

## Bilancio&amp;Reddito

## Reporting integrato

KPIs, intangibles e sostenibilità: il CFO verso il bilancio integrato

Al CFO è oggi richiesto di lavorare per contribuire alla costruzione di un sistema di informazioni applicabile anche alla sfera della dimensione non financial, in modo da individuare gli «indicatori chiave» che permettano di determinare i valori, le conoscenze e le competenze che sempre più concorrono alla crescita e allo sviluppo non solo economico, ma anche sociale dell'azienda.

di Roberto Mannozi - Vice Presidente Andaf

7

## Semplificazioni

Microentità: possibilità di nuove semplificazioni per i bilanci

Il Parlamento Europeo aderisce all'idea di snellire gli obblighi contabili per le aziende di dimensioni ridotte creando la nuova categoria delle «microentità». Lo scopo è quello di ridurre i costi amministrativi delle PMI.

di Alberto Quagli - Università di Genova

11

## Partecipazioni

Partecipazioni: nuovi termini per la rivalutazione

L'art. 7, D.L 13 maggio 2011, n. 70 (Decreto sviluppo) ha previsto la riapertura dei termini per effettuare la rideterminazione del costo di acquisto delle partecipazioni di società non quotate possedute alla data del 1° luglio 2011.

di Gianluca Maggi e Alberto Venturini - Studio Maggi & Associati

17

## Principi contabili internazionali

Fiscalità del bilancio IFRS: le regole di base

Una delle conseguenze più rilevanti dell'applicazione degli IFRS in Italia, insieme alla questione della determinazione degli utili distribuibili, riguarda il calcolo del reddito imponibile e delle imposte.

di Claudia Mezzabotta

21

## Governare d'impresa

## Revisione

Attestazioni della direzione ed organi di vigilanza e controllo

Soggetto abilitato alla revisione legale, organo di vigilanza, comitato per il controllo interno, funzione di internal audit, comitato audit: tutti questi organi fanno parte della rete di controlli che può essere presente in un'azienda. Le attestazioni scritte richieste dal P.R. 580 possono essere utilizzate in forma diversa da tali organi di vigilanza e controllo. Il rilascio dell'attestazione da parte della direzione dell'azienda è un altro punto del controllo della qualità preteso nella revisione legale.


di Alberto Pesenato e Elisa Pesenato

27

## Amministrazione & Finanza

ON-LINE (WWW.IPSOA.IT/DOTTRINAEFISCO.IT)

per gli abbonati è in linea il portale Bilancio Finanza Controllo, riservato agli abbonati, che integra le informazioni del quindicinale, fornendo ulteriori strumenti di lavoro e di approfondimento. L'accesso è gratuito: è sufficiente collegarsi al sito Ipsoa e registrarsi digitando i propri dati e il codice cliente.

Il simbolo  contraddistingue gli articoli che, nella sezione Applicativi del portale «Bilancio Finanza Controllo», sono corredati da fogli elettronici in formato Excel, scaricabili per un immediato utilizzo o da «personalizzare»

### REDAZIONE

Per informazioni in merito a contributi, articoli ed argomenti trattati scrivere o telefonare a:

Ipsoa Redazione  
Amministrazione&Finanza  
Casella Postale 12055 -  
20120 Milano  
telefono 02.82476.085 -  
telefax 02.82476.227  
e-mail  
Redazione.amministrazione  
efinanza.ipsoa@wki.it

### AMMINISTRAZIONE

Per informazioni su gestione abbonamenti, numeri arretrati, cambi d'indirizzo, ecc. scrivere o telefonare a:

IPSOA Servizio Clienti  
Casella Postale 12055 -  
20120 Milano  
telefono 02.824761 -  
telefax 02.82476.799  
Servizio risposta automatica:  
telefono 02.82476.999

### INFORMAZIONI

COMMERCIALI  
Tel. 02.82476794 -  
fax 02.82476403  
e-mail:  
servizioclienti.ipsoa@wki.it

### EDITRICE

Wolters Kluwer Italia s.r.l.  
Strada 1, Palazzo F6  
20090 Milanofiori Assago (MI)  
INDIRIZZO INTERNET  
HTTP://www.ipsoa.it

# KPIs, intangibles e sostenibilità: il CFO verso il bilancio integrato



di Roberto Mannozi (\*)

Al CFO è oggi richiesto di lavorare per contribuire alla costruzione di un sistema di informazioni applicabile anche alla sfera della dimensione non financial, in modo da individuare gli «indicatori chiave» che permettano di determinare i valori, le conoscenze e le competenze che sempre più concorrono alla crescita e allo sviluppo non solo economico, ma anche sociale dell'azienda.

## Premessa

Come è ormai a tutti evidente - «addetti ai lavori» e «non» - da tempo le aziende stanno vivendo uno scenario di grande complessità con cui devono sempre più inevitabilmente imparare a convivere: mercati impattati da ricorrenti periodi di crisi, condizioni generali di maggior stress nel confronto competitivo giocato in un quadro sempre più «violento» e sempre meno difeso dai «sistemi paese».

In tale contesto è facilmente ipotizzabile che le imprese, a fronte di ricavi e margini destinati ad essere sempre più ristretti, per mantenere/accretere le proprie quote di mercato, dovranno concentrare crescenti attenzioni e sforzi nell'investire in innovazione, acquisendo maggior flessibilità a costi minori, per attuare una «crescita intelligente». Tutto questo significa dover imparare ad investire sempre più in «conoscenza», unico strumento concreto che può governare in modo adeguato innovazione e crescita.

In questa direzione si sta muovendo la stessa Commissione Europea, la quale, al fine di stabilire e tracciare una strategia chiara e percorribile di crescita e sviluppo, ha reso pubblico il documento denominato Europa 2020; tra le strategie individuate dall'UE per percorrere una crescita intelligente e sostenibile, viene individuata infatti la creazione di un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione.

Rispetto all'obiettivo strategico generale di

dover dare sostegno alla competitività delle imprese e dei loro sistemi, si può sostenere che innovazione e intangibili possono interagire e svilupparsi a vicenda, purché gestiti secondo logiche trasparenti e nell'ambito di un sistema di regole chiare e riconosciute.

Ma se è così, allora il prevedibile «maggior costo della conoscenza» - elemento che sempre più in futuro identificherà le imprese in grado di garantire «vera creazione di valore» - non potrà continuare a rimanere ancora troppo a lungo «nascosto» e «non misurato» fra gli asset da riportare correntemente nel reporting d'azienda.

Conseguentemente al CFO - all'interno del percorso di sfide che già deve quotidianamente affrontare per poter efficacemente affiancare il CEO nel definire le strategie aziendali e riuscire così a ricoprire sempre meglio il ruolo di driver del cambiamento - sarà chiesto di lavorare per contribuire alla costruzione di un sistema di informazioni strutturate, sistematiche, misurabili e comparabili applicabile anche alla sfera della dimensione non financial, riferita all'area dei c.d. intangibles, in modo da individuare quegli «indicatori chiave» per settore/business utili a valutare il «capitale intellettuale» delle imprese nelle sue diverse sfaccettature di asset «umano/relazionale/organizzativo», in-

Nota:

(\*) Vice Presidente Andaf e Direttore - Amministrazione e Bilancio di Ferrovie dello Stato SpA

sieme di valori, conoscenze e competenze che vadano a concorrere alla crescita e allo sviluppo non solo economico, ma anche sociale dell'azienda.

## Gli intangibili

Paradossalmente, oggi il valore espresso da questi asset trova una sua collocazione in bilancio solo e soltanto a seguito di operazioni di business combination, quando l'azienda acquirente iscrive nel suo attivo il goodwill derivante dall'aver individuato nell'entità acquisita proprio quella «conoscenza» che, in base alle regole attuali, assume rilevanza contabile solo in quanto «pagata», mentre invece il valore della «conoscenza» esistente all'interno dell'impresa acquirente rimane tuttora inespresso.

Questi asset intangibili (composizione di capitale umano, strutturale e relazionale), che solo in casi rarissimi vengono contabilizzati nei tradizionali bilanci d'esercizio, potrebbero evidenziare la vera consistenza delle risorse competitive delle aziende, specialmente in questo periodo di crisi sistemica dei nostri mercati.

Secondo un ancora recente studio (1) ad esempio, il 75% del valore delle principali imprese americane è costituito proprio da quegli asset non rendicontati nel bilancio di esercizio.

Per esprimere invece il reale valore dell'impresa, è necessario poter arrivare in tempi rapidi ad integrare questo tipo di informazioni all'interno dei report aziendali, attraverso la creazione di standard e principi contabili omogenei e riconosciuti dalle professioni, a livello nazionale ed internazionale. Bisogna dare importanza non solo alla quantità di informazioni, ma anche al raggiungimento di uno standard di misurazione e valutazione delle informazioni, adottato da parte delle istituzioni, delle organizzazioni, della comunità finanziaria, istituti di credito inclusi; questi ultimi, in particolare, dovranno anch'essi «imparare» a valutare un'azienda non solo per le proprie performance economiche, ma anche, ad esempio, per i risultati conseguiti nel campo ambientale e sociale.

Tale tendenza è già riscontrabile nel mondo

finanziario, dove di recente si tende ad analizzare il valore delle aziende prendendo in considerazione anche elementi non finanziari, fino a poco tempo fa non considerati nelle analisi economico-finanziarie tradizionali. Ma i mercati sono influenzati dalle informazioni e la mancanza di dati standard e sistematici riferiti a questi temi rende difficile valutare i rischi e le opportunità associati ad un'azienda, specie per gli investitori che hanno spesso prospettive di lungo periodo.

È infatti evidente che - a differenza della valutazione del capitale economico e finanziario di un'impresa, basata storicamente su indicatori desunti da valori e dati attendibili del bilancio - la misura del capitale intellettuale non si ottiene da un sistema di indici univoci e generalizzati. È necessario, quindi, per ogni azienda e per ogni tipo di business, individuare l'insieme di indicatori più idonei a misurare il patrimonio intellettuale.

Molte imprese, soprattutto le grandi multinazionali e quelle più avanzate in termini di filosofia e approccio al business, hanno già al loro interno adottato molti di questi indicatori e di informazioni.

A titolo di esempio vengono di seguito indicati alcuni indicatori intangibili:

- indicatori del capitale (es. grado di fedeltà al marchio, customer satisfaction);
- indicatori del capitale organizzativo (es. numero dei brevetti, fatturato/spesa in ricerca e sviluppo, fatturato pro capite del personale, costo totale di progetto: life cycle/valore delle vendite);
- indicatori del capitale umano (es. reputazione dei collaboratori presso le società di head hunting, percentuale dei dipendenti con meno dei due anni di anzianità, indice di soddisfazione dei collaboratori).

Ma quello che oggi non è ancora disponibile, è uno strumento capace di operare una vera e propria correlazione tra questi indicatori non tradizionali.

Accade normalmente, infatti, che nelle imprese le indagini di customer satisfaction sia-

Per esprimere il reale valore dell'impresa, è necessario in tempi rapidi integrare le informazioni relative agli intangibili all'interno dei report aziendali.

Nota:

(1) Pubblicato dalla rivista Fortune.

no di esclusivo patrimonio del marketing, le indagini di soddisfazione dei collaboratori siano dell'area delle risorse umane così come gli indicatori di efficienza della produzione e sviluppo. Inoltre manca un monitoraggio permanente di questi indicatori.

## Il futuro

Il bilancio del capitale intellettuale dovrebbe invece poter monitorare continuamente queste informazioni, molto importanti per l'azienda e i suoi stakeholder, e poter osservare lo sviluppo nel tempo dei processi di costruzione di patrimonio, e quindi di valore, aziendale.

Tutte le imprese meglio organizzate operano per ottenere i risultati più efficaci della gestione delle risorse di ogni settore; seguendo però questa modalità «per compartimenti», c'è il rischio che proprio l'efficienza, l'efficacia e quindi tutta l'essenza dell'impresa, ne risultino impattate negativamente o, comunque, non trovino quegli spazi di rinnovo e crescita integrati sempre più indispensabili per affrontare la sfida dei mercati.

Ad esempio, un indicatore di efficienza indicato nella sezione del capitale organizzativo, come è stato evidenziato, è il fatturato pro capite del personale; è questo un indicatore che tutte le aziende osservano e misurano in maniera più o meno costante.

Considerato isolatamente, come indicatore di efficienza delle risorse umane e dello sviluppo organizzativo, rappresenta lo stato di efficacia dell'azienda; se questo è di livello più che soddisfacente, si evidenzia una crescita dell'efficienza delle persone e della struttura aziendale.

Tuttavia, se si potesse inserire questo dato all'interno del bilancio del capitale intellettuale, si potrebbero osservare alcune correlazioni con altri indicatori intangibili dalle quali potrebbe trasparire una valutazione meno positiva di questo indicatore di efficienza.

Si potrebbe scoprire, ad esempio, che l'aumento del fatturato pro capite del personale si è avuto sottoponendo a stress eccessivo la struttura, provocando una serie di effetti ne-

gativi più o meno direttamente correlati come, infatti, una preoccupante diminuzione dell'employee satisfaction del personale, un aumento del turnover, la fuoriuscita di persone con competenze strategiche ed essenziali per l'azienda e quindi un calo del livello medio di competenza del management, o infine un calo del livello di soddisfazione dei clienti dovuto ad un cambiamento dell'atmosfera interna o ad una condizione della struttura organizzativa non più capace di gestire con esattezza i tempi e le modalità di consegna al cliente.

Quanto sopra, a riprova di quanto il percorso di studio e integrazione ancora da affrontare sia estremamente delicato e strategico.

Molti azionisti con obiettivi di lungo termine auspicano l'integrazione di informazioni extra finanziarie all'interno dei bilanci aziendali insieme ad una comunicazione trasparente.

Solo nel momento in cui gli investitori potranno accedere stabilmente a questo tipo di informazioni, essi saranno veramente in grado di valutare una società rispetto ai suoi competitor e di allocare di conseguenza il capitale nel modo migliore.

Affinché questo avvenga, bisogna essere quindi in grado di fornire informazioni chiare e concrete per spronare le comunità professionali, nazionali ed internazionali, ad impegnarsi nei processi di implementazione, gestione e comunicazione dei valori intangibili.

È evidente che un'evoluzione come quella appena descritta debba però essere affrontata dalle istituzioni e dal management di impresa con la massima serietà professionale e con piena consapevolezza della complessità del percorso. Infatti, come già accennato, la costruzione di un processo così decisivo per la futura informativa aziendale, destinato ad alimentare nuove dimensioni - sia financial che non - impattanti sui criteri di misurazione del valore d'azienda, deve trovare il suo fondamento su percorsi di standard setting indiscutibilmente autorevoli e riconosciuti, anche a livello internazionale.

Per questo l'ANDAF insieme ai CFO che rappresenta, ha deciso da tempo di collaborare

Molti azionisti con obiettivi di lungo termine auspicano l'integrazione di informazioni extra finanziarie all'interno dei bilanci aziendali insieme ad una comunicazione trasparente.

attivamente e di impegnarsi attraverso la partecipazione diretta - a fianco di altre primarie realtà nazionali associative, accademiche e di impresa - ad alcune fra le più importanti iniziative che si occupano di One Report o Reporting Integrato (2).

L'obiettivo è quello di contribuire professionalmente, nei fatti, alla creazione di regole per il passaggio dall'attuale rendicontazione, prevalentemente finanziaria, ad una - appunto - integrata, in grado di misurare con ragionevole attendibilità il capitale intellettuale d'impresa.

Nota:

(2) Si tratta in particolare de:

- il NIBR-Network Italiano per il Business Reporting/WICI Italy referente ufficiale italiano del WICI-World Intellectual Capital Initiative Global, alle cui attività ha già attivamente preso parte, insieme - fra altri - all'Università di Ferrara, Assirevi, AIAF e Borsa Italiana, nel formulare KPI's innovativi per i settori automotive, farmaceutico, della componentistica elettronica e del fashion;

- il Gruppo Oscar di Bilancio per la Rendicontazione Integrata - coordinato da FERPI, accanto a ABI, AIAF, AIIA, Assirevi, Borsa Italiana, CERVED e CNDCEC - all'interno del quale sta collaborando alla definizione di un framework internazionale mirato alla creazione di regole per il passaggio da una rendicontazione prevalentemente finanziaria ad una appunto integrata.

## LIBRI

### Dal bilancio d'esercizio al reddito d'impresa

di Guido e Andrea Vasapolli

XIX Edizione, Ipsoa Editore, 2012, pagg. 2800, € 142,00

Il volume affianca professionista e azienda nella redazione del **bilancio d'esercizio** e nella determinazione del **reddito d'impresa**.

Analizza nel dettaglio gli schemi di **stato patrimoniale** e di **conto economico**, la nota integrativa ed i principi per la determinazione del reddito d'impresa, tenendo conto delle ultime novità legislative. Prende quindi in esame gli **aspetti civilistici, fiscali e contabili** delle singole **poste di bilancio**. Gli Autori affrontano l'argomento in modo chiaro e schematico, evidenziando, per ciascuna voce, le rilevazioni contabili, i prospetti di raffronto tra la normativa civilistica e fiscale e i relativi principi contabili.

Il testo è completato dalla descrizione dei libri e registri obbligatori richiesti dalla normativa civilistica e fiscale.

L'edizione 2012, la diciannovesima, recepisce e commenta, oltre alle modifiche apportate dal DL Salva Stato, altri importanti provvedimenti normativi.

Le principali novità riguardano: il nuovo

Principio contabile OIC n. 6 per la ristrutturazione dei debiti; le nuove regole di riporto delle perdite fiscali; gli Aiuti per la Crescita Economica (ACE); la nuova deduzione, dall'IRES e dall'IRPEF, dell'IRAP sul lavoro dipendente; il credito d'imposta per le imprese che finanziano la ricerca; le ultime interpretazioni in tema di applicazione delle CFC Rules; le regole di determinazione del reddito per i soggetti IAS Adopter; la Exit Tax in caso di trasferimento della sede legale all'estero; il trattamento dell'avviamento in caso di conferimento dell'azienda; le nuove regole di accertamento nel consolidato fiscale.

**Per ulteriori informazioni o per l'acquisto:**

- **Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa**  
Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- **Agenzie Ipsoa di zona**  
([www.ipsoa.it/agenzie](http://www.ipsoa.it/agenzie))
- **[www.ipsoa.it](http://www.ipsoa.it)**

