si ritiene che l'analisi sia fedele quando viene rappresentata la reale situazione in cui si trova l'azienda senza eccessi di pessimismo e ottimismo; e si ritiene che questo sia possibile solo quando vengono rispettati i postulati di chiarezza, veridicità e

⁵⁷ Primo comma dell'attuale articolo 2428 del Codice Civile: questo comma è stato così modificato dall'articolo 1 del Decreto Legislativo n. 32 del 2007.

correttezza richiesti per la redazione del bilancio d'esercizio dall'articolo 2423 del C.c.. In merito alla richiesta di un'analisi equilibrata ed esauriente si ritiene che il legislatore presupponga che gli amministratori operino in modo scrupoloso ⁽⁵⁸⁾ ed obiettivo quando esaminano ed esplicitano gli aspetti positivi e negativi della gestione aziendale.

2.1.2. Situazione della società, andamento e risultato della gestione

La situazione della società va approfondita simultaneamente sia con riguardo agli aspetti caratterizzanti l'azienda stessa e sia con riguardo al mercato ed al contesto esterno in cui l'impresa opera. Bogarelli Paolo ricorda come *“la situazione dell'impresa costituisce, da un lato, l'esito degli andamenti gestionali al termine del periodo amministrativo; dall'altro, il contesto – con i propri specifici caratteri, limiti ed opportunità – all'interno del quale l'impresa opererà nell'esercizio successivo”* ⁽⁵⁹⁾. Le informazioni principali che gli amministratori dovrebbero fornire riguardano: *“la struttura societaria, la struttura organizzativa, gli assetti proprietari e di governance dell'azienda, le partecipazioni detenute, le operazioni straordinarie deliberate e/o attuate, [...], i principali prodotti e servizi offerti sul mercato, le funzioni e i processi aziendali, i sistemi distributivi, l'assetto tecnico e la localizzazione geografica delle sedi amministrative e produttive, le risorse e gli investimenti aziendali, il portafoglio clienti, le principali aree strategiche d'affari, ecc.”* ⁽⁶⁰⁾.

⁵⁸ Ai fini di una relazione esauriente, si ritiene che gli amministratori debbano esaminare in modo preciso e attento, entrando nel dettaglio, tutte le varie informazioni disponibili in modo da fornire un'informativa completa. Personalmente ritengo che la richiesta di un'analisi esauriente sia tale fintantoché le informazioni fornite non diventano troppe, ridondanti o caotiche. Menicucci Elisa, in *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese, cit.,* pagg. 89, chiarisce anche che: *“l'informativa debba essere bilanciata dal redattore in modo che il livello di approfondimento possa ritenersi tale da consentire una rappresentazione completa della realtà aziendale a cui si riferisce e, nel contempo, soddisfacente per le esigenze conoscitive degli users”*.

⁵⁹ BOGARELLI PAOLO, in *Il bilancio di esercizio delle imprese, cit.,* pagg. 404.

⁶⁰ MENICUCCI ELISA, in *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese, cit.,* pagg. 94. Inoltre, a pagg. 95 Menicucci sottolinea come tali informazioni, *“opportunamente integrate tra loro, assumono rilevanza nella misura in cui gli users possano considerarle utili per la formulazione di previsioni sull'andamento della gestione del business aziendale e per la valutazione della situazione della società in una chiave di lettura anche e soprattutto prospettica”*.

Con riferimento all'andamento, si ritiene che la situazione aziendale debba essere osservata in un arco temporale superiore a quello annuale, andando a vedere gli anni immediatamente precedenti e formulando una previsione per i prevedibili risultati futuri ⁽⁶¹⁾. È inoltre opportuno procedere alla comparazione del risultato generato dell'azienda con quello ottenuto dai principali competitors.

In merito al risultato sulla gestione appare insufficiente il mero richiamo al valore riportato nei prospetti di bilancio; pertanto si suggerisce di comparare informazioni finanziarie, patrimoniali, reddituali e tecnico-operative per identificare le principali aree di gestione che hanno contribuito a generare quel valore.

2.1.3. Informativa non solo complessiva ma anche settoriale

L'analisi della situazione societaria e del risultato conseguito non deve limitarsi all'esposizione di valori complessivi; ma è necessario entrare nel dettaglio dei vari settori in cui l'impresa è presente. Queste informazioni sono tanto più rilevanti quanto più grande e diversificata è la realtà aziendale. Appare evidente come l'informativa settoriale sarà meno rilevante quando l'azienda opera in un solo settore, mentre queste informazioni assumeranno un'importanza maggiore nel caso di un gruppo costituito da controllate che operano in vari settori diversi ⁽⁶²⁾. L'articolo 2428 C.c. non dà una definizione di settore ed ogni azienda dovrà definire i propri settori di operatività, identificandoli sulla base delle aree di attività, dei beni e servizi prodotti,

⁶¹ A tale proposito, FUSA EMANUELA, in *La relazione sulla gestione al bilancio 2018 tra disposizioni e raccomandazioni*, «Guida alla Contabilità & Bilancio» (2018) n. 9, pagg.15, specifica che: *“In pratica, mentre il bilancio con i suoi prospetti evidenzia una fotografia statica della situazione patrimoniale economica e finanziaria dell'impresa, la relazione sulla gestione deve darne invece una visione dinamica. La relazione dovrà dunque contenere un insieme di informazioni che consentono di valutare non solo l'andamento dell'attività dell'esercizio già chiuso, ma anche le prospettive di evoluzione della gestione grazie alla conoscenza analitica degli eventi che potrebbero incidere sulla formazione dei risultati degli esercizi futuri”*.

⁶² A.a.V.v., in *La relazione sulla gestione e i relativi indicatori*, «Contabilità, Finanza e Controllo» (2014) n. 3, pagg. 64, sostengono che: in caso di una società unica monosettoriale l'informativa deve riguardare solo l'andamento della gestione a livello complessivo; mentre nel caso di un gruppo plurisettoriale devono essere aggiunte anche le notizie in merito all'andamento della gestione a livello di singolo settore e quelle riguardanti la singola controllata nell'ambito di un settore.

del tipo di clientela ovvero dell'area geografica ⁽⁶³⁾ in cui opera. *“Da questo punto di vista la libertà lasciata al legislatore nella interpretazione da attribuire al concetto di settore, deve essere usata dagli amministratori per scegliere quella classificazione che meglio si adatta alla strategia aziendale, la più usata ai fini decisionali interni, in modo da consentire al lettore esterno di entrare maggiormente nella comprensione della dinamica aziendale”* ⁽⁶⁴⁾. Per ogni settore dovranno poi essere indicati l'ammontare dei costi, dei ricavi e degli investimenti che sono a lui direttamente attribuibili ⁽⁶⁵⁾.

⁶³ Ibid, *“Un settore geografico può essere individuato o sulla base della collocazione delle sue attività (origine delle vendite), o su quella dell'ubicazione geografica dei suoi mercati di sbocco (destinazione delle vendite)”*.

⁶⁴ QUAGLI ALBERTO, in *Bilancio di esercizio e principi contabili*, cit., pagg. 78.

⁶⁵ BANDETTINI ANTONIO, in *Il bilancio di esercizio. Finalità, postulati, elementi strutturali*, cit., pagg. 401, specifica che: *“l'andamento della gestione è riferito ai singoli settori operativi e, quindi, il volume di affari e il risultato di esercizio devono essere frazionati in relazione ad ognuno di essi, in modo da permettere al lettore di comprendere quali prodotti o quali aree sono risultate economicamente più convenienti. Non solo. Le informazioni sui costi, sui ricavi e sugli investimenti ne devono descrivere le rispettive evoluzioni, ovvero i cambiamenti intervenuti rispetto al precedente esercizio, specificando i motivi che le hanno determinate”*. ROSCINI VITALI FRANCO, in *Guida alla redazione della nota integrativa. Disposizioni normative e principi contabili. La relazione sulla gestione*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2006, pagg. 149-150, sintetizza che *“per le società che non detengono partecipazioni rilevanti, si tratta di fornire alcune informazioni sui ricavi e sui costi, possibilmente anche percentualizzando le incidenze più significative, in modo da renderle immediatamente comprensibili, motivando gli scostamenti rispetto all'esercizio precedente”*. GIRARDI CLAUDIO e MENGOZZI ANDREA, in *Principi Contabili – Relazione sulla gestione*, «Guida alla Contabilità & Bilancio» (2009) n. 5, pagg. 67, entrano nel dettaglio rispetto a cosa indicare dei costi, ricavi ed investimenti. *“Relativamente ai costi ed ai ricavi, occorre che nella relazione sulla gestione siano specificate: le variazioni dei costi e dei ricavi in valore assoluto [...] e in valore percentuale rispetto all'esercizio precedente; [e] le cause che hanno provocato le variazioni nei costi e nei ricavi rispetto all'esercizio precedente. Per quanto riguarda gli investimenti [...] si possono analizzare i movimenti delle immobilizzazioni, specificando per ciascuna voce: il costo, le precedenti rivalutazioni, ammortamenti e svalutazioni; le acquisizioni, gli spostamenti da una ad altra voce, le alienazioni avvenute nell'esercizio; le rivalutazioni, gli ammortamenti e le svalutazioni effettuate nell'esercizio; il totale delle rivalutazioni riguardanti le immobilizzazioni esistenti alla chiusura dell'esercizio”*. Tali informazioni non devono essere una mera ripetizione di quanto esposto in nota integrativa ma devono arricchirne il contenuto, completandone l'analisi.

2.1.4. Descrizione dei principali rischi ed incertezze a cui è esposta la società

Viene anche richiesta la descrizione dei principali rischi e delle incertezze, *“in relazione all’attività esercitata, che possono gravare sul futuro andamento della gestione e sul conseguimento dei propri obiettivi”* ⁽⁶⁶⁾. Il legislatore ritiene strettamente necessario che gli amministratori informino *“la compagine societaria e i terzi sugli accadimenti che potrebbero avere un impatto importante, un’alta probabilità del loro verificarsi e tali da incidere significativamente sull’attività dell’impresa in modo negativo”* ⁽⁶⁷⁾ fino a *“compromettere la capacità dell’impresa di continuare la propria attività nel prevedibile futuro (continuità aziendale o going concern)”* ⁽⁶⁸⁾. Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili chiarisce che: *“La gestione dei rischi aziendali costituisce per l’azienda un’attività fondamentale al fine di garantire, quanto più è possibile, tramite un adeguato presidio dei rischi, la salute generale delle risorse umane impiegate e della comunità di riferimento nonché gli interessi degli stakeholder e della società stessa. Primo riscontro necessario alla realizzazione di un corretto processo di gestione dei rischi è la loro individuazione, tramite un’attività di mappatura, e l’analisi di quelli ritenuti più significativi”* ⁽⁶⁹⁾. Gli amministratori oltre a gestire al meglio i rischi aziendali, hanno *“un obbligo di disclosure di tali rischi, volto a consentire ai terzi che entrano in rapporto con la società di fare le più opportune valutazioni in ordine all’affidabilità ed all’efficienza dell’organizzazione aziendale”* ⁽⁷⁰⁾. Girardi e Mengozzi spiegano come:

⁶⁶ CANE MASSIMO, *Nota integrativa e relazione sulla gestione*, Cesi Professionale, Milano, 2008, pagg. 123-124.

⁶⁷ FUSA EMANUELA, in *La relazione sulla gestione al bilancio 2018 tra disposizioni e raccomandazioni*, cit., pagg.15.

⁶⁸ CANE MASSIMO, *Nota integrativa e relazione sulla gestione*, cit., pagg. 124.

Se l’azienda si trova in situazione di crisi o sta *“fronteggiando difficoltà o incertezze che rendano incerta la continuità aziendale [...], diventa imprescindibile attivare un processo di risanamento dell’impresa che, nella generalità dei casi, passa attraverso una ristrutturazione dell’indebitamento aziendale.”* (BOGARELLI PAOLO, in *Il bilancio di esercizio delle imprese*, cit., pagg. 393). Appare evidente come anche le attività che gli amministratori pensano di porre in essere per gestire la crisi aziendale, debbano trovare spazio nella relazione sulla gestione.

⁶⁹ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, (Marzo 2009), *La relazione sulla gestione. Art. 2428 Codice Civile. La relazione sulla gestione dei bilanci d’esercizio alla luce delle novità introdotte dal D. Lgs. 32/2007. Informativa sull’ambiente e sul personale*, pagg. 15.

⁷⁰ BAUDINO ALESSANDRO e FRASCINELLI ROBERTO, in *I doveri degli amministratori, il bilancio*

“Nell’espone all’interno della relazione sulla gestione i principali rischi e incertezze cui la società è esposta, l’organo amministrativo deve suddividere tali rischi e incertezze in tre macro aree suddividendo i rischi e le incertezze ritenuti: probabili, possibili, remoti” (71). “Nella relazione sulla gestione devono essere riportati i rischi con alto impatto e con alta probabilità di accadimento; la società può comunque valutare l’inserimento di ulteriori rischi quando la disclosure così realizzata possa portare benefici informativi al lettore del bilancio” (72). Bogarelli Paolo sostiene una tesi che è parzialmente in contrasto con quanto appena evidenziato: “Il contenuto della relazione sulla gestione in materia di rischi e incertezza va correlato con quanto esposto nelle tavole di bilancio e nella nota integrativa a riguardo di eventuali accantonamenti a fondi rischi iscritti nel bilancio di esercizio, che possono essere effettuati nell’anno di riferimento o in anni passati. Nella relazione sulla gestione, in sostanza, dovrebbero essere menzionati rischi possibili, ma non probabili, per i quali non sono stati iscritti accantonamenti in bilancio” (73). Personalmente ritengo che entrambe queste tesi siano autorevoli e che spetti agli amministratori identificare i principali rischi da riportare nella relazione sulla gestione, avendo riguardo dell’utilità che tale pubblicazione può portare ai terzi (74).

d’esercizio e l’informativa sull’ambiente nelle piccole e medie imprese (PMI), «La responsabilità amministrativa delle società e degli enti» (2015) n. 3, pagg. 47.

⁷¹ “È importante sottolineare che la divisione dei rischi e delle incertezze tra probabili, possibili e remoti deriva da una probabilità di realizzazione e di avveramento tra loro decrescente” (GIRARDI CLAUDIO, MENGOZZI ANDREA, in *Principi Contabili – Relazione sulla gestione*, cit., pagg. 67-68).

⁷² Confindustria e Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (Giugno 2018), *Relazione sulla gestione*, pagg. 14.

⁷³ BOGARELLI PAOLO, in *Il bilancio di esercizio delle imprese*, cit., pagg. 410. Anche BUTTURINI PAOLO, in *Invalidità del bilancio d’esercizio in caso di vizi della relazione sulla gestione*, cit., pagg. 957, concorda con quanto affermato da Bogarelli Paolo: “la descrizione dei principali rischi cui la società è esposta potrebbe rivelarsi cruciale in tutti i casi in cui essi possano influenzare significativamente il giudizio sulle condizioni anche prospettiche della società, e non siano altrimenti prevedibili in base ai dati contenuti nel bilancio, perché si tratta di rischi in relazione ai quali non è tecnicamente appostabile un fondo, ad esempio in quanto meramente possibili, non probabili.”.

⁷⁴ Vale la pena evidenziare come queste informazioni siano spesso “complesse, delicate e [...] riservate” ma necessarie per “fungere da complemento al bilancio allorché il suo utilizzatore (user) debba prendere decisioni economiche” (VERNA GIUSEPPE, in *Novità in tema di bilanci e delle relazioni che lo corredano*, «Le società» (2007) n.3, pagg. 267).

Inoltre, Ceradini Claudio sottolinea che: *“Non si tratta di analizzare e quantificare i rischi, secondo tecniche che normalmente non possono che essere estremamente sofisticate, ma di fornire una descrizione delle principali determinanti, interne ed esterne, che li caratterizzano”* (75).

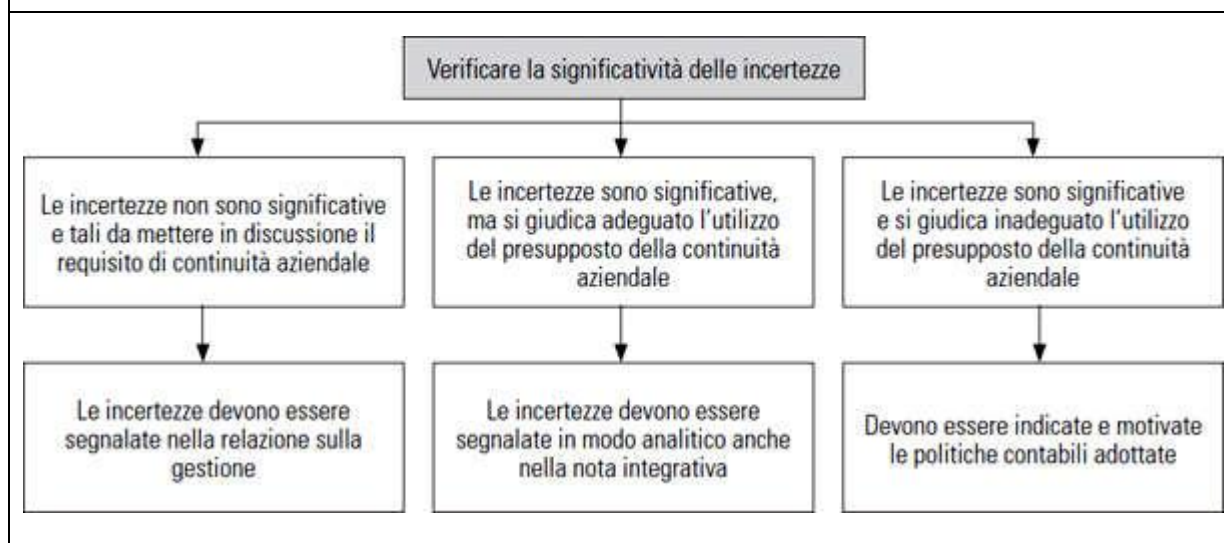
I rischi possono quindi essere suddivisi in interni ed esterni a seconda che dipendano da fattori endogeni ovvero esogeni all'azienda. I rischi interni sono quelli strettamente correlati alla strategia aziendale, ai modelli organizzativi e di governance; mentre quelli esterni sono riconducibili al contesto socio-economico, geo-politico e normativo di riferimento, alla concorrenza, alle nuove esigenze dei clienti ed agli eventi naturali. Possiamo quindi riepilogare i principali rischi in: rischio di mercato (di variazione: dei prezzi, degli interessi, dei cambi, della domanda, della concorrenza, etc.), rischio di liquidità (sussiste quando le fonti finanziarie sono inferiori agli impieghi, tale rischio può emergere dalla difficoltà ad ottenere finanziamenti ovvero dalla richiesta di oneri finanziari elevati), rischio di credito (connesso ai possibili inadempimenti contrattuali dei clienti), rischi connessi a contenziosi o a possibili eventi catastrofici, rischi correlati all'instabilità o all'inadeguatezza delle risorse umane a disposizione, rischi legati alla salute e alla sicurezza sul lavoro, rischi legati a situazione di dipendenza da fornitori, clienti o personale chiave, rischi connessi al funzionamento o all'inefficienza dei processi produttivi, rischi reputazionali, rischi ambientali derivanti da rifiuti e emissioni inquinanti, rischi legati a possibili modifiche della normativa, rischi tecnologici connessi alla sopravvenuta obsolescenza delle tecnologie societarie e così via.

Le incertezze, invece, sono strettamente correlate: ai valori di bilancio che sono stati oggetto di valutazione (come ad esempio la stima del presumibile valore di realizzo di alcuni crediti o del magazzino); ovvero ad eventi che potranno generare una passività/un costo in futuro ma che non sono quantificabili monetariamente in modo certo (per costituire un fondo rischi) alla data di redazione del bilancio (come ad esempio l'inosservanza di una norma di legge che può portare ad una causa o ad una sanzione ovvero l'esposizione a rischi non assicurati).

Ovviamente, all'aumentare del livello di incertezza, aumenta l'informativa che gli amministratori devono fornire: si veda la figura sottostante.

⁷⁵ CERADINI CLAUDIO, in *Bilancio: analisi della relazione sulla gestione*, cit., pagg. 22.

Figura 2: incertezze sulla continuità aziendale ed informativa di bilancio



Fonte: BAVA F., BUSSO D., DEVALLE A., PISONI., RIZZATO F., *La relazione sulla gestione e i relativi indicatori*, Contabilità, Finanza e Controllo nr. 3/2014, pagg. 60.

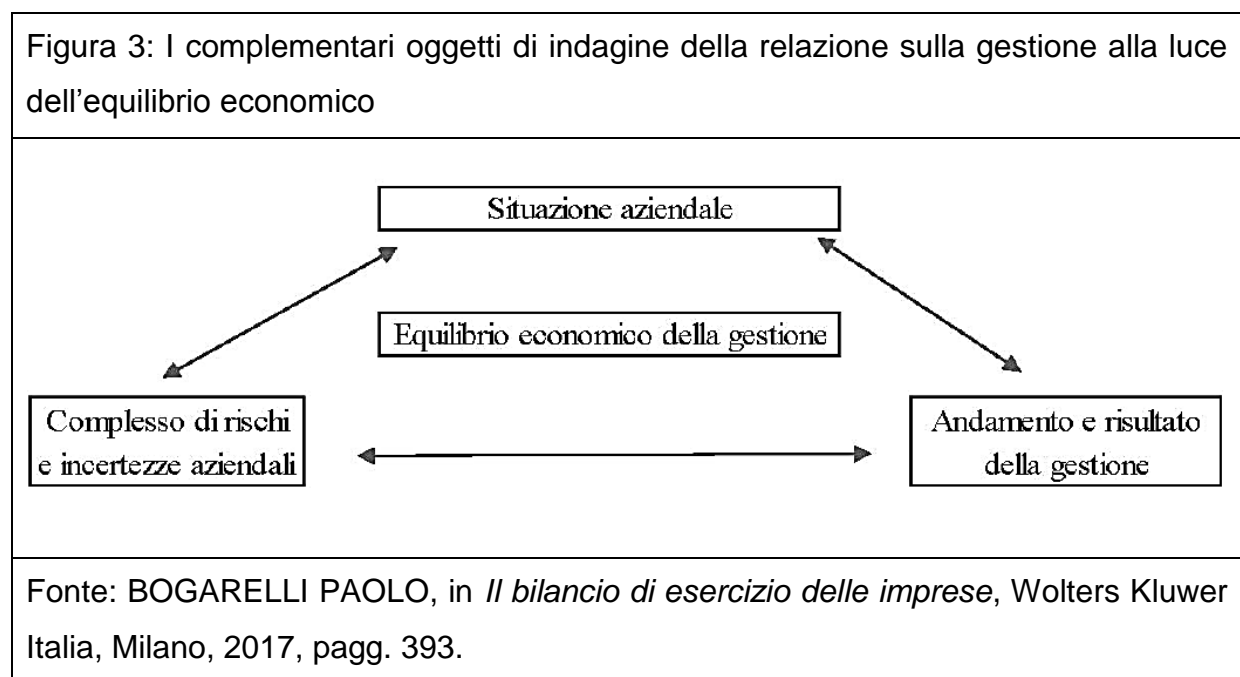
Può risultare opportuno indicare anche le azioni preventive ed i rimedi che si intendono attuare contro i rischi e le incertezze individuate al fine di evitare il verificarsi di questi eventi negativi o quantomeno di ridurne le conseguenze ⁽⁷⁶⁾. Ad esempio, per la copertura di alcuni rischi è possibile stipulare una polizza assicurativa (contro terzi, incendi, furti, etc.) a fronte del pagamento di un canone. Per i rischi non assicurabili, *“l’impresa può scegliere di assumerli, ritenendoli non probabili; può attivarsi per eliminare le attività che li generano (ad esempio rinunciando a porre in essere determinate operazioni); oppure può cercare di contenere gli effetti negativi degli eventi temuti, o di prevenirne la manifestazione”* ⁽⁷⁷⁾.

Confindustria ed il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili nel documento di Giugno 2018 hanno ulteriormente distinto il rischio in inerente e residuo, specificando come: *“i rischi inerenti sono i rischi ipotizzabili in assenza di qualsiasi attività di controllo e mitigazione del rischio stesso. Sono quindi quei rischi che esistono indipendentemente dalle azioni mitigatrici poste in essere,”*

⁷⁶ Per un confronto si veda MENICUCCI ELISA, in *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese*, cit., pagg. 105, *“I dettati normativi non impediscono una maggiore analiticità e ricchezza del contenuto della Relazione che in realtà può interessare profili informativi ulteriori rispetto alla mera identificazione e descrizione dei rischi aziendali”*.

mentre “i rischi residui sono i rischi che rimangono in capo all’azienda successivamente alla messa in atto delle azioni di mitigazione” (78).

Bogarelli Paolo evidenzia come i principali rischi ed incertezze a cui soggiace l’impresa e la situazione aziendale, l’andamento della gestione ed il risultato economico conseguito, siano fra loro elementi interconnessi che permettono di comprendere il grado di equilibrio economico dell’impresa. Si veda la figura seguente.



A tale proposito, Bogarelli Paolo afferma che “*In particolare, la situazione aziendale risente del reddito prodotto dalla gestione e delle politiche di investimento e finanziamento attuate dall’impresa; essa, nel contempo, condiziona gli svolgimenti gestionali futuri; entrambi, inoltre, a seconda del maggiore o minore equilibrio economico della gestione, espongono l’impresa a maggiori o minori rischi ed incertezze, riflettendosi – in ultima istanza – i particolari rischi e incertezze di gestione, sul generale rischio d’impresa*” (79).

⁷⁷ BOGARELLI PAOLO, in *Il bilancio di esercizio delle imprese*, cit., pagg. 412.

⁷⁸ Confindustria e Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (Giugno 2018), *Relazione sulla gestione*, pagg. 14.

⁷⁹ BOGARELLI PAOLO, in *Il bilancio di esercizio delle imprese*, cit., pagg. 393.

Appare opportuno ricordare, in questa sede, come il legislatore abbia specificatamente richiamato l'analisi del rischio finanziario derivante dall'uso di strumenti finanziari ⁽⁸⁰⁾ al punto 6 bis del terzo comma dell'articolo 2428 del C.c.. In sintesi, le società che utilizzano gli strumenti finanziari, devono riportare nella relazione sulla gestione *“le politiche di gestione dei rischi derivanti da tale utilizzo, in modo che il lettore da un lato possa conoscerne la tipologia e l'entità; dall'altro sappia se l'impresa ha attivato adeguati strumenti di copertura”* ⁽⁸¹⁾. Comunque, per un approfondimento su questo tema, si rimanda al paragrafo 2.3.5..

2.2. SECONDO COMMA DELL'ARTICOLO 2428 C.C.

Il secondo comma dell'articolo 2428 del Codice Civile prevede che: *“L'analisi di cui al primo comma è coerente con l'entità e la complessità degli affari della società e contiene, nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della sua gestione, gli indicatori di risultato finanziari e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale. L'analisi contiene, ove opportuno, riferimenti agli importi riportati nel bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi”*.

2.2.1. Ampiezza dell'analisi

Il legislatore specifica come l'ampiezza delle informazioni, che ogni società deve fornire nella relazione sulla gestione, sia strettamente correlata alla dimensione dell'azienda stessa ed alle caratteristiche operative dell'attività svolta ⁽⁸²⁾. Da questa disposizione si evince che: *“le società di maggiori dimensioni sono*

⁸⁰ Il rischio finanziario ricomprende: il rischio di credito, il rischio di liquidità ed il rischio di variazione dei flussi finanziari derivante dall'impiego di strumenti finanziari.

⁸¹ Ivi, pagg. 416.

⁸² Flöstrand Per e Ström Niklas, in *The valuation relevance of non-financial information*, «Management Research News», (2006) n. 9, pagg. 583, affermano come sia comprovato che l'ampiezza delle informazioni sia strettamente correlata alla grandezza dell'azienda: *“Empirical evidence has*

tenute tendenzialmente a fornire maggiori informazioni in merito all'attività aziendale, rispetto a quanto dovuto dalle società di minori dimensioni" ⁽⁸³⁾. Spetta agli amministratori il compito di selezionare i contenuti principali da comunicare agli stakeholders. Non è detto che fornire un numero elevato di informazioni dettagliate sia sempre la strada preferibile in quanto *"un eccessivo dettaglio per società di piccole e medie dimensioni potrebbe risultare dispersivo e quindi non solo inutile ma addirittura dannoso in termini di mancata chiarezza"* ⁽⁸⁴⁾.

2.2.2. Indicatori di risultato finanziari

Per compiere una buona analisi della situazione della società, dell'andamento e del risultato della gestione aziendale è necessario corredare l'informativa con una serie di dati aggiuntivi ⁽⁸⁵⁾ tra cui: indici finanziari e non; informazioni attinenti all'ambiente ed al personale.

"Gli indicatori finanziari sono costituiti da aggregati di informazioni sintetiche significative che possono rappresentarsi attraverso margini, indici, quozienti, ottenibili utilizzando valori contabili" ⁽⁸⁶⁾.

L'utilizzo di indici finanziari comporta la preventiva riclassificazione dei prospetti di stato patrimoniale e di conto economico. Mediante le riclassificazioni si individuano

demonstrated that the level of disclosure is related to firm size. For example, Cooke (1989), Raffournier (1995), Rippington and Taffler (1995), and Adrem (1999) reported a positive correlation between firm size (e.g. total assets, turnover, or market capitalization) and firm disclosure level. Because larger firms are more scrutinized and work in a richer information environment, such firms generally have a higher level of disclosure."

⁸³ QUAGLI ALBERTO, in *Bilancio di esercizio e principi contabili*, cit., pagg. 77.

⁸⁴ FUSA EMANUELA, in *La relazione sulla gestione al bilancio 2018 tra disposizioni e raccomandazioni*, cit., pagg.15.

⁸⁵ Il legislatore ha dovuto introdurre specificatamente quest'obbligo, dato che *"in precedenza, gli amministratori non erano tenuti ad utilizzare indicatori per avvalorare le loro affermazioni sull'andamento della gestione. Pertanto, poteva anche accadere che alcuni esprimessero giudizi molto positivi anche in presenza di evidenti squilibri nella gestione economica e finanziaria della società"* (BAVA, BUSSO, DEVALLE e PISONI, in *Relazione sulla gestione e giudizio del revisore*, cit., pagg. 207). Questa previsione vuole migliorare l'informativa verso i vari stakeholder.

⁸⁶ FUSA EMANUELA, in *La relazione sulla gestione al bilancio 2018 tra disposizioni e raccomandazioni*, cit., pagg.16.

dei macro-aggregati significativi, il cui confronto da vita agli indicatori finanziari. Spetta al redattore del bilancio la scelta di quale modalità di riclassificazione utilizzare ⁽⁸⁷⁾ e di quanti e quali indicatori riportare ⁽⁸⁸⁾; in quanto il legislatore non ha fornito nessuna indicazione obbligatoria in tal senso.

È opportuno specificare come il legislatore ricomprenda nel termine finanziari, non solo gli indicatori strettamente finanziari ma anche gli indicatori di struttura e situazione patrimoniale ed economica ⁽⁸⁹⁾. Tutti questi indici dovranno poi essere

⁸⁷ Gli amministratori sceglieranno il sistema di riclassificazione che più si addicono alle informazioni che vogliono riportare. Le principali modalità di riclassificazione del conto economico sono: il conto economico della produzione effettuata con evidenziazione del valore aggiunto ed il conto economico a costi e ricavi del venduto. Invece, per la riclassificazione dello stato patrimoniale si rimanda alla metodologia di riclassificazione finanziaria (basata sul parametro temporale: le fonti e gli impieghi di capitale vengono esposti in ordine crescente di liquidabilità ed esigibilità) ovvero a quella funzionale (che richiama la pertinenza gestionale delle voci contabili).

⁸⁸ Cfr BRAIDOTTI SIMONE e FANTINI GIANLUCA, in *Relazione sulla gestione: le novità del D. Lgs. 32/2007*, «Informatore de Il Sole 24 ORE», (2009) n. 1, pagg. 89; che in merito agli indicatori finanziari precisano come *“sarà in ogni caso rimessa all’organo amministrativo la discrezionalità di quali utilizzare in ragione della significatività degli stessi, atteso lo specifico contesto aziendale”*. Anche MENICUCCI ELISA in *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese*, cit., pagg. 114 ravvisa che *“il legislatore [...] lascia agli amministratori la facoltà di scegliere le misure di performance che ritengono più opportune per una compiuta illustrazione della situazione aziendale, in relazione alle specifiche caratteristiche a alle dimensioni dell’impresa, nonché al settore in cui essa si trova ad operare”*. È dello stesso parere anche CANE MASSIMO, in *Nota integrativa e relazione sulla gestione*, cit., pagg. 133, il quale sottolinea che *“Ovviamente, spetterà all’impresa scegliere, coerentemente con la propria entità e con la complessità dei propri affari, [...] quali indicatori presentare perché meglio rappresentino la propria situazione”*. BONAFINI MICHELA e CONDINI MARCELLO, in *La relazione sulla gestione fra nuovi indicatori e nuove informazioni richiesti dal comma 1 bis dell’art. 2428 c.c.*, «Le società», (2009) n. 7, pagg. 825; sottolineano anche come sia *“opportuno evitare la sovrabbondanza di indici ove questi siano scarsamente o del tutto ininfluenti ai fini di una lettura chiara e comprensibile del bilancio o peggio distolgano l’attenzione del lettore rispetto ad elementi e cifre talvolta più «importanti» nel bilancio”*.

⁸⁹ CAPODAGLIO GIANFRANCO, in *Documento del CNDCEC riguardante la relazione sulla gestione*, «Guida alla Contabilità & Bilancio», (2009) n. 6, pagg. 51 evidenzia come: *“Probabilmente l’improprietà di linguaggio deriva dall’utilizzo di termini ottenuti dalla traduzione letterale di vocaboli inglesi: come è noto, infatti, il termine financial indica un esplicito riferimento alla contabilità generale ed al bilancio e, quindi, riguarda sia valori numerario-finanziari, sia valori economici di reddito e di capitale, mentre non ha nulla a che vedere con gli «indici finanziari» propri dell’analisi di bilancio. Dal contesto risulta comunque abbastanza evidente che il Legislatore, con il termine «indicatori*

esaminati in modo integrato e complementare (mettendo in relazione, ad esempio, il patrimonio netto con i debiti, per valutare la capacità di finanziarsi e di coprire gli investimenti dell'azienda; ovvero i flussi dei ricavi in relazione ai costi; oppure il rapporto tra le entrate e le uscite monetarie) al fine di garantire un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della salute aziendale.

Nella figura sottostante ho raggruppato i principali indici ⁽⁹⁰⁾ finanziari, patrimoniali ed economici.

Figura 4: Principali indicatori di struttura e situazione finanziaria, patrimoniale ed economica da inserire nella relazione sulla gestione

- $\text{Indice di rigidità degli impieghi (peso delle immobilizzazioni)} = \frac{\text{attivo immobilizzato (attivo a medio-lungo)}}{\text{capitale investito (totale impieghi)}}$
- $\text{Indice di elasticità degli impieghi (peso del capitale circolante)} = \frac{\text{attivo circolante (attivo a breve)}}{\text{capitale investito (totale impieghi)}}$
- $\text{Indice di elasticità delle fonti (peso delle passività correnti)} = \frac{\text{passività correnti (passivo a breve)}}{\text{capitale investito (totale fonti)}}$
- $\text{Peso delle passività consolidate} = \frac{\text{passività consolidate}}{\text{capitale investito (totale fonti)}}$
- $\text{Indice di dipendenza finanziaria} = \frac{\text{passività correnti} + \text{passività consolidate}}{\text{capitale investito (totale fonti)}}$
- $\text{Indice di indipendenza finanziaria (peso del capitale proprio)} = \frac{\text{patrimonio netto}}{\text{capitale investito (totale fonti)}}$
- $\text{Indice di solidità del capitale sociale} = \frac{\text{patrimonio netto}}{\text{capitale sociale}}$
- $\text{Indice di rigidità delle fonti (peso del capitale permanente)} = \frac{\text{patrimonio netto} + \text{passività consolidate}}{\text{capitale investito (totale fonti)}}$
- $\text{Indice di copertura delle immobilizzazioni} = \frac{\text{patrimonio netto} + \text{debiti consolidati}}{\text{attivo immobilizzato}}$
- $\text{Indice di autocopertura del capitale fisso} = \frac{\text{patrimonio netto}}{\text{attivo immobilizzato}}$
- $\text{Indice di disponibilità} = \frac{\text{attivo circolante (attivo a breve termine)}}{\text{passività correnti (passivo a breve)}}$
- $\text{Indice di liquidità (quoziente di tesoreria)} = \frac{\text{liquidità differita} + \text{liquidità immediata}}{\text{passività correnti}}$
- $\text{Indice di rotazione del capitale investito} = \frac{\text{ricavi di vendita}}{\text{totale impieghi}}$
- $\text{Indice di rotazione dell'attivo a breve} = \frac{\text{ricavi di vendita}}{\text{attivo a breve}}$

- *Indice di indebitamento complessivo* = $\frac{\text{passività correnti} + \text{passività consolidate}}{\text{patrimonio netto}}$
- *Indice di indebitamento finanziario* = $\frac{\text{passività di finanziamento}}{\text{patrimonio netto}}$
- *Capitale Circolante Netto* = *attività a breve* – *passività a breve*
attività a breve = *magazzino* + *liquidità immediate* + *liquidità differite*
- *Posizione finanziaria netta* = (a) *indebitamento finanziario corrente netto* +
 (b) *indebitamento finanziario non corrente*

a = *disponibilità liquide* + *altre attività finanziarie correnti* + *crediti finanziari correnti*
 + *debiti bancari correnti* + *parte corrente dell'indebitamento non corrente* +
altre passività finanziarie correnti + *debiti per leasing finanziario correnti*

b = *debiti bancari non correnti* + *obbligazioni emesse* + *altre passività finanziarie non correnti* + *debiti per leasing finanziario non correnti*

Lo schema per il calcolo della posizione finanziaria netta è quello predisposto dal principio contabile OIC 6.

- *Indice di intensità del finanziamento complessivo* (indice di indebitamento netto) = $\frac{PFN}{\text{capitale proprio}}$
- *Indice di copertura finanziaria degli investimenti* = $\frac{PFN}{\text{capitale investito}}$
- *Indice di ritorno delle vendite* = $\frac{PFN}{\text{ricavi di vendita}}$
- *Indice di copertura dei debiti finanziari con i margini operativi* = $\frac{PFN}{MOL}$
- *Costo medio del capitale di terzi* = $\frac{\text{oneri finanziari}}{(\text{passivo a breve} + \text{passivo consolidato})}$
- *Costo medio dell'indebitamento finanziario* = $\frac{\text{oneri finanziari}}{\text{debiti finanziari}}$
- *Indice di durata media debiti* = $\frac{\text{debiti commerciali}}{(\text{acquisti di beni e servizi} + IVA) / 365}$
- *Indice di durata media crediti* = $\frac{\text{crediti commerciali}}{(\text{ricavi di vendita} + IVA \text{ vendite}) / 365}$
- *ROE (Return on Equity)* = $\frac{\text{reddito netto globale}}{\text{patrimonio netto}}$
- *ROI (Return on Investment)* = $\frac{\text{reddito operativo}}{\text{capitale (operativo) investito nell'area tipica}}$
- *ROA (Return on Assets)* = $\frac{\text{redditi operativi} + \text{redditi atipici} + \text{proventi finanziari}}{\text{capitale investito globale}}$

- $ROS \text{ (Return on Sales)} = \frac{\text{reddito operativo}}{\text{ricavi di vendita}}$
- $EBIT = \text{utile d'esercizio} \pm \text{saldo gestione finanziaria} \pm \text{saldo gestione straordinaria} + \text{imposte}$
- $\text{Indicidenza degli oneri finanziari} = \frac{\text{oneri finanziari}}{\text{fatturato}}$

Fonte: mia elaborazione.

“Tali indici, se riportati e commentati nella Relazione sulla gestione, svolgono un ruolo informativo relevantissimo per gli stakeholder, in quanto favoriscono la conoscenza e l'interpretazione dell'andamento economico-finanziario della gestione e le cause determinanti i risultati raggiunti riportati negli schemi di bilancio” (⁹¹).

Come accennato nel commento della voce “andamento” del primo comma, si ritiene di fondamentale importanza che gli amministratori calcolino i vari indicatori non solo per l'anno a cui si riferisce la relazione ma almeno anche per l'esercizio precedente, in modo da comparare questi valori ed analizzare l'evoluzione della situazione societaria (⁹²).

finanziari», si riferisce a tutti i coefficienti propri dell'analisi di bilancio, inteso come «financial statement». È quindi necessario ricorrere all'interpretazione più ampia del termine finanziario.

⁹⁰ L'articolo 2428 non fornisce nessuna indicazione su quali indici utilizzare; pertanto gli amministratori devono ricorrere agli indicatori standard utilizzati nell'analisi di bilancio.

⁹¹ MENICUCCI ELISA, in *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese*, cit., pagg. 113-114.

⁹² FUSA EMANUELA, in *La relazione sulla gestione al bilancio 2018 tra disposizioni e raccomandazioni*, cit., pagg.16, sottolinea sia come “tutti gli indici [...] siano privi di significato se non si effettua una loro comparazione nel tempo o si analizzano analoghi rapporti del settore di appartenenza” e sia che “se negli esercizi si modificano gli indicatori utilizzati o le relative modalità di calcolo, è bene motivare la scelta compiuta e cercare di rendere comunque comparabile l'informativa”. Sono dello stesso parere anche J. FABOZZI FRANK e PETERSON DRAKE PAMELA, in *Analysis of Financial Statements. Third Edition*, John Wiley & Sons Ltd, New Jersey, 2012, pagg. 102-105, i quali sostengono che: “The value of a given financial ratio, however, is rarely informative. Financial ratios provide information when compared to other financial ratios and standards. [...] Once we calculate a financial ratio, we need to put it in perspective with the other aspects of the company's financial condition and performance, both over time and in comparison with other, leading companies in the same industry”. A tale proposito, CANE MASSIMO, in *Nota integrativa e relazione sulla gestione*, cit.,

Cane Massimo sottolinea l'importanza di corredare gli indici presentati con un *“breve ma sistematico commento volto a: definirne la modalità di calcolo; chiarirne il significato; individuarne e motivarne l'evoluzione retrospettiva e prospettica, e gli scostamenti rispetto alla media del settore”* ⁽⁹³⁾. Nonostante tale tesi sia ampiamente condivisa, Avi Maria Silvia rileva come *“almeno il 95% delle società, pur esplicitando nella relazione sulla gestione indicatori di varia natura, non fornisce la chiave interpretativa degli stessi, ossia non divulga né i criteri di calcolo degli indicatori né tantomeno le basi dottrinarie riclassificatorie in cui tali indici affondano le proprie radici logiche e di calcolo, quindi molto spesso gli indicatori forniti sono di difficile interpretazione in quanto risulta assente la base teorica su cui tali valori sono determinati.”* ⁽⁹⁴⁾.

2.2.3. Indicatori di risultato non finanziari

L'articolo 2428 C.c. nel richiedere agli amministratori di completare l'analisi con gli indicatori non finanziari aggiunge la locuzione *“se del caso”*, lasciando trasparire la non obbligatorietà di tale indicazione: *“sarà quindi l'organo amministrativo a valutarne l'opportunità di rappresentazione in ragione della loro rilevanza”* ⁽⁹⁵⁾. *“L'interpretazione letterale della norma mette in risalto una sorta di gerarchia tra gli indicatori finanziari e quelli non finanziari, tale per cui se i primi devono essere riportati nella Relazione sulla gestione, i secondi devono essere inseriti solo se effettivamente determinanti per una appropriata informativa sulla gestione aziendale. In sintesi, gli indicatori non finanziari integrano quelli finanziari e*

pagg. 177, afferma che: *“gli indicatori [...] devono essere presentati non solo per l'esercizio cui si riferisce il bilancio, ma anche per un certo numero di esercizi passati al fine di definire l'andamento retrospettivo della gestione in un'ottica di «consuntivo allargato». Dunque, è consigliabile inserire nella relazione un quadro di indicatori prospettici e comparativi, così da fornire informazioni sugli obiettivi e sulle strategie di breve, medio e lungo periodo. Inoltre, gli indicatori dovrebbero essere esposti non solo a livello complessivo, ma, nel caso di imprese/gruppi diversificati, anche per settori d'operatività.”*

⁹³ CANE MASSIMO, in *Nota integrativa e relazione sulla gestione*, cit., pagg. 133.

⁹⁴ AVI MARIA SILVIA, in *La relazione sulla gestione: obbligatoria ma inutile oppure sostanziale “quarto elemento” del bilancio*, cit., pagg. 632.

⁹⁵ BRAIDOTTI SIMONE e FANTINI GIANLUCA, in *Relazione sulla gestione: le novità del D. Lgs. 32/2007*, cit., pagg. 89.

la relativa indicazione nella Relazione sulla gestione dipende dalla loro effettiva rilevanza segnaletica e dal fatto che quelli finanziari siano ritenuti dagli amministratori insufficienti per una completa informativa che vada oltre gli aspetti meramente quantitativo-contabili” (⁹⁶). “È particolarmente utile inserire gli indicatori non finanziari, qualora tali indicatori «smentiscano» i risultati di bilancio e degli indicatori finanziari” (⁹⁷) Se da un lato il legislatore sottovaluta la rilevanza degli indicatori non finanziari (⁹⁸), vari autori sottolineano il loro ruolo chiave in quanto completano l’informativa di bilancio facendo emergere dati importanti che altrimenti verrebbero trascurati. Tim Breitbarth, Phil Harris e Andrea Insch sostengono che: “*Non-financial reporting, and CSR reporting in particular, is now seen as an essential corporate communication process by most members of a company’s stakeholder community. This growth in CSR reporting has been driven by the need to increase corporate transparency and accountability concerning social and environmental issues.*” (⁹⁹). Wadhwa Prakhhar sottolinea addirittura come “*The purpose of both financial and non-financial disclosures is to give useful information to the users. But an overemphasis on financial reporting metrics leads to a short-term orientation and short-run operating decisions that boost short-term profit at the expense of long term performance. [...] The value-relevance of non-financial information has increased over the last several years. Most top executives at large multinational firms believe that non-financial performance measures are more valuable than traditional financial measures in assessing long-term value*” (¹⁰⁰). Se gli indicatori di tipo finanziario sono calcolati su

⁹⁶ MENICUCCI ELISA, in *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese*, cit., pagg. 115.

⁹⁷ POZZOLI MATTEO, in *Indicatori non finanziari ed informazioni attinenti all’ambiente ed al personale*, «Guida alla Contabilità & Bilancio», (2009) n. 6, pagg. 58.

⁹⁸ A tale proposito GARELLI ROBERTO e RICCI STEFANO, in *L’opportunità dell’utilizzo degli indicatori non finanziari nella relazione sulla gestione*, cit., pagg. 48-49, spiegano la preferenza del legislatore per le informazioni finanziarie dicendo che “*l’informativa prevista dall’art. 2428 è ispirata al modello della società per azioni (e a responsabilità limitata), impresa tipicamente organizzata per generare profitto, in cui il reddito è eletto a principale misura della creazione di valore, per cui non deve stupire che l’informazione sia normalmente, o comunque principalmente, finalizzata allo studio delle dinamiche reddituali.*”.

⁹⁹ BREITBARTH TIM, HARRIS PHIL e INSCH ANDREA, in *Pictures at an exhibition revisited: reflections on a typology of images used in the construction of corporate social responsibility and sustainability in non-financial corporate reporting*, «Journal of Public Affairs», (2010) n. 10, pagg. 238.

¹⁰⁰ WADHWA PRAKHAR, in *Non-financial reporting: corporate social responsibility, executives and*

valori consuntivi, gli indici non finanziari sono rappresentativi di misure più attuali e “segnalano, talvolta con anticipo rispetto a quelli di matrice finanziaria, le tendenze dei risultati economico-finanziari, soprattutto in una prospettiva di lungo periodo” (101). Pare esserci un gap tra il contenuto dato dai documenti di bilancio e le informazioni a cui gli stakeholders sono interessati: “alcuni commentatori hanno [...] rimarcato l’obsolescenza informativa dei tradizionali sistemi contabili, con riferimento alla loro incapacità di rappresentare [...] il valore riconducibile ai fattori critici di successo che caratterizzano il core business aziendale” (102). Assume quindi un ruolo fondamentale l’informativa fornita dagli indicatori non finanziari, la quale “sarà tanto più ampia quanto più gli indicatori possano ritenersi Key Performance Indicators (KPIs), vale a dire, come definiti in ambito anglosassone dall’ASB, indicatori che quantificano il livello di performance raggiunta in relazione ai fattori ritenuti critici per il raggiungimento di prefissati obiettivi strategici” (103).

Confindustria e CNDCEC danno una definizione degli indicatori non finanziari: “si intendono gli strumenti di misura quantitativi o qualitativi, normalmente ma non necessariamente di natura non monetaria, in grado di illustrare circostanze e fattori che generano o possono generare effetti e impatti sulla situazione aziendale” (104).

Il legislatore non ha provveduto a fornire nessuna lista dei possibili indicatori non finanziari da inserire nella relazione sulla gestione, lasciando piena libertà di manovra alle aziende. “Non-financial reporting is not regulated as compared to financial disclosures; firms have significant latitude in choosing whether to disclose, and if to disclose, what, [...] when, and how to do so.” (105).

materiality, «International journal of research in commerce & management», (2007) n.6, pagg. 55.

¹⁰¹ QUAGLI ALBERTO, in *Bilancio di esercizio e principi contabili*, cit., pagg. 79.

¹⁰² MENICUCCI ELISA, in *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese*, cit., pagg. 117. A pagg. 131 Menicucci Elisa sottolinea anche come gli indicatori non finanziari siano in grado di esprimere “in maniera sintetica i fattori che influenzano e influenzeranno [sono i drivers del vantaggio competitivo] con tutta probabilità la situazione aziendale, rispettivamente, attuale e prospettica”.

¹⁰³ Ivi, pagg. 119.

¹⁰⁴ Confindustria e Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (Giugno 2018), *Relazione sulla gestione*, pagg. 11.

¹⁰⁵ WADHWA PRAKHAR, in *Non-financial reporting: corporate social responsibility, executives and materiality*, cit. pagg. 54.

Confindustria e CNDCEC si sono preoccupati di stilare un elenco dei possibili indicatori che possono trovare spazio nella relazione sulla gestione. A fronte di una mancata tipizzazione degli indici non finanziari, anche la prassi e la dottrina aziendalistica hanno dato vita ad una molteplicità di indicatori. Nella figura seguente si riepilogano alcuni indici non finanziari.

Figura 5: alcuni indicatori non finanziari

Posizionamento nel mercato:

- $Quota\ di\ mercato\ detenuta = \frac{fatturato}{dimensione\ del\ mercato}$
- ◊ *Quantità vendute per marchio = vedo il fatturato diviso per segmentazione*

Soddisfazione dei clienti:

- $Tempo\ medio\ di\ consegna\ o\ di\ evasione\ dell'ordine = \frac{\sum\ tempi\ di\ consegna}{numero\ consegne}$
- *Puntualità nelle consegne = % ordini evasi nei tempi*
- *Numero reclami*
- $Tasso\ di\ difettosità\ dei\ prodotti\ (\% \text{ sulle vendite}) = \frac{numero\ prodotti\ difettosi}{numero\ totale\ prodotti\ venduti}$
- *Numero di interventi di riparazione (in garanzia) in un certo periodo*
- $Grado\ di\ fidelizzazione\ della\ clientela = \frac{fatturato\ a\ clienti\ esistenti}{fatturato}$
- $Incidenza\ dei\ costi\ di\ pubblicità\ sul\ volume\ attività = \frac{spese\ di\ pubblicità}{fatturato}$
- ◊ $Incidenza\ dei\ costi\ di\ marketing\ sul\ volume\ attività = \frac{spese\ di\ marketing}{fatturato}$
- *Servizio post – vendita = spese di un periodo dedicate all'assistenza alla clientela*
- $Dipendenza\ dell'impresa\ da\ forze\ di\ vendita\ esterne = \frac{fatturato\ da\ canali\ diretti}{fatturato}$

Efficienza dei fattori:

- $Ricavi\ per\ dipendente = \frac{fatturato}{numero\ medio\ di\ dipendenti}$
- $Produttività\ del\ lavoro = \frac{output\ (in\ quantità)}{numero\ medio\ addetti\ in\ un\ periodo}$
- ◊ $Rapporto\ dell'output\ sull'input = \frac{output\ (in\ quantità)}{quantità\ di\ uno\ o\ più\ fattori\ di\ input}$

Efficienza dei processi:

- *Tempo medio di ciclo o di attraversamento (throughout – time o manufacturing lead time)*
 $= \sum \text{tempi (lavorazione, ispezione, movimentazione, attesa, immagazzinamento)}$
- *Tempo medio di lavorazione = \sum tempi di lavorazione interna*
- *Tempo medio di attrezzaggio (set – up) = $\frac{\sum \text{tempi medi di attrezzaggio}}{\sum \text{tempi medi di lavorazione}}$*
- *Perceentuale di scarti = $\frac{\text{numero pezzi scartati}}{\text{numero totale dei pezzi prodotti in un periodo}}$*
- *Capacità produttiva disponibile per l'incremento della produzione = $\frac{\text{numero ore disponibili}}{\text{numero ore prodotte}}$*
- ◆ *Numero attrezzaggi = $\frac{\text{numero attrezzaggi}}{\text{numero di pezzi prodotti (oppure: fatturato)}}$*
- ◆ *Numero di spedizioni per ora = $\frac{\text{numero colli spediti}}{\text{ore di lavoro}}$*
- ◆ *Produttività della forza di vendita = $\frac{\text{quantità vendute}}{\text{addetti commerciali}}$*

Innovazione:

- *Tempo introduzione di un nuovo prodotto = tempo compreso tra il momento in cui viene concepito un nuovo prodotto e la sua immissione sul mercato*
- *Tasso di novità di clienti = $\frac{\text{fatturato da nuovi clienti}}{\text{fatturato}}$*
- *Tasso di novità di mercati = $\frac{\text{fatturato da nuovi mercati}}{\text{fatturato}}$*
- *Tasso di incidenza dei nuovi prodotti = $\frac{\text{fatturato dei prodotti entrati negli ultimi 2 anni}}{\text{fatturato}}$*
- *Numero di brevetti = $\frac{\text{numero nuovi brevetti per periodo}}{\text{investimenti in R\&S}}$*
- *Tasso di incidenza dei prodotti di proprietà riservata = % fatturato dovuta a prodotti protetti da brevetto*

Fonte: elaborazione da Confindustria e CNDCEC (Giugno 2018), in *Relazione sulla gestione*, pagg. 39-40 (per gli indicatori con ●); e CANE MASSIMO, in *Nota integrativa e relazione sulla gestione*, cit., pagg. 134-138 (per gli indicatori con ◆).

Flöstrand Per e Ström Niklas sottolineano come “One apparent characteristic of this information is that it is unsuitable for standardization. Although the form of these disclosures can be standardized, the substance of the disclosure is not easily standardized.”⁽¹⁰⁶⁾ in quanto le informazioni che vengono fornite dipendono

fortemente dal contesto in cui opera l'azienda, dalla sua dimensione e dall'attività caratteristica che realizza. Per questo motivo gli indicatori non finanziari non sono direttamente comparabili con quelli di altre aziende (¹⁰⁷), a differenza degli indicatori finanziari.

Pur ritendo di fondamentale importanza l'utilizzo degli indicatori non finanziari al fine di una completa e chiara informativa aziendale, nella figura seguente si vogliono riepilogare, non solo i principali vantaggi, anche le più frequenti criticità nel loro utilizzo.

Figura 6: Vantaggi e criticità degli indicatori non finanziari

Vantaggi	Criticità
<ul style="list-style-type: none"> + Tempestività: al contrario delle informazioni finanziarie che si basano su valori consuntivi, le informazioni non finanziarie si riferiscono a valori correnti e ciò permette l'individuazione (e conseguentemente la risoluzione) più rapida di eventuali problemi. + Visione di lungo termine: permette di conseguire un migliore raggiungimento dei fattori critici di successo (es: riduzione dei consumi, minori infortuni, fidelizzazione dei clienti...). + Ampliamento dei destinatari dell'informazione: gli stakeholder interessati non sono più solo i finanziatori e gli azionisti, ma ci sono anche: i dipendenti, i clienti ed i fornitori, la comunità locale, etc.. + Indicatori della creazione di valore per la collettività: sono di particolare rilevanza soprattutto nelle organizzazioni non profit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementazione di un sistema di controllo e di contabilità industriale per raccogliere queste informazioni. - Mancata standardizzazione degli indicatori: gli amministratori devono ricercare quelli più adatti ad integrare l'esposizione della situazione aziendale, avuto riguardo del specifico contesto e settore in cui opera l'azienda. - Scarsa confrontabilità degli indicatori non finanziari con quelli forniti da aziende simili (tali informazioni possono essere fornite con modalità, criteri ed unità di misura differenti da azienda ad azienda). - Alcune informazioni richieste potrebbero essere riservate o sensibili (come ad esempio: dati sul processo e sulle risorse utilizzate, numero degli errori e degli scarti, etc.).

Fonte: elaborazione da GARELLI ROBERTO e RICCI STEFANO, in *L'opportunità dell'utilizzo degli indicatori non finanziari nella relazione sulla gestione*, «PMI», (2016) n. 11, pagg. 51-53.

¹⁰⁶ Flöstrand Per e Ström Niklas, in *The valuation relevance of non-financial information*, cit., pagg. 582.

2.2.4. Informazioni attinenti all'ambiente e al personale

2.2.4.1. Considerazioni introduttive sulle informazioni ambientali e sociali

Negli ultimi anni si è sviluppata sempre una maggiore attenzione al tema della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa (Corporate Social Responsibility). Con la modifica dell'articolo 2428 del C.c., il legislatore italiano ha iniziato ⁽¹⁰⁸⁾ a richiedere alle imprese, anche se solo facoltativamente, informazioni in merito a questi temi. Questa modifica è avvenuta con l'emanazione del D.Lgs. 32/2007, il quale ha recepito la direttiva 2003/51/CE a sua volta ispirata dalla raccomandazione 2001/453/CE. Tale raccomandazione all'inizio del punto 4 *"Divulgazione delle informazioni"* prevede che: *"Le informazioni sugli aspetti ambientali vanno rese pubbliche nella misura in cui sono rilevanti per i risultati finanziari o la situazione finanziaria dell'impresa. Le informazioni da divulgare devono essere incluse, a seconda della loro natura, nella relazione annuale e consolidata sulla gestione o nell'allegato ai conti annuali e consolidati"* ⁽¹⁰⁹⁾. Si può notare come ciò porti all'integrazione dell'informativa economico-finanziaria con l'informativa di sostenibilità ⁽¹¹⁰⁾. Tuttavia questo è un trend globale che ricomprende non solo le modifiche alle normative italiane ed europee, ma anche l'orientamento della dottrina e del management. Di fatto, anche le aziende stesse sono molto più attente al tema della sostenibilità in quanto *"nonostante gli investimenti per minimizzare l'impatto ambientale e massimizzare la sostenibilità sociale possano essere significativi, i*

¹⁰⁷ *"Anche due aziende operanti nello stesso settore potrebbero avere necessità di indicatori non finanziari differenti, per effetto, per esempio, di diverse strategie di prezzo o di diversi rapporti qualità/prezzo"* (BAVA, BUSSO, DEVALLE e PISONI, in *Relazione sulla gestione e giudizio del revisore*, cit., pagg. 214).

¹⁰⁸ MIO CHIARA, in *Informativa sull'ambiente e sul personale: spunti di riflessione*, «Guida alla Contabilità & Bilancio» (2009) n. 10, pagg. 13, ricorda come: *"In precedenza, nel nostro Paese l'informativa societaria che andasse oltre la tradizionale dimensione economico-finanziaria, accogliendo anche tematiche ambientali e sociali, era dunque di carattere volontario e trovava formalizzazione, pressoché esclusivamente, in documenti distinti dal bilancio d'esercizio, quali i report di sostenibilità, i report socio-ambientali, i bilanci sociali, ecc."*.

¹⁰⁹ Commissione delle comunità europee, *Raccomandazione 2001/453/CE* (Maggio 2001), pagg. 8.

¹¹⁰ MIO CHIARA, in *Aspetti ambientali nel bilancio di esercizio. Relazione sulla gestione. Passività ambientali. Immobilizzazioni*, «Contabilità finanza e controllo», (2003) n. 8-9, pagg. 801, ribadisce che: *"Il collegamento fra l'ambiente e il bilancio di esercizio è strettissimo, poiché moltissime azioni o procedure che riguardano l'ambiente impattano sul reddito e sul patrimonio aziendale"*.

ritorni sul lungo periodo di tali scelte sono maggiori e soprattutto fondamentali per creare valore”⁽¹¹¹⁾ e riuscire a competere con le imprese internazionali in un mondo sempre più sensibile alle problematiche ambientali e sociali. A tale proposito, Riva Patrizia afferma che *“L’idea di un’insanabile dicotomia tra salvaguardia ambientale e crescita economica sta progressivamente lasciando il posto al concetto di sviluppo sostenibile, secondo il quale esiste la possibilità di svolgere le attività economiche in modo compatibile con la conservazione e la tutela del patrimonio naturale.”*⁽¹¹²⁾. *“Despite such attention this aspect of disclosure remains inadequately developed with an insufficient number of companies having established it as an integral part of their reporting agenda”*⁽¹¹³⁾.

È evidente come un’azienda più attenta alla sostenibilità ed alle persone migliori anche la propria immagine e l’immagine dei propri prodotti⁽¹¹⁴⁾. Inoltre, *“thus disclosure potentially has the effect of encouraging companies to avoid misdemeanours where they are required to expose their conduct. Disclosure requirements might then help to eliminate malpractice”*⁽¹¹⁵⁾ delle azioni che impattano sull’ambiente e sul personale.

“Additionally, there is a growing body of ethical investors who demand the companies in which they invest to have a socially responsible approach to their activities and such investors refuse to make investments in companies that cause harm or are indifferent to the environment.”⁽¹¹⁶⁾.

¹¹¹ FORNACIARI LUCA, GARLASSI ALESSANDRO, in *Informazioni ambientali e sociali nella relazione sulla gestione*, «Bilancio e reddito d’impresa», (2016) n.5, pagg. 5.

¹¹² RIVA PATRIZIA, in *Informazioni non finanziarie nel sistema di bilancio*, cit., pagg. 77.

¹¹³ VILLIERS CHARLOTTE, in *Corporate Reporting and Company Law*, Cambridge University Press, New York, 2006, pagg. 228.

¹¹⁴ A tale proposito appare importante evidenziare che: le aziende non dovrebbero utilizzare atteggiamenti sostenibili e sociali come mero strumento per migliorare la propria reputazione. Se non si attuano effettivamente delle politiche interne attente ai temi ambientali e sociali ma si effettua solo qualche saltuaria operazione sostenibile visibile all’esterno, l’azienda vedrà un ritorno immediato in termini di valore e di immagine ma queste operazioni non avranno alcun impatto sui risultati di lungo periodo.

¹¹⁵ VILLIERS CHARLOTTE, in *Corporate Reporting and Company Law*, cit., pagg. 233.

¹¹⁶ Ivi, pagg. 251.

L'articolo 2428 del C.c. al secondo comma ricomprende tra i dati da includere, al fine dell'analisi della situazione societaria, del suo andamento e del risultato d'esercizio, le informazioni attinenti all'ambiente ed al personale. La norma ne prevede l'indicazione subito dopo la richiesta più generale di informazioni non finanziarie (in cui le informazioni ambientali e sociali sono ricomprese) e quindi dopo la locuzione "se del caso". Appare quindi evidente come il legislatore italiano non obblighi gli amministratori ad introdurre nella relazione informazioni riguardanti l'ambiente ed il personale (¹¹⁷), ma richieda alle aziende di riportarle solo quando le informazioni finanziarie risultino insufficienti per la completa comprensione della situazione aziendale e dell'andamento gestionale. Le informazioni su ambiente e personale completano quindi l'informativa di bilancio e *"la relazione sulla gestione vede ampliare la propria funzione divulgativa su aspetti extra-contabili e, in particolare, su quelli di tipo socio-ambientale, considerato che l'ambiente e il personale sono i due principali stakeholder in relazione ai quali si esprime il concetto di sostenibilità aziendale"* (¹¹⁸). *"Questa disposizione circa l'impatto della gestione aziendale sul sistema socio-ambientale conferma ancora di più la concezione del bilancio come pacchetto informativo rivolto alla globalità degli stakeholders"* (¹¹⁹). in quanto se gli investitori e i finanziatori sono maggiormente interessati alle dinamiche prettamente economiche, finanziarie e patrimoniali; la comunità locale, i clienti, i fornitori, i dipendenti e tutti gli altri stakeholder che interagiscono con l'azienda prestano attenzione anche a fattori meno monetari come la sostenibilità e la responsabilità sociale aziendale. Fornaciari e Garlassi sottolineano come *"La necessità di fornire informazioni ambientali e sociali assume rilievo al pari della necessità di illustrare l'andamento economico-finanziario dell'impresa, anche a causa degli effetti reddituali negativi che la mala gestione dell'impatto ambientale e sociale potrebbe causare"* (¹²⁰).

¹¹⁷ Si rimanda alle considerazioni viste appena sopra in merito alle informazioni non finanziarie in generale.

¹¹⁸ MENICUCCI ELISA, in *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese*, cit., pagg. 121.

¹¹⁹ QUAGLI ALBERTO, in *Bilancio di esercizio e principi contabili*, cit., pagg. 78

¹²⁰ FORNACIARI LUCA e GARLASSI ALESSANDRO, in *Informazioni ambientali e sociali nella relazione sulla gestione*, cit., pagg. 5.

2.2.4.2. Le linee guida proposte dal CNDCEC

2.2.4.2.1. Informativa relativa all'ambiente ed al personale

Se da un lato il legislatore italiano impone agli amministratori di riportare informazioni in merito all'ambiente ed al personale solo quando i dati forniti dalle informazioni non finanziarie non risultino sufficienti; il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (¹²¹), operata la valutazione "se del caso", fa un'ulteriore suddivisione:

- Informazioni obbligatorie in quanto necessarie per comprendere la situazione aziendale e che vengono rilevate, indipendentemente dagli effetti economici prodotti, qualora si verifichino determinate circostanze ad alto impatto ambientale o sociale;
- Informazioni facoltative che vengono comunicate dalla società per "*perseguire una migliore accountability gestionale*" (¹²²) ovvero informazioni che la società ritiene comunque "*opportuno comunicare a terzi, in ragione della politica sociale e ambientale proattiva e di un atteggiamento positivo di CSR*" (¹²³);
- informazioni trascurabili in quanto inutili e poco significative per essere comunicate in relazione al particolare contesto e alla specifica situazione in cui opera l'azienda.

Figura 7: Elencazione esemplificativa delle informazioni ambientali e sociali obbligatorie e facoltative, secondo quanto disposto dal CNDCEC.

Informazioni obbligatorie sull'ambiente:

- danni causati all'ambiente per cui la società è stata dichiarata colpevole in via definitiva;
- sanzioni o pene definitive inflitte all'impresa per reati o danni ambientali;
- emissioni gas ad effetto serra ex lege n. 316/2004 [obbligatoria per gli impianti soggetti ad *Emissions Trading Scheme (ETS)* ed opzionale per le altre società].

Informazioni facoltative sull'ambiente:

- investimenti ambientali e costi ambientali (ai sensi della Raccomandazione 2001/453/CE, ovvero investimenti e costi che migliorano l'impatto ambientale,

distinguendoli da quelli invece necessari per rispettare i parametri fissati dalla legge);

- politiche di smaltimento e riciclaggio dei rifiuti, se rilevanti;
- certificazioni ambientali;
- emissioni gas ad effetto serra ex lege n. 316/2004, se la società non rientra in un settore per il quale tale informativa è obbligatoria.

Informazioni obbligatorie sul personale:

- morti sul lavoro registrate fra il personale iscritto al libro matricola, per i quali è stata accertata definitivamente una responsabilità aziendale;
- infortuni gravi sul lavoro che hanno comportato lesioni gravi o gravissime al personale iscritto al libro matricola per i quali è stata accertata definitivamente una responsabilità aziendale;
- addebiti in ordine a malattie professionali su dipendenti o ex dipendenti e cause di *mobbing*, per cui la società è stata dichiarata definitivamente responsabile, descrivendo la natura e l'entità di tali addebiti.

Informazioni facoltative sul personale:

- investimenti in personale e relativi costi di esercizio (sia investimenti in sicurezza e sia iniziative volte a trasformare contratti precari in contratti a tempo indeterminato).

Fonte: Confindustria e Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (Giugno 2018), *Relazione sulla gestione*, pagg. 41.

¹²¹ Nel seguito si fa riferimento a quanto riportato dal CNDCEC, in quanto l'articolo 2428 del C.c. non fornisce nessuna indicazione su quali e quante informazioni ambientali e sociali fornire. Per un ulteriore spunto sui possibili contenuti da inserire nella relazione sulla gestione si rimanda alla dottrina sul bilancio ambientale e sul bilancio sociale.

¹²² Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (Marzo 2009), *La relazione sulla gestione. Art. 2428 Codice Civile*, cit., pagg. 5.

¹²³ Ivi, pagg. 11.

In mancanza di un elenco circoscritto sulle informazioni ambientali e sociali da individuare (¹²⁴), gli amministratori hanno la facoltà di decidere quali riportare avuto riguardo: del settore in cui opera l'azienda, del suo contesto competitivo e produttivo, dell'incidenza degli effetti di determinati eventi, dell'interesse dei vari stakeholders verso quell'informazione e della dimensione aziendale. Appare importante sottolineare come, anche nell'ambito delle informazioni attinenti all'ambiente ed al personale, l'ampiezza delle informazioni fornite soggiaccia alla grandezza dell'azienda in quanto fornire informazioni comporta il sostenimento di costi e questi possono apparire troppo alti per le imprese di più piccole dimensioni. Il CNDCEC ha sottolineato l'importanza della comunicazione, anche se minima, delle informazioni obbligatorie, ribadendo che: *“per alcuni principi fondamentali (la vita dei lavoratori, la salute e la sicurezza, la tutela dell'ecosistema) è necessaria una comunicazione «a prescindere» dalla dimensione dell'impresa e dagli effetti economici prodotti, in ragione della «indisponibilità» e della «assolutezza» dei principi sottostanti i fenomeni che sono oggetto di rappresentazione”* (¹²⁵).

A proposito delle informazioni ambientali, anche la Raccomandazione europea 2001/453/CE ha evidenziato cinque punti che la relazione sulla gestione deve obbligatoriamente includere qualora *“gli aspetti ambientali siano rilevanti per la situazione finanziaria dell'impresa”* (¹²⁶). Tali informazioni ricomprendono:

¹²⁴ VILLIERS CHARLOTTE, in *Corporate Reporting and Company Law*, cit., pagg. 228, sostiene che la mancanza di precise linee guida sulle informazioni ambientali e sociali da fornire, disincentivi le imprese a fornire tali dati: *“A number of barriers have obstructed the development of social and environmental reporting. For example, a clear definition of social and environmental reporting has not been established. Nor have the required contents of social and environmental reports been made clear”*.

¹²⁵ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (Marzo 2009), *La relazione sulla gestione. Art. 2428 Codice Civile*, cit., pagg. 4. A tale proposito, MIO CHIARA, in *Aspetti ambientali nel bilancio di esercizio. Relazione sulla gestione*, cit., pagg. 802, chiarisce lo spirito sottostante questa previsione: *“Il CNDC ritiene che, se rilevanti, le informazioni ambientali non possono essere oggetto di semplificazioni. Se così non fosse, in un Paese come l'Italia, con un tessuto economico-produttivo caratterizzato dalla presenza di imprese di piccole e medie dimensioni, la portata di queste innovazioni rischierebbe di essere ridimensionata per effetto delle semplificazioni contabili concesse alle aziende di più piccole dimensioni”*.

¹²⁶ Commissione delle comunità europee, *Raccomandazione 2001/453/CE* (Maggio 2001), pagg. 8. Per un approfondimento, si rimanda al testo integrale della raccomandazione.

- a) *“la strategia ed i programmi adottati dall’impresa nei confronti delle misure di protezione dell’ambiente [...]”;*
- b) *“i miglioramenti apportati nei settori chiave della protezione dell’ambiente [...]”* (mediante l’analisi degli scostamenti rispetto ai valori obiettivi);
- c) *“Il grado di attuazione delle misure di protezione ambientale già adottate o che stanno per essere adottate al fine di conformarsi alla vigente legislazione o per anticipare futuri requisiti di legge che sono già stati sostanzialmente approvati”.*
- d) *“Se opportune e pertinenti alla luce della natura e del volume delle attività dell’impresa e della natura della sua incidenza ambientale, informazioni sul grado di efficienza ambientale dell’impresa, per esempio in termini di utilizzo dell’energia, dei materiali e dell’acqua, di emissioni e di smaltimento dei rifiuti. [...]”*
- e) *“Se l’impresa pubblica una relazione ambientale separata contenente informazioni ambientali, quantitative o qualitative, supplementari o più dettagliate, un richiamo a tale relazione. [...] Le informazioni fornite in una separata relazione ambientale devono essere coerenti con qualsiasi altra informazione contenuta nella relazione sulla gestione e nei conti annuali dell’impresa. [...]”*

2.2.4.2.2. Indicatori relativi all’ambiente ed al personale

Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili ha anche proposto un elenco di indicatori attinenti all’ambiente ed al personale ⁽¹²⁷⁾, suddividendoli in sette categorie:

- 1) indicatori di scenario o di contesto: permettono di chiarire la realtà socio-economica in cui opera l’azienda;
- 2) indicatori di input: *“quantificano le risorse umane, naturali ed energetiche impiegate nell’attività e nei processi aziendali”;*
- 3) indicatori di attività o di processo: *“riflettono gli aspetti operativi di gestione ritenuti prioritari e possono essere applicati per monitorare il grado di avanzamento degli interventi”;*
- 4) indicatori di efficienza: *“forniscono elementi per la valutazione della qualità e*

quantità dei processi attivati per il miglioramento dell'efficienza ambientale e sociale dell'impresa";

- 5) indicatori di efficacia: *"risultati misurabili della gestione delle variabili ambientali dell'impresa, confrontati con le sue politiche ambientali, i suoi obiettivi e i suoi target";*
- 6) indicatori di output: *"quantificano e misurano gli impatti fisici in uscita prodotti dalle attività e dai processi aziendali";*
- 7) indicatori di outcome: i quali non misurano solo l'output fisico ma anche *"il suo effetto o impatto diretto o indiretto sul contesto di riferimento o su parte di esso (comunità locale, ambiente, clientela, etc.)"* (128).

Figura 8: suddivisione degli indicatori ambientali e sociali proposta dal CNDCEC.

Indicatori di scenario o di contesto:

- Emissioni di gas ad effetto serra, espresse in tonnellate CO2 equivalenti, assegnate dal Piano Nazionale di Assegnazione al settore in cui opera l'impresa (nel caso in cui l'impresa rientri nei settori oggetto della normativa Emission Trading Scheme);
- Dotazione di infrastrutture nel territorio in cui opera l'impresa;
- Caratteristiche del mercato del lavoro nell'ambito settoriale e territoriale in cui opera l'impresa (es.: tasso di disoccupazione; rapporto percentuale lavoratori precari/dipendenti a tempo indeterminato; tasso occupazione femminile; lavoratori stranieri ecc.).

Indicatori di input:

- Numero totale dei dipendenti, suddiviso per tipologie, tipo di contratto e distribuzione territoriale;
- Numero totale e tasso di turnover del personale, suddiviso per età, sesso e area geografica ed eventuale appartenenza a categorie protette;
- Materie prime per peso e volume;
- Consumo diretto di energia (non acquistata da terzi) suddiviso per fonte energetica primaria, espresso in TEP (tonnellate equivalente di petrolio) o in Kw;

- Consumo indiretto di energia (acquistata da terzi) suddiviso per fonte energetica primaria, espresso in TEP o in Kw;
- Prelievo totale di acqua per fonte;

Indicatori di attività o di processo:

- Meccanismi (o sistemi) di gestione ed eventuali certificazioni ottenute di qualità, ambientali, di prodotto, di sicurezza e salute dei lavoratori, di responsabilità sociale, di accountability, ecc.;
- Sistema informativo sulle tematiche ambientali;
- Procedure e dati di partecipazione degli stakeholder al processo decisionale sulle questioni ambientali e di impatto socio-economico;
- Valore delle risorse effettivamente impiegate rispetto a quelle programmate o variazione del numero di stakeholder interessati da un'azione di protezione ambientale in esercizi consecutivi;
- Programmi per la gestione delle competenze e per la promozione della formazione/aggiornamento progressivo a sostegno dell'impiego continuativo dei dipendenti e per la gestione della fase finale delle proprie carriere;
- Percentuale di dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle performance e dello sviluppo della propria carriera;
- Fasi del ciclo di vita di prodotti/servizi per i quali gli impatti sulla salute e sicurezza sono valutati per promuoverne il miglioramento e percentuale delle principali categorie di prodotti/servizi soggetti a tali procedure;
- Pratiche relative alla *customer satisfaction*, con evidenza dei risultati delle indagini volte alla sua misurazione;
- Risultati delle iniziative per la razionalizzazione della mobilità di dipendenti, clienti e fornitori finalizzata alla riduzione del traffico, dei consumi e delle emissioni;
- Implementazione di codici etici, modelli organizzativi e procedure, anche in applicazione del d.lgs. 231/2001;
- Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione;
- Ore medie di formazione annue per dipendente, suddiviso per categorie di lavoratori;
- Tasso di frequenza ed indice di gravità degli infortuni sul lavoro, di malattia, di giornate di lavoro perse, di assenteismo e numero totale di decessi, divisi per

area geografica;

- Spese e investimenti di solidarietà o per la comunità (es.: contributi ad ONLUS, fondazioni e associazioni senza fini di lucro locali, nazionali e sopranazionali; partecipazioni a iniziative promosse dalle stesse; realizzazione di opere utilizzabili dalla comunità locale o dai dipendenti, quali asili nido, circoli aziendali, giardini pubblici ecc.).

Indicatori di efficienza:

- Percentuale dei materiali utilizzati che deriva da materiale riciclato;
- Percentuale dell'energia prodotta e/o utilizzata proveniente da fonti rinnovabili;
- Risparmio energetico dovuto alla conservazione e ai miglioramenti in termini di efficienza, espresso in TEP o in Kw;
- Percentuale e volume totale dell'acqua riciclata e riutilizzata;
- Quantitativi di sostanza inquinante e/o rifiuti e/o consumi per unità di prodotto o per euro di fatturato (es.: TEP consumate/fatturato; consumi di energia pro-capite espressi in TEP o in Kw; emissioni di CO2 pro-capite; grammi di rifiuti/Kg. di prodotto ecc.).

Indicatori di efficacia:

- Risultati delle iniziative per fornire prodotti e servizi a efficienza energetica, o basati su energia rinnovabile, e conseguenti riduzioni del fabbisogno energetico generato da queste iniziative (es.: programmi per incrementare la percentuale di energia "verde" prodotta o comunque utilizzata; per una impresa con parco automezzi significativo, l'incremento programmato della percentuale di veicoli a basso consumo e ridotte emissioni attraverso la gestione "verde" del turn-over della flotta aziendale, risultati rispettivamente ottenuti ecc.);
- Risultati delle iniziative volte alla riduzione del consumo di acqua, dell'energia indiretta utilizzata, dell'emissione dei gas serra, dei rifiuti prodotti, e riduzioni effettivamente ottenute;
- Percentuale di ricavi conseguiti con prodotti "verdi" sul totale delle vendite negli ultimi esercizi;
- Natura, obiettivo ed efficacia di qualsiasi programma e attività che valuti e gestisca gli impatti delle operazioni su una determinata comunità, incluse le fasi di inizio attività, di operatività e di dismissione;

- Valore monetario delle multe significative e numero delle sanzioni non monetarie per mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale;
- Programmi di educazione, formazione, consulenza, prevenzione e controllo dei rischi attivati a supporto dei lavoratori, delle rispettive famiglie o della comunità, relativamente a disturbi o malattie gravi;
- Incidenza ed ammontare di spese e investimenti per la protezione dell'ambiente, suddivise per tipologia: si ricorda che sono da considerare ambientali le spese sostenute per attività di prevenzione, riduzione, eliminazione e monitoraggio dell'inquinamento, ripristino ambientale e gestione sostenibile del territorio.

Indicatori di output:

- Emissioni totali dirette ed indirette di gas ad effetto serra per peso espresse in tonnellate CO2 equivalenti;
- Emissioni di sostanze nocive per l'ozono, NO, SO e altre emissioni significative nell'aria per peso;
- Numero totale e volume degli sversamenti significativi;
- Acqua totale scaricata per qualità e destinazione;
- Peso totale dei rifiuti per tipologia e per metodi di smaltimento.
- Peso dei rifiuti classificati come pericolosi che sono trasportati, importati, esportati o trattati e loro percentuale trasportata all'estero;
- Inquinamento acustico prodotto;
- Diffusione di interventi di bonifica sul contesto di riferimento.

Indicatori di outcome:

- Impatti ambientali significativi della produzione e del trasporto dei beni/materiali utilizzati per l'attività dell'organizzazione e per gli spostamenti del personale;
- Impatti sociali di donazioni/erogazioni liberali sulla comunità di riferimento e loro incidenza su fatturato e/o reddito e/o valore aggiunto.

Fonte: Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (Marzo 2009), *La relazione sulla gestione. Art. 2428 Codice Civile. La relazione sulla gestione dei bilanci d'esercizio alla luce delle novità introdotte dal D. Lgs. 32/2007. Informativa sull'ambiente e sul personale*, pagg. 21-25.

Questa classificazione è solo esemplificativa e a seconda del contesto di riferimento un indice può rientrare sia in una classe che in un'altra.

Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili suggerisce anche di riportare i vari indicatori in tabelle ⁽¹²⁹⁾ per renderne più chiara ed intellegibile l'interpretazione; inoltre, ritiene che le informazioni risultino più chiare ai vari stakeholder se vengono correlate da una relazione descrittiva.

2.2.4.2.3. Interpretazione estensiva

Come pocanzi accennato, le informazioni sull'ambiente e sul personale rientrano nella macro-categoria delle informazioni non finanziarie e si ritiene che il legislatore italiano le abbia menzionate a puro titolo esemplificativo. A tale proposito il CNDCEC sottolinea come *“nel predisporre questa parte della Relazione, l'organo amministrativo debba [...] andare oltre la semplice esigenza di ottemperare ad una richiesta normativa e debba puntare [...] a una concreta valutazione di tutti gli aspetti che, di fatto, possano contribuire alla migliore comprensione della realtà aziendale”* come ad esempio la *“politica verso i fornitori, [...] la comunità locale o le organizzazioni sindacali”* ⁽¹³⁰⁾.

2.2.5. Riferimenti agli importi del bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi

Al termine del secondo comma dell'articolo 2428 del Codice Civile, il legislatore precisa come: *“L'analisi contiene, ove opportuno, riferimenti agli importi riportati nel bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi”*.

“L'analisi [...] condotta [nella relazione] non può essere astratta, ma dovrà

¹²⁷ Il CNDCEC nel proporre tali indicatori esemplificativi, in parte, si ispira a quelli proposti dal Global Reporting Initiative (per i quali si rimanda al secondo capitolo di tale elaborato).

¹²⁸ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (Marzo 2009), *La relazione sulla gestione. Art. 2428 Codice Civile*, cit., pagg. 21-25.

¹²⁹ Per alcuni esempi si vedano le schede di sintesi proposte da Confindustria e Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (Giugno 2018), *Relazione sulla gestione*, pagg. 42-43.

¹³⁰ Confindustria e Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (Giugno 2018), *Relazione sulla gestione*, pagg. 43.

essere corroborata da riferimenti alle poste di bilancio” (¹³¹). In quanto si ritengono insufficienti “*enunciazioni di principio o assolutamente slegate dal contesto e dai dati esposti sui prospetti contabili*” (¹³²).

Talvolta appare opportuno procedere alla disamina di alcune voci di stato patrimoniale e di conto economico nella relazione sulla gestione, per fornire agli stakeholders un’analisi fedele, equilibrata ed esauriente. Si tratta di poste per le quali la nota integrativa non ha fornito chiarimenti sufficienti (¹³³). Le informazioni aggiuntive riguardano, ad esempio: “*il valore, in termini di criteri di valutazione adottati; il contenuto, soprattutto quando il suo valore complessivo sia dato dalla somma di elementi tra loro fortemente eterogenei; la ripartizione per attività/settore*” (¹³⁴).

2.3. TERZO COMMA DELL’ARTICOLO 2428 C.C.

Il terzo comma dell’articolo 2428 del Codice Civile elenca alcune informazioni specifiche che devono obbligatoriamente trovar spazio nella relazione sulla gestione.

“*Dalla relazione devono in ogni caso risultare:*

- 1) le attività di ricerca e di sviluppo;*
- 2) i rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e imprese sottoposte al controllo di queste ultime;*
- 3) il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie sia delle azioni o quote di società controllanti possedute dalla società, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, con l’indicazione della parte di capitale corrispondente;*
- 4) il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie sia delle azioni o quote di*

¹³¹ VERNA GIUSEPPE, in *Novità in tema di bilanci e delle relazioni che lo corredano*, cit., pagg. 267.

¹³² BONAFINI MICHELA e CONDINI MARCELLO, in *La relazione sulla gestione fra nuovi indicatori e nuove informazioni richiesti dal comma 1 bis dell’art. 2428 c.c.*, cit., pagg. 827.

¹³³ GIRARDI CLAUDIO e MENGOZZI ANDREA, in *Principi Contabili – Relazione sulla gestione*, cit., pagg. 69, precisano che: “*Non deve rivelarsi una mera duplicazione delle informazioni che devono essere già contenute nella nota integrativa, ma devono rappresentarne un complemento ed un arricchimento*”.

¹³⁴ CANE MASSIMO, in *Nota integrativa e relazione sulla gestione*, cit., pagg. 150.

società controllanti acquistate o alienate dalla società, nel corso dell'esercizio, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, con l'indicazione della corrispondente parte di capitale, dei corrispettivi e dei motivi degli acquisti e delle alienazioni;

6) *l'evoluzione prevedibile della gestione;*

6 bis) *in relazione all'uso da parte della società di strumenti finanziari e se rilevanti per la valutazione della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico dell'esercizio:*

a) *gli obiettivi e le politiche della società in materia di gestione del rischio finanziario, compresa la politica di copertura per ciascuna principale categoria di operazioni previste;*

b) *l'esposizione della società al rischio di prezzo, al rischio di credito, al rischio di liquidità e al rischio di variazione dei flussi finanziari.”* ⁽¹³⁵⁾.

2.3.1. Attività di ricerca e sviluppo

Se l'articolo 2427 del C.c. prevede che in nota integrativa venga fornita la composizione della voce costi di sviluppo, con la descrizione delle ragioni dell'iscrizione e dei criteri di ammortamento adottati; l'articolo 2428 C.c. richiama le attività di ricerca e sviluppo effettuate dall'azienda. Il CNDCEC chiarisce che tali informazioni dovrebbero “*essere riferite agli investimenti effettuati per ricerca e sviluppo, dando conto delle motivazioni sottese alla capitalizzazione (piuttosto che all'imputazione a conto economico), dell'utilità futura rinvenibile nei progetti, del piano degli investimenti ancora da effettuare in sintonia con la strategia aziendale*” ⁽¹³⁶⁾. Qualora tali informazioni fossero già fornite in nota integrativa, la relazione sulla gestione, al fine di evitare inutili duplicazioni, deve rimandare ai contenuti esposti in

¹³⁵ Terzo comma dell'attuale articolo 2428 del Codice Civile. Nell'elenco delle informazioni obbligatorie da fornire nella relazione sulla gestione manca il numero 5) il quale è stato abrogato dall'articolo 6 del Decreto Legislativo n. 139 del 2015. Tale numero prevedeva l'indicazione dei fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio: tale informazione viene ora riportata in nota integrativa. Invece, il numero 6 bis) è stato aggiunto dall'articolo 3 del Decreto Legislativo n. 394 del 2003.

¹³⁶ Confindustria e Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (Giugno 2018), *Relazione sulla gestione*, pagg. 20.

bilancio. L'ambito di descrizione della relazione appare quindi più ampio in quanto non si limita alla descrizione dei costi di sviluppo immobilizzati ma si sbizzarrisce su tutta l'attività di ricerca e sviluppo: sulla sua natura e sulle caratteristiche, sullo stato attuale delle ricerche, sui risultati conseguiti e sugli obiettivi futuri, sugli investimenti da sostenere (sia che tali costi vengano capitalizzati nell'attivo immobilizzato e sia che vengano imputati a conto economico come costi d'esercizio) e sul *“totale dei contributi a fondo perduto e dei finanziamenti a tasso agevolato che l'impresa ha incassato o ritiene di poter incassare”* ⁽¹³⁷⁾.

Gli amministratori potrebbero essere gelosi di tali informazioni in quanto la loro comunicazione potrebbe avvantaggiare i competitors e danneggiare l'azienda stessa. Gli amministratori devono ponderare il contenuto delle informazioni da fornire all'esterno con il diritto alla segretezza di dati chiave. Avi Maria Silvia chiarisce come *“la legge non imponga la divulgazione di dati sensibili aziendali riguardanti le ricerche in corso (la cui diffusione danneggerebbe, in maniera irreparabile, la società) bensì obblighi le imprese ad illustrare le attività di ricerca svolte soprattutto nei loro aspetti economico-patrimoniali”* ⁽¹³⁸⁾. *“Ciò fa escludere che le società [...] con la nuova normativa siano obbligate a fornire dati non desumibili dalla contabilità generale e, comunque non destinati all'informativa esterna; in questo modo non si corre il rischio di dover palesare informazioni riservate, contenute ordinariamente nei report destinati agli organi interni”* ⁽¹³⁹⁾.

Appare evidente come il legislatore dia importanza alle attività di ricerca e sviluppo richiamandole esplicitamente tra i contenuti da riportare nella relazione sulla gestione. A tale proposito, Cane Massimo sottolinea che *“i costi di ricerca e sviluppo, e la collegata attività che li ha originati, vengono giudicati un segnale importante sull'andamento della gestione strategica dell'impresa”* ⁽¹⁴⁰⁾. Inoltre Peverelli Marco e Rinaldi Ivana ne ribadiscono l'importanza evidenziando che: *“Poiché il valore di un'azienda è inscindibile dal principio della continuità nella gestione è evidente che*

¹³⁷ GIRARDI CLAUDIO e MENGOZZI ANDREA, *Principi Contabili – Relazione sulla gestione*, cit., pagg. 69.

¹³⁸ AVI MARIA SILVIA, in *Il bilancio d'esercizio. Principi di redazione, norme civilistiche e principi contabili OIC*, Cafoscarina, Venezia, 2017, pagg. 340.

¹³⁹ CAPODAGLIO GIANFRANCO, in *Documento del CNDCEC riguardante la relazione sulla gestione*, cit., pagg. 51.

¹⁴⁰ CANE MASSIMO, in *Nota integrativa e relazione sulla gestione*, cit., pagg. 151.

l'illustrazione delle attività di ricerca e sviluppo, e cioè di quelle attività che consentiranno l'evoluzione dell'impresa medesima, costituisce un elemento fondamentale per valutare la stessa congruità dei valori esposti in bilancio" (¹⁴¹). Anche Bandettini Antonio ribadisce che *"Le attività di ricerca e sviluppo costituiscono uno dei più significativi segnali per comprendere come sia stata – e sia – condotta la gestione strategica dell'impresa, ponendo, in definitiva, le basi per il proseguimento della sua vita nel tempo."* (¹⁴²).

2.3.2. Rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e imprese sorelle (sottoposte al controllo della medesima controllante)

Nel termine «rapporti» vengono ricomprese non solo le operazioni che danno luogo a costi, ricavi ed investimenti, ma anche tutte le relazioni qualitative e quantitative (non necessariamente monetarie) con le altre imprese del gruppo (¹⁴³).

Nella relazione vanno indicati:

- la natura dei rapporti: commerciali (acquisto/vendita di semilavorati e/o servizi), finanziari (richiesta di finanziamenti, realizzazione di investimenti, gestione della tesoreria) o produttivi (sfruttamento di brevetti, distribuzione di beni sul mercato, gestione di particolari attività);
- l'ammontare e la natura (es: costi per servizi, ricavi di vendita, ricavi da prestazioni, etc.) dei costi e dei ricavi;
- i contratti esistenti, con l'indicazione delle varie condizioni;
- gli acquisti e le cessioni (e le eventuali minusvalenze/plusvalenze realizzate), con altre imprese del gruppo, di immobilizzazioni o attività finanziarie non immobilizzate;

¹⁴¹ PEVERELLI MARCO e RINALDI IVANA, in *Relazione sulla gestione*, «Guida alla Contabilità & Bilancio» (2007) n. 8, pagg. 9.

¹⁴² BANDETTINI ANTONIO, in *Il bilancio di esercizio. Finalità, postulati, elementi strutturali*, cit., pagg. 403.

¹⁴³ A tale proposito BANDETTINI ANTONIO, in *Il bilancio di esercizio. Finalità, postulati, elementi strutturali*, cit., pagg. 403, chiarisce come: *"I rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e imprese sottoposte al controllo di queste ultime riguardano la catena di relazioni che l'impresa ha intrattenuto con altre unità, relazioni che si sostanziano nell'istituto della partecipazione."*

- *"il ruolo ricoperto dalle altre imprese nell'organizzazione strategica dell'attività del gruppo"* e nell'influenza delle loro decisioni sulla gestione e sui risultati dell'impresa;
- *le sinergie sviluppabili per mezzo dell'attività congiunta."* ⁽¹⁴⁴⁾.

È inoltre opportuno esporre nella relazione sulla gestione se le operazioni monetarie sono avvenute a condizioni di mercato (come se fossero avvenute fra parti indipendenti) ovvero se le relazioni esistenti hanno condizionato la determinazione del prezzo (in tal caso vanno evidenziate le motivazioni sottostanti) ⁽¹⁴⁵⁾.

Quagli Alberto sottolinea come l'analisi congiunta dell'attività di ricerca e sviluppo e dei rapporti con le imprese del gruppo, permetta di descrivere la *"strategia aziendale in quanto da una parte le attività di ricerca e sviluppo costituiscono la premessa per l'evoluzione futura della capacità competitiva aziendale. Dall'altra, la descrizione dei rapporti con le altre aziende del gruppo, non solo come quote di capitale possedute, ma soprattutto come volumi di acquisti/vendite e finanziamenti concessi/ricevuti consente all'utente di capire quanto l'azienda disponga di un'autonoma capacità di manovra o dipenda invece dai legami indotti dall'appartenenza al gruppo."* ⁽¹⁴⁶⁾.

2.3.3. Azioni proprie ed azioni o quote di società controllanti possedute dalla società

Gli amministratori devono indicare il numero ed il valore nominale delle azioni proprie e delle azioni o quote di società controllanti possedute e/o acquistate/alienate dalla società durante l'esercizio (anche per mezzo di società fiduciarie o per interposta persona). Deve inoltre essere riportata l'indicazione della parte di capitale

¹⁴⁴ Confindustria e Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (Giugno 2018), *Relazione sulla gestione*, pagg. 21.

¹⁴⁵ BOGARELLI PAOLO, in *Il bilancio di esercizio delle imprese*, cit., pagg. 414, ribadisce come i costi e i ricavi infragruppo dell'esercizio, *"in ragione della direzione unitaria di gruppo, che tende a privilegiare l'economicità di gruppo a quella delle singole società che vi appartengono, potrebbero discostarsi dai flussi di costi e ricavi realizzati per operazioni analoghe con controparti estranee al gruppo di appartenenza"*.

¹⁴⁶ QUAGLI ALBERTO, in *Bilancio di esercizio e principi contabili*, cit., pagg. 80.

corrispondente (la % di capitale sociale rappresentata da azioni o quote). Quando vengono effettuate delle movimentazioni, gli amministratori devono rendicontare anche i corrispettivi ricevuti o corrisposti ed i motivi che hanno condotto all'acquisto o all'alienazione di azioni o quote.

Girardi Claudio e Mengozzi Andrea specificano come questa sezione ricomprenda anche: i *“passaggi di azioni o quote da riserva a capitale”* e *“l'annullamento di azioni o quote in conseguenza della riduzione di capitale per la copertura delle perdite ovvero quando ci sia capitale esuberante”* ⁽¹⁴⁷⁾.

Confindustria ed il CNDCEC ribadiscono come gli amministratori dovrebbero riportare nell'informativa non solo il valore nominale, ma anche il valore effettivo delle azioni proprie possedute (soprattutto in presenza di ingenti riduzioni di valore). Questa indicazione assume particolare importanza in quanto dai bilanci relativi all'esercizio 2016 in poi, le azioni proprie non vengono più iscritte nell'attivo patrimoniale ma vanno a ridurre il patrimonio netto ⁽¹⁴⁸⁾.

Tali informazioni devono essere riportate in nota integrativa o in calce allo stato patrimoniale se, rispettivamente, la società redige il bilancio in forma abbreviata o una micro-impresa decide di non redigere la relazione sulla gestione. Tutte le altre società devono collocare le informazioni sui rapporti con le società del gruppo nella relazione sulla gestione e non nella nota integrativa. Si ritiene che il legislatore abbia optato per questa soluzione in quanto manca *“un'esplicita previsione della direttiva e si giustifica con l'attinenza di queste notizie più all'informazione sulla gestione che all'illustrazione del bilancio”* ⁽¹⁴⁹⁾.

2.3.4. Evoluzione prevedibile della gestione

Gli amministratori sono tenuti ad illustrare nella relazione sulla gestione le previsioni sulle attività aziendali negli esercizi successivi (anche avvalendosi di budget e di altri documenti di programmazione), ricomprendendo sia le prospettive di

¹⁴⁷ GIRARDI CLAUDIO e MENGOZZI ANDREA, in *Principi Contabili – Relazione sulla gestione*, cit., pagg. 70.

¹⁴⁸ Confindustria e Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (Giugno 2018), *Relazione sulla gestione*, pagg. 22.

¹⁴⁹ CANE MASSIMO, in *Nota integrativa e relazione sulla gestione*, cit., pagg. 151-152.

natura economica, finanziaria e patrimoniale ma anche gli eventuali mutamenti nelle strategie, nel contesto ambientale e macroeconomico di riferimento, nei processi, negli investimenti e nei beni. Con queste informazioni *“la storicità dell’informazione resa dal bilancio di esercizio, che poggia sulla connaturata natura di documento consuntivo, viene di fatto compensata da una più ampia e articolata descrizione dei prevedibili andamenti prospettici della gestione.”* ⁽¹⁵⁰⁾.

Roscini Vitali Franco sottolinea come non sia possibile fare delle *“esemplificazioni in quanto la richiesta non pone alcun limite, se non quello, ovviamente implicito, della significatività: ciascuna azienda deve illustrare quanto di più rilevante e significativo può interessare il lettore per la conoscenza dell’attività futura nella visione della continuità aziendale”* ⁽¹⁵¹⁾.

Inoltre, Menicucci Elisa evidenzia come: *“affinché possa realmente compiersi una piena trasparenza informativa su questi aspetti, in favore delle aspettative informative degli stakeholder, è necessario che gli amministratori abbandonino, per quanto possibile, la propria vocazione alla riservatezza riguardo soprattutto il prevedibile andamento della gestione, i piani strategici, le correlate modalità di attuazione in relazione agli obiettivi e le prospettive di crescita aziendale futuri.”* ⁽¹⁵²⁾. A tale proposito, Avi Maria Silvia aggiunge che: *“il legislatore non ha, assolutamente, imposto l’obbligo di diffusione di budget, globali e/o operativi, in quanto una simile disposizione provocherebbe, senza dubbio, grave pregiudizio alle aziende.”* ⁽¹⁵³⁾. Appare quindi evidente come gli amministratori debbano ponderare l’ampiezza delle informazioni da fornire agli stakeholder (per rendere maggiormente intellegibile il bilancio) con il bisogno di segretezza delle informazioni chiave ⁽¹⁵⁴⁾.

¹⁵⁰ MENICUCCI ELISA, in *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese*, cit., pagg. 101.

¹⁵¹ ROSCINI VITALI FRANCO, in *Guida alla redazione della nota integrativa*, cit., pagg. 155.

¹⁵² MENICUCCI ELISA, in *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese*, cit., pagg. 137.

¹⁵³ AVI MARIA SILVIA, in *Il bilancio d’esercizio. Principi di redazione, norme civilistiche e principi contabili OIC*, cit., pagg. 340.

¹⁵⁴ MENICUCCI ELISA, in *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese*, cit., pagg. 139: *“Laddove in passato la riservatezza poteva ritenersi un valore da proteggere nell’interesse degli azionisti, oggi le imprese devono tendere alla divulgazione di informazioni che consentano ai potenziali investitori e agli analisti di conoscere le opportunità che si celano dietro le dinamiche del business.”*

2.3.5. Strumenti finanziari e rischi connessi

Il legislatore nel primo comma dell'articolo 2428 richiede agli amministratori di provvedere alla descrizione dei principali rischi ed incertezza a cui la società è esposta, ma nel terzo comma al punto 6 bis) ha ritenuto opportuno richiamare espressamente l'analisi dei rischi di natura finanziaria.

Quando la società si avvale di strumenti finanziari ⁽¹⁵⁵⁾, gli amministratori devono riportare *“a) gli obiettivi e le politiche della società in materia di gestione del rischio finanziario, compresa la politica di copertura per ciascuna principale categoria di operazioni previste; b) l'esposizione della società al rischio di prezzo, al rischio di credito, al rischio di liquidità e al rischio di variazione dei flussi finanziari”* ⁽¹⁵⁶⁾ qualora l'omissione di queste informazioni non permetta una corretta valutazione del risultato economico d'esercizio e della situazione patrimoniale e finanziaria ⁽¹⁵⁷⁾.

In merito alle informazioni qualitative (a), gli amministratori devono riportare: *“le tipologie di rischio finanziario che la società intende neutralizzare e le modalità di copertura attivate, specificando il tipo di strumenti finanziari utilizzati (nel caso di contratti derivati è opportuno indicare se si tratta di future, opzioni oppure swap), le controparti negoziali, i termini di scadenza, i costi connessi, nonché se la copertura ha ad oggetto una posta specifica o complessa”* ⁽¹⁵⁸⁾. Talvolta gli amministratori

¹⁵⁵ Il documento OIC 32 da la definizione di strumento finanziario specificando come: *“uno strumento finanziario è qualsiasi contratto che dia origine ad un'attività finanziaria”* (ad esempio: crediti, disponibilità liquide, strumenti rappresentativi del capitale di un'altra impresa) *“per una società e ad una passività finanziaria”* (ad esempio: debiti) *“o ad uno strumento di capitale per un'altra società”* (ORGANISMO ITALIANO DI CONTABILITÀ (Dicembre 2016), OIC 32 – *Strumenti finanziari derivati*, pagg. 5). Tra gli strumenti finanziari rientrano anche: derivati, future, swap, contratti di opzione, valori mobiliari, strumenti di mercato monetario, quote di un organismo di investimento collettivo del risparmio, etc..

¹⁵⁶ È quanto previsto dal terzo comma al punto 6 bis dell'articolo 2428 del Codice Civile.

¹⁵⁷ Da tale disposizione *“ne deriva che la verifica della significatività dell'informativa sui rischi correlati agli strumenti finanziari è rimessa alla discrezionalità degli amministratori che dovranno stabilire le fattispecie di operatività in attività e passività finanziarie apprezzabili come rilevanti sotto il profilo quantitativo e qualitativo della rischiosità.”* (MENICUCCI ELISA, in *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese*, cit., pagg. 107). Gli amministratori assumono un ruolo chiave nel valutare il grado di dettaglio dell'informativa finanziaria da fornire al fine di mostrare la reale situazione societaria, in quanto se le informazioni sono veritiere, gli investitori che fanno affidamento su questi dati riescono a decidere se e come investire/disinvestire in modo più consapevole ed informato.

possono decidere di non attuare una politica di copertura per determinati rischi, ma di adottare delle procedure di organizzazione, amministrazione e controllo con il medesimo fine. Tale opzione potrebbe costituire una valida alternativa, ad esempio, alla copertura del rischio di liquidità: gli amministratori potrebbero realizzare dei *“prospetti trimestrali o quadrimestrali, che evidenzino incassi e pagamenti previsti e pongano il saldo in relazione ai fidi bancari ottenuti”* ⁽¹⁵⁹⁾. Tali prospetti devono poi essere monitorati ed aggiornati per controllare eventuali scostamenti.

A proposito delle informazioni quantitative, richieste alla lettera b), gli amministratori devono quantificare il livello di esposizione della società ai vari rischi, che potrebbero avverarsi a causa dell'uso di strumenti finanziari.

Questa previsione è stata aggiunta dall'articolo 3 del D. Lgs. 394/2003 e Santesso Erasmo e Sostero Ugo sottolineano l'importanza di questa norma, ribadendo che: *“il legislatore, accortosi dell'introduzione continua, negli ultimi anni, di nuovi strumenti finanziari e dell'evoluzione di quelli preesistenti, ha cercato di aumentare le informazioni dalle imprese sulla loro esposizione ai rischi finanziari nonché sulle politiche di gestione degli stessi, al fine di permettere agli investitori di cogliere, attraverso la lettura del bilancio, una più effettiva situazione patrimoniale, economica e finanziaria della società”* ⁽¹⁶⁰⁾.

2.4. ULTIMO COMMA DELL'ARTICOLO 2428 C.C.

L'ultimo comma dell'articolo 2428 del Codice Civile prevede che nella relazione sulla gestione *“deve inoltre risultare l'elenco delle sedi secondarie della società”* ⁽¹⁶¹⁾. Si ritiene che gli amministratori debbano rilevare non solo l'indirizzo ma anche l'attività svolta in ogni sede.

¹⁵⁸ SANTESSO ERASMO e SOSTERO UGO, in *I principi contabili per il bilancio d'esercizio*, cit., pagg. 186.

¹⁵⁹ VERNA GIUSEPPE, in *Nuove informazioni finanziarie introdotte nella nota integrativa e nella relazione sulla gestione*, «Le società» (2005) n. 12, pagg. 1482.

¹⁶⁰ SANTESSO ERASMO e SOSTERO UGO, in *I principi contabili per il bilancio d'esercizio*, cit., pagg. 186.

¹⁶¹ Quinto ed ultimo comma dell'attuale articolo 2428 del Codice Civile. Il quarto comma dell'articolo

2.5. ULTERIORI INFORMAZIONI DA RIPORTARE NELLA RELAZIONE SULLA GESTIONE

Gli amministratori sono tenuti a segnalare, nella relazione sulla gestione, i motivi della dilazione oltre il termine ordinario di centoventi giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale per la convocazione dell'assemblea ordinaria. L'articolo 2364 del C.c. permette di prevedere nello statuto un termine superiore ai centoventi giorni ma inferiore ai centottanta giorni per la convocazione dell'assemblea ordinaria. Tale deroga è prevista per le società tenute alla redazione del bilancio consolidato e per tutte le altre società qualora la loro struttura ed il loro oggetto ne manifestino l'esigenza.

In presenza di un gruppo di imprese, l'articolo 2497 bis del C.c. prevede l'obbligo per gli amministratori di riportare nella relazione sulla gestione *“i rapporti intercorsi con chi esercita l'attività di direzione e coordinamento e con le altre società che vi sono soggette, nonché l'effetto che tale attività ha avuto sull'esercizio dell'impresa sociale e sui suoi risultati”* ⁽¹⁶²⁾. Inoltre, l'articolo 2497 ter del C.c. richiede di motivare, nella relazione sulla gestione, le decisioni influenzate dalla società che svolge l'attività di direzione e coordinamento. *“Le decisioni [...] debbono essere analiticamente motivate e recare puntuale indicazione delle ragioni e degli interessi la cui valutazione ha inciso sulla decisione”* ⁽¹⁶³⁾.

L'articolo 2391 bis del Codice Civile prevede che gli amministratori delle società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio (società con azioni: quotate in mercati regolamentati ovvero diffuse tra il pubblico in maniera rilevante) riportino nella relazione sulla gestione anche le regole adottate per assicurare la

2428 C.c. è stato abrogato dall'articolo 2 del Decreto Legislativo 195 del 2007. Tale comma prevedeva che *“Entro tre mesi dalla fine del primo semestre dell'esercizio gli amministratori delle società con azioni quotate in mercati regolamentati devono trasmettere al collegio sindacale una relazione sull'andamento della gestione, redatta secondo i criteri stabiliti dalla Commissione nazionale per le società e la borsa con regolamento pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana. La relazione deve essere pubblicata nei modi e nei termini stabiliti dalla Commissione stessa con il regolamento anzidetto”*.

¹⁶² È quanto disposto dal quinto comma dell'articolo 2497 bis del Codice Civile, rubricato “Pubblicità”.

¹⁶³ Si veda il primo comma dell'articolo 2497 ter del Codice Civile, rubricato “Motivazione delle decisioni”:

trasparenza e la correttezza procedurale e sostanziale delle operazioni con le parti correlate.

Le società emittenti valori mobiliari ammessi alle negoziazioni in mercati regolamentati devono riservare una sezione della relazione sulla gestione alla relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, la quale contiene le informazioni indicate dall'articolo 123 bis del Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione Finanziaria. In alternativa, questa relazione può risultare in un documento distinto rispetto alla relazione sulla gestione (ma le due relazioni devono essere pubblicate congiuntamente) ovvero la relazione sulla gestione può rimandare al link del sito internet dell'emittente dove tale documento è pubblicato.

Le cooperative devono riportare dettagliatamente nella relazione sulla gestione anche i criteri seguiti nella gestione sociale per il conseguimento dello scopo mutualistico (¹⁶⁴).

¹⁶⁴ In merito si veda quanto disposto dall'articolo 2545 del Codice Civile, rubricato "Relazione annuale sul carattere mutualistico della cooperativa".

PARTE 2: SOCIETÀ ASSOGGETTATE AL D. LGS. 254/2016

CAPITOLO 3

IL DECRETO LEGISLATIVO 254/2016

3.1. NOZIONI E CONTENUTO DELLA DICHIARAZIONE NON FINANZIARIA

3.1.1. Quadro normativo di riferimento

Negli ultimi anni il tema della sostenibilità ha assunto sempre maggiore importanza (¹⁶⁵), ed anche il legislatore comunitario si è pronunciato su questo punto. Il primo intervento risale a Luglio 2001, “*when the European Commission presented a Green Paper called «Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility» (2001 Green Paper). In that paper, the Commission defined CSR as «a concept whereby companies decide voluntarily to contribute to a better society and a cleaner environment».*” (¹⁶⁶). In seguito vari stakeholder (autorità pubbliche,

¹⁶⁵ DEL PRETE CHIARA e RICCI DANIELA, in *Comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità. D. Lgs. N. 254/2016: introduzione alla disciplina e problematiche applicative*, «Rivista dei dottori commercialisti» (2017) n. 4, pagg. 509, sottolineano come: “Il mercato, in particolar modo gli investitori, diventano sempre più esigenti, richiedendo l’integrazione dei fattori ambientali e sociali, i cosiddetti elementi ESG (environmental, social and governance), nelle analisi dei rischi e delle prospettive future dei business.”. Sono dello stesso parere anche CIAVARELLA ANGELA, LINCIANO NADIA e SIGNORETTI ROSSELLA, in *Sostenibilità e diversità nelle società quotate italiane nel Rapporto Consob sulla corporate governance*, «Bancaria» (2018) n. 9, pagg. 86, i quali affermano che: “Gli investitori istituzionali [...] attribuiscono un peso crescente agli elementi ESG nella selezione dei titoli da inserire in portafoglio e chiedono agli organi di amministrazione delle imprese in cui investono di presidiare tali tematiche, consapevoli che, nel lungo termine, un approccio strategico al tema della responsabilità sociale è sempre più importante per la competitività delle imprese. State Street Corporation (2018), in uno studio relativo all’utilizzo di strategie di investimento socialmente responsabili da parte di 582 investitori istituzionali globali, mostra che il 59% degli investitori intervistati ritiene più importante ottenere guadagni nel lungo piuttosto che nel breve periodo, solo il 35% ritiene che tenere conto dei fattori ESG possa penalizzare i propri rendimenti, mentre il 92% richiede che le aziende identifichino in modo esplicito i fattori ESG che influiscono sulle performance.”. Affermano in proposito, AGOSTINI MARISA e COSTA ERICKA, in *Sustainability and Social Responsibility: Regulation and Reporting*, Springer, Singapore, 2018,

organizzazioni internazionali, aziende, etc.) risposero e commentarono questo documento della Commissione Europea e ciò portò alla pubblicazione di un altro Green Paper nel 2002 “*that, among other things, proposed a strategy for the EU to promote CSR.*”⁽¹⁶⁷⁾. A ciò seguì la Direttiva 2003/51/CE del 18 giugno 2003; che venne poi recepita in Italia con il D. Lgs. 32/2007. Tale decreto ha previsto l’indicazione di informazioni attinenti all’ambiente ed al personale nella relazione sulla gestione, qualora le informazioni finanziarie non fossero sufficienti a fornire un quadro completo della situazione aziendale ai vari stakeholder.

“*Nel 2011, la Commissione Europea, all’esito di un’analisi* ⁽¹⁶⁸⁾ *sulla diffusione delle informazioni non finanziarie tra gli Stati membri, in due Comunicazioni [L’atto per il mercato unico. Dodici leve per stimolare la crescita e rafforzare la fiducia – Insieme*

pagg. 411: “*Investors have required more information also about how sustainability issues and initiatives are expected to contribute to the long-term growth strategy of a business*”. Inoltre, QUARANTA ANDREA, in *La comunicazione di informazioni di carattere non finanziario: la nuova disciplina colpisce nel segno*, «Ambiente & Sviluppo» (2017) n. 7, pagg. 519, evidenzia che: anche le imprese stesse cominciano a considerare il capitale naturale e sociale come “*parametri irrinunciabili e permanenti per una completa analisi dei rischi, degli impatti, delle strategie e delle prospettive future del proprio business.*”.

¹⁶⁶ DUNLAP TRICIA, GRAPSAS REBECCA, LOGES RAINER and VORLAT KATRIEN, in *Sustainability Disclosures in the EU After the 2014 Non-Financial Reporting Directive*, «Insights: The Corporate & Securities Law Advisor» (2017) n. 8, pagg. 12.

¹⁶⁷ Ivi, pagg. 13.

¹⁶⁸ Negli anni 2009 e 2010, presso la “*Direzione generale «Impresa» della Commissione Europea*” (BRUNO SABRINA, in *Dichiarazione “non finanziaria” e obblighi degli amministratori*, «Rivista delle società» (2018) n. 4, pagg. 976-977) ci sono stati dei gruppi di lavoro che si sono occupati: del tema della trasparenza delle informazioni sociali, ambientali e di governance; e del ruolo giocabile dall’Europa nel trasmettere l’importanza della comunicazione di questi valori, alle varie società dei paesi membri. Del Prete Chiara e Daniela Ricci sottolineano come alla fine dell’analisi, la Commissione UE abbia “*rilevato come un approccio strategico al tema della responsabilità sociale di impresa assuma sempre più importanza nel lungo termine per la competitività delle imprese europee, riguardando aspetti cruciali per i risultati e la sostenibilità. L’analisi della Commissione UE ha evidenziato che le imprese europee che pubblicano informazioni sui risultati finanziari e non finanziari adottano una prospettiva di più lungo termine nei processi decisionali, sostengono minori costi di finanziamento, attraggono e mantengono personale di talento, hanno migliori performance, hanno migliori relazioni con consumatori e stakeholders, minori e meno significative interruzioni dell’attività.*” (DEL PRETE CHIARA e RICCI DANIELA, in *Comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità*, cit., pagg. 509-510).

per una nuova crescita, del 13/04/2011 e Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese del 25/10/2011], ha evidenziato la necessità di incrementare e uniformare il livello di trasparenza delle informazioni sociali e ambientali fornite dalle imprese nell'ambito dell'Unione Europea" (169).

Successivamente il Parlamento Europeo è intervenuto con la risoluzione del 6 febbraio 2013, nella quale è emersa la necessità che gli enti di più grandi dimensioni amplifichino il contenuto: delle informazioni non finanziarie (riportate nell'ambito della relazione al bilancio) e delle politiche attuate in materia di composizione degli organi di amministrazione e controllo (contenute nella relazione sul governo societario e sugli assetti proprietari). Con tale risoluzione il Parlamento Europeo ha anche sollecitato la Commissione Europea a presentare delle proposte legislative in merito all'informativa non finanziaria.

Il 22 ottobre del 2014 il Parlamento ed il Consiglio europeo hanno emanato la Direttiva comunitaria numero 2014/95/UE (170). Tale direttiva prevede che tutti gli stati membri (entro la fine del 2016) impongano, alle grandi imprese, un obbligo di disclosure sulle informazioni non finanziarie e sulla diversità nella composizione degli organi sociali. *"This is the first joint regulative effort that EU makes when it comes to upgrade the value relevance, credibility and comparability of sustainability reporting."* (171). *"La direttiva si colloca nell'ambito di una serie di strategie programmate dalla Commissione in risposta alla crisi finanziaria al fine di garantire un sistema più responsabile e trasparente e, in tal modo, contribuire a sostenere e potenziare la propria politica in tema di responsabilità sociale delle imprese"* (172). Appare fondamentale sottolineare come l'informativa non finanziaria che veniva fornita dalle società, prima dell'entrata in vigore della direttiva europea, risultasse insufficiente, sia

¹⁶⁹ GUGLIELMETTI ROMINA, in *La dichiarazione sulle informazioni non finanziarie: ruoli e responsabilità degli organi aziendali*, «Rivista dei dottori commercialisti» (2018) n. 1, pagg. 58-59.

¹⁷⁰ Tale direttiva è stata pubblicata nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea il 15 novembre 2014 e reca modifica di quanto introdotto dalla direttiva 2013/34/UE.

¹⁷¹ ARVIDSSON SUSANNE, *An Exposé of the Challenging Practice Development of Sustainability Reporting: From the First Wave to the EU Directive (2014/95/UE)*. In: ARVIDSSON SUSANNE (editrice), *Challenges in Managing Sustainable Business. Reporting, Taxation, Ethics and Governance*, Palgrave Macmillan, Cham, 2019, pagg. 16.

¹⁷² BELLISARIO ELENA, in *Rischi di sostenibilità e obblighi di disclosure: il d.lgs. n. 254/16 di attuazione della dir. 2014/95/UE*, «Le nuove leggi civili commentate» (2017) n. 1, pagg. 19-20.

in termini quantitativi che qualitativi, rispetto alle esigenze degli investitori e degli altri stakeholders. Numericamente, solo circa 2.500 grandi aziende europee su un totale di 42.000 provvedevano a fornire informazioni legate al tema della sostenibilità prima del 2014. Qualitativamente, tale direttiva appare fondamentale per indirizzare anche la disclosure volontaria, spesso “*unbalanced, inaccurate, inconsistent, and not comparable*”; in quanto “*companies used Key Performance indicators (KPIs) poorly and provided insufficient information about significant aspects such as risk management, human rights, and corruption matters.*” (173). Inoltre, “*l’Impact Assessment, che ha accompagnato la Direttiva, sottolinea che un approccio strategico alla corporate social responsibility è fondamentale per rendere le imprese più competitive in quanto migliora la gestione dei rischi, consente un risparmio sui costi, migliora l’accesso agli investimenti, il rapporto con i consumatori, la gestione delle risorse umane e la capacità innovativa.*” (174). Infine, si ritiene che “*While the US is often at the vanguard of enhancing disclosure through regulation, the European Union has taken the lead on corporate social responsibility (CSR) disclosures.*” (175).

“*The NF Directive explicitly states the intention of achieving similar high levels of transparency across the EU by allowing each Member State «high flexibility of action in order to take account of the multidimensional nature of corporate social responsibility (CSR) and the diversity of the CSR policies implemented by businesses»*” (176). In Italia, dopo una fase di consultazione pubblica, la direttiva 2014/95/UE è stata recepita (177) con il Decreto Legislativo 254/2016. Tale decreto è stato approvato in data 30 dicembre 2016 e pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 10

¹⁷³ AURELI SELENA, MAGNAGHI ELISABETTA e SALVATORI FEDERICA, in *The Transposition of the Non-Financial Reporting Directive in the UK, France and Italy*, «Symphonya. Emerging Issues in Management» (2018) n.1, pagg. 50.

¹⁷⁴ BRUNO SABRINA, in *Dichiarazione “non finanziaria” e obblighi degli amministratori*, cit., pagg. 976.

¹⁷⁵ DUNLAP TRICIA, GRAPSAS REBECCA, LOGES RAINER and VORLAT KATRIEN, in *Sustainability Disclosures in the EU After the 2014 Non-Financial Reporting Directive*, cit., pagg. 12.

¹⁷⁶ AURELI SELENA, MAGNAGHI ELISABETTA e SALVATORI FEDERICA, in *The Transposition of the Non-Financial Reporting Directive in the UK, France and Italy*, cit., pagg. 49.

¹⁷⁷ PEDOTTI PAOLA, in *Nuove regole sulle informazioni di carattere non finanziario*, «Amministrazione & Finanza» (2017) n. 4, pagg. 44, ricorda come: “*La legge 9 luglio 2015, n. 114 ha delegato il Governo al recepimento delle Direttive europee e all’attuazione di altri atti dell’Unione Europea.*”.

gennaio 2017. Dal 25 gennaio 2017 suddetto decreto è entrato in vigore e le sue disposizioni si applicano a tutti gli esercizi finanziari (corrispondenti all'anno solare) che decorrono dal 1 gennaio 2017 in poi.

“In questo modo la sostenibilità entra ufficialmente in azienda, e ciò accade nel momento in cui gli investitori mostrano sempre più interesse per due tipi di informazione: le strategie dell'impresa e l'impatto delle attività.” ⁽¹⁷⁸⁾. *“È da rilevare che, nel nostro Paese, la rendicontazione di sostenibilità risultava essere una pratica già diffusa prima dell'attuazione della Direttiva tra le società italiane di grandi dimensioni: in questo contesto, l'entrata in vigore del Decreto ha comportato la necessità per alcune imprese di adeguare le proprie prassi di divulgazione, per altre di confrontarsi con nuovi requisiti informativi e le opportunità che ne possono derivare.”* ⁽¹⁷⁹⁾.

Il 5 Luglio 2017 la Commissione Europea ha pubblicato delle linee guida non vincolanti «Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario. Metodologia per la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario» per chiarire le lacune ed i dubbi interpretativi lasciati dalla direttiva 2014/95/UE. *“Tali Orientamenti (peraltro «non vincolanti»), formulati ai sensi dell'art. 2 della Direttiva 2014/95/UE, riguardano, appunto, diversi aspetti operativi inerenti alla metodologia di comunicazione, e sono elaborati allo scopo di fornire esplicitazioni concettuali e di proporre strumenti di supporto ai fini di una più agevole applicazione della Direttiva”* ⁽¹⁸⁰⁾. Ovviamente, i riferimenti tecnici e le indicazioni di tali orientamenti sono applicabili anche alle disposizioni del decreto legislativo 254/2016.

¹⁷⁸ GONNELLA CLAUDIA, *Dichiarazione non finanziaria: scatta l'obbligo per le grandi imprese. La sostenibilità entra ufficialmente in azienda*, «Credito Cooperativo» (2017) nr. 6-7, pagg. 23. A tal proposito, BRUNO SABRINA, in *Dichiarazione “non finanziaria” e obblighi degli amministratori*, cit., pagg. 1018, sostiene che: *“L'introduzione della disciplina in materia di informativa c.d. non finanziaria ha dato finalmente un riconoscimento di diritto positivo alle tematiche della responsabilità sociale di impresa adottando come scelta di politica legislativa, non l'imposizione di un obbligo di gestione della società nell'interesse degli stakeholders esterni, ma di trasparenza”*. Gli amministratori hanno l'obbligo di gestire la società nell'interesse degli azionisti e non degli stakeholders (ai quali viene riconosciuto solo il diritto di essere informati).

¹⁷⁹ ZUNINO ROSSELLA, in *La dichiarazione non finanziaria, un nuovo obbligo informativo per gli enti di interesse pubblico*, «Bilancio, vigilanza e controlli» (2018) n. 7, pagg. 45-46.

¹⁸⁰ Confindustria e Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (Giugno 2018), *Relazione sulla gestione*, pagg. 26.

3.1.2. D. L.gs. 254/2016: Disciplina

Nel seguito verrà analizzata la disciplina italiana in merito alle informazioni non finanziarie contenuta nei dodici articoli del Decreto Legislativo 254 del 2016.

3.1.2.1 Articolo 1: Definizioni

In questo primo articolo (¹⁸¹) il legislatore italiano ha voluto chiarire il significato di alcuni termini, onde evitare equivoci nell'interpretazione della norma, quali: enti di interesse pubblico, gruppo di grandi dimensioni, società madre e società figlia, società madre europea, standard di rendicontazione e metodologia autonoma di rendicontazione.

¹⁸¹ Il Decreto Legislativo 30/12/2016 n. 254, all'articolo 1 prevede che: *“Ai soli fini del presente decreto legislativo si intendono per:*

a) *«enti di interesse pubblico»: gli enti indicati all'articolo 16, comma 1, del decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39;*

b) *«gruppo di grandi dimensioni»: il gruppo costituito da una società madre e una o più società figlie che, complessivamente, abbiano avuto su base consolidata, in media, durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a cinquecento ed il cui bilancio consolidato soddisfi almeno uno dei due seguenti criteri: 1) totale dell'attivo dello stato patrimoniale superiore a 20.000.000 di euro; 2) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiore a 40.000.000 di euro;*

c) *«società madre»: l'impresa, avente la qualifica di ente di interesse pubblico, tenuta alla redazione del bilancio consolidato ai sensi del decreto legislativo 9 aprile 1991, n. 127, o alla redazione del bilancio consolidato secondo i principi contabili internazionali se ricompresa nell'ambito di applicazione del decreto legislativo 28 febbraio 2005, n. 38;*

d) *«società figlia»: l'impresa inclusa nel perimetro di consolidamento di un'altra impresa ai sensi del decreto legislativo 9 aprile 1991, n. 127, o nel perimetro di consolidamento di un'impresa tenuta alla redazione del bilancio consolidato secondo i principi contabili internazionali in quanto ricompresa nell'ambito di applicazione del decreto legislativo 28 febbraio 2005, n. 38;*

e) *«società madre europea»: impresa soggetta al diritto di un altro Stato membro dell'Unione europea e tenuta alla redazione del bilancio consolidato ai sensi della direttiva 2013/34/UE;*

f) *«standard di rendicontazione»: gli standard e le linee guida emanati da autorevoli organismi sovranazionali, internazionali o nazionali, di natura pubblica o privata, funzionali, in tutto o in parte, ad adempiere agli obblighi di informativa non finanziaria previsti dal presente decreto legislativo e dalla direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014;*

g) *«metodologia autonoma di rendicontazione»: l'insieme composito, costituito da uno o più standard di rendicontazione, come definiti alla lettera f), e dagli ulteriori principi, criteri ed indicatori di prestazione, autonomamente individuati ed integrativi rispetto a quelli previsti dagli standard di rendicontazione adottati, che risulti funzionale ad adempiere agli obblighi di informativa non finanziaria*

3.1.2.2 Articolo 2: Ambito di applicazione

Sono tenuti alla redazione della dichiarazione non finanziaria, per ogni esercizio finanziario, gli enti di interesse pubblico che abbiano:

- 1) avuto, in media, più di 500 dipendenti durante l'esercizio finanziario;
- 2) superato, alla data di chiusura del bilancio: o 20 milioni di euro di totale dello stato patrimoniale ovvero 40 milioni di euro di totale dei ricavi netti di vendita e delle prestazioni, oppure entrambi i due parametri precedenti.

Tali enti di interesse pubblico sono tenuti a redigere la dichiarazione non finanziaria conformemente a quanto disposto dall'articolo 3 del presente decreto. Invece, se l'ente di interesse pubblico che supera le condizioni accennate pocanzi è anche società madre di un gruppo di grandi dimensioni, deve redigere la dichiarazione non finanziaria consolidata secondo le previsioni dell'articolo 4.

“Le ragioni di questo limite soggettivo, e della conseguente esclusione delle piccole e medie imprese, vanno rinvenute nelle maggiori difficoltà che queste hanno a raccogliere e analizzare le informazioni e, dunque, nell'esigenza di non aggravare [...] l'onere regolamentare complessivo su di esse gravante a livello sia europeo che nazionale, in ossequio al principio «pensare anzitutto in piccolo»” (182). Va comunque considerato che solitamente, rispetto alle grandi aziende, le piccole medie imprese hanno un legame più stretto con i propri stakeholder.

Il legislatore italiano ha poi previsto la facoltà di predisporre una dichiarazione non finanziaria volontaria, per tutti coloro che non rientrano tra gli enti di interesse pubblico rilevanti.

Figura 9: Ambito di applicazione soggettivo del D. Lgs. 254/2016

I soggetti	Obbligati	Enti di interesse pubblico	Società italiane emittenti valori mobiliari (azioni quotate, obbligazioni, altri titoli di debito) ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati italiani e dell'UE
			Banche
			Le imprese di assicurazione autorizzate (imprese di assicurazione italiane), ovvero le società aventi sede legale in Italia e la sede secondaria in Italia di imprese di assicurazione aventi sede legale in uno Stato terzo, autorizzate all'esercizio delle assicurazioni o delle operazioni di cui all'art. 2 del codice delle assicurazioni private (D.Lgs n. 209/2005).
			Le imprese di riassicurazione (le società autorizzate all'esercizio della sola riassicurazione, diverse da un'impresa di assicurazione o da un'impresa di assicurazione extracomunitaria, la cui attività principale consiste nell'accettare rischi ceduti da un'impresa di assicurazione, da un'impresa di assicurazione avente sede legale in uno Stato terzo, o da altre imprese di riassicurazione), con sede legale in Italia. Le sedi secondarie in Italia delle imprese di riassicurazione extracomunitarie.
			Gli enti di interesse pubblico che siano società madri di un gruppo di grandi dimensioni.
	Non obbligati		I soggetti diversi dagli enti pubblici economici che volessero effettuare la dichiarazione di carattere non finanziario su base volontaria.

Quando	Ogni esercizio finanziario		
Cosa	Dichiarazione individuale/consolidata di carattere non finanziario		
Condizioni	Gli enti obbligati:	devono aver avuto, in media durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a cinquecento	
		devono aver superato, alla data di chiusura del bilancio, almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali	<table border="1"> <tr> <td>totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro</td> </tr> <tr> <td>totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 di euro</td> </tr> </table>
totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro			
totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 di euro			
Fonte: elaborazione da QUARANTA ANDREA, <i>La comunicazione di informazioni di carattere non finanziario: la nuova disciplina colpisce nel segno</i> , «Ambiente & Sviluppo» (2017) n. 7, pagg. 520-521.			

3.1.2.3 Articolo 3: Dichiarazione individuale di carattere non finanziario

3.1.2.3.1. Temi contenuti nella dichiarazione non finanziaria

Al primo comma vengono elencati i temi che devono essere riportati nella dichiarazione non finanziaria per permettere ai lettori di comprendere: l'attività della società, il suo andamento, i suoi risultati ed il suo impatto nell'ambiente in cui opera. Il legislatore richiede agli amministratori di riportare informazioni ⁽¹⁸³⁾: ambientali, sociali, riguardanti il personale, la lotta alla corruzione ed il rispetto dei diritti umani.

previsti dal presente decreto legislativo e dalla direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014".

¹⁸² BELLISARIO ELENA, in *Rischi di sostenibilità e obblighi di disclosure*, cit., pagg. 26.

¹⁸³ Il legislatore ha specificato che questi temi devono essere approfonditi in quanto rilevanti se rapportati all'attività ed alle caratteristiche dell'impresa. "Come è stato fatto notare in uno studio svolto da Accountancy Europe di ottobre 2017, dal titolo «how to respond to assurance needs on non-financial information», la definizione di rilevanza (materiality) ai fini della dichiarazione non finanziaria può essere molto più complessa di quanto non lo sia per le finalità del bilancio d'esercizio. È responsabilità degli amministratori definire il processo che consente di determinare la rilevanza ai fini del reporting." (LUISON CARLO e PEDOTTI PAOLA, in *D. Lgs. n. 254: indicazioni operative e questioni aperte per la prima applicazione*, «Amministrazione & Finanza» (2018) n. 3, pagg. 44). A tal proposito, ZUNINO ROSSELLA, in *La dichiarazione non finanziaria, un nuovo obbligo informativo per gli enti di interesse pubblico*, cit., pagg. 47, afferma che: "la disclosure non finanziaria deve selezionare le informazioni da divulgare in base al requisito della rilevanza per l'attività dell'impresa e gli impatti di quest'ultima sull'ambiente e la società, nonché sui propri stakeholder". BRUNO SABRINA, in *Dichiarazione "non finanziaria" e obblighi degli amministratori*, cit., pagg. 987, afferma che: "Oltre che rilevanti le informazioni devono essere precise, imparziali, concise, chiare, evitando

Figura 10: I temi contenuti nella dichiarazione non finanziaria



Fonte: GONNELLA CLAUDIA, *Dichiarazione non finanziaria: scatta l'obbligo per le grandi imprese. La sostenibilità entra ufficialmente in azienda*, Credito Cooperativo nr. 6-7/2017, pagg. 23.

Il legislatore ha anche specificato che gli amministratori devono esaminare i vari temi avendo riguardo dell'attività e delle caratteristiche della società, e "descrivendo almeno: a) il modello aziendale di gestione ed organizzazione delle attività dell'impresa [...]; b) le politiche praticate dall'impresa [...], i risultati conseguiti tramite di esse ed i relativi indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario; c) i principali rischi (¹⁸⁴), ivi incluse le modalità di gestione degli stessi [...]" (¹⁸⁵).

quelle non rilevanti che potrebbero rendere la dichiarazione fuorviante o confusa o prolissa ed evitando sia le informazioni troppo generiche, che non apportano alcuna utilità, sia quelle troppo dettagliate che fanno perdere di vista il concetto."

¹⁸⁴ Il legislatore non ha elencato specificatamente le varie tipologie di rischio che gli amministratori devono esaminare; ma in questa categoria onnicomprensiva sono inclusi anche i rischi "riconducibili alle relazioni commerciali dell'impresa e alla sua catena di fornitura [e subappalto] globale" (BELLISARIO ELENA, in *Rischi di sostenibilità e obblighi di disclosure*, cit., pagg. 32). Appare dunque rilevante che anche le società che non sono tenute alla redazione della dichiarazione non finanziaria adottino dei comportamenti rispettosi dell'ambiente e delle tematiche sociali, in quanto tali azioni

3.1.2.3.2. Contenuto minimo della dichiarazione non finanziaria

Il legislatore italiano ha specificato gli ambiti che devono obbligatoriamente essere descritti nella dichiarazione non finanziaria; essi sono:

- a. *“l'utilizzo di risorse energetiche, distinguendo fra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili, e l'impiego di risorse idriche. [Tra questi dati possono essere incluse anche altre informazioni riguardanti l'uso del territorio.]*
- b. *le emissioni di gas ad effetto serra e le emissioni inquinanti in atmosfera;*
- c. *l'impatto, ove possibile sulla base di ipotesi o scenari realistici anche a medio termine, sull'ambiente nonché sulla salute e la sicurezza, associato ai fattori di rischio di cui al comma 1, lettera c), o ad altri rilevanti fattori di rischio ambientale e sanitario;*
- d. *aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale, incluse le azioni poste in essere per garantire la parità di genere, le misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia, e le modalità con cui è realizzato il dialogo con le parti sociali. [In questa sezione possono venire approfondite anche le condizioni dei lavoratori nel posto di lavoro in merito all'aspetto della salute e della sicurezza ovvero al rispetto dei diritti sindacali.];*
- e. *rispetto dei diritti umani, le misure adottate per prevenirne le violazioni, nonché le azioni poste in essere per impedire atteggiamenti ed azioni comunque discriminatori.”* ⁽¹⁸⁶⁾. *“L'ambito trattato riguarda il rapporto con le comunità locali presenti sul territorio in cui opera l'azienda, e le azioni intraprese per tutelare gli interessi di queste comunità e promuoverne lo sviluppo.”* ⁽¹⁸⁷⁾.
- f. *lotta contro la corruzione sia attiva sia passiva, con indicazione degli strumenti a tal fine adottati.”* ⁽¹⁸⁸⁾.

potrebbero essere ricomprese indirettamente nelle dichiarazioni non finanziarie di altre società che operano a monte o a valle della catena di fornitura.

¹⁸⁵ Decreto Legislativo del 30/12/2016 n. 254, articolo 3, primo comma.

¹⁸⁶ Decreto Legislativo del 30/12/2016 n. 254, articolo 3, secondo comma.

¹⁸⁷ PEDOTTI PAOLA, in *Nuove regole sulle informazioni di carattere non finanziario*, cit., pagg. 45.

¹⁸⁸ Decreto Legislativo del 30/12/2016 n. 254, articolo 3, secondo comma.

In base al particolare contesto di riferimento e all'attività realizzata dall'ente di interesse pubblico, gli amministratori sono liberi di inserire ulteriori informazioni considerate rilevanti ai fini di una piena comprensione della società; come ad esempio: *“la politica adottata in materia di privacy, di sicurezza informatica, o di accessibilità dei propri prodotti da parte delle persone diversamente abili, etc.”* ⁽¹⁸⁹⁾.

3.1.2.3.3. Metodologie di rendicontazione e indicazioni normative per la corretta redazione della dichiarazione non finanziaria

Come nel bilancio, il legislatore chiede agli amministratori di riportare le informazioni richiamando quelle fornite negli esercizi precedenti, affinché gli stakeholder possano percepire facilmente l'evoluzione dell'attenzione aziendale ai temi sociali ed ambientali. Inoltre, qualora risulti opportuno, gli amministratori devono fare riferimento alle voci di bilancio. Nella stesura della dichiarazione, gli amministratori possono fare riferimento alle metodologie ed ai principi dello standard di rendicontazione utilizzato ovvero possono basarsi su uno schema di rendicontazione autonomo ⁽¹⁹⁰⁾. La scelta dello standard di rendicontazione va indicata nella dichiarazione non finanziaria e qualora gli amministratori, nel corso degli anni, decidano di cambiare da uno standard ad un altro devono fornirne la motivazione. Nelle consultazioni precedenti alla formulazione di tale decreto, *“è stata*

¹⁸⁹ BRUNO SABRINA, in *Dichiarazione “non finanziaria” e obblighi degli amministratori*, cit., pagg. 979.

¹⁹⁰ Nell'articolo 3 del decreto D. Lgs. 254/2016, al quarto comma il legislatore sottolinea come: *“Qualora si faccia ricorso ad una metodologia di rendicontazione autonoma è fornita una chiara ed articolata descrizione della stessa e delle motivazioni per la sua adozione all'interno della dichiarazione non finanziaria.”*. In merito all'uso di uno standard di rendicontazione autonomo, BRUNO SABRINA, in *Dichiarazione “non finanziaria” e obblighi degli amministratori*, cit., pagg. 1000, ne contesta l'utilizzo richiamando la necessità di tassonomia delle informazioni non finanziarie. Tale autrice afferma che: *“Tale flessibilità [nella scelta dello standard di rendicontazione] è discutibile ed in contrasto, a mio avviso, con la Direttiva in quanto essa, se fosse seguita dalle imprese, potrebbe non agevolare la comprensione delle informazioni da parte del mercato e comunque rendere la comparazione tra le dichiarazioni non finanziarie dei vari emittenti estremamente complicata, minando in radice l'efficacia della disciplina e contravvenendone la ratio.”*. D'altro lato appare evidente l'intento del legislatore di agevolare le aziende nella redazione della dichiarazione non finanziaria, permettendo loro di scegliere lo standard di rendicontazione che preferiscono ovvero di utilizzarne uno proprio.

valutata anche la possibilità di predefinire in via legislativa, attraverso un'elencazione puntuale, gli standard da adottare per la rendicontazione, potendo ciò agevolare la comparabilità tra le dichiarazioni [...]. Tuttavia, si è preferito consentire alle imprese di scegliere gli standard – e i cc.dd. KPIs da essi previsti – ritenuti più idonei a rappresentare le proprie peculiarità, privilegiando le esigenze di flessibilità rispetto a quelle di comparabilità” (191).

Come pocanzi accennato, gli amministratori devono descrivere le politiche (192) adottate dall'impresa, i risultati ottenuti ed i relativi indicatori di prestazione non finanziari. Il legislatore ha sottolineato come tali indicatori siano “quelli previsti dallo standard di rendicontazione adottato e [siano] rappresentativi dei diversi ambiti, nonché coerenti con l'attività svolta e gli impatti da essa prodotti. Nel caso in cui si faccia ricorso ad una metodologia autonoma di rendicontazione, ovvero nel caso in cui gli indicatori di prestazione previsti dallo standard di rendicontazione adottato non siano del tutto adeguati o sufficienti a rappresentare con coerenza l'attività svolta e gli impatti da essa prodotti, l'impresa seleziona gli indicatori più adatti a tale scopo, fornendo in maniera chiara e articolata le ragioni sottese a tale scelta. La scelta degli indicatori di prestazione è effettuata anche tenendo conto, ove opportuno, degli orientamenti emanati dalla Commissione europea in forza di quanto previsto dalla direttiva 2014/95/UE.” (193).

Se un ente di interesse pubblico rilevante non adotta nessuna politica in merito ad uno o più dei temi richiesti dal legislatore (ambientale, sociale, riguardante il personale, la lotta alla corruzione ed il rispetto dei diritti umani), deve giustificare dettagliatamente le ragioni di tale scelta nella dichiarazione. Il legislatore adotta qui il principio del *comply or explain* (rispetta la previsione oppure fornisci delle spiegazioni) che è “volto a mantenere un equilibrato bilanciamento tra regolamentazione e autodisciplina” (194).

¹⁹¹ BELLISARIO ELENA, in *Rischi di sostenibilità e obblighi di disclosure*, cit., pagg. 33.

¹⁹² DEL PRETE CHIARA e RICCI DANIELA, in *Comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità*, cit., pagg. 514, forniscono una definizione del vocabolo politiche, che viene inteso come “l'individuazione e formalizzazione degli approcci che l'impresa segue in relazione ad aspetti di carattere non finanziario ritenuti rilevanti per l'impresa.”.

¹⁹³ Decreto Legislativo del 30/12/2016 n. 254, articolo 3, quinto comma.

¹⁹⁴ GUGLIELMETTI ROMINA, in *La dichiarazione sulle informazioni non finanziarie: ruoli e responsabilità degli organi aziendali*, cit., pagg. 64.

3.1.2.3.4. Il ruolo degli amministratori e dell'organo di controllo

L'organo predisposto alla redazione della dichiarazione non finanziaria coincide con gli amministratori ⁽¹⁹⁵⁾ e pertanto ricade su di loro la responsabilità di stilare tale documento secondo le previsioni del legislatore. Gli amministratori devono operare diligentemente e in modo professionale ⁽¹⁹⁶⁾.

L'organo di controllo ⁽¹⁹⁷⁾ vigila sull'operato degli amministratori, verifica che il contenuto della dichiarazione non finanziaria sia coerente con le previsioni del D. Lgs. 254/2016 e riporta le sue considerazioni all'assemblea tramite la relazione annuale. Appare evidente come *“il sistema di competenze e controlli delineato nel decreto [sia] del tutto analogo alle regole e ai principi generali che presiedono alla ripartizione delle attribuzioni tra l'organo di amministrazione (art. 2381-bis c.c.) e l'organo di controllo interno (art. 2403 c.c. e art. 149 del TUF per le società con azioni quotate).”* ⁽¹⁹⁸⁾.

¹⁹⁵ GUGLIELMETTI ROMINA, in *La dichiarazione sulle informazioni non finanziarie: ruoli e responsabilità degli organi aziendali*, cit., pagg. 70 evidenzia che: *“posto che [...] la redazione della dichiarazione non finanziaria è un'attribuzione del consiglio di amministrazione non delegabile, le società possono – e il Codice di Autodisciplina lo raccomanda per le società quotate sul FTSE MIB – attribuire anche in materia di informazioni non finanziarie funzioni istruttorie, propositive e consultive a comitati endoconsiliari esistenti o costituiti ad hoc”*.

¹⁹⁶ *“Lo standard di diligenza, per quanto riguarda la redazione e pubblicazione della dichiarazione non finanziaria, è [...] sicuramente più elevato per gli amministratori di quanto non sia previsto dal codice civile per il normale espletamento degli altri obblighi di legge, ivi compresa la gestione.”* (BRUNO SABRINA, in *Dichiarazione “non finanziaria” e obblighi degli amministratori*, cit., pagg. 1004). Normalmente si applica lo standard di comportamento stabilito dall'articolo 2392 del Codice Civile, il quale prevede che gli amministratori adempiano ai propri compiti con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro competenze. Tale previsione non richiama il requisito della professionalità che viene invece richiesto per l'espletamento degli incarichi riguardanti la dichiarazione non finanziaria.

¹⁹⁷ DEL PRETE CHIARA e RICCI DANIELA, in *Comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità*, cit., pagg. 515, affermano che: *“le funzioni di controllo attribuite al collegio sindacale sulla conformità alla legge della DNF e la sua completezza si sostanziano principalmente in un'attività di vigilanza sull'adeguatezza di tutte le procedure, i processi e le strutture che presiedono alla produzione, rendicontazione, misurazione e rappresentazione dei risultati e delle informazioni di carattere non finanziario”*. Inoltre, BRUNO SABRINA, in *Dichiarazione “non finanziaria” e obblighi degli amministratori*, cit., pagg. 1006, osserva che: *“nessun criterio di diligenza è specificato [per i membri dell'organo di controllo], per cui si applicano gli obblighi di diligenza e professionalità di cui all'art. 2407 c.c.”*.

3.1.2.3.5. Facoltà di omettere alcune informazioni

Con il fine di trovare un compromesso tra la tutela delle informazioni riservate ed il diritto dei terzi di conoscere la reale situazione aziendale, il legislatore ha previsto la possibilità di omettere le informazioni riguardanti i più recenti sviluppi nell'ammissione alla negoziazione dei valori mobiliari nei mercati regolamentati, qualora l'indicazione di tali notizie possa nuocere l'impresa. *“Qualora si avvalga di questa facoltà, l'ente di interesse pubblico ne fa menzione nella dichiarazione non finanziaria con esplicito rimando al presente comma. L'omissione non è comunque consentita quando ciò possa pregiudicare una comprensione corretta ed equilibrata dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati e della sua situazione, nonché degli impatti prodotti dalla sua attività in relazione agli ambiti di cui al comma 1.”* ⁽¹⁹⁹⁾. Appare quindi evidente che l'omissione è ammessa solo in casi eccezionali e solo dopo una delibera, motivata, favorevole dell'organo di amministrazione (che deve aver preventivamente sentito l'organo di controllo).

Gli enti di interesse pubblico rilevanti che redigono la dichiarazione non finanziaria conformemente a quanto disposto dal legislatore nel D. Lgs. 254/2016 e la presentino nella relazione sulla gestione, sono esonerati dagli *“obblighi di cui al primo e secondo comma dell'articolo 2428 del codice civile, all'articolo 41, comma 2, del decreto legislativo 18 agosto 2015, n. 136, e di cui all'articolo 94, al comma 1-bis, del decreto legislativo 7 settembre 2005, n. 209, limitatamente all'analisi delle informazioni di carattere non finanziario.”* ⁽²⁰⁰⁾. Tale disposizione serve da raccordo tra le disposizioni previste dal D. Lgs. 254/2016 e la normativa previgente. In questo modo si evitano ripetizioni nei contenuti, rendendo maggiormente intelleggibili le informazioni non finanziarie.

¹⁹⁸ DEL PRETE CHIARA e RICCI DANIELA, in *Comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità*, cit., pagg. 514.

¹⁹⁹ Decreto Legislativo del 30/12/2016 n. 254, articolo 3, ottavo comma.

²⁰⁰ Decreto Legislativo del 30/12/2016 n. 254, articolo 3, nono comma. Ad esempio, *“L'esplicito riferimento ai temi ambientali e attinenti al personale determina una sovrapposizione nella disclosure per i soggetti obbligati dalla norma con le relative informazioni eventualmente contenute nella Relazione sulla gestione, sebbene, prescindendo al momento da specifiche relative al controllo, si possa argomentare che la compliance alle previsioni del D.Lgs. n. 254/2016, in quanto più stringenti rispetto a quelle dell'art. 2428, comma 2, dovrebbero inglobare la compliance con riguardo alle esigenze informative del codice civile sui temi in questione.”* (Confindustria e Consiglio Nazionale dei

3.1.2.3.6. Il ruolo del revisore legale

Il soggetto incaricato della revisione legale del bilancio ⁽²⁰¹⁾ verifica anche che gli amministratori abbiano provveduto alla predisposizione della dichiarazione non finanziaria ⁽²⁰²⁾. La regolarità della dichiarazione non finanziaria deve essere attestata da un revisore legale, che può essere lo stesso soggetto che si occupa della revisione legale del bilancio oppure un altro revisore legale appositamente designato ⁽²⁰³⁾. Il revisore deve predisporre una relazione ⁽²⁰⁴⁾, indirizzata all'organo amministrativo, sulla conformità delle informazioni fornite nella dichiarazione e sul rispetto delle modalità, delle metodologie e dei principi sanciti dal D. Lgs. 254/2016. Nelle conclusioni di tale documento il revisore deve esprimere le proprie considerazioni, basandosi sulle sue conoscenze in merito alla società nel suo

Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (Giugno 2018), *Relazione sulla gestione*, pagg. 25).

²⁰¹ GUGLIELMETTI ROMINA, in *La dichiarazione sulle informazioni non finanziarie: ruoli e responsabilità degli organi aziendali*, cit., pagg. 76, chiarisce come l'incarico al revisore responsabile della revisione del bilancio possa "essere attribuito dall'assemblea in sede di conferimento (o integrazione) dell'incarico novennale di revisione legale o, qualora i presupposti di applicazione del Decreto sorgano successivamente al conferimento del suddetto incarico di revisione, mediante una determinazione del consiglio di amministrazione. In tale ultima ipotesi, non si renderà necessaria, ancorché sia opportuna, la preventiva approvazione dell'integrazione dell'incarico da parte del collegio sindacale (in qualità di comitato per il controllo interno e la revisione contabile), trattandosi di un audit service di natura obbligatoria".

²⁰² Tale revisore legale deve riferire dell'avvenuta approvazione della dichiarazione non finanziaria da parte degli amministratori in un'apposita sezione della relazione di revisione del bilancio.

²⁰³ GUGLIELMETTI ROMINA, in *La dichiarazione sulle informazioni non finanziarie: ruoli e responsabilità degli organi aziendali*, cit., pagg. 78, sottolinea che: "nel caso in cui l'EIP [ente di interesse pubblico] intendesse avvalersi per l'Attestazione sulla DNF [dichiarazione non finanziaria] del Revisore Designato, ovvero sia di un soggetto diverso dal Revisore Incaricato [della revisione legale del bilancio] e non appartenente alla rete di quest'ultimo, il collegio sindacale sarà tenuto ad effettuare le verifiche di rito per questo tipo di incarico e, in particolare, ad accertare che il soggetto al quale viene conferito l'incarico sia effettivamente abilitato allo svolgimento della revisione legale".

²⁰⁴ Nell'elencazione dei compiti del revisore, il legislatore non ha approfondito il tipo di controllo che deve essere effettuato (il revisore deve limitarsi a rilevare l'assenza di omissioni ed errori nella dichiarazione ovvero la sua attività di verifica deve estendersi nel merito valutando la qualità delle informazioni fornite?), delegando alla Consob il compito di emanare un regolamento in cui chiarire le modalità di svolgimento dell'incarico. A tal proposito, si rimanda all'analisi dell'articolo 5 del Regolamento di attuazione del d. lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario.

complesso e all'adeguatezza o meno delle procedure adottate dagli amministratori per stilare la dichiarazione non finanziaria. Questa apposita relazione deve essere redatta anche qualora la dichiarazione non finanziaria faccia parte della relazione sulla gestione e va, in ogni caso, allegata alla dichiarazione non finanziaria e pubblicata congiuntamente ad essa ⁽²⁰⁵⁾. Appare evidente come il legislatore italiano abbia ritenuto fondamentale prevedere *“una forma obbligatoria di verifica esterna sul contenuto della dichiarazione non finanziaria [...]: ciò [...] dovrebbe aumentare l'impegno dell'impresa nella rendicontazione e offrire una garanzia ulteriore per investitori e stakeholders circa l'affidabilità delle informazioni fornite.”* ⁽²⁰⁶⁾.

Bellisario Elena non comprende la scelta di incaricare i revisori legali al controllo delle dichiarazioni non finanziarie (sostenendo che l'organo di Internal Audit od organismi di parte terza accreditati sarebbero maggiormente adeguati) e ritiene che il legislatore non abbia tenuto *“adeguatamente conto delle professionalità e competenze necessarie allo svolgimento di questa specifica forma di controllo, che è oggettivamente ben diversa – sia in relazione ai dati oggetto di analisi sia in relazione alle procedure di verifica – rispetto all'attività di revisione legale.”* ⁽²⁰⁷⁾.

Nella figura seguente vengono riepilogate le diverse funzioni del revisore legale e del collegio sindacale.

Figura 11: le forme di controllo sulla dichiarazione non finanziaria	
Controllo interno	il collegio sindacale monitora l'osservanza delle disposizioni del D. Lgs. 254/2016 e ne riferisce nella relazione annuale all'assemblea.
Controllo esterno	il revisore legale verifica l'avvenuta predisposizione della dichiarazione non finanziaria e ne attesta la conformità in un'apposita relazione.
Fonte: mia elaborazione	

²⁰⁵ ZUNINO ROSSELLA, in *La dichiarazione non finanziaria, un nuovo obbligo informativo per gli enti di interesse pubblico*, cit., pagg. 51, afferma che: *“Al termine del lavoro e prima dell'emissione della relazione da parte del revisore, alla società è richiesto il rilascio di una lettera di attestazione, sottoscritta dal legale rappresentante, sulla conformità della DNF a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto [254/2016] e dagli standard di rendicontazione di riferimento, sull'attendibilità e la completezza di informazioni e dati in essa contenuti, nonché sulla veridicità, completezza e correttezza della documentazione messa a disposizione per le verifiche.”*

²⁰⁶ BELLISARIO ELENA, in *Rischi di sostenibilità e obblighi di disclosure*, cit., pagg. 36.

3.1.2.4 Articolo 4: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario

Qualora ci sia un gruppo di aziende, gli amministratori devono stilare un'unica dichiarazione non finanziaria in cui ricomprendono sia i dati della società madre e sia quelli delle società figlie integralmente consolidate. Come la dichiarazione individuale, anche quella consolidata deve soffermarsi sul tema ambientale, sociale, afferente al personale, al rispetto dei diritti umani ed alla lotta alla corruzione attiva e passiva. Inoltre, alla dichiarazione consolidata si applicano tutte le disposizioni previste dall'articolo 3 per la dichiarazione non finanziaria individuale.

Qualora la dichiarazione consolidata costituisca parte integrante della relazione sulla gestione, le informazioni non finanziarie fornite dalla sola dichiarazione si considerano esaurienti; pertanto non sono necessari ulteriori approfondimenti in altre sezioni della relazione sulla gestione ⁽²⁰⁸⁾.

“Si ritiene che, in caso di acquisizione di una società in corso d'esercizio, i criteri di inclusione o meno della nuova entità nel perimetro possano essere ragionevolmente mutuati dalle norme in materia di bilanci consolidati e, quindi, con possibilità di non tenerne conto ove ricorrano particolari condizioni.” ⁽²⁰⁹⁾.

3.1.2.5 Articolo 5: Collocazione della dichiarazione e regime di pubblicità

La dichiarazione non finanziaria, individuale o consolidata, può alternativamente:

- costituire un documento autonomo denominato «dichiarazione di carattere non finanziario». In questo caso tale relazione deve essere appositamente:
 - approvata (tramite delibera) dall'organo di amministrazione ⁽²¹⁰⁾,

²⁰⁷ Ivi, pagg. 37.

²⁰⁸ A tal proposito, il legislatore nel Decreto Legislativo del 30/12/2016 n. 254, articolo 4, terzo comma, ha specificato che: *“Per le società madri che adempiano agli obblighi del presente articolo presentando la dichiarazione consolidata di carattere non finanziario nella relazione sulla gestione ai sensi dell'articolo 5, comma 1, lettera a), si considerano assolti gli obblighi di cui comma 1-bis dell'articolo 40 del decreto legislativo 9 aprile 1991, n. 127, all'articolo 41, comma 2, del decreto legislativo 18 agosto 2015, n. 136, e di cui all'articolo 100, comma 1-bis, del decreto legislativo 7 settembre 2005, n. 209, limitatamente all'analisi delle informazioni di carattere non finanziario.”*

²⁰⁹ GUGLIELMETTI ROMINA, in *La dichiarazione sulle informazioni non finanziarie: ruoli e responsabilità degli organi aziendali*, cit., pagg. 61.

- messa a disposizione dell'organo di controllo e del revisore legale entro gli stessi termini stabiliti per la presentazione del progetto di bilancio,
 - pubblicata (dagli amministratori) nel registro delle imprese congiuntamente alla relazione sulla gestione.
- essere contenuta nella relazione sulla gestione in un'apposita sezione specificatamente contrassegnata: «dichiarazione di carattere non finanziario». Appare opportuno specificare che: se da un lato tale sezione può contenere direttamente tutte le informazioni richieste, dall'altro potrebbe rimandare alle informazioni riportate in altre sezioni della relazione sulla gestione stessa ovvero ai contenuti di altre relazioni ⁽²¹¹⁾ previste da norme di legge (come ad esempio la dichiarazione non finanziaria che costituisce documento autonomo). Inoltre, tale sezione deve riportare l'indicazione della pagina web del sito internet dell'ente di interesse pubblico in cui è stata pubblicata la dichiarazione non finanziaria.

²¹⁰ GUGLIELMETTI ROMINA, in *La dichiarazione sulle informazioni non finanziarie: ruoli e responsabilità degli organi aziendali*, cit., pagg. 83, evidenzia come: "l'assemblea [dei soci] tuttavia, non sarà chiamata ad approvare la Dichiarazione, ma a prenderne atto insieme alla relazione sulla gestione e agli altri documenti a corredo delle relazioni finanziarie e inclusi nel c.d. fascicolo di bilancio.". A tal proposito BRUNO SABRINA, in *Dichiarazione "non finanziaria" e obblighi degli amministratori*, cit., pagg. 1008-1009, evidenzia l'eventuale possibilità che gli amministratori sottopongano la dichiarazione al voto dell'assemblea dei soci, la quale si esprime con una delibera non vincolante (in quanto la legge non richiede il voto assembleare sulla dichiarazione non finanziaria), al fine di "renderne il contenuto più condiviso e conosciuto: è naturale che, se i soci devono votare per approvare o non approvare tale documento, essi siano incoraggiati maggiormente a prendere visione di questa informativa. Potrebbe dunque dirsi che la decisione di sottoporre la dichiarazione non finanziaria al voto assembleare potrebbe essere motivata [anche] da finalità reputazionali, nel senso che la richiesta di un tale voto mostrerebbe una particolare sensibilità della società nei confronti di queste tematiche tanto da coinvolgere, per una maggiore condivisione, gli azionisti chiedendo loro di esprimersi.". Anche nella remota fattispecie in cui l'assemblea dei soci approvasse la dichiarazione non finanziaria, tale voto favorevole non sarebbe vincolante e pertanto resterebbe ferma la responsabilità degli amministratori per le scelte effettuate.

La possibilità di un'eventuale approvazione della dichiarazione non finanziaria da parte dell'assemblea dei soci non è da tutti condivisa: altri autori negano la possibilità di un voto assembleare (anche se non vincolante) sulle informazioni non finanziarie, in quanto ritengono che tale materia gestoria sia di competenza esclusiva degli amministratori. Ad esempio, BUSCO CRISTIANO e TANNO ANGELA, in *Linee Guida per la Rendicontazione Non Finanziaria in Banca. Riflessioni e proposte di lavoro alla*

È evidente come nell'adottare questa scelta, il legislatore abbia voluto privilegiare l'esigenza di flessibilità delle società. *“Data la quantità e l'eterogeneità delle informazioni da fornire, viene comunque opportunamente lasciata ampia libertà all'impresa di individuare la collocazione più idonea, al fine di evitare duplicazioni e altresì eccessive concentrazioni di informazioni, che rischierebbero di non risultare ordinate sotto il profilo sostanziale.”* ⁽²¹²⁾. Inoltre, appare importante evidenziare che: il consiglio di amministrazione nel scegliere la collocazione delle informazioni non finanziarie *“dovrebbe considerare, in primis, quali possono essere le preferenze del mercato e degli stakeholders.”* ⁽²¹³⁾.

“È interessante notare come, già dal primo anno di rendicontazione, i più importanti tavoli di lavoro stiano sottolineando la necessità di diffondere la prassi che prevede una disclosure non finanziaria inclusa, preferibilmente, in un report integrato e non in un report separato. [...] Adottando questo tipo di rendicontazione [...], si ritiene che la DNF possa tendere a includere le informazioni non finanziarie più rilevanti al fine di arricchire la lettura delle disclosure di tipo economico-finanziario con elementi di sostenibilità” ⁽²¹⁴⁾. Sicuramente l'integrazione di diverse prospettive consente di ottenere una visione della situazione aziendale a 360°. Bruno Sabrina spezza una lancia a favore *“dell'inclusione della dichiarazione non finanziaria nella relazione sulla gestione [in quanto] questa collocazione è stata considerata la prima*

luce del d. lgs. n. 254/2016, Bancaria Editrice, Roma, 2018, pagg. 38, affermano che: “l'approvazione della DNF rientra tra le competenze dell'organo di gestione, non delegabili né a un singolo amministratore né a un comitato interno. Nel caso in cui faccia parte della relazione sulla gestione, infatti, è pacifico che non sia delegabile ex art. 2381, comma 4, c.c.. Nel caso in cui sia presentata come relazione distinta a tale conclusione si perviene in considerazione del fatto che la DNF è assimilabile alle attività connesse alla redazione del bilancio.”

²¹¹ DEL PRETE CHIARA e RICCI DANIELA, in *Comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità*, cit., pagg. 516, chiariscono che: *“tramite l'incorporation by reference una società che già redige il bilancio di sostenibilità, può reinviare ad altre fonti informative, come il proprio bilancio di sostenibilità, al fine di integrare o completare la DNF, così da evitare la produzione di eccessiva e onerosa documentazione”*.

²¹² BELLISARIO ELENA, in *Rischi di sostenibilità e obblighi di disclosure*, cit., pagg. 38.

²¹³ BRUNO SABRINA, in *Dichiarazione “non finanziaria” e obblighi degli amministratori*, cit., pagg. 1001.

²¹⁴ ZUNINO ROSSELLA, in *La dichiarazione non finanziaria, un nuovo obbligo informativo per gli enti di interesse pubblico*, cit., pagg. 47-48.

scelta nel testo della Direttiva [...] ma soprattutto perché essa favorisce un'effettiva considerazione delle tematiche oggetto di informativa nella pianificazione strategica e nella gestione generale delle imprese destinatarie di questa disciplina.” ⁽²¹⁵⁾.

3.1.2.6 Articolo 6: Esonero e casi di equivalenza

Il legislatore esclude dall'obbligo di redazione della dichiarazione individuale non finanziaria tutti gli enti pubblici che redigono già una dichiarazione consolidata ⁽²¹⁶⁾. Sono inoltre esonerati dalla redazione della dichiarazione individuale gli enti di interesse pubblico (e le eventuali società figlie) che sono già stati ricompresi nella dichiarazione non finanziaria fornita da un'altra società madre (sia italiana che europea).

Sono altresì esonerati dalla redazione della dichiarazione consolidata non finanziaria, gli enti società madre di gruppi di grandi dimensioni qualora essi siano contemporaneamente delle società figlie di una società madre (sia italiana che europea ⁽²¹⁷⁾) che redige una dichiarazione consolidata.

3.1.2.7 Articolo 7: Dichiarazioni volontarie di carattere non finanziario conformi

Data la crescente importanza che viene data alla sostenibilità ambientale e a tutti i temi sociali, anche le società per le quali non esiste l'obbligo di presentazione della dichiarazione non finanziaria, potrebbero decidere di presentare tale documento volontariamente ⁽²¹⁸⁾. È possibile apporre il visto di conformità su tale dichiarazione, se gli amministratori rispettano tutte le previsioni previste dal D. Lgs. 254/2016 ⁽²¹⁹⁾ e

²¹⁵ BRUNO SABRINA, in *Dichiarazione “non finanziaria” e obblighi degli amministratori*, cit., pagg. 1002.

²¹⁶ QUAGLI ALBERTO, in *Bilancio di esercizio e principi contabili*, cit., pagg. 81, sottolinea come: “*I meccanismi di esonero operano solo nel caso in cui la società apicale sia una società madre tenuta in via obbligatoria alla dichiarazione consolidata non finanziaria mentre non possono operare laddove la società apicale rediga una dichiarazione consolidata in via volontaria ovvero, nel caso di società apicali straniere, laddove essa appartenga a ordinamenti giuridici extra-comunitari.*”

²¹⁷ Il legislatore nell'ipotesi in cui la società madre sia europea, sottolinea come questa debba redigere tale “*dichiarazione ai sensi e conformemente agli articoli 19-bis e 29-bis della direttiva 2013/34/UE.*” (Decreto Legislativo del 30/12/2016 n. 254, articolo 6).

calibrano l'ampiezza delle informazioni da fornire con le dimensioni ⁽²²⁰⁾ dell'impresa stessa. Qualora nella società, viste le ridotte dimensioni della stessa, sia il collegio sindacale ad occuparsi della revisione legale, vi è la necessità di nominare un revisore legale affinché attesti la conformità dei contenuti della dichiarazione in un'apposita relazione. Le società possono derogare a questa disposizione e riportare comunque il visto di conformità nella dichiarazione solo se:

- a. *“la dichiarazione indichi chiaramente, sia nell'intestazione e sia al suo interno, il mancato assoggettamento della stessa alla citata attività di controllo;*
- b. *alla data di chiusura dell'esercizio di riferimento siano soddisfatti almeno due dei seguenti limiti dimensionali:*
 - 1) *numero di dipendenti durante l'esercizio inferiore a duecentocinquanta;*
 - 2) *totale dello stato patrimoniale inferiore a 20.000.000 di euro;*
 - 3) *totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni inferiore a 40.000.000 di euro.”* ⁽²²¹⁾.

3.1.2.8 Articolo 8: Sanzioni

Il legislatore ha previsto una serie di sanzioni amministrative pecuniarie nel caso in cui gli amministratori e l'organo di controllo-revisione non adempiano a tutti gli obblighi previsti dal D. Lgs. 254/2016. La Consob è l'organo competente per

²¹⁸ ZUNINO ROSSELLA, in *La dichiarazione non finanziaria, un nuovo obbligo informativo per gli enti di interesse pubblico*, cit., pagg. 44, afferma che: *“Partendo dal nuovo obbligo normativo, [gli enti di interesse pubblico rilevanti] daranno verosimilmente una spinta all'interno sistema della sustainability disclosure, promuovendone la sua diffusione anche tra le imprese che, pur non essendo direttamente obbligate dalla normativa, operano nell'ambito di una catena sostenibile del valore o vogliono comunque implementare e rendere pubbliche le proprie buone prassi e strategie di sostenibilità”*.

²¹⁹ BELLISARIO ELENA, in *Rischi di sostenibilità e obblighi di disclosure*, cit., pagg. 30, specifica che: *“Naturalmente le PMI restano libere di fornire le informazioni non finanziarie anche in modo diverso rispetto alle indicazioni legislative, ma in tal caso non potranno apporre la dicitura di conformità al d.lgs. n. 254/16”*.

²²⁰ La dimensione della società concerne: i valori di bilancio, il numero di dipendenti e lo svolgimento o meno di attività transfrontaliera.

²²¹ Decreto Legislativo del 30/12/2016 n. 254, articolo 7, terzo comma.

l'accertamento e l'irrogazione delle sanzioni (²²²).

Nella figura seguente vengono riepilogate le principali sanzioni.

Figura 12: Sanzioni previste per gli inadempimenti riguardanti la dichiarazione non finanziaria

Mancato deposito, nei termini prescritti, della dichiarazione non finanziaria nel registro delle imprese (solo 1) ovvero deposito della dichiarazione ma senza l'attestazione di conformità del revisore (1 e 2)

1. ENTE DI INTERESSE PUBBLICO CHE SUPERA I PARAMETRI DELL'ART 2 D. LGS. 254/2016
 - sanzione amministrativa pecuniaria da 20.000 € a 100.000 € che colpisce gli amministratori
 - se il deposito avviene nei 30 giorni successivi alla scadenza dei termini prescritti, la sanzione si riduce a ½.
2. SOCIETÀ CHE REDIGE LA DICHIARAZIONE NON FINANZIARIA VOLONTARIAMENTE, ma che supera i parametri previsti dal terzo comma dell'articolo 7 del D. Lgs. 254/2016 (deve esserci l'attestazione del revisore)
 - sanzione amministrativa pecuniaria da 10.000 € a 50.000 € che colpisce gli amministratori.

Deposito presso il registro delle imprese di una dichiarazione non finanziaria redatta in modo non conforme a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del D. Lgs. 254/2016

1. ENTE DI INTERESSE PUBBLICO CHE SUPERA I PARAMETRI DELL'ART 2 D. LGS. 254/2016
 - il fatto non integra la fattispecie di illecito amministrativo
 - sanzione amministrativa pecuniaria da 20.000 € a 100.000 € che colpisce sia gli amministratori e sia i componenti dell'organo di controllo se quest'ultimi, in violazione dei propri doveri di vigilanza e di referto, omettono di riferire all'assemblea che la dichiarazione non è conforme a quanto richiesto dal legislatore.
2. SOCIETÀ CHE REDIGE LA DICHIARAZIONE NON FINANZIARIA VOLONTARIAMENTE
 - sanzione dimezzata che colpisce gli amministratori e gli eventuali componenti dell'organo di controllo che hanno attestato la conformità della dichiarazione non finanziaria non redatta secondo le disposizioni degli articoli 3 e 4 del D. Lgs. 254/2016.

Deposito presso il registro delle imprese di una dichiarazione non finanziaria contenente fatti materiali rilevanti non rispondenti al vero ovvero che omette fatti materiali rilevanti la cui informazione è prevista ai sensi degli articoli 3 e 4 del D. Lgs. 254/2016 (1); e di cui il revisore ne ha attestato la conformità (2).

1. ENTE DI INTERESSE PUBBLICO CHE SUPERA I PARAMETRI DELL'ART 2 D. LGS. 254/2016
 - il fatto non costituisce reato
 - sanzione amministrativa pecuniaria da 50.000 € a 150.000 € che colpisce amministratori e componenti dell'organo di controllo.
2. SOCIETÀ CHE REDIGE LA DICHIARAZIONE NON FINANZIARIA VOLONTARIAMENTE
 - sanzione dimezzata che colpisce gli amministratori e gli eventuali componenti dell'organo di controllo.

Inadempimenti del revisore legale

- sanzione amministrativa pecuniaria da 20.000 € a 50.000 € che colpisce il revisore legale del bilancio che omette di verificare l'avvenuta predisposizione della dichiarazione non finanziaria
- sanzione amministrativa pecuniaria da 20.000 € a 100.000 € che colpisce il revisore legale (lo stesso che attesta il bilancio o un altro appositamente designato per controllare i contenuti della dichiarazione non finanziaria) se non effettua l'attestazione di conformità della dichiarazione non finanziaria ovvero se, in violazione dei principi di comportamento e delle modalità di svolgimento dell'incarico di verifica, attesta la conformità di una dichiarazione non finanziaria che non è redatta rispettando i contenuti previsti dagli articoli 3 e 4 del D. Lgs. 254/2016.

Fonte: mia elaborazione in base a quanto disposto dall'articolo 8 del Decreto Legislativo 254/2016.

Bellisario Elena, sottolinea come *“nel caso di dichiarazioni non conformi oppure incomplete, la Consob richiede le necessarie modifiche o integrazioni fissando il termine per l'adeguamento; la sanzione sarà dunque applicata solo in caso di mancato adeguamento entro il termine stabilito.”* ⁽²²³⁾.

Inoltre, Bellisario Elena segnala come *“la fattispecie di dichiarazione non conforme con gli artt. 3 e 4 [...] e quella di omissione di informazioni richieste dalle medesime norme [...] appaiono molto simili – se non parzialmente coincidenti – e che, in considerazione della diversità di sanzioni applicabili (più severe nel secondo caso), sarebbe stato più opportuno individuare con chiarezza gli elementi idonei a distinguere le due diverse condotte illecite, invece di rimettere il compito, in sede applicativa, alla Consob.”* ⁽²²⁴⁾.

Oltre a ciò, Busco Cristiano e Tanno Angela precisano: *“Posto che, in materia penale, vige il principio di tassatività delle fattispecie di illecito, dovendo intendersi per «comunicazioni sociali» solo quelle riguardanti le informazioni che possono indurre in errore sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società o del gruppo, si deve concludere nel senso che una DNF falsa o reticente non costituisce reato di false comunicazioni sociali”* ⁽²²⁵⁾.

²²² Il Legislatore ha sottolineato che: *“si osservano le disposizioni previste dagli articoli 194-bis, 195, 195-bis e 196-bis, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58”* e che *“le somme derivanti dal pagamento delle sanzioni sono versate all'entrata del bilancio dello stato.”* (Decreto Legislativo del 30/12/2016 n. 254, articolo 8, sesto comma).

²²³ BELLISARIO ELENA, in *Rischi di sostenibilità e obblighi di disclosure*, cit., pagg. 41.

²²⁴ Ivi, pagg. 42.

²²⁵ BUSCO CRISTIANO e TANNO ANGELA, in *Linee Guida per la Rendicontazione Non Finanziaria in Banca*, cit., pagg. 38-39.

3.1.2.9 Articolo 9: Poteri e coordinamento tra le Autorità

3.1.2.9.1 Disposizioni del decreto legislativo 254/2016

Il legislatore ha scelto la Consob come organo esterno delegato al controllo ed alla verifica del processo di formazione della dichiarazione non finanziaria.

Innanzitutto, all'inizio dell'articolo 9 viene richiamato l'articolo 4 del D. Lgs. 58/1998 (TUF), il quale prevede che ci sia collaborazione tra le varie autorità quali Consob, Banca d'Italia, IVASS e COVIP. Successivamente, nell'articolo 9 del decreto legislativo 254/2016, viene previsto che:

- *“La Consob, sentite Banca d'Italia e IVASS, per i profili di competenza con riferimento ai soggetti da esse vigilati, disciplina con regolamento ⁽²²⁶⁾.” ⁽²²⁷⁾*
 - a) Le modalità con cui le società (sia gli enti di interesse pubblico rilevanti e sia le aziende che redigono volontariamente la dichiarazione non finanziaria) che redigono la dichiarazione non finanziaria devono:
 - trasmettere tale dichiarazione alla Consob;
 - provvedere ad ulteriori pubblicazioni, rispetto a quella nel registro delle imprese, della dichiarazione non finanziaria e delle eventuali modifiche e integrazioni (nel caso vengano rilevate delle carenze o irregolarità nell'originaria dichiarazione).
 - b) Le modalità e le scadenze che la Consob stessa deve rispettare per effettuare i controlli sulla dichiarazione non finanziaria.
 - c) Le regole di comportamento e le procedure a cui i revisori legali devono attenersi per verificare la conformità delle informazioni non finanziarie fornite dagli amministratori.
- Qualora la dichiarazione non finanziaria (sia obbligatoria e sia volontaria) risulti incompleta o difforme rispetto alle informazioni richieste dagli articoli 3 e 4 del D. Lgs. 254/2016; la Consob provvede a richiede agli amministratori delle società di integrarne e/o correggerne il contenuto e fissa i temi entro i quali tale adeguamento deve avvenire (se quest'ultimi non vengono rispettati, scatta la sanzione).

²²⁶ Il 18/01/2018 la commissione nazionale per le società e la borsa ha approvato il Regolamento di attuazione del D. Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario.

²²⁷ Decreto Legislativo del 30/12/2016 n. 254, articolo 9, primo comma.

- La Consob venga dotata di particolari poteri:
 - a) Nei confronti dei revisori legali incaricati di verificare la predisposizione e la conformità della dichiarazione non finanziaria, la Consob può:
 - “a) richiedere la comunicazione, anche periodica, di dati e notizie e la trasmissione di atti e documenti, con le modalità e nei termini dalla stessa stabiliti;*
 - b) eseguire ispezioni e richiedere l'esibizione di documenti e il compimento degli atti ritenuti necessari;*
 - c) richiedere notizie, dati o documenti sotto qualsiasi forma stabilendo il termine per la relativa comunicazione e procedere ad audizione personale, nei confronti di chiunque possa essere informato dei fatti.”* ⁽²²⁸⁾.
 - b) Nei confronti degli enti di interesse pubblico rilevanti e delle società che redigono (e pubblicano) volontariamente la dichiarazione non finanziaria conformemente al D. Lgs. 254/2016 e dei componenti dei loro organi sociali, la *“Consob [limitatamente all'assolvimento dei compiti previsti dal D. Lgs. 254/2016] può [...]:*
 - a) richiedere agli emittenti quotati, agli emittenti quotati aventi l'Italia come Stato membro d'origine, ai soggetti che li controllano e alle società dagli stessi controllate, la comunicazione di notizie e documenti, fissandone le relative modalità;*
 - b) assumere notizie, anche mediante la loro audizione, dai componenti degli organi sociali, dai direttori generali, dai dirigenti preposti alla redazione dei documenti contabili societari e dagli altri dirigenti, dai revisori legali e dalle società di revisione legale, dalle società e dai soggetti indicati nella lettera a);*
 - c) eseguire ispezioni presso i soggetti indicati nelle lettere a) e b), al fine di controllare i documenti aziendali e di acquisirne copia”* ⁽²²⁹⁾.

²²⁸ Decreto Legislativo del 27/01/2010 n. 39, articolo 22, secondo comma.

²²⁹ Decreto Legislativo del 24/02/1998 n. 58, articolo 115, primo comma.

3.1.2.9.2 Disposizioni del Regolamento di attuazione del D. Lgs. 30/12/2016, n. 254, relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (adottato con delibera n. 20267 del 18/01/2018)

L'articolo 1 ⁽²³⁰⁾ si occupa delle definizioni dei termini: dichiarazione non finanziaria, emittenti quotati, emittenti diffusi, revisore designato, revisore incaricato, decreto e regolamento emittenti.

L'articolo 2 riguarda le modalità di pubblicazione delle dichiarazioni non finanziarie. Quando la dichiarazione sulla gestione costituisce un documento autonomo ⁽²³¹⁾ deve essere pubblicata:

- congiuntamente alla relazione finanziaria annuale (entro quattro mesi dalla chiusura dell'esercizio sociale), tramite SDIR o in alternativa tramite diffusione in proprio ⁽²³²⁾ ovvero online nel sito internet della società ⁽²³³⁾, se l'ente è un emittente quotato. Inoltre *“l'annuncio riguardante la pubblicazione [...] viene comunicato ai media, trasmesso al meccanismo di stoccaggio autorizzato e*

²³⁰ Il Regolamento di attuazione del D. Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, primo comma, definisce:

“a) «dichiarazione non finanziaria»: la dichiarazione individuale o consolidata di carattere non finanziario prevista dagli articoli 3 e 4 del decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254, redatta dai soggetti di cui all'articolo 2 e all'articolo 7 del medesimo decreto;

b) «emittenti quotati»: le società italiane emittenti valori mobiliari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati italiani e dell'Unione europea;

c) «emittenti diffusi»: gli emittenti strumenti finanziari diffusi fra il pubblico in misura rilevante, di cui all'articolo 2-*bis* del regolamento emittenti;

d) «revisore designato»: il revisore legale o la società di revisione legale incaricati della verifica della dichiarazione di carattere non finanziario;

e) «revisore incaricato»: il revisore legale o la società di revisione legale incaricati della revisione legale del bilancio;

f) «decreto»: il decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254;

g) «regolamento emittenti»: il regolamento di attuazione del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, concernente la disciplina degli emittenti, adottato dalla Consob con delibera n. 11971 del 14 maggio 1999, come successivamente modificato. ”.

²³¹ Nel caso in cui la dichiarazione non finanziaria costituisca parte integrante della relazione sulla gestione, valgono esattamente gli stessi termini. L'unica differenza consiste nella circostanza che per le società quotate la relazione finanziaria annuale comprende direttamente la relazione sulla gestione.

²³² Nel caso in cui l'ente non si avvalga di una SDIR si rimanda a quanto disposto dall'articolo 65-sexies del Regolamento Emittenti che prevede la diffusione in proprio.

²³³ Si rimanda alla disciplina dell'articolo 65-septies del Regolamento Emittenti.

indica in quale sito internet, oltre che in quale meccanismo di stoccaggio autorizzato delle informazioni regolamentate, tali informazioni sono disponibili” (234).

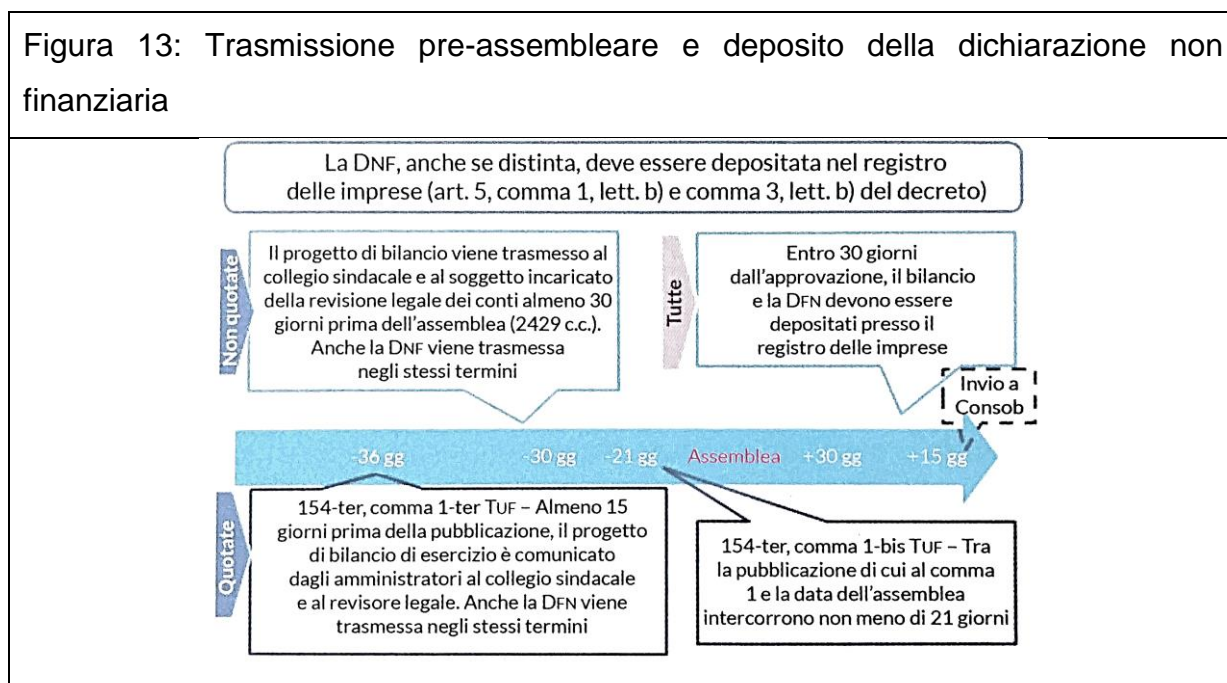
- nel sito internet della società ovvero avvalendosi di uno SDIR se la società è un emittente diffuso.

Nella fattispecie in cui le informazioni non finanziarie siano contenute in altre relazioni previste da norme di legge, queste devono essere depositate presso il registro delle imprese e pubblicate in un’apposita sezione del sito internet della società.

Gli enti pubblici rilevanti non quotati e non diffusi procedono al deposito della dichiarazione non finanziaria (sia che costituisca parte integrante della relazione sulla gestione e sia che sia un documento autonomo) presso il registro delle imprese e contestualmente la pubblicano sul proprio sito internet (sul quale deve rimanere per almeno cinque anni) entro trenta giorni dall’approvazione del bilancio. Inoltre tale dichiarazione deve essere depositata presso la sede sociale congiuntamente alla relazione sulla gestione.

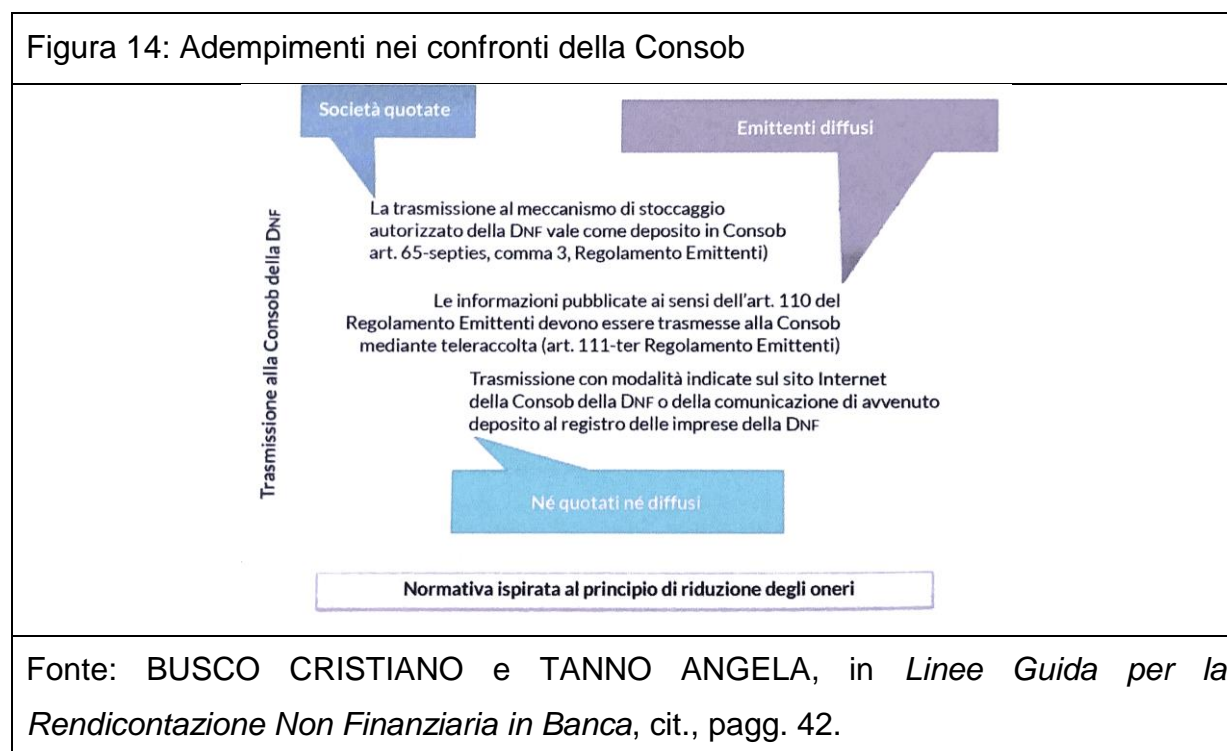
La figura numero 13 riepiloga le principali scadenze che riguardano la trasmissione ed il deposito della dichiarazione non finanziaria.

Figura 13: Trasmissione pre-assembleare e deposito della dichiarazione non finanziaria



Fonte: BUSCO CRISTIANO e TANNO ANGELA, in *Linee Guida per la Rendicontazione Non Finanziaria in Banca. Riflessioni e proposte di lavoro alla luce del d. lgs. n. 254/2016*, Bancaria Editrice, Roma, 2018, pagg. 41.

La figura numero 14 riepiloga gli adempimenti che le società quotate e non, gli emittenti diffusi e non devono effettuare nei confronti della Consob.



Il terzo articolo concerne le informazioni da fornire alla Consob. Gli enti di interesse pubblico società madri di gruppi di grandi dimensioni, nei quindici giorni successivi al deposito della dichiarazione, devono trasmettere alla Consob la dichiarazione e comunicare l'avvenuto deposito della stessa presso il registro delle imprese. Qualora l'organo di controllo accerti l'esistenza di anomalie nel contenuto della dichiarazione non finanziaria, ne deve dare comunicazione (senza indugio) alla Consob. L'elenco dei soggetti che hanno pubblicato la dichiarazione non finanziaria è pubblicato annualmente dalla Consob.

Il quarto articolo stabilisce che il revisore incaricato della revisione legale del bilancio indichi l'avvenuta approvazione dell'organo amministrativo della dichiarazione non finanziaria in un'apposita sezione della relazione di revisione del bilancio.

L'articolo cinque si occupa della relazione sulla dichiarazione non finanziaria che deve essere redatta (per l'organo amministrativo) dal revisore legale incaricato

²³⁴ Regolamento Emittenti, articolo 65-bis, secondo comma.

della verifica della dichiarazione. Tale relazione:

- a) *“indica il presupposto normativo ai sensi del quale la relazione viene rilasciata;*
- b) *identifica la dichiarazione non finanziaria approvata dall’organo amministrativo e sottoposta a verifica;*
- c) *indica le metodologie e i principi previsti dallo standard di rendicontazione utilizzato quale riferimento o dalla metodologia di rendicontazione autonoma utilizzata dall’organo amministrativo nella redazione della dichiarazione non finanziaria;*
- d) *contiene una descrizione della portata del lavoro svolto e delle procedure di verifica poste in essere ai fini del rilascio dell’attestazione;*
- e) *indica il principio internazionale, riconosciuto dagli ordini e dalle associazioni professionali, utilizzato per lo svolgimento dell’incarico di attestazione;*
- f) *contiene una dichiarazione sul rispetto dei principi sull’indipendenza e degli altri principi etici stabiliti dai codici internazionali riconosciuti dagli ordini e dalle associazioni professionali, utilizzati per lo svolgimento dell’incarico di attestazione;*
- g) *esprime un’attestazione che, sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti all’attenzione del revisore designato elementi che facciano ritenere che la dichiarazione non finanziaria non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del decreto e dallo standard di rendicontazione o dalla metodologia di rendicontazione autonoma utilizzata.”* ⁽²³⁵⁾. In alternativa, *“l’organo amministrativo che redige la dichiarazione non finanziaria può richiedere al revisore designato di attestare che, a giudizio di quest’ultimo, la dichiarazione non finanziaria o alcune specifiche informazioni in essa contenute sono state redatte, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del decreto e dallo standard di rendicontazione o dalla metodologia di rendicontazione autonoma utilizzata.”* ⁽²³⁶⁾.

Nel caso in cui il revisore non riesca ad esprimere un’attestazione o quest’ultima risulti negativa o con dei rilievi, il revisore deve riportare analiticamente le cause nella relazione.

²³⁵ Regolamento di attuazione del d.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario, articolo 5, primo comma.

L'articolo 6 chiarisce che il controllo sulle dichiarazioni non finanziarie avviene su base campionaria. Annualmente, con una delibera, vengono stabiliti dei criteri ⁽²³⁷⁾ di selezione per individuare i soggetti da sottoporre a controllo. Per assicurare comunque l'imparzialità nella scelta dei soggetti da controllare, una parte di quest'ultimi viene scelta indipendentemente dai criteri stabiliti, adottando un meccanismo basato sulla casualità e la rotazione. *“Non è stata identificata a priori una quota dei soggetti da sottoporre alle attività di vigilanza, ma la stessa sarà determinata annualmente, in quanto il numero delle dichiarazioni non finanziarie soggetto al controllo della Consob è suscettibile di significative variazioni allo stato non prevedibili, tenuto conto, tra l'altro, che al di là dei soggetti obbligati, altri soggetti potrebbero decidere di predisporre la dichiarazione su base volontaria e apporre sulla stessa la dicitura di conformità.”* ⁽²³⁸⁾.

3.1.2.10 Articolo 10: Modifiche al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58

Rispetto alla normativa previgente, il D. Lgs. 254/2016 ha modificato solo l'articolo 123-bis del decreto legislativo 24/02/1998 n. 58 (TUF), il quale si occupa di una particolare sezione della relazione sulla gestione: la relazione sul governo societario e gli assetti proprietari.

In particolare, il legislatore ha richiesto ulteriori contenuti aggiungendo la lettera d-bis al secondo comma del D. Lgs. 58/1998, la quale prevede: *“una descrizione delle*

²³⁶ Regolamento di attuazione del d.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, cit., articolo 5, secondo comma.

²³⁷ Questi parametri devono tenere conto anche: *“a) delle segnalazioni previste dal presente regolamento o da altre norme di legge che possano essere rilevanti per l'informativa non finanziaria, pervenute dall'organo di controllo o dal revisore incaricato di effettuare la revisione legale del bilancio; b) dei casi in cui il revisore designato esprima un'attestazione con rilievi, un'attestazione negativa o rilasci una dichiarazione di impossibilità di esprimere un'attestazione; c) delle informazioni significative ricevute da altre pubbliche amministrazioni o soggetti interessati; d) degli elementi acquisiti in relazione agli emittenti assoggettati al controllo sull'informativa finanziaria ai sensi dell'articolo 89-quater del regolamento emittenti che possano essere rilevanti per l'informativa non finanziaria.”* (Regolamento di attuazione del d.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, cit., articolo 6, secondo comma).

²³⁸ BUSCO CRISTIANO e TANNO ANGELA, in *Linee Guida per la Rendicontazione Non Finanziaria in Banca*, cit., pagg. 42-43.

politiche in materia di diversità applicate in relazione alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere e il percorso formativo e professionale, nonché una descrizione degli obiettivi, delle modalità di attuazione e dei risultati di tali politiche. Nel caso in cui nessuna politica sia applicata, la società motiva in maniera chiara e articolata le ragioni di tale scelta.” ⁽²³⁹⁾. Queste specifiche informazioni devono essere fornite da tutte le società emittenti valori mobiliari ammessi alle negoziazioni in mercati regolamentati salvo che *“alla data di chiusura dell'esercizio di riferimento non superino almeno due dei seguenti parametri: a) totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro; b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 di euro; c) numero medio di dipendenti durante l'esercizio finanziario pari a duecentocinquanta.”* ⁽²⁴⁰⁾. Questa possibilità di esonero per le società meno grandi è stata introdotta dalla lettera c) dell'articolo 10 del D. Lgs. 254/2016.

Infine, sempre tramite l'articolo 10 del D. Lgs. 254/2016, il legislatore ha modificato alcuni riferimenti normativi del quarto comma dell'articolo 123-bis del TUF; il cui testo attuale prevede che: *“La società di revisione esprime il giudizio di cui all'articolo 14, comma 2, lettera e), del decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39, sulle informazioni di cui al comma 1, lettere c), d), f), l) e m), e al comma 2, lettera b), e verifica che siano state fornite le informazioni di cui al comma 2, lettere a), c), d)e d-bis), del presente articolo.”* ⁽²⁴¹⁾.

3.1.2.11 Articolo 11: Clausola di invarianza finanziaria

A tutela del bilancio pubblico, il legislatore sottolinea come: *“dall'attuazione del presente decreto legislativo non devono derivare nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica”* ⁽²⁴²⁾.

²³⁹ Decreto Legislativo del 30/12/2016 n. 254, articolo 10, primo comma, lettera a).

²⁴⁰ Decreto Legislativo del 24/02/1998 n. 58, articolo 123-bis, comma 5-bis.

²⁴¹ Decreto Legislativo del 24/02/1998 n. 58, articolo 123-bis, quarto comma.

²⁴² Decreto Legislativo del 30/12/2016 n. 254, articolo 11, primo comma.

3.1.2.12 Articolo 12: Entrata in vigore

La dichiarazione non finanziaria e la conseguente relazione del revisore che ne attesta la conformità, devono essere presentate annualmente a partire dall'esercizio finanziario che inizia il 01/01/2017.

Il terzo comma del terzo articolo prevede che gli amministratori riportino le informazioni non finanziarie relative all'esercizio finanziario di riferimento e che le raffrontino con quelle degli esercizi precedenti. Il legislatore ha alleggerito questa prescrizione per il primo esercizio, consentendo agli amministratori di fornire un *“raffronto solo sommario e qualitativo rispetto agli esercizi precedenti”* ⁽²⁴³⁾. Tale prescrizione appare necessaria per agevolare tutte quelle società che finora non si sono minimamente preoccupate di fornire informazioni di carattere non finanziario. *“Ad ogni modo, va positivamente rilevato che molte delle imprese italiane che ricadono nella nuova disciplina sono già abbastanza in linea con essa, anche con riferimento alla descrizione delle politiche sulla diversità e che forme di rendicontazione non finanziaria sono già ampiamente diffuse anche ben oltre il suo ambito di applicazione”* ⁽²⁴⁴⁾.

Per ribadire l'importanza della comunicazione delle informazioni non finanziarie, il legislatore ha sottolineato come il decreto 254/2016 *“munito del sigillo dello Stato, sarà inserito nella Raccolta ufficiale degli atti normativi della Repubblica Italiana. È fatto obbligo a chiunque spetti di osservarlo e di farlo osservare.”* ⁽²⁴⁵⁾.

3.2. INFORMAZIONI NON FINANZIARIE, AMBIENTALI E SOCIALI NELLA DICHIARAZIONE NON FINANZIARIA

3.2.1. I principali standard di rendicontazione delle informazioni non finanziarie

Gli amministratori nel fornire le informazioni richieste dalla dichiarazione non finanziaria, si possono basare sugli standard e sulle linee guida emanate dai vari organismi ovvero possono utilizzare una metodologia autonoma di rendicontazione,

²⁴³ Decreto Legislativo del 30/12/2016 n. 254, articolo 12, secondo comma.

²⁴⁴ BELLISARIO ELENA, in *Rischi di sostenibilità e obblighi di disclosure*, cit., pagg. 43.

²⁴⁵ Decreto Legislativo del 30/12/2016 n. 254, articolo 12, ultimo comma.

la quale prevede l'integrazione di uno o più modelli con indicatori autonomamente individuati dal redattore della dichiarazione.

I principali standard di rendicontazione riconosciuti a livello nazionale ed internazionale sono:

- i GRI Sustainability Reporting Standards emessi dal Global Reporting Initiative;
- l'International Integrated Reporting (IR) Framework emanato dall'International Integrated Reporting Council;
- l'Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) pubblicato dall'Unione Europea;
- l'United Nations Global Compact (UNGC) e le Guiding Principles on Business and Human Rights sviluppati dalle Nazioni Unite;
- le Guidelines for Multinational Enterprises emanate dall'Organisation for Economic Co-operation and Development (²⁴⁶);
- la Tripartite Declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy dell'International Labour Organisation (ILO);
- l'ISO 26000 dell'Organizzazione internazionale per la normazione;
- i KPIs for ESG (Key Performance Indicators for Environmental, Social and Governance Issues) dell'European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS);
- i principi di redazione del bilancio sociale GBS predisposti dal Gruppo di Studio G.B.S.;
- il Corporate Environmental Reporting redatto dall'United Nation Environment Programme (UNEP)
-

“I modelli proposti contengono alcuni elementi di diversità, ma tutti sono riconosciuti come adeguati in egual misura a fornire l’informativa non finanziaria.” (²⁴⁷) L'elenco sopra riportato è meramente esemplificativo e non è assolutamente esaustivo: esistono molte altre istituzioni che hanno proposto le loro linee guida per la redazione del bilancio ambientale e sociale e per il riporto di informazioni non

²⁴⁶ L'Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) è l'acronimo inglese dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE).

²⁴⁷ PEDOTTI PAOLA, in *Nuove regole sulle informazioni di carattere non finanziario*, cit., pagg. 46.

finanziarie in generale. Inoltre, *“la prassi professionale e il miglioramento dei processi di reporting tendono ad uno sviluppo progressivo che dovrà corrispondere ad un omogeneo sviluppo, anche della regolamentazione e di metodologie sempre più coerenti con i principi contabili internazionali.”* ⁽²⁴⁸⁾

3.2.2. Le linee guida proposte dal Global Reporting Initiative

3.2.2.1. Diffusione internazionale degli standard emanati dal GRI

Ho deciso di approfondire gli standard di rendicontazione predisposti dal Global Reporting Initiative in quanto sono le linee guida internazionali di rendicontazione più diffuse al mondo. A tale proposito, Zunino Raffaella afferma che: *“In particolare, tra i KPIs (key performance indicators, cioè gli indicatori di performance) che l’UE incentiva ad adottare come principali standard di riferimento vi sono quelli previsti, a livello internazionale, dalle Guidelines del Global Reporting Initiative (di seguito, GRI): il set proposto dal GRI è infatti ritenuto idoneo ad assolvere la funzione di informativa richiesta dalla Direttiva per i diversi ambiti tematici.”* ⁽²⁴⁹⁾. Inoltre, Busco Cristiano e Tanno Angela specificano che: *“le indicazioni messe a disposizione dal GRI, [venivano] seguite dalla maggior parte delle banche anche nel periodo precedente all’implementazione del d.lgs. n. 254/2016.”* ⁽²⁵⁰⁾.

3.2.2.2. Cenni sul Global Reporting Initiative

Il Global Reporting Initiative (GRI) è un istituto che emana standard per il bilancio di sostenibilità dal 1997. Questa organizzazione è nata a Boston dall’unione dei principi delle organizzazioni CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), Tellus Institute e UNEP (United Nations Environment Programme).

²⁴⁸ LUISON CARLO e PEDOTTI PAOLA, in *D. Lgs. n. 254: indicazioni operative e questioni aperte per la prima applicazione*, cit., pagg. 43.

²⁴⁹ ZUNINO ROSSELLA, in *La dichiarazione non finanziaria, un nuovo obbligo informativo per gli enti di interesse pubblico*, cit., pagg. 47.

²⁵⁰ BUSCO CRISTIANO e TANNO ANGELA, in *Linee Guida per la Rendicontazione Non Finanziaria in Banca*, cit., pagg. 47.

GRI is “an international independent organization that helps business, governments, and other organizations understand and communicate the impact of business on critical sustainability issues such as climate change, human rights, corruption.”⁽²⁵¹⁾. Andreescu Nicoleta Alina e Berinde Mihai ampliano questa definizione, aggiungendo che: “Global Reporting Initiative (GRI) is a nongovernmental organization with the purpose of promoting sustainability for companies by combining long-term profitability with an ethic and respectful attitude for the environment.”⁽²⁵²⁾. “The [GRI’s] mission is to provide a trusted and credible framework for sustainability reporting that could improve the existing disclosure system that attaches too much significance to economic performance.”⁽²⁵³⁾.

3.2.2.3. GRI Standards

Nel 2016 il GRI⁽²⁵⁴⁾ ha emanato l’ultima versione delle linee guida «GRI Sustainability Reporting Standards», che dal 1 luglio 2018 hanno effettivamente sostituito la precedente versione GRI G4⁽²⁵⁵⁾.

²⁵¹ HARCOURT LAURA e LUSTING-GONZALEZ JULIAN, *An Industry Perspective on Regulation and Reporting*. In: GAL GRAHAM, AKIŞIK ORHAN, WOOLDRIDGE WILLIAM (editori), *Sustainability and Social Responsibility: Regulation and Reporting*, Springer, Singapore, 2018, pagg. 469.

²⁵² ANDREESCU NICOLETA ALINA e BERINDE MIHAI, in *Reporting Corporate Social Responsibility According to GRI Standards*, «Annals of the University of Oradea, Economic Science Series» (2015) n. 1, pagg. 18.

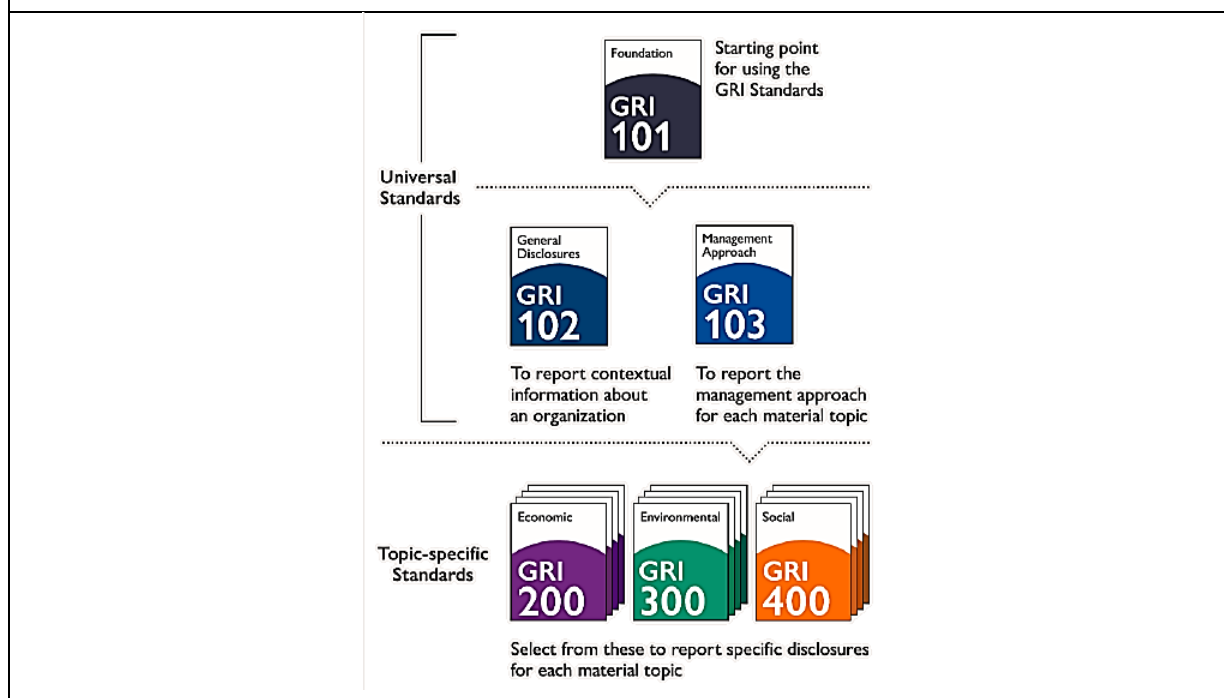
²⁵³ INOUE SADAOKO, OGATA KENSUKE, UEDA ATSUKI e YAGI HIROYUKI, *The Functional Differentiation Between the International Integrated Reporting Council (IIRC) and the Global Reporting Initiative (GRI) in the Sphere of Sustainability Reporting*. In: LEE KI-HOON e SCHALTEGGER STEFAN (editori), *Accounting for Sustainability: Asia Pacific Perspectives*, Springer, Cham, 2018, pagg. 264.

²⁵⁴ Nello specifico, l’unità operativa del GRI che si occupa dell’emissione degli standard di rendicontazione è il Global Sustainability Standards Board (GSSB).

²⁵⁵ Rispetto agli standard precedenti, “i GRI Standards non rappresentano una nuova versione di linee guida [non siamo di fronte a G5], ma una riesamina degli Standards in termini di formato, di struttura e di processo per rispondere alle esigenze del mercato.” (BUSCO CRISTIANO e TANNO ANGELA, in *Linee Guida per la Rendicontazione Non Finanziaria in Banca*, cit., pagg. 48). RIMMEL GUNNAR, *Human Capital Disclosures in Swedish State-Owned Enterprises – A Comparison of Integrated Reporting Versus Traditional Reporting*. In: ARVIDSSON SUSANNE (editrice), *Challenges in Managing Sustainable Business*, cit., pagg. 58, sostiene che: “The GRI framework is built on

I 36 Standard sono organizzati secondo una struttura modulare: 3 standard (GRI 100) sono universali e applicabili a tutte le organizzazioni mentre gli altri 33 ⁽²⁵⁶⁾ sono relativi a specifici argomenti raggruppati in tre serie: economica (GRI 200), ambientale (GRI 300) e sociale (GRI 400) ⁽²⁵⁷⁾. Ogni società che predispone la dichiarazione non finanziaria utilizzando gli standard di rendicontazione predisposti dal GRI, sceglierà solo quelli maggiormente pertinenti al proprio contesto di riferimento.

Figura 15: La struttura modulare dei GRI Standards







Fonte: Global Reporting Initiative, in *Introducing the GRI Standards*, Ottobre 2016, pagg. 11.

guidelines, which have been continuously updated to reflect the developments in sustainability reporting". ANDREESCU NICOLETA ALINA e BERINDE MIHAI, in *Reporting Corporate Social Responsibility According to GRI Standards*, cit., pagg. 18, aggiungono che: "In 1999, [GRI] comes up with the first reporting standard: GRI 1. In the years that followed, GRI has adapted its reporting standards according to the reporting needs of the companies so that until today, [five] generations of reports have been created."

²⁵⁶ "The specific standard disclosure depends on the outcome of the materiality analysis because every material aspect must be reported." (LEHNER OTHMAR M. e PICHLER KATHARINA, in *European Commission – New Regulations Concerning Environmental and Social Impact Reporting*, «ACRN Oxford Journal of Finance and Risk Perspectives» (2017), n. 1, pagg. 7).

Nella figura seguente vengono elencati i 36 Standard predisposti dal GRI, rispettando la suddivisione in classi: 100, 200, 300 e 400. Alcuni standard hanno uno sfondo colorato ed ogni colore identifica uno dei cinque temi che gli amministratori devono approfondire in base alle indicazioni del legislatore nel D. Lgs. 254/2016 e nella direttiva 2014/95/UE.

Figura 16: elenco dei GRI Standards

STANDARD UNIVERSALI	STANDARD ECONOMICI	STANDARD AMBIENTALI	STANDARD SOCIALI
 <ul style="list-style-type: none"> GRI 101: Foundation GRI 102: General Disclosures GRI 103: Management Approach 	 <ul style="list-style-type: none"> GRI 201: Economic Performance GRI 202: Market Presence GRI 203: Indirect Economic Impacts GRI 204: Procurement Practices GRI 205: Anti-corruption GRI 206: Anti-competitive Behavior 	 <ul style="list-style-type: none"> GRI 301: Materials GRI 302: Energy GRI 303: Water and Effluents GRI 304: Biodiversity GRI 305: Emissions GRI 306: Effluents and Waste GRI 307: Environmental Compliance GRI 308: Supplier Environmental Assessment 	 <ul style="list-style-type: none"> GRI 401: Employment GRI 402: Labor/Management Relations GRI 403: Occupational Health and Safety GRI 404: Training and Education GRI 405: Diversity and Equal Opportunity GRI 406: Non-discrimination GRI 407: Freedom of Association and Collective Bargaining GRI 408: Child Labor GRI 409: Forced or Compulsory Labor GRI 410: Security Practices GRI 411: Rights of Indigenous Peoples GRI 412: Human Rights Assessment GRI 413: Local Communities GRI 414: Supplier Social Assessment GRI 415: Public Policy GRI 416: Customer Health and Safety GRI 417: Marketing and Labeling GRI 418: Customer Privacy GRI 419: Socioeconomic Compliance
<p>Tema: ambientale, sociale, relativo al personale, attinente al rispetto dei diritti umani, riguardante la lotta contro la corruzione</p>			

Fonte: mia elaborazione

A tal proposito, il GRI sostiene che i suoi standard siano perfetti per espletare tutte le informazioni non finanziarie richieste dalla direttiva europea 2014/95/UE. Inoltre, il GRI ha predisposto delle tabelle di collegamento ⁽²⁵⁸⁾ tra gli standard ed i contenuti da riportare per ogni tema (ambientale, sociale, relativo al personale, al rispetto dei diritti umani ed alla lotta contro la corruzione attiva e passiva).

²⁵⁷ DONI FEDERICA e GASPERINI ANDREA, in *Informazioni di carattere non finanziario: sostenibilità e value relevance*, «Amministrazione e finanza» (2015) n. 4, pagg. 15, sostengono che: “Gli indicatori economici, ambientali e sociali proposti dal Global Reporting Initiative (GRI) consentono alle organizzazioni di misurare anche le esternalità, positive e negative, che si verificano in relazione agli impegni assunti, i progressi conseguiti nel soddisfacimento delle aspettative di tutti gli stakeholder e, più in generale, quale è lo spazio competitivo che occupano sul mercato.”.

²⁵⁸ Si rimanda a quanto predisposto dal Global Reporting Initiative, in *Linking the GRI Standards and the European Directive on non-financial and diversity disclosure*, 2017, pagg. 6-13.

3.2.2.3.1. Cenni sui 33 Standard specifici

Nel seguito vengono riportati alcuni dei calcoli e degli indicatori predisposti dal GRI in merito ai cinque temi individuati dal legislatore. L'elenco è meramente esemplificativo e non esaustivo. Il GRI consiglia di analizzare i trend, comparando i risultati ottenuti nell'esercizio corrente con quelli degli esercizi precedenti (²⁵⁹).

Figura 17: calcoli ed indicatori predisposti dal GRI

Tema ambientale:

- Peso/volume totale dei materiali utilizzati per produrre ed imballare i beni/servizi (suddiviso in materiali rinnovabili e non)
- % di materiale riciclato usato per la produzione = $\frac{\text{totale materiale riciclato usato}}{\text{totale materiale usato}}$
- % di prodotti ed imballaggi rigenerati = $\frac{\text{totale prodotti ed imballaggi rigenerati}}{\text{totale materiale venduto}}$
- Consumo energetico totale nell'azienda = carburante (rinnovabile e non) consumato + elettricità, riscaldamento, raffreddamento, vapore acquistati per essere consumati + elettricità, riscaldamento, raffreddamento, vapore auto-generati ma non consumati - elettricità, riscaldamento, raffreddamento, vapore venduti
- Riduzione del fabbisogno energetico per la produzione di beni e servizi
- Emissioni dirette di gas serra rispetto alle tonnellate di anidride carbonica

Tema sociale:

- % delle operazioni implementate con il coinvolgimento della comunità locale
- Totale delle operazioni con effetti potenzialmente negativi sulla comunità locale

Informazioni relative al personale:

- Numero (e %) dei nuovi assunti
- Numero (e % tra gli aventi diritto) di dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale
- % di dipendenti che sono tornati al lavoro dopo il congedo parentale
- Numero minimo di avvisi settimanali ai dipendenti prima dell'implementazione di cambiamenti operativi significativi che potrebbero avere un effetto su di

essi

- Percentuale di donne all'interno degli organi di governo
- Percentuale di giovani sotto i 30 anni facenti parti degli organi di controllo
- Rapporto dello stipendio base e della remunerazione delle donne rispetto agli uomini
- Numero (e %) di decessi a causa di infortuni sul lavoro
- Numero (e %) di dipendenti che si sono ammalati in seguito alle condizioni di lavoro
- media ore di formazione per dipendente = $\frac{\text{ore di formazione per i dipendenti}}{\text{numero di dipendenti}}$

Indicatori attinenti al rispetto dei diritti umani:

- % del personale addetto alla sicurezza che ha ricevuto una formazione sulle politiche sui diritti umani dell'organizzazione
- Numero totale di episodi di discriminazione
- % di nuovi fornitori che sono stati valutati utilizzando criteri sociali
- numero di ore dedicate alla formazione sulle politiche sui diritti umani
- % dei dipendenti che sono stati formati in merito alle politiche sui diritti umani riguardanti aspetti rilevanti delle loro operazioni
- Numero (e %) dei contratti di investimento significativi che includono clausole sui diritti umani

Dati attinenti la lotta alla corruzione:

- Numero (e %) di operazioni possibilmente a rischio di corruzione
- Numero (e %) di dipendenti a cui sono state comunicate le politiche e le procedure anti-corruzione
- Numero totale degli episodi di corruzione confermati

Fonte: mia elaborazione

È di fondamentale importanza ricordare che la maggior parte degli argomenti non si presta ad essere descritta tramite l'utilizzo di valori numerici, ma richiede una descrizione qualitativa. Ovviamente, in ogni standard, il GRI riporta, passo dopo passo, tutte le informazioni che devono essere fornite (²⁶⁰).

3.2.2.3.1. Cenni sui 3 Standard universali

Il GRI 101 «Foundation» identifica quattro principi che guidano gli amministratori nella scelta delle informazioni non finanziarie da includere, essi sono:

- Inclusione dei portatori di interessi. Dopo aver identificato tutti gli stakeholder, gli amministratori rendicontano su come l'azienda abbia risposto alle loro aspettative ed ai loro interessi (²⁶¹). *“Il principio di coinvolgimento dei portatori di interessi suggerisce, inoltre, di includere nel processo di definizione del contenuto del report, le aspettative e gli interessi ragionevoli anche di quei soggetti/entità che non possono esprimere le loro aspettative o verso i quali l'organizzazione non può avere un dialogo (ad esempio l'ambiente o le future generazioni).”* (²⁶²).
- Contesto di sostenibilità. La società deve illustrare: che cosa intende per sostenibilità; il contesto sociale, ambientale ed economico in cui opera; ed i processi che attuerà per migliorare le condizioni ambientali e sociali nel

²⁵⁹ In aggiunta alla comparazione temporale dei dati, l'utilizzo degli Standard predisposti dal GRI consentono anche un confronto con le altre aziende del settore. A tal proposito, ARVIDSSON SUSANNE, *An Exposé of the Challenging Practice Development of Sustainability Reporting: From the First Wave to the EU Directive (2014/95/UE)*. In: ARVIDSSON SUSANNE (editrice), *Challenges in Managing Sustainable Business*, cit., pagg. 12, aggiunge che: *“An important objective was to allow not only cross-company but also cross-industry comparisons and this is why GRI is put forward as the global benchmark for standardised sustainability reporting.”*

²⁶⁰ Oltre ad una parte introduttiva e ad un glossario finale, ogni standard riporta gli argomenti che devono essere oggetto di approfondimento, le informazioni che devono essere menzionate e dei consigli su come farlo al meglio.

²⁶¹ Vitolla Filippo ricorda che: *“Il pericolo è di far diventare lo standard il fine e non il mezzo; fine che resta quello di informare e costruire un dialogo con gli stakeholder sulla complessiva situazione aziendale, in modo da ottenere, generare ed alimentare fiducia e consenso.”* (VITOLLA FILIPPO, in *Le linee guida della Global Reporting Initiative per la redazione dei report di sostenibilità*, «Rivista dei Dottori Commercialisti» (2007) n. 4, pagg. 672). In tal senso, gli amministratori dovrebbero evitare di calcolare un gran numero di indicatori (includendone anche alcuni privi di significato per il contesto in cui opera l'azienda) e di riportare una grande quantità di dati solo perché previsti dallo standard e facilmente reperibili. Il report deve rendere disponibili solo le principali informazioni, in quanto *“il processo di reporting [ha] come punto di riferimento le esigenze informative degli stakeholder sulla sostenibilità dell'impresa.”* (Ivi, pagg. 673).

²⁶² BUSCO CRISTIANO e TANNO ANGELA, in *Linee Guida per la Rendicontazione Non Finanziaria in Banca*, cit., pagg. 90.

proprio contesto di riferimento. *“Nonostante la sua importanza, il contesto di sostenibilità è uno dei principi meno utilizzati e/o esplicitati nei bilanci. La diffusa mancanza di informazioni sul contesto nei bilanci è una mancata occasione per far comprendere appieno gli impatti di un’organizzazione.”* ⁽²⁶³⁾.

- **Materialità:** rispettano questo requisito gli argomenti che riflettono i significativi impatti economici, sociali ed ambientali dell’organizzazione o che influenzano in modo sostanziale le decisioni e le valutazioni degli stakeholder.

Per questo motivo, gli amministratori non devono selezionare le tematiche da illustrare in base alla facilità di reperibilità dei dati da fornire, ma devono seguire il principio cardine di materialità.

- **Completezza:** la relazione deve includere tutti gli argomenti ritenuti materiali.

Inoltre, il GRI 101 elenca i parametri che, se rispettati, permettono di ottenere un report di qualità, essi sono: scrupolosità, bilanciamento, chiarezza, comparabilità nel tempo e nel settore, affidabilità, e tempestività delle informazioni fornite.

Questi “principi guida costituiscono il quadro generale di riferimento per la redazione dei report di sostenibilità secondo il modello GRI; essi devono costantemente ispirare il redattore, soprattutto nei casi in cui esistono ampi margini di discrezionalità nell’interpretazione delle norme tecniche e nell’utilizzo di metodologie, processi e strumenti di misurazione, rilevazione e comunicazione delle performance aziendali.” ⁽²⁶⁴⁾.

Il GRI 102 «General Disclosures» fornisce un elenco dettagliato degli argomenti che devono essere trattati nella parte generale del documento: il profilo della società, la strategia, le norme di comportamento ed i valori aziendali, la governance, gli stakeholder ed i dettagli sulle tecniche ed il perimetro del reporting.

Il GRI 103 «Management approach» si occupa invece dell’approccio gestionale che viene adottato: nella redazione del report, nella spiegazione della materialità e nell’individuazione del perimetro delle informazioni fornite.

²⁶³ Ivi, pagg. 64.

²⁶⁴ VITOLLA FILIPPO, in *Le linee guida della Global Reporting Initiative per la redazione dei report di sostenibilità*, cit., pagg. 679.

CAPITOLO 4

VERSO UN BILANCIO INTEGRATO

4.1. DIFFERENTI PROSPETTIVE SULLA DERIVAZIONE DEL BILANCIO INTEGRATO

4.1.1. Indicazione delle Informazioni non finanziarie: un ulteriore passo verso il bilancio integrato

“La rendicontazione dei risultati delle attività d’impresa si basa tradizionalmente su consolidate tecniche contabili che danno risalto solo agli aspetti economici, finanziari e patrimoniali della gestione aziendale.” ⁽²⁶⁵⁾. La crescente attenzione, dottrinale e normativa, per le tematiche ambientali e sociali degli ultimi anni ha avvicinato le aziende alla rendicontazione di informazioni non finanziarie ed alla reportistica integrata ⁽²⁶⁶⁾. Nei capitoli precedenti abbiamo visto come, oggi, il

²⁶⁵ INDELICATO FABRIZIO, in *Report e Reporting integrato: verso un nuovo modello di bilancio*, «Equilibri» (2014) n. 1, pagg. 9. Oltre a ciò, la rendicontazione tradizionale si è dimostrata inadeguata per la *“determinazione dei diversi asset intangibili, sempre più cruciali per la determinazione del valore reale dell’impresa, o per valutare i temi della sostenibilità tanto più nei processi di internazionalizzazione.”* (ALVI GEMINELLO, in *Alle origini del Reporting integrato e delle varie questioni che ne derivano*, «Equilibri» (2014) n. 1, pagg. 50). In questo senso, *“il Reporting integrato rappresenta un esempio di innovazione sociale, in quanto fornisce una risposta a un’esigenza pressante della società contemporanea, quella di una nuova forma di rendicontazione in grado di rappresentare le performance d’impresa al di là e a complemento del mero aspetto economico-finanziario e patrimoniale.”* (BUSCO CRISTIANO, QUATTRONE PAOLO e RICCABONI ANGELO, in *Al di là della rappresentazione: il Reporting integrato come strumento di mediazione e innovazione sociale*, «Equilibri» (2014) n. 1, pagg. 43).

²⁶⁶ Recentemente, la sensibilità verso i temi legati alla sostenibilità è aumentata: *“il verde e il sociale diventano oggi consustanziali alla produzione di valore. Per questo, occorre rendere conto dell’impiego delle risorse in maniera «integrata» e non più in bilanci diversi e separati (per esempio, nel bilancio di sostenibilità), che già nella forma indicano la marginalità delle risorse rispetto alla produzione.”* Il report integrato diventa quindi *“espressione di un nuovo modello di impresa, che fa capo, a sua volta, a un nuovo paradigma, il cui fulcro è lo sviluppo congiunto delle diverse ecologie umane, sociali e ambientali implicate lungo la catena del valore.”* (GHERARDI LAURA, in *Il reporting integrato come espressione della nuova impresa*, «Equilibri» (2014) n. 1, pagg. 63).

Inoltre, INDELICATO FABRIZIO e SABBATINO ALESSIA, in *La materialità oltre il reporting*, «Equilibri» (2014) n.1, pagg. 46-48, affermano che: *“È sempre più diffusa l’idea che tra business e*

Codice Civile richiede alle aziende di indicare nella relazione sulla gestione informazioni relative all'ambiente ed al personale. Nonostante la prevalenza della dottrina ritenga che queste informazioni debbano essere riportate solo quando le informazioni finanziarie non risultano sufficienti per fornire un quadro completo della situazione aziendale agli stakeholder, la relazione sulla gestione ⁽²⁶⁷⁾ diventa uno strumento in cui possono essere riepilogate sia informazioni economiche e finanziarie che non. Sulla stessa lunghezza d'onda troviamo anche la dichiarazione non finanziaria prevista dal Decreto Legislativo 254/2016. Questo documento prevede un contenuto più ampio rispetto a quello richiesto dal Codice Civile ma ha un ambito di applicazione limitato agli enti di interesse pubblico rilevanti. Questa dichiarazione può trovare collocazione nella relazione sulla gestione ovvero può costituire un documento autonomo.

In questo documento ho più volte accennato al ruolo chiave giocato dalle informazioni non finanziarie nel completare l'informativa societaria da fornire agli stakeholder; ma l'informativa finanziaria come si pone rispetto a quella non finanziaria? Quando è possibile parlare di bilancio integrato? Ho deciso di approfondire tali tematiche in questa seconda parte della tesi, e non nella prima ⁽²⁶⁸⁾, solamente per seguire il criterio temporale e ricomprendere nell'analisi anche le dichiarazioni non finanziarie predisposte secondo le disposizioni del D. Lgs. 254/2016 (il quale corrisponde all'ultimo intervento normativo italiano in materia di informazioni non finanziarie).

Vari autori ribadiscono che da quando le aziende hanno iniziato a riportare anche le informazioni non finanziarie si sia svolto un passo ulteriore verso il bilancio

sostenibilità si possa creare un rapporto virtuoso win-win, tale per cui la sostenibilità diventa parte integrante del business piuttosto che una leva di marketing o di comunicazione.” Questa circostanza implica anche che: *“Ignorare campanelli di allarme connessi all'ambiente e alle condizioni sociali delle persone, spesso segnalati proprio dagli stakeholder, in favore di un focus miope sul business, può rivelarsi un pessimo affare.”*

²⁶⁷ Come sappiamo, la relazione sulla gestione completa l'informativa di bilancio anche se non fa parte del bilancio in senso stretto ma è un mero allegato dello stesso.

²⁶⁸ Pertanto, nonostante la collocazione, nel seguito farò riferimento anche alla relazione sulla gestione. L'argomento del report integrato scavalca il confine delle differenti normative dell'articolo 2428 del Codice Civile e del D. Lgs. 254/2016 e delle differenti interpretazioni fornite da vari autori sul bilancio sociale ed ambientale.

integrato. Ad esempio, Gesuele Benedetta e Pozzoli Matteo sostengono che: *“Molte aziende [...] partono [...] già da esperienze di bilanci sociali [...] e in questa visione, la predisposizione del report integrato potrebbe rappresentare la naturale evoluzione degli sforzi di gestione e comunicazione sino a questo momento compiuti.”* ⁽²⁶⁹⁾. Oltre a ciò, Quaranta Andrea afferma che: *“Con i suoi key performance indicators, il D. Lgs. n. 254/2016 sembra rappresentare un passo avanti verso il bilancio integrato – sia pure ancora limitato ad una ristretta categoria di enti di interesse pubblico – al fine di spingere il sistema produttivo e imprenditoriale verso una migliore qualità ambientale e sociale.”* ⁽²⁷⁰⁾. Bruno Sabrina evidenzia anche che: *“le due iniziative [la predisposizione del framework sul report integrato da parte dell’International Integrated Reporting Council e l’emanazione della direttiva comunitaria sulle informazioni non finanziarie] sono nate nello stesso periodo e sono andate di pari passo contagiandosi a vicenda: peraltro l’attuale amministratore delegato [Richard Howitt ⁽²⁷¹⁾] dell’International Integrated Reporting Council è stato uno dei promotori della Direttiva N. 2014/95/UE.”* ⁽²⁷²⁾. Inoltre, Zunino Rossella aggiunge che: *“l’introduzione dell’obbligo normativo di redazione delle DNF sta giocando un ruolo chiave nell’integrazione, all’interno delle strategie aziendali, dei c.d. fattori environmental, social e governance (ESG), ossia degli ambiti non finanziari che il Decreto richiede vengano rendicontati. Si è dunque intrapresa la strada, auspicata da*

²⁶⁹ GESUELE BENEDETTA e POZZOLI MATTEO, in *Utilizzo del «report» integrato nel settore sanitario*, «Guida alla Contabilità & Bilancio» (2015) n. 6, pagg. 21.

²⁷⁰ QUARANTA ANDREA, in *La comunicazione di informazioni di carattere non finanziario: la nuova disciplina colpisce nel segno*, cit., pagg. 526.

²⁷¹ Richard Howitt “è stato Europarlamentare nel Pes fino al 2016 e in questa veste è stato il fautore della Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo”. In un’intervista Richard Howitt ha affermato che: *“La direttiva europea sulla Non financial information, che ha ufficialmente aperto la questione relativa all’Integrated Reporting, non è un semplice atto legislativo ma vuole diffondere una nuova filosofia all’interno del campo della reportistica: non più valutare come un peso, un dovere aggiuntivo che incrementa i costi, il dover fornire dati e informazioni legate alla sostenibilità e ai criteri Esg (Environmental, Social e Governance), ma un nuovo approccio di creazione di valore per il futuro, in positiva discontinuità dal passato. Si tratta di fare del reporting integrato uno strumento di sense-making in linea con le esigenze attuali e future.”* (ITALIANO GIOVANNA CHIARA, in *La rendicontazione non finanziaria delle imprese*, «Mark up» (2017) n. 265, pagg. 27).

²⁷² BRUNO SABRINA, in *Dichiarazione “non finanziaria” e obblighi degli amministratori*, cit., pagg. 988-989.

legislatore, mercati e investitori, con cui le organizzazioni attueranno sempre più strategie, processi, valutazioni e rendicontazione di rischi, opportunità e performance, nell'ambito di un quadro unico e integrato tra informazioni e dati economico-finanziari ed extra-finanziari.”⁽²⁷³⁾. “Similmente, anche la Relazione sulla gestione, così come concepita in ambito nazionale, permette di integrare misure economico-finanziarie di sintesi reperibili dal bilancio con quelle non finanziarie di natura strategica e socio ambientale, nonché le informazioni consuntive con quelle prospettive. Per tali ragioni la Relazione può essere considerata alla stregua di un report integrato”:⁽²⁷⁴⁾ questo vale solo quando, la relazione sulla gestione: adotta una visione prospettica nell'esposizione dei dati, e non si limita a raccogliere e raggruppare tutte le varie informazioni ma tali informazioni riflettono una logica di integrated thinking

Figura 18: il percorso verso la reportistica integrata



Fonte: mia elaborazione

In base a quanto affermato finora è possibile riconoscere che: se da un lato la semplice introduzione delle informazioni non finanziarie nella relazione sulla gestione o nella dichiarazione non finanziaria non implica l'apposizione della dicitura «report integrato» sul documento; dall'altro la diffusione di tali informazioni assieme a quelle economico-finanziarie costituisce sicuramente un passo in avanti verso la rendicontazione integrata.

²⁷³ ZUNINO ROSSELLA, in *La dichiarazione non finanziaria, un nuovo obbligo informativo per gli enti di interesse pubblico*, cit., pagg. 53.

²⁷⁴ MENICUCCI ELISA, in *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese*, cit., pagg. 151.

4.1.2. Bilancio integrato: l'evoluzione del bilancio d'esercizio

“The theoretical perspectives are not always in agreement. IR [integrated report] has in fact been considered both as the evolution of annual report and the evolution of sustainability report.” ⁽²⁷⁵⁾. Nel paragrafo precedente ho riportato la tesi di alcuni autori secondo i quali il report di sostenibilità può costituire gli albori del report integrato; mentre in questo paragrafo analizzerò una corrente di pensiero diversa, sostenuta da un'altra parte della dottrina, secondo la quale il report integrato costituisce la mera evoluzione del bilancio d'esercizio.

Ad esempio, secondo Mio Chiara il report integrato rappresenta sicuramente una nuova forma di reportistica ma questa viene considerata più come l'evoluzione del bilancio d'esercizio che dei bilanci sociali e di sostenibilità (in cui vengono per la maggior parte esposte informazioni di carattere non finanziario). Questa tesi viene sostenuta dalla circostanza che: nella redazione dei bilanci di sostenibilità le informazioni vengono fornite avendo riguardo della generalità degli stakeholder mentre nel report integrato si fa riferimento ai capitali così come nel bilancio d'esercizio. *“Such a difference in approach is even more pronounced if we consider that it is not possible to identify a 1 to 1 relationship between capitals and stakeholders. The same stakeholder has an impact on different capitals, and IR requires organizations to focus on the latter. [...] Nevertheless the concept of stakeholder in IR, when compared to Sustainability Reporting, is much less prominent.”* ⁽²⁷⁶⁾. Infine tale autrice ritiene che in questi ultimi anni il ruolo di consumatore, dipendente, azionista, parte della comunità, etc., tende a sovrapporsi e a confluire quindi in un'unica persona. Proprio per questo ritiene accettabile il fatto che il report integrato si concentri prevalentemente sull'effetto finale che i differenti stakeholder hanno sui capitali, *“which are the relevant objects of analysis for companies”* ⁽²⁷⁷⁾, rispetto che sugli effetti prodotti dall'azienda sul singolo

²⁷⁵ *“Some contributions are of a highly critical nature, especially with regard to the integrated report model proposed by the IIRC, while others argue that integrated and sustainability reporting can coexist.”* (DEL BALDO MARA, *Small and Medium-Sized Organizations: Why and How Do They Implement Integrated Reporting?* In: DEL BALDO MARA e IDOWU O. SAMUEL (editori), *Integrated Reporting, Antecedents and Perspectives for Organizations and Stakeholders*, Springer, Cham, 2019, pagg. 95-96).

²⁷⁶ MIO CHIARA, *Integrated Reporting: The IIRC Framework*. In: MIO CHIARA (editrice), *Integrated Reporting. A New Accounting Disclosure*, Palgrave Macmillan, London, 2016, pagg. 9.

interlocutore.

Sulla stessa lunghezza d'onda si trova anche Fasan Marco il quale sostiene che il reporting integrato è sì una forma di rendicontazione che risolve i limiti sia del bilancio d'esercizio (complessità, visione di breve termine, carenza di informazioni non finanziarie) e sia dei bilanci sociali e di sostenibilità (scarsa affidabilità e fiducia da parte degli investitori, sconnessione rispetto alle performance finanziarie) ma che sostanzialmente può essere considerata l'evoluzione del bilancio d'esercizio in quanto: *“The IIRC ⁽²⁷⁸⁾ clearly states that the targets of IR [Integrated Report] are investors and provides of financial capital. Differently from SR [Sustainability Report], the framework is not based on stakeholders, but the focus is rather on the measurement and evaluation of capital [...]” This has important consequences also in the way materiality and other fundamental IR aspects are defined. Because of this reason, IR may be viewed as an evolution of AR [Annual Report], rather than of SR [Sustainability Report], even if it captures some aspects of SR, aiming at providing information to the most «enlightened» markets” ⁽²⁷⁹⁾.*

Indelicato Fabrizio assume una posizione ancora più distaccata verso le informazioni non finanziarie, affermando che: *“l’obiettivo del Framework è il miglioramento della qualità dei bilanci delle imprese e ciò non coincide necessariamente con l’inclusione degli elementi di sostenibilità all’interno degli Annual Reports. In effetti, nulla impedisce a un’organizzazione di rappresentare in modo chiaro, conciso e completo il proprio processo di creazione di valore, escludendo le variabili sociali e ambientali. In tal caso, probabilmente, l’organizzazione non considera tali elementi importanti e rilevanti per la propria*

²⁷⁷ Ivi, pagg. 17.

²⁷⁸ L’International Integrated Reporting Council, nel seguito richiamato anche con l’abbreviazione IIRC, è l’organismo che ha emanato il Framework per la predisposizione del bilancio integrato. Per l’importanza che tale istituzione riveste a livello internazionale, vari autori tendono a far coincidere le tematiche generali sul bilancio integrato con quanto specificatamente previsto dal Framework dell’IIRC. Per questo motivo, nel seguito si farà riferimento a quanto previsto dall’IIRC anche in questi paragrafi contenenti nozioni generali sul report integrato.

²⁷⁹ FASAN MARCO, *Annual Reports, Sustainability Reports and Integrated Reports: Trends in Corporate Disclosure*. In: BUSCO CRISTIANO, MARK L. FRIGO, QUATTRONE PAOLO e RICCABONI ANGELO (editori), *Integrated Reporting. Concepts and Case that Redefine Corporate Accountability*, Springer, Switzerland, 2013, pagg. 48-52.

capacità di creazione di valore. [...] Deve essere chiaro che il Report integrato non costituisce in alcun modo un nuovo concetto di report di sostenibilità, bensì una tipologia di bilancio completamente diversa da quella fin qui utilizzata.” ⁽²⁸⁰⁾. D’altro canto, vista la sempre più crescente attenzione della collettività verso la tutela delle tematiche sociali ed ambientali, appare evidente che nel lungo periodo un’azienda che non considera minimamente tali tematiche si troverà ad affrontare dei problemi reputazionali e di sopravvivenza.

4.2. NOZIONI GENERALI SUL BILANCIO INTEGRATO

4.2.1. Bilancio integrato: definizione

Il report integrato ⁽²⁸¹⁾ costituisce un unico documento in cui vengono ricomprese sia le informazioni finanziarie (che normalmente trovano collocazione nel bilancio d’esercizio) e sia le informazioni non finanziarie (fino a qualche anno fa contenute solamente nei bilanci sociali e ambientali predisposti volontariamente dalle aziende): tali contenuti risultano coesi gli uni con gli altri ⁽²⁸²⁾. *“L’integrated Report dovrebbe mettere in luce in modo interconnesso la doppia anima (finanziaria e sociale) dell’azienda.”* ⁽²⁸³⁾. *“È bene sottolineare che l’integrazione di tali informazioni va ben oltre la pubblicazione di un singolo documento cartaceo combinato, in quanto una siffatta rendicontazione implica a priori l’accoglimento di un approccio di*

²⁸⁰ INDELICATO FABRIZIO, in *Report e Reporting integrato*, cit., pagg. 19-20.

²⁸¹ BUSCO CRISTIANO, QUATTRONE PAOLO e RICCABONI ANGELO, in *Al di là della rappresentazione: il Reporting integrato come strumento di mediazione e innovazione sociale*, cit., pagg. 41, si soffermano sul significato del termine «integrato»: *“Integrare significa completare aggiungendo anche ciò che manca. Implica combinare, perfezionare, fondere in un nuovo insieme. L’integrare richiede inoltre la capacità di gestire trade-off più o meno espliciti.”*. Secondo questi autori nel reporting integrato sono oggetto di integrazione: gli effetti sulla creazione di valore scaturenti dai diversi tipi di capitali; la visione e la missione con le strategie aziendali attuate; la gestione dei rischi con la governance aziendale; le performance ottenute con quelle previste per il futuro, le performance ESG con quelle economiche e finanziarie; gli obiettivi di breve periodo con quelli di lungo periodo; le esigenze degli stakeholder esterni con quelle dei portatori di interessi interni; la disponibilità di risorse esterne con l’utilizzo di mezzi esterni all’azienda.

comunicazione integrata capace di colmare il fabbisogno informativo di tutti gli stakeholder.”⁽²⁸⁴⁾.

Menicucci Elisa fornisce una definizione di bilancio integrato passando per la descrizione del più ampio processo sottostante di integrated reporting: “*per Integrated Reporting si intende una pratica manageriale di rendicontazione integrata che combina in un unico report informazioni riguardanti aspetti economico-finanziari, organizzativi del business, di sostenibilità, strategici, prospettici, nonché i rischi e le opportunità del contesto ambientale e competitivo nel quale l’azienda si trova ad operare*”⁽²⁸⁵⁾. Gesuele Benedetta sottolinea anche il fatto che il punto forte del report integrato è la “*sinteticità [nel descrivere] come strategia, governance, performance e prospettive di un’organizzazione consentano di creare valore nel breve, medio e lungo periodo.*”⁽²⁸⁶⁾.

“*An integrated sustainability Report should provide a true reflection of the state that*

²⁸² “*In tal senso, il Report Integrato non va a sostituire il bilancio di esercizio, il report di sostenibilità, il rapporto di governance e sulle remunerazioni o l’intellectual capital statement, ma di questi «screma» le informazioni più rilevanti, ovvero materiali, per la creazione di valore, e le colloca assieme in modo connesso (connectivity) per dar vita a un nuovo e ulteriore documento.*” (PANIZZA ANDREA, RAPEGGIA ELENA e ZAMBON STEFANO, in *Il report integrato alla luce del framework dell’IIRC, «Controllo di gestione»* (2014) n. 3, pagg. 10). Inoltre, JAY EPSTEIN BARRY, JERMAKOWICZ EVA K. e SHOAF VICTORIA, in *Toward Sustainability and Integrated Reporting*, «Review of Business: Interdisciplinary Journal on Risk and Society» (2018) n. 1, pagg. 12, sostengono che: “*an integrated report should not only provide information on both financial and nonfinancial performance, but also should show the relationship between financial and nonfinancial performance and how these interrelated dimensions are creating and destroying value for shareholders and other stakeholders.*”.

²⁸³ GESUELE BENEDETTA e POZZOLI MATTEO, in *Utilizzo del «report» integrato nel settore sanitario*, cit., pagg. 22.

²⁸⁴ MENICUCCI ELISA, in *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese*, cit., pagg. 145.

²⁸⁵ MENICUCCI ELISA, in *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese*, cit., pagg. 143. A tal proposito BOBITAN ROXANA-IOANA e PETRU STEFEA, in *Integrated Reporting for a Good Corporate Governance*, «Ovidius University Annals, Series Economic Sciences» (2017) n. 1, pagg. 3, fornisce la definizione di report integrato da un altro punto di vista: “*In other words, integrated report is an important document by which the organization communicates current position (business model, performance), where it’s going (future outlook) and how it intends to get there (strategy). It tell us the organization’s value creation story in understandable way.*”

²⁸⁶ GESUELE BENEDETTA, in «*Report» integrato: prassi operativa*, «Guida alla Contabilità & Bilancio» (2015) n. 3, pagg. 6.

the business finds itself in, in all three of the sustainability spheres [ESG], and should enable the various stakeholder groups to form an opinion about the business, to assess the business' economic value, and to establish the business' credibility." (287). A differenza delle tipologie di report precedenti, il bilancio integrato si focalizza non solo sull'azienda in sé ma anche su tutti gli stakeholder ovvero sui portatori di interesse dell'azienda. È quindi possibile affermare che le organizzazioni stanno passando da una shareholder value (ovvero valore per l'azionista e di conseguenza per l'azienda (288)) ad una visione in cui prevale lo stakeholder value (289).

²⁸⁷ KLOPPERS HENK, *CSR, Corporate Governance, and the King Reports*. In: GAL GRAHAM, AKIŞIK ORHAN, WOOLDRIDGE WILLIAM (editori), *Sustainability and Social Responsibility*, cit., pagg. 75.

²⁸⁸ Lo shareholder value "mirava a produrre valore esclusivamente per l'azionista, a diniego delle esternalità negative che poteva riversare sul contesto, come conseguenza dell'idea che l'unico fine dell'impresa fosse la massimizzazione del profitto." (GHERARDI LAURA, in *Il reporting integrato come espressione della nuova impresa*, cit., pagg. 62).

²⁸⁹ Possiamo dire che questa è la tendenza in linea di massima, dato che l'IIRC enfatizza sì l'importanza delle informazioni verso tutti gli stakeholder ma mette in primo piano ancora i finanziatori ed i portatori di capitale a vario titolo. A tal proposito DE VILLIERS CHARL, HSIAO PEI-CHI KELLY e VENTER ELMAR R., in *Integrated reporting: background, measurement issues, approaches and an agenda for future research*, «Accounting & Finance» (2017) n. 4, pagg. 941, affermano che: "The final IIRC framework identifies providers of financial capital as the primary user group of integrated reports: [the framework deviates from] the original conception of IR as a stakeholder-centric reporting mechanism". Infatti, l'International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 4, ribadisce che: "Lo scopo principale di un report integrato consiste nel dimostrare ai fornitori di capitale finanziario come un'organizzazione è in grado di creare valore nel tempo. Un report integrato offre vantaggi a tutti gli stakeholder interessati alla capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo, tra cui i dipendenti, i clienti, i fornitori, i partner commerciali, le comunità locali, i legislatori, gli organismi di regolamentazione e i responsabili delle decisioni politiche". Vista la preferenza che l'IIRC comunque pone ai finanziatori, DE VILLIERS CHARL e SHARMA UMESH, in *A critical reflection on the future of financial, intellectual capital, sustainability and integrated reporting*, «Critical Perspectives on Accounting» (2018) n. xxx, pagg. 9, evidenziano che: "The critical point is the meaning attributed to the word «value»; possible alternative interpretations are «value to society» (which is consistent with social and environmental accounting), «value to stakeholders» (which is consistent with stakeholder theory) and «value to present and future generations» (which is consistent with sustainability). The term «providers of financial capital» [...] suggest that the IIRC's focus is «value to investors».[...] The primary purpose of the integrated report is, in fact, to explain value creation on the providers of financial capital. The framework accepts that providers of capital are principally interested in the benefit that they can expect from the company (in

Infine, non per importanza, riporto la definizione di report integrato fornita dall'International Integrated Reporting Council: *“un report integrato è una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera.”* ⁽²⁹⁰⁾.

4.2.2. Differenze tra il bilancio integrato ed il bilancio in silos

Appare importante sottolineare che, anche se l'informativa fornita può essere la stessa, la rendicontazione integrata si differenzia da quella in silos ⁽²⁹¹⁾. Il bilancio integrato non costituisce la mera somma delle informazioni economiche e finanziarie contenute nel bilancio d'esercizio e delle informazioni non finanziarie riportate nella relazione sulla gestione ovvero nella dichiarazione non finanziaria ovvero in bilanci sociali o report di sostenibilità. Nel bilancio integrato le informazioni finanziarie e non si amalgamano tra di loro. Afferma in proposito Indelicato Fabrizio: *“Rendicontare in modo integrato significa [...] comunicare tutte le performance dell'impresa, mettendo in relazione reciproca – in un unico documento di carattere sintetico – le informazioni relative agli aspetti finanziari, non finanziari, tangibili e intangibili dell'organizzazione”* ⁽²⁹²⁾. Mio Chiara aggiunge anche che: il bilancio integrato è *“un modello di bilancio che accoglie un'informativa societaria unica, che non si dovrebbe tradurre semplicemente nella redazione di un unico documento, nel quale viene accolta la sezione dedicata agli aspetti non-financial [...], bensì in un'informativa in cui si proceda da una prospettiva comune (quella della sostenibilità) e le diverse variabili*

form of dividends and other returns on capital).”

²⁹⁰ International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 7.

²⁹¹ BRUNO SABRINA, in *Dichiarazione “non finanziaria” e obblighi degli amministratori*, cit., pagg. 1003, specifica le cause e le conseguenze dell'effetto silos. Per la redazione dei report di sostenibilità o della dichiarazione non finanziaria – che solitamente rappresentano una forma di rendicontazione in silos - viene coinvolta solo *“un'apposita struttura all'interno dell'organizzazione [che non interagisce] né con le altre strutture, né con il consiglio di amministrazione con la conseguenza che le materie legate alla sostenibilità non [fanno] parte delle scelte gestorie o della pianificazione strategica generale.”*

²⁹² INDELICATO FABRIZIO, in *Report e Reporting integrato*, cit., pagg. 11.

siano realmente integrate in ottica sinergica.”⁽²⁹³⁾. Inoltre, Bruno Sabrina aggiunge: “Che l’informativa integrata sia preferibile all’informativa separata è ben spiegato dal Parlamento europeo [Risoluzione del 6 febbraio 2013]: l’informativa integrata è il miglior modo per includere i fattori non finanziari – e dunque la responsabilità sociale d’impresa - interamente nei piani strategici elaborati dalle società [in quanto il consiglio di amministrazione è chiamato ad approvare il report integrato]; solo così questi fattori potranno essere conseguentemente presi in considerazione anche nell’operatività quotidiana.”⁽²⁹⁴⁾.

4.2.3. Pensare e rendicontare in modo integrato

4.2.3.1. Introduzione all’integrated thinking e reporting

“Il corporate reporting – ovvero l’insieme di strumenti attraverso i quali le aziende comunicano con i mercati di riferimento – è profondamente evoluto negli ultimi decenni, in conseguenza di mutamenti delle qualità dei beni e servizi scambiati nel mercato, introduzione di nuove tecnologie di comunicazione, aumento della sensibilità dei consumatori e dei cittadini verso determinati temi [come ad esempio la maggiore sensibilità ecologica e la maggiore attenzione ai cambiamenti climatici], legislazioni e standard di riferimento internazionali.”⁽²⁹⁵⁾. Sono questi i fattori di

²⁹³ MIO CHIARA, in *Integrated report, la nuova frontiera della rendicontazione esterna*, «Press» (2011) n. 33, pagg. 18.

²⁹⁴ BRUNO SABRINA, in *Dichiarazione “non finanziaria” e obblighi degli amministratori*, cit., pagg. 1002-1003.

²⁹⁵ (FASAN MARCO, *Lo stato dell’arte del corporate reporting: Integrated Reporting*. In: BIANCHI STEFANO, FASAN MARCO (editori), *L’azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*, Edizioni Ca’ Foscari, Venezia, 2017, pagg. 17). Tra i fattori che hanno influito nel cambiamento della corporate governance e del reporting, BOBITAN ROXANA-IOANA e PETRU STEFEA, in *Integrated Reporting for a Good Corporate Governance*, cit., pagg. 425, includono anche: “The financial crisis, followed by recent corporate scandals around the world due to fraud and insufficient systems of control have one common feature – the credibility of corporations and failing corporate governance. All these events contributed to an increase in focus on corporate reporting and corporate governance.”. DIANA SABINA COZMA IGHIAN, in *Integrated Reporting – The Future of Financial Reporting*, «Internal Auditing & Risk Management» (2015) n. 2, pagg. 127, aggiunge che: “Such factors as economic globalization, the domination of multinational enterprises, and the development of the capital market

cambiamento che stanno conducendo le aziende a spingersi verso una forma di rendicontazione integrata ⁽²⁹⁶⁾ e a superare la rendicontazione in silos, la quale prevede la semplice sommatoria dei report aziendali.

Il reporting integrato viene definito come *“un modello di reportistica che [...] permette di ricostruire – in un’ottica sia retrospettiva sia prospettica – il processo di creazione di valore dell’impresa ⁽²⁹⁷⁾, evidenziando i legami esistenti tra l’aspetto finanziario e non finanziario e rendicontando su una serie più ampia di aspetti, quali la governance, le strategie, l’allocazione delle risorse, la gestione del rischio, le prospettive future, l’ambiente esterno e l’impiego dei capitali che rientrano nelle disponibilità delle imprese.” ⁽²⁹⁸⁾. Per fare questo è necessario che le varie unità operative dell’azienda (top manager inclusi) cooperino tra di loro; in quanto *“l’identificazione chiara del business model, della strategia aziendale, dei rischi, dei capitali rilevanti, delle prospettive future richiede un dialogo sostanziale ⁽²⁹⁹⁾ e non**

have led to an increase in the demand for complex information capable of reflecting the commercial, social, and environmental context in which organizations operate.”

²⁹⁶ A tal proposito, CASADEI ANDREA, ECCLES ROBERT G. e KRZUS MICHAEL P., in *Report integrato. Rendicontazione integrata per una strategia sostenibile*, Philanthropy, Forlì, 2012, pagg. 39, affermano che: *“Gli attuali sistemi di rendicontazione finanziaria e di rendicontazione di sostenibilità non forniscono le informazioni necessarie per affrontare le sfide poste all’ambiente e alla società.”* Inoltre, INDELICATO FABRIZIO, in *Report e Reporting integrato*, cit., pagg. 10, sostiene che sia necessaria una forma di rendicontazione in grado di *“fornire un’adeguata rappresentazione del vero valore creato dalle aziende, che è sempre più legato agli aspetti intangibili e dipendente dalle relazioni con gli stakeholder.”*; il reporting integrato è la risposta a queste esigenze!

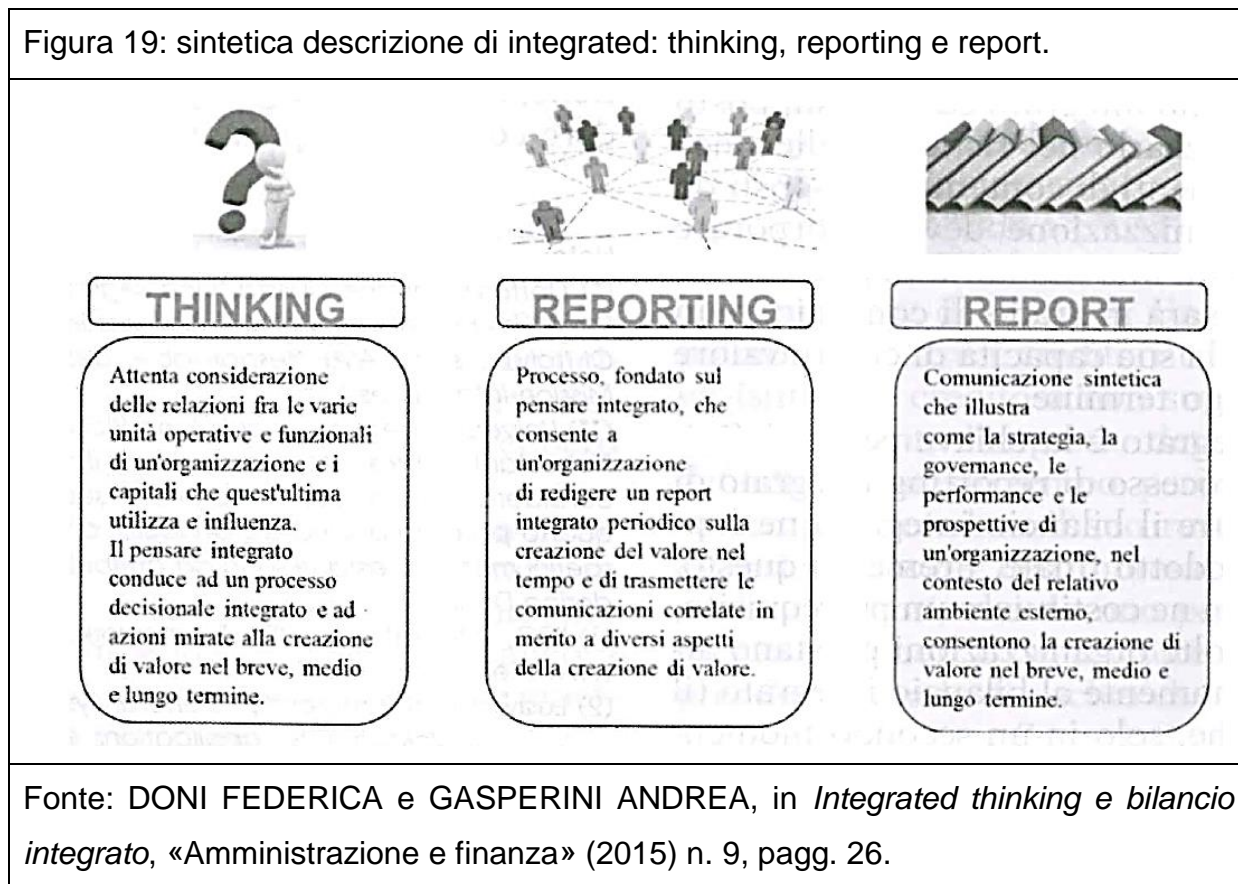
²⁹⁷ *“Il cambiamento [nella metodologia di reporting] risiede proprio nel concetto differente che dev’essere attribuito al valore creato dall’organizzazione, i cui stakeholder, spesso visti come interposti tra obiettivi di business e sociali, rappresentano, nella nuova prospettiva, una parte integrante dell’organizzazione aziendale stessa influenzando sul processo decisionale, sulla strategia e soprattutto sugli obiettivi comuni di lungo termine.”* (BUSCO CRISTIANO, GRANÀ FABRIZIO e LUCIANI LUCA, in *Creazione di valore condiviso e bilancio integrato nel settore bancario*, «Controllo di Gestione» (2018) n. 1, pagg. 42).

²⁹⁸ INDELICATO FABRIZIO, in *Report e Reporting integrato*, cit., pagg. 11.

DE VILLIERS CHARL e SHARMA UMESH, in *A critical reflection on the future of financial, intellectual capital, sustainability and integrated reporting*, cit., pagg. 3 definiscono l’integrated reporting come: *“<IR> is meant to integrate the reporting of financial and non-financial information in a concise report of an organization’s future value creation plans, referring specifically to its strategy and business model, and relating these elements to financial, manufactured, intellectual, human, social and relationship, and natural capital.”*

solo formale fra le varie funzioni aziendali, che, in ultima analisi, dovrà far emergere un approccio condiviso.”⁽³⁰⁰⁾.

Figura 19: sintetica descrizione di integrated: thinking, reporting e report.



Non è possibile parlare di bilancio integrato e di integrated reporting senza fare alcun riferimento al pensare integrato: “Il pensare integrato è la chiave per la definizione di un processo di reporting integrato di successo⁽³⁰¹⁾ mentre il bilancio

²⁹⁹ “Le diverse funzioni aziendali devono condividere informazioni e approcci, al fine di evitare il prodursi di sottoinsiemi informativi diversi per diverse funzioni.” (FASAN MARCO, *Lo stato dell’arte del corporate reporting: Integrated Reporting*. In: BIANCHI STEFANO, FASAN MARCO (editori), *L’azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*, cit., pagg. 22).

³⁰⁰ FASAN MARCO, *Lo stato dell’arte del corporate reporting: Integrated Reporting*. In: BIANCHI STEFANO, FASAN MARCO (editori), *L’azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*, cit., pagg. 17. Non è più sufficiente valutare l’operato di ogni singola parte, ma risulta necessario comprendere come opera l’intera organizzazione nel suo complesso.

³⁰¹ A tal proposito, INDELICATO FABRIZIO, in *Report e Reporting integrato*, cit., pagg. 13, afferma che: “La relazione che lega l’integrated reporting all’integrated thinking è una relazione biunivoca: la redazione del bilancio integrato ha la capacità di favorire [la diffusione] dell’integrated thinking e,

integrato ne rappresenta il prodotto finale."⁽³⁰²⁾. Nonostante questi principi vengano continuamente ribaditi in dottrina, molte aziende si concentrano sulla predisposizione del report integrato non badando alle considerazioni del pensare integrato⁽³⁰³⁾. Inoltre, alcune di queste aziende invertono l'ordine del processo: una volta che il report integrato è stato realizzato, viene utilizzato come leva per stimolare l'integrated thinking all'interno della propria organizzazione. A tal proposito Gasperini Andrea ribadisce che: le aziende dovrebbero *"riconoscere in principio che l'obiettivo finale non è solo quello di predisporre un report integrato ma piuttosto è quello di sviluppare una gestione integrata di tutte le attività aziendali."*⁽³⁰⁴⁾; tale per cui le varie unità organizzative non devono limitarsi a interpretare l'ambiente esterno solamente con la propria lente organizzativa ma devono acquisirne una visione complessiva.

I primi passi che un'organizzazione deve fare per abbracciare il pensiero integrato consistono in un cambiamento di mentalità: è necessario sia ampliare l'orizzonte temporale di valutazione e passare dal breve termine al medio-lungo termine; e sia spostarsi da una visione concentrata strettamente sugli elementi finanziari-economici e patrimoniali ad una visione più ampia in cui vengono ricomprese anche tutte le altre tipologie di capitali (produttivo, naturale, relazionale e sociale, intellettuale, umano). Anche l'International Integrated Reporting Council ritiene che l'integrated thinking sia

viceversa, l'integrated thinking consolida la capacità delle imprese di rendicontare in modo integrato."

³⁰² DONI FEDERICA e GASPERINI ANDREA, in *Integrated thinking e bilancio integrato*, «Amministrazione e finanza» (2015) n. 9, pagg. 25. In merito a ciò, FASAN MARCO, *Lo stato dell'arte del corporate reporting: Integrated Reporting*. In: BIANCHI STEFANO, FASAN MARCO (editori), *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*, cit., pagg. 24, sottolinea questo concetto con un paragone: *"Non va dimenticato che l'integrated report è «solo» la manifestazione di un processo di integrated [thinking e] reporting che invece è molto più ampio. In altre parole, l'integrated report è la celeberrima punta dell'iceberg, ovvero ciò che è visibile dall'esterno dell'azienda, mentre il processo di [thinking e] reporting rappresenta appunto la parte sommersa dell'iceberg."* Quindi l'integrated reporting e l'integrated thinking sono dei processi, mentre il report o bilancio integrato è l'output ottenibile da questi processi.

³⁰³ *"The current literature suggestst that integrated thinking is problematic in practice due to its ambiguity and lack of understanding of how it works."* (BERNARDI CRISTIANA, DUMAY JOHN, GUTHRIE JAMES e LA TORRE MATTEO, *Integrated Reporting and Integrated Thinking: Practical Challenges*. In: ARVIDSSON SUSANNE (editrice), *Challenges in Managing Sustainable Business*, cit., pagg. 26).

³⁰⁴ GASPERINI ANDREA, in *Il vero bilancio integrato. Storie di creazione del valore a breve, medio e lungo termine*, Wolters Kluwer Italia, Milano, 2013, pagg. 183.

un tassello necessario per poter realizzare un buon report integrato. A tale proposito, l'IIRC definisce il pensare integrato come l'*“attenta considerazione delle relazioni fra le varie unità operative e funzionali di un'organizzazione e i capitali che quest'ultima utilizza e influenza. Il pensare integrato conduce ad un processo decisionale integrato e ad azioni mirate alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine.”* ⁽³⁰⁵⁾. *“Attraverso un'efficace comunicazione di questo processo di «integrated thinking» gli investitori, in particolare, e gli altri stakeholders sono in grado di comprendere non solo quali sono le performance attuali di una organizzazione ma soprattutto quali saranno quelle future ed i rischi che sopporta.”* ⁽³⁰⁶⁾ Busco Cristiano e Tanno Angela chiariscono anche che: *“il processo di rendicontazione integrata, quindi, non si limita ad accogliere informazioni legate alle performance finanziarie, di sostenibilità o agli asset intangibili di un'azienda. Al contrario, coinvolge le funzioni aziendali in un dialogo continuo con l'obiettivo di raggiungere una strategia comune e di fornire informazioni dettagliate sul processo di creazione del valore aziendale.”* ⁽³⁰⁷⁾.

Nella visione di lungo periodo dell'International Integrated Reporting Council c'è *“un mondo in cui il pensare integrato sia parte delle principali pratiche aziendali dei settori pubblico e privato, e che sia agevolato dall'aver il reporting integrato («IR») come standard di reportistica societaria e aziendale.”* ⁽³⁰⁸⁾.

La seguente figura rappresenta le interconnessioni tra il pensiero integrato e la rendicontazione integrata: ognuno dei due processi è fondamentale per il buon svolgimento dell'altro ed ogni processo rafforza l'altro. Tramite la rendicontazione integrata, coadiuvata dal pensiero integrato, si ottiene il prodotto finito: ovvero il report integrato ⁽³⁰⁹⁾.

³⁰⁵ International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 33.

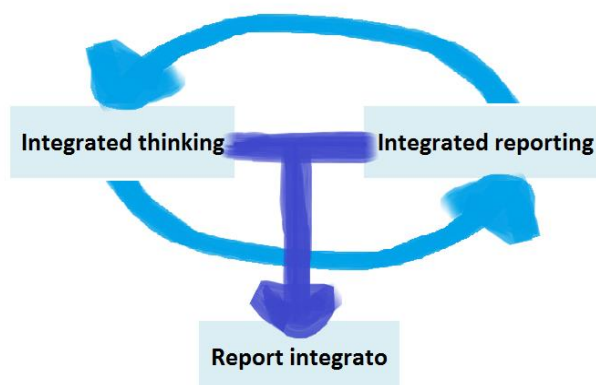
³⁰⁶ GASPERINI ANDREA, in *Il vero bilancio integrato*, cit., pagg. 179.

³⁰⁷ BUSCO CRISTIANO e TANNO ANGELA, in *Linee Guida per la Rendicontazione Non Finanziaria in Banca*, cit., pagg 53.

³⁰⁸ International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 2.

³⁰⁹ Questo concetto è ribadito anche da GESUELE BENEDETTA e POZZOLI MATTEO, in *Utilizzo del «report» integrato nel settore sanitario*, cit. 6, pagg. 21, i quali affermano che: *“Il report dovrebbe essere solo l'ultimo passaggio di un processo manageriale più completo. In sostanza, l'azienda parte*

Figura 20: rapporto tra integrated reporting, thinking e report integrato



Fonte: mia elaborazione

4.2.3.2. Benefici imputabili all'utilizzo del pensare e del reporting integrato

L'adozione di un sistema di rendicontazione integrata porta con sé sia l'insieme dei benefici *“legati all'Integrated thinking e [sia] lo spostamento del focus gestionale dal breve al lungo periodo.”* ⁽³¹⁰⁾. Nella figura seguente vengono quindi riepilogati i principali benefici imputabili all'adozione dell'integrated thinking ⁽³¹¹⁾.

Figura 21: i principali benefici derivanti dall'utilizzo del pensare integrato

- * migliore capacità di riconoscere i principali capitali e le relazioni dalle quali dipende il modello di business della società;
- * approccio più coerente al processo decisionale focalizzato sulla creazione del valore nel breve, medio e lungo termine;
- * strategia più solida ed allineata anche agli obiettivi di lungo termine dell'organizzazione
- * migliori prospettive strategiche e visione più ampia della gestione dei rischi
- * comprensione delle circostanze aziendali che hanno richiesto un cambiamento significativo nella strategia
- * delineamento di una più precisa strategia da parte del Board e da parte del CEO
- * maggiore comprensione dei processi di business e identificazione delle carenze implicite
- * connessione tra il reporting interno e quello esterno
- * comprensione e soddisfacimento delle esigenze percepite dagli stakeholder, in particolare per quanto riguarda le questioni sociali e ambientali in relazione alla complessità del business
- * migliore correlazione tra le remunerazioni del management ed il livello delle performance aziendali.

Fonte: elaborazione da DONI FEDERICA e GASPERINI ANDREA, in *Integrated thinking e bilancio integrato*, «Amministrazione e finanza» (2015) n. 9, pagg. 28.

4.2.4. I benefici e le criticità dell'adozione del bilancio integrato

4.2.4.1. Bilancio integrato: i vantaggi

Cantino Valter e Cortese Damiano sostengono che: “*by implementing integrated reporting, a company might enhance its performances, increase its market rating, and generate growing value, both in perception and financially*”⁽³¹²⁾. Entrando più nel dettaglio, Gesuele Benedetta suddivide i benefici derivanti dall'utilizzo del report integrato in comunicativi e gestionali. A tal proposito si veda la figura seguente.

Figura 22: Suddivisione dei benefici del report integrato in comunicativi e gestionali

Benefici comunicativi	→	<ul style="list-style-type: none">> Maggiore chiarezza comunicativa> Migliore dialogo con gli stakeholder> Consolidamento delle fiducia> Migliora l'immagine aziendale
Benefici gestionali	→	<ul style="list-style-type: none">> Attenzione alla visione futura> Lungimiranza nella valutazione e nella percezione dei rischi> Migliore gestione e allocazione delle risorse> Migliori capacità decisionali

Fonte: GESUELE BENEDETTA, in «*Report*» integrato: prassi operativa, «Guida alla Contabilità & Bilancio» (2015) n. 3, pagg. 7.

da un percorso gestionale che focalizza la propria attenzione sugli elementi ritenuti cruciali non solo per l'organizzazione, ma anche per gli stakeholder, per giungere all'analisi consuntiva dell'operato in sede di predisposizione del report. Per tale motivo, si parla di processo integrato (*integrated thinking*), oltre che di report integrato (*integrated reporting*).”

³¹⁰ INDELICATO FABRIZIO, in *Report e Reporting integrato*, cit., pagg. 36.

³¹¹ A tal proposito FASAN MARCO, *Lo stato dell'arte del corporate reporting: Integrated Reporting*. In: BIANCHI STEFANO, FASAN MARCO (editori), *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*, cit., pagg. 27, afferma che: “La definizione delle questioni materiali, l'identificazione dei rischi ed il miglioramento del sistema informativo fanno parte del processo di *integrated thinking* e possono portare, a prescindere dalla pubblicazione dell'IR [*integrated report*], dei rilevanti benefici anche (anzi, soprattutto) per le aziende di medio piccola dimensione.”

³¹² CANTINO VALTER e CORTESE DAMIANO, in *Integrated Report System in Italian Law*, «Symphonia Emerging Issues in Management» (2017) n. 1, pagg. 86.

In merito alla classe dei vantaggi relativi alla comunicazione, il report integrato risulta essere un documento con chiarezza espositiva superiore rispetto al consueto bilancio d'esercizio. Inoltre, il report integrato permette di migliorare il flusso informativo dall'azienda verso tutti gli stakeholder, compresi gli investitori ⁽³¹³⁾: *“The composite, organized and cohesive form of an integrated report is surely strategic because it provides additional high-value information influencing shareholders when they have to choose where to invest.”* ⁽³¹⁴⁾. Questo appare particolarmente importante in quanto esistono degli investitori particolarmente attenti alle scelte delle aziende verso l'adozione o meno dei principi del reporting integrato. *“Si tratta in primis degli investitori che hanno sposato i principi dell'investimento socialmente responsabile: esiste, infatti, un trait d'union tra il reporting coerente con la corporate social responsibility e il reporting integrato.”* ⁽³¹⁵⁾.

Maggiori informazioni disponibili in un unico documento, esposte in modo diretto ed efficace, fanno sì che la società venga percepita, all'esterno, in modo trasparente e credibile. In questo maniera l'azienda riesce ad incrementare la fiducia degli stakeholder e a rafforzare l'immagine e la visibilità aziendale. *“La maggiore visibilità consente di ottenere una serie di vantaggi nei rapporti con tutti gli attori della catena del valore: più facile accesso al credito; capacità di attrarre le migliori risorse umane; condizioni economiche più vantaggiose nei rapporti con i fornitori; un maggior*

³¹³ A tal proposito, DIANA SABINA COZMA IGHIAN, in *Integrated Reporting – The Future of Financial Reporting*, cit., pagg. 130-131, sottolinea come il report integrato punta a migliorare l'informativa verso l'esterno dato che *“From the investors' point of view, yearly financial results, or even quarterly financial results, are no longer sufficient to provide an overall picture of a given business unit.”* Inoltre, CANTINO VALTER e CORTESE DAMIANO, in *Integrated Report System in Italian Law*, cit., pagg. 86, evidenziano come sia riconosciuta la relazione esistente tra una migliore rendicontazione esterna ed il prolungamento dell'orizzonte temporale di investimento: *“Good practices in corporate governance are associated with the quantity and quality of enterprise disclosure [...], and many authors underline a causal relationship between the implementation of integrated reporting, a social recognition [...], and a long-term continuity in investment [...]”*.

³¹⁴ CANTINO VALTER e CORTESE DAMIANO, in *Integrated Report System in Italian Law*, cit., pagg. 85.

³¹⁵ *“Entrambi fanno riferimento, infatti, al principio basato sulla capacità dell'impresa di «rendere conto» su quanto si è creato ai suoi portatori di interessi (la cosiddetta accountability).”* (STARITA MARIA GRAZIA, in *Opportunità e minacce nell'uso del bilancio integrato*, «Dirigenza Bancaria» (2017) n. 184, pagg. 39).

numero di clienti; migliori relazioni con il settore pubblico.” ⁽³¹⁶⁾.

A differenza del bilancio d'esercizio che è sostanzialmente un documento redatto su dati consuntivi, il report integrato affianca alla visione passata anche la descrizione delle prospettive e degli orientamenti futuri ⁽³¹⁷⁾. Inoltre, *“la possibilità del non focalizzarsi esclusivamente sulla mera descrizione di quello che è già accaduto, mette l'organizzazione di fronte alla potenzialità di essere capaci di valutare e percepire i rischi futuri, di sviluppare meccanismi di governance aziendale che siano capaci di potenziare la gestione [e l'allocazione] delle risorse e migliorare le capacità decisionali* ⁽³¹⁸⁾.” ⁽³¹⁹⁾.

Appare opportuno sottolineare come questi benefici siano strettamente correlati gli uni con gli altri: il raggiungimento di uno comporta spesso il raggiungimento anche degli altri.

4.2.4.2. Bilancio integrato: gli svantaggi

Se da un lato la vastità delle informazioni fornite porta al miglioramento della relazione tra azienda e stakeholder, dall'altro le imprese concorrenti potrebbero beneficiare di questi dati. Inoltre, *“la raccolta e [la] gestione di una mole superiore di informazioni [...] comporta inevitabilmente l'insorgere di costi, riconducibili sia all'identificazione e al calcolo dei KPIs, sia all'acquisto e alla manutenzione di software applicativi.”* ⁽³²⁰⁾. Un ulteriore potenziale rischio consiste nella gestione di

³¹⁶ STARITA MARIA GRAZIA, in *Opportunità e minacce nell'uso del bilancio integrato*, cit., pagg. 39.

³¹⁷ Come si vedrà nei paragrafi seguenti, l'IIRC richiede l'adozione del principio guida «Focus strategico e orientamento al futuro» e l'esplicitazione delle «Prospettive» tra i contenuti.

³¹⁸ PANIZZA ANDREA, RAPEGGIA ELENA e ZAMBON STEFANO, in *Il report integrato alla luce del framework dell'IIRC*, cit., pagg. 5, evidenziano anche come il *“miglioramento della capacità decisionale dell'organizzazione [derivi inoltre da] una migliore base informativa”*.

³¹⁹ GESUELE BENEDETTA, in *«Report» integrato: prassi operativa*, cit., pagg. 7.

³²⁰ PANIZZA ANDREA, RAPEGGIA ELENA e ZAMBON STEFANO, in *Il report integrato alla luce del framework dell'IIRC*, cit., pagg. 6. Se i costi di investimento iniziali possono rappresentare una criticità, *“conclusa l'attività di sviluppo e implementazione del sistema informativo e iniziato l'utilizzo dello stesso da parte del management aziendale, si prospetta un recupero dell'investimento iniziale tramite una migliore gestione dei rischi aziendali, un ampliamento delle informazioni a disposizione dei responsabili dell'organizzazione e la migliore comprensione dei meccanismi di generazione del valore aziendale.”*.

una quantità superiore di informazioni, le quali: “devono pervenire in modo coordinato e in tempo utile per mettere in piedi [il report integrato]” e devono essere “tali da favorire una comparabilità nel tempo con le altre imprese del settore, nonché una loro facile comprensione, evitando che, in certi casi, possano risultare persino forvianti per gli stessi utilizzatori.”⁽³²¹⁾

In letteratura, “alcuni lavori dimostrano la superiorità dei vantaggi rispetto agli svantaggi, soprattutto per le imprese quotate, mentre altri lavori sottolineano i maggiori costi e le minacce dei concorrenti tra gli svantaggi. In particolare, se l’impresa che adotta il bilancio integrato è tra le migliori nel suo settore le imprese concorrenti potrebbero decidere di sfruttare le informazioni fornite, soprattutto sotto il profilo del capitale tecnologico, per allineare il loro business a quello dell’impresa.”⁽³²²⁾. Personalmente concordo con la tesi secondo cui l’insieme dei benefici sia superiore rispetto agli svantaggi (anche perché le aziende possono parametrare il grado di dettaglio delle informazioni in base alla segretezza delle stesse): e questa circostanza spiega il motivo per cui un numero crescente di aziende sceglie volontariamente di continuare a redigere il bilancio integrato.

4.3. Attuale scarsa diffusione del bilancio integrato e prospettive di diffusione future

4.3.1. Bilancio integrato: situazione attuale

“Dall’esistenza indubbia di una relazione tra gli aspetti economico-finanziari e la sostenibilità, da un lato, ed il contestuale difficile recepimento delle logiche di quest’ultima nell’ambito dello strumento (bilancio di esercizio) destinato a rappresentare i suddetti aspetti, ma incapace di accogliere e tratteggiare compiutamente gli impatti della dimensione ambientale e sociale, emerge la criticità del tema dei possibili approcci alla strutturazione di un’informativa societaria realmente in grado di dar conto della situazione aziendale e delle sue prospettive evolutive.”⁽³²³⁾. Se da quanto appena affermato appare evidente la necessità che le

³²¹ Ibid.

³²² STARITA MARIA GRAZIA, in *Opportunità e minacce nell’uso del bilancio integrato*, cit., pagg. 39.

aziende si spostino verso una forma di rendicontazione integrata, la reale diffusione del report integrato non appare ancora sufficiente per soddisfare queste nuove esigenze. “A oggi [dicembre 2017] circa 1.600 imprese in 62 Paesi (inclusi l’Unione europea ⁽³²⁴⁾ a 28, i Paesi del G20 e i Brics) hanno adottato l’integrated reporting.” ⁽³²⁵⁾. “This practice is starting right now in Europe, namely in Italy ⁽³²⁶⁾, where only few listed companies have decided to face the multitude of challenges the integrated report implies: up to now [2017], despite a growing demand for transparency, only 6 Italian listed companies out of 228 are currently issuing an integrated report.” ⁽³²⁷⁾ Se da un lato la situazione italiana rispecchia in gran parte quella degli altri paesi europei ⁽³²⁸⁾, in Africa “tutte le aziende sono tenute a produrre un Report integrato o a spiegare perché non lo fanno.” ⁽³²⁹⁾.

³²³ MIO CHIARA, in *Bilancio di esercizio e sostenibilità: quale intersezione dopo l’introduzione della Modernization Directive in Europa*, «Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale» (2009) n. 11-12, pagg. 657.

³²⁴ Se dalle informazioni relative all’anno 2017 risulta che mediamente (media aritmetica) 26 aziende in ogni paese predisponessero il report integrato, il dato relativo alla diffusione globale del report integrato risulta ancora più scoraggiante se si considera che nel 2013 metà dei report integrati che venivano realizzati facevano capo solo ad aziende europee, come affermato da GASPERINI ANDREA, in *Il vero bilancio integrato*, cit., pagg. 172-173: “La metà delle aziende che già oggi [2013] predispongono un report integrato si trova in Europa mentre, con riferimento ai singoli paesi, l’Australia è quello dove maggiore è il grado di adozione anche se dall’anno 2004 la crescita internazionale è stata superiore a quella che si è verificata in Australia. [...] Il numero di aziende che in Australia presentano un report integrato è significativo soprattutto considerando che la predisposizione avviene comunque su base volontaria al contrario del South Africa dove le aziende quotate alla borsa di Johannesburg Securities Exchange (JSE) nel rispetto dei requisiti richiesti per la quotazione devono presentare anche il report integrato [dal 1 marzo 2010].”

³²⁵ ITALIANO GIOVANNA CHIARA, in *La rendicontazione non finanziaria delle imprese*, cit., pagg. 27.

³²⁶ In merito all’Italia, STARITA MARIA GRAZIA, in *Opportunità e minacce nell’uso del bilancio integrato*, cit., pagg. 39, sottolinea anche che: “La decisione di redigere un bilancio in forma integrata non è una prassi diffusa tra gli intermediari finanziari e tra gli intermediari finanziari italiani ancora meno. Attualmente [2017], Unicredit tra le banche, Etica SGR e Fideuram tra gli intermediari mobiliari e Generali tra gli intermediari assicurati redigono il bilancio in forma integrata.”

³²⁷ ALMICI ALEX, CAMODECA RENATO, in *Implementing Integrated Reporting: Case Studies from the Italian Listed Companies*, «Accounting and Finance Research» (2017) n. 2, pagg. 121.

³²⁸ Rispetto a quanto affermato, fa eccezione la Danimarca in cui “le maggiori 100 aziende e quelle a partecipazione pubblica redigono un Report integrato”: questo dato risale al 2015. (GESUELE BENEDETTA, in «Report» integrato: prassi operativa, cit., pagg. 10.)

Ad essere scarse non sono solo le applicazioni concrete del bilancio integrato, ma anche la proliferazione di articoli su questo tema risulta mediocre. A tal proposito Malafrente Irma e Starita Maria Grazia, sottolineano la ridotta attenzione prestata al tema del report integrato rispetto ad altre tematiche, affermando che: *“Il fenomeno dell’IR rappresenta un tema poco analizzato dalla letteratura economica e finanziaria, fatta eccezione per gli studi di contabilità che lo descrivono come una nuova struttura del reporting.”* ⁽³³⁰⁾.

4.3.2. Bilancio integrato: prospettive future

Se i dati sulla diffusione attuale del bilancio integrato appaiono scoraggianti, Panizza Andrea, Rapeggia Elena e Zambon Stefano ricordano che: *“qualche decennio fa, all’arrivo nel nostro Paese dei principi contabili, della riclassificazione di bilancio, dell’analisi per indici, del bilancio consolidato e del rendiconto finanziario, le reazioni furono improntate a un certo pessimismo e sfiducia, se non ostilità. Oggi nessun operatore aziendale o professionale metterebbe più in dubbio il ruolo e l’utilità dei ricordati strumenti per la gestione d’impresa e l’informativa societaria. È molto probabile che anche il Report Integrato seguirà lo stesso destino.”* ⁽³³¹⁾. Sulla stessa lunghezza d’onda si trova Fasan Marco, il quale ribadisce che: *“Integrated Reporting represents the cutting-edge and probably the future of corporate reporting worldwide”* ⁽³³²⁾: anche perché come accennato pocanzi il report integrato è in grado di superare le limitazioni sia del bilancio d’esercizio che del bilancio di sostenibilità (i quali risultano essere le attuali alternative al bilancio integrato). È dello stesso parere

³²⁹ Ibid. Qualche anno prima, MIO CHIARA, in *Integrated report, la nuova frontiera della rendicontazione esterna*, cit., pagg. 19 aveva affermato che: *“Nel giugno 2010 lo Stock Exchange Chamber in Sud Africa ha reso obbligatorio per le società quotate l’uso di bilancio integrati.”*

³³⁰ MALAFRONTI IRMA e STARITA MARIA GRAZIA, in *L’integrated Reporting: prospettive di diffusione*, «Dirigenza Bancaria» (2016) n. 182, pagg. 44.

³³¹ PANIZZA ANDREA, RAPEGGIA ELENA e ZAMBON STEFANO, in *Il report integrato alla luce del framework dell’IIRC*, cit., pagg. 10.

³³² FASAN MARCO, *Annual Reports, Sustainability Reports and Integrated Reports: Trends in Corporate Disclosure*. In: BUSCO CRISTIANO, MARK L. FRIGO, QUATTRONE PAOLO e RICCABONI ANGELO (editori), *Integrated Reporting. Concepts and Case that Redefine Corporate Accountability*, cit., pagg. 41.

anche Diana Sabina Cozma Ighian la quale concorda: *“with some authors who believe that integrated reporting is a very new concept and it will be many years before it reaches its maturity. The integrated frame of mind is even newer and will require quite some time before it is fully understood, but the organizations that are already using it are creating a significant competitive advantage for themselves.”* ⁽³³³⁾ Tali autori non sono gli unici ad avere una visione positiva sul prossimo futuro della rendicontazione integrata: l’International Integrated Reporting Council *“prevede che, con il passare del tempo, il processo di «IR» si imporrà come lo standard di reporting aziendale. In tale scenario, le organizzazioni non produrranno più molteplici documenti di comunicazione, statici e privi di connessione tra loro.”* ⁽³³⁴⁾.

In parziale contrasto con questa posizione si trova Menicucci Elisa, la quale sostiene che si possa rendicontare in modo integrato semplicemente ampliando i contenuti esposti nell’attuale relazione sulla gestione e che: *“La sfida per il futuro è la capacità degli amministratori di redigere una Relazione sulla gestione che rappresenti il risultato di una logica gestionale e di rendicontazione integrata avente per oggetto tutti i profili informativi richiamati dall’IIRC secondo un approccio che valorizzi un trattamento sistemico delle informazioni. Una Relazione sulla gestione, per essere un integrated report, tuttavia, non dovrebbe solamente contenere le informazioni previste nel Framework IIRC ma esprimere una logica di rendicontazione orientata sempre più all’approfondimento di aspetti strategici e meta economici e che valorizzi le implicazioni prospettiche per la creazione di valore sostenibile nel lungo periodo.”* ⁽³³⁵⁾. Tale scelta potrebbe rappresentare la soluzione per tutte quelle aziende che attualmente vogliono produrre un bilancio integrato ma che si trovano a dover fornire questo documento in aggiunta ⁽³³⁶⁾ a quelli già rigidamente previsti dalla normativa, con il possibile rischio che vi siano dei disallineamenti e delle duplicazioni tra le informazioni fornite nei diversi documenti.

³³³ DIANA SABINA COZMA IGHIAN, in *Integrated Reporting – The Future of Financial Reporting*, cit., pagg. 132.

³³⁴ International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 2.

³³⁵ MENICUCCI ELISA, in *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese*, cit., pagg. 153.

³³⁶ A tal proposito, DE VILLIERS CHARL, HSIAO PEI-CHI KELLY e VENTER ELMAR R., in *Integrated reporting: background, measurement issues, approaches and an agenda for future research*, cit., pagg. 939, ribadiscono che: *“Based on the intended characteristics of an integrated report and the fact*

Affinché il report integrato non resti solo un progetto ideologico ma diventi uno strumento affermato e diffuso, è necessario che la metodologia del reporting integrato superi alcune sfide.

Innanzitutto è fondamentale che le organizzazioni decidano di abbandonare la tradizionale metodologia di rendicontazione e che inizino ad utilizzare abitualmente la logica di integrated thinking.

Inoltre, è necessario che le istituzioni decidano di fare un passo in avanti verso il bilancio integrato predisponendone l'obbligatorietà. A tal proposito Almici Alex e Camodeca Renato sostengono che: "*With reference to the international scenario, some factors – such as the legislative pressure (e.g. in South Africa, the integrated report is mandatory) and the recognition of specific benefits (e.g. reputation's improvement, stakeholder engagement, capital allocation) – may encourage the adoption of the integrated report.*"⁽³³⁷⁾. Oltre a ciò, De Villiers Charl e Sharma Umesh riportano che secondo alcuni autori: "*<IR> will not become the reporting norm because it lacks regulatory enforcement. Unless the IIRC can convince international regulators to make <IR> compulsory as are IFRS or GAAP for financial reporting, the <IR> will struggle to become the reporting norm.*"⁽³³⁸⁾.

Infine, risulta indispensabile che la rendicontazione integrata inizi ad essere diffusa non solo in poche e grandi aziende ma anche nelle piccole e medie imprese. Ancora oggi ci si chiede se: il report integrato è uno strumento che può essere fattibilmente realizzato dalle piccole e medie imprese, ovvero è un documento la cui redazione è riservata solo alle aziende quotate e di più grandi dimensioni? Secondo l'interpretazione di Bianchi Stefano e Fasan Marco, oggi, il report integrato risulta essere un documento realizzato prevalentemente dalle grandi imprese⁽³³⁹⁾. A tal

that financial statements are subject to well-established regulation, integrated reports cannot replace mandated financial reports or provide all the information that is of interest to firms' nonfinancial stakeholders. Therefore, it may still be necessary for firms that are preparing an integrated report to produce a separate financial report to comply with mandatory requirements and other stand-alone reports aimed at other stakeholders."

³³⁷ ALMICI ALEX e CAMODECA RENATO, in *Implementing Integrated Reporting: Case Studies from the Italian Listed Companies*, cit., pagg. 121.

³³⁸ DE VILLIERS CHARL e SHARMA UMESH, in *A critical reflection on the future of financial, intellectual capital, sustainability and integrated reporting*, cit., pagg. 9.

³³⁹ È dello stesso parere anche DEL BALDO MARA, *Small and Medium-Sized Organizations: Why*

proposito, questi autori affermano che: “L’IR è spesso percepito essere uno strumento appannaggio delle aziende quotate (o di grandi dimensioni). L’IR, pur avendo dei costi d’implementazione che sono simili per aziende grandi e medio-piccole, produrrebbe benefici per lo più riconducibili ad aziende grandi o quotate. Sono, infatti, queste le aziende che hanno maggiori necessità di comunicare con il mercato dei capitali.”⁽³⁴⁰⁾ Sotto questo aspetto le piccole e medie imprese si ritrovano con un flusso informativo verso l’esterno di dimensioni notevolmente ridotte: sia perché spesso gli azionisti partecipano a 360° gradi nella vita dell’azienda e non necessitano di un report per venire a conoscenza delle informazioni rilevanti sull’organizzazione; e sia perché gli altri possibili finanziatori dell’azienda sono gli istituti di credito, i quali, per valutare il merito creditizio, si basano quasi esclusivamente sui dati finanziari desumibili dal bilancio. Appare evidente che se il Framework dell’IIRC mira a diventare lo standard di rendicontazione riconosciuto universalmente deve superare questo scoglio applicativo caratterizzato dalle piccole e medie imprese magari facendo leva sui benefici che comunque il processo di integrated thinking e reporting può portare all’organizzazione. Si ritiene che questa sfida per la diffusione del report integrato sia particolarmente significativa in quanto, sia in Italia e sia negli altri paesi, il tessuto imprenditoriale è caratterizzato prevalentemente da piccole e medie imprese.

and How Do They Implement Integrated Reporting? In: DEL BALDO MARA e IDOWU O. SAMUEL (editori), *Integrated Reporting, Antecedents and Perspectives for Organizations and Stakeholders*, cit., pagg. 97, la quale sostiene che la redazione del report integrato “*is in fact just beginning in Europe. It is still an uncommon practice, especially in Italy where only a few listed companies have decided to face the challenges that the integrated report implies, and SMEs [small and medium-sized enterprises] that are currently issuing and integrated report are quite rare.*”

³⁴⁰ FASAN MARCO, *Lo stato dell’arte del corporate reporting: Integrated Reporting*. In: BIANCHI STEFANO, FASAN MARCO (editori), *L’azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*, cit., pagg. 24.

4.4. IL FRAMEWORK DELL'IIRC

4.4.1. Cenni sull'International Integrated Reporting Council

“L'IR [integrated reporting], sul quale il dibattito è in forte espansione negli ultimi anni, è oggetto di analisi nell'ambito della letteratura accademica, della prassi professionale e di altri gruppi d'interesse. L'organizzazione che sta più determinando il dibattito e contribuendo maggiormente allo sviluppo del tema è [...] l'IIRC⁽³⁴¹⁾, che rappresenta una coalizione di policy maker, investitori, aziende, professionisti e NGO [non-governmental organization] che ha come scopo quello di contribuire all'evoluzione del sistema di reporting aziendale esterno attraverso l'IR.”⁽³⁴²⁾. Busco Cristiano e Tanno Angela specificano che l'IIRC ha lo scopo di “migliorare la reportistica aziendale definendo le connessioni tra dimensioni economico-finanziarie e performance conseguite in ambito sociale e ambientale, facendo leva sui processi di creazione del valore basati sul modello di business e sulle strategie operative dell'azienda.”⁽³⁴³⁾. Malafrente Irma e Starita Maria Grazia sottolineano anche come l'IIRC abbia “l'obiettivo di promuovere la comunicazione della creazione di valore come il prossimo passo nell'evoluzione del reporting aziendale.”⁽³⁴⁴⁾.

La missione dell'IIRC consiste nel far diventare il pensiero integrato ed il reporting

³⁴¹ L'IIRC non è né la prima né l'unica organizzazione che si è occupata di integrated reporting. “IR was already discussed and emerged as a reporting practice, before the advent of the IIRC. For example, in 1999, PwC introduced its «Value Reporting Framework», which initiated the debate around IR. In 202, Novozymes (a Danish enzyme company which is a spin-off from the healthcare firm Novo Nordisk) issued the first integrated report, shortly followed by Novo Nordisk's own integrated report.” (DE VILLIERS CHARL, HSIAO PEI-CHI KELLY e VENTER ELMAR R., in *Integrated reporting: background, measurement issues, approaches and an agenda for future research*, cit., pagg. 938.)

³⁴² FASAN MARCO, *Lo stato dell'arte del corporate reporting: Integrated Reporting*. In: BIANCHI STEFANO, FASAN MARCO (editori), *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*, cit., pagg. 21. A tale proposito, KANNENBERG LINDA e SCHRECK PHILIPP, in *Integrated reporting: boon or bane? A review of empirical research on its determinants and implications*, «Journal of Business Economics» (2018), pagg. 4, aggiungono che: l'IIRC “was established with the aim of developing a common reporting framework which would help integrate diverse existing reporting approaches and offer clear guidance to firms interested in IR.”.

³⁴³ BUSCO CRISTIANO e TANNO ANGELA, in *Linee Guida per la Rendicontazione Non Finanziaria in Banca*, cit., pagg 52.

³⁴⁴ MALAFRONTI IRMA e STARITA MARIA GRAZIA, in *L'integrated Reporting: prospettive di diffusione*, cit., pagg. 45.

integrato tasselli chiave nelle pratiche aziendali di tutte le organizzazioni, sia pubbliche e sia private. Invece, la visione dell'IIRC è di riuscire ad allineare l'allocazione dei capitali ed i comportamenti aziendali agli obiettivi più ampi di stabilità finanziaria e di sviluppo sostenibile attraverso il ciclo del pensare e della reportistica integrata.

“The concept of integrated reporting emerged first in South Africa in 1994; the first experiments were followed by the foundation ⁽³⁴⁵⁾ of the International Integrated Reporting Committee (IIRC) in [august] 2010, which was then renamed to the International Integrated Reporting Council in 2012.” ⁽³⁴⁶⁾. Questa organizzazione ha sede a Londra ed è dotata di quattro organi:

1. Un Council con compiti di indirizzo, in particolare esso ha *“three main responsibilities: to advise IIRC on its mission, role and governance practices; to provide thought leadership, intellectual contribution and strategic insights on IIRC’s initiatives and activities; and to lend weight and credibility to IIRC’s profile” ⁽³⁴⁷⁾.*

³⁴⁵ *“The two leading organizations in the field of sustainability accounting, Prince’s Accounting for Sustainability Project (A4S) and the Global Reporting Initiative (GRI), have contributed significantly to the establishment of IIRC.”* (INOUE SADAOKO, OGATA KENSUKE, UEDA ATSUKI e YAGI HIROYUKI, *The Functional Differentiation Between the International Integrated Reporting Council (IIRC) and the Global Reporting Initiative (GRI) in the Sphere of Sustainability Reporting*. In: LEE KI-HOON e SCHALTEGGER STEFAN (editori), *Accounting for Sustainability: Asia Pacific Perspectives*, cit., pagg. 262). A tal proposito, FLORIMO ELENA. in *Reporting integrato: il nuovo standard per una rendicontazione sostenibile*, «PRESS Professione Economica e Sistema Sociale» (2011) n. 30, pagg. 35, sottolinea anche che: *“Nel dicembre 2009, l’Accounting for Sustainability (A4S), organismo internazionale di cui è membro anche il CNDCEC, ha convocato una riunione di alto livello rivolta ad investitori, standard setter (inclusi FASB e IASB), società, organismi contabili e rappresentanti delle Nazioni Unite, nella quale si è deciso che l’A4S e la Global Reporting Initiative lavoreranno insieme con altre organizzazioni per costituire un organismo internazionale che sovrintenda alla creazione di un quadro normativo, o standard, di reporting integrato. La creazione dell’International Integrated Reporting Committee (IIRC) è stata formalmente annunciata nell’agosto 2010.”*.

³⁴⁶ CANTINO VALTER e CORTESE DAMIANO, in *Integrated Report System in Italian Law*, cit., pagg. 87.

³⁴⁷ INOUE SADAOKO, OGATA KENSUKE, UEDA ATSUKI e YAGI HIROYUKI, *The Functional Differentiation Between the International Integrated Reporting Council (IIRC) and the Global Reporting Initiative (GRI) in the Sphere of Sustainability Reporting*. In: LEE KI-HOON e SCHALTEGGER STEFAN (editori), *Accounting for Sustainability: Asia Pacific Perspectives*, cit., pagg. 264.

2. Un Working Group o gruppo di lavoro, il quale si riunisce per fornire le giuste raccomandazioni e gli orientamenti pratici (soprattutto sullo sviluppo del Framework e sulla diffusione del report integrato) al Board ed al Council.
3. Il Segretariato con compiti operativi.
4. Un board, ovvero il consiglio direttivo, il quale è responsabile della gestione operativa della società e dell'interazione e del coordinamento tra Council, Working Group, Segretariato e stakeholder esterni.

“To fulfill the most significant mission of developing a framework, IIRC issued a Discussion Paper in September 2011, subsequently publishing a Consultation Draft in April 2013. IIRC deliberated on the comments received from various stakeholders, eventually promulgating the International Integrated Reporting Framework (IIRF) in December 2013.” ⁽³⁴⁸⁾.

La diffusione del framework e del bilancio integrato è agevolata dalla circostanza che *“L’IIRC è appoggiato da numerose istituzioni non solo nel campo dell’accounting e del reporting (IASB, FASB), ma anche da organismi professionali (IFAC) e politici in senso stretto (Unione europea, governi nazionali).”* ⁽³⁴⁹⁾.

³⁴⁸ Ivi, pagg. 262. A questo proposito, MIO CHIARA, *Integrated Reporting: The IIRC Framework*. In: MIO CHIARA (editrice), *Integrated Reporting. A New Accounting Disclosure*, cit., pagg. 2-3, espone il processo di formazione del Framework più dettagliatamente: *“The process that ultimately led to the current version of the IIRC Framework started in September 2011, with the issuance of the first IIRC publication: the Discussion Paper [«Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century»]. [...] The next month, the IIRC Pilot Program was launched and this represented an important step towards IR, as the pilot program companies provided useful indications on how the Framework would have to develop. In June 2012, the IIRC published the summary of the responses to the Discussion Paper, and the following month the draft outline of the Framework. Later on, in November 2012, the IIRC released the Prototype of the International IR Framework [...]. Between March and July 2013, the background papers were released. [...] In April 2013, a Consultation Draft of the Framework was released, which led to the publication of responses to the draft and, eventually to the publication of the current version of the IIRC Framework on the 9th of December 2013.”*

³⁴⁹ PANIZZA ANDREA, RAPEGGIA ELENA e ZAMBON STEFANO, in *Il report integrato alla luce del framework dell’IIRC*, cit., pagg. 10.

4.4.2. Framework «IR» internazionale

Il 9 dicembre 2013 l'International Integrated Reporting Council ha emanato un framework internazionale in cui ha delineato le linee guida ed i contenuti che ogni organizzazione dovrebbe seguire nella redazione del proprio bilancio integrato. Inoltre, nel framework viene delineato il processo di creazione di valore delle aziende e vengono elencati i sei capitali che su questo influiscono. Tutti questi aspetti vengono approfonditi nei paragrafi seguenti.

“Il Framework utilizza un approccio basato su principi, piuttosto che su specifiche regole per la misurazione e la comunicazione dei singoli fenomeni aziendali. In questo modo chi costruisce il Report Integrato è portato a far ricorso al proprio giudizio per definire ogni singola fattispecie e assicurarsi che le medesime siano descritte in modo appropriato.” ⁽³⁵⁰⁾. Se *“per tutta la reportistica tradizionale esistono delle regole, ben precise, di riferimento [...]; per il Report integrato non esistono delle regole pressanti per la redazione* ⁽³⁵¹⁾, *per cui chi si ritrova a predisporlo può sentirsi disorientato.”* ⁽³⁵²⁾. Infatti, il Framework dell'IIRC non stila né l'elenco dei key performance indicator da riportare né delle metodologie di misurazione che possono essere utilizzate ⁽³⁵³⁾.

³⁵⁰ PANIZZA ANDREA, RAPEGGIA ELENA e ZAMBON STEFANO, in *Il report integrato alla luce del framework dell'IIRC*, cit., pagg. 6.

³⁵¹ A tal proposito GESUELE BENEDETTA e POZZOLI MATTEO, in *Utilizzo del «report» integrato nel settore sanitario*, cit., pagg. 25, sostengono che: *“non esiste, come avviene per l'informazione non-finanziaria un modello pre-definito di report da sviluppare, poiché le realtà aziendali – anche muovendosi all'interno del medesimo settore – possono convivere con stakeholder, realtà ed esigenze difformi.”*

³⁵² GESUELE BENEDETTA, in *«Report» integrato: prassi operativa*, cit., pagg. 8. In questo senso, DE VILLIERS CHARL, HSIAO PEI-CHI KELLY e VENTER ELMAR R., in *Integrated reporting: background, measurement issues, approaches and an agenda for future research*, cit., pagg. 939, affermano anche che: *“The principles-based approach to IR creates difficulty in the assurance, regulation and research of IR, because it is difficult to determine whether, and to what extent, a firm complies with the IIRC framework.”*.

³⁵³ MANES ROSSI FRANCESCA, *Principles, Concepts and Elements of Integrated Reporting*. In: KATSIKAS EPAMEINONDAS, MANES ROSSI FRANCESCA e ORELLI REBECCA L. (editori), *Toward Integrated Reporting. Accounting Change in the Public Sector*, Springer, Cham, 2017, pagg. 83; ribadisce questo concetto, sottolineando che: *“Highlighting the aim of maintaining flexibility and to allow a performance measurement process coherent with the specific features of each organization,*

Questo framework è stato ideato a misura delle imprese private e delle organizzazioni for-profit; ma può essere aggiustato per determinare la creazione di valore generata dalle organizzazioni not-for-profit ovvero dalle aziende operanti nel settore pubblico.

“Il reporting si prevede debba essere preparato con cadenza annuale in linea con quanto previsto dalla legge con riguardo al bilancio d’esercizio.” ⁽³⁵⁴⁾.

L’IIRC ha anche previsto che gli organi della governance alleghino al report integrato una dichiarazione sulle loro responsabilità ⁽³⁵⁵⁾. In particolare, tale dichiarazione deve attestare: la veridicità dei dati contenuti nel report; l’adozione di un approccio condiviso per la predisposizione del bilancio integrato; e la conformità di tale documento al framework dell’IIRC. Se da un lato viene prevista la dichiarazione di responsabilità da parte della governance, dall’altro il Framework non prevede l’attestazione esterna dei contenuti. Indelicato Fabrizio sottolinea come: *“L’implementazione di meccanismi di certificazione esterna e indipendente delle informazioni gioverebbe sicuramente all’affidabilità del bilancio integrato.”* ⁽³⁵⁶⁾.

4.4.2.1. Linee guida e contenuti

Il framework fornisce le linee guida per la predisposizione del report integrato e ne delinea ampiamente i contenuti, con l’obiettivo di *“raggiungere un equilibrio tra flessibilità e requisiti, in modo da esaminare le numerose varianti introdotte dalle circostanze specifiche delle singole organizzazioni e, al contempo, garantire un livello di comparabilità fra le organizzazioni sufficiente a soddisfare le esigenze di informazioni rilevanti”* ⁽³⁵⁷⁾; quest’ultimo non sarebbe raggiungibile se venissero

the framework does not require specific KPIs”.

³⁵⁴ PANIZZA ANDREA, RAPEGGIA ELENA e ZAMBON STEFANO, in *Il report integrato alla luce del framework dell’IIRC*, cit., pagg. 9.

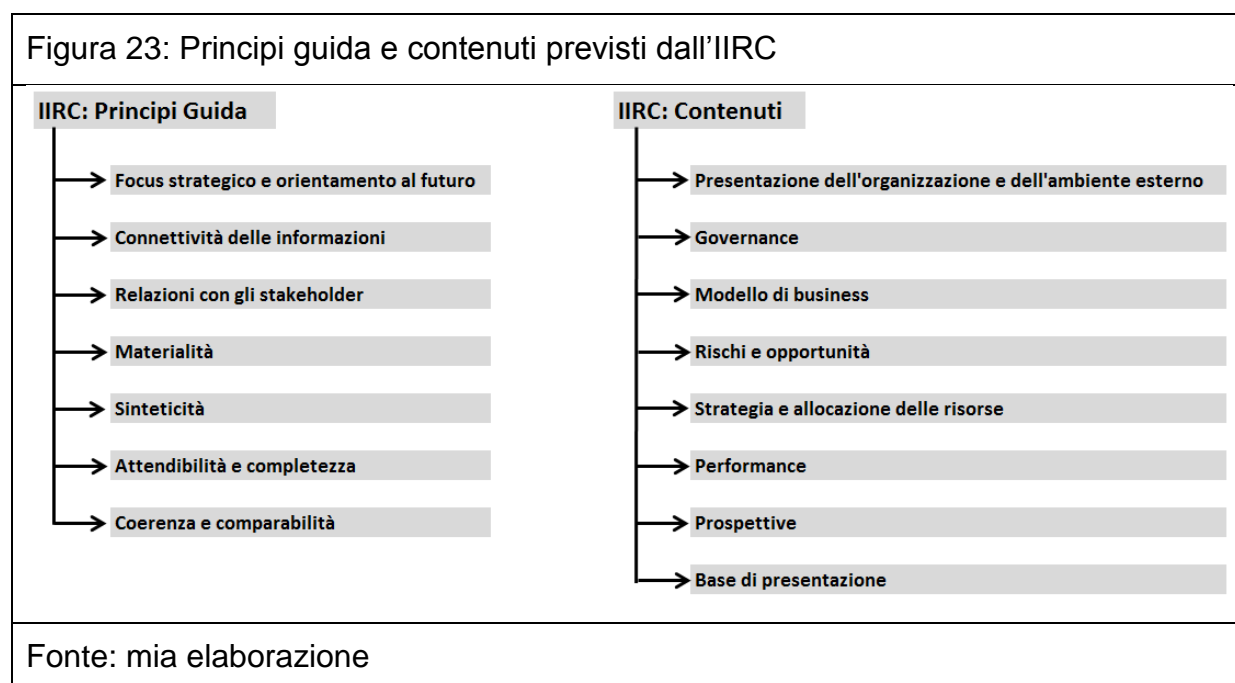
³⁵⁵ L’International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 9, dispone che in mancanza di questa dichiarazione, il report integrato debba *“illustrare i seguenti aspetti: [a)] il ruolo svolto dai componenti la governance nella preparazione e presentazione del report; [b)] le misure che si stanno adottando per includere tale dichiarazione nei report successivi; [c)] i tempi previsti per includere la dichiarazione, che non possono superare la presentazione del terzo report integrato dell’organizzazione conforme al presente Framework.”.*

³⁵⁶ INDELICATO FABRIZIO, in *Report e Reporting integrato*, cit., pagg. 30.

indicati analiticamente gli indicatori da riportare e le informazioni da fornire.

L'IIRC ha definito i principi guida ed i contenuti affinché questi: “1. supportino le organizzazioni nei processi di rendicontazione di informazioni di natura finanziaria, ambientale, sociale e di governance in un unico report e in un formato chiaro, sintetico e comparabile; 2. siano di ausilio a manager e organizzazioni nel prendere decisioni sostenibili; 3. forniscano una visione globale delle performance aziendali a investitori e stakeholder” ⁽³⁵⁸⁾.

L'International Integrated Reporting Council (IIRC) definisce sette linee guida ed otto contenuti per redigere un bilancio integrato di grande valenza informativa per tutti gli stakeholders ⁽⁵³⁹⁾: tali principi sono esemplificati nella seguente figura.



³⁵⁷ International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 4.

³⁵⁸ BUSCO CRISTIANO e TANNO ANGELA, in *Linee Guida per la Rendicontazione Non Finanziaria in Banca*, cit., pagg 52.

³⁵⁹ A tal proposito, BUSCO CRISTIANO e TANNO ANGELA, in *Linee Guida per la Rendicontazione Non Finanziaria in Banca*, cit., pagg 53, specificano che il framework dell'IIRC mira proprio “alla creazione di un report innovativo che sia in grado di fornire informazioni più chiare e qualitativamente superiori ai fornitori di capitale finanziari in modo da metterli nelle migliori condizioni decisionali possibili.”.

4.4.2.1.1. I sette principi guida

“I principi guida determinano il contenuto di un Report Integrato e le modalità di presentazione delle informazioni.” ⁽³⁶⁰⁾.

In merito al focus strategico ed all'orientamento al futuro il report integrato deve esemplificare la strategia e gli effetti di questa sui capitali e sul valore creato ⁽³⁶¹⁾.

Come anticipato, le informazioni esposte nel report integrato devono essere tra loro interconnesse ⁽³⁶²⁾ e devono permettere, al lettore, la comprensione delle dipendenze e delle correlazioni tra i vari fattori che permettono all'organizzazione di creare valore ⁽³⁶³⁾. La connettività può riguardare informazioni: sui contenuti; sui capitali; passate, presenti e future; finanziarie e non; qualitative e quantitative; esterne e gestionali-manageriali interne; contenute nel report integrato ed in altri documenti.

Oltre ad illustrare la natura e la qualità delle relazioni esistenti tra la società ed i propri portatori di interessi, il report integrato deve esporre le politiche adottate dalla società per rispondere alle aspettative ed alle esigenze degli stakeholder ⁽³⁶⁴⁾. Il rapporto impresa-stakeholder è delicato in quanto permette di creare valore per

³⁶⁰ PANIZZA ANDREA, RAPEGGIA ELENA e ZAMBON STEFANO, in *Il report integrato alla luce del framework dell'IIRC*, cit., pagg. 7.

³⁶¹ *“L'applicazione di tale principio va oltre la mera descrizione della strategia e delle prospettive aziendali. Richiede che siano fatte delle valutazioni sull'accessibilità, sulla disponibilità e sulla qualità dei capitali, sul loro impatto in riferimento alla capacità di conseguire gli obiettivi strategici e sulle relazioni tra performance passate e future.”* (INDELICATO FABRIZIO, in *Report e Reporting integrato*, cit., pagg. 23).

³⁶² L'International Integrated Reporting Council ha più volte sottolineato che l'integrated thinking aiuta le organizzazioni ad *“applicare il concetto di connettività delle informazioni al processo di gestione del reporting, alle analisi, al processo decisionale e, di conseguenza, al report integrato.”* (International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 16.)

³⁶³ GASPERINI ANDREA, in *Il vero bilancio integrato*, cit., pagg. 195, chiarisce anche che: *“La connettività delle informazioni è più di un semplice requisito formale del Report Integrato. Internamente si tratta di uno stato specifico dell'organizzazione stessa, in quanto una delle sue principali caratteristiche deve essere quella di disporre di un elevato grado di integrazione tra i suoi diversi sistemi, ed è quindi una pre-condizione che rafforza il concetto di connettività nel Report Integrato in quanto dà vita a una migliore comunicazione in senso verticale e orizzontale tra le unità dell'organizzazione («breaking the silos».)”*.

l'organizzazione (³⁶⁵).

D'accordo con il Global Reporting Initiative, anche l'IIRC richiama il criterio della materialità tra i principi fondamentali per la rendicontazione (³⁶⁶). *“Secondo il GRI, la materialità è la soglia che rende un determinato ambito tematico sufficientemente rilevante da essere oggetto di rappresentazione nel report. Tale soglia viene determinata considerando l'impatto (ad esempio economico, ambientale e sociale) associato al tema per l'organizzazione o l'influenza sostanziale di questo rispetto al processo decisionale e valutativo degli stakeholder.”* (³⁶⁷) Per l'IIRC il concetto di materialità delle informazioni assume una sfaccettatura parzialmente diversa: il report integrato deve focalizzarsi sui principali fattori (quelli che rientrano nel perimetro di rendicontazione) che permettono all'azienda di creare valore (³⁶⁸) nel tempo. *“Per identificarli è necessario considerare il loro impatto sulla strategia, sulla governance, sulla performance e sulle prospettive per il futuro dell'organizzazione.”* (³⁶⁹). *“The framework then proposes three steps that companies ought to follow in*

³⁶⁴ L'International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 18, sottolinea anche che: *“Più il pensare integrato è incorporato nel business, maggiori sono le probabilità che i bisogni e gli interessi legittimi degli stakeholder chiave vengano pienamente tenuti in considerazione durante il normale svolgimento delle attività.”*

³⁶⁵ Nel paragrafo 4.4.2.2. Il valore creato dall'organizzazione viene evidenziato che il valore generato dall'organizzazione non dipende esclusivamente dal suo operato ma viene influenzato anche dall'ambiente esterno e dal rapporto con i vari stakeholder. Per questo motivo le relazioni con gli stakeholder sono un aspetto da non trascurare.

³⁶⁶ INDELICATO FABRIZIO e SABBATINO ALESSIA, in *La materialità oltre il reporting*, cit., pagg. 45, affermano che: *“A seconda del Framework di riferimento, IIRC o GRI, la materialità può avere un orientamento rivolto più al business o alla sostenibilità e portare alla disclosure (ossia alla pubblicazione e divulgazione) di informazioni diverse. Dato che i destinatari principali del Report integrato sono gli investitori, l'IIRC ha dato alla materialità un forte connotato di business.”*

³⁶⁷ BUSCO CRISTIANO e TANNO ANGELA, in *Linee Guida per la Rendicontazione Non Finanziaria in Banca*, cit., pagg. 53.

³⁶⁸ *“The IIRC specifies that the intended users of IR are the providers of financial capital, and the issues must be material to them. This simplifies and clarifies the whole process to a great extent.”* (FASAN MARCO e MIO CHIARA, in *Fostering Stakeholder Engagement: The Role of Materiality Disclosure in Integrated Reporting*, «Business Strategy and the Environment» (2017) n. 26, pagg. 291).

³⁶⁹ International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 18.

their materiality determination process. The first is the identification of relevant matters; the second is the determination of the importance of the matters; the third is the prioritization of material issues.” ⁽³⁷⁰⁾.

Il report integrato deve essere un documento sintetico: un numero troppo elevato di pagine confonde ed ostacola gli stakeholder nel comprendere la reale capacità dell'azienda di creare valore nel tempo ⁽³⁷¹⁾. *“Un efficace report integrato deve aiutare i lettori a comprendere chiaramente le interconnessioni esistenti tra i vari aspetti della strategia di una organizzazione, le sue attività interne, le risorse esterne e le relazioni dalle quali dipendono le sue attività”* ⁽³⁷²⁾: per fare questo il report integrato non dovrebbe superare il centinaio di pagine. Ovviamente l'ampiezza dei contenuti riportati nel report integrato va parametrata alla dimensione dell'azienda.

Se da un lato il bilancio integrato deve risultare privo di ripetizioni e informazioni inutili; dall'altro i redattori del bilancio integrato devono parametrare l'esigenza di sinteticità con il bisogno di completezza ⁽³⁷³⁾ e comparabilità delle informazioni fornite.

Al fine di soddisfare i requisiti di attendibilità e completezza, il *“report integrato [dovrebbe] contenere tutte le questioni materiali, sia positive sia negative, in modo equilibrato e senza errori materiali”* ⁽³⁷⁴⁾. La presenza di errori materiali può essere prevenuta attraverso l'introduzione di verifiche esterne e di sistemi interni di

³⁷⁰ FASAN MARCO e MIO CHIARA, in *Fostering Stakeholder Engagement: The Role of Materiality Disclosure in Integrated Reporting*, cit., pagg. 291.

³⁷¹ FASAN MARCO, *Lo stato dell'arte del corporate reporting: Integrated Reporting*. In: BIANCHI STEFANO, FASAN MARCO (editori), *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*, cit., pagg. 26, sostengono che: *“Il principio della conciseness appare tanto più importante se si considera che la comunicazione di un ammontare eccessivo d'informazioni potrebbe rappresentare una pratica utilizzata dal management per ‘nascondere’ la performance negativa dell'azienda.”*

³⁷² GASPERINI ANDREA, in *Il vero bilancio integrato*, cit., pagg. 188.

³⁷³ PANIZZA ANDREA, RAPEGGIA ELENA e ZAMBON STEFANO, in *Il report integrato alla luce del framework dell'IIRC*, cit. 3, pagg. 9, sottolineano come: *“Generalmente più le informazioni sono importanti, più queste devono essere disaggregate per cogliere tutti gli elementi di rilevante interesse. Ad ogni modo, è necessario essere prudenti nella disaggregazione delle informazioni, poiché, se non necessaria, può creare confusione e ostacolare la comprensione delle informazioni.”*

³⁷⁴ International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 5.

rendicontazione, controllo e revisione. È opportuno che le informazioni materiali che vengono inserite nel bilancio integrato siano supportate da dati affidabili (qualora ciò non sia possibile o ci si basi su delle stime ⁽³⁷⁵⁾, deve essere reso noto). Inoltre, le informazioni fornite dovrebbero rispettare il requisito dell'obiettività ovvero non dovrebbero essere alterate, enfatizzate o sminuite: solo in questo modo si riduce il rischio di alterare la loro percezione da parte degli stakeholder.

I dati del report integrato devono essere presentati in modo coerente nel corso del tempo: non è possibile cambiare la politica di rendicontazione da un anno all'altro senza fornirne la giustificazione e specificarne gli effetti. Nonostante ogni organizzazione sia diversa dalle altre e crea valore in modo unico, le informazioni fornite nel bilancio integrato devono rispettare il criterio della comparabilità: nella loro esposizione deve essere adottata una metodologia chiara ⁽³⁷⁶⁾ che permette il confronto con le altre organizzazioni (questo deve essere fatto solo se risulta funzionale alla capacità dell'azienda di creare valore nel tempo).

“The guiding principles are mandatory. However, their application requires some decisions about how to balance different principles (e.g. conciseness vs. completeness).” ⁽³⁷⁷⁾. Inoltre, *“le linee guida dell'IIRC devono, in quanto tali, essere contestualizzate e inserite negli specifici settori, poiché le tematiche sono trattate in un'ottica di inquadramento generale”* ⁽³⁷⁸⁾.

Nella seguente figura, Mio Chiara evidenzia i diversi principi guida previsti dal Framework dell'IIRC e la specifica fase di redazione in cui il redattore del report deve prestarvi particolare attenzione.

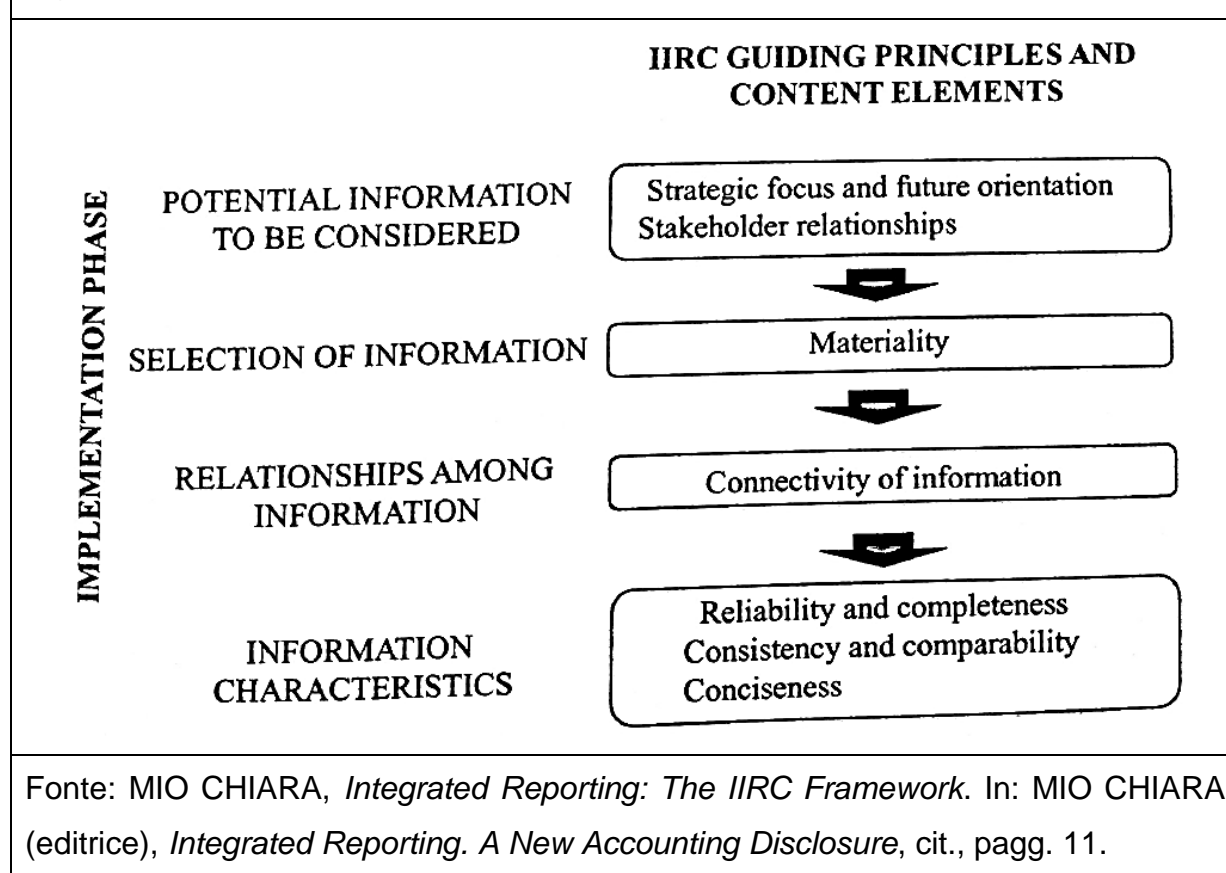
³⁷⁵ INDELICATO FABRIZIO, in *Report e Reporting integrato*, cit., pagg. 25, sottolinea anche che: *“L'applicazione di tale principio richiede alle imprese di fare disclosure anche sulle informazioni prospettive, che non possono essere escluse semplicemente sulla base della loro natura incerta.”*

³⁷⁶ Sicuramente, l'uso di indicatori numerici facilita la comparabilità dei dati rispetto: alle performance passate, al target prefissato ed ai concorrenti operanti nel medesimo settore.

³⁷⁷ MANES ROSSI FRANCESCA, *Principles, Concepts and Elements of Integrated Reporting*. In: KATSIKAS EPAMEINONDAS, MANES ROSSI FRANCESCA e ORELLI REBECCA L. (editori), *Toward Integrated Reporting. Accounting Change in the Public Sector*, cit., pagg. 82.

³⁷⁸ GESUELE BENEDETTA e POZZOLI MATTEO, in *Utilizzo del «report» integrato nel settore sanitario*, cit., pagg. 20.

Figura 24: Fasi di implementazione e principi guida secondo l'IIRC



4.4.2.1.2. Gli otto contenuti

Sappiamo che il contenuto di ogni report integrato dipende dalle specifiche circostanze in cui opera l'azienda. Per questo motivo l'IIRC non ha fornito un elenco con tutte le informazioni che le aziende devono riportare ma ha riportato una serie di domande che permettono di comprendere in che modo l'azienda riesce a creare valore.

Gli otto contenuti sono strettamente collegati tra loro e l'ordine con cui vengono nominati nel Framework dall'IIRC non è vincolante per le organizzazioni ⁽³⁷⁹⁾.

³⁷⁹ A tal proposito GESUELE BENEDETTA, in «Report» integrato: prassi operativa, cit., pagg. 9, afferma che: "non esiste l'ordine giusto per presentare gli elementi di contenuto, ma solo il giusto ordine che sia capace di rendere evidenti i collegamenti tra i vari elementi del report stesso. Il report integrato non è pensato per avere una struttura standard o per essere formato da sezioni chiuse a compartimenti stagni, tutt'altro."

Il primo contenuto che deve trovare posto nel report integrato è la presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno. Per questo contenuto l'IIRC chiede, ai redattori del bilancio integrato, di rispondere alla domanda: “*Che cosa fa l'organizzazione e in quali circostanze opera?*”⁽³⁸⁰⁾. Per descrivere l'organizzazione è opportuno che venga fatta menzione: della mission e della vision dell'azienda, della struttura proprietaria, delle attività svolte e dei mercati geografici in cui opera l'azienda, della concorrenza, del numero di dipendenti. In merito all'ambiente esterno deve essere considerato il contesto politico, legale, commerciale, ambientale e sociale in cui l'azienda opera.

Per la governance, l'IIRC ha predisposto la seguente domanda: “*In che modo la struttura di governance dell'organizzazione sostiene la sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine?*”⁽³⁸¹⁾. Ad esempio, devono essere analizzate: l'età, l'istruzione, le competenze, la retribuzione e le scelte dei membri facenti parti gli organi di governance. Inoltre, “*il Report Integrato deve fornire le informazioni per quanto concerne la struttura della leadership aziendale, i processi per prendere decisioni strategiche, le misure adottate dai manager per influenzare l'orientamento strategico, l'approccio per la gestione del rischio e le iniziative per implementare l'innovazione.*”⁽³⁸²⁾.

L'IIRC richiede di illustrare il modello di business dell'organizzazione⁽³⁸³⁾, facendo menzione degli input, delle attività di business, degli output e degli impatti positivi/negativi interni (ad esempio su: dipendenti, fatturato e reputazione dell'azienda) ed esterni (come la fedeltà e la soddisfazione dei clienti, effetti ambientali e sociali). Se un'azienda opera in mercati ed in settori diversi e si avvale di più modelli di business, deve essere fatta menzione di ognuno di essi.

³⁸⁰ International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 24.

³⁸¹ International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 25.

³⁸² PANIZZA ANDREA, RAPEGGIA ELENA e ZAMBON STEFANO, in *Il report integrato alla luce del framework dell'IIRC*, cit., pagg. 8.

³⁸³ È noto che “*il modello di business di un'organizzazione è il sistema adottato per trasformare gli input, attraverso le attività aziendali, in output e risultati, al fine di raggiungere gli obiettivi strategici dell'organizzazione e di creare valore nel breve, medio e lungo termine.*” (International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 25). A questo proposito

In merito ai rischi ed alle opportunità, essi devono essere identificati se ed in quanto incidono sulla capacità dell'azienda di creare valore nel tempo. Inoltre nel report integrato devono essere indicate le loro origini, la loro probabilità di verificarsi e le azioni volte al contenimento dei rischi ed allo sviluppo delle opportunità. *“L'impresa nell'analizzare le opportunità e rischi, può utilizzare l'analisi SWOT, attraverso la quale sono evidenziati i fattori interni, ovvero le forze e le debolezze, e i fattori esterni, ossia le opportunità e le minacce, che influiscono positivamente o negativamente sul raggiungimento degli obiettivi aziendali.”* ⁽³⁸⁴⁾.

Per la descrizione della strategia e dell'allocazione delle risorse, l'IIRC propone di delineare i principali obiettivi della società ed i processi necessari per il loro raggiungimento. Inoltre deve essere valutata l'attinenza al modello di business della strategia e dei piani di allocazione delle risorse.

Le performance dell'organizzazione vengono valutate mediante dati di natura qualitativa e quantitativa. Per l'individuazione di queste grandezze è necessario rispondere alla domanda: *“In quale misura l'organizzazione ha raggiunto i propri obiettivi strategici relativi al periodo di riferimento e quali sono i risultati ottenuti in termini di effetti sui capitali?”* ⁽³⁸⁵⁾.

In merito alla descrizione delle prospettive future ⁽³⁸⁶⁾, i redattori del report

INDELICATO FABRIZIO, in *Report e Reporting integrato*, cit., pagg. 30, critica la mancata indicazione di linee precise per individuare i contenuti da parte dell'IIRC. *“L'individuazione delle trasformazioni di capitali è molto complessa. [...] L'IIRC potrebbe adoperarsi nella stesura di linee guida o metodologie che aiutino le imprese nell'identificazione delle trasformazioni di capitali o nella mappatura dei processi al alta intensità di trade-off.”*

³⁸⁴ PANIZZA ANDREA, RAPEGGIA ELENA e ZAMBON STEFANO, in *Il report integrato alla luce del framework dell'IIRC*, cit., pagg. 8.

³⁸⁵ International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 28.

³⁸⁶ MIO CHIARA, *Integrated Reporting: The IIRC Framework*. In: MIO CHIARA (editrice), *Integrated Reporting. A New Accounting Disclosure*, cit., pagg. 6-7, evidenzia il collegamento tra il principio guida del focus strategico e dell'orientamento al futuro ed i contenuti concernenti il business model e le prospettive future. *“Business model, strategic focus and future orientation are tightly connected to each other and they are the means through which IR introduces future performance, which is a «revolutionary» perspective compared to that of annual reports. Traditional financial disclosure is almost exclusively focused on past performance [...]. Conversely, IR aims at providing relevant information on the future performance of the company.”*

integrato devono chiedersi: “*Quali sfide e quali incertezze dovrà probabilmente affrontare l'organizzazione nell'attuazione della propria strategia e quali sono le potenziali implicazioni per il suo modello di business e per le sue performance future?*”⁽³⁸⁷⁾. Inoltre, devono essere valute le strumentazioni già disponibili o di cui sarà opportuno dotarsi per rispondere alle sfide ed alle incertezze critiche che potrebbero apparire.

L'ultimo contenuto che deve essere incluso nel report integrato è la base di preparazione e presentazione utilizzata per stilare tale documento. In questa sezione devono essere esplicitati i processi attuati per identificare il perimetro di reporting⁽³⁸⁸⁾ e le modalità adottate per valutare e quantificare gli aspetti materiali da includere nel bilancio integrato.

4.4.2.2. Il valore creato dall'organizzazione

Come accennato, lo scopo ultimo del report integrato è misurare il valore che l'organizzazione è in grado di creare nel corso del tempo⁽³⁸⁹⁾.

Appare opportuno sottolineare che l'organizzazione (e di conseguenza i suoi fornitori

³⁸⁷ International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 28.

³⁸⁸ “*Mentre l'entità rappresentata nel reporting economico-finanziario è fondata sui concetti di controllo o di influenza significativa, quella del Report Integrato dovrebbe trovare i propri confini nei rischi, nelle opportunità e negli impatti attribuibili o associati agli stakeholder e alle entità in grado di influire significativamente sulla capacità di creare valore da parte dell'impresa.*” (PANIZZA ANDREA, RAPEGGIA ELENA e ZAMBON STEFANO, in *Il report integrato alla luce del framework dell'IIRC*, cit., pagg. 9). INDELICATO FABRIZIO, in *Report e Reporting integrato*, cit., pagg. 31, contrasta la modalità di identificazione del perimetro di reporting prevista dall'IIRC, affermando che: “*Questa possibilità non è contemplata dalla normativa italiana, con la possibile conseguenza che le performance riportate nel bilancio integrato non siano confrontabili con quelle del bilancio consolidato.*”.

³⁸⁹ L'IIRC sottolinea come non esista un criterio predeterminato per stabilire la lunghezza dell'intervallo temporale da considerare. Sicuramente l'orizzonte temporale deve essere suddiviso in tre sotto intervalli: breve, medio e lungo termine. “*La durata degli intervalli di tempo per il breve, il medio e il lungo termine viene decisa dall'organizzazione in base ai propri cicli aziendali e di investimento, alle proprie strategie, nonché alle esigenze e agli interessi legittimi degli stakeholder chiave.*” (International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 32).

di capitale finanziario (³⁹⁰) non è l'unica beneficiaria del valore che viene creato: questo va a favorire anche i vari stakeholder (³⁹¹) e la società nel complesso.

La creazione di valore non è interamente imputabile alle caratteristiche ed ai processi interni all'azienda, ma dipende anche dall'ambiente esterno (³⁹²) e dalle relazioni che la società è in grado di instaurare con i propri stakeholder (dipendenti, fornitori, partner commerciali, clienti, legislatore, comunità locali, altri...). Pertanto, nel report integrato non può mancare la descrizione delle modalità con cui la società interagisce (³⁹³) con: l'ambiente esterno ed i capitali.

³⁹⁰ Quando l'azienda crea valore, coloro che hanno apportato il capitale finanziario (a titolo di capitale di rischio e a titolo di credito) realizzano un ritorno economico. È proprio per il ruolo giocato dagli investitori, che questi risultano essere i primi destinatari del report integrato tramite il quale sono "messi in condizione di riscontrare se le loro decisioni d'investimento abbiano la capacità di continuare a produrre profitto o, al contrario, perdite." (PANIZZA ANDREA, RAPEGGIA ELENA e ZAMBON STEFANO, in *Il report integrato alla luce del framework dell'IIRC*, cit., pagg. 6.). La circostanza che i fornitori di capitale finanziario siano i primi destinatari del report integrato, non esclude dalla platea degli interessati (a monitorare la capacità dell'azienda di creare valore) tutti gli altri stakeholder quali fornitori, clienti, dipendenti, comunità, etc.. Inoltre, INDELICATO FABRIZIO, in *Report e Reporting integrato*, cit., pagg. 15, sottolinea che: "La scelta dell'IIRC di mettere al centro gli apportatori di capitali finanziari concorda in realtà con la volontà del Report integrato di non rappresentare un'evoluzione dei bilancio sociali e di sostenibilità, ma di costituirne un nuovo tipo in grado di comunicare in modo trasparente, chiaro e conciso le modalità con cui l'impresa crea valore per gli investitori finanziari, in un'ottica di breve, medio e lungo periodo."

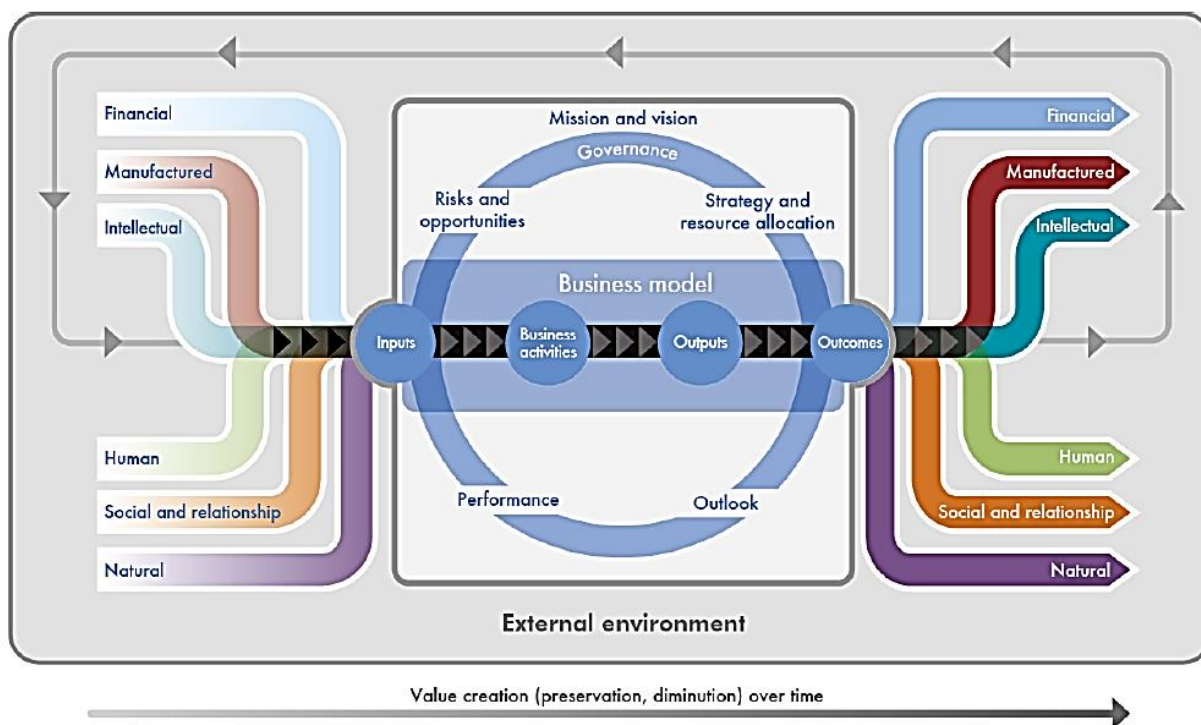
³⁹¹ A tal proposito INDELICATO FABRIZIO, in *Report e Reporting integrato*, cit., pagg. 16 afferma che: "È ovvio che gli investitori sono interessati al valore che l'impresa crea per se stessa, ma l'interesse degli investitori finanziari resta valido anche quando, nella creazione di valore per se stessa, l'organizzazione reca vantaggi per altri soggetti. Di conseguenza rendicontare sulla creazione di valore dell'impresa per gli investitori implica farlo anche sulla creazione di valore per gli stakeholder." dato che "nella prospettiva di lungo termine, il successo del business non può prescindere dai rapporti che l'impresa instaura con gli altri soggetti con cui si relaziona."

³⁹² BUSCO CRISTIANO, MARK L. FRIGO, QUATTRONE PAOLO e RICCABONI ANGELO, *Towards Integrated Reporting: Concepts, Elements and Principles*. In: BUSCO CRISTIANO, MARK L. FRIGO, QUATTRONE PAOLO e RICCABONI ANGELO (editori), *Integrated Reporting. Concepts and Case that Redefine Corporate Accountability*, cit., pagg. 8, specificano che: "Value is [...] influenced by the external environment (including economic conditions, technological change, societal issues and environmental challenges)."

³⁹³ Si tratta di una relazione biunivoca: la società interagisce con l'ambiente esterno e quest'ultimo a sua volta impatta sull'organizzazione. Vale lo stesso discorso anche per le risorse e le relazioni: il loro sviluppo permette di creare valore nel tempo ma allo stesso tempo questi capitali si evolvono in

A tal proposito nel Framework, l'IIRC rappresenta il processo di creazione di valore: si veda la figura 25.

Figura 25: processo di creazione di valore all'interno dell'organizzazione



Fonte: International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 13.

Nella parte destra e sinistra della figura troviamo i sei capitali: finanziari, produttivi, intellettuali, umani, sociali e relazionali, naturali. “Questi capitali sono sia un input del Business Model di una organizzazione e sia un output nel momento in cui vengono trasformati, consumati, migliorati, utilizzati, modificati o altrimenti [...] influenzati dalle attività di creazione di valore dell’organizzazione.”⁽³⁹⁴⁾. Nella parte centrale in basso troviamo l’ambiente esterno il quale “rappresenta il contesto in cui opera l’organizzazione” ed “include le condizioni economiche, i cambiamenti tecnologici, le questioni sociali e le sfide ambientali”⁽³⁹⁵⁾. Il quadrato centrale rappresenta l’organizzazione ed al suo interno troviamo:

conseguenza dell’influenza dell’organizzazione.

³⁹⁴ GASPERINI ANDREA, in *Il vero bilancio integrato*, cit., pagg. 146.

- La mission e la vision: le quali aiutano a definire lo scopo ed il fine della realtà aziendale;
- I membri della governance: i quali devono creare una struttura di supervisione e controllo adeguata, per agevolare la creazione di valore da parte della società;
- Il modello di business ⁽³⁹⁶⁾ che, costituisce il cuore dell'organizzazione, *“fa leva sui vari capitali e input e li converte in output (prodotti, servizi, sottoprodotti e scarti) attraverso le attività aziendali ⁽³⁹⁷⁾. Le attività e gli output dell'organizzazione producono outcome ⁽³⁹⁸⁾ [ovvero conseguenze positive e negative] in termini di impatti sui capitali.” ⁽³⁹⁹⁾.*
- L'ambiente esterno presenta dei rischi e delle opportunità che vengono, rispettivamente, gestiti e sfruttate tramite l'implementazione della strategia. Gli obiettivi e le strategie vengono raggiunti attraverso l'allocazione delle risorse.
- L'organizzazione sviluppa dei sistemi per il monitoraggio delle proprie performance, per procedere poi all'adeguamento delle decisioni aziendali nel

³⁹⁵ International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 13.

³⁹⁶ BUSCO CRISTIANO, MARK L. FRIGO, QUATTRONE PAOLO e RICCABONI ANGELO, *Towards Integrated Reporting: Concepts, Elements and Principles*. In: BUSCO CRISTIANO, MARK L. FRIGO, QUATTRONE PAOLO e RICCABONI ANGELO (editori), *Integrated Reporting. Concepts and Case that Redefine Corporate Accountability*, cit., pagg. 9, evidenziano come: *“The business model is the vehicle through which an organization creates value. [...] The assessment of an organization's ability to create value in the short, medium, and long term depends on an understanding of the connectivity between its business model and a wide range of internal and external factors.”*

³⁹⁷ Tra le attività aziendali troviamo: *“la pianificazione, la progettazione e la fabbricazione di prodotti, oppure l'utilizzo congiunto di competenze e conoscenze specialistiche durante l'erogazione dei servizi.”* (PANIZZA ANDREA, RAPEGGIA ELENA e ZAMBON STEFANO, in *Il report integrato alla luce del framework dell'IIRC*, cit., pagg. 7.) Inoltre, INDELICATO FABRIZIO, in *Report e Reporting integrato*, cit., pagg. 19, aggiunge che: *“La descrizione delle attività non deve limitarsi a indicare il mero processo di trasformazione degli input, ma deve includere, per esempio, anche le attività che mirano alla differenziazione dell'impresa.”*

³⁹⁸ Con riferimento agli outcome, INDELICATO FABRIZIO, in *Report e Reporting integrato*, cit., pagg. 31, afferma che: *“Dall'analisi del Framework non è chiaro fino a che punto un'impresa debba rendicontare sui propri risultati. Specialmente per quelle grandi, le conseguenze esterne, come gli effetti economici e occupazionali sull'indotto, possono essere talmente ampie da rendere difficile la loro individuazione da parte dei soggetti incaricati alla redazione del report.”*

caso si verificano degli scostamenti.

- Le prospettive future: *“il processo di creazione di valore non è statico. Una regolare revisione dei singoli componenti e delle interazioni con gli altri componenti, nonché un focus sulle prospettive future dell’organizzazione, comportano la revisione e il perfezionamento di tutti i componenti.”* ⁽⁴⁰⁰⁾.

4.4.2.3. I capitali

“I capitali sono stock di valore che vengono incrementati, ridotti o trasformati dall’attività e dagli output dell’organizzazione” ⁽⁴⁰¹⁾. Nella definizione di capitali, l’IIRC ricomprende sia le risorse che vengono utilizzate dalla società e sia le relazioni sulle quali l’organizzazione è in grado di generare delle influenze. L’IIRC identifica sei fattispecie ⁽⁴⁰²⁾ di capitali: finanziari, produttivi, naturali, intellettuali, umani, sociali e

³⁹⁹ International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 13. A tal proposito PANIZZA ANDREA, RAPEGGIA ELENA e ZAMBON STEFANO, in *Il report integrato alla luce del framework dell’IIRC*, cit., pagg. 6, evidenziano come: *“Secondo l’IIRC, la performance di un’azienda dipende dai suoi capitali che rappresentano sia l’input, sia l’output nel business model della società. Infatti, durante il processo di creazione di valore tali capitali vengono incrementati, ridotti, trasformati, migliorati, consumati, modificati e distrutti dalle attività di gestione. Il livello dei capitali non è quindi fisso nel tempo, ma è un flusso costante che cambia continuamente.”*.

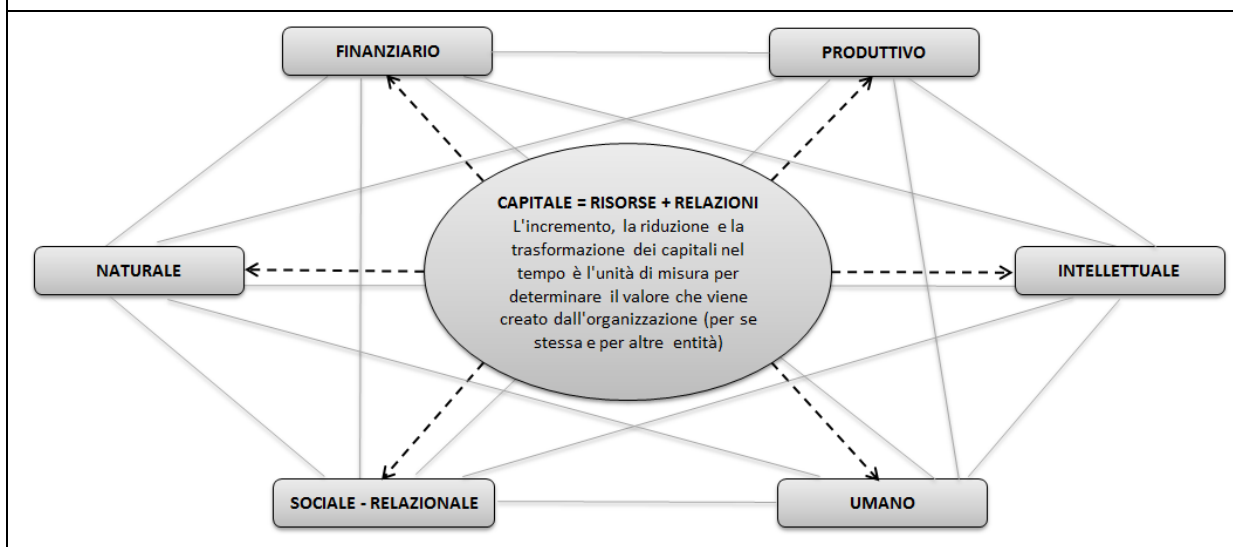
⁴⁰⁰ International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 14.

⁴⁰¹ International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 4. Data la loro natura, l’andamento dei capitali viene studiato per misurare la creazione di valore da parte dell’organizzazione.

⁴⁰² FASAN MARCO, *Lo stato dell’arte del corporate reporting: Integrated Reporting*. In: BIANCHI STEFANO, FASAN MARCO (editori), *L’azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*, cit., pagg. 22, afferma che: *“Si noti che l’Integrated Report prende in considerazione uno spettro più ampio di categorie di capitale, rispetto a quelle tradizionalmente appannaggio del financial report (focalizzato sui capitali financial e manufactured) e del sustainability report (focalizzato sui capitali human, social e natural)”*. Sono dello stesso parere anche MALAFRONTI IRMA e STARITA MARIA GRAZIA, in *L’integrated Reporting: prospettive di diffusione*, cit., pagg. 44, le quali sottolineano che: *“Se i principi contabili internazionali (IFRS) hanno posto l’attenzione su una sola dimensione, vale a dire la dimensione rappresentata dal valore di mercato delle poste contabili, l’IR va in direzione esattamente opposta proponendo di prendere in considerazione più indicatori di performance, ciascuno di essi legato ad una precisa leva di produzione del valore.”*.

relazionali. Tale suddivisione è meramente esemplificativa e non vincolante ⁽⁴⁰³⁾: ogni organizzazione è libera di strutturare il proprio report basandosi sulla ripartizione che preferisce. “*Sebbene la maggior parte delle organizzazioni interagisca in qualche modo con tutti i tipi di capitale, tali interazioni possono essere secondarie o così indirette da risultare irrilevanti ai fini della loro inclusione nel report integrato.*” ⁽⁴⁰⁴⁾.

Figura 26: I capitali secondo il framework dell'IIRC



Fonte: mia elaborazione

Esistono delle interdipendenze ⁽⁴⁰⁵⁾ fra i vari capitali che fanno oscillare il valore creato. Ad esempio, se “*un’organizzazione migliora il proprio capitale umano attraverso la formazione dei dipendenti, i relativi costi di formazione ne riducono il capitale finanziario. Il risultato è che il capitale finanziario viene trasformato in capitale umano.*” ⁽⁴⁰⁶⁾. L’IIRC chiarisce che non è necessario fornire un resoconto esaustivo ⁽⁴⁰⁷⁾ di tutte le interconnessioni esistenti fra i capitali, “*al fine di*

⁴⁰³ L’IIRC ha deciso di suddividere i capitali in sei classi per evidenziare tutte le relazioni e le risorse con cui l’organizzazione può avere a che fare. Anche se le aziende sono libere di adottare una suddivisione dei capitali differente, tale classificazione serve da linea guida per evitare che nel report vengano esclusi dei capitali che invece influenzano e/o vengono utilizzati dall’organizzazione.

⁴⁰⁴ International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 12.

⁴⁰⁵ Nella figura 26 le interconnessioni tra i vari capitali sono rappresentate dalle linee grigie.

⁴⁰⁶ International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 11.

calcolare l'impatto netto dell'organizzazione sullo stock dei capitali. È tuttavia importante che un report integrato mostri le interdipendenze considerate per la determinazione del perimetro del reporting, nonché i trade-off ⁽⁴⁰⁸⁾ importanti che influenzano la creazione di valore nel tempo" ⁽⁴⁰⁹⁾.

Appare opportuno sottolineare che si parla di valore creato anche quando lo stock di capitale complessivo rimane invariato ovvero si riduce.

La prima tipologia di capitale esemplificata dall'IIRC è il capitale finanziario ovvero la disponibilità di denaro, che può derivare sia dall'attività operativa dell'organizzazione e sia da forme di finanziamento interne (equity) ed esterne (debito). Questo tipo di capitale viene utilizzato per produrre beni e/o fornire servizi.

Il capitale produttivo ricomprende tutti gli oggetti fisici fabbricati (e pertanto esclude le risorse naturali) che vengono utilizzati per generare beni e/o servizi. Rientrano nel capitale produttivo: i macchinari, gli edifici, gli impianti, le attrezzature e le infrastrutture.

Il capitale intellettuale (proprietà intellettuale + capitale organizzativo) può essere paragonato alla categoria delle immobilizzazioni immateriali utilizzata nel bilancio d'esercizio civilistico. I brevetti, i diritti e le licenze, i software, i copyright, i sistemi, le procedure, i protocolli e le conoscenze implicite trovano collocazione in questa categoria.

Il capitale umano fa riferimento alle competenze, alla capacità di innovare, all'esperienza ed al senso di appartenenza delle persone all'organizzazione ⁽⁴¹⁰⁾.

⁴⁰⁷ Anche perché *"purtroppo, la complessità delle attività e dei processi aziendali impedisce spesso di mappare in modo chiaro l'insieme delle interdipendenze esistenti tra le varie forme di capitali."* (INDELICATO FABRIZIO, in *Report e Reporting integrato*, cit., pagg. 17).

⁴⁰⁸ Se da un lato l'IIRC ammette il fenomeno del trade-off tra i capitali, appare interessante accennare al modello di sostenibilità integrale che invece nega questa possibilità. A tal proposito GHERARDI LAURA, in *Il reporting integrato come espressione della nuova impresa*, cit., pagg. 65, afferma che: *"Il non effettuare trade-off tra le risorse, che nelle pratiche può rivelarsi la strada più difficile, consegue all'idea di non sostituibilità dei capitali. [...] In altre parole, un modello di sostenibilità integrale chiede che non siano sacrificate alcune risorse a favore di altre, innanzitutto perché i capitali – proprio in quanto qualitativi – non sono tra loro interscambiabili. La scelta, per esempio, tra il valorizzare il capitale sociale a scapito di quello naturale (o viceversa) non dovrebbe porsi."*

⁴⁰⁹ International Integrated Reporting Council, in *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013, pagg. 31.

Il capitale sociale e relazionale rappresenta i rapporti tra l'organizzazione e le istituzioni, la comunità ed i vari stakeholder. Questo capitale racchiude: le regole ed i valori condivisi dai membri dell'organizzazione; lo sforzo e l'impegno della società per sviluppare delle relazioni durature con i propri stakeholder chiave; il marchio e gli altri beni immateriali necessari per sviluppare e mantenere la reputazione della società; e la licenza dell'azienda per esercitare la propria attività nel suo contesto sociale.

Il capitale naturale comprende sia i processi ambientali e sia le risorse naturali necessarie per permettere all'organizzazione di realizzare beni e/o servizi. In questa classe rientrano: l'acqua, la terra, le foreste, i minerali, l'aria, la biodiversità e l'integrità dell'ecosistema.

⁴¹⁰ STARITA MARIA GRAZIA, in *Opportunità e minacce nell'uso del bilancio integrato*, cit., pagg. 38, aggiunge anche che: *“le informazioni divulgate sotto il profilo del capitale umano riguardano le persone che a vario titolo prestano la loro attività nell'impresa facendo particolare riferimento alle informazioni sul loro background culturale, sulla presenza di donne e di persone disabili (soprattutto nella struttura apicale dell'organizzazione) e sulla formazione del personale”*.

CONCLUSIONE

Le informazioni non finanziarie, comprensive di quelle relative all'ambiente ed al personale, permettono ai vari stakeholder di comprendere al meglio la reale situazione in cui versa l'azienda, con una visione a 360°.

Tra le informazioni non finanziarie spiccano sicuramente quelle relative: alla soddisfazione dei clienti; all'efficienza dei fattori e dei processi; all'innovazione; ed agli intangible asset. In bilancio le immobilizzazioni immateriali vengono espresse a valore nominale, ma solo tramite la misurazione del loro valore corrente è possibile determinare il valore e la quota di mercato delle aziende.

In merito alle informazioni relative all'ambiente ed al personale mi sembra opportuno riportare che tali aspetti risultano essere sempre più rilevanti agli occhi della collettività, soprattutto considerando che il tema della sostenibilità e del rispetto dei diritti umani ha assunto un'importanza crescente negli ultimi anni. Anche se spesso le organizzazioni ed i singoli tendono a sottovalutare la rilevanza di queste problematiche, diventa fondamentale che tutti inizino a prestare attenzione all'ambiente (all'aria, al mare, all'abbandono della spazzatura, alle emissioni inquinanti, etc.) ed ai temi sociali (sarebbe ottimale che tutti i lavoratori del mondo potessero lavorare in condizioni adeguate senza essere sottoposti a rischi di infortunio-morte e/o a sfruttamento).

Concordo appieno con la corrente dottrinale che ritiene indispensabile che informazioni quali: consumo di acqua ed energia, emissioni inquinanti nell'atmosfera, smaltimento e riciclaggio dei rifiuti, morti, malati ed infortuni causati dall'attività lavorativa; etc. trovino spazio nell'informativa di bilancio. Ritengo che riportare tali dati anche nei documenti di bilancio aiuti ad aumentare la consapevolezza comune sulle problematiche ambientali e sociali che affliggono il nostro territorio.

Personalmente grazie a questa tesi ed ai recenti movimenti di sensibilizzazione sull'inquinamento dell'ambiente e sul surriscaldamento del pianeta, ho iniziato a prestare maggiore attenzione ai miei comportamenti: sto provando a limitare l'eccessivo consumo d'acqua e l'utilizzo di plastica usa e getta.

Infine, ritengo importante ricordare che: se da un lato il fatto che venga percepita la necessità di riportare anche le informazioni non finanziarie in aggiunta a quelle finanziarie, patrimoniali ed economiche appare già un risultato soddisfacente; d'altro lato sarebbe preferibile che tutti questi dati venissero esposti secondo una

logica integrata (amalgamandosi gli uni con gli altri). Attualmente sia la rendicontazione non finanziaria che quella integrata si stanno pian piano diffondendo e personalmente mi auguro che un numero crescente di aziende deciderà di proseguire lungo questo percorso.

BIBLIOGRAFIA CITATA E CONSULTATA

AA.V.V. *Il bilancio d'esercizio. Redazione alla luce dei nuovi principi contabili*, Seac, Trento, 2015.

AKIŞIK ORHAN, GAL GRAHAM, WOOLDRIDGE WILLIAM, *Sustainability and Social Responsibility: Regulation and Reporting*, Springer, Singapore, 2018.

ALMICI ALEX, CAMODECA RENATO, *Implementing Integrated Reporting: Case Studies from the Italian Listed Companies*, Accounting and Finance Research nr. 2/2017.

ALVI GEMINELLO, *Alle origini del Reporting integrato e delle varie questioni che ne derivano*, Equilibri nr. 1/2014.

ANDREESCU NICOLETA ALINA, BERINDE MIHAI, *Reporting Corporate Social Responsibility According to GRI Standards*, Annals of the University of Oradea, Economic Science Series nr. 1/2015.

ARVIDSSON SUSANNE, *Challenges in Managing Sustainable Business. Reporting, Taxation, Ethics and Governance*, Palgrave Macmillan, Cham, 2019.

AURELI SELENA, MAGNAGHI ELISABETTA, SALVATORI FEDERICA, *The Transposition of the Non-Financial Reporting Directive in the UK, France and Italy*, Symphonya. Emerging Issues in Management nr.1/2018.

AVI MARIA SILVIA, *Il bilancio d'esercizio. Principi di redazione, norme civilistiche e principi contabili OIC*, Cafoscarina, Venezia, 2017.

AVI MARIA SILVIA, *La relazione sulla gestione: obbligatoria ma inutile oppure sostanziale "quarto elemento" del bilancio*, Il fisco nr. 7/2014.

BALZARINI PAOLA, *Impugnazione della delibera di approvazione del bilancio: interesse ad agire, vizi della relazione sulla gestione*, Le società nr. 5/2014.

BALZARINI PAOLA, *Informazioni non finanziarie e in materia di diversità nella composizione degli organi sociali: direttiva UE*, Le società nr. 1/2015.

BANDETTINI ANTONIO, *Il bilancio di esercizio. Finalità, postulati, elementi*

strutturali, Cedam, Padova, 1999.

BAUDINO ALESSANDRO, FRASCINELLI ROBERTO, *I doveri degli amministratori, il bilancio d'esercizio e l'informativa sull'ambiente nelle piccole e medie imprese (PMI)*, La responsabilità amministrativa delle società e degli enti nr. 3/2015.

BAVA FABRIZIO, BUSO DONATELLA, DEVALLE ALAIN, PISONI PIERO, RIZZATO FABIO, *La relazione sulla gestione e i relativi indicatori*, Contabilità, Finanza e Controllo nr. 3/2014.

BAVA FABRIZIO, BUSO DONATELLA, DEVALLE ALAIN, PISONI PIERO, *Relazione sulla gestione*, Contabilità, Finanza e Controllo nr. 3/2012.

BAVA FABRIZIO, BUSO DONATELLA, DEVALLE ALAIN, PISONI PIERO, *Relazione sulla gestione e giudizio del revisore*, Contabilità, Finanza e Controllo nr. 3/2009.

BELLISARIO ELENA, *Rischi di sostenibilità e obblighi di disclosure: il d.lgs. n. 254/16 di attuazione della dir. 2014/95/UE*, Le nuove leggi civili commentate nr. 1/2017.

BIANCHI MARIA TERESA, *La relazione sulla gestione nell'informativa esterna d'impresa*, Contabilità, Finanza e Controllo nr. 2/2010.

BIANCHI STEFANO, FASAN MARCO, *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*, Edizioni Ca' Foscari, Venezia, 2017.

BOBITAN ROXANA-IOANA, PETRU STEFEEA, *Integrated Reporting for a Good Corporate Governance*, Ovidius University Annals, Series Economic Sciences nr. 1/2017.

BOCCHINI ERMANNNO, *Diritto della contabilità delle imprese. 2 Bilancio di esercizio. Quarta edizione*, Utet Giuridica, Milano, 2016.

BOGARELLI PAOLO, *Il bilancio di esercizio delle imprese*, Wolters Kluwer Italia, Milano, 2017.

BONAFINI MICHELA, CONDINI MARCELLO, *La relazione sulla gestione fra nuovi indicatori e nuove informazioni richiesti dal comma 1 bis dell'art. 2428 c.c.*, Le società nr. 7/2009.

BRAIDOTTI SIMONE, FANTINI GIANLUCA, *Relazione sulla gestione: le novità del D. Lgs. 32/2007*, Informatore de Il Sole 24 ORE nr. 1/2009.

BREITBARTH TIM, HARRIS PHIL, INSCH ANDREA, *Pictures at an exhibition revisited: reflections on a typology of images used in the construction of corporate social responsibility and sustainability in non-financial corporate reporting*, Journal of Public Affairs nr.10/2010.

BRUNO SABRINA, *Dichiarazione "non finanziaria" e obblighi degli amministratori*, Rivista delle società nr. 4/2018.

BUSCO CRISTIANO, GRANÀ FABRIZIO, LUCIANI LUCA, *Creazione di valore condiviso e bilancio integrato nel settore bancario*, Controllo di Gestione nr. 1/2018.

BUSCO CRISTIANO, MARK L. FRIGO, QUATTRONE PAOLO, RICCABONI ANGELO, *Integrated Reporting. Concepts and Case that Redefine Corporate Accountability*, Springer, Switzerland, 2013.

BUSCO CRISTIANO, QUATTRONE PAOLO, RICCABONI ANGELO, *Al di là della rappresentazione: il Reporting integrato come strumento di mediazione e innovazione sociale*, Equilibri nr. 1/2014.

BUSCO CRISTIANO, TANNO ANGELA, *Linee Guida per la Rendicontazione Non Finanziaria in Banca. Riflessioni e proposte di lavoro alla luce del d. lgs. n. 254/2016*, Bancaria Editrice, Roma, 2018.

BUTTURINI PAOLO, *Invalidità del bilancio d'esercizio in caso di vizi della relazione sulla gestione (con postilla sul prospetto riepilogativo ex art. 2497-bis c.c.)*, Giurisprudenza Commerciale nr. 4/2011.

BUTTURINI PAOLO, *I vizi della relazione sulla gestione e il loro rilievo sul bilancio d'esercizio: una questione ancora aperta*, Giurisprudenza Commerciale nr. 6/2016.

BUTTURINI PAOLO, *Vizi della relazione sulla gestione e nullità della delibera di approvazione del bilancio*, Contratto e impresa nr. 2/2018.

CAFARO EMANUELA MATTIA, D'ALESSIO RAFFAELE, *Finalità e ruolo della relazione sulla gestione nel bilancio d'esercizio*, Società e Contratti, Bilancio e

Revisione nr. 5/2015.

CANE MASSIMO, *Nota integrativa e relazione sulla gestione*, Cesi Professionale, Milano, 2008.

CANTINO VALTER, CORTESE DAMIANO, *Integrated Report System in Italian Law*, Symphonya Emerging Issues in Management nr. 1/2017.

CAPODAGLIO GIANFRANCO, *Documento del CNDCEC riguardante la relazione sulla gestione*, Guida alla Contabilità & Bilancio nr. 6/2009.

CASADEI ANDREA, ECCLES ROBERT G., KRZUS MICHAEL P., *Report integrato. Rendicontazione integrata per una strategia sostenibile*, Philanthropy, Forlì, 2012.

CERADINI CLAUDIO, *Bilancio: analisi della relazione sulla gestione*, Guida Pratica per le Aziende nr. 4/2010.

CERADINI CLAUDIO, *Contabilità & Bilancio – Relazione sulla gestione*, Guida alla Contabilità & Bilancio nr. 4/2007.

CIAVARELLA ANGELA, LINCIANO NADIA, SIGNORETTI ROSSELLA, *Sostenibilità e diversità nelle società quotate italiane nel Rapporto Consob sulla corporate governance*, Bancaria nr. 9/2018.

Commissione delle comunità europee, *Raccomandazione 2001/453/CE*, Maggio 2001.

Commissione nazionale per le società e la borsa, *Regolamento di attuazione del d.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario*, Gennaio 2018.

Confindustria e Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *Relazione sulla gestione*, Giugno 2018.

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *La relazione sulla gestione. Art. 2428 Codice Civile. La relazione sulla gestione dei bilanci d'esercizio alla luce delle novità introdotte dal D. Lgs. 32/2007. Informativa sull'ambiente e sul personale*, Marzo 2009.

CONTRAFFATTO MASSIMO, RUSCONI GIANFRANCO, *Social accounting in Italy:*

Origins and developments, Social and Environmental Accountability Journal nr. 2/2015. Articolo 56.

D'ANDÒ VINCENZO, *Relazione sulla gestione – Iscrizione dell'indicatore della Posizione finanziaria netta*, La Settimana Fiscale nr. 14/2014.

Decreto Legislativo 30/12/2016, n. 254.

DEL BALDO MARA, IDOWU O. SAMUEL, *Integrated Reporting, Antecedents and Perspectives for Organizations and Stakeholders*, Springer, Cham, 2019.

DEL PRETE CHIARA, RICCI DANIELA, *Comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità. D. Lgs. N. 254/2016: introduzione alla disciplina e problematiche applicative*, Rivista dei dottori commercialisti nr. 4/2017.

DE VILLIERS CHARL, HSIAO PEI-CHI KELLY, VENTER ELMAR R., *Integrated reporting: background, measurement issues, approaches and an agenda for future research*, Accounting & Finance nr. 4/2017.

DE VILLIERS CHARL, SHARMA UMESH, *A critical reflection on the future of financial, intellectual capital, sustainability and integrated reporting*, Critical Perspectives on Accounting nr. xxx/2018.

DIANA SABINA COZMA IGHIAN, *Integrated Reporting – The Future of Financial Reporting*, Internal Auditing & Risk Management nr. 2/2015.

DONI FEDERICA, GASPERINI ANDREA, *Criticità inerenti l'obbligo di fornire informazioni di carattere non finanziario*, Amministrazione e finanza nr. 12/2014.

DONI FEDERICA, GASPERINI ANDREA, *Informazioni di carattere non finanziario: sostenibilità e value relevance*, Amministrazione e finanza nr. 4/2015.

DONI FEDERICA, GASPERINI ANDREA, *Integrated thinking e bilancio integrato*, Amministrazione e finanza nr. 9/2015.

DONI FEDERICA, GASPERINI ANDREA, *La comunicazione delle informazioni non finanziarie: l'attuale quadro normativo*, Amministrazione e finanza nr. 8/2014.

DUNLAP TRICIA, GRAPSAS REBECCA, LOGES RAINER, VORLAT KATRIEN, *Sustainability Disclosures in the EU After the 2014 Non-Financial Reporting Directive*,

Insights: The Corporate & Securities Law Advisor nr. 8/2017.

FASAN MARCO, MIO CHIARA, *Fostering Stakeholder Engagement: The Role of Materiality Disclosure in Integrated Reporting*, Business Strategy and the Environment nr. 26/2017.

FERRARESE PIEREMILIO, MANCIN MORENO, MARCON CARLO, SOSTERO UGO, *L'analisi economico-finanziaria di Bilancio. Terza Edizione*, Giuffè Editore, Milano, 2018.

FLORIMO ELENA, *Reporting integrato: il nuovo standard per una rendicontazione sostenibile*, PRESS Professione Economica e Sistema Sociale nr. 30/2011.

FLÖSTRAND PER, STRÖM NIKLAS, *The valuation relevance of non-financial information*, Management Research News nr.9/2006.

FORNACIARI LUCA, *La relazione sulla gestione e la nota integrativa per il nuovo bilancio d'esercizio*, Bilancio e reddito d'impresa nr. 1/2016.

FORNACIARI LUCA, GARLASSI ALESSANDRO, *Informazioni ambientali e sociali nella relazione sulla gestione*, Bilancio e reddito d'impresa nr. 5/2016.

FUSA EMANUELA, *La relazione sulla gestione al bilancio 2018 tra disposizioni e raccomandazioni*, Guida alla Contabilità & Bilancio nr. 9/2018.

GARELLI ROBERTO, RICCI STEFANO, *L'opportunità dell'utilizzo degli indicatori non finanziari nella relazione sulla gestione*, PMI nr. 11/2016.

GASPERINI ANDREA, *Il vero bilancio integrato. Storie di creazione del valore a breve, medio e lungo termine*, Wolters Kluwer Italia, Milano, 2013.

GESUELE BENEDETTA, *«Report» integrato: prassi operativa*, Guida alla Contabilità & Bilancio nr. 3/2015.

GESUELE BENEDETTA, POZZOLI MATTEO, *Utilizzo del «report» integrato nel settore sanitario*, Guida alla Contabilità & Bilancio» nr. 6/2015.

GHERARDI LAURA, *Il Reporting integrato come espressione della nuova impresa*, Equilibri nr. 1/2014.

GIRARDI CLAUDIO, MENGOZZI ANDREA, *Principi Contabili – Relazione sulla gestione*, Guida alla Contabilità & Bilancio nr. 5/2009.

Global Reporting Initiative, *GRI Standards*, 2016.

Global Reporting Initiative, *Introducing the GRI Standards*, Ottobre 2016.

Global Reporting Initiative, *Linking the GRI Standards and the European Directive on non-financial and diversity disclosure*, 2017

GONNELLA CLAUDIA, *Dichiarazione non finanziaria: scatta l'obbligo per le grandi imprese. La sostenibilità entra ufficialmente in azienda*, Credito Cooperativo nr. 6-7/2017.

GUGLIELMETTI ROMINA, *La dichiarazione sulle informazioni non finanziarie: ruoli e responsabilità degli organi aziendali*, Rivista dei dottori commercialisti nr. 1/2018.

INDELICATO FABRIZIO, *Report e Reporting integrato: verso un nuovo modello di bilancio*, Equilibri nr. 1/2014.

INDELICATO FABRIZIO, SABBATINO ALESSIA, *La materialità oltre il reporting*, Equilibri nr. 1/2014.

International Integrated Reporting Council, *Il framework «IR» internazionale*, dicembre 2013.

ITALIANO GIOVANNA CHIARA, *La rendicontazione non finanziaria delle imprese*, Mark up nr. 265/2017.

JAY EPSTEIN BARRY, JERMAKOWICZ EVA K., SHOAF VICTORIA, *Toward Sustainability and Integrated Reporting*, Review of Business: Interdisciplinary Journal on Risk and Society nr. 1/2018.

J. FABOZZI FRANK, PETERSON DRAKE PAMELA, *Analysis of Financial Statements. Third Edition*, John Wiley & Sons Ltd, New Jersey, 2012.

KANNENBERG LINDA, SCHRECK PHILIPP, *Integrated reporting: boon or bane? A review of empirical research on its determinants and implications*, Journal of Business Economics nr. /2018.

KATSIKAS EPAMEINONDAS, MANES ROSSI FRANCESCA, ORELLI REBECCA L., *Toward Integrated Reporting. Accounting Change in the Public Sector*, Springer, Cham, 2017.

LEE KI-HOON, SCHALTEGGER STEFAN, *Accounting for Sustainability: Asia Pacific Perspectives*, Springer, Cham, 2018.

LEHNER OTHMAR M., PICHLER KATHARINA, *European Commission – New Regulations Concerning Environmental and Social Impact Reporting*, ACRN Oxford Journal of Finance and Risk Perspectives nr.1/2017.

LOLLI ANDREA, *Vizi della relazione sulla gestione, responsabilità degli amministratori e impugnativa della delibera di approvazione del bilancio*, Giurisprudenza Commerciale nr. 4/2011.

LUISON CARLO, PEDOTTI PAOLA, *D. Lgs. n. 254: indicazioni operative e questioni aperte per la prima applicazione*, Amministrazione & Finanza nr. 3/2018.

MAGRASSI LORENZO, *Informativa sull'ambiente e sul personale nella relazione sulla gestione*, Guida alla Contabilità & Bilancio nr. 10/2009.

MALAFRONTI IRMA, STARITA MARIA GRAZIA, *L'integrated Reporting: prospettive di diffusione*, Dirigenza Bancaria nr. 182/2016.

MENICUCCI ELISA, *La relazione sulla gestione nel reporting delle imprese. Un percorso di lettura e di indagine ispirato dai principi IAS/IFRS*, FrancoAngeli, Milano, 2012.

MIO CHIARA, *Aspetti ambientali nel bilancio di esercizio. Relazione sulla gestione. Passività ambientali. Immobilizzazioni*, Contabilità finanza e controllo nr. 8-9/2003.

MIO CHIARA, *Bilancio di esercizio e sostenibilità: quale intersezione dopo l'introduzione della Modernization Directive in Europa*, Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale nr. 11-12/2009.

MIO CHIARA, *Informativa sull'ambiente e sul personale: spunti di riflessione*, Guida alla Contabilità & Bilancio nr. 10/2009.

MIO CHIARA, *Integrated report, la nuova frontiera della rendicontazione esterna*,

Press nr. 33/2011.

MIO CHIARA, *Integrated Reporting. A New Accounting Disclosure*, Palgrave Macmillan, London, 2016.

MONTINARI PAOLO, *Contabilità e bilancio. Ottava edizione*, Edizioni Fag, Milano, 2016.

NARDINI JACOPO, *Posizione finanziaria netta all'interno degli indicatori nella relazione sulla gestione*, Guida alla Contabilità & Bilancio nr. 1/2014.

ORGANISMO ITALIANO DI CONTABILITÀ, *OIC 32 – Strumenti finanziari derivati*, dicembre 2016.

PALMA ANGELO, *Il nuovo sistema informativo di bilancio*, Le società nr. 5/1992.

PANIZZA ANDREA, RAPEGGIA ELENA, ZAMBON STEFANO, *Il report integrato alla luce del framework dell'IIRC*, Controllo di gestione nr. 3/2014.

PEDOTTI CLAUDIA, *Nuove regole sulle informazioni di carattere non finanziario*, Amministrazione e finanza nr. 4/2017.

PEVERELLI MARCO, RINALDI IVANA, *Relazione sulla gestione*, Guida alla Contabilità & Bilancio nr. 8/2007.

POZZOLI MATTEO, *Indicatori non finanziari ed informazioni attinenti all'ambiente ed al personale*, Guida alla Contabilità & Bilancio, nr. 6/2009.

POZZOLI MATTEO, *Relazione sulla gestione: considerazioni sulle ultime prassi operative*, Norme e Tributi nr. 9/2018.

QUAGLI ALBERTO, *Bilancio di esercizio e principi contabili. Nona edizione*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2018.

QUARANTA ANDREA, *La comunicazione di informazioni di carattere non finanziario: la nuova disciplina colpisce nel segno*, Ambiente & Sviluppo nr. 7/2017.

Regolamento di attuazione del d. lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario, adottato con delibera n. 20267 del 18/01/2018.

Regolamento emittenti, adottato con delibera n. 11971 del 14/05/1999 ed aggiornato con le modifiche apportate dalla delibera n. 199925 del 22 marzo 2017.

RIVA PATRIZIA, *Informazioni non finanziarie nel sistema di bilancio. Comunicare le misure di performance*, Egea, Milano, 2001.

ROSCINI VITALI FRANCO, *Bilanci, nella relazione sulla gestione ricalcolo per gli indicatori finanziari*, Quotidiano del Fisco nr. 4/2017.

ROSCINI VITALI FRANCO, *Guida alla redazione della nota integrativa. Disposizioni normative e principi contabili. La relazione sulla gestione*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2006.

ROSCINI VITALI FRANCO, *Relazione sulla gestione: l'impatto indiretto delle novità sul bilancio*, Norme e Tributi nr. 9/2017.

SANTESSO ERASMO, SOSTERO UGO, *I principi contabili per il bilancio d'esercizio. Analisi e interpretazione delle norme civilistiche. Seconda Edizione*, Egea, Milano, 2018.

STARITA MARIA GRAZIA, *Opportunità e minacce nell'uso del bilancio integrato*, Dirigenza Bancaria nr. 184/2017.

VERNA GIUSEPPE, *Novità in tema di bilanci e delle relazioni che lo corredano*, Le società nr. 3/2007.

VERNA GIUSEPPE, *Nuove informazioni finanziarie introdotte nella nota integrativa e nella relazione sulla gestione*, Le società nr. 12/2005.

VILLIERS CHARLOTTE, *Corporate Reporting and Company Law*, Cambridge University Press, New York, 2006.

VITOLLA FILIPPO, *Le linee guida della Global Reporting Initiative per la redazione dei report di sostenibilità*, Rivista dei Dottori Commercialisti nr. 4/2007.

WADHWA PRAKHAR, *Non-financial reporting: corporate social responsibility, executives and materiality*, International journal of research in commerce & management nr. 6/2007.

ZUNINO ROSSELLA, *La dichiarazione non finanziaria, un nuovo obbligo informativo per gli enti di interesse pubblico*, Bilancio, vigilanza e controlli nr. 7/2018.