



Bilancio Integrato: strumento di misurazione e rendicontazione delle performance aziendali

Roma, 17 novembre 2016



Premessa

La redazione dell'informativa finanziaria (financial information) spesso è vista come un mero adempimento da soddisfare fornendo le informazioni strettamente richieste dalla normativa. Al contrario, l'attuale fase dell'economia mondiale, nonché gli scandali finanziari che l'hanno alimentata, generano nei diversi stakeholder un fabbisogno informativo che va al di là della performance economico-finanziaria di breve termine richiesta dalla normativa (nazionale ed internazionale).



Il Bilancio Integrato rappresenta lo strumento che può colmare il suddetto gap informativo contribuendo a cambiare la **prospettiva delle aziende verso una visione di lungo termine**, non più solo orientata alla massimizzazione del profitto di breve periodo ma, sempre più protesa alla creazione duratura di valore condiviso.

Informazioni non finanziarie?



Volkswagen rilascia una dichiarazione nel mese di settembre 2015 ammettendo quanto rilevato dall'Epa. I titoli della casa tedesca colano a picco, **scendendo del 22% sul listino di Francoforte**: ciò si traduce in una **perdita di 12,9 miliardi di euro** per i soci Volkswagen. A seguito della vicenda il CEO dell'azienda è costretto a dimettersi.



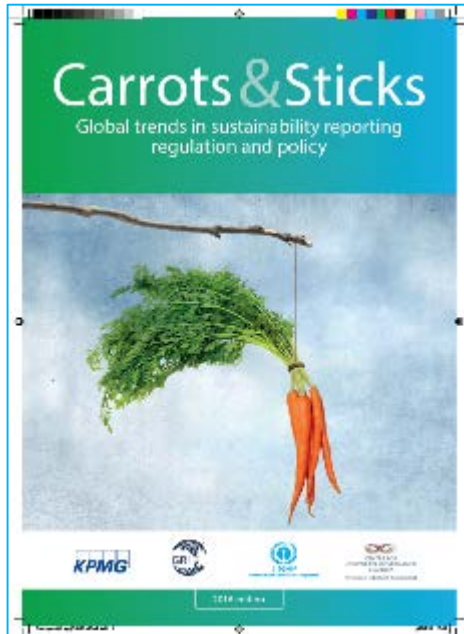
British Petroleum ha raggiunto un **accordo per il pagamento di 20 miliardi di dollari di risarcimento per il più grave disastro ambientale della storia americana**.

Ha senso parlare di "informazioni non finanziarie"? Alla luce dei recenti casi aziendali (nazionali ed internazionali) è evidente come la trasparenza nella gestione e rendicontazione di tali dati ed informazioni abbia delle implicazioni economiche finanziarie. Forse è più corretto definirle come:

"INFORMAZIONI INDIRETTAMENTE ECONOMICO-FINANZIARIE"

Obbligo normativo *non financial information*

A livello internazionale si registra un crescente interesse anche da parte dei governi, delle autorità di regolamentazione dei mercati e delle società che controllano i mercati azionari. Tali soggetti stanno rendendo gradualmente obbligatoria la rendicontazione di dati *non financial* all'interno dei bilanci di esercizio o all'interno di specifici documenti (es. bilancio di sostenibilità, annual report).



La ricerca "Carrots and Sticks - Global trends in sustainability reporting regulation and policy, 2016", realizzata da KPMG in collaborazione con GRI, United Nations Environment Programme (UNEP) e The Centre for Corporate Governance in Africa, ha analizzato le politiche e le pratiche di rendicontazione (obbligatorie e volontarie) presenti in 64 nazioni, evidenziando che:

- ✓ sono presenti circa **400 regolamenti/normative che riguardano la rendicontazione di informazioni non finanziarie** che coprono diversi aspetti della rendicontazione di sostenibilità. Di questi 400 regolamenti/normative, circa **250 sono norme di carattere obbligatorio**;
- ✓ un **ruolo fondamentale lo svolgono le borse e le istituzioni che regolano i mercati finanziari**. Circa un terzo dei regolamenti/norme sono emanati da tali organizzazioni;
- ✓ la rendicontazione delle informazioni non finanziarie risulta essere **un requisito per le società quotate**. Circa un terzo dei regolamenti/norme dedicate riguardano tale tipo di società;
- ✓ la **maggior parte di tali regolamenti/norme sono cross-settoriali**. Risultano in crescita però regolamenti *ad hoc* per la rendicontazione delle informazioni non finanziarie nel settore finanziario e nell'industria pesante;
- ✓ alcuni regolamenti/norme includono tra le informazioni non finanziarie, l'**obbligo di rendicontare sulle politiche fiscali adottate dalla società e sul contributo fiscale versato nei paesi in cui opera**, al fine di dimostrare la correttezza delle politiche adottate.

La Direttiva: opportunità o occasione persa?

OVERVIEW

La direttiva 2014/95/UE del 15 aprile 2014, recante modifica della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni, individua delle informazioni di natura ambientale e sociale per le quali alcune società devono rendicontare le politiche adottate ed i risultati ottenuti, nella misura in cui ciò sia utile a supportare una migliore comprensione dell'attività d'impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto da essa prodotto.

AMBITO DI APPLICAZIONE

La direttiva impone l'obbligo di comunicazione delle informazioni di carattere non finanziario alle

- imprese di grandi dimensioni che costituiscono enti di interesse pubblico (EIP, come definito dalle direttive 2006/43/EC e 2013/34/UE) aventi in media più di 500 dipendenti
- agli enti di interesse pubblico che sono imprese madri di un gruppo di grande dimensioni, in questo caso aventi in media più di 500 dipendenti su base consolidata

CONTENUTI DELLA RELAZIONE NON FINANZIARIA

Le imprese rientranti nell'ambito di applicazione includano l'informativa di carattere non finanziario nella relazione di gestione e l'illustrazione delle politiche di diversità nella relazione sul governo societario, che della prima costituisce una sezione. Allo stesso tempo, gli Stati membri, su base opzionale, possono decidere di esentare dalla redazione di tale dichiarazione, le imprese che redigono una relazione distinta contenente le informazioni non finanziarie richieste dalla direttiva. Tale esenzione viene concessa qualora le medesime informazioni siano rese in altra e distinta relazione.

TEMPI DI APPLICAZIONE

La Commissione Europea definirà entro il mese di dicembre 2016 degli orientamenti non vincolanti, che includano indicatori di riferimento (c.d. key performance indicators -KPIs) non finanziari, generali e settoriali.

La Direttiva dovrà essere recepita dagli stati membri entro dicembre 2016 e sarà applicabile a partire dai bilanci chiusi al 31 dicembre 2017. Si segnala che gli Stati membri potrebbero ampliare l'ambito di applicazione della Direttiva anche ai non EIP.

La Direttiva: opportunità o occasione persa?

La direttiva 2014/95/UE, pur avendo obiettivi condivisibili, è forse più orientata a soddisfare un mero adempimento burocratico, anziché andare ad indagare le reali implicazioni ed interconnessioni esistenti tra informazioni economico – finanziarie ed informazioni "indirettamente economico – finanziarie".

Ci sarebbe forse dovuto essere un maggiore slancio da parte del legislatore europeo al fine di rendere i bilanci più intellegibili per esempio rendicontando non solo le performance ambientali e sociali, ma anche la modalità di gestione da parte delle aziende e soprattutto i piani di investimento legati a tali tematiche.

Inoltre, anche al fine di garantire una comparabilità tra le aziende ed i settori merceologici forse sarebbe stata auspicabile l'indicazione di una modalità di rendicontazione facendo un esplicito riferimento ad un framework (es. GRI).

Anche il Legislatore italiano ha forse troppo timidamente approcciato il tema, limitando l'applicazione della Direttiva alle sole EIP con determinati parametri dimensionali. In considerazione del tessuto economico italiano formato da PMI, forse sarebbe stato un segnale quello di includere anche tali realtà nell'ambito di applicazione della Direttiva.

La bozza di Decreto lascia comunque alla volontà delle aziende non rientranti nell'ambito di applicazione di redigere una dichiarazione non finanziaria.

Integrated thinking vs Integrated report

Il passaggio dalla redazione di un report integrato al cosiddetto "integrated thinking" richiede un forte commitment da parte del management aziendale e una ridefinizione del business model, dei processi aziendali nonchè dei sistemi informativi a supporto.

Ridefinire il business model includendo aspetti di carattere sociale e ambientale richiede il coinvolgimento di molte funzioni aziendali passando quindi da una gestione per "silos" verso una logica di *integrated management*.

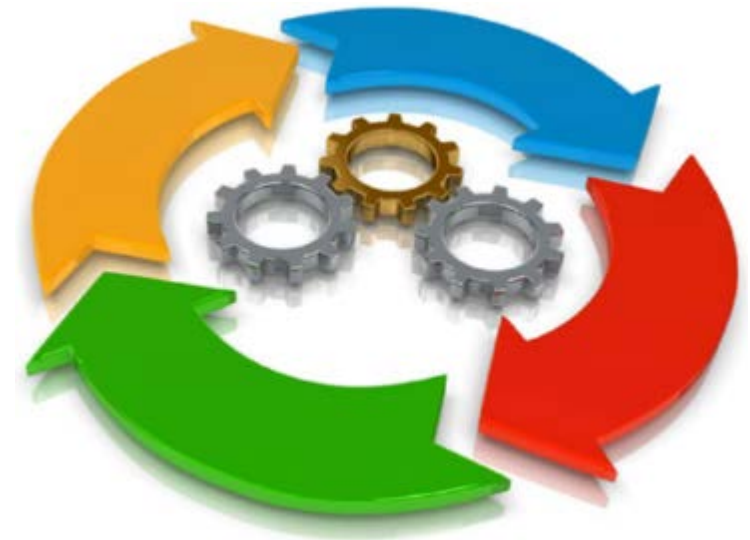
RIDEFINIZIONE BUSINESS MODEL



RIDEFINIZIONE PROCESSI E SISTEMI



INTEGRATED THINKING



La situazione in Italia: approcci seguiti

Numerose società italiane stanno affrontando il tema del Bilancio Integrato. In particolare, da un'analisi empirica, svolta da KPMG, emergono due approcci che caratterizzano l'avvicinamento delle società italiane alla predisposizione del Bilancio Integrato:



Da una prima analisi delle società che hanno adottato un approccio *bottom-up* emergono **almeno 20 realtà che al 31 dicembre 2015 hanno redatto un Bilancio Integrato**. In particolare **sette società italiane del FTSE MIB 40** risultano aver redatto un Bilancio Integrato al 31 dicembre 2015 secondo il *Framework* dell'IIRC.

I settori che dimostrano un maggiore interesse verso l'argomento risultano essere quello finanziario-assicurativo ed energetico

Le principali sfide del reporting integrato

L'adozione del Bilancio Integrato, richiedendo la revisione dell'approccio alla rendicontazione, porta con sé due sfide importanti: **ridurre la complessità e la prolissità della comunicazione e vincere la resistenza al cambiamento nelle aziende.**



Tali sfide richiedono di analizzare le seguenti principali aree individuando le aree di miglioramento per una "nuova cultura aziendale":

- la rendicontazione della performance economico-finanziaria è solo una parte del quadro aziendale;
- la rendicontazione all'interno di un unico documento delle informazioni che provengono dalle diverse funzioni aziendali descrivendo i collegamenti tra le stesse e le implicazioni sulla creazione di valore condiviso;
- analisi critica della cultura aziendale considerando che il sistema *reporting* costituisce lo strumento per la rendicontazione della stessa (adattare il modello di *reporting* per rendicontare la cultura aziendale);
- allineare la rendicontazione delle performance (KPI) ai *driver* della catena del valore.

Potenziali benefici

La rendicontazione integrata richiede un notevole sforzo organizzativo e di implementazione oltre che un cambio di mentalità. Tali sforzi però possono generare alcuni vantaggi per le società che decidono di affrontare la sfida:

- miglioramento nella comprensione e nella descrizione del **modello di business** e dei **driver** che permettono la creazione di valore;
- miglioramento nella **capacità di monitorare e gestire gli obiettivi nel medio-lungo termine**;
- miglioramento nello **scambio di informazioni tra il management e il board**;
- miglioramento nella gestione dei **rapporti con i fornitori di capitale finanziario, investitori e finanziatori** attraverso una descrizione trasparente della strategia aziendale che permette una più efficace comprensione delle prospettive future;
- miglioramento nella rendicontazione delle informazioni al management che si traducono in un più efficace **processo decisionale**;
- miglioramento nella gestione dei **rapporti con gli stakeholder**, soprattutto con riferimento ad una più efficace comprensione dei principali rischi ed opportunità che hanno implicazioni sulla creazione di valore nel medio-lungo termine;
- miglioramento dei collegamenti e degli scambi di informazione tra le diverse direzioni aziendali, abbandonando la vecchia logica per silos informativi. La principale conseguenza è una più efficace **definizione degli obiettivi e della strategia aziendale**.

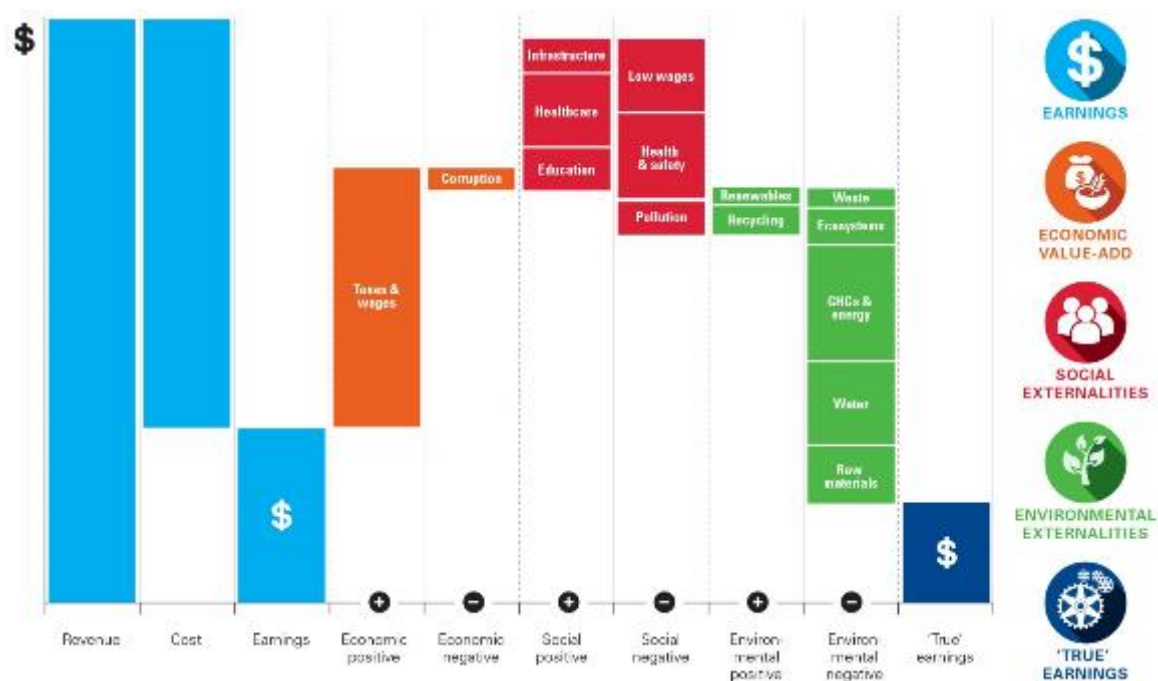
True Value

Nell'ambito della reportistica integrata, che costituisce il necessario punto di partenza, KPMG ha sviluppato una metodologia a livello internazionale che cerca di individuare il "True Value" di un'organizzazione.

Il calcolo del "**True Value**" potrebbe consentire alle aziende di evidenziare le interconnessioni e le interrelazioni esistenti tra tutte le componenti aziendali (finanziarie e non, tangibili e non tangibili).

Tale metodologia potrebbe consentire quindi di stimare gli impatti economici, sociali e ambientali e di conseguenza il "reale" valore di un'azienda.

L'analisi consente anche di valutare i principali rischi e le performance future dell'azienda che derivano da componenti finanziarie e non finanziarie.



Conclusioni

Nei prossimi anni si prevede la pubblicazione del Bilancio Integrato da parte di un numero sempre più crescente di imprese. La struttura e i contenuti dei bilanci integrati si affineranno nel tempo anche grazie ai dibattiti che si stanno sviluppando e che sono spesso coordinati dalle istituzioni pubbliche e dagli enti di regolazione dei mercati finanziari e delle borse.

Un'area di approfondimento potrebbe riguardare l'attuale difficoltà nel confrontare i dati pubblicati nei bilanci integrati, anche tra aziende operanti nel medesimo settore e area geografica, che di fatto limita il giudizio da parte di analisti, azionisti e investitori.

Il Bilancio Integrato potrebbe quindi consentire di rendicontare il reale valore di un'azienda in un orizzonte temporale di medio – lungo periodo e potrebbe essere uno strumento per aiutare il passaggio da una gestione aziendale spesso fatta per compartimenti stagni, ad una gestione integrata che includa anche aspetti e considerazioni legate a parametri non-finanziari.



kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app

Tutte le informazioni qui fornite sono di carattere generale e non intendono prendere in considerazione fatti riguardanti persone o entità particolari. Nonostante tutti i nostri sforzi, non siamo in grado di garantire che le informazioni qui fornite siano precise ed accurate al momento in cui vengono ricevute o che continueranno ad esserlo anche in futuro. Non è consigliabile agire sulla base delle informazioni qui fornite senza prima aver consultato un professionista ed aver minuziosamente controllato tutti i fatti relativi ad una particolare situazione.

© 2016 KPMG S.p.A., società per azioni di diritto italiano, fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG sono marchi e segni distintivi di KPMG International Cooperative ("KPMG International").