

Il Reporting Integrato

Caratteristiche, metodologie, prospettive



Filippo Amadei

BilanciaRSI

20 ottobre 2015

Agenda

Evoluzione della corporate reporting

Elementi essenziali e benefici del Reporting Integrato

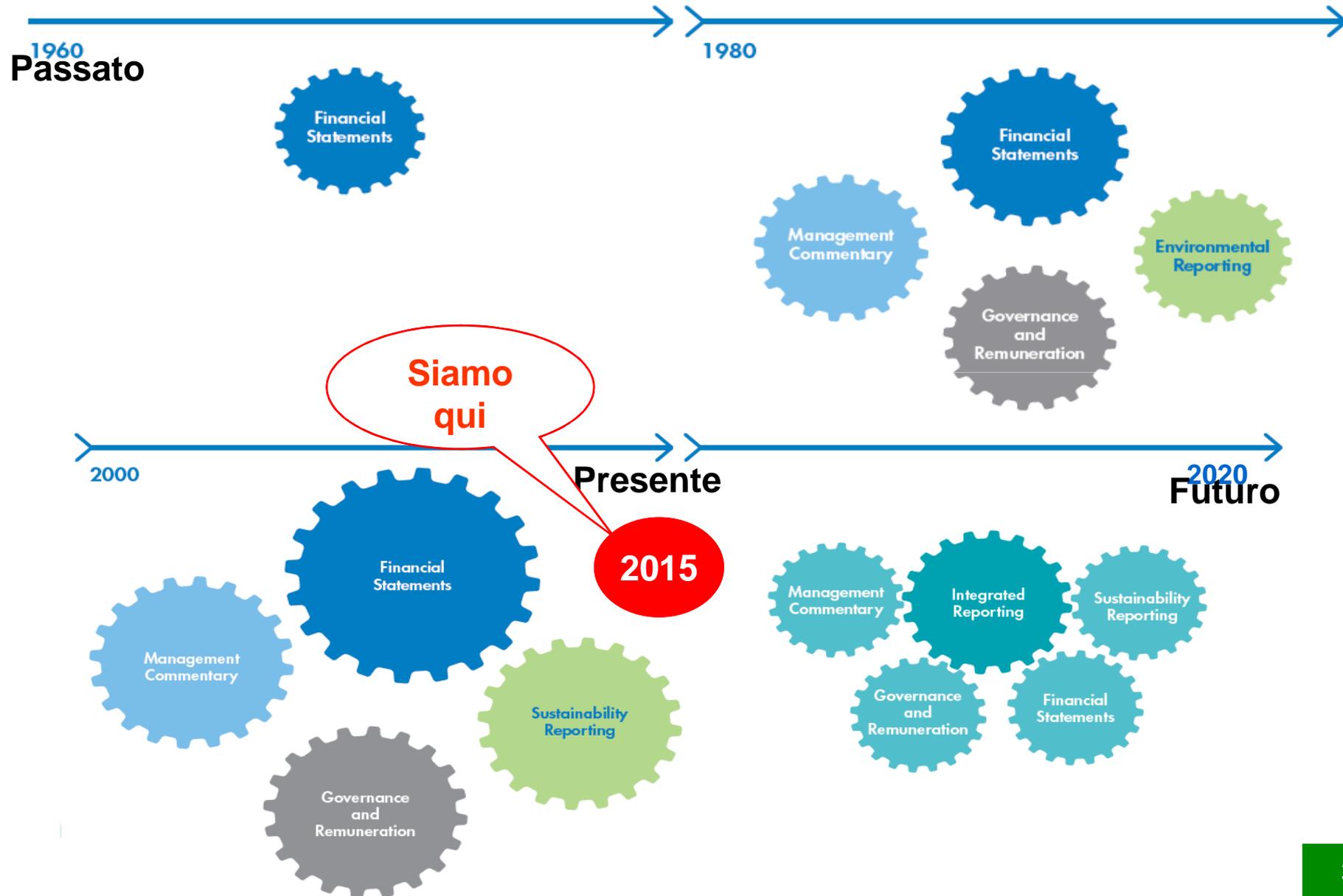
L'IIRC e le tappe miliari del percorso del RI

Framework IIRC e best practices

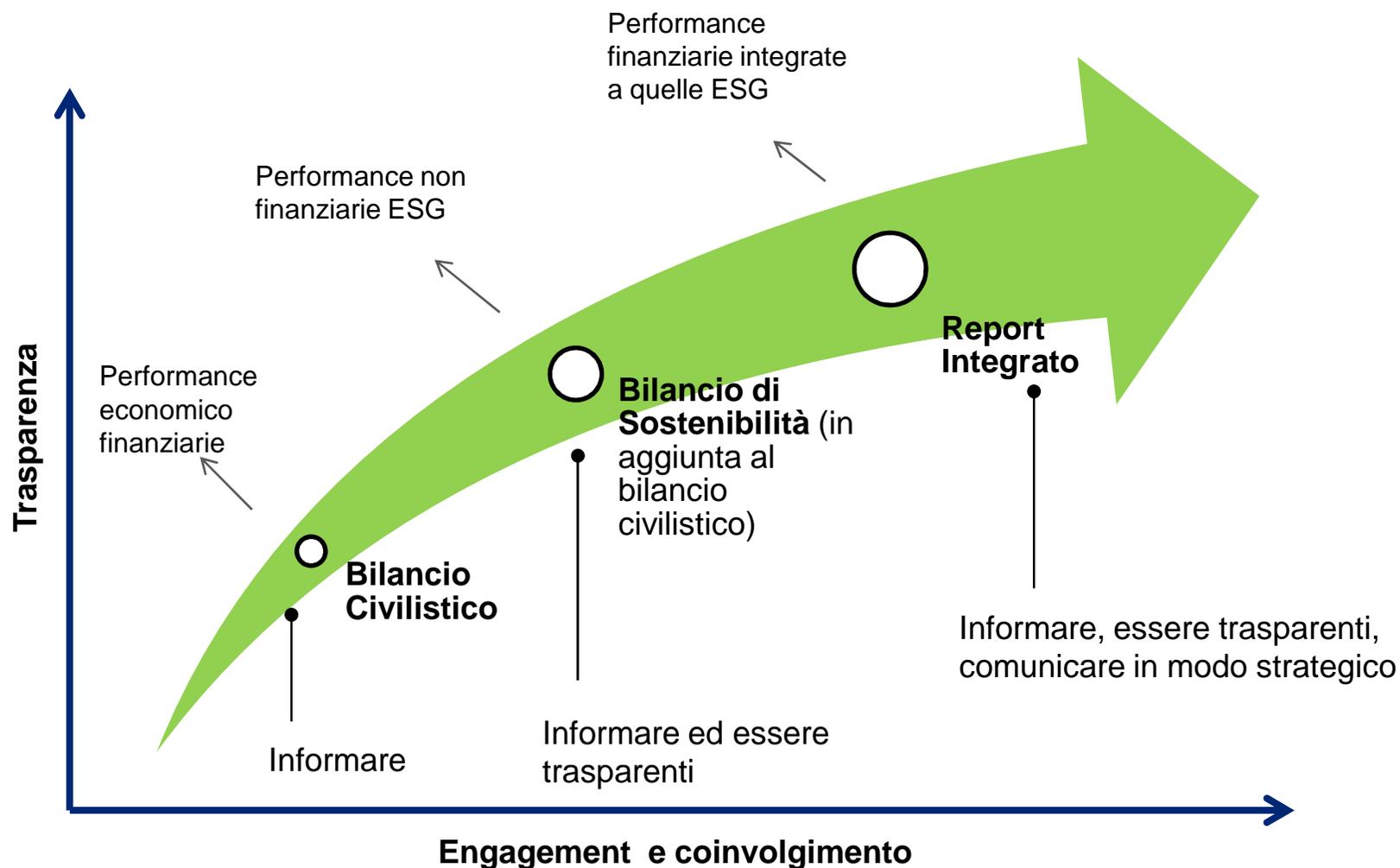
Gli sviluppi dell'IR e evoluzione prevedibile

RI e sviluppo di tecnologie web-based: best practices

L'evoluzione del corporate reporting



L'evoluzione come trasparenza e coinvolgimento degli SH



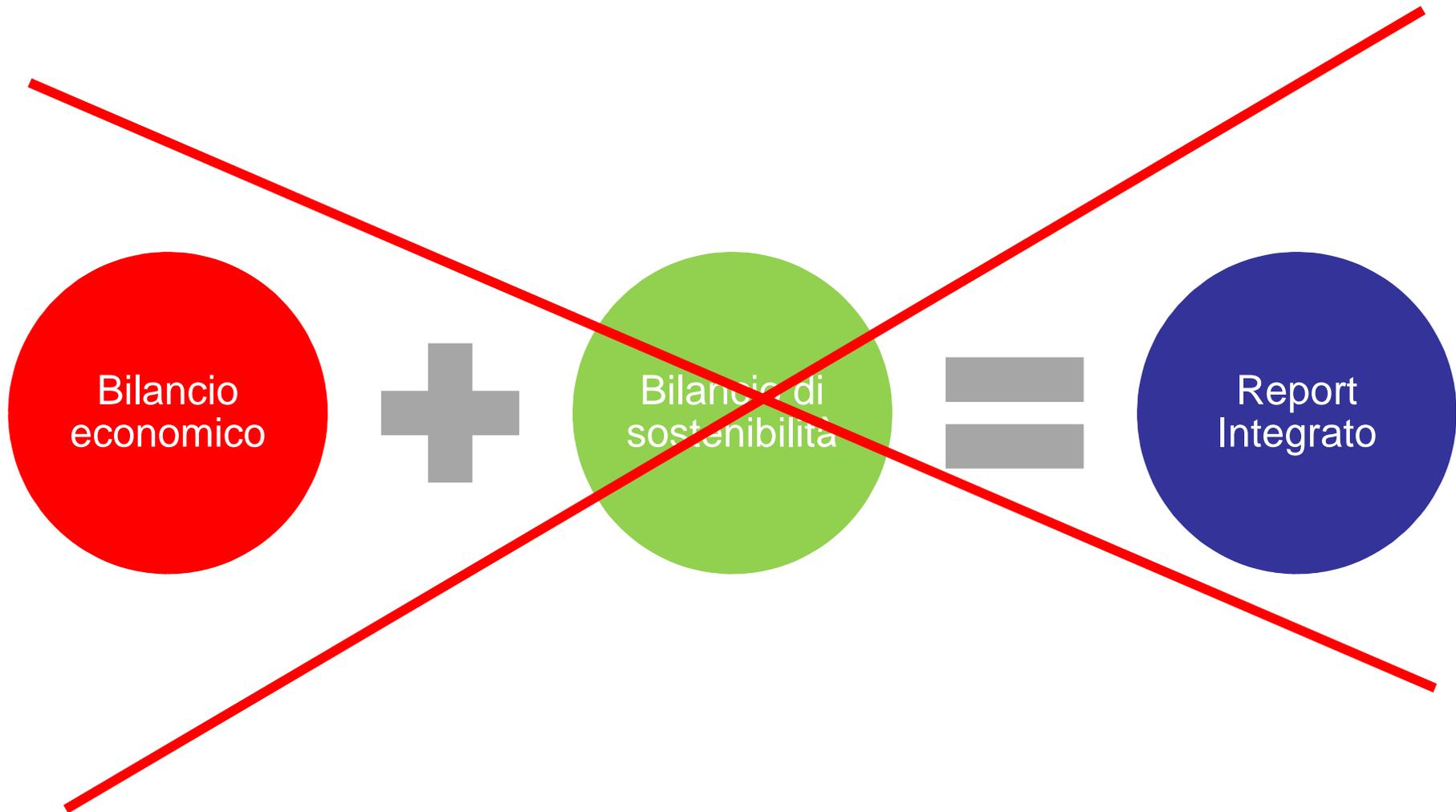
Fonte – I-Report – Report Integrato, rendicontazione integrata per una strategia sostenibile pag. 32

La sinestesia del Reporting Integrato

Il **reporting integrato** è un **processo** che fornisce, attraverso la **contaminazione positiva di diversi fattori (sinestesia)**, una rappresentazione chiara e precisa di come **l'organizzazione crea e sostiene il proprio valore nel tempo**.



Report Integrato?



Report Integrato?



- il 36% delle aziende intervistate: bilancio integrato come documento separato pubblicato **insieme** al bilancio di sostenibilità e al bilancio annuale sui rendiconti finanziari,
- il 43% **non era d'accordo** con questa affermazione
- il 21% **non era convinto** che un bilancio integrato dovesse essere pubblicato separatamente insieme al bilancio annuale

Ernst & Young South Africa, "Excellence in Integrated Reporting Awards 2012."

Report Integrato: la visione stereoscopica dell'impresa

	Modello corrente	Rendicontazione integrata
Focus	Passato, informazioni economiche-finanziarie	Passato, Presente e Futuro
Orizzonte temporale	Breve termine	Breve-medio-lungo termine
Dettagli	Molteplici e complessi	Concisi, materiali
Compliance	Redatto su regole vincolanti	Sensibile alle circostanze
Comunicazione	Paper based	Technology based
Focalizzazione	Disclousure	Trasparenza
Modo di pensare	A comparti stagni	Sinergico e integrato
Gestione	Economico-finanziaria	Tutte le forme di capitale
Perimetro	Controllo legale e/o operativo	Catena del valore

Visione tridimensionale dell'impresa

FONTE rielaborata : PwC

Il Reporting Integrato – perché

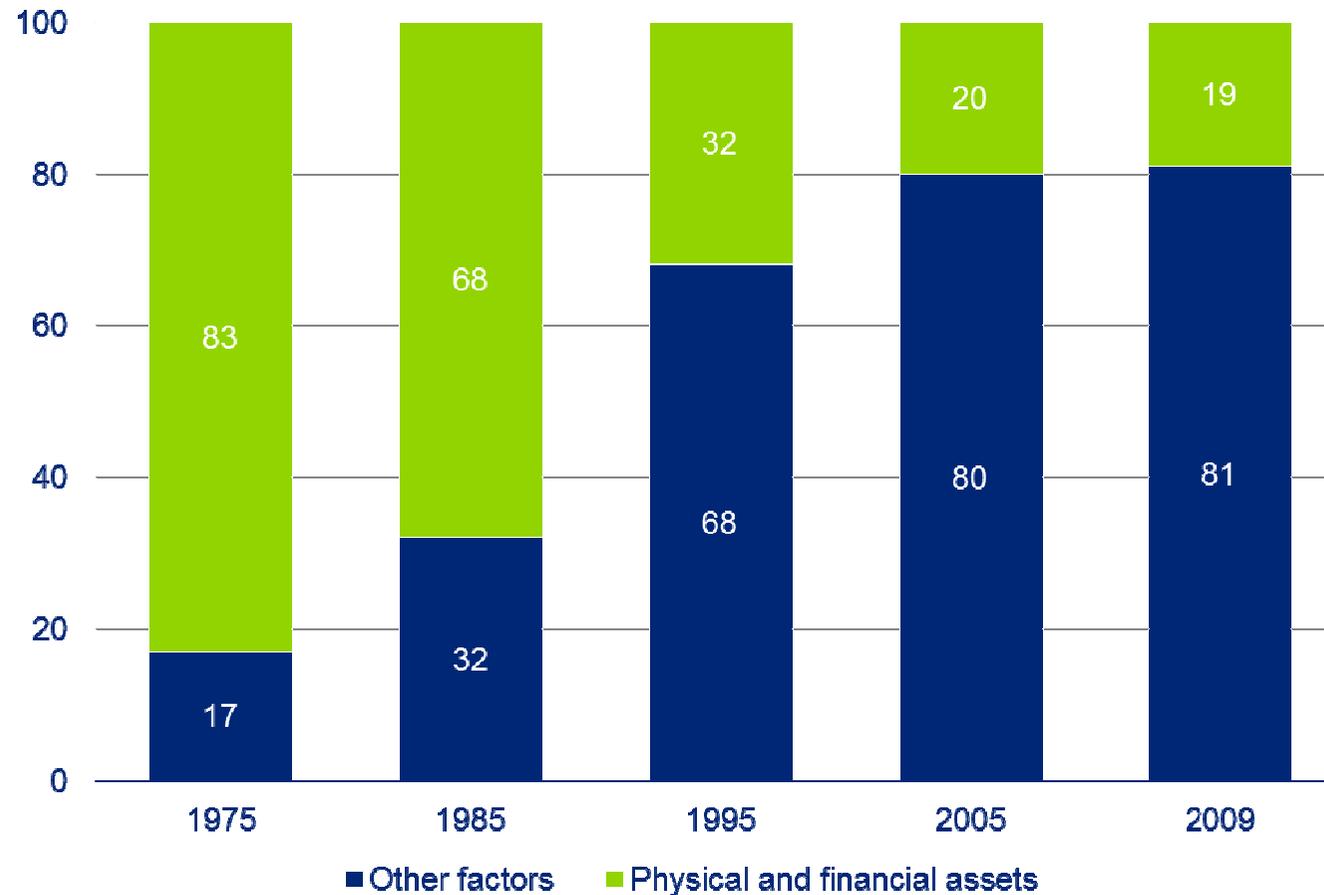
Le aziende mostrano una tendenza a **comunicare i KPI non finanziari in sezioni separate del report**, senza apparente attenzione alla **rilevanza** di questi per l'attività aziendale o per il contesto.

Comunicazione debole delle **interdipendenze** fra tali indicatori e la performance aziendale, che invece avrebbero dovuto essere presentate in maniera olistica.

Gli indicatori che attestano quanto è verde un'azienda, per esempio, dovrebbero essere importanti solo se parametri come il riciclo o le emissioni di anidride carbonica hanno un **impatto significativo sul business**.

Fonte: Eccles, Krzus, *The Integrated Reporting Movement*

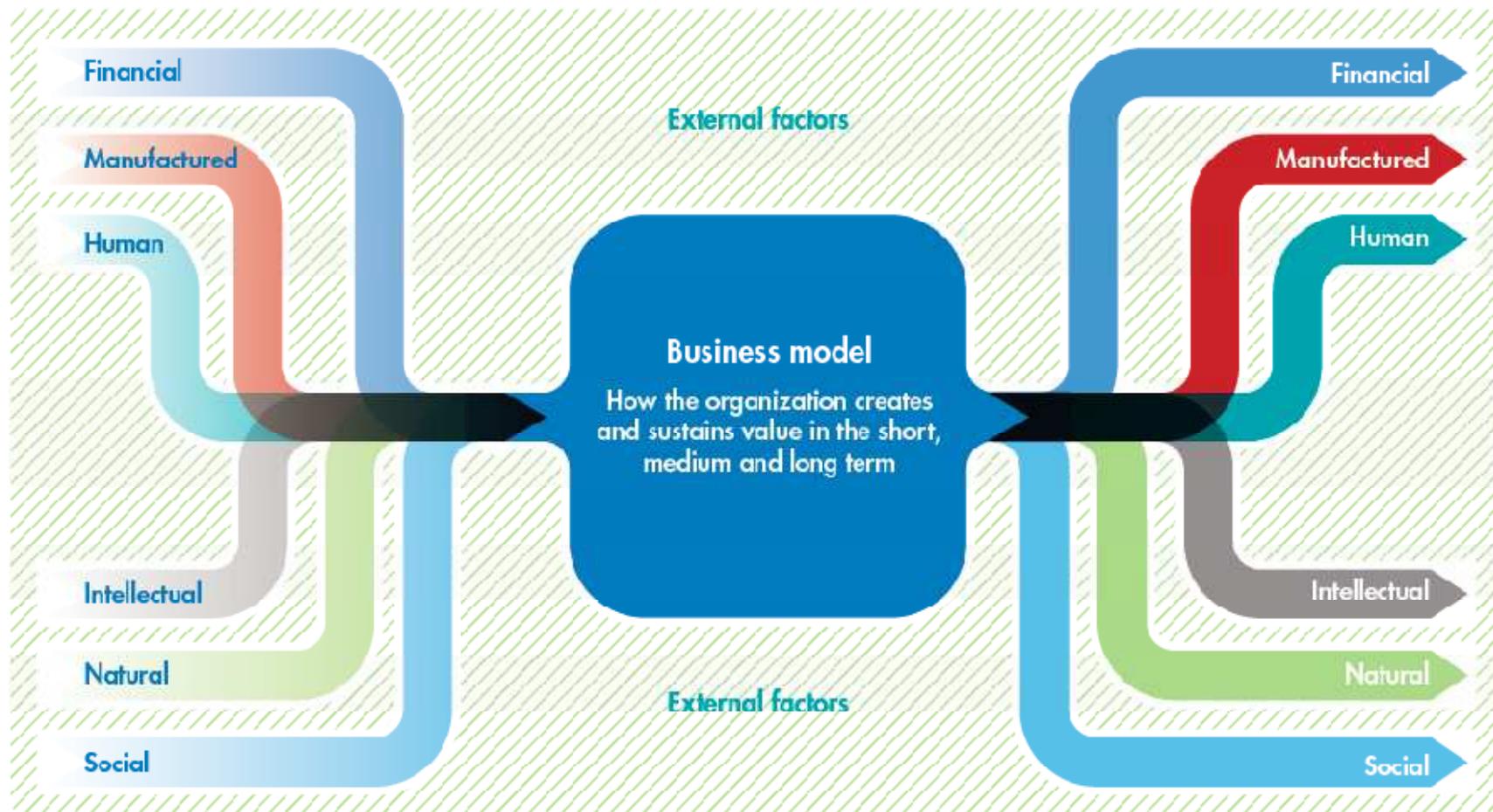
II Reporting Integrato – perché



The percentage of S&P500 market value physical and financial assets versus intangible factors, some of which are explained within financial statements, but many of which are not.

Source: Toward Integrated Reporting – Communicating Value in the 21^o Century. IIRC Report, page 4

Il Reporting Integrato – le differenti forme di capitali



Source: Toward Integrated Reporting – Communicating Value in the 21° Century. IIRC Report, page 4

Il Reporting Integrato – le differenti forme di capitali

Capitale finanziario:

Insieme dei fondi che:

- Un'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi.
- Sono ottenuti tramite **forme di finanziamento**, quali l'indebitamento, l'equity, i prestiti obbligazionari oppure generati tramite l'attività operativa o dai risultati degli investimenti

Capitale produttivo:

Oggetti fisici fabbricati (in contrapposizione alle risorse fisiche naturali) che un'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi. Essi includono:

- Edifici
- Macchinari, impianti e attrezzature
- Infrastrutture (quali strade, porti, ponti e impianti di trattamento di acqua e rifiuti)

Il Reporting Integrato – le differenti forme di capitali

Capitale intellettuale:

Beni immateriali corrispondenti al **capitale organizzativo** e al valore della conoscenza. Essi includono:

- Proprietà intellettuale, quali brevetti, copyright, software, diritti e licenze
- Capitale organizzativo, come conoscenze implicite, sistemi, procedure e protocolli

Capitale umano:

Competenze, capacità ed esperienza delle **persone** e la loro motivazione ad innovare:

- Condivisione e sostegno del modello di governance
- Capacità di comprendere, sviluppare e implementare la strategia di un'organizzazione
- Lealtà e impegno** per il miglioramento di processi, beni e servizi, inclusa la loro capacità di guidare, gestire e collaborare

Il Reporting Integrato – le differenti forme di capitali

Capitale sociale e relazionale:

Relazioni fra o all'interno di comunità, gruppi di stakeholder e altri network, nonché la **capacità di condividere informazioni** al fine di aumentare il benessere individuale e collettivo. Il capitale sociale e relazionale include:

- Regole condivise, comportamenti e valori comuni
- Relazioni con gli stakeholder chiave, nonché la **fiducia** e l'impegno che un'organizzazione ha sviluppato e si sforza di costruire e tutelare a vantaggio degli stakeholder esterni
- Beni immateriali **associati al marchio e alla reputazione** sviluppata dall'organizzazione
- **Licenza di operare** di un'organizzazione nel suo contesto sociale

Capitale naturale:

Tutti i **processi e le risorse ambientali**, rinnovabili e non rinnovabili, che forniscono beni o servizi per il successo passato, presente e futuro di un'organizzazione.

Esso include:

- Aria, acqua, terra, minerali e foreste
- Biodiversità e integrità dell'ecosistema

Le leve della rendicontazione integrata

Da gestire in modo proattivo e connessi alla perdita di consenso e di fiducia del mercato e degli SH



Rischi non finanziari

Degli stakeholder sulla trasparenza delle organizzazioni circa lo svolgimento delle proprie attività



Pressioni

Mutevolezza e instabilità dei contesti nazionali ed internazionali



Incertezza

Quali benefici dal Reporting Integrato

La **rendicontazione integrata** sviluppa una comunicazione più completa delle performance rispetto alla rendicontazione tradizionale, apportando, in particolare, due tipi di benefici:

Benefici Gestionali

- **valutare e prevenire i rischi** ambientali, sociali, economici e di governance nel contesto di un mondo in continua evoluzione
- **gestire e allocare le risorse** e sviluppare meccanismi di governo in modo più efficiente e coerente alla creazione di valore prevista
- **migliorare la capacità decisionale** dell'organizzazione grazie ad una migliore base informativa, in quanto comprensiva anche di una valutazione dei fattori ESG

Benefici Comunicativi

- **comunicare efficacemente il valore** (prodotto o futuro) dell'organizzazione, in modo completo, chiaro, conciso, comparabile
- **migliorare il dialogo e le relazioni** con gli stakeholder, il cui coinvolgimento risulta facilitato dalla comunicazione di informazioni che consentono di analizzare le performance attuali nel loro complesso e formulare le previsioni per quelle future
- **consolidare la fiducia** con i diversi gruppi di interesse

Chi è l' IIRC (International Integrated Reporting Council)

NATURA DELL'ORGANIZZAZIONE

Associazione globale che raccoglie organismi di regolamentazione, investitori, aziende, enti normativi, professionisti operanti nel settore della contabilità e ONG.

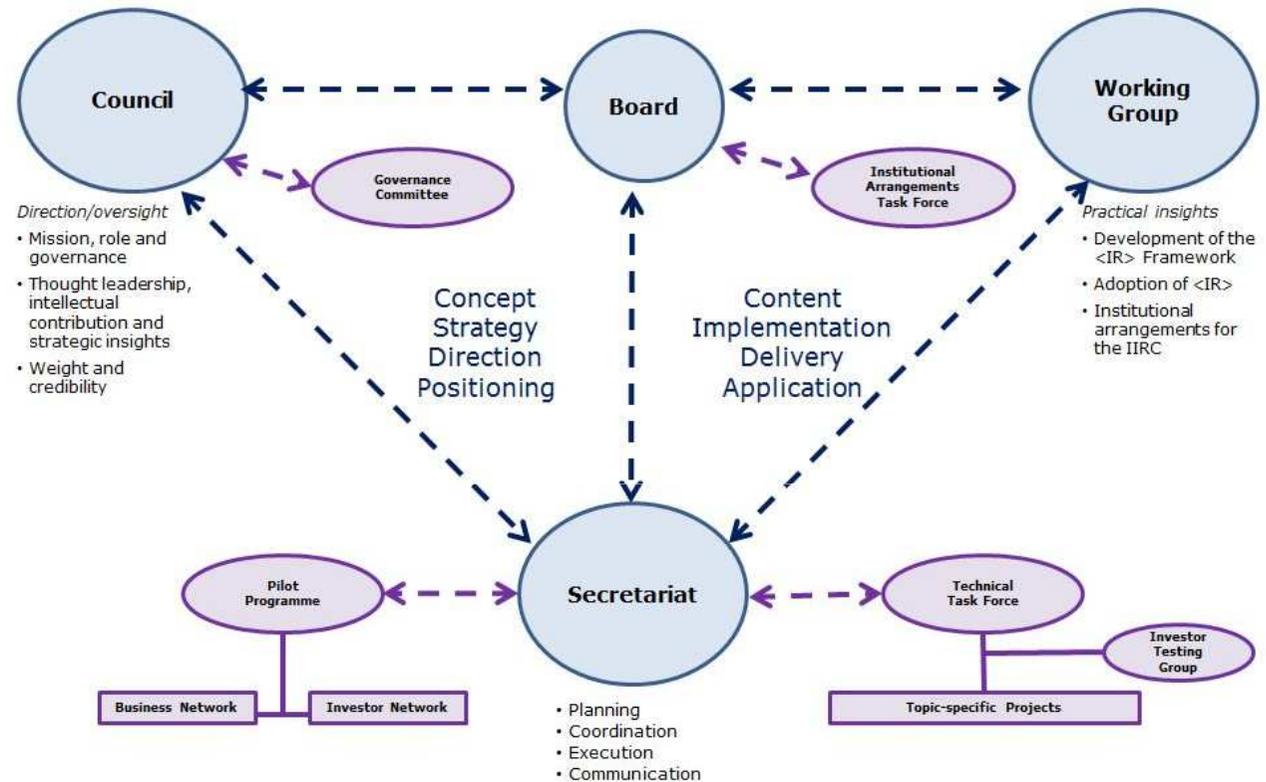
MISSION

- Creare un **Framework universalmente accettato** per la redazione del Report Integrato, capace di condensare in un **unico documento** tutte le informazioni relative alla strategia, alla governance, alle performance economiche, all'impatto socio-ambientale e alle prospettive delle aziende in un formato chiaro, conciso e comparabile.
- Ottenere **ampio riconoscimento e appoggio** dagli organismi regolatori (in ambito nazionale e internazionale) e dagli investitori.
- Promuovere **un'ampia adozione del Report Integrato**.

<http://integratedreporting.org/>

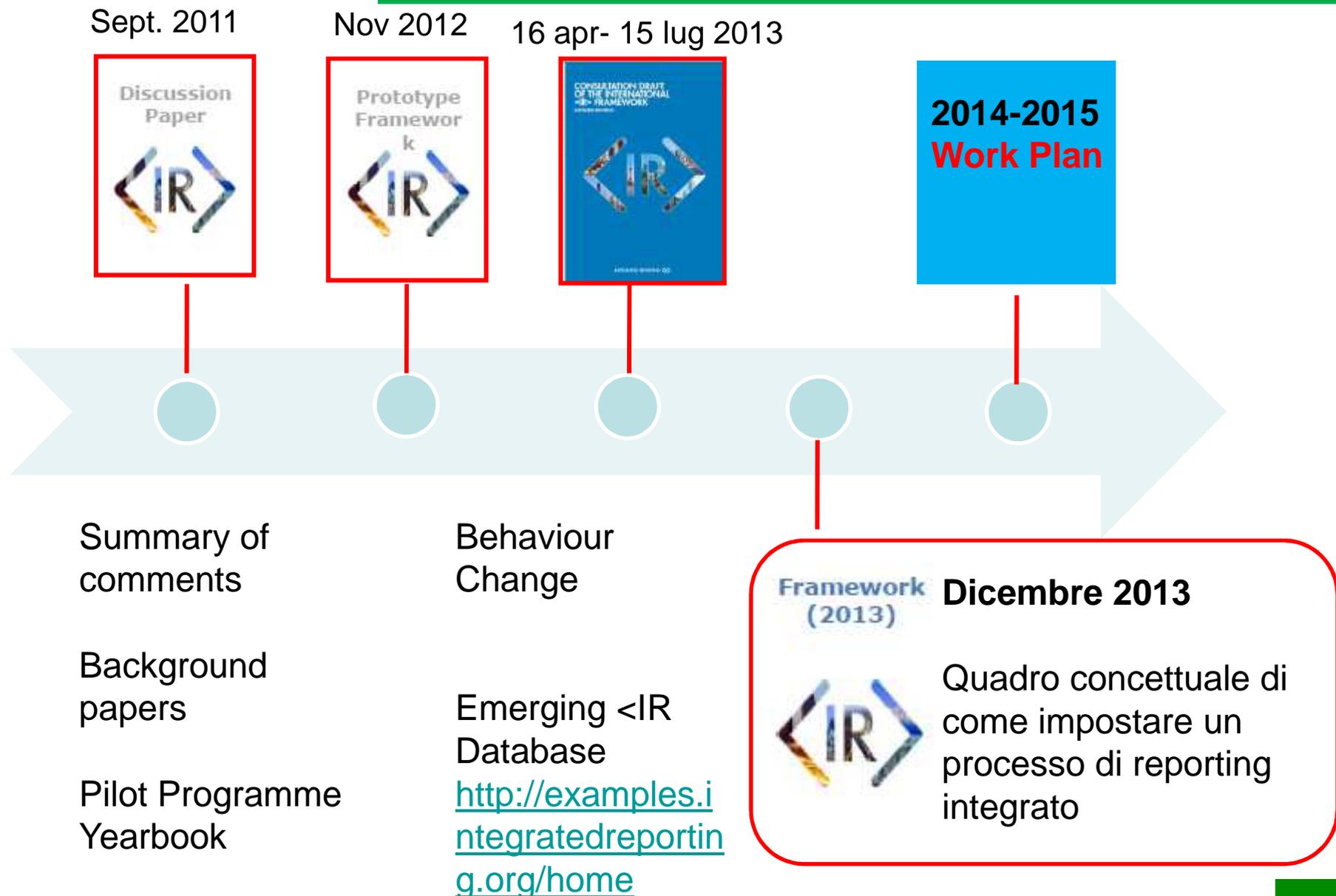
Chi è l' IIRC (International Integrated Reporting Council)

STRUTTURA



- Giuridicamente, l'IIRC è un **organismo privato a responsabilità limitata**, gestito da un Board.
- L'IIRC nomina anche alcuni **ambasciatori**, il cui ruolo consiste nel coinvolgere gli stakeholder più influenti, per promuovere gli obiettivi dell'organizzazione e costruire un consenso intorno alla necessità di un Framework per il bilancio integrato universalmente accettato.

Le tappe miliari del cammino



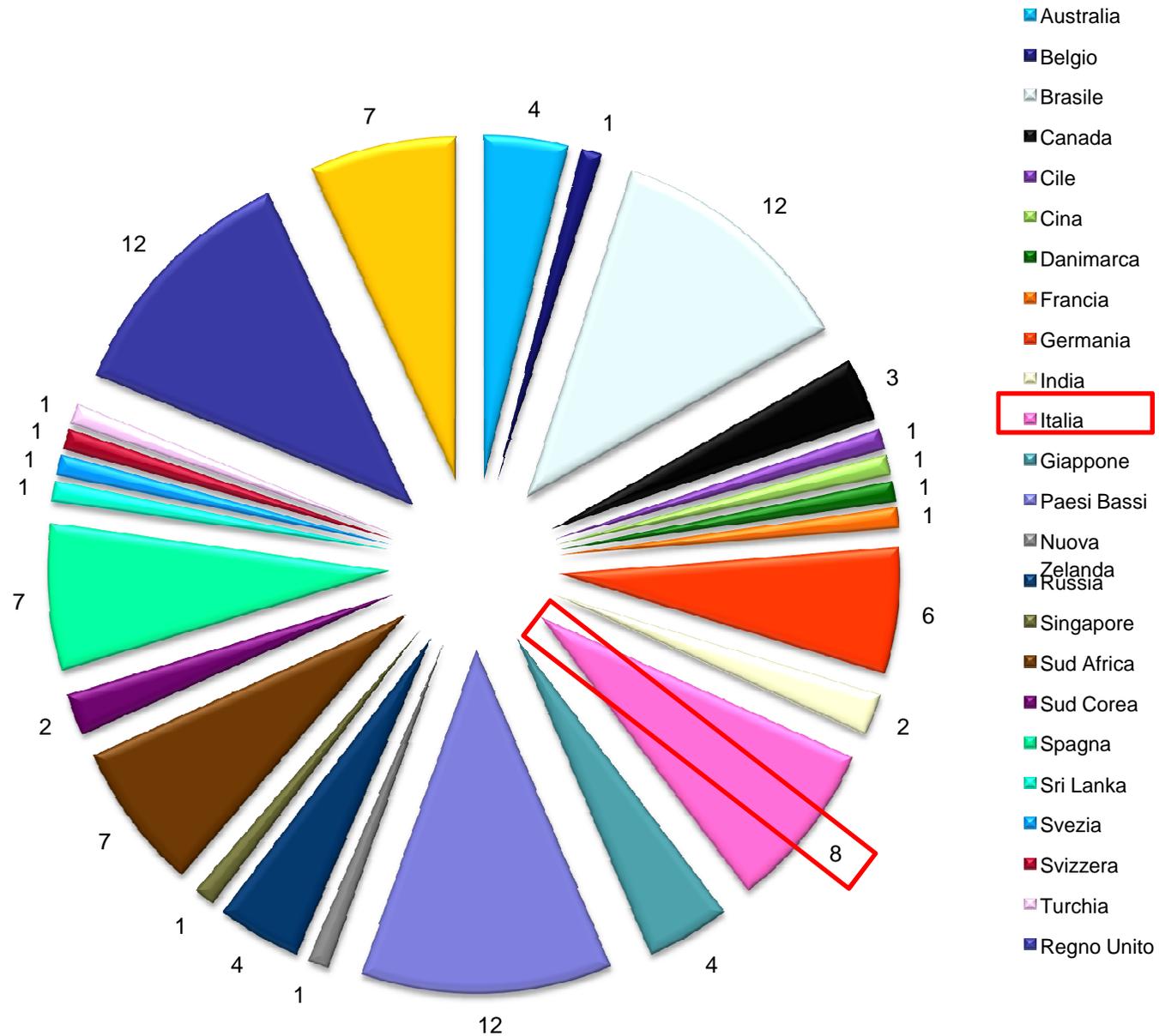
Il Pilot Programme dell'IIRC

Il programma pilota dell'IIRC si propone come un **tavolo di lavoro altamente innovativo** e inclusivo sul tema del **bilancio integrato**.

Si compone di due gruppi di lavoro:

- il **Business Network**, composto da circa un **centinaio di aziende, pubbliche e private**, appartenenti a 25 Paesi ai più disparati settori (accounting, oil&gas, basic materials, industrials, consumer goods&services, healthcare, telecommunications and technology, utilities, financials, etc.);
- l'**Investor Network**, che comprende 36 partecipanti provenienti da comunità di investimento in 13 Paesi.

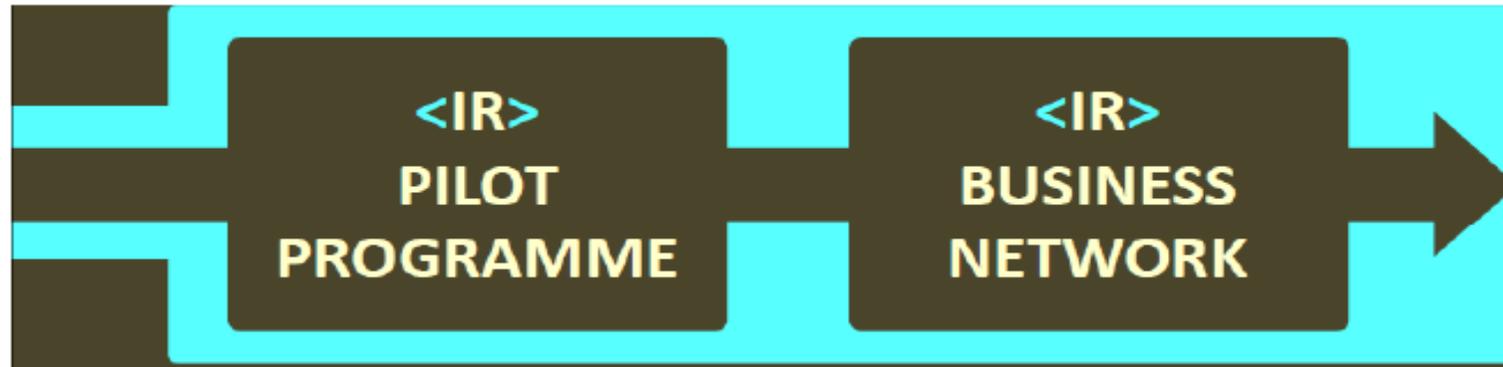
Aziende aderenti per Paese



Aziende aderenti

AB Volvo – Volvo Group	Ernst & Young Nederland LLP	PricewaterhouseCoopers Advisory
Achmea	Ernst & Young ShinNihon LLC	PriceWaterhouseCoopers N.V.
AEGON NV	Eskom Holdings SOC Limited	Prudential Financial, Inc.
AES Brazil	Fibria Celulose S.A	Rabobank
AkzoNobel N.V.	Flughafen München GmbH	Randstad Holding N.V.
AngloGold Ashanti Limited	Freund Corporation	Repsol, S.A
ARM Holdings plc	Generali Group	Rosneft
Association of Chartered Certified Accountants	Gold Fields	Sainsbury's
Atlantia S.p.A.	Grant Thornton UK LLP	SAP
BAM Group	GRUPO SEGURADOR BANCO DO BRASIL E MAPFRE	SASOL
BASF SE	HSBC Holdings plc	Showa Denki Co. Ltd.
BBVA	Hyundai Engineering & Construction	SK Telecom
BNDES	Indra	Slater & Gordon Lawyers
BRF S.A	Industria de Diseño Textil S.A. (Inditex)	SNAM S.p.A.
BWise B.V.	Interserve Plc	Solvay
CCR S.A	Itau Unibanco	State Atomic Energy Corporation ROSATOM
Chartered Institute of Management Accountants, The	Jones Lang LaSalle	Stockland
Cliffs Natural Resources	Kirloskar Brothers Limited	STRATE
CLP Holdings Limited	KPMG International	Takeda Pharmaceutical Company Limited
CNDCEC	LeasePlan Corporation N.V.	Tata Steel
Coega Development Corporation	Marks and Spencer Group plc	Teck Resources
CPFL Energia	MASISA S.A.	Telefónica S.A.
Danone	mecu Limited	Terna S.p.A.
DBS Bank	Meliá Hotels International	The Clorox Company
Deloitte LLP	Microsoft Corporation	The Coca-Cola Company
Deloitte Netherlands	N.V. Luchthaven Schiphol	The Crown Estate
Deutsche Bank	National Australia Bank Limited	Transnet
Deutsche Börse Group	Natura	Turkiye Garanti Bankasi Anonim Sirketi
Diesel & Motor Engineering PLC	New Zealand Post	Unilever
Edelman	NHS London	Uralsib
ENAGAS S.A	NIAEP	Vancity
EnBW Energie Baden-Württemberg AG	Novo Nordisk	Via Gutenberg
Enel S.p.A.	Petrobras S.A.	Votorantim
ENI S.p.A.	Port Metro Vancouver	

Il Business network



Settembre 2014: termina il Pilot programme

Ottobre 2014: avvio del <IR> Business Network

Il Business Network: cosa è e perché aderire

- **Rete di organizzazioni** impegnate per l'adozione dell'IR.
- **Guidano l'innovazione nel reporting** e sono in prima linea in questa evoluzione della rendicontazione aziendale.
- I partecipanti hanno l'opportunità di **accedere** alle risorse e competenze di rete con aziende leader; di **imparare** dalle altrui esperienze di attuazione; e **condividere** idee per contribuire a ispirare le aziende che vogliono adottare l'IR.



Vantaggi:

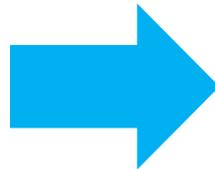
- **Fare rete** con le aziende.
- **Condividere** le esperienze
- **Analisi e critica** dei propri reporting.
- Ottenere importanti **prospettive** dal settore industriale e da esperti.

Il Business Network: partecipanti

Circa 100: confermati i numeri del Pilot programme

Membri entrati rilevanti: Unicredit, Nestlè, BNP, Paribas, Novartis, Fujitsu, Mazars, Atos

**Altre reti per
l'implementazione
dell'IR**



Più di 750 partecipanti

<IR> Networks

- ▶ <IR> Business Network
- ▶ <IR> Academic Network
- ▶ <IR> Accountancy Body Network
- ▶ <IR> Banking Network
- ▶ <IR> Insurance Network
- ▶ <IR> Investor Network
- ▶ <IR> Pension Fund Network
- ▶ <IR> Technology Initiative
- ▶ Public Sector Pioneer Network

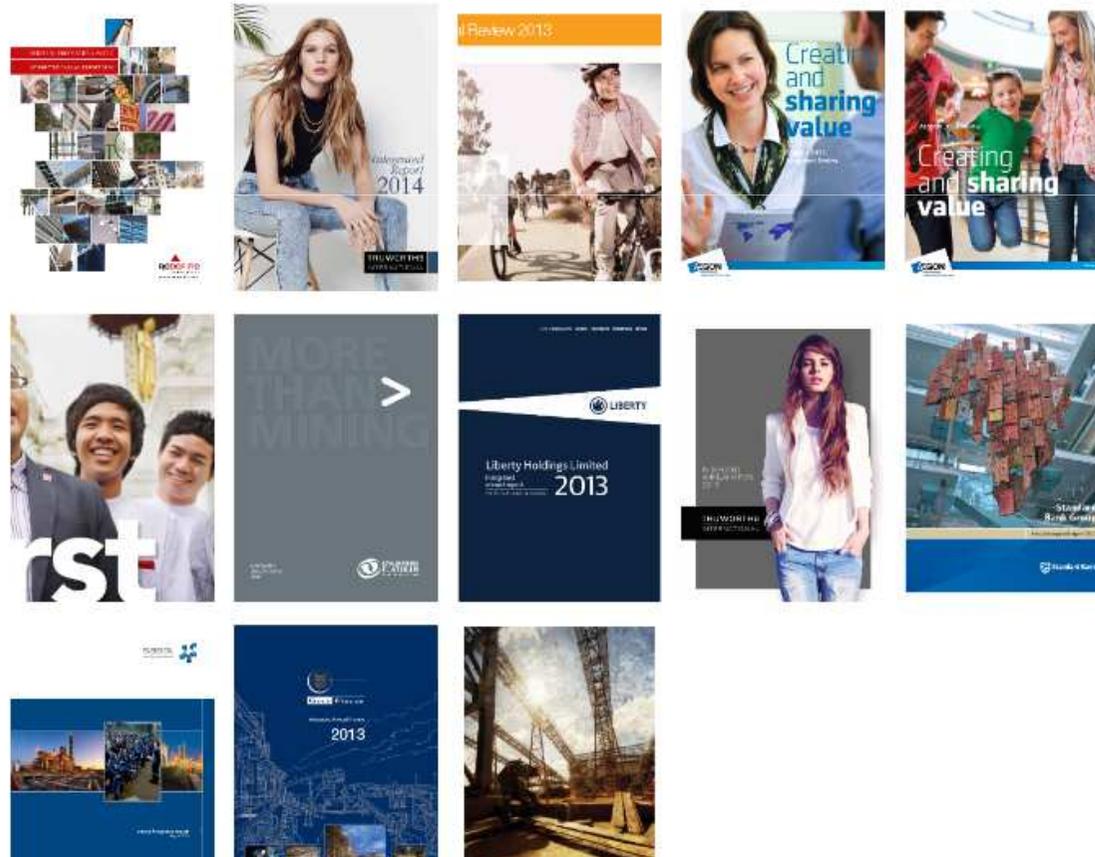
<IR> Examples Database

INTEGRATED REPORTING <IR>

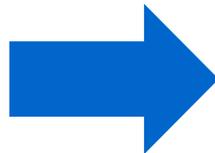


Home Getting started **Recognized reports** View by organization <IR> reporters Suggest a report About this site Understand <IR>

Search results



RI 2014



Qualche esempio

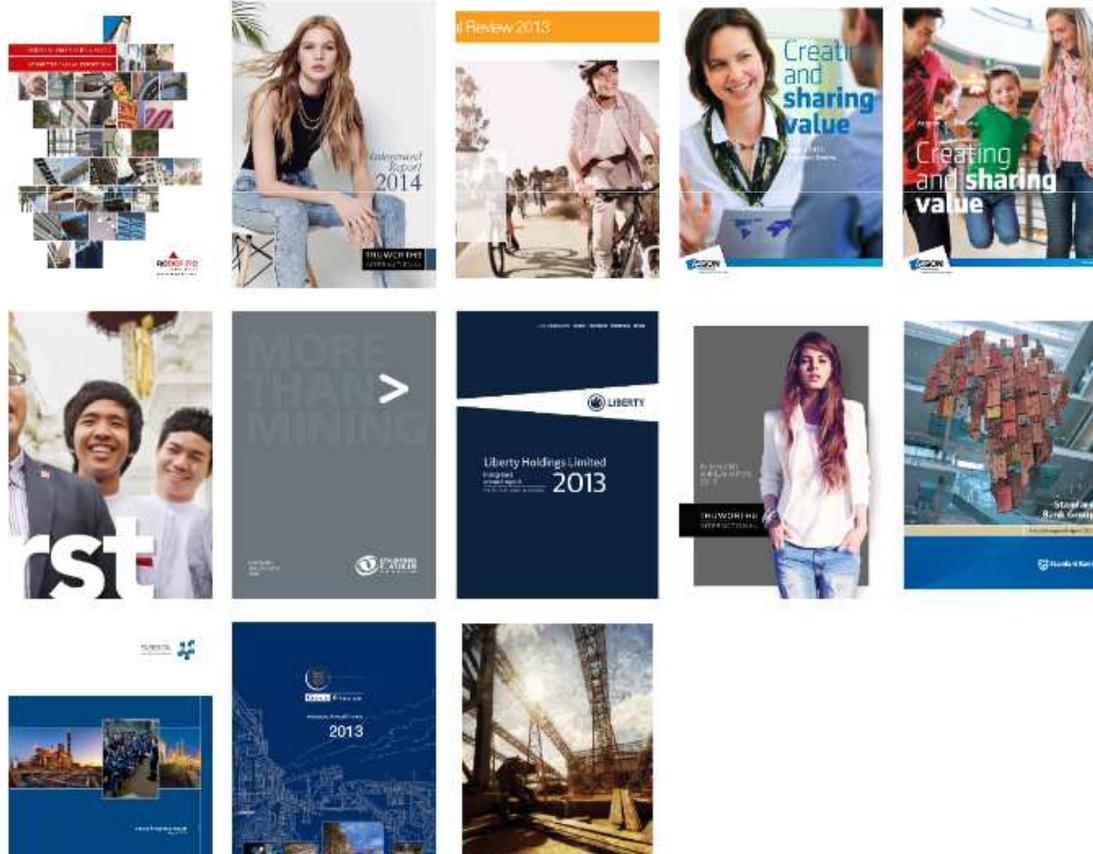
<IR> Examples Database

INTEGRATED REPORTING <IR>

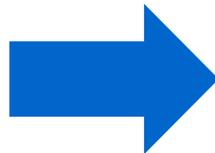


Home Getting started **Recognized reports** View by organization <IR> reporters Suggest a report About this site Understand <IR>

Search results



RI 2014



Qualche esempio

IR Database: focus aziende italiane

<IR> Examples Database

INTEGRATED REPORTING <IR>



Home Getting started **Recognized reports** View by organization <IR> reporters Suggest a report About this site Understand <IR>

ANAS

ATLANTIA SPA

BANCA FIDEURAM

DELLAS

ENI

SOFIDEL SPA

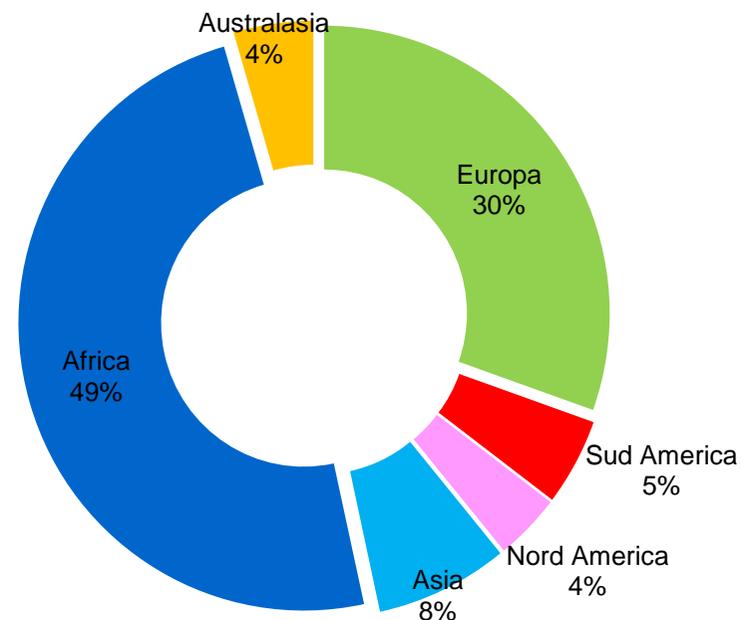
TERNA SPA

UNICREDIT GROUP



Totale 115

Imprese IR Database



GRI and IIRC deepen cooperation to shape the future of corporate reporting

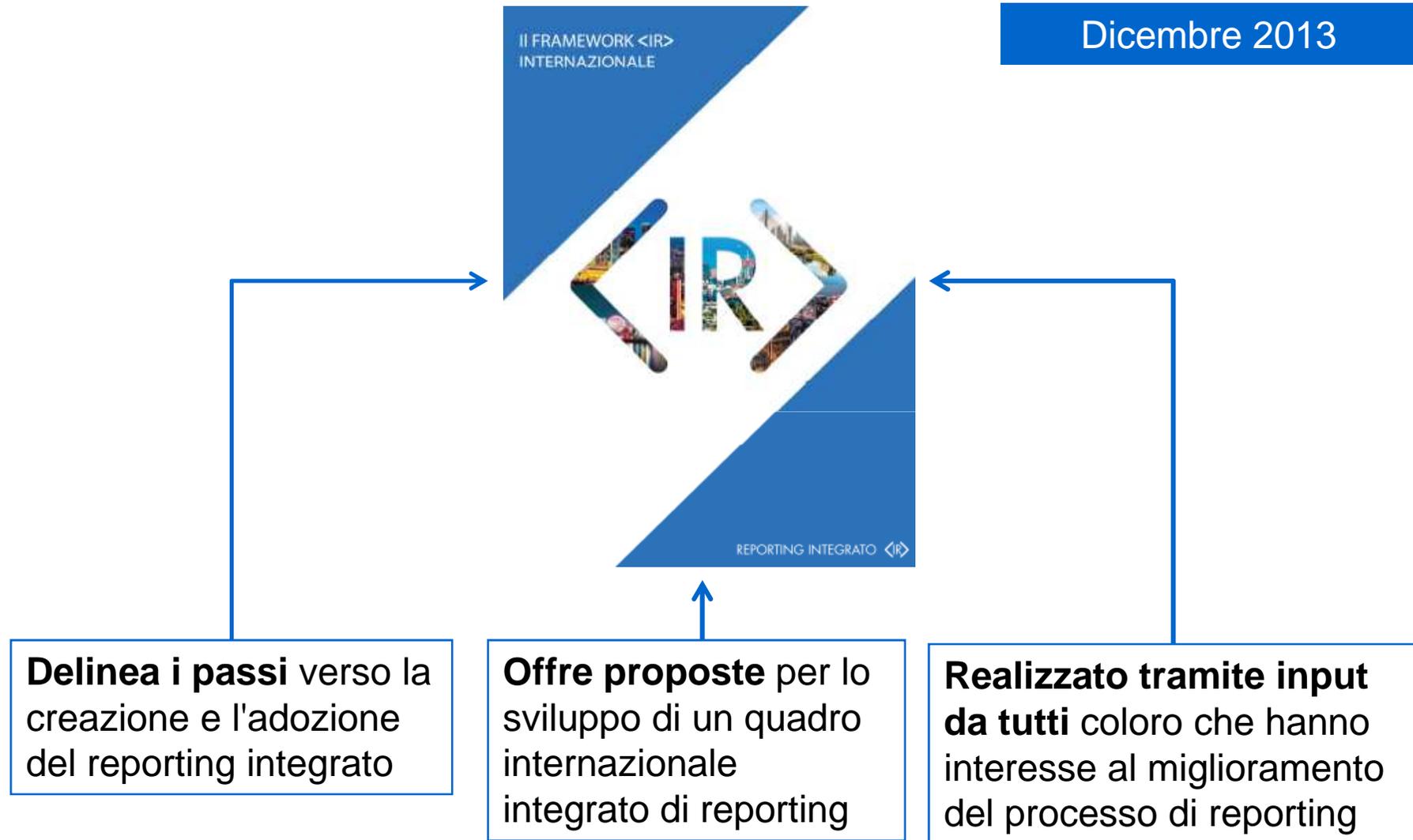
01 March 2013



Come realizzare il processo di Reporting Integrato

L'Integrated Reporting Framework dell'IIRC

Dicembre 2013



Scaricabile al sito: <http://integratedreporting.org/resources/>

I Principi Guida del Reporting Integrato



- ➡ 1. Focus strategico e orientamento al futuro
- ➡ 2. Connettività informazioni
- ➡ 3. Relazioni con gli SH
- ➡ 4. Materialità
- ➡ 5. Sinteticità
- ➡ 6. Attendibilità e completezza
- ➡ 7. Coerenza e comparabilità

Fonte: Framework IIRC, 2013

I Principi Guida del Reporting Integrato

Focus strategico e orientamento al futuro

Fornire informazioni dettagliate sulla strategia dell'organizzazione e su come tale strategia influisce sulla capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine e sull'uso dei capitali e sugli impatti su questi ultimi.



Fonte: Framework IIRC, 2013

I Principi Guida del Reporting Integrato

Connettività delle informazioni



La connettività delle informazioni mette in luce le connessioni

- con le caratteristiche del modello di business
- con i fattori esterni che influenzano l'azienda
- con risorse e relazioni

Fonte: Framework IIRC, 2013

Esempio: Annual Report Dellas spa 2014



Connettività tra elementi del valore aziendale

Esempio: Annual Report Dellas spa 2014

		territorio				
7	► KPIs	► Costi dedicati a progetti R&D	► Lead Time produttivo per MTO	► N. persone formate	► Consumi in CO2 equivalente	► Valore Aggiunto totale prodotto
	► Obiettivi di miglioramento	► Ore dedicate a progetti R&D	► Andianità Top 30 fornitori	► Ore formazione totali	► CO2 equivalente risparmiato	► Fatturato del Gruppo
8	Cosa abbiamo fatto nel 2014	► Livello di soddisfazione cliente	► DPO (tempo medio pagamento fornitori)	► Turnover del personale	► Energia (Kw) risparmiata	► Valore nuovi impianti e attrezzature acquistati
	Cosa faremo nel 2015	► Tempi medi di consegna	► N° e valore elargizioni a Onlus	► N° infortuni		
		► Sviluppo di due progetti finalizzati al miglioramento tecnologico dei prodotti, nonché ad allargare e rinnovare l'offerta ai clienti (► sezione "Innovazioni di prodotto e processo")	► Consolidamento dei rapporti con i fornitori "storici" e parziale condivisione degli obiettivi di innovazione e sviluppo	► Attività formativa su percorso di sviluppo manageriale	► Crescente responsabilizzazione dell'azienda, nella realizzazione dei processi e dei prodotti, con riguardo al consumo delle risorse energetiche e allo smaltimento dei rifiuti, allo scopo di minimizzare l'impatto ambientale della propria attività (► sezione "L'Ambiente")	
		► Conferma dell'impegno dell'azienda a collaborare per lo sviluppo socioeconomico della collettività di riferimento	► Sviluppo del sistema incentivante MBO (► sezione "Le Risorse Umane - I Sistemi Incentivanti")	► Sviluppo del sistema incentivante MBO (► sezione "Le Risorse Umane - I Sistemi Incentivanti")		
		► Comunicazione ai collaboratori l'approccio aziendale alla sostenibilità con la realizzazione del Codice Etico	► Diagnosi energetica per favorire l'efficientamento ed il migliore utilizzo delle energie disponibili			
		► Proseguimento dei progetti di R&S 2014, per i quali, conclusa la fase di ricerca industriale, deve realizzarsi lo sviluppo sperimentale	► Richiesta ai fornitori di sottoscrivere il Codice Etico Dellas, per condividerne i valori di responsabilità sociale e ambientale.			
		► Stakeholder engagement per analisi di materialità				

Esempio: Bilancio Sostenibilità CONI 2013

Connettività
informazioni tra
documenti

LA MISSIONE DEL CONI È RIPRESA E AMPLIATA NEL PROPRIO STATUTO, SCARICABILE DAL SITO ISTITUZIONALE, AL SEGUENTE LINK:



IL CONI OGGI

LA MISSIONE DEL CONI

Così come espresso nel proprio Statuto, la missione del CONI consiste nella disciplina, regolazione e gestione delle attività sportive sul territorio nazionale, intese come elemento essenziale della formazione fisica e morale dell'individuo e parte integrante dell'educazione e della cultura nazionale.

Il CONI realizza la propria missione, attraverso le seguenti linee di azione:

- **sostenendo la massima diffusione della pratica sportiva** in ogni fascia di età e di popolazione, sia per i normodotati, sia, di concerto con il Comitato Italiano Paralimpico, per i disabili, anche al fine di garantire l'integrazione sociale e culturale degli individui e delle comunità residenti sul territorio.
- **dettando i principi fondamentali per la**

disciplina delle attività sportive, per la cura della preparazione e per la tutela della salute degli atleti, scoraggiando ogni possibile forma di discriminazione e violenza nello sport.

- **prevenendo e reprimendo l'uso di sostanze o metodi** che alterano le naturali prestazioni fisiche degli atleti nelle attività agonistico-sportive, in collaborazione con le Autorità di vigilanza e controllo sul doping e garantendo giusti procedimenti per la soluzione delle controversie nell'ordinamento sportivo.
- **curando le attività di formazione e aggiornamento** dei quadri tecnici e dirigenziali, in collaborazione con le Federazioni Sportive Nazionali e le Discipline Sportive Associate, nonché le attività di ricerca applicata allo sport, e **gestendo le attività connesse** all'organizzazione e al finanziamento dello sport.

LA MISSIONE E I COMPITI DEL CONI E IN GENERALE DEI COMITATI OLIMPICI NAZIONALI SONO RIPRESI E AMPLIATI NELLA CARTA OLIMPICA, SCARICABILE AL SEGUENTE LINK:



LA MISSIONE DEL CONI DETTATA DALLA CARTA OLIMPICA

La Carta Olimpica codifica i principi fondamentali dell'Olimpismo, le regole e i regolamenti adottati dal Comitato Olimpico Internazionale (CIO). In particolare la Carta Olimpica:

- è lo strumento di base di natura costituzionale, che stabilisce e richiama i principi fondamentali e i valori essenziali dell'Olimpismo;
- è lo statuto per il Comitato Olimpico Internazionale;
- definisce i principali diritti e obblighi reciproci delle componenti principali del Movimento Olimpico: il Comitato Olimpico Internazionale, le Federazioni Internazionali e i Comitati Olimpici Nazionali, nonché i Comitati Organizzatori dei Giochi Olimpici.

missione, il CONI ha l'obiettivo di:

- **promuovere** i principi fondamentali e i valori dell'Olimpismo, in particolare nei campi dello sport e dell'educazione, promuovendo programmi formativi olimpici in tutti i livelli scolastici, sportivi, negli istituti di educazione fisica e nelle Università;
- **assicurare** il rispetto della Carta Olimpica;
- **incoraggiare** lo sviluppo dello sport ad alto livello e dello sport per tutti;
- **coadiuvare** la formazione dei responsabili dello sport, organizzando corsi e assicurandosi che questi corsi contribuiscano alla diffusione dei principi fondamentali dell'Olimpismo;
- **lottare** contro ogni forma di discriminazione

I Principi Guida del Reporting Integrato

Relazioni con gli Stakeholder



Permettono di comprendere meglio i rapporti dell'organizzazione con gli SH chiave, facilitando la risposta ai loro bisogni

Fonte:Framework IIRC, 2013

Esempio: Bilancio Integrato ANAS 2014

3.2.2 Stakeholder engagement ed obiettivi

Le attività di stakeholder engagement e l'assegnazione di priorità agli argomenti oggetto di dialogo con i diversi stakeholder sono analizzati qualitativamente dalle diverse funzioni/unità organizzative dell'ANAS.

La frequenza delle attività di ascolto intrattenute con gli stakeholder varia a seconda della categoria analizzata.

Nella tabella di seguito si rappresentano sinteticamente per categoria di stakeholder gli strumenti di dialogo attivati, i principali risultati e gli obiettivi per i prossimi esercizi.

STAKEHOLDER	RAGIONI DEL COINVOLGIMENTO	ASPETTATIVE STAKEHOLDER
Finanziatori	I finanziatori (l'azionista e lo Stato) forniscono i capitali necessari per gli investimenti della rete infrastrutturale oltre a definire la politica degli investimenti stessi	Rispetto delle scadenze. Preservazione della capacità di rimborsare e remunerare il capitale
Utenti	ANAS contribuisce all'ammodernamento del Paese offrendo una rete stradale ed autostradale efficiente e di qualità. ANAS è consapevole che un obiettivo simile è raggiungibile soltanto assicurando soddisfazione degli utenti	Erogazione di un servizio efficiente e di qualità. Miglioramento continuo del servizio offerto. Sicurezza sull'intera rete stradale e autostradale
Operatori Trasporti Eccezionali	ANAS opera a favore di tutti i soggetti che necessitano di transitare nella rete stradale e autostradale, mantenendo un elevato livello di sicurezza per tutti gli utenti	Semplificazione della procedura autorizzativa. Rispetto delle tempistiche previste dalla procedura. Trasparenza nella gestione delle richieste di autorizzazione

I Principi Guida del Reporting Integrato

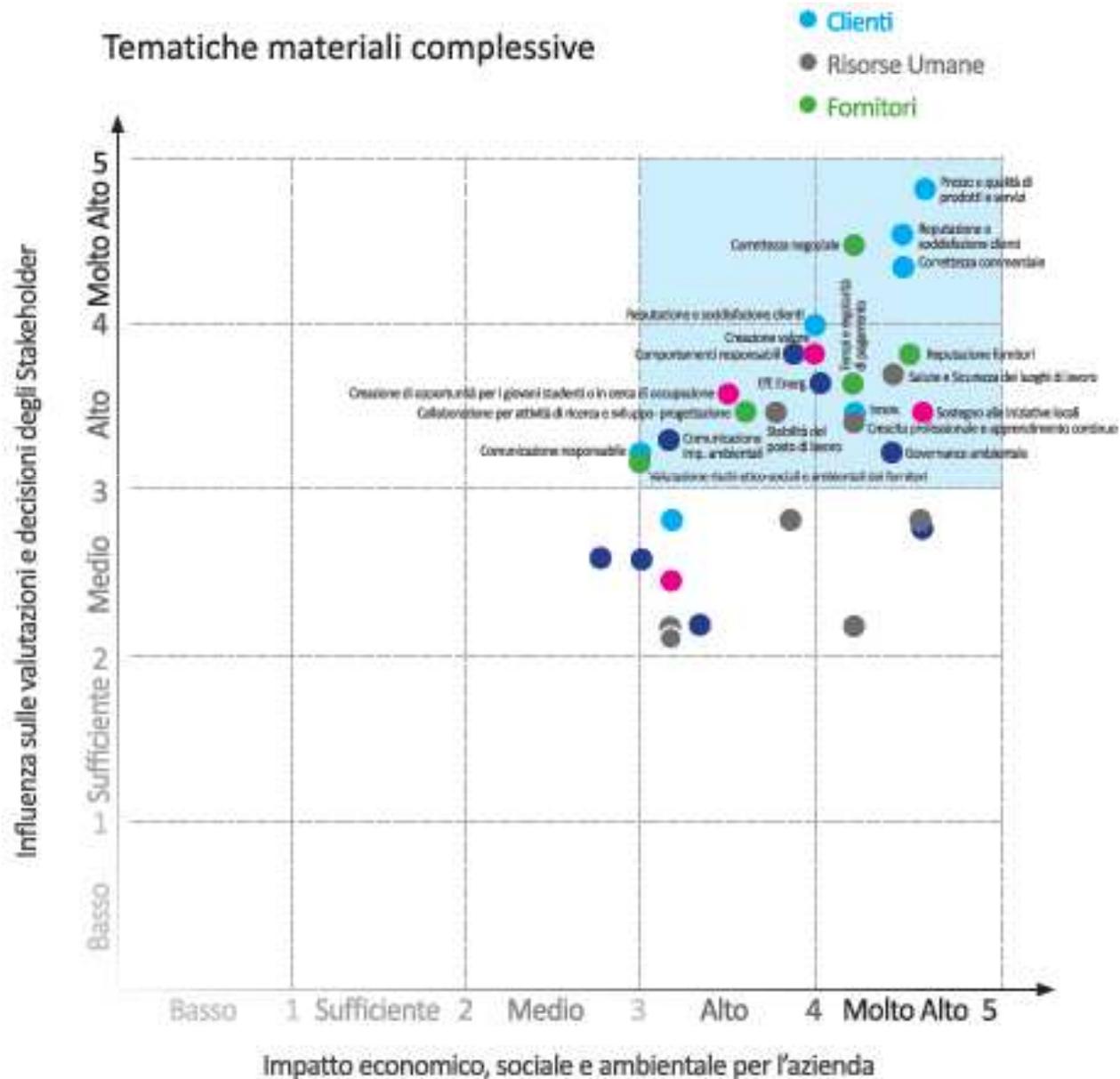
Materialità

Un report integrato deve fornire informazioni sugli aspetti che influiscono in **modo significativo** sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine.



Fonte: Framework IIRC, 2013

Esempio: Annual Report Dellas spa 2014



I Principi Guida del Reporting Integrato

Sinteticità

Includere dati sufficienti per comprendere la strategia, la governance, le performance e le prospettive per il futuro dell'organizzazione, senza appesantire il documento con informazioni meno rilevanti



Fonte: Framework IIRC, 2013

Sebbene il 35% delle imprese credessero che un report integrato sarebbe stato più corto di 50 pagine..la maggior parte dei rispondenti prevedeva che i prossimi bilanci integrati sarebbero stati compresi fra 50 e 80 pagine.

Nei due anni seguenti, l'obiettivo si spostò alla redazione di un bilancio integrato compreso fra 80 e 120 pagine.

Fonte: Eccles, Krzus, Integrated Reporting Movement

I Principi Guida del Reporting Integrato

Attendibilità e completezza

Un report integrato deve contenere tutti gli aspetti materiali, sia positivi che negativi, in modo obiettivo e senza errori materiali (affidabilità).



Fonte:Framework IIRC, 2013

I Principi Guida del Reporting Integrato

Coerenza e comparabilità

Le informazioni incluse in un report integrato devono essere presentate in modo:

- **coerente** nel tempo
- tale da consentire il **confronto** con altre organizzazioni, nella misura in cui questo sia materiale per la capacità propria dell'organizzazione di creare valore nel tempo.



Fonte: Framework IIRC, 2013

Gli Elementi di Contenuto del Reporting Integrato

Overview dell'Organizzazione...

Identificare la **missione e la visione** dell'organizzazione, fornendo il contesto essenziale per identificare questioni quali:

- Cultura, etica e valori
- Assetto proprietario e struttura operativa
- Attività principali e mercati
- Contesto competitivo e posizione di mercato
- Posizionamento all'interno della catena del valore

...e dell'ambiente esterno:

Fattori principali che influiscono sull'ambiente esterno includono aspetti del contesto legale, commerciale, sociale, ambientale e politico che **influenzano la capacità di un'organizzazione di creare valore** nel breve, medio e lungo termine.

Esempio: Report Integrato Despar 2014

Aspiag Service S.r.l., concessionaria del marchio Despar, ha sede legale a Bolzano, possiede un capitale sociale pari ad Euro 79.320.000,00 interamente versato e fa parte di un gruppo internazionale con sede in Austria.

Operiamo nel settore della vendita all'ingrosso e al dettaglio di prodotti alimentari e non alimentari, nonché alla promozione, realizzazione e gestione dei centri commerciali e punti vendita per la raccolta, il deposito, lo smistamento e la vendita dei suddetti prodotti.

La nostra struttura si divide in tre centri distributivi (Ce.Di.) - localizzati, rispettivamente, a Bolzano, Mestrino (PD), e Udine - cui fanno capo tutti i punti vendita aventi le insegne Despar, Eurospar e Interspar, sia diretti sia affiliati. L'ufficio centrale amministrativo si trova presso lo stabilimento di Mestrino.

Il bacino geografico di riferimento è quello del Nordest italiano; dove in pochi anni il marchio Despar ha esteso notevolmente la propria presenza: operiamo in Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli Venezia Giulia ed Emilia Romagna, ricoprendo il ruolo di leader di mercato nel settore della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) (www.despar.it/it/node/24/azienda/).

Link a pagina del sito
in cui viene descritto il
contesto operativo
dell'azienda:
CONNETTIVITA'



Gli Elementi di Contenuto del Reporting Integrato

Governance

- la **struttura della leadership** dell'organizzazione, incluse le competenze e la diversity,
- i **processi specifici utilizzati** per prendere decisioni strategiche,
- le misure specifiche adottate dai componenti la governance per influenzare e **monitorare l'orientamento strategico** dell'organizzazione e il suo approccio alla gestione del rischio,
- collegamento **esistente fra retribuzioni e incentivi** e la creazione di valore nel breve, medio e lungo termine.

Le informazioni più rilevanti sono quelle che riflettono il modo in cui la governance impatta sulla possibilità dell'azienda di generare valore.

Corrispondenza email fra Leigh Roberts e Sydney Ribot, 27 marzo 2014.

Gli Elementi di Contenuto del Reporting Integrato

Modello di business

- Qual è il **modello di business** dell'organizzazione (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).

Relazione tra:

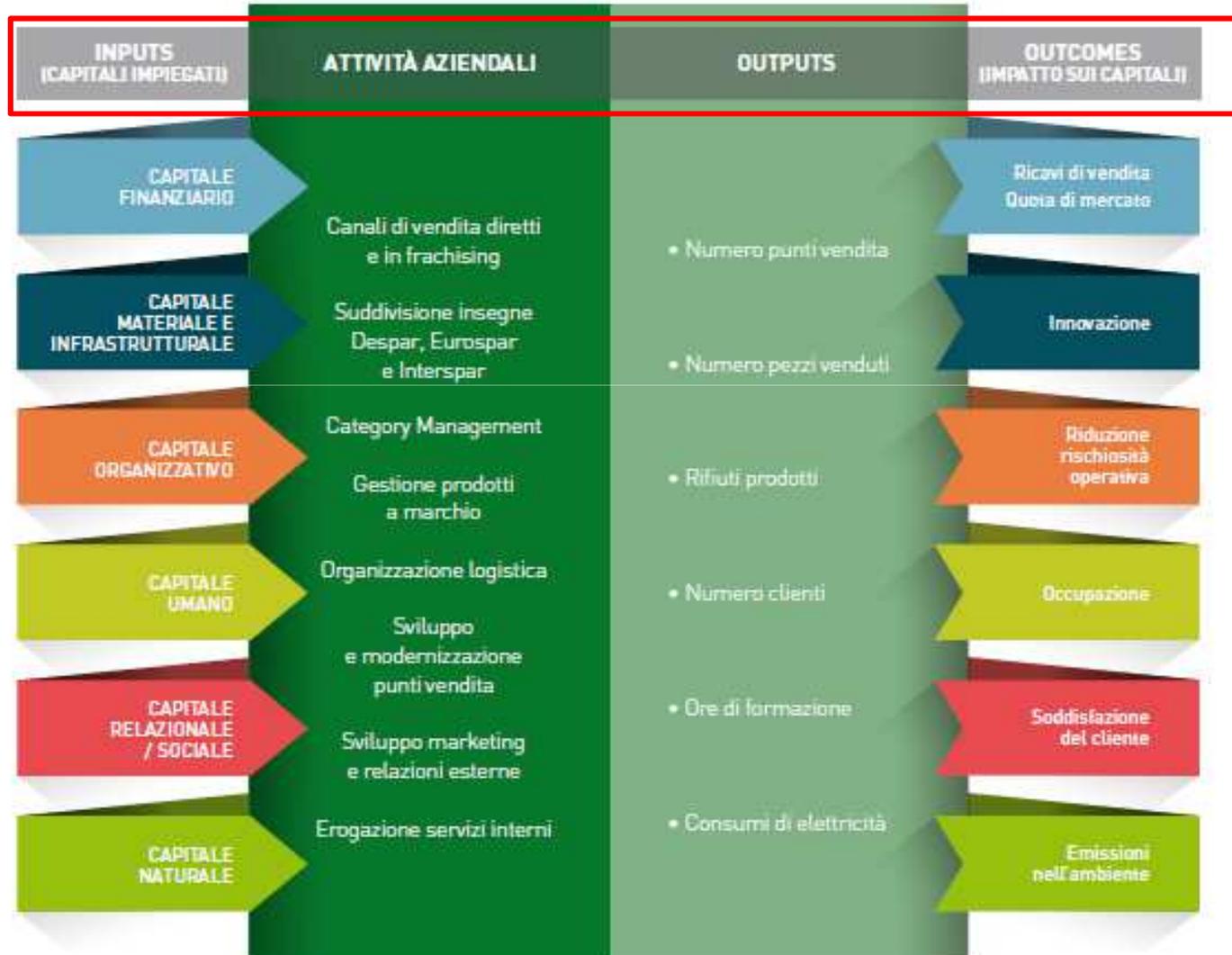
- Input
- Attività
- Output
- Impatti

Esempio: Annual Report Deltas spa 2014



Esempio: Report Integrato Despar 2014

INTERAZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS CON I CAPITALI



Gli Elementi di Contenuto del Reporting Integrato

Rischi e opportunità

Identificare le **opportunità e i rischi principali** specifici dell'organizzazione, inclusi quelli correlati alla disponibilità continua, alla qualità e all'accessibilità dei capitali, nonché agli effetti dell'organizzazione su questi ultimi nel breve, medio e lungo termine.

Dimensione:

- Interna
- Esterna

Esempio: Annual Report Dellas spa 2014



STRATEGIC RISKS

(Competition, Social trend, Capital availability)

- Integrated Reporting
- Non Financial KPIs
- Business Plan e Budgeting

FINANCIAL RISKS

(Pricing risk, Asset risk, Currency risk, Liquidity risk)

- Modello unico organizzativo area finance
- ERP Internazionale
- Coperture rischio cambio (Usd, Try, Cny)
- Masterfile e documentazione nazionale in materia di Transfer Price



OPERATIONAL RISKS

(Customer satisfaction, Product failure, Integrity, Reputational risk)

- Prodotti tailor made
- Servizi assistenza clienti in loco
- Centro di Analisi e disposizione dei clienti
- Non Financial KPIs

HAZARD RISKS

(Third Party Liability, Property damage, Natural catastrophe)

- International Liability Program

IN TAVOLAS - La gestione del rischio

Gli Elementi di Contenuto del Reporting Integrato

Strategia e allocazione risorse

Un report integrato identifica in genere:

- Gli **obiettivi** strategici dell'organizzazione a breve, medio e lungo termine.
- Le **strategie** che ha adottato, o intende adottare, per raggiungere tali obiettivi strategici.
- I **piani di allocazione** delle risorse adottati per implementare la strategia.
- La **modalità di misurazione** degli obiettivi e dei risultati previsti sul breve, medio e lungo termine.

Collegamento fra strategia e piani di allocazione delle risorse dell'organizzazione e le informazioni.

Fattori distintivi che forniscono un vantaggio competitivo all'organizzazione e le consentono di creare valore.

Esempio: Report Integrato Despar 2014



INCREMENTO DELLA QUOTA DI MERCATO

Incrementare la propria quota di mercato rappresenta un obiettivo strategico fondamentale e necessario, in quanto consente non solo di accrescere la propria presenza e la riconoscibilità del marchio (*brand awareness*) ma anche di abbattere i costi fissi, razionalizzare ed ottimizzare gli investimenti e più in generale di migliorare le prestazioni economico-finanziarie.

Per il conseguimento di questo obiettivo strategico principale, il nostro business ruota attorno ai seguenti cinque obiettivi funzionali ed ancillari:



Generazione di risorse finanziarie → KPI



Nuove aperture e ristrutturazioni → KPI



Soddisfazione del cliente → KPI



Valorizzazione dei collaboratori → KPI



Attenzione all'ambiente e al territorio → KPI

Gli Elementi di Contenuto del Reporting Integrato

Performance

Un report integrato deve contenere **informazioni qualitative e quantitative sulle performance**, che includono:

- KPI** quali-quantitativi-economico-finanziari,
- i **metodi e le ipotesi** utilizzate per calcolarli,
- la **qualità delle relazioni** con gli stakeholder chiave e il modo in cui l'organizzazione soddisfa le loro esigenze e i loro interessi legittimi,
- i collegamenti fra **performance passate e attuali**, oltre che fra **performance attuali e prospettive dell'organizzazione**.

Gli Elementi di Contenuto del Reporting Integrato

Prospettive

Un report integrato evidenzia in genere i cambiamenti previsti nel tempo e, a partire da un'analisi approfondita e trasparente, fornisce informazioni su:

- Le **previsioni sull'ambiente esterno** che l'organizzazione dovrà probabilmente affrontare nel breve, medio e lungo termine.
- I possibili **effetti sull'organizzazione**.
- Gli **strumenti attualmente disponibili** all'organizzazione per rispondere alle sfide e alle incertezze critiche che possono presentarsi.
- Obiettivi non finanziari **misurabili collegati alla strategia** e agli interessi degli stakeholder.

Gli Elementi di Contenuto del Reporting Integrato

I NOSTRI PROGRAMMI

I dati sui consumi e sui prezzi diffusi da Confindustria evidenziano, per i primi mesi dell'anno, una sostanziale stagnazione dei consumi. Nonostante, dall'analisi della vendite complessive dei primi due mesi del 2015 emergono un incremento del 4,6% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente e una performance sostanzialmente in linea con gli obiettivi pianificati.

Risultano in lieve aumento i risultati legati ai punti vendita comparabili; in base alle rilevazioni Nielsen, il dato è migliore rispetto al mercato nella trading area di riferimento, con una variazione pari al +1,9%.



Questa strategia di espansione, legata al costante incremento del fatturato, trova conferma anche nella pianificazione del biennio 2016-2017, con l'obiettivo finale del raggiungimento del 18% (17% se si include il canale discount) della quota di mercato di riferimento nel 2017.

QUOTA
DI MERCATO
18%
OBIETTIVO
2017

Nonostante lo scenario economico descritto, riteniamo di poter migliorare le nostre prestazioni nel 2015, senza prevedere modifiche nell'assetto di Governance, nel Business Model e nelle strategie aziendali, che rimarranno orientate allo sviluppo della rete di vendita e al miglioramento dell'efficienza nella struttura dei costi.

8
PUNTI
VENDITA
DIRETTI
2015

Nel corso del 2015 si prevede l'apertura di otto punti vendita a gestione diretta, con un incremento della superficie di vendita di circa 10.000 metri quadrati ed un rilevante piano di ristrutturazioni.

Daremo quindi continuità a una politica volta ad effettuare investimenti elevati, cercando di cogliere - se ritenute appropriate - anche eventuali opportunità di crescita per linee esterne offerte dal mercato, al momento non prevedibili.

Tale indirizzo sarà supportato dalla nostra tradizionale solidità finanziaria e dall'appartenenza ad un Gruppo internazionale.



Generazione risorse finanziarie e nuove aperture e ristrutturazioni

PROIEZIONI DI CRESCE DEI PROSSIMI 3 ANNI	2015	2016	2017
Vendite nette MA	4,74%	4,12%	7,12%
Vendite nette MA LFL	1,62%	1,00%	1,00%
EBITDA	40,50%	7,55%	9,66%
Investimenti (in milioni di Euro)	99,8	94,7	102,6

Nota: le proiezioni di crescita sono considerate attendibili sulla base del tipico arco temporale necessario affinché gli investimenti realizzati in un anno siano in grado di generare vendite nette, e ciò in ragione dei lunghi tempi amministrativi richiesti per arrivare all'apertura dei nuovi punti vendita. I risultati dell'EBITDA e degli investimenti qui riportati sono legati al raggiungimento dei target di fatturato a scadenza.



Gli Elementi di Contenuto del Reporting Integrato

Base di preparazione e presentazione

- Processo di **definizione** della **materialità**.
- Processo di **definizione** del **perimetro di rendicontazione** e delle modalità con cui è stato determinato.
- Una **descrizione riassuntiva dei framework** significativi e i metodi utilizzati per quantificare o valutare le questioni materiali.

Gli Elementi di Contenuto del Reporting Integrato

Indicazioni generali sul reporting

- Informazioni sulle questioni materiali.
- Informazioni su capitali.
- Orizzonte temporale per il breve, il medio e il lungo termine.
- Aggregazione e disaggregazione.

Gli sviluppi dell'IR nel mondo

Sud Africa

Nel **marzo 2014** l'IRC (Integrated Reporting Committee) del Sud Africa (fra i cui membri è presente la Borsa di Johannesburg), ha “endorsato” l'International Framework come “good practice guidance” su come realizzare un **Report Integrato**.

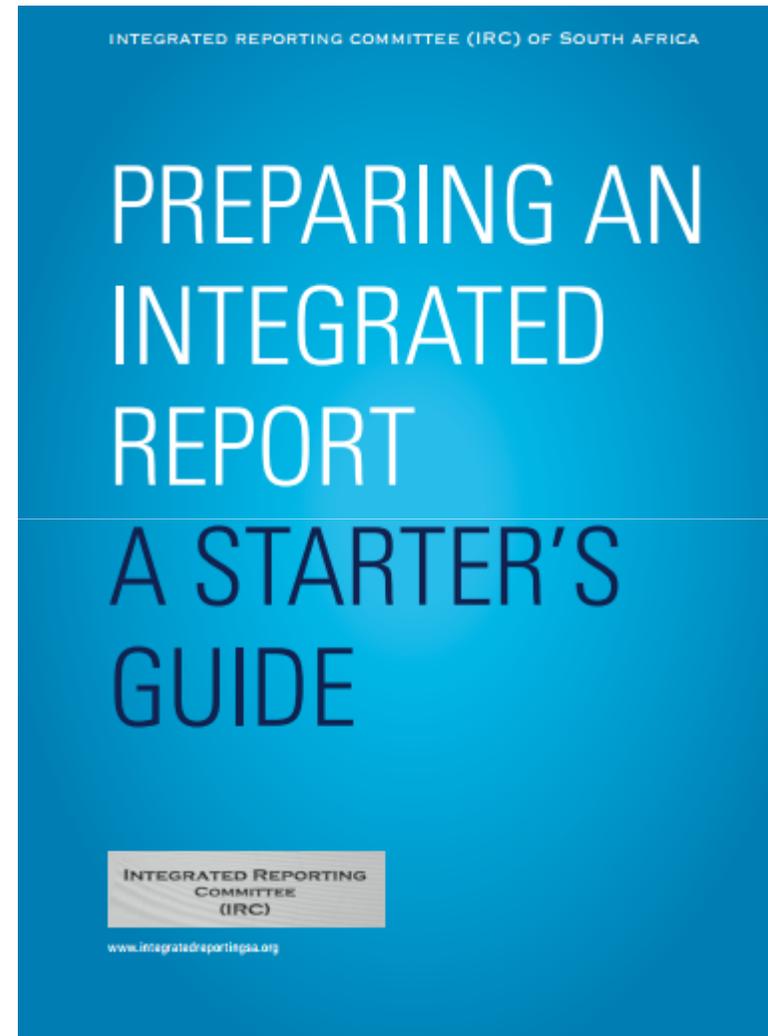


Sud Africa: tutte le aziende **quotate** devono produrre un **Report integrato** o spiegare perché non l'hanno ancora realizzato (*King Report on Governance for South Africa* e il *King Code of Governance Principles – 2009*)

Gli sviluppi dell'IR nel mondo

Africa

l'IRC del Sud pubblica il documento **“Preparing an Integrated Report: A strarter’s Guide”** con lo scopo di aiutare le aziende che si approcciano al tema e basata sulle best practices delle aziende africane.



http://www.integratedreportingsa.org/Portals/0/Documents/IRCSA_StartersGuide.pdf

Gli sviluppi dell'IR nel mondo

Oceania

- Il **G100 australiano**, che costituisce il principale Forum dei CFO in Australia, nel luglio 2014 ha pubblicato un **documento di supporto al Reporting Integrato**.

- Gli autori del documento riconoscono al RI l'utilità di **migliorare la portata informativa del valore globale aziendale** e di rendicontare quelle attività che creano valore per gli azionisti.



Gli sviluppi dell'IR nel mondo

Sud America

- Nell'aprile 2014 la **Borsa Brasiliana BM&FBOVESPA incoraggia** le aziende **quotate** a produrre il **Report Integrato**.
- La Borsa brasiliana chiede alle aziende quotate di **adottare il principio "Report or Explain"**.



Gli sviluppi dell'IR nel mondo

Europa

- Nell'aprile del 2014 la CE **individua l'IR come il futuro del corporate reporting.**
- La direttiva recente **2014/95/UE** richiederà a circa 6.000 aziende quotate europee di pubblicare informazioni non finanziarie.



Alcune posizioni legislative avanzate



Sud Africa: tutte le aziende **quotate** devono produrre un **Report integrato** o spiegare perché non l'hanno ancora realizzato (*King Report on Governance for South Africa e il King Code of Governance Principles – 2009*)



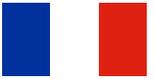
Regno Unito: tutte le aziende **quotate al listino principale della Borsa di Londra** devono includere nei loro bilanci annuali informazioni specifiche riguardanti la responsabilità sociale e ambientale (*Companies Act 2006*)



Danimarca: le maggiori aziende e quelle a partecipazione pubblica così come gli investitori istituzionali producono una rendicontazione di responsabilità sociale.



Germania: previsto per il 2012 l'obbligo di produrre o spiegare la mancata produzione di adeguata rendicontazione di sostenibilità (secondo UN Global Compact – GRI e EFFAS/DVFA)



Francia: la legge del 24 aprile 2012 richiede di rendicontare su 40 indicatori di natura quantitativa e qualitativa, in larga parte allineati con quelli definiti dal GRI G3 Guidelines. L'obbligo riguarda le **imprese nazionali o straniere quotate in Francia**, e quelle che comunque **superino le soglie dei 500 dipendenti e di un fatturato di 100 milioni di euro**.



Svezia: obbligo di **realizzazione dei bilanci di sostenibilità** secondo lo standard GRI-G3. per le **aziende statali o a controllo pubblico**



Malesia: la borsa Malese obbliga le **imprese quotate** alla **rendicontazione non-finanziaria**

Comportamento degli investitori

- Alcune posizioni da parte di investitori:

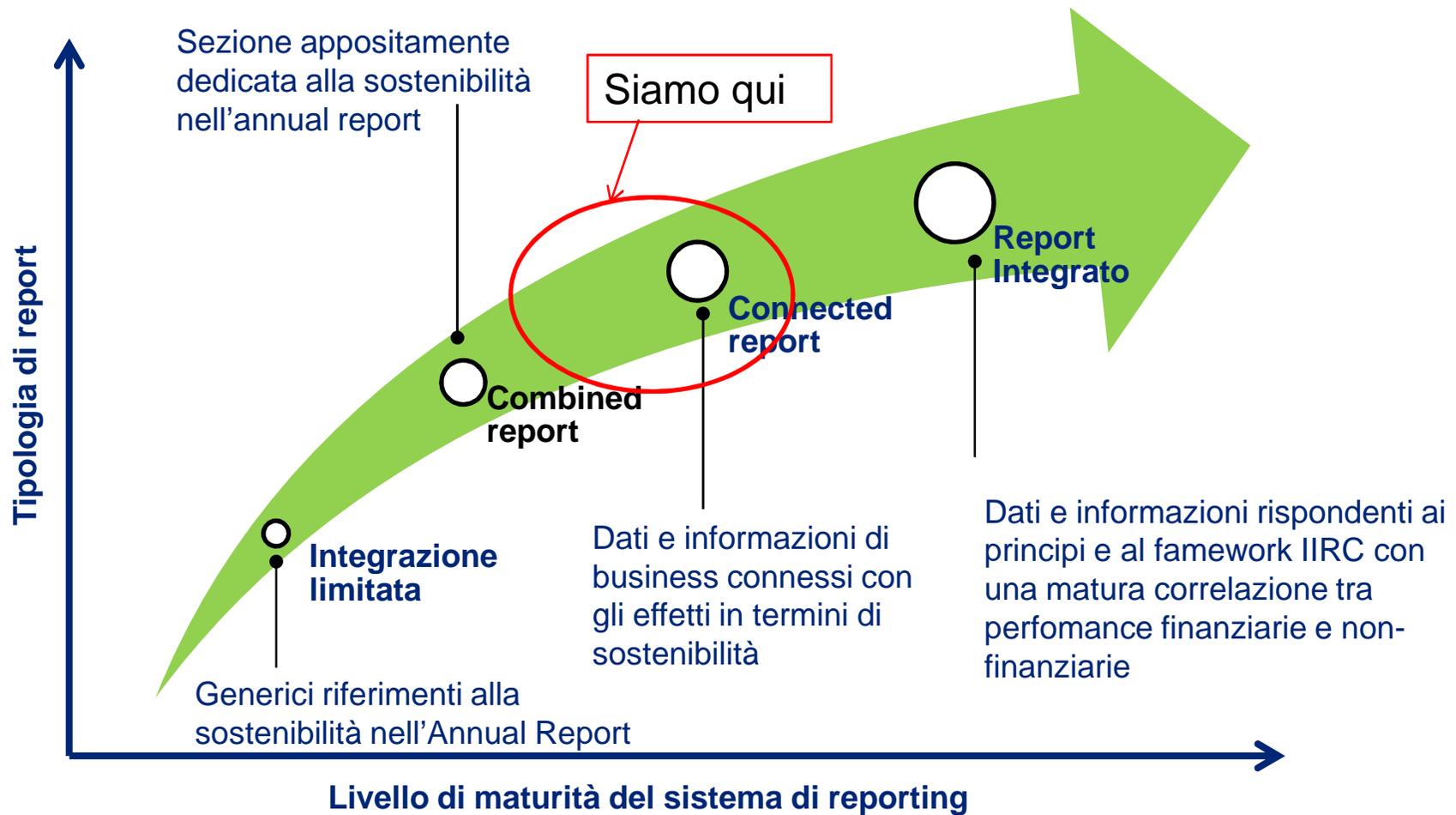


UN Private Sector Forum on Sustainable Energy – a settembre 2011 il rappresentante di fondi di investimento per 1,6 trilioni di dollari ha chiesto l'integrazione delle informazioni di bilancio per le imprese quotate e non quotate degli stati membri o di spiegare il motivo di tale mancanza.



Principles for Responsible Investment – rappresenta fondi di investimento per circa 30 trilioni di dollari ha chiesto l'integrazione delle informazioni di bilancio per le imprese quotate e non quotate degli stati membri o di spiegare il motivo di tale mancanza. Anche per loro l'evoluzione integrata dei sistemi di reporting rappresenta una necessità per una corretta valutazione degli investimenti..

Evoluzione prevedibile



FONTE : www.i-report.it

Esempi di strutture dei Report Integrati

Report Integrato Despar 2014

Report Integrato

- 01. Identità e contesto operativo
- 02. Governance
- 03. Business Model
- 04. Rischi e opportunità
- 05. Strategia e allocazione delle risorse
- 06. Performance
- 07. Prospettive future

Bilancio di Esercizio

- 01. Bilancio al 31/12/2014
- 02. Nota Integrativa
- 03. Allegati
- 04. Relazione sulla Gestione
- 05. Relazione del Collegio Sindacale
- 06. Relazione della Società di Revisione

Tablelle di riepilogo

- Tabella dell'Informativa e degli Indicatori GRI G4
- Tabella di Riepilogo Indicatori ESG della Commissione EFFAS ESG
- Relazione della Società di Revisione sulla Revisione Limitata dell'Informativa GRI

Annual Report Monnalisa 2014

Capitoli Annual Report

- Cap 0 Lettere_indice
- Cap 1 Nota metodologica
- Cap 2 Mantenere una forte identità
- Cap 3A Relazione sulla Gestione
- Cap 3B Prospetti di Bilancio
- Cap 3C Nota integrativa
- Cap 3D Relazione del Collegio Sindacale
- Cap 4 Assicurare un'alta qualità
- Cap 5 Eccellere nell'innovazione
- Cap 6 Promuovere la valorizzazione
- Cap 7 La comunicazione
- Cap 8 Contribuire allo sviluppo del territorio

L'integrazione delle informazioni passa attraverso l'online

Nigel Payne un amministratore non esecutivo professionista, suggerì che chi redigeva un report integrato “doveva essere conscio delle cinque o sei cose importanti al momento” e **doveva mettere i dettagli relativi a queste questioni sul sito web.**

Ciò implicava che un **utilizzo ponderato del sito web** ...avrebbe potuto attenuare le preoccupazioni sul contenuto e sulla lunghezza del report, **pubblicando documenti più lunghi e dettagliati sui siti web, a cui fare solo riferimento in un bilancio integrato conciso.**

Fonte: Eccles, Krzus, Integrated Reporting Movement

L'integrazione delle informazioni passa attraverso l'online

Report Integrato 2014 Unicredit Group

ICONE DI APPROFONDIMENTO



Ulteriori approfondimenti sono disponibili all'interno del Report o in PDF



Ulteriori approfondimenti sono disponibili sui siti web dedicati



Ulteriori approfondimenti sono disponibili in versione multimediale (ad es. video)

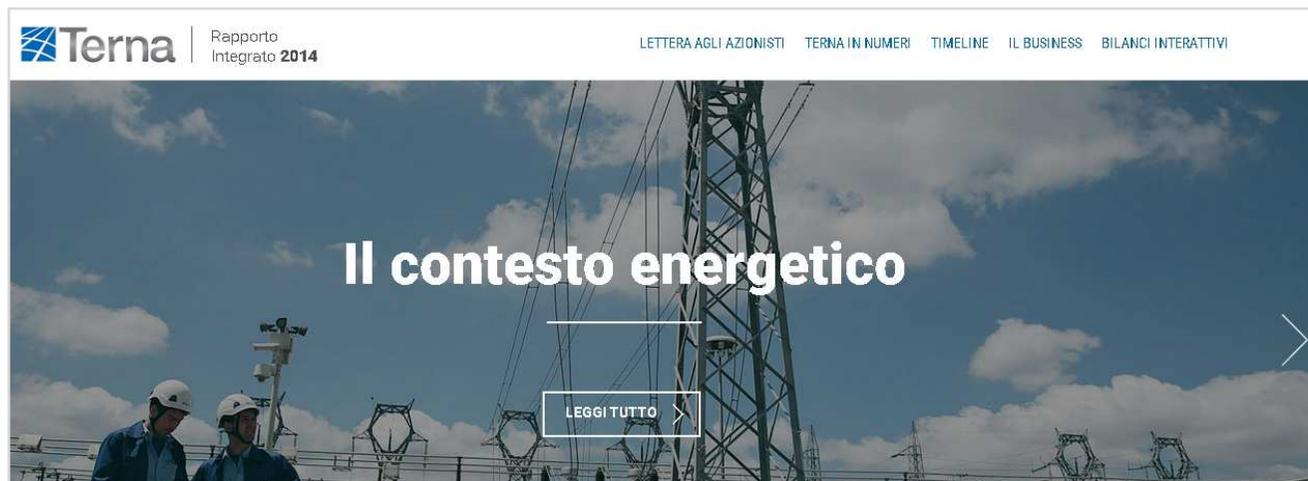


La tabella è anche disponibile in versione .xls

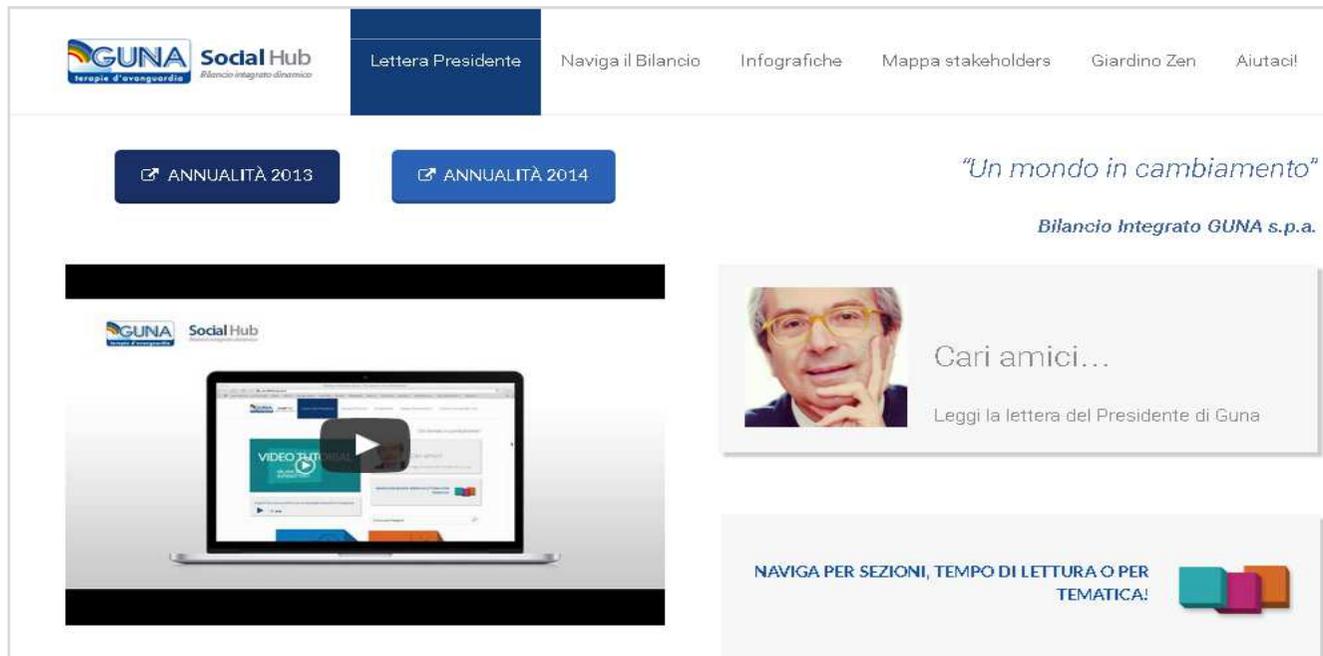
Le parole e gli argomenti sono linkati e evidenziati con il colore dell'icona di approfondimento (ad es. capitolo **Capitale Finanziario** o **Global Reporting Initiative**)

http://multimedia.unicreditgroup.eu/multimedia/tools/sustainability_report_2015/it/index.html

L'integrazione delle informazioni passa attraverso l'online



<http://integrated.terna-reports.it/2014/#il-business>



<http://socialhub.guna.it/>

L'integrazione delle informazioni passa attraverso l'online: linguaggio XBRL

- sviluppato da un **consorzio internazionale non profit** costituito da circa 450 tra società, organizzazioni e agenzie governative interessate alla tecnologia.
- sede è a **New York** (XBRL International: www.xbrl.org), ma sono presenti anche due importanti sedi a livello europeo, una a **Bruxelles** e l'altra a **Lione** (XBRL Europe: www.xbrl.org/eu).
- in **Italia** è stata costituita il 27 settembre 2006 a Roma, presso la sede di Abi, la "**Associazione italiana per lo sviluppo e la diffusione di tassonomie e di standard tecnologici in campo economico-finanziario**". I soci fondatori: Abi, Aiaf, Ania, Assonime, Banca d'Italia, Borsa Italiana, Confindustria, Consiglio nazionale dei dottori commercialisti, Consiglio nazionale ragionieri, Isvap, Organismo italiano di contabilità, Unioncamere.
- eXtensible Business Reporting Language (XBRL) è idoneo a **rappresentare in formato elettronico i contenuti informativi previsti dalle nuove forme di reporting** quali quello integrato.
- XBRL è **uno standard internazionale**, disponibile **liberamente** per la strutturazione del processo di business reporting.
- è stato progettato, in particolare, per aumentare la **trasparenza** e l'**accessibilità** delle informazioni aziendali, rendendole maggiormente **accessibili** e **riutilizzabili**.



IL REPORTING INTEGRATO E' UN VIAGGIO

ITACA

Quando ti metterai in viaggio per Itaca
devi augurarti che la strada sia lunga,
fertile in avventure e in esperienze.

I Lestrigoni e i Ciclopi
o la furia di Nettuno non temere,
non sarà questo il genere di incontri
se il pensiero resta alto e un sentimento
fermo guida il tuo spirito e il tuo corpo.
In Ciclopi e Lestrigoni, no certo,
nè nell'irato Nettuno incapperai
se non li porti dentro
se l'anima non te li mette contro.

Devi augurarti che la strada sia lunga.
Che i mattini d'estate siano tanti
quando nei porti - finalmente e con che gioia -
toccherai terra tu per la prima volta:
negli empori fenici indugia e acquista
madreperle coralli ebano e ambre
tutta merce fina, anche profumi
penetranti d'ogni sorta; più profumi inebrianti che puoi,
va in molte città egizie
impara una quantità di cose dai dotti.

Sempre devi avere in mente Itaca -
raggiungerla sia il pensiero costante.
Soprattutto, non affrettare il viaggio;
fa che duri a lungo, per anni, e che da vecchio
metta piede sull'isola, tu, ricco
dei tesori accumulati per strada
senza aspettarti ricchezze da Itaca.
Itaca ti ha dato il bel viaggio,
senza di lei mai ti saresti messo
sulla strada: che cos'altro ti aspetti?

E se la trovi povera, non per questo Itaca ti avrà deluso.
Fatto ormai savio, con tutta la tua esperienza addosso
già tu avrai capito ciò che Itaca vuole significare.

Costantino Kavafis

Il Reporting Integrato

Caratteristiche, metodologie, prospettive



Filippo Amadei

amadei@bilanciarsi.it

www.bilanciarsi.it