

## **NIBR e le nuove frontiere del business reporting**

*Il mondo del business reporting mostra oggi una forte evoluzione e nuove entità sono recentemente sorte. Per comprendere le dinamiche in atto, in un panorama internazionale e nazionale in deciso movimento viene presentata un'intervista al Professor Stefano Zambon, Ordinario di Economia Aziendale all'Università di Ferrara e Segretario Generale del Network Italiano Business Reporting (NIBR).*

### **Introduzione**

Mentre sono ben noti i principali attori internazionali e italiani del financial reporting e dell'accounting standard setting (rispettivamente lo IASB e il FASB, e l'OIC), gli attori internazionali e nazionali del non-financial reporting sono forse meno noti, e tra questi godono di maggiore popolarità gli enti e le iniziative che operano nel campo della sostenibilità ambientale e sociale rispetto a quelli che operano nel campo della creazione del valore.

Il tema di un nuovo strumento di business reporting, che includa, oltre alle informazioni economiche, anche quelle quali-quantitative (non-finanziarie) e quelle sociali ed ambientali sulla capacità da parte delle imprese di generare in modo sostenibile valore e monitorare i rischi – intesi come gli impatti negativi che eventi incerti hanno sugli obiettivi di un'organizzazione – è un argomento che negli ultimi mesi sta conquistando una posizione sempre più elevata nell'agenda delle priorità di chi si occupa professionalmente di management aziendale e di analisi finanziaria, e correlativamente nuovi attori stanno cercando di colmare questa carenza informativa.

Tra questi il Global Reporting Initiative (GRI) si pone l'obiettivo di definire le linee-guida di un reporting di sostenibilità socio-economico-ambientale. Si tratta di un'entità multi-stakeholder promossa nell'anno 1997 dall'accordo tra l'organizzazione governativa statunitense Coalizione per le Economie Ambientalmente Responsabili (*Coalition for Environmentally Responsible Economies* - CERES) e il Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente (*United Nations Environment Programme* - UNEP). Il GRI ha emanato negli anni diverse edizioni delle proprie linee-guida per il *sustainability reporting*. Da ultimo, nel corso dell'anno 2010 il GRI ha avviato il progetto G4 - *Lo sviluppo della quarta generazione delle linee guida* – e, dopo un lungo processo di consultazione, ha pubblicato nel maggio 2013 la quarta versione di tali linee-guida<sup>1</sup>.

In Italia da oltre dieci anni è attivo il gruppo di lavoro di Aiap “Mission Intangibles” il cui obiettivo è quello di svolgere un ruolo di guida, motivazione e confronto critico delle analisi sui metodi di identificazione e comunicazione degli assets e dei rischi intangibili e valorizzazione del capitale intellettuale.

Nell'ottobre 2007 ha iniziato la propria attività il “*World Intellectual Capital Initiative*” (WICI) Network, che mira a contribuire a un nuovo e più ampio *conceptual framework* per il business reporting, capace di rappresentare in modo più soddisfacente ed esaustivo le varie dimensioni dei risultati d'impresa, e in particolare quella legata alle risorse intangibili, e di fornire una più ampia piattaforma di informazioni non-finanziarie, nella forma di KPIs settoriali, volti a offrire indicazioni più pregnanti sui *value drivers* aziendali e sulla futura performance finanziaria e competitiva dell'organizzazione (c.d. *lead indicators*)<sup>2</sup>.

Membri fondatori di tale Network globale sono rilevanti istituzioni ed entità del Giappone (Ministero dell'Economia e Waseda University di Tokyo), degli Stati Uniti (Enhanced Business Reporting Consortium, che ricomprende AICPA, Microsoft, PricewaterhouseCoopers, Grant Thornton), dell'Australia (Society for Knowledge Economy) e dell'Europa (EFFAS e Università di Ferrara). Osservatori del WICI sono la Commissione europea, la Banca di sviluppo brasiliana (BNDES), il WIPO (World Intellectual Property Organisation) e l'OCSE. Nel 2009-2010 il WICI Network globale ha altresì iniziato ad articolarsi per strutture nazionali e regionali per meglio poter

---

<sup>1</sup> [www.globalreporting.org/](http://www.globalreporting.org/)

<sup>2</sup> <http://www.wici-global.com/>

aggregare l'interesse e il contributo degli operatori: in tal senso, sono sorte WICI Japan, WICI USA, WICI Australia, WICI Europe (di cui è membro fondatore l'EFFAS e l'Università di Ferrara), WICI France, e negli ultimi giorni di dicembre 2010, anche WICI Italia, che ha preso il nome di Network Italiano Business Reporting (NIBR). Nel dicembre 2013 si è aggiunto anche WICI Germany.

Con particolare riferimento al Report Integrato, si evidenzia che esso è diventato un documento indispensabile per la quotazione alla Borsa di Johannesburg Securities Exchange (JSE) in Sud Africa, in quanto, con inizio dal 1° marzo 2010, a tal fine è necessario il rispetto degli obblighi di informativa richiesti dal King Code of Governance Principles for South Africa 2009 (King III), tra i quali rientra appunto anche quello di presentare un Report Integrato<sup>3</sup>.

In Sud Africa nel maggio del 2010, successivamente alla pubblicazione del King III, è stato costituito l'Integrated Reporting Committee di quel Paese (IRC SA) la cui finalità è quella di promuovere la definizione di adeguate linee-guida e best practices alle quali fare riferimento per avviare il processo di realizzazione di un Report Integrato. L'IRC SA è stata la prima organizzazione internazionale ad aver promosso la pubblicazione il 25 gennaio 2011 di un Discussion Paper, denominato "*Framework for Integrated Reporting and the Integrated Report*", la cui finalità è quella di descrivere gli obiettivi e le caratteristiche di un report integrato<sup>4</sup>.

Un altro attore del business reporting che si è recentemente aggiunto sullo scenario internazionale (agosto 2010) è l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC), che persegue finalità non dissimili da quelle del WICI, ovvero quelle di elaborare un nuovo *business reporting framework* in grado di integrare tra loro le informazioni finanziarie e quali-quantitative fornite dalle imprese *con particolare riferimento agli aspetti della creazione di valore e alla corporate governance* a favore principalmente dei fornitori di capitale finanziario. L'IIRC si presenta quindi come un'organizzazione che rappresenta un'evoluzione nel contempo del financial reporting e del sustainability reporting, e che mira dunque a integrare sistematicamente le informazioni aziendali tra loro<sup>5</sup>.

Nel luglio 2011 è stata costituita negli Stati Uniti l'organizzazione non-profit *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) impegnata nella definizione e diffusione di principi di valutazione e metriche relativi alla sostenibilità utilizzabili da parte delle società quotate in America per comunicare le tematiche della sostenibilità a beneficio degli investitori e del pubblico<sup>6</sup>.

Condividendo l'importanza e l'approccio a tali questioni, l'Associazione Italiana degli Analisti Finanziari (AIAF), l'Associazione Nazionale dei Direttori Amministrativi e Finanziari (ANDAF), l'Associazione Italiana dei Revisori Contabili (ASSIREVI), la Borsa Italiana, il Network professionale IC<sup>2</sup> (International Consortium on Intellectual Capital) e l'Università degli Studi di Ferrara hanno costituito in data 2 febbraio 2012 un'Associazione non-profit denominata "Network Italiano per il Business Reporting" (NIBR), che – come già menzionato – rappresenta anche il referente italiano ufficiale sia per il World Intellectual Capital Initiative, ovvero il Network globale per il Business Reporting, sia per il "World Intellectual Capital Initiative Network for Europe" (WICI Europe).

Con la finalità di meglio comprendere questa evoluzione in corso e quali sono le nuove frontiere del business reporting, la rivista *Il Capitale Intellettuale* ha intervistato il professor Stefano Zambon,

---

<sup>3</sup> The Institute of Directors in Southern Africa owns the copyright in this publication titled 'King Report on Governance for South Africa', and the 'King Code of Governance Principles' (King III).

<sup>4</sup> [www.sustainabilitysa.org](http://www.sustainabilitysa.org)

<sup>5</sup> [www.theiirc.org/](http://www.theiirc.org/)

<sup>6</sup> <http://www.sasb.org/>

docente Ordinario presso l'Università di Ferrara, Segretario Generale del NIBR e Vice-Presidente del Network WICI Global.

1. Cosa rappresenta il Network Italiano Business Reporting, conosciuto tra gli operatori come NIBR, e quali sono le sue finalità istituzionali?

Il **Network Italiano Business Reporting** (NIBR) ha iniziato in via informale la propria attività fin dal dicembre 2010 per arrivare alla firma dell'Atto Costitutivo all'inizio del 2012. Il NIBR svolge anche la funzione di rappresentante in Italia del *World Intellectual Capital Initiative* (WICI), che costituisce il Network Globale per il miglioramento del *business reporting* ([www.wici-global.com](http://www.wici-global.com)), articolato al suo interno in *chapters* nazionali (WICI Giappone, WICI USA, WICI Francia, WICI Germania) e regionali (WICI Europe).

Membri fondatori del NIBR sono l'Associazione Italiana degli Analisti Finanziari (AIAF), l'Associazione Nazionale dei Direttori Amministrativi e Finanziari (ANDAF), l'Associazione Italiana dei Revisori Contabili (ASSIREVI), Borsa Italiana SpA, il Network Professionale "International Consortium on Intellectual Capital" (IC<sup>2</sup>), e l'Università degli Studi di Ferrara.

Il NIBR, che non ha scopo di lucro, persegue le seguenti finalità di carattere generale:

- a. partecipare alla definizione e aggiornamento dei WICI-KPIs (centrati sui *key-value drivers* aziendali) per meglio rappresentare e misurare la *value creation story* di un'organizzazione;
- b. contribuire al miglioramento del *business reporting* aziendale in Italia anche attraverso la proposta e l'affinamento di nuovi *framework* concettuali e operativi e di *best practices*;
- c. diffondere la conoscenza presso le organizzazioni private e pubbliche italiane dei migliori principi e contenuti del *business reporting*;
- d. collaborare con *regulators* e istituzioni nazionali e internazionali nell'ambito delle normative, dei regolamenti e delle linee-guida da essi emanati che riguardano il *business reporting*.

Dal 2012 il NIBR ha iniziato ad interessarsi anche dell'*Integrated Reporting* <IR>, inteso quale forma più sofisticata ed evoluta di *business reporting*, in ragione della presenza in tale documento di misure finanziarie e non-finanziarie degli intangibili e dei *key-value drivers* aziendali.

L'operatività del NIBR si suddivide in due filoni principali, pur strettamente collegati tra loro:

- a) **Livello Internazionale:** a tale livello il NIBR contribuisce alla definizione e aggiornamento dei WICI-KPIs settoriali (*industries*), nonché alle azioni del WICI Globale e del WICI Europa volte a migliorare le collaborazioni in essere con entità internazionali. Il NIBR predispone altresì commenti e risposte a documenti sul reporting aziendale a valenza internazionale, come quelli emanati dalla Commissione europea, dall'EFRAG e dall'IIRC.
- b) **Livello Nazionale:** in quest'area di attività il NIBR intende offrire il proprio contributo tanto alla sperimentazione dei KPIs, quanto alla definizione di una visione italiana del *business reporting*, anche attraverso il coinvolgimento delle aziende italiane, nonché alla diffusione – tramite seminari e iniziative – di una cultura più trasparente e avanzata nei confronti della comunicazione dell'informativa esterna d'azienda.

Al cuore dell'attività del NIBR stanno i Gruppi di Lavoro (GdL), che hanno l'obiettivo di affrontare tematiche rilevanti nel capo del *business reporting* e di produrre documenti specifici, dal taglio applicativo, da portare all'attenzione di operatori, aziende, professionisti, istituzioni, investitori, *regulators* e centri di ricerca. I Gruppi di lavoro attivati al momento sono i seguenti:

- WICI-KPIs dei settori di attività economica;
- *Integrated reporting* e *connectivity of information*;
- *Business reporting* per le PMI;
- Tradurre i KPIs in valori finanziari: il caso della formazione e dello sviluppo organizzativo;
- *Business reporting* per le reti d'impresa.

È allo studio un ulteriore GdL dedicato a “Business Model e Reporting Aziendale”.

Il NIBR è aperto e interessato alla collaborazione con soggetti italiani che condividano tali finalità, e persegue l’ampliamento dei partecipanti e della sua base associativa.

2. Dal suo ruolo di Segretario Generale del NIBR e di Chairman del Network WICI Europe, come fotografa l’interesse delle imprese e degli operatori finanziari italiani rispetto alla necessità di giungere alla realizzazione di un documento che, oltre alle informazioni finanziarie, contenga anche quelle, quali-quantitative, non-finanziarie? Non crede che tale documento possa andare in contrasto con il bilancio sociale e il bilancio di sostenibilità?

Da qualche anno è in corso una rapida evoluzione del *reporting* esterno aziendale dal “tradizionale” bilancio d’esercizio (*financial reporting*) verso forme più complete e sofisticate di informativa. Queste nuove forme di *business reporting* sono volte a una migliore e più ampia rappresentazione della situazione complessiva delle imprese, inclusi rischi e opportunità.

Questa è anche l’indicazione dell’International Accounting Standards Board (IASB) nel documento del dicembre 2010 sul *Management Commentary* (Relazione sulla gestione). Lo stesso *Integrated Reporting*, di cui oggi si parla spesso, è una forma avanzata di *business reporting*.

In questo quadro, le informazioni attualmente più carenti per predisporre forme evolute di *business reporting* sono quelle relative alle risorse intangibili, ovvero a quelle risorse aziendali che, pur non dotate di consistenza fisica, spiegano un’ampia quota della capacità delle organizzazioni di generare valore, tanto da poter essere considerate i loro principali *key-value drivers*. Alcuni tipici esempi di risorse intangibili, non di rado suddivise in relazionali, strutturali e umane, sono: marchi, brevetti, formule e processi, attività di R&S, tecnologie ICT, procedure organizzative, relazioni con i clienti e altri *stakeholders* interni ed esterni, reputazione e immagine aziendale, e financo il *business model*.

L’identificazione, misurazione e “narrazione” di tali risorse nel *business reporting* deve però passare necessariamente per il tramite dell’impiego di idonei *key-performance indicators* (KPIs) settoriali, di natura prevalentemente non-finanziaria, che hanno la funzione soprattutto di *leading indicators* in grado di far meglio comprendere la qualità della creazione di valore di un’impresa.

Oggi questi aspetti sono poco evidenziati nei bilanci e nei report esterni – ed interni, aggiungerei – delle aziende. Compito del NIBR, anche attraverso l’identificazione e diffusione di rilevanti WICI-KPIs, è pertanto quello di contribuire al miglioramento dei contenuti, dell’efficacia e della trasparenza del *business reporting*, evidenziando lo stretto legame tra identificazione, misurazione e comunicazione delle risorse intangibili e dei KPIs ad esse associati da un lato, e creazione di valore aziendale dall’altro.

Il NIBR non vuole certo interessarsi di modificare le regole di bilancio o di valutazione aziendale, aree di delicato lavoro già presidiate da specifici organismi nazionali, ma ha come primo obiettivo quello di contribuire a migliorare la capacità delle aziende di raccontare (c.d. *narrative reporting*) e di contribuire a migliorare la misura e le informazioni relative alle proprie principali fonti di creazione di valore sostenibile.

Con riguardo ai rapporti tra *business reporting* e bilancio sociale e bilancio di sostenibilità, occorre preliminarmente osservare che il *business reporting* è diretto a misurare, rappresentare e informare – a beneficio primariamente dell’imprenditore, degli investitori, del management e dei finanziatori, e solo in seconda battuta degli altri stakeholder – sulla capacità dell’impresa di creare valore e di acquisire vantaggi competitivi sui mercati; sui modi e sulle azioni con cui l’azienda intende perseguire i propri obiettivi strategici; sulla governance dell’organizzazione, sulle risorse-chiave (intangibili) con cui attuare i piani e programmi gestionali di crescita. I *bilanci sociali* e *di sostenibilità* hanno invece un’altra finalità, ovvero quella di documentare i rapporti tra l’azienda e l’intero arco dei suoi stakeholder con particolare riguardo a quelli di rilevanza sociale e ambientale,

non proponendosi in senso stretto di spiegare la creazione di valore dell'impresa se non in via derivata e secondaria. In tal senso, essendo il business reporting maggiormente orientato a rappresentare e comunicare le ragioni, le modalità e le risorse del business, non credo che tale forma di reporting sia sostitutiva o in necessario conflitto rispetto ai bilanci sociali e di sostenibilità.

Considerati i tempi e i costi, è comunque ragionevole pensare che l'imprenditore e il management debbano scegliere quale forma di reporting sia più utile e pertinente per la propria organizzazione.

3. Il NIBR opera a livello internazionale e rappresenta in Italia il WICI (World Intellectual Capital Initiative), il quale considera il business di un'azienda come un meccanismo per la creazione del valore che converte input sia finanziari che non finanziari in output. Ritiene che nel nostro paese la PMI sia in grado di affrontare queste tematiche e di apprezzare un processo logico e un documento che comprenda e faccia emergere anche gli intellectual asset?

Quella di migliorare il reporting delle PMI è uno dei temi centrali dell'azione del NIBR. Troppo spesso i bilanci delle nostre aziende piccole e medie sono altamente carenti sul piano informativo, ripetitivi nei contenuti, tesi più a celare che a spiegare la propria *value creation story*.

Molti imprenditori ritengono il bilancio un fastidioso adempimento, non di rado da delegare all'esterno, non apprezzandone l'utilità informativa nei confronti dei finanziatori e di potenziali partner commerciali e produttivi. Questo crea oggi, ai tempi di Basilea 2 e 3, problemi di interpretazione e di comprensione tra PMI e sistema bancario, con conseguente aggravio di costi per le imprese che pagano interessi passivi sui propri finanziamenti magari più elevati rispetto a quelli che avrebbero dovuto sostenere se solo avessero presentato in modo più ampio e rigoroso le proprie strategie, la propria governance, le proprie fonti di valore (capitale umano, organizzativo, d'innovazione, di relazioni con i clienti e sui mercati).

È per questo motivo che il NIBR, come sopra ricordato, ha deciso di dedicare uno specifico Gruppo di Lavoro (GdL) al business reporting per le PMI, il quale ha predisposto all'inizio di dicembre scorso una prima versione delle ***Linee Guida Italiane per il Business Reporting delle Piccole e Medie Imprese***, oggi in consultazione pubblica fino al 10 febbraio 2014, con l'obiettivo di arrivare a un documento chiaro e snello, ma anche completo e piacevole alla lettura che possa fornire un punto di riferimento univoco e condiviso nella preparazione del Business Reporting delle PMI italiane che inglobi il tradizionale bilancio d'esercizio, espandendone però la capacità informativa e le misure di creazione del valore aziendale.

Nella medesima logica, un altro Gruppo di Lavoro del NIBR ha licenziato in questo periodo una prima bozza delle ***Linee Guida Italiane per il Business Reporting delle Reti d'Impresa***, fenomeno – come noto – oggi in forte espansione nel nostro Paese, rispetto al quale però manca ancora una chiara normativa o standard di riferimento per quanto riguarda la rendicontazione delle attività in comune svolte e la creazione e i criteri di suddivisione del valore creato da parte della rete. Anche questo significativo documento è al momento in consultazione pubblica fino al 14 febbraio 2014, con la finalità di emanare un documento che possa costituire un punto fermo per la rappresentazione, misura e ripartizione del valore generato dalle reti aziendali.

In entrambi i casi si tratta ovviamente di un'importante sfida, ancor prima culturale che tecnica, per gli imprenditori, i manager e anche i professionisti italiani che operano nell'ambito delle PMI. Tuttavia, a fronte della ben nota rarefazione del credito da parte degli istituti bancari, ritengo che quella di aumentare la qualità delle informazioni e delle misure non-finanziarie sulle attività aziendali e sulla loro potenzialità di creazione di valore, sia una strada quasi obbligata per crescere e sopravvivere per questa fondamentale categoria di azienda. All'imprenditore va spiegato da parte delle strutture competenti che il business reporting, con particolare riguardo agli asset intangibili, può aiutarlo a sviluppare le proprie attività, nonché la propria credibilità e reputazione sui mercati e con i partner dell'azienda. La trasparenza non è un qualcosa di negativo e da evitare con cura, ma

oggi contribuisce al miglioramento dell'azione e dell'immagine delle PMI. Il NIBR è sicuramente disponibile a continuare a impegnarsi a fondo in questa prospettiva.

Senza poi contare che, una volta disponibili, queste misure e informazioni che meglio fanno capire i punti di forza e di debolezza di un'impresa, possano poi essere utilmente impiegate per la gestione stessa dell'azienda, potendo innescare un circuito virtuoso di apprendimento organizzativo, di miglioramento dei processi interni e di crescita culturale complessiva.

4. Tra le iniziative del NIBR dobbiamo segnalare il Convegno Internazionale – co-organizzato con l'Università di Ferrara – tenutosi a Milano, nel giugno 2013, dal titolo "Business Reporting, Intangibili e Report Integrato" al quale hanno partecipato, oltre ai rappresentanti di importanti public companies italiane, quali Enel ed ENI, anche Takayuki Sumita, l'allora Chairman del WICI Global Network, e Paul Druckman, CEO dell'IIRC. Quali sono stati i risultati e la ricaduta di tale evento, che ha visto anche la firma di un importante accordo di collaborazione tra WICI e IIRC, nella comunità imprenditoriale e finanziaria italiana?

Questo Convegno è stato il biglietto di presentazione del NIBR nei confronti della platea nazionale e internazionale. La presenza attenta e intensa di 170 operatori fino alla fine dell'evento è stata un evidente segnale della rilevanza e dell'attualità delle tematiche trattate. Sono convinto che cominci ad esserci una sensibilità diffusa in Italia sulla necessità di adattare il reporting aziendale a una realtà economica ormai sempre più improntata alla conoscenza, all'innovazione, agli investimenti in intangibili, in una parola, al capitale intellettuale. Includere nel reporting delle imprese misure e illustrazioni degli *intellectual assets* oppure inserire organicamente il capitale intellettuale (nei suoi aspetti relazionali, organizzativi e umani) nel cosiddetto report integrato, mi sembrano passi sempre più necessari per rendere la rendicontazione aziendale più aderente e rappresentativa rispetto ai motori di creazione di valore.

In tal senso, anche se l'Italia è un Paese essenzialmente conservatore in materia, ritengo che il Convegno in argomento abbia segnato uno spartiacque nella discussione sul reporting aziendale nel nostro Paese. È stato un importante momento di confronto tra attori primari nazionali e internazionali, che in buona sostanza è emerso che concordano sulla circostanza che il reporting sia entrato in una nuova fase evolutiva.

La gradita e significativa partecipazione tra i relatori ufficiali dell'evento anche dell'Organismo Italiano di Contabilità (OIC) non ha fatto che confermare questa evenienza. Tant'è vero che circa una ventina di giorni dopo il Congresso si è tenuto un incontro organizzato a Roma dallo stesso OIC sul reporting integrato alla presenza di primarie società italiane, di organizzazioni di categoria (Assonime, Assirevi, AIAF, ANDAF, ABI, ecc.) e del NIBR.

La convinzione è che il successo del Convegno possa riverberarsi positivamente – grazie anche all'azione del NIBR – sulla comunità imprenditoriale e finanziaria italiana. Potrà richiedere del tempo, ma sono fiducioso sullo sviluppo della sensibilità sull'argomento, iniziata pubblicamente con il Convegno del giugno 2013.

5. Per concludere, una domanda relativa al ruolo dell'educazione aziendale in Italia che la vede in prima fila quale Professore Ordinario di Economia Aziendale all'Università di Ferrara. Ritiene che il lavoro del NIBR possa avere una ricaduta significativa anche dal punto di vista accademico, aprendo una riflessione nel mondo della pubblica amministrazione e delle imprese? E soprattutto ritiene che i giovani possano intraprendere un percorso di studi su tali temi che potranno aiutarli nella ricerca di una posizione professionale?

Dal punto di vista accademico, registro in materia un grande interesse da parte sia dei giovani ricercatori che di importanti professori di molte università italiane. Entrambe queste categorie partecipano ai vari Gruppi di Lavoro del NIBR, e questo lascia ben sperare per il futuro di queste tematiche innovative anche nell'ambito della ricerca scientifica e dell'insegnamento universitario. Il punto è che queste problematiche cadono al confine di molte discipline, quali il bilancio, la strategia, il marketing, la finanza, il reporting, ecc., e quindi non sempre è facile innescare quelle collaborazioni interdisciplinari necessarie per una comprensione più completa e rotonda delle questioni legate agli intangibili, al reporting, alla misura e ai KPIs.

Detto questo, intravedo sicuramente un futuro promettente per i giovani che vogliono specializzarsi in queste aree di *expertise* aziendale, proprio per le ragioni che richiamavo, ovvero per l'attuale carenza di competenze trasversali che permettano di cogliere i diversi profili del ruolo gestionale e valoriale degli intangibili, essenziali per la loro misurazione e "narrazione".