

Network Italiano Business Reporting (NIBR)

WICI ITALY

13^a Riunione Plenaria del NIBR

c/o Sala delle Colonne, Banca Popolare di Milano (BPM)

Via S. Paolo 12, Milano

8 aprile 2016, ore 10.15-13.30

Under the Auspices of



W I C I Europe

*regional jurisdiction of the
Global WICI Network*
the world's business reporting network

www.wici-global.com

Ordine del giorno

- 1) *Saluti introduttivi*, Prof. **Zambon** (Segretario Generale, NIBR) e Prof. **Priori** (VP, CdS, BPM)
- 2) *Sviluppi recenti (nazionali e internazionali) nel campo del Business e Integrated Reporting*, **Zambon** e Dr.ssa Laura **Girella**, IIRC Lead for Italy e Univ. Ca' Foscari di Venezia
- 3) *Relazione di apertura* – “Verso i rating di coerenza strategica”, Prof. Carlo **Bagnoli**, Università Ca' Foscari di Venezia
- 4) *Ricerche e approfondimenti* – "Metriche non-finanziarie, intangibili e valore aziendale: il caso della valutazione di una SIM", Prof. Claudio **Cacciamani**, Università di Parma, e Prof.ssa Federica **Ielasi**, Università di Firenze
- 5) *Casi di studio* – "Reporting Integrato e PMI: il caso Box Marche", Prof.ssa Mara **Del Baldo**, Università di Urbino, e Tonino **Dominici**, Presidente e AD, Box Marche SpA
- 6) *Operatività del NIBR – Aggiornamento sull'attività dei GdL NIBR (Zambon)*
 - 6.a) «Integrated Thinking Journey: The Handbook» (Dr.ssa Livia **Piermattei** e Dr Tommaso **Venturini**, Methodos)
 - 6.b) «Le Linee guida per l'informativa sul Business Model nell'Integrated Reporting» (Prof. Lino **Cinquini** e Dr Andrea **Tenucci**, Scuola Superiore S. Anna di Pisa),
 - 6.c) «Linee guida per il Reporting Integrato delle PMI – Stato di avanzamento" (Ing. Vittorio **Santacroce**, IC² e NIBR, e Dr Andrea **Panizza**, AP&Partners)
 - 6.d) I WICI-KPIs legati alla creazione di valore per il settore Oil & Gas (Dr Fabrizio **Ceppi**, Borsa Italiana, e Dr Cristian **Carini**, Università di Brescia)
 - 6.e) Presentazione del nuovo GdL NIBR su "Reporting Integrato e Controllo di gestione" (Prof. Stefano **Marasca**, Università Polit. delle. Marche, coordinatore)
- 7) *Considerazioni conclusive*, a cura del Prof. Marcello **Priori** e del Prof. Stefano **Zambon**

1) Saluti introduttivi

Prof. Stefano Zambon

Segretario Generale

NIBR

Prof. Marcello Priori

Vice-Presidente, Consiglio di Sorveglianza,

Banca Popolare di Milano (BPM)

2) Sviluppi recenti nel campo del Business e dell'Integrated Reporting

Prof. Stefano Zambon, NIBR, e

Dr.ssa Laura Girella

IIRC Region Lead for Italy, e

Università Ca' Foscari di Venezia

2) Sviluppi recenti nel campo del Business e dell'Integrated Reporting

In ambito internazionale

Il 15 febbraio 2016 è stato pubblicato il

Consultation Draft del «WICI Intangibles Reporting Framework»

Si tratta del 1° Framework in materia di reporting di origine non solo anglosassone. Il Draft Framework può essere gratuitamente consultato anche all'indirizzo web:

www.wici-global.com/wirf/WICI_Intangibles_Reporting_Framework_v1.0.pdf

Associato al Draft Framework, vi è un **questionario**, composto di 10 domande, cui è possibile rispondere online al seguente indirizzo web:

<https://wici.sakura.ne.jp/consultation/>

È fondamentale partecipare per migliorare il Framework!

Per conto del Consiglio Direttivo NIBR e del WICI (World Intellectual Capital Initiative), vi chiediamo quindi sia di far circolare il Framework nell'ambito delle vostre cerchie professionali, sia di rispondere alla consultazione via web entro il

16 maggio 2016

WICI Intangibles Reporting Framework

Version
1.0

(Comments to be received by 16 May 2015)



2) Sviluppi recenti nel campo del Business e dell'Integrated Reporting

In ambito internazionale

- **Direttiva europea sulla disclosure delle «non-financial & diversity information»:** la bozza di suo recepimento in Italia è attesa nelle prossime settimane. Nel Regno Unito è stata lanciata dal Governo una public consultation sulla bozza di recepimento della Direttiva in quel Paese.
- **Direttiva europea sulla disclosure delle «non-financial & diversity information»:** la Commissione europea ha lanciato una public consultation su quelle che dovrebbero essere i caratteri delle «Non-binding guidelines for reporting of non-financial information by companies» che saranno emanate dalla stessa Commissione in relazione a tale Direttiva.

Deadline: 15 aprile 2016.

(http://ec.europa.eu/finance/consultations/2016/non-financial-reporting-guidelines/index_en.htm).

- **GRI:** pubblicazione del «piano di sviluppo» del Report di Sostenibilità nell'ambito del documento «Reporting 2025». Non vi è menzione nella versione finale degli *intangibles* e del Report Integrato.

2) Sviluppi recenti nel campo del Business e dell'Integrated Reporting (segue)

In ambito internazionale (nell'immediato futuro)

- Il 22-23 settembre 2016 si terrà presso la Higher School of Economics, campus di S. Pietroburgo, la 12a edizione del Workshop europeo su «Intangibles, Intellectual Capital & Extra-Financial Information», co-coordinato dal Prof. S. Zambon, alla presenza di prestigiosi key-note speakers, con la presentazione di circa una quarantina di lavori di ricerca sul tema. Mini-track dedicato a intangibles e settore pubblico. Aperto a tutti gli interessati

(www.eiasm.org/frontoffice/event_announcement.asp?event_id=1177)

- Il 2 dicembre 2016 si svolgerà a Tokyo la 9a edizione del «WICI Global Symposium», che sarà aperta dal Prof. S. Zambon in qualità di Chairman del WICI Global Network

2) Sviluppi recenti nel campo del Business e dell'Integrated Reporting (segue)

In Italia

- Il 30 ottobre 2015 si è svolto il 2° Convegno Nazionale NIBR sul Reporting Integrato a Milano presso Borsa Italiana (180 partecipanti) (www.nibr.it)

- Il 2 febbraio 2016 si è tenuto a Milano il 2° Convegno «Dal Report di sostenibilità al Report integrato – Per banche, assicurazioni, imprese di servizi» organizzato dalla Green Business Executive School in collaborazione con ASSOSEF e NIBR, che ha tenuto anche la relazione introduttiva, nonché le considerazioni conclusive (www.gb.es.it/convegno-bilancio-sostenibile-integrato/home.php).

In Italia (nell'immediato futuro)

- 6 giugno 2016 mattina → Meeting a Venezia della Commissione degli Analisti finanziari europei (EFFAS) «ESG + IC». Evento aperto a investitori, analisti finanziari, e manager d'impresa.



INTEGRATED REPORTING <IR>

<IR> - *Sviluppi globali 2015/2016*

- Il noto CEO dell'International Integrated Reporting Council (IIRC), Mr. Paul Druckman, ha formalizzato le sue dimissioni dall'IIRC, che si concretizzeranno nel corso del 2016
- Presidente del Board dell'IIRC è stato nominato Barry Melancon (Presidente e CEO dell'AICPA), Prof. Mervin King presiede il Council
- Il 27.4.2016 si terrà a Francoforte il Council dell'IIRC, in cui siede anche il WICI (ovvero il Network internazionale di cui fa parte il NIBR)

Risultati del G20/B20

- Il reporting è stato tema di discussione in tutte e sei le task forces del B20 e sono state formulate raccomandazioni in tre aree principali:
 - i) infrastrutture e investimenti;
 - ii) PMI e imprenditoria; e
 - iii) governance e sostenibilità.

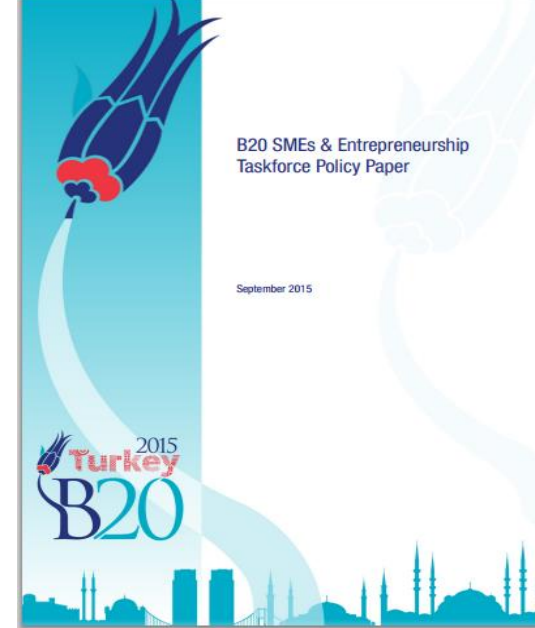
G20/B20 - Infrastrutture e Investimenti

<IR> Recommended Action:

- *“Commission a review by the IIRC and IASB of accounting rules that may hinder investment in infrastructure and a report that recommends what G20 governments should do to promote widespread adoption of integrated reporting.”*



G20/B20 - PMI



Leading practice 6: Integrated reporting

To build trust around their current and future performance, SMEs often need to share not only transparent financial information but also a broader range of non-financial data, such as their business plan and information about their resources, including customers, extended supply chain, internal processes, and capabilities. These are the aspects at the heart of the “Integrated Reporting Framework”, published in December 2013 by the International Integrated Reporting Council (IIRC). Today over 1,000 organizations globally have embarked on their own integrated reporting journey.

The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) has published numerous concrete examples of the growing relevance of integrated reporting to SMEs particularly in the areas of access and cost of capital, access to markets, better business understanding, and enhancing reputation.

Source: Chartered Institute of Management Accountants. [Link](#)

2016年二十国集团工商界活动启动仪式 B20 China Kick-off Meeting

中国·北京 2016年1月26日
Beijing China January 26, 2016



Sviluppi Europei

- La FEE (European Accounting Professionals Federation) ha pubblicato un position paper relativo alla Direttiva EU sulle informazioni non-finanziarie (<http://bit.ly/1TrCp9e>), che è stato discusso dallo staff della Commissione Europea e altri stakeholders in una Tavola rotonda lo scorso 17 marzo 2016
- Nel paper viene fatto esplicito riferimento al Framework IIRC quale strumento di implementazione della Direttiva

Sviluppi Europei (cont'd)

“The Federation believes that the implementation of the NFI Directive should follow the underlying approach of the <IR> framework as this framework emphasises the connectivity of financial and non-financial information and highlights the key role that materiality has to play. Within the overarching principles provided by <IR>, GRI then provides the most commonly used framework (providing the highest potential for comparable reporting) from which to draw, for example, specific KPI’s, with the SASB framework providing other information where required.”

Ulteriori Sviluppi Internazionali

- CalPERS ha pubblicato una nuova edizione dei “Global Governance Principles”, con una specifica raccomandazione per i CdA di predisporre un <IR>:
“Principle 7.5 Non-Financial Information
The board should provide an integrated report that puts historical performance into context, and portrays the risks, opportunities and prospects for the company in the future”
- General Electric ha recentemente pubblicato un “Integrated Report Summary”, commentato da “Business Week” e da “Forbes”
- Pubblicazione e public consultation del King Report IV in Sud Africa

<IIRC> - *Principali sviluppi*

Principali Sviluppi in ambito IIRC

- Corporate Reporting Dialogue
- Networks
- Training competence matrix/capacity building
- <IR> Examples Database Updates

Corporate Reporting Dialogue

<IR> as an umbrella for Frameworks & Standards

Scope of standard or framework through the lens of <IR>						
Initiative	Financial capital	Manufactured capital	Intellectual capital	Human capital	Social and relationship capital	Natural capital
CDP's Information Requests						
CDSB Framework for reporting environmental information and natural capital						
FASB Accounting Standards						
GRI G4 Sustainability Reporting Guidelines and G4 Sector Disclosures						
International Financial Reporting Standards						
ISO 26000 – Social responsibility						
Sustainability Accounting Standards						

= Full coverage = Partial coverage
Click on each button for more information

Corporate Reporting Dialogue (cont'd)

2016 – Focus areas sono Materiality e Tecnologia



INTEGRATED REPORTING <IR>



Statement of Common Principles of Materiality

- Il 30 Marzo 2016 → pubblicazione di un documento che confronta le definizioni e gli approcci esistenti relativi alla materialità

	Definitions / Principle	Scope / Boundaries		Definitions / Principle	Scope / Boundaries	Comments / Discussion
GRI	'Material Aspects' are those that reflect the organization's significant economic, environmental and social impacts; or that substantively influence the assessments and decisions of stakeholders.	Stakeholders broadly defined as entities or individuals that can reasonably be expected to significantly affect the organization's act or products and services and whose actions can reasonably be expected to affect the ability of organization to succeed in its strategy and achieve its objectives. 'Aspects' refers to the subjects covered by GRI guidelines and the range of a reporting entity's economic, environmental and societal activities and impacts.	IIRC	A matter is material if it could substantively affect the organization's ability to create value in the short, medium or long term.	Scope of reporting is towards providers of financial capital with focus on what is material to an assessment of how an organization creates value over time.	Frame of reference for assessing materiality is the organization's value creation process. This process is influenced by a range of factors, including the organization's use of or effects on 'the capitals'. The International <IR> Framework categorizes these capitals as financial, manufactured, intellectual, human, social and relationship, and natural capital. The materiality determination process applies to both positive and negative matters, including risks and opportunities and favourable and unfavourable performance or prospects. It also applies to both financial and other information.

<IR> Networks

The Business Network

- **Public sector**
- **Pension funds**
- **Technology**
- **Banking**
- **Accounting bodies**
- **Academics**
- **Insurance**
- **Investors**

<IR> Business Network

- Novembre 2015 → Official Integrated Reporting Convention, Londra
- Ultime organizzazioni che sono entrate nel BN: AXA, Microsoft
- A breve lancio del secondo «Report Critique Project»
- Webinars: Materiality, Connectivity

<IR> Public Sector Network

- Recente pubblicazione di una «public sector sustainability reporting guidance» da parte del “HM Treasury” del Governo inglese
- La guidance afferma che:
 - il precedente requirement relativo ad un sustainability report pubblicato all’interno dell’annual report degli enti pubblici è stato rimosso
 - Le organizzazioni pubbliche sono fortemente incoraggiate a dimostrare, attraverso il Reporting Integrato, come la sostenibilità sia una caratteristica essenziale nell'ambito degli obiettivi, delle operazioni e della politica decisionale

<IR> Tech Initiative

- L'<IR> Tech Initiative pubblicherà un documento che ha lo scopo di supportare i CFO a prendere in considerazione le implicazioni tecnologiche derivanti dai cambiamenti in atto in ambito di corporate reporting



The managing and supervisory directors



The Hague, 21 October 2015

Focus point 3: Continued support for integrated reporting

Our previous Focus Letter already explained the importance of 'integrated reporting' for investors.⁸ An integrated report provides investors with a concise view of the company's strategy to create sustainable value. An encouraging number of companies both in the Netherlands and internationally issued an integrated report in 2015. The dialogues between the Eumedion members and Dutch listed companies further indicated that more than one-third of Dutch listed companies consider issuing an integrated report.⁹ We would therefore encourage all companies to continue on, or start with, their integrated reporting journey in 2016 and on.

Source: [Eumedion Focus Letter, 2016](#)

<IR> e Investitori (cont'd)

Home > Investment > VicSuper's investment team favours integrated reporting

VicSuper's investment team favours integrated reporting



By Dan Purves

11/01/2016



VicSuper's investment team says its adoption of **integrated reporting** has allowed it to take a holistic view of performance, giving it a better understanding of risks and opportunities across the fund.

While the main purpose of integrated reporting is communicating total performance to members, the strategy has enabled the team at the \$15 billion fund to broaden its understanding of what is happening in the business and the impact this could have on investment decisions, as a result of the breaking down of silos.

"Pulling together the report in this way allows us to have cross-functional conversations that wouldn't otherwise happen," said Kirsten Simpson, corporate responsibility manager at VicSuper, who was responsible for producing the report.

"When you cross-check material issues against strategy it's a great pulse check. It becomes very clear whether you are actually dealing with the issues your stakeholders think are important, right from the strategic-plan level."

The framework also introduced a number of different topic areas that are not traditionally disclosed in annual reports, including natural capital and social capital.



"allows a holistic view of performance, giving better understanding of risks and opportunities"

"enables a broader understanding of what's happening in the business and the impacts this could have on the business...as a result of the breaking down of silos and allowing cross-functional conversations that wouldn't otherwise happen"

Source: Investment Magazine

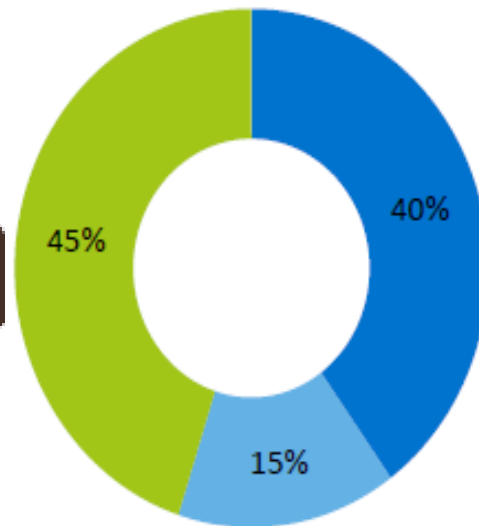
<IR> Banking Network



<IR> Banking Network

Applying the Integrated Reporting concept of 'capitals' in the banking industry

Application of 'Capitals' Concept by Banks



- <IR> terminology
- Similar concept including 'Our Resources' and 'Our Inputs'
- No explicit discussion of capitals

<IR> Banking Network (cont'd)

- Principali Risultati:
 - vengono utilizzati KPIs per gli outputs e gli outcomes, ma quelli relativi agli inputs e alla contribuzione netta sono meno adottati
 - sette banche descrivono l'utilizzo del capitale naturale
 - i KPIs sono utilizzati in modo combinato
 - il brand è concepito come parte del Capitale Intellettuale
- È in corso una pubblicazione sul Capitale Sociale e Relazionale in ambito bancario

<IR> Insurance Network

- In luglio 2015 è stato pubblicato un documento volto a fornire spunti in merito a come l'Integrated Thinking possa aiutare le aziende di assicurazione e di riassicurazione a creare valore per gli stakeholder

VALUE CREATION IN THE INSURANCE AND REINSURANCE INDUSTRY

THE ROSS VALUE OF INTEGRATED THINKING AND INTEGRATED REPORTING «IR»



<IR> Academic Network

- Il 16 dicembre 2015 è stato inaugurato l'<IR> Academic Network
- Il Prof. S. Zambon è stato nominato membro dell'Academic Network Advisory Group
- È stato creato un «<IR> Academic Network LinkedIn Forum» (<https://www.linkedin.com/groups/7019864>) che al momento vede la partecipazione di 260 membri a livello internazionale e che ha lo scopo di condividere lavori e progetti relativi all'<IR>

Training competence matrix/capacity building

- È stato pubblicato un primo draft della <IR> Competence Matrix (<http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/12/IR-Competence-Matrix-July-15.pdf>)
- Due livelli: Introductory e Practitioner
- Quattro «competences areas» (Integrated Reporting, Integrated Thinking, Preparing the <IR>, Implementing <IR>)
- Ogni area è suddivisa in subject areas e risultati attesi

Training Competence Matrix: Foundation Partners – Expressions of interest

- Foundation Partners
- 49 applications
- Appropriate mix

Feb-Mar: Pre-selezione

Mar-Maggio: Annuncio dei Foundation Partners



<IR> Examples Database Updates

- Focus su «leading practices» e chiaro allineamento con il Framework
- Ultimi updates: Titan, EnBW, Schiphol, Novo Nordisk, SAP
(http://examples.integratedreporting.org/getting_started)
- General Electric è stata inserita per la prima volta con il suo “Integrated Summary Report” → 4a o 5a impresa USA a pubblicare un <IR>
- Possibile inserimento di un riferimento specifico per le PMI

3) Relazione di Apertura

«Verso i rating di coerenza strategica»

Prof. Carlo **Bagnoli**,
Università Ca' Foscari di Venezia

VERSO I RATING DI COERENZA STRATEGICA

Carlo Bagnoli, Ph.D

NIBR, Milano, 8 aprile 2016

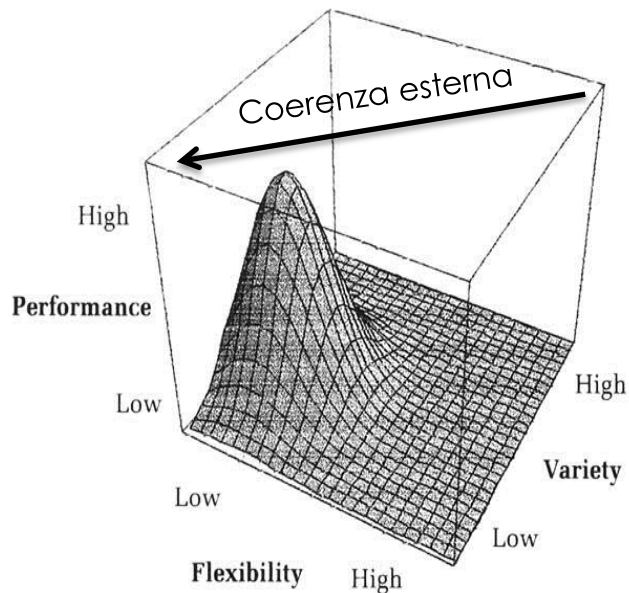


Università
Ca'Foscari
Venezia

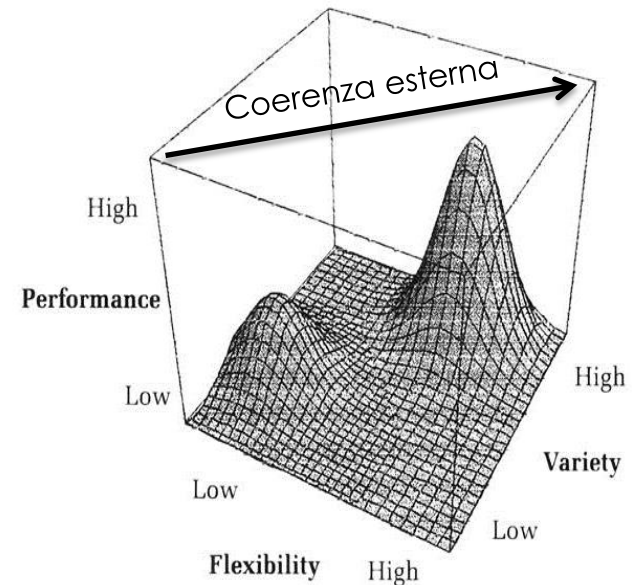
Il paradosso dell'“imprenditore”

... e del finanziatore

INNOVAZIONE STRATEGICA vs. CORENZA STRATEGICA



Nei primi anni del '900, il sistema produttivo fordista (bassa flessibilità, bassa varietà) garantiva alte performance



Negli anni '80 il sistema produttivo Giapponese (alta flessibilità, alta varietà) garantiva migliori performance, mentre diminuirono le performance del sistema fordista

... in un contesto di crescente imprevedibilità

ASPETTO QUANTITATIVO

- Analisi dati bilancio
- Analisi Business Plan
- ...

ASPETTO QUALITATIVO

- Corporate governance
- Coerenza strategica
- Innovazione strategica
- ...

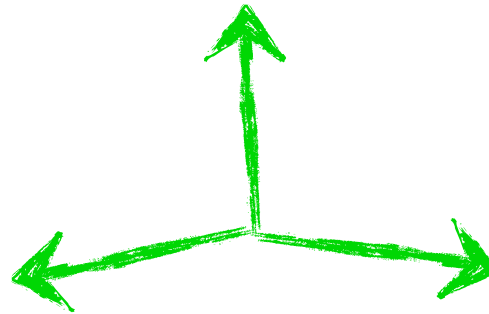
ASPETTO ANDAMENTALE

- Analisi centrali rischi
- Situazione protesti
- ...

CORPORATE GOVERNANCE

COERANZA STRATEGICA

tutti gli elementi, esterni e interni, rilevanti per un impresa sono allineati tra loro e alla strategia aziendale.



INNOVAZIONE STRATEGICA

(ri)definizione del modello di business per cambiare le regole del gioco.

Un'innovazione strategica implica la (ri)definizione del modello di *business*

42

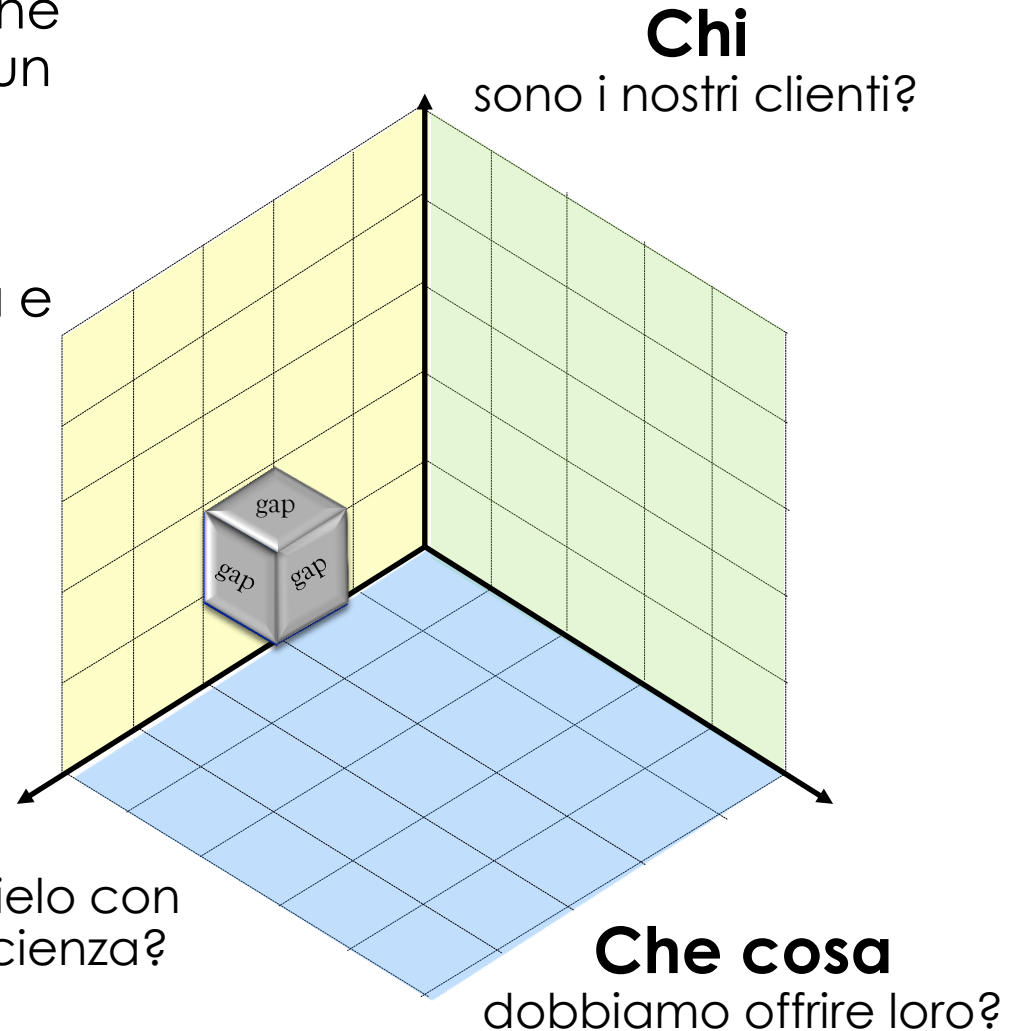
Un'innovazione strategica avviene quando una impresa identifica un gap nella mappa del posizionamento strategico e decide di coprirlo dando una risposta diversa al **Chi**, **Che cosa** e

Come



L'obiettivo non è giocare meglio degli altri, bensì **“cambiare le regole del gioco”**

Come
possiamo fornirglielo con
efficacia ed efficienza?



Un'innovazione strategica implica ... una strategia di *leadership* in tutte le dimensioni

43

Strategia competitiva



Come?
Eccellenza dei
processi operativi

Che cosa?
Leadership di
prodotto

“Imporsi come leader in **una**
dimensione”



Strategia innovativa



Come?
Eccellenza dei
processi operativi

Che cosa?
Leadership di
prodotto

“Imporsi come leader in **tutte**
le dimensioni”

Un *framework* più complesso per la (ri)definizione del modello di *business*

Per ridefinire il modello di *business* si deve dare una risposta diversa alle domande:

Chi sono i nostri *stakeholder*?

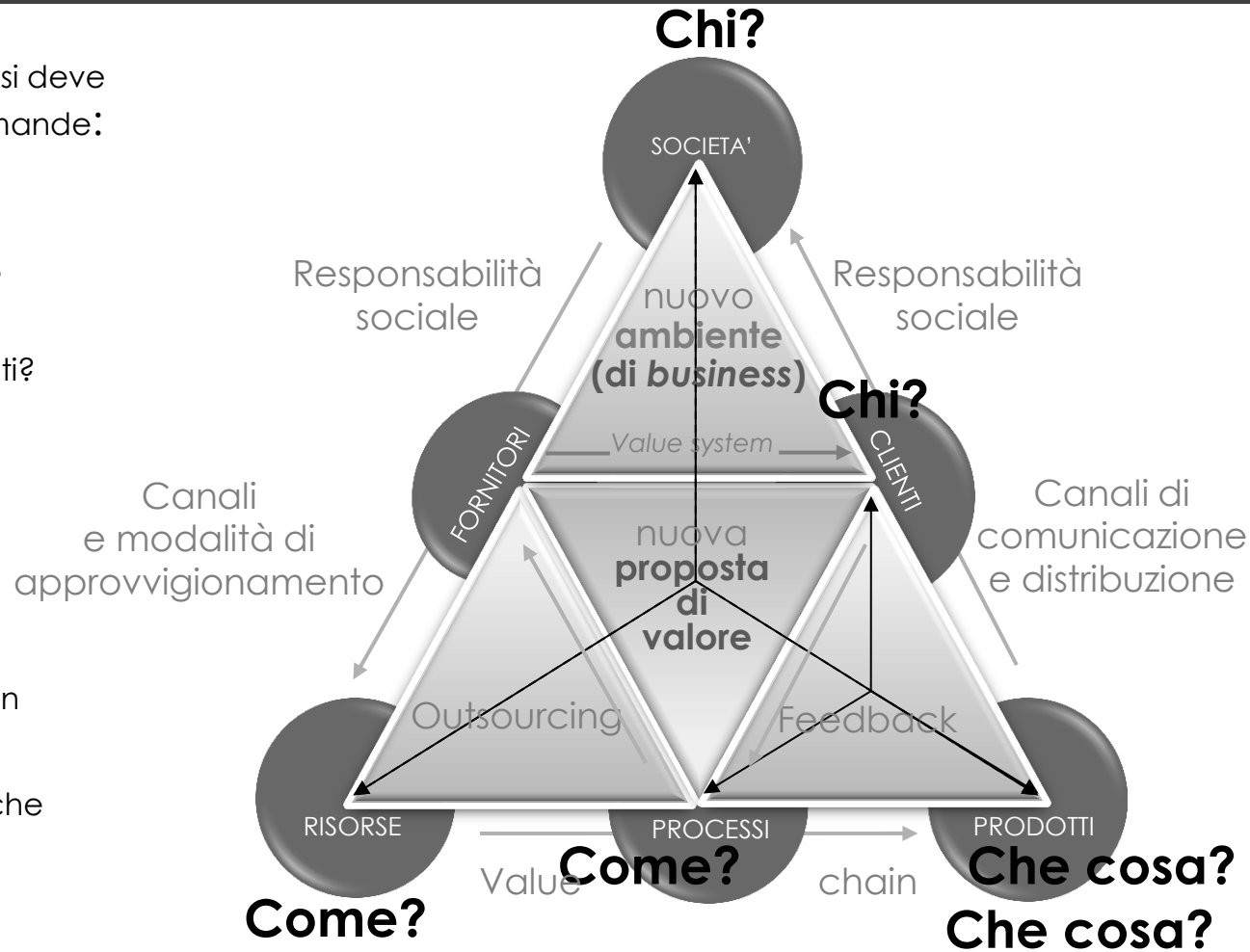
Chi sono i nostri clienti e mercati?

Chi sono i nostri fornitori e partner?

Che cosa offriamo loro?

Come riusciamo a fornirlo con efficacia ed efficienza?

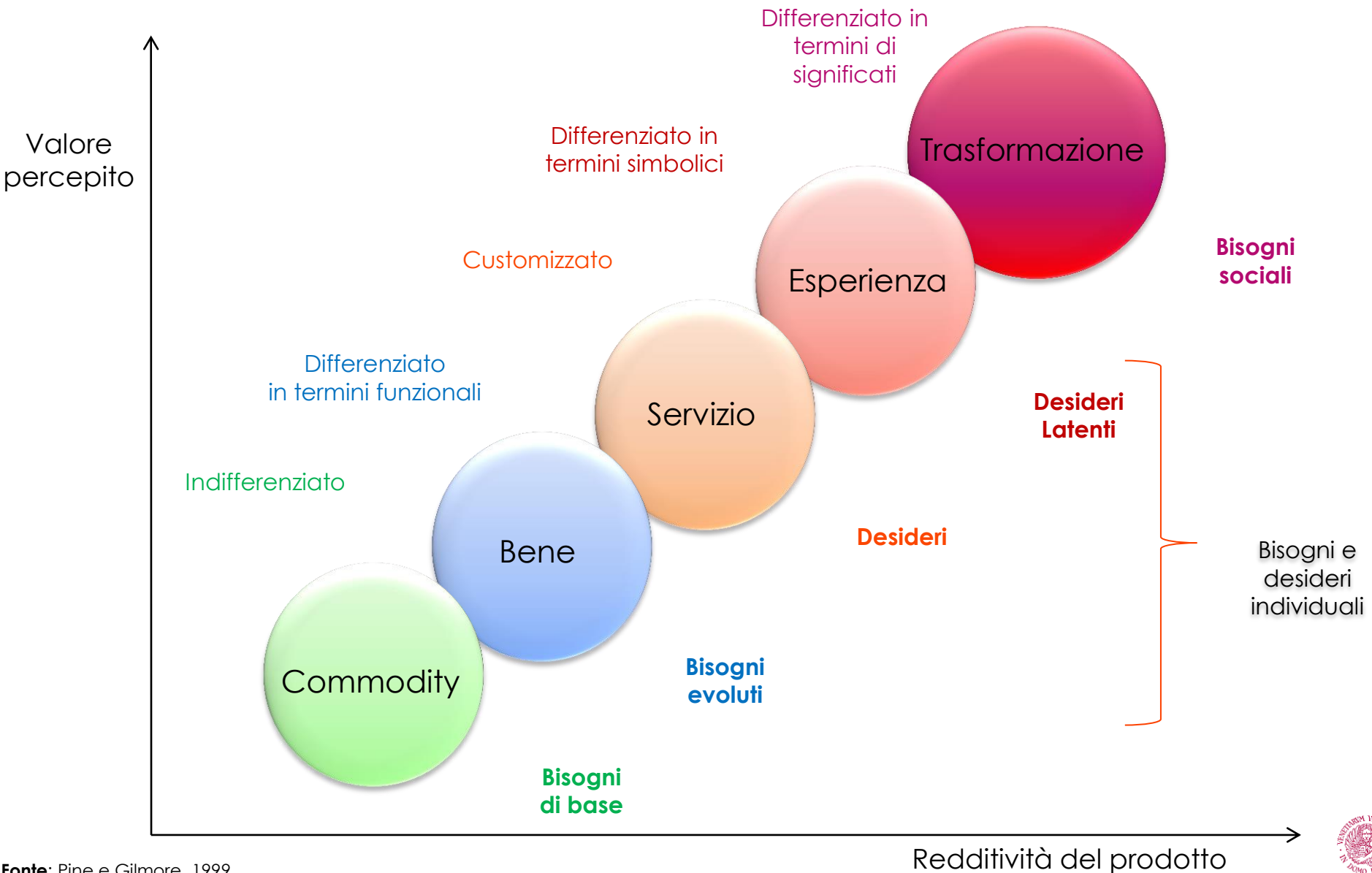
Come alimentiamo le attività che sviluppiamo?



Prodotto – *Da Commodity a Trasformazione*

45

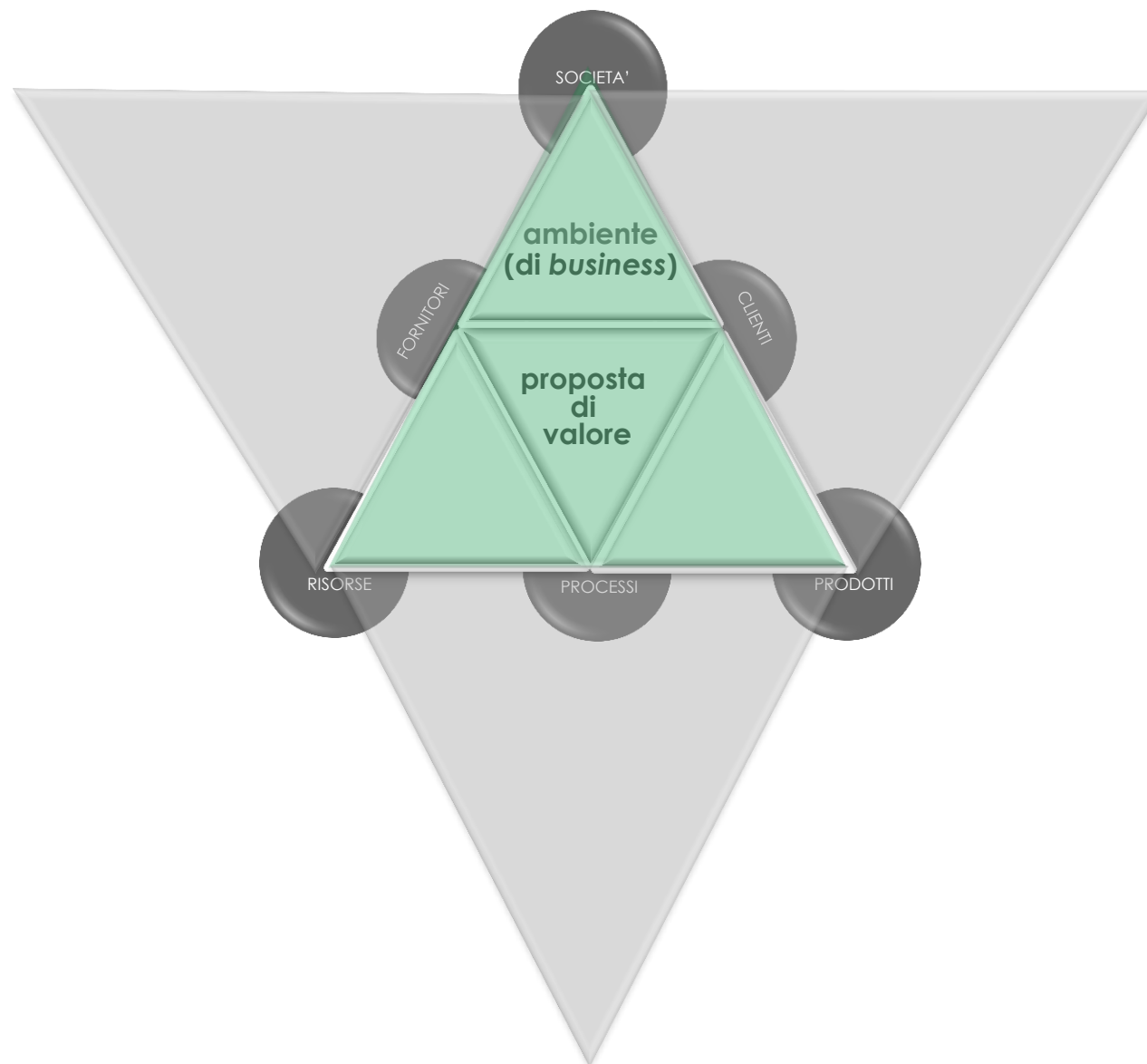
Le curve strategiche a "S"

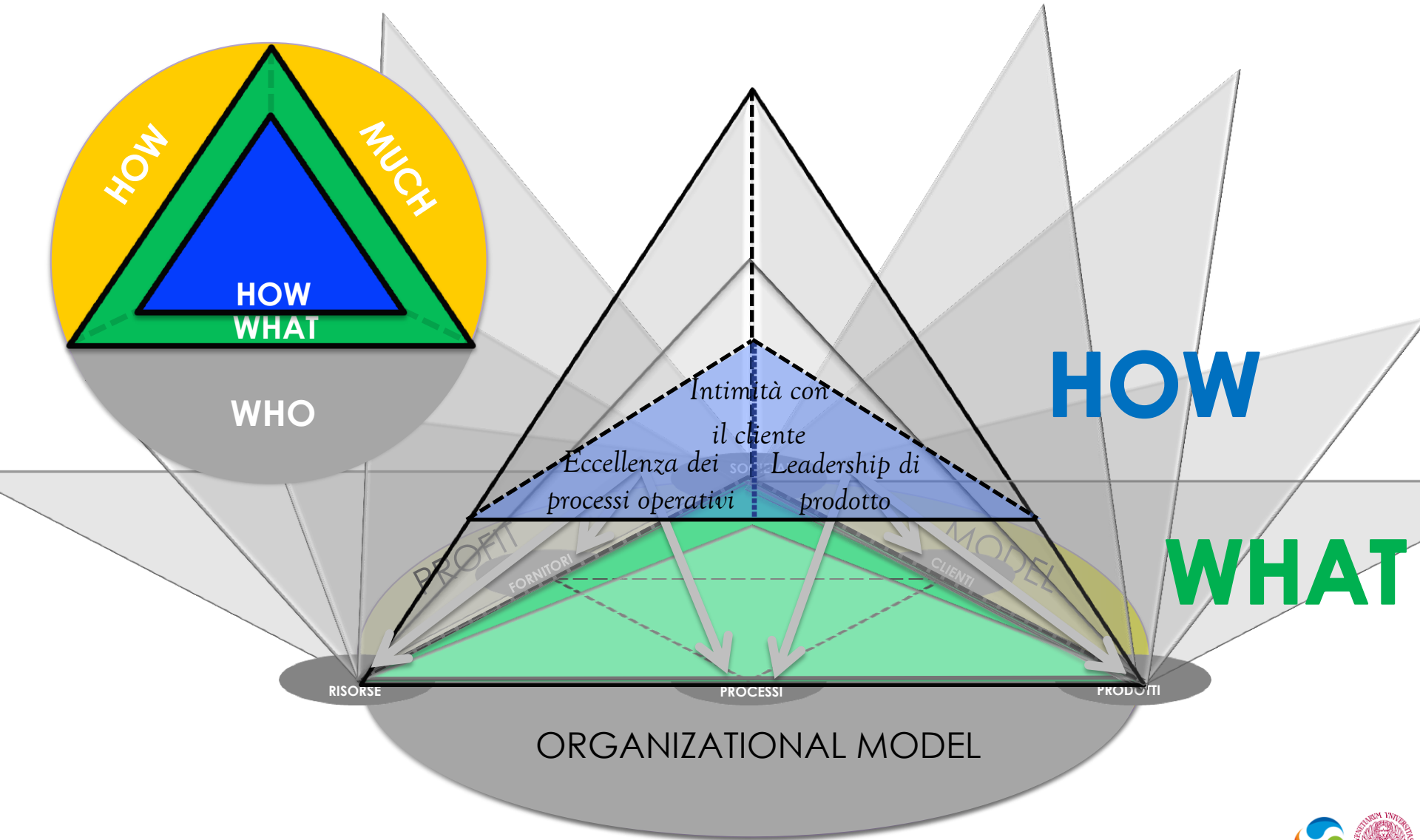


Il Tetraedro del valore

(il Triangolo e il Tetraedro di Sierpinski)

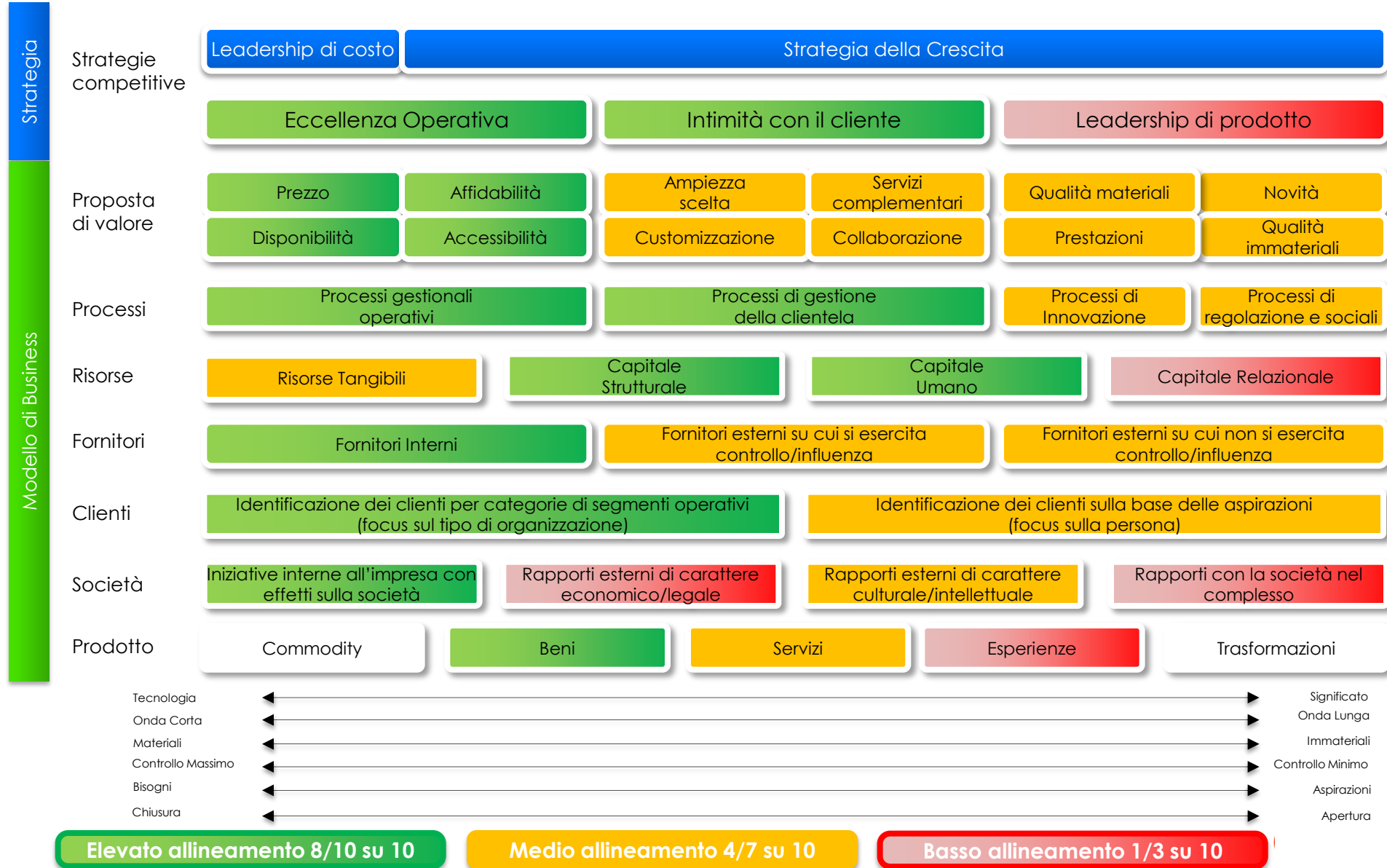
46





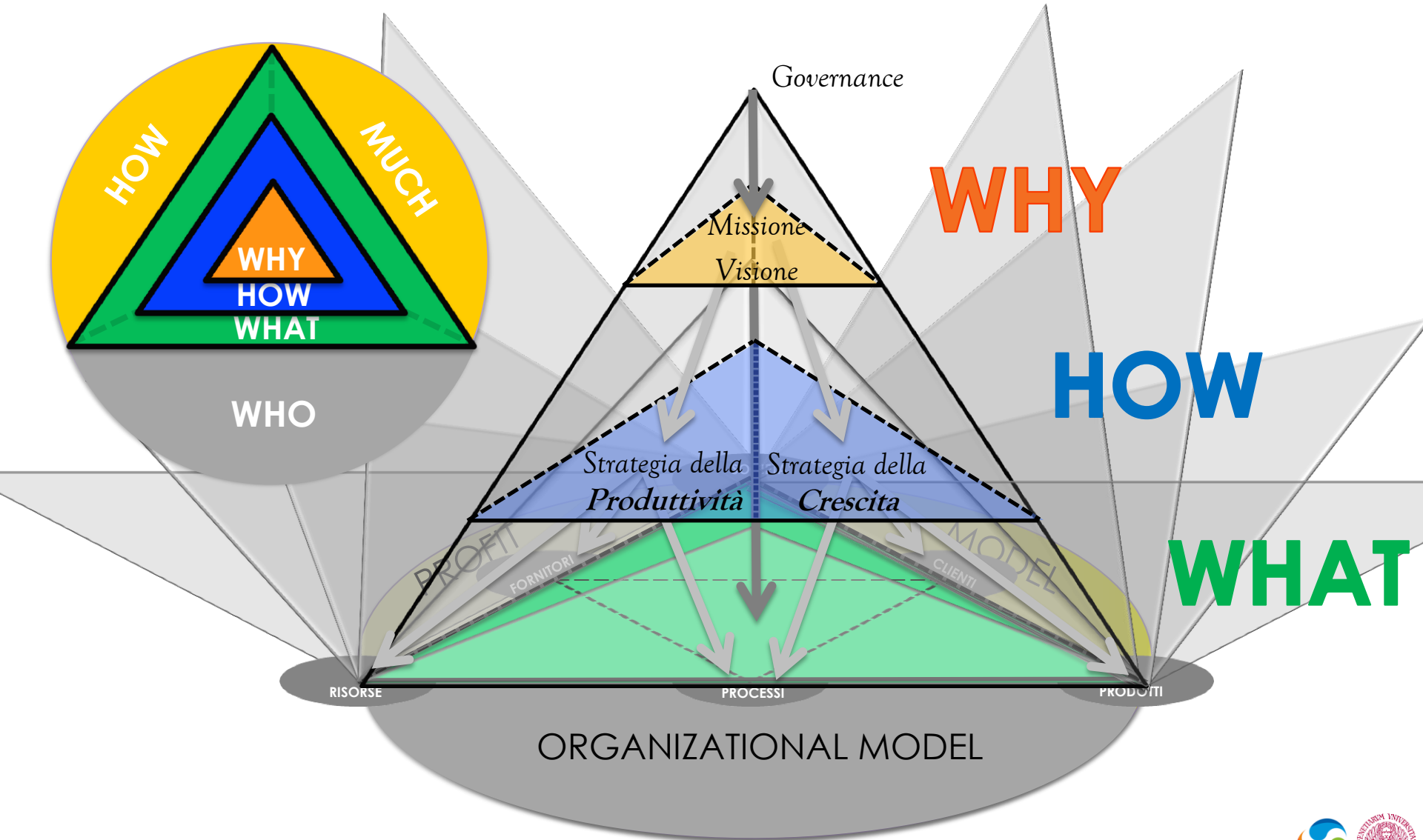
La coerenza tra strategia e modello di business

La matrice di coerenza



La coerenza tra missione/visione, strategia e modello di business

49






4) Ricerche e approfondimenti

«Metriche non-finanziarie, intangibili e valore aziendale: il caso della valutazione di una SIM»

Prof. Claudio **Cacciamani**, Università di Parma

Prof.ssa Federica **Ielasi**, Università di Firenze



METRICHE NON-FINANZIARIE, INTANGIBILI E VALORE AZIENDALE: IL CASO DELLA VALUTAZIONE DI UNA SIM

PROF. CLAUDIO CACCIAMANI – UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PARMA

PROF.SSA FEDERICA IELASI – UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE

NETWORK ITALIANO BUSINESS REPORTING

13ª RIUNIONE PLENARIA

8 APRILE 2016

SOCIETÀ DI INTERMEDIAZIONE MOBILIARE

- Le SIM sono state introdotte nel nostro ordinamento con una riforma del 1988
- Sono oggi disciplinate dal TUF (d.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58) e sono vigilate dalla Consob per quanto riguarda l'osservanza degli obblighi di informazione e correttezza nello svolgimento dell'attività, e dalla Banca d'Italia per quanto riguarda i controlli di stabilità patrimoniale e la sana e prudente gestione

SOCIETÀ DI INTERMEDIAZIONE MOBILIARE

- Per l'esercizio dell'attività devono essere autorizzate dalla Consob. Devono essere organizzate sotto forma di s.p.a. e avere sede e direzione nel territorio italiano. Il management deve disporre di specifici requisiti di professionalità e onorabilità.
- Secondo i dati contenuti nell'ultima relazione annuale di Banca d'Italia, le SIM in Italia sono **86 in totale**, di cui 10 incluse in gruppi bancari e 76 indipendenti.

SOCIETÀ DI INTERMEDIAZIONE MOBILIARE

- Le SIM appartengono a una nicchia di mercato e presentano un equilibrio patrimoniale, economico e finanziario del tutto peculiare. Si tratta di società appartenenti ad un settore molto specifico, diverso anche dal resto del contesto finanziario.
- In seguito al recepimento della direttiva 2004/39/CE (direttiva **MIFID**), a partire dal 2007 tali società possono svolgere attività anche di pura consulenza. Le SIM che svolgono una pluralità di servizi vengono definite polifunzionali.

SOCIETÀ DI INTERMEDIAZIONE MOBILIARE

Intermediari finanziari che offrono **servizi e attività di investimento**:

- Sottoscrizione/collocamento titoli sul mercato primario a favore dell'emittente;
- Consulenza in materia di investimenti;
- Ricezione/trasmissione ordini;
- Esecuzione ordini per conto terzi;
- Negoziazione per conto proprio (brokerage) e per conto terzi (dealing);
- Gestione su base individuale di portafogli di investimento per conto terzi;
- Gestione di sistemi multilaterali di negoziazione;
- Servizi accessori.

LA VALUTAZIONE DELLE SIM

- Il valore di una SIM è connesso all'ammontare del suo **patrimonio**. Come per gli altri intermediari finanziari, la normativa di vigilanza non prevede solamente un ammontare minimo di capitale per la costituzione di tali società, ma anche un livello di **patrimonio adeguato per la realizzazione di determinate attività e l'assunzione di specifici rischi**.
- Nello svolgimento dei servizi autorizzati, quindi, le SIM devono rispettare i requisiti patrimoniali previsti dalle regole di vigilanza. Il livello di patrimonializzazione condiziona i rischi che la SIM può assumere.

LA VALUTAZIONE DELLE SIM

- Per le SIM polifunzionali i requisiti patrimoniali si riferiscono in particolare alle seguenti **categorie di rischio**:
 - Rischio di posizione su titoli di debito;
 - Rischio di regolamento;
 - Rischio sulle posizioni in merci;
 - Rischio relativo alle posizioni in opzioni;
 - Rischio di cambio;
 - Rischio di credito;
 - Rischio di controparte;
 - Rischio di concentrazione;
 - Rischi operativi;
 - Altri rischi.

LA VALUTAZIONE DELLE SIM

- Il valore di una SIM, quindi, risulta connesso all'ottenimento dell'autorizzazione ad operare da parte della Consob e all'**ampiezza dell'autorizzazione** stessa, che ne condiziona l'operatività e le opportunità di business
- In secondo luogo, il valore di una SIM è funzione dell'ammontare del **patrimonio di vigilanza** accantonato, che ne vincola i rischi assumibili e di conseguenza l'effettività operatività di mercato

LA VALUTAZIONE DELLE SIM

- Il valore di una SIM si basa inoltre in misura rilevante su asset **intangibili**. Tra i fattori critici di successo di una SIM, infatti, è possibile includere il **portafoglio clienti e le competenze del personale**.
- Le relazioni di clientela e il valore dello staff non rappresentano specifici beni immateriali suscettibili di valorizzazioni puntuali. Questo rende necessario applicare, nell'ambito dei metodi patrimoniali, specifiche metodologie complesse empiriche.

LA VALUTAZIONE DELLE SIM

- Occorre prendere in esame le più diffuse metodologie utilizzate per la valutazione degli intermediari finanziari che **basano la propria profittabilità sull'ottenimento di un margine provvigionale**, come per esempio le compagnie di assicurazioni.
- Occorre quindi rettificare il valore netto del patrimonio aziendale, per tener adeguatamente conto degli intangibles, da stimare attraverso parametri di mercato. Poiché il portafoglio clienti rappresenta la base per il conseguimento dei margini provvigionali, il valore della SIM può essere determinato sommando al patrimonio netto rettificato il **valore delle provvigioni nette, moltiplicato per un coefficiente** in grado di considerare la **posizione economico-finanziaria e competitiva della SIM.**

LA VALUTAZIONE DELLE SIM

- Il solo patrimonio di mezzi utilizzato nella gestione delle SIM è infatti scarsamente rappresentativo del valore dell'attività svolta: gli investimenti fissi non sono garanzia di successo per questo genere di attività.
- Nella valutazione occorre inoltre considerare le caratteristiche e i costi di gestione del portafoglio clienti, nonché il **valore espresso dallo staff**. L'attività delle SIM è infatti tra quelle in cui il contributo umano ha il maggior impatto e, conseguentemente, il maggior valore.

LA VALUTAZIONE DELLE SIM

LA VALORIZZAZIONE DEL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO E DELLE RISORSE UMANE RENDE NECESSARIO MISURARE TANTO LA REDDITIVITÀ DELLA GESTIONE ORDINARIA DELLA SIM, QUANTO LA PRODUTTIVITÀ INTERNA, IN RELAZIONE AI PRINCIPALI COMPETITORS:

Utile operatività corrente/margine di intermediazione
Margine commissionale/Patrimoni in gestione
Margine di intermediazione/totale attività
Margine commissionale/totale attività
Margine di intermediazione/margine commissionale
Utile netto/totale attivo
Utile/patrimonio netto
Margine commissionale/costi operativi
Patrimoni in gestione/numero dipendenti
Margine commissionale/costo del personale
Costo del personale/numero dipendenti

LA VALUTAZIONE DELLE SIM

- Al fine di effettuare previsioni in merito all'andamento futuro delle variabili è opportuno tenere in considerazione l'andamento storico delle performance, in quanto considerate il miglior indicatore delle capacità dell'impresa di produrre margini. La possibile volatilità di tali risultati deve essere valutata analizzando le **performance registrate in più esercizi**.
- La **selezione delle aziende comparabili** deve essere effettuata tenendo conto della più stretta vicinanza al business della SIM oggetto di valutazione, nonché della tipologia di clientela servita e delle caratteristiche e competenze della relativa organizzazione.

LA VALUTAZIONE DELLE SIM

- Il valore ottenuto con il metodo patrimoniale complesso empirico deve essere oggetto di verifica attraverso l'applicazione di **metodologie di controllo**
- Il primo metodo di controllo può essere quello **finanziario**, che prevede l'attualizzazione dei flussi finanziari futuri stimati, tenendo conto della diversa durata che si suppone abbiano gli stessi.
- Nella valutazione delle SIM tali flussi sono rappresentati dai **free cash flow**

LA VALUTAZIONE DELLE SIM

FREE CASH FLOW
Margine provvigionale
Costi operativi monetari relativi all'attività provvigionale
Margine gestione provvigionale
Altri proventi finanziari
Risultato operativo lordo
Altri proventi di gestione
Altri costi operativi monetari
Flusso di cassa della gestione caratteristica (FCF)

LA VALUTAZIONE DELLE SIM

- Un ulteriore metodo di controllo prevede il calcolo di **multipli di mercato**. Nella presente valutazione si è fatto riferimento al multiplo basato sul price earning.
- La difficoltà nell'applicazione di tale metodo risiede nell'individuazione delle **società comparabile quotate**.
- La limitata presenza, anche a livello europeo, di società del settore quotate, rende necessario far riferimento al più generale **settore «financial services (non banks and insurance)»**.

LA VALUTAZIONE DELLE SIM: UN ESEMPIO

- **Metodo principale: patrimoniale complesso empirico**
 - Patrimonio netto rettificato (K') = 39.918.538 €
 - Provvigioni nette (P) = 33.224.044 €
 - Moltiplicatore (m) = 1,9
 - Valore complessivo = $K' + (P * m) = 103.044.222$ €

LA VALUTAZIONE DELLE SIM: UN ESEMPIO

- **Metodo di controllo: free cash flows**
 - Free Cash flows (FCF) = 11.103.329
 - Costo dell'equity (K_e) = 9,8%
 - Valore complessivo = $FCF / K_e = 113.299.277 \text{ €}$
- **Metodo di controllo: multipli di mercato**
 - Price earnings (PE) = 35,07
 - Utili netti (UN) = 3.172.245 €
 - Valore complessivo = $PE * UN = 111.256.856 \text{ €}$

LO SCONTO DI ILLIQUIDITA'

- Il passaggio dal valore teorico della società all'effettivo valore equo che la stessa può assumere in una transazione di mercato deve tener conto delle **opportunità di liquidazione delle quote oggetto di valutazione.**
- Le azioni presentano un grado di liquidità differente a seconda del tipo e della dimensione del mercato di quotazione. Il grado di liquidità più basso caratterizza le azioni non quotate sui mercati finanziari.
- Il valore dell'attività illiquida deve subire una contrazione per catturare **il costo dell'illiquidità.**

LO SCONTO DI ILLIQUIDITA'

- La teoria sul costo dell'illiquidità si è distinta in tre diversi filoni:
 - Un primo filone di ricerca evidenzia come il valore di un'attività debba essere ricondotto al valore attuale dei costi attesi delle transazioni future, generando, quando i costi sono più alti, uno sconto sul valore.
 - Il secondo approccio teorico sostiene che il tasso di rendimento richiesto su un'attività debba essere corretto in modo da riflettere la sua illiquidità, considerando che sono richiesti tassi di rendimento più elevati (e di conseguenza valori più bassi) per attività meno liquide.
 - Per il terzo filone di ricerca, la perdita di liquidità deve essere valutata come se si trattasse di un'opzione, in cui si ipotizza che il detentore dell'attività illiquida perda la facoltà di vendere l'attività quando il suo prezzo è alto.⁷¹

LO SCONTO DI ILLIQUIDITA'

- L'effettivo sconto di illiquidità da applicare può variare in funzione della dimensione e delle caratteristiche del business, della composizione delle sue attività e della sua profittabilità.
- A titolo di esempio, una Sim con utili elevati e flussi di cassa positivi dovrebbe essere soggetta a sconti di illiquidità più bassi di un'impresa in perdita e con flussi di cassa negativi.
- Maggiore è la probabilità che la Sim nel futuro possa diventare quotata, minore dovrebbe essere lo sconto di illiquidità applicato al suo valore.
- Lo sconto di illiquidità dovrebbe poi ridursi all'aumentare della dimensione della Sim.

LO SCONTO DI ILLIQUIDITA'

- La prassi di mercato, soprattutto applicata nello scambio di pacchetti azionari in caso di coinvolgimento di società di venture capital o di private equity, prevede di applicare **sconti di illiquidità che vanno dal 20% al 30% al valore di società private.**
- Negli Usa, le transazioni condotte da venture capitalist evidenziano uno sconto di illiquidità media pari al 30%, dovuto al fatto che i titoli al momento dell'acquisto da parte dell'investitore non erano negoziabili sul mercato.

LA VALUTAZIONE DELLE QUOTE DI CONTROLLO

- Passando dalla valutazione della società nel suo complesso alla determinazione del valore di singole quote, occorre considerare gli **specifici diritti che il possesso di particolari quote può consentire a un socio, ai sensi della legge e dello statuto.**
- Particolare rilievo assumono a tale proposito i **diritti di governance rafforzati** che talvolta sono previsti al superamento di determinate soglie di possesso azionario.

CONTATTI

Prof. Claudio Cacciamani

Università degli Studi di Parma

E-Mail: claudio.cacciamani@unipr.it

Mobile: 335/1266209

Prof.ssa Federica Ielasi

Università degli Studi di Firenze

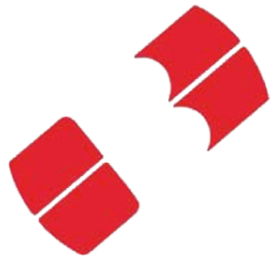
E-mail: federica.ielasi@unifi.it

Mobile: 339/8510987

5) Casi di studio

«Reporting Integrato e PMI:
il caso Box Marche»

Prof.ssa Mara **Del Baldo**, Università di Urbino
Tonino **Dominici**, Presidente e AD, Box Marche SpA



BOXMARCHE

idee & packaging

LIVING OUTSIDE THE BOX

Milano, 8 Aprile 2016 - NIBR - XIII Riunione Plenaria

Non dimentichiamo le nostre origini



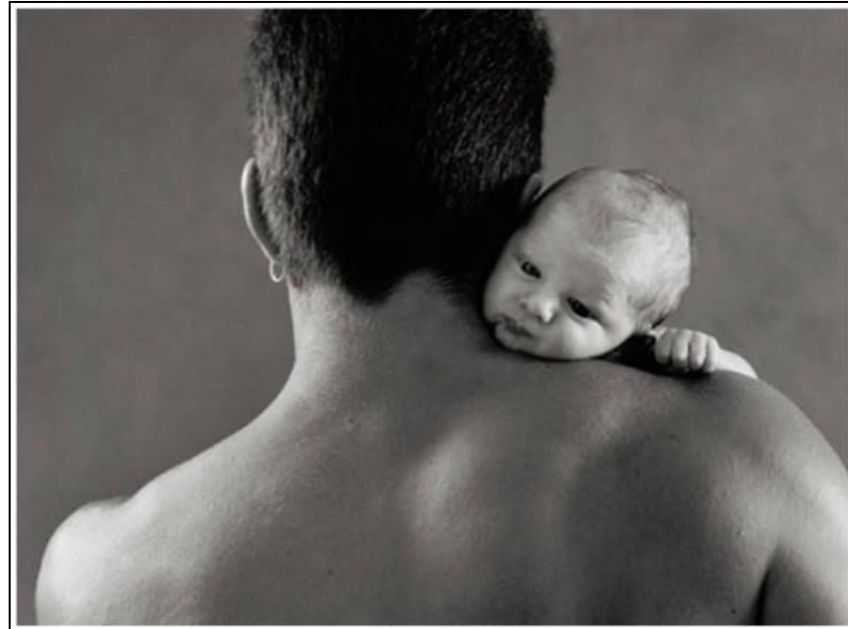
“L’onestà, la schiettezza nei rapporti e la saggezza del mondo contadino sono i principi costitutivi di quella che oggi è una moderna realtà imprenditoriale che guarda al sociale ed al soddisfacimento di tutte le parti interessate”

...e siamo consapevoli del fatto che...

“Non abbiamo ricevuto la terra in eredità dai nostri padri, ma in prestito dai nostri figli”.



L'azienda con l'anima – Amore per le persone



“Crediamo molto nella qualità e nel bisogno di ogni azienda di pianificare e di creare un'organizzazione efficiente avendo cura e attenzione alle persone. La cosa più importante è mettere l'anima nella propria azienda. L'anima rappresenta i valori condivisi, l'identità aziendale, l'immagine, il clima, la missione.”

(Tonino Dominici, Presidente Boxmarche S.p.A.)



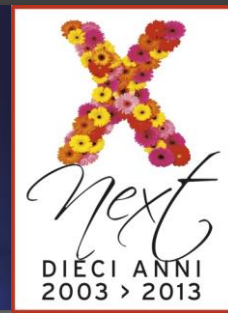
Boxmarche è idee e packaging **dal 1969**

La mania di fare meglio ci ha reso appassionati
della **Customer Satisfaction**

Creatività e Innovazione per offrire **Valore Aggiunto**

La tecnologia di cui siamo più fieri la sera torna a casa

Da sempre *Comunicazione Trasparente e Living Company Report*



1969: Nasce Box Marche su iniziativa di un gruppo di Soci (le famiglie Baldassarri) impegnati nei settori dell'agricoltura, del commercio e dell'industria. L'azienda opera inizialmente nel comparto calzaturiero allora fiorente nella zona; prodotto principale sono le scatole per calzature.

1982: Progressivo abbandono del settore calzaturiero, radicale modifica della struttura produttiva e commerciale; la vocazione "cartotecnica" prende sempre più consistenza, indirizzando la presenza commerciale nei settori:

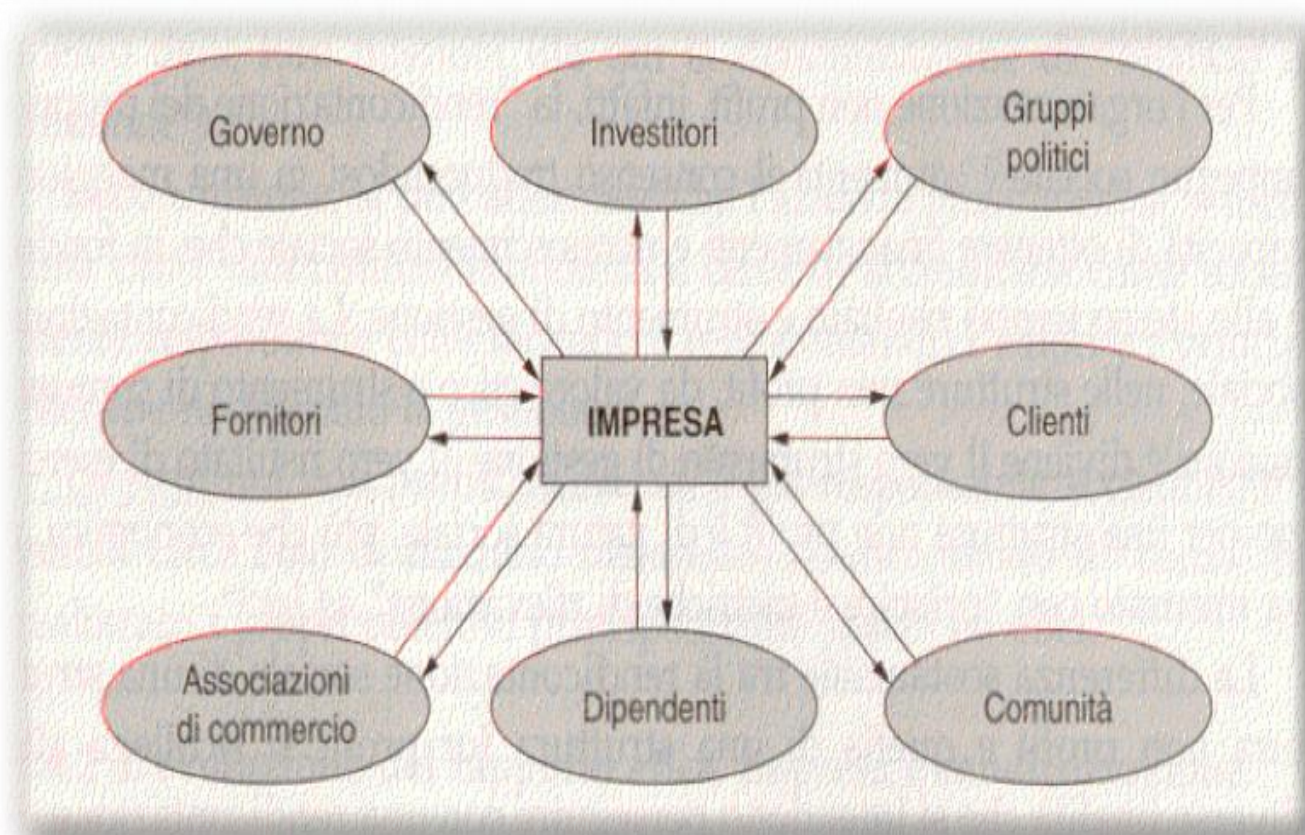
- **alimentare e beverage** (astucci, scatole, bag in box)
- **articoli casalinghi e piccoli elettrodomestici** (packaging in cartoncino teso e microonda)
- **cosmetico e parafarmaceutico** (astucci e espositori)





Living Company Report

Bilancio di **Esercizio Sociale ed Ambientale** Analisi del **Capitale Intellettuale**



Rendicontazione integrata

Comunicare alle parti interessate la vita dell'azienda

Accountability

Identità e valori

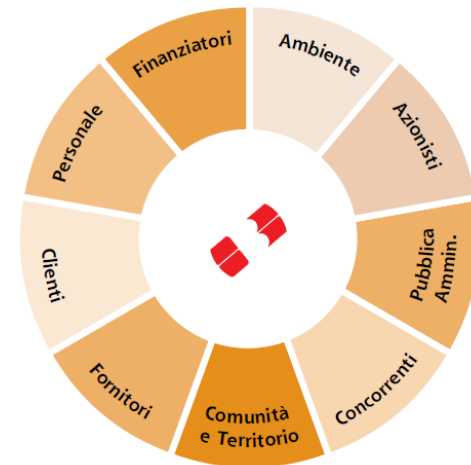
Metodologia

Principi di GBS (Gruppo Bilancio Sociale)

Progetto Q-RES (Qualità Responsabilità Etico Sociale d'impresa)

CELE (Centre for Ethics, Law & Economics)

Progetto C.S.R. (Ministero del Lavoro e Politiche Sociali)



Struttura



Living Company Report 2014
Bilancio di Esercizio
Bilancio Sociale ed Ambientale
Analsi del Capitale Intellettuale



Prefazione - **CIBOX** Cambiamento Immaginazione Bravura Ottimismo Persone 8

Identità aziendale

Premessa al Living Company Report	12
Lettera del Presidente	13
Identità aziendale e governance	14
Visione e valori aziendali	19
Mission Aziendale	21
Strategie	21
Politiche	21

Bilancio d'esercizio 2014

Stato Patrimoniale	24
Conto Economico	27
Nota Integrativa	29

Relazione sulla gestione

Relazione sulla gestione del bilancio chiuso al 31/12/2014	48
Situazione della società e andamento della gestione	49
Andamento e risultato della gestione	52
Dati Finanziari	54
Informazioni sulle partecipazioni in altre società	56
Principali rischi e incertezze	57
Informazioni su ambiente e personale	58
Attività di ricerca e sviluppo	58
Uso di strumenti finanziari	59
Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio	59
Evoluzione prevedibile della gestione	59

Struttura



Living Company Report 2014
Bilancio di Esercizio
Bilancio Sociale ed Ambientale
Analisi del Capitale Intellettuale



Sezione di sostenibilità

Metodologia utilizzata - Il gruppo di lavoro	64
Creazione e distribuzione del valore aggiunto	66
Relazione sociale	70
Personale	70
Azionisti e Comunità finanziaria	79
Clienti	81
Concorrenti	86
Fornitori	97
Partner finanziari	90
Stato, Enti Locali e Pubblica Amministrazione	95
Comunità sociale	96
Ambiente	100
Eventi e riconoscimenti	109
Ricerca e Sviluppo	111
Proposte di miglioramento	111

Sezione di analisi del capitale intellettuale

Introduzione all'analisi del capitale intellettuale	130
Analisi del capitale strutturale	132
Analisi del capitale umano	134
Analisi del capitale relazionale	138

Parere dei consulenti esterni 142

Relazione del Collegio Sindacale 146

Verbale di Assemblea Ordinaria 150

Contenuti digitali



Living Company Report 2014

Bilancio di Esercizio
Bilancio Sociale ed Ambientale
Analsi del Capitale Intellettuale



Indice dei contenuti digitali



Conosci Boxmarche	4
Global Report - tutte le edizioni	4
Lean Production - I parte	16
"1969-2004 La mania di fare meglio"	20
Certificazioni	51
Promofarm Italia	57
Lean Production - II parte	70
Conosci la nostra linea di espositori	81
Paolo Mirti	100
Dichiarazione Ambientale	103
ECMA Pro Carton Awards - Most innovative 2010	109
ECMA Pro Carton Awards - Beverage 2011	109
ECMA Pro Carton Awards - Most innovative 2012	109
Bag in Box	111
Next i cantastorie	112
L'economia della bellezza	118
La Grazia e la Luce	119
Ecobox - Alessia Uguccione	124



Vision

Dai beni pesanti ai beni pensanti

Diventare un leader nelle soluzioni cartotecniche per il **packaging** e il **visual design**, offrendo **prodotti e servizi innovativi** ad **alto valore aggiunto** nel mercato europeo

Mission

Essere una **Azienda Eccellente** che soddisfi tutte le parti interessate **Clienti, Fornitori, Collaboratori, Soci** e

Comunità esterna

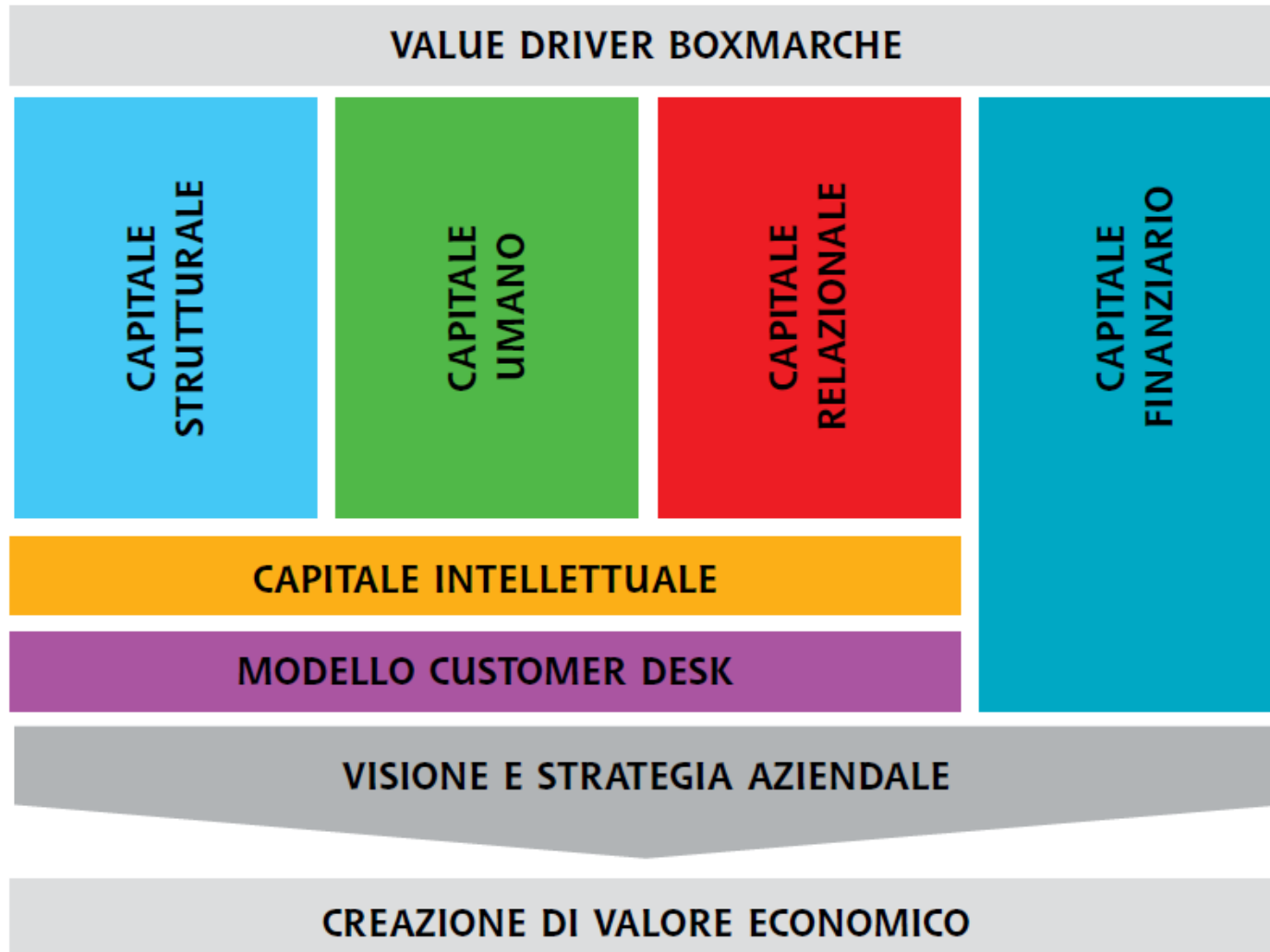
Amare i **Clienti** e servirli con **passione**

Avere **risorse umane etiche, innovative, curiose e vogliose di vincere**, soddisfatte e orgogliose di lavorare alla **Boxmarche**

Realizzare **marginari aziendali crescenti**



IL MODELLO BOXMARCHE PER LA CREAZIONE DI VALORE ECONOMICO



CAPITALE STRUTTURALE

Indici di innovazione

Investimenti in sviluppo del prodotto ed innovazione

Investimenti in macchinari e tecnologie

Indice di informatizzazione

Indice di utilizzo di pacchetti software dedicati

Indice di produttività stabilimento

Indice di flessibilità produttiva

CAPITALE UMANO

Età media del personale

Anzianità aziendale media

Turnover in uscita

Percentuale del fatturato investita in formazione

Indice di polivalenza e flessibilità addetti produzione

Indice sintetico di soddisfazione dei collaboratori

Indice sintetico di qualità della leadership

CAPITALE RELAZIONALE

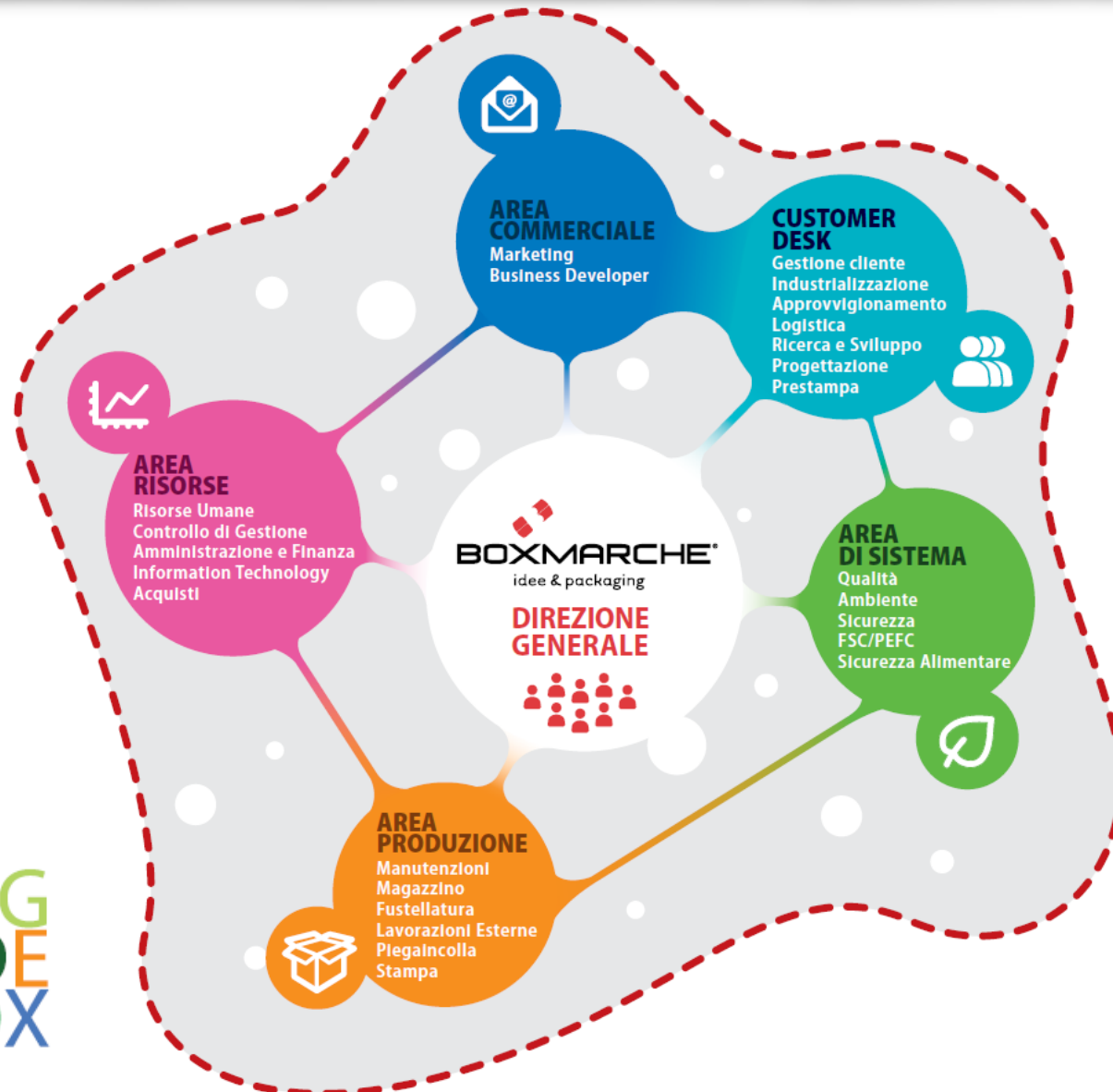
Variazione del fatturato

Quota di mercato relativa

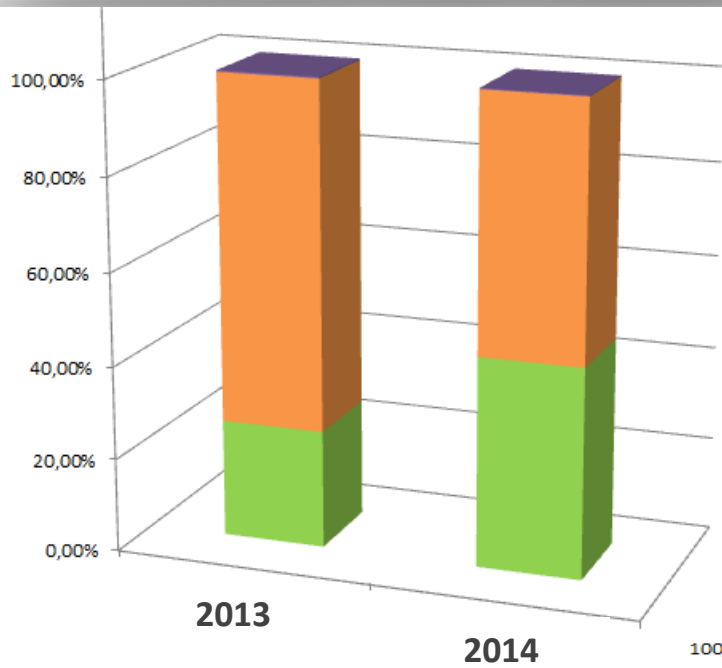
Livello di monitoraggio Customer Relationship Management

Customer Satisfaction

Incidenza degli investimenti in marketing e comunicazione



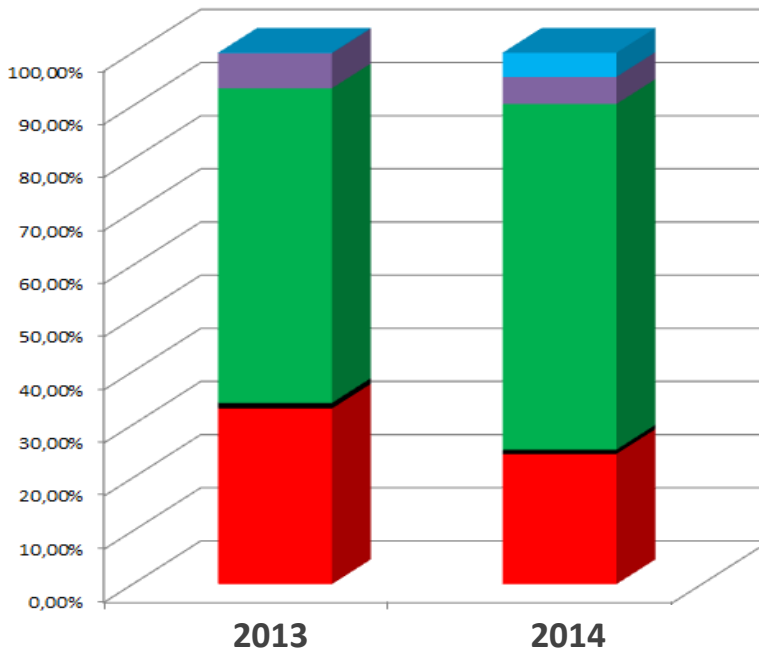
LIVING
OUTSIDE
THE BOX



ATTIVO

- Ratei e Risconti attivi
- Attivo circolante
- Immobilizzazioni
- Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti

PASSIVO



- Ratei e Risconti passivi
- Trattamento di Fine Rapporto
- Debiti
- Fondi per rischi e oneri
- Patrimonio Netto

Totale valore della produzione (A)

B) Costi della produzione

- 6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci
- 7) per servizi
- 8) per godimento di beni di terzi
- 9) per il personale:
 - a) salari e stipendi
 - b) oneri sociali
 - c) trattamento di fine rapporto
 - e) altri costi

Totale costi per il personale (9)

- 10) ammortamenti e svalutazioni:
 - a) ammortamento delle immob.ni immateriali
 - b) ammortamento delle immob.ni materiali
 - d) svalutaz. dei crediti dell'att. circ. e disp. liquide

Totale ammortamenti e svalutazioni (10)

- 11) var. rimanenze di mat. prime, suss., cons. e merci
- 12) accantonamenti per rischi
- 13) altri accantonamenti
- 14) oneri diversi di gestione

Totale costi della produzione (B)

Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)

Totale proventi e oneri finanz. (C) (15+16-17+I-17 bis)

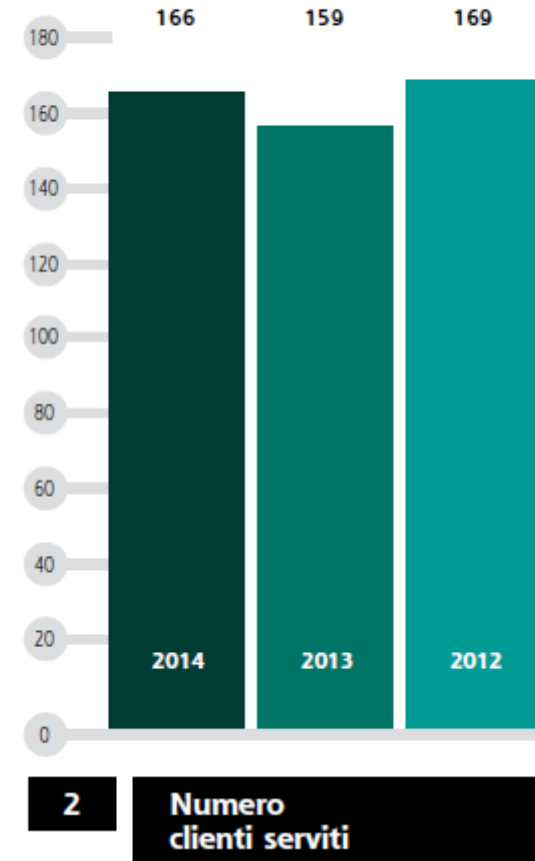
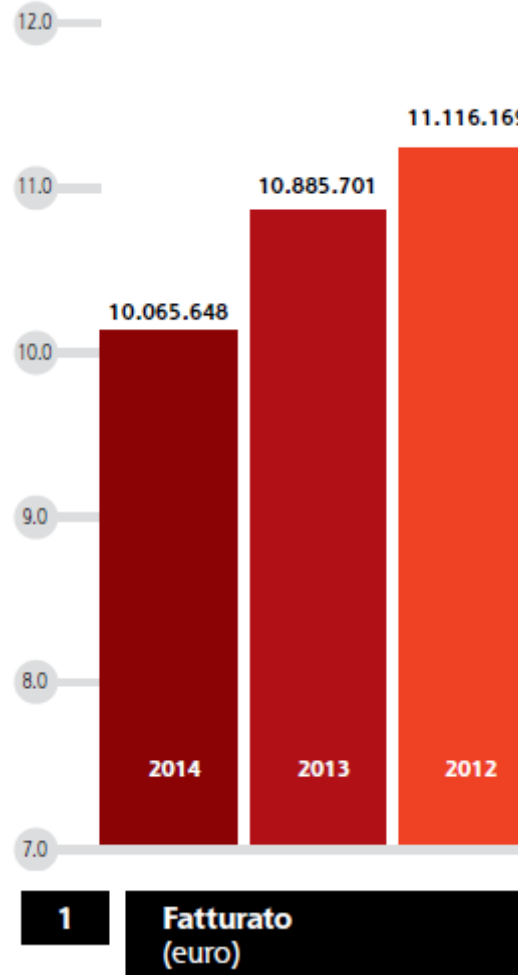
Totale delle rettifiche (D) (18-19)

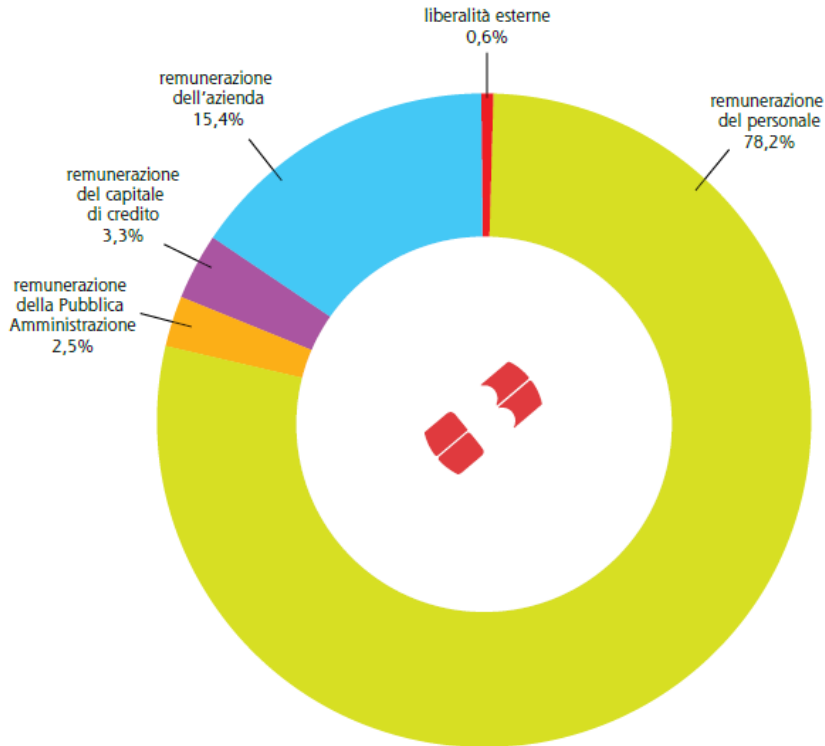
Totale delle partite straordinarie (E) (20-21)

Risultato prima delle imposte (A-B+I-C+I-D+I-E)

Totale imposte sul reddito dell'esercizio (E) (22)

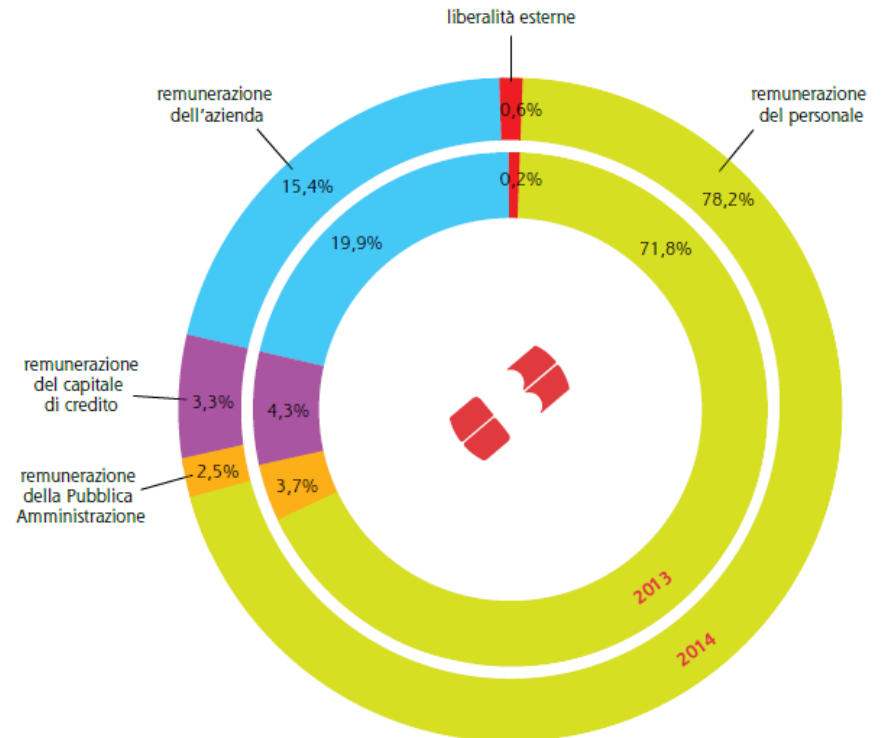
23) Utile/Perdita dell'esercizio





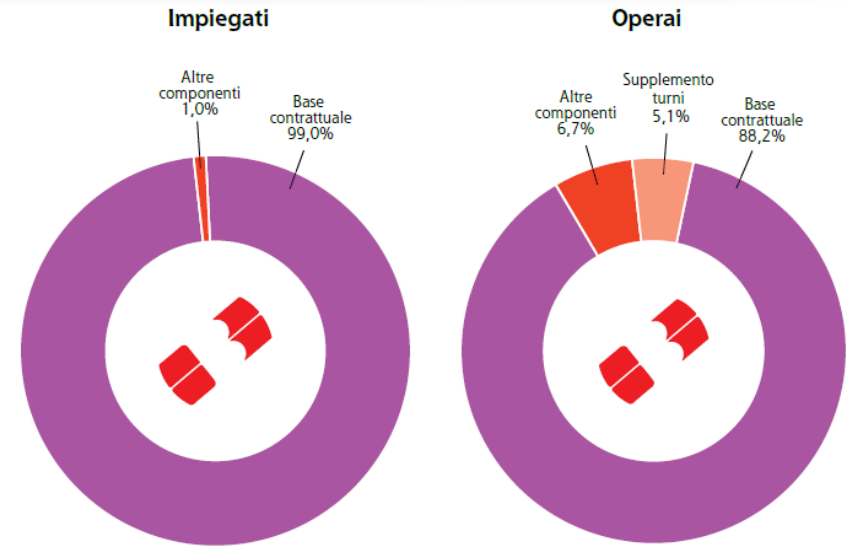
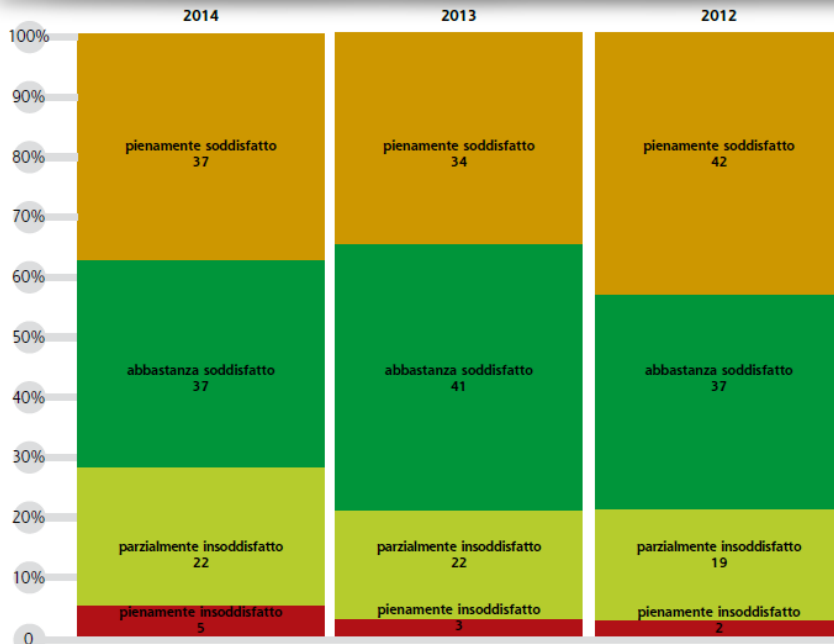
3

La ricchezza distribuita (dati 2014)



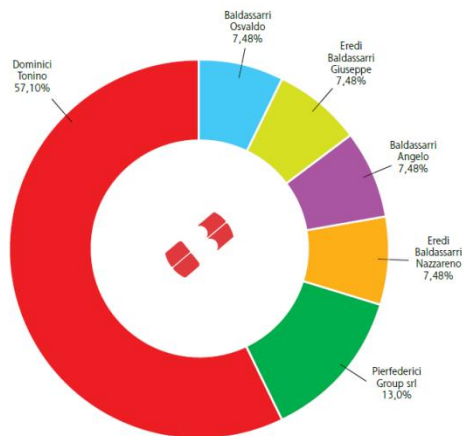
4

Confronto 2014-2013

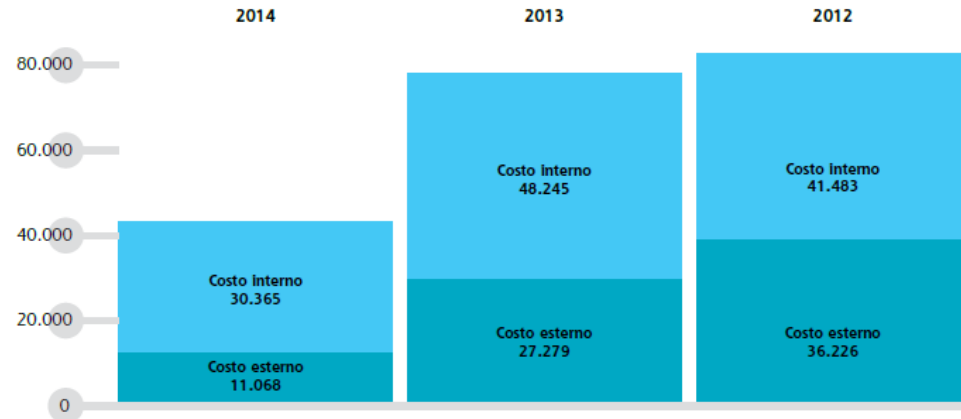


8 Composizione della retribuzione media (dati 2014)

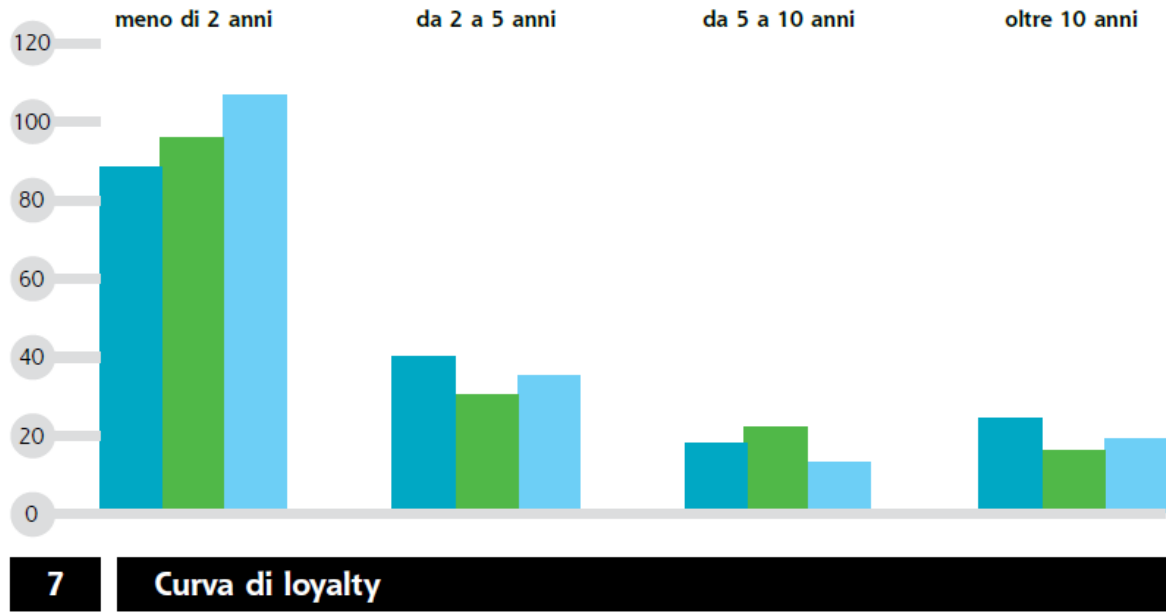
9 Giudizio sintetico



1 Composizione del capitale sociale



7 Costi di formazione del personale



7-8

Base consistente di clienti fedeli e turnover elevato sugli altri clienti

Dall'analisi della tabella si può notare che nel 2014 si è registrato un aumento del numero dei clienti (da 159 unità a 166 unità). Dalla curva di loyalty si evince che il 52% dei clienti risultano serviti da meno di due anni; il 14% viene servito da oltre 10 anni ed un 34% è fedele da un periodo compreso tra 2 e 10 anni.



8 _ Fedeltà dei clienti - Durata del rapporto

	2014	%	2013	%	2012	%
Meno di 2 anni	87	52%	94	59%	105	62%
Da 2 a 5 anni	39	23%	29	18%	34	20%
Da 5 a 10 anni	17	10%	21	13%	12	7%
Oltre 10 anni	23	14%	15	9%	18	11%
Totale clienti	166	100%	159	100%	169	82%

Comune di Corinaldo  PARROCCHIA DI SAN PIETRO APOSTOLO
Corinaldo

PRESENTAZIONE DEL RESTAURO DELLA SCULTURA DEL CRISTO MORTO

Corinaldo
sabato 28 febbraio 2015
ore 16.30
Chiesa dell'Addolorata
Piazza del Cassero
- ora Santuario Santa Maria Goretti



Saluto
Mons. **Giuseppe Bartera**
Parroco di Corinaldo
Matteo Principi
Sindaco di Corinaldo
Tonino Dominici
Amministratore Boxmarche

Interventi
Prof. **Alfredo Bellandi**
Università degli Studi di Perugia
Dotessa **Anna Fulimeni**
Restauro Opere d'Arte - Firenze

partner
 BOXMARCHE
idee & packaging

SENIGALLIA
PALAZZO DEL DUCA
PINACOTECA DIOCESANA

CON L'ADESIONE DEL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA E SUA MEDAGLIA DI RAPPRESENTANZA

-  **COMUNE DI SENIGALLIA**
-  **DIOCESI DI SENIGALLIA**
-  **SOPRINTENDENZA PER I BENI STORICI, ARTISTICI ED ETNOANTROPOLOGICI DELLE MARCHE**
- DIREZIONE REGIONALE PER I BENI CULTURALI E PAESAGGISTICI DELLE MARCHE**
- CON IL PATROCINIO
-  **SENATO DELLA REPUBBLICA**
-  **CAMERA DEI DEPUTATI**
-  **MINISTERO DEI BENI E DELLE ATTIVITÀ CULTURALI E DEL TURISMO**
-  **PONTIFICIUM CONSILIUM DE CULTURA**
-  **REGIONE MARCHE**
-  **CONSIGLIO REGIONALE ASSEMBLEA LEGISLATIVA DELLE MARCHE**
-  **PROVINCIA DI ANCONA**

LA GRAZIA E LA LUCE

LA PALA DI SENIGALLIA DEL PERUGINO
ARMONIA E DISCORDANZE
NELLA PITTURA MARCHIGIANA
DI FINE QUATTROCENTO



PARTNER

-  BOXMARCHE
-  COOP
-  ONICE
-  PARADISI
-  SIGHE
-  SOMPRESS
-  T6 Y&S
-  UNIFORM
-  ZANARDINI

CON IL CONTRIBUTO DI

 CDD



 **comieco**
Consorzio Nazionale Recupero e Riciclo degli Imballaggi a Base Cellulosica

**IL CICLO DEL RICICLO DI CARTA
CARTONE E CARTONCINO**

CORINALDO TREDIMENSIONI

mostra personale
10>26 aprile 2015
Corinaldo
Chiesa del Suffragio

Daniel Salvador Patti



Il grande pannello della Boxmarche è stato esposto nella splendida mostra di Daniel Patti, allestita di recente con grande favore di pubblico, nella Chiesa del Suffragio. La grande opera di oltre quattro metri, composta da numerosi box di diverse dimensioni e profondità, ideata e progettata nel 2003 da Giuliano De Minicis, fu affidata alla mano sapiente dell'artista di origini argentine e senigalliese di adozione, per essere posizionata negli spazi della Boxmarche a rappresentare il legame profondo e inscindibile dell'azienda con Corinaldo. Con il contributo creativo dei due artisti, Boxmarche ha così offerto, ancora una volta, una visione singolare e significativa del ruolo che un'impresa deve avere e proporre al proprio territorio, preteso alla produzione di beni, di bene e di bellezza.

CORINALDO
Comune di Corinaldo
BOXMARCHE
Parrocchia di San Pietro Apostolo



Milano, 8 Aprile 2016 – NIBR XIII Riunione Plenaria



IL PROGETTO LEVENTO SOSTIENICI LE STORIE ITA Terra madre

Boxmarche per Terra Madre Giovani - We Feed The Planet

Comunicato stampa - Nutrire il pianeta è la più grande sfida che la nostra generazione è chiamata ad affrontare. Questo è il tema su cui EXPO 2015 si è focalizzato portando il mondo intero a guardare Milano per avere più consapevolezza e ricevere risposte.

Dalla regione Marche, la Boxmarche Spa, in occasione della presentazione alle parti interessate - clienti, fornitori, soci e comunità esterna - del Living Company Report 2014 (Rendicontazione integrata del bilancio di esercizio, sociale, ambientale, e analisi del capitale intellettuale) coerentemente con l'argomento dell'anno, ha organizzato una tavola rotonda sul tema CIBOX.

CIBOX, ovvero acronimo di **C**ambiamento, **I**mmaginazione, **B**ravura, **O**ttimismo, **P**ersone, sono le cinque parole chiave che caratterizzano non solo l'attività dell'azienda corinaldese, ma sono gli ingredienti fondamentali per la produzione del **cibo**, indispensabile al sostentamento e alla crescita dell'uomo.

Nel dibattito sono stati trattati vari temi tra i quali l'iniziativa "Terra Madre Giovani - We Feed The Planet" di Slow Food e Slow Food Youth Network, evento che dal 3 al 6 ottobre 2015 riunirà a Milano migliaia di artigiani del CIBO under 40 da tutto il Mondo.

Boxmarche ha deciso di contribuire alla buona riuscita del progetto "Terra Madre Giovani - We Feed The Planet" facendosi carico delle spese di viaggio di due giovani agricoltori che converranno a Milano per migliorare il futuro del sistema alimentare del cibo.

Inoltre, essendo Box Marche consorziata alla struttura Comieco - Consorzio Nazionale Recupero e Riciclo degli Imballaggi a base Cellulosica - propone di rilanciare la propria idea a tutti gli associati del Consorzio.

Una proposta avanzata con forza dal presidente Tonino Dominici che, proponendo attivamente Boxmarche in questo importante e significativo evento internazionale, **ha espresso l'auspicio di una nutrita e convinta adesione dei soci COMIECO** per dare un ulteriore, **tangibile segno della sensibilità** che questa associazione, attraverso i suoi aderenti, esprime da sempre verso **la tutela e la valorizzazione dell'ambiente, della natura, dei territori.**

Terra madre

Slow Food

SLOW FOOD YOUTH Network

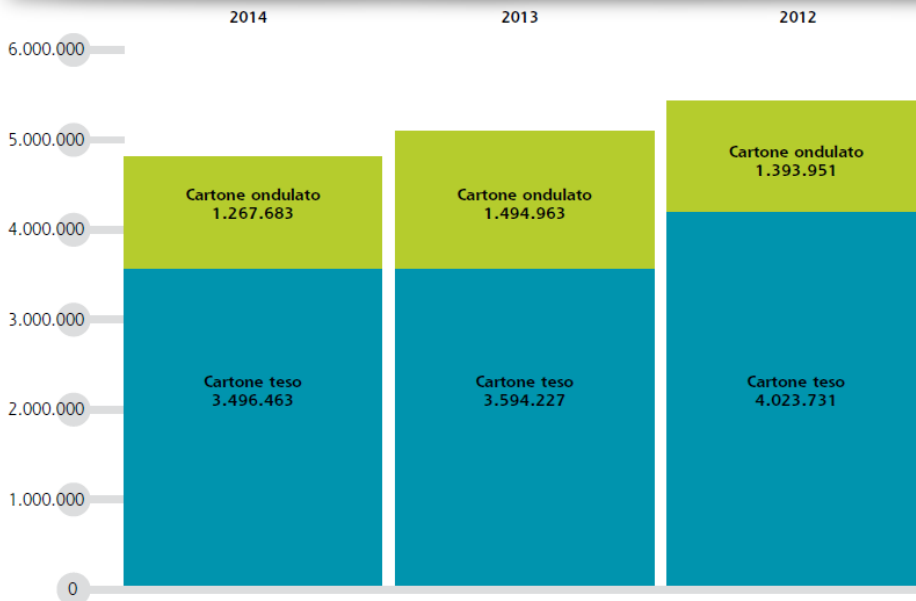


In collaborazione con:

mipaaf
ministero delle politiche agricole alimentari e forestali

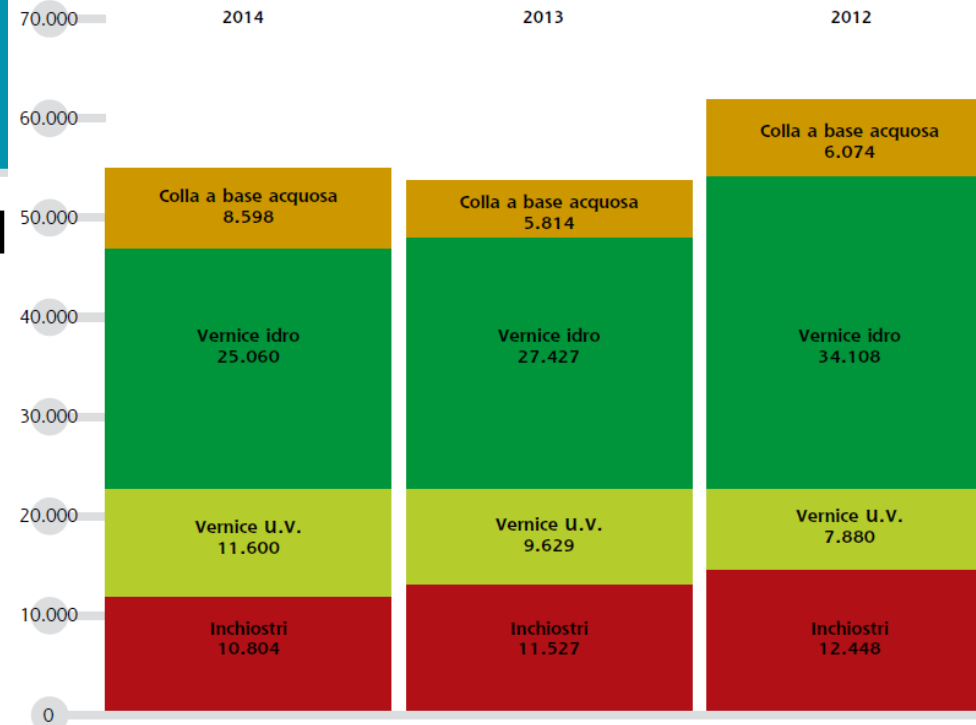
fondazione cariplo

Compagnia di San Paolo



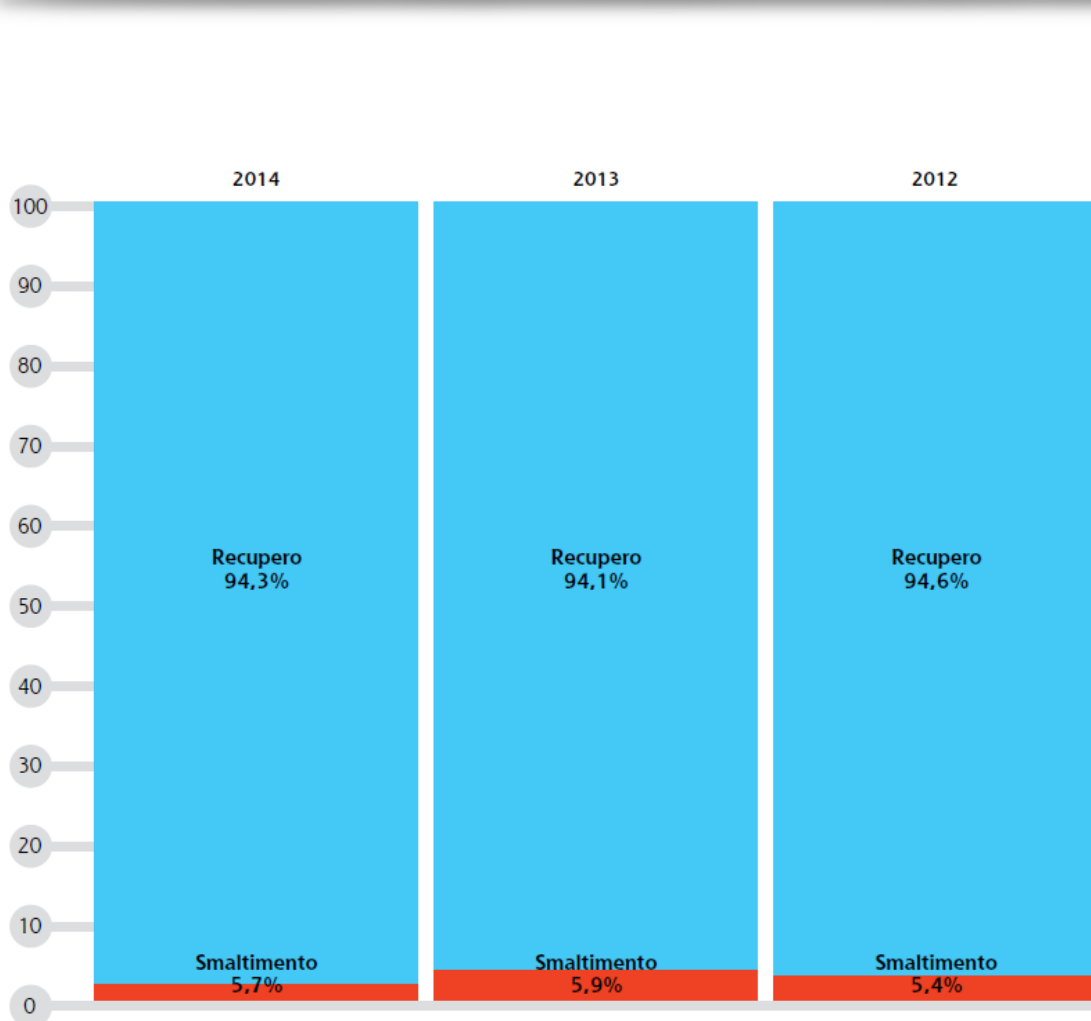
1

Consumi di carta e cartone (Kg.)



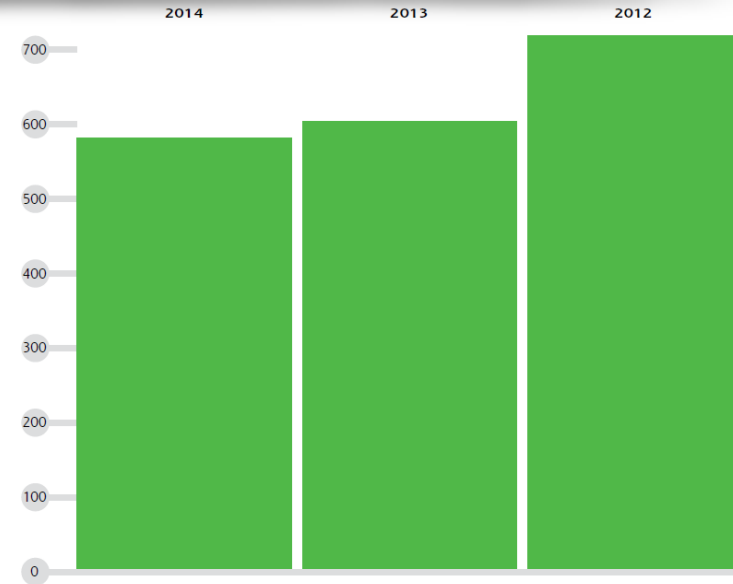
2

Consumi di materie ausiliarie (Kg.)



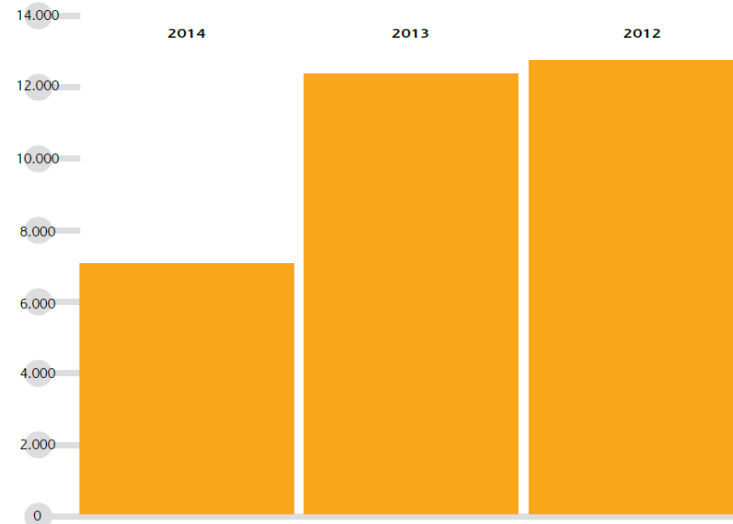
8

Percentuale destino dei rifiuti



6

Acqua prelevata da acquedotto comunale (mc/anno)



4

Consumi di metano (mc/anno)

BOXMARCHE SPA

Via San Vincenzo, 67
60013 Corinaldo (AN) Italy
Tel. +39-071-797891
Fax +39-071-7978950
info@boxmarche.it

Il report del 2015 e
anni precedenti è cosnsultabile sul sito
www.boxmarche.it
nella sezione
LIVING COMPANY REPORT



Next step... Report integrato!



...l' Azienda è per noi qualcosa di unico...

GRAZIE PER L'ATTENZIONE



6) Operatività del NIBR - Aggiornamento sull'attività dei Gruppi di Lavoro (GdL) del NIBR

- 6.a) «Integrated Thinking Journey: The Handbook» (Dr.ssa Livia **Piermattei** e Dr Tommaso **Venturini**, Methodos)
- 6.b) «Le Linee guida per l'informativa sul Business Model nell'Integrated Reporting» (Prof. Lino **Cinquini** e Dr Andrea **Tenucci**, Scuola Superiore S. Anna di Pisa)
- 6.c) «Linee guida per il Reporting Integrato delle PMI – Stato di avanzamento" (Ing. Vittorio **Santacroce**, IC² e NIBR, e Dr Andrea **Panizza**, AP&Partners)
- 6.d) I WICI-KPIs legati alla creazione di valore per il settore Oil & Gas (Dr Fabrizio **Ceppi**, Borsa Italiana, e Dr Cristian **Carini**, Università di Brescia)
- 6.e) Presentazione del nuovo GdL NIBR su "Reporting Integrato e Controllo di gestione" (Prof. Stefano **Marasca**, Università Politecnica delle Marche, coordinatore)

6) Operatività del NIBR - Aggiornamento sull'attività dei Gruppi di Lavoro (GdL) del NIBR

6.a) «Integrated Thinking Journey: The Handbook»,
Dr.ssa Livia **Piermattei** e Dr Tommaso **Venturini**,
Methodos



The Integrated Thinking Journey: Handbook

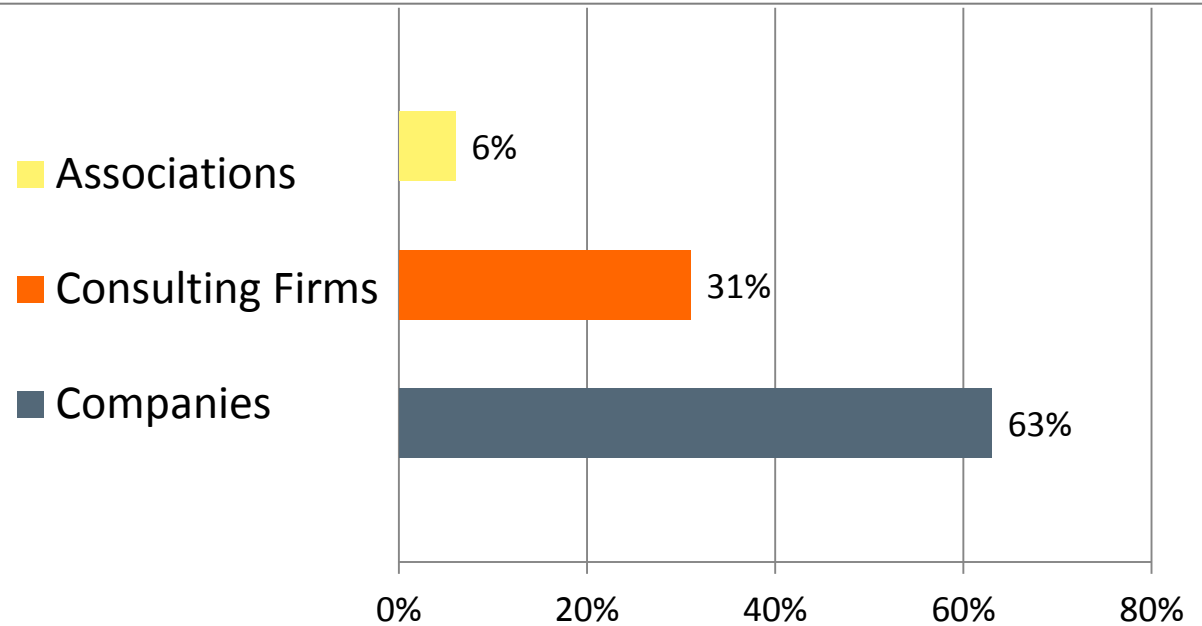
**NIBR Working Group:
“Integrated Thinking and
Reporting: impacts on governance,
processes, culture”**

April 8th 2016

With the scientific
coordination of



A multi-stakeholder Working Group



INDUSTRIES:

- ◀ Telecommunication
- ◀ Goods and services
- ◀ Tourism
- ◀ Finance
- ◀ Manufacturing

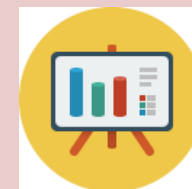
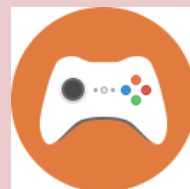
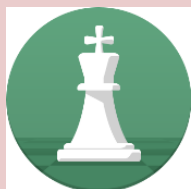
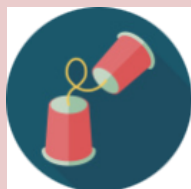
ADDITIONAL

INTERVIEWS WITH:

- Unicredit
- Generali
- Auchan
- Guna
- SAP
- DeA Capital
- Dellas

Governance of the Working Group

Scientific Coordination: **Livia Piermattei and Tommaso Venturini, Methodos -The Change Management Company**



Task Force:
Identifying relevant **issues and stakeholders** for the Journey

Task Force
Identifying and engaging **the leaders** of the Journey

Task Force
Identifying **KPIs and Dashboard** of the Journey

Task Force
Defining and Implementing an **Action Plan** for the Journey

Coordinators: **Stefania Lallai, Costa Crociere; Susanna Galli, Novamont**

Coordinator: **Roberta De Natale, Methodos**

Coordinator: **Carlo Vasile, Vivida Partners**

Coordinator: **Marcello Colla, Etica SGR**

Members:

- **Fabio Bianconi, Sodali**
- **Matteo Colombi, Publicacqua**

Members:

- **Simona Bondanza, Costa Edutainment**
- **Vittorio Santacroce, Ic2**
- **Glauco Degli Abbatì, Telecomitalia**

Members:

- **Andrea Gasperini, Aiaf (Association of Italian Financial Analysts)**
- **Stefano Bolcati, Amplifon**
- **Liliana Cavatorta, Unipol Sai**

Members:

- **Isabella Cristina, Mixura**
- **Domenico Lenzi, Publicacqua**
- **Andrea Ragazzini, Stafer and PLEF (Planet Life Economy Foundation)**

Editorial Coordination, **Elisabetta Peracino, Methodos**,
Proof Reading: **Charlotte Harpur, Methodos**
Graphics: **Laura Galanti, Methodos** and **Pensieri e Colori Onlus**

Purpose of the Working Group



OBJECTIVES

- ◀ Reinforce the analysis concerning **Integrated Thinking** as a crucial premise to successful **integrated reporting**
- ◀ Define **guidelines** for **companies** that choose to approach the change process leading to integrated reporting
- ◀ Share **examples and best practice cases** of an integrated approach that would consider **output** as much as **outcome**



PERIMETER OF OPERATION

- ◀ **Integrated Thinking** is considered in terms of a change process that involves primarily two areas of operation: the **board governance** (processes and culture), on one side; the **company infrastructure** (processes and culture) on the other.
- ◀ The definition of **guidelines** for companies will take into consideration, **for starters, listed corporations**. And at a later stage, SMEs.



OUTPUT

- ◀ A simplified handbook, brief, easily usable for the topic of **Integrated Thinking**
- ◀ The **Integrated Thinking** manual can be expected for **first release** within the first quarter of 2016 and, after that a potential focus on SMEs can follow

Global networking



➤ **MAPPING EXISTING INITIATIVES:** with the support of **Laura Girella, Michael Nugent** and **Neil Stevenson** of IIRC, we **connected** with different groups **worldwide** that are working on the issue of **Integrated Thinking**

➤ **ACTIVATING SYNERGIES:** In this perspective we've already **activated interesting synergies** with:

- **Leigh Roberts** and **Graham Terry (SA)**: we shared the IT research Graham coordinated last year and used the same infrastructure to collect informations on our side;
- **Vrushali Gaud** and **Devesh Rapartiwar (India)**: we studied the possibility to re-address to each other work our users;
- **Ian Jameson (SA)**: we studied possible synergies on the governance implications;
- **Nedcommunity (IT)**: contributed to the Handbook in the section dedicated to Boards
- **Stathis Gould (US)**: we shared the contents of IFAC recent publication, discovering additional synergies on a project on IR/IT in SMEs carried on another NIBR/IFAC working group



Working Approach



◀ **Sharing of bibliographic materials** (related to the forms used to create the work group); sharing of the **drafts** of the ***Integrated Thinking Handbook*** and minutes from the meetings.

◀ **Meetings for general updates and discussions** (*in person or alternatively in conference call, about two hours*), and for work progress updates and comparison and exchange of experiences within the branches of the participants.

◀ Participation in **follow-up meeting days**, dedicated to the topic of Integrated Thinking/Reporting (for example: October 30th at the Italian Stock Exchange, *Borsa Italiana*).



YAMMER COMMUNITY

◀ For the sharing of documents, reports and drafts of the *Integrated Thinking Handbook*; sharing of meeting minutes, scheduled meetings and individual availability



SELECTED BIBLIOGRAPHY:

- SAICA, *Integrated Thinking. AN exploratory survey*
- IFAC, *Creating value with Integrated Thinking*
- Robert D. Eccles (ed.), *The landscape of Integrated Reporting*
- IIRC, *Integrated Thinking*

INTEGRATED THINKING:



“The active consideration by an organization of the relationships between its various operating and functional units and the capitals that the organization uses or affects”

Defining Integrated Thinking - IIRC



➤ **Integrated thinking** leads to integrated **decision-making** and actions that consider the creation of value over the **short, medium** and **long** term.



➤ **Integrated thinking** takes into account the **connectivity** and interdependencies between the range of factors that affect an **organization's ability to create value** over time.



➤ Integrated Thinking, like any successful **change management programme process**, has a number of key success factors that need to be known, recognized, implemented

➤ The more that **integrated thinking** is embedded into an organization's activities, the more naturally will the **connectivity of information** flow into management reporting, analysis and decision-making.



INTEGRATED THINKING:
as
A CHANGE JOURNEY

4 leading questions for our Working Group: Task Force 1

Coordinators of Task Force 1:
Stefania Lallai, Costa Crociere and Susanna Galli, Novamont



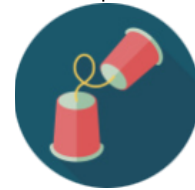
◀ Identifying relevant
Issues and **Stakeholders**
for the Journey

A QUESTION TO ASK:

What are the most significant **issues** for your Stakeholders in order to **Think integrated**? Who are the most relevant **Stakeholders** in order to make your enterprise **Think Integrated**?

4 leading questions for our Working Group: Task Force 2

Coordinator of Task Force 2:
Roberta De Natale, Methodos



◀ Identifying relevant
Issues and **Stakeholders**
for the Journey



◀ Identifying the
leaders of the
Journey

A QUESTION TO ASK:

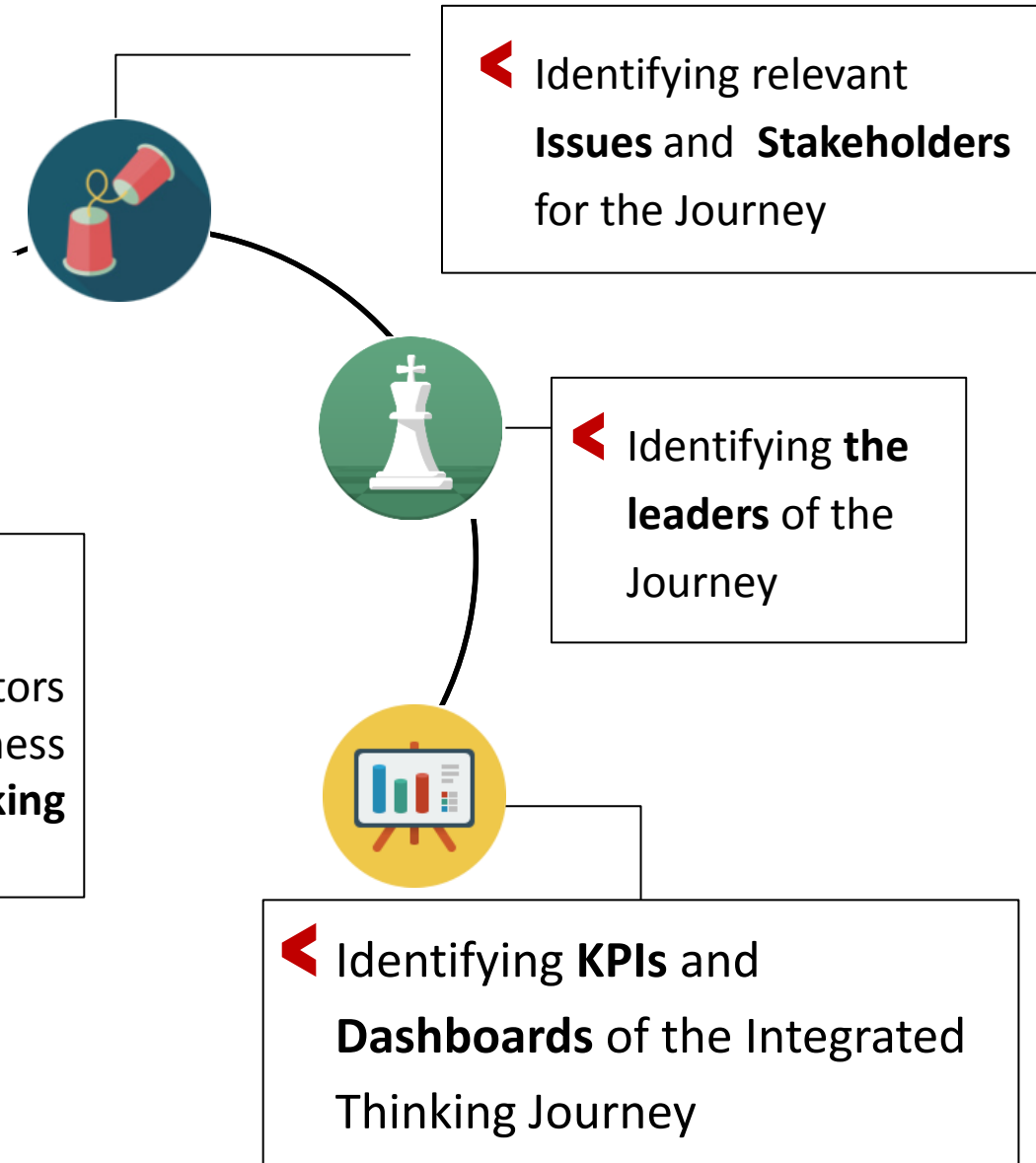
Who could lead the best **Integrated Thinking Transformation** among the members of an organization? Both **hierarchical** and **non-hierarchical** leaders should be considered.

4 leading questions for our Working Group: Task Force 3

Coordinator of Task Force 3:
Carlo Vasile, Vivida & Partners

A QUESTION TO ASK:

What are the most relevant indicators to monitor and lead the effectiveness of an **Integrated Thinking Transformation process** ?



4 leading questions for our Working Group: Task Force 4

Coordinator of Task Force 4:
Marcello Colla, Etica SGR

A QUESTION TO ASK:

What kind of **actions** should be planned to **engage** relevant **stakeholders** and enable the introduction of **Integrated Thinking**?



◀ Identifying relevant **Issues** and **Stakeholders** for the Journey



◀ Identifying the **leaders** of the Journey

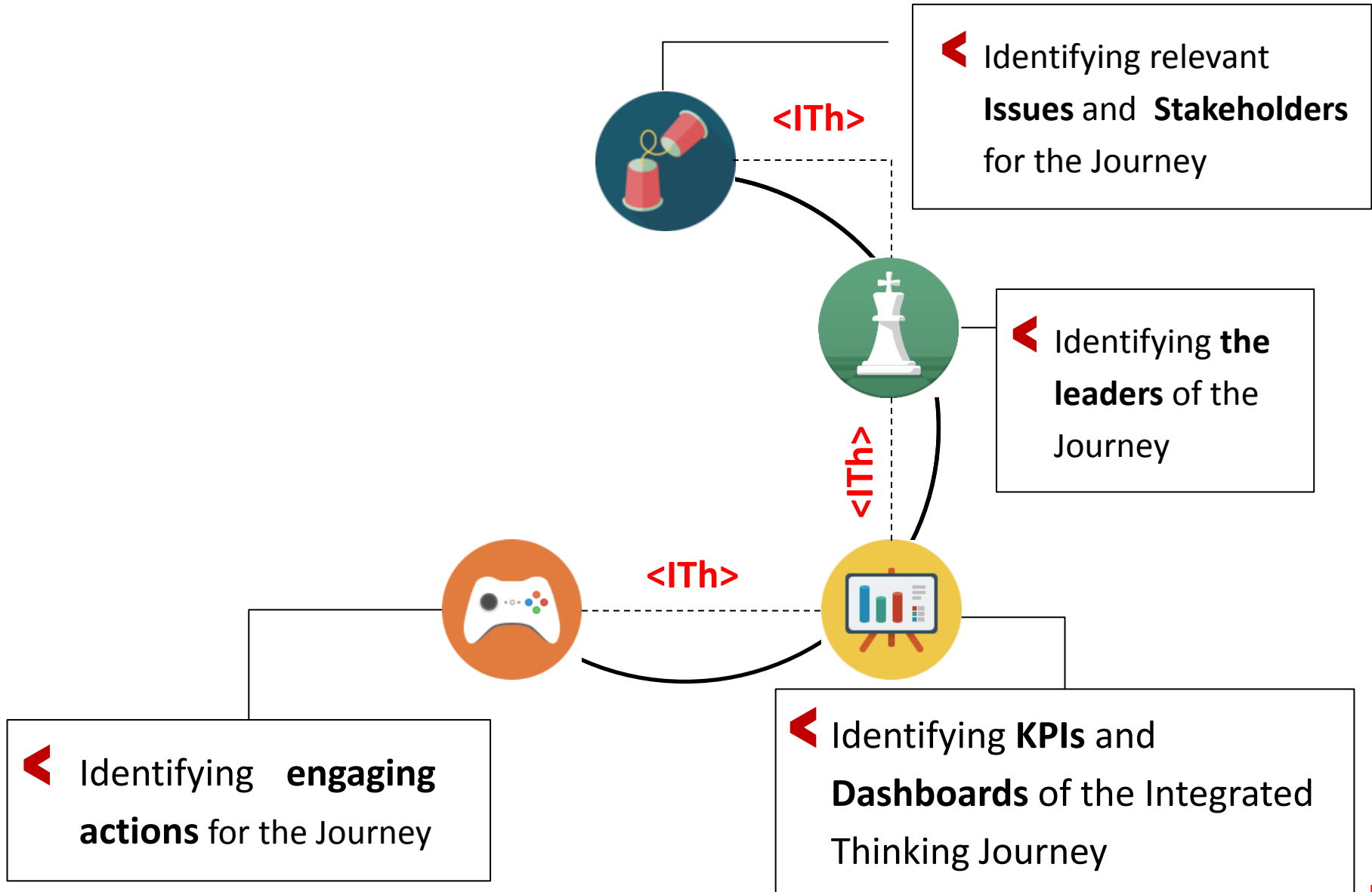


◀ Identifying **engaging actions** for the Journey

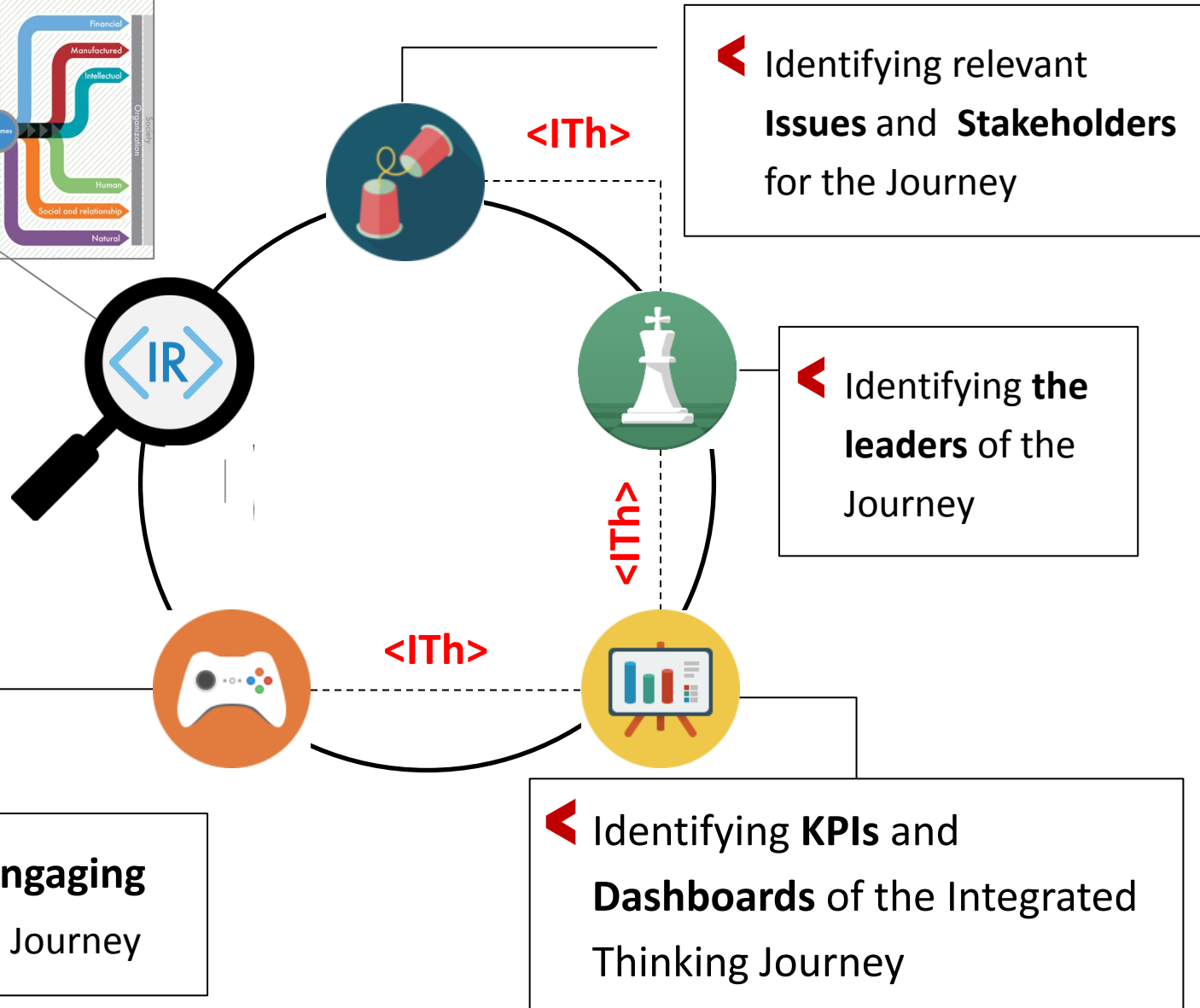
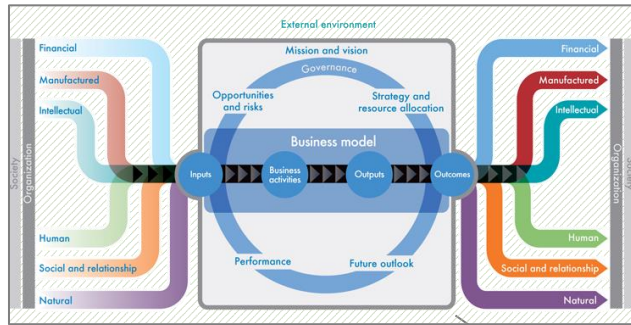


◀ Identifying **KPIs** and **Dashboards** of the Integrated Thinking Journey

The Integrated Thinking Journey



The Integrated Thinking (and Reporting) Journey



Stay in touch



LIVIA PIERMATTEI

Managing Partner, **Methodos**

l.piermattei@methodos.com

+39 349 2864803

Skype: livia.piermattei

6) Operatività del NIBR - Aggiornamento sull'attività dei Gruppi di Lavoro (GdL) del NIBR

6.b) «Le Linee guida per l'informativa sul Business Model nell'Integrated Reporting», Prof. Lino **Cinquini** e Dr Andrea **Tenucci**, Scuola Superiore S. Anna di Pisa



Gruppo di lavoro NIBR “BUSINESS MODEL IN <IR>”

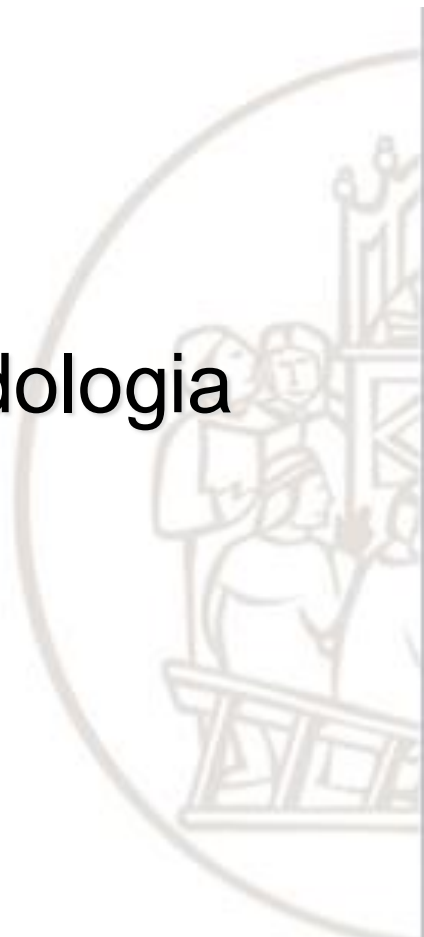
Presentazione delle Linee guida per la rappresentazione del
business model nell'ambito del Reporting Integrato

Lino Cinquini e Andrea Tenucci

Milano, 8 aprile 2016



Agenda

1. Il team di ricerca
 2. Obiettivi
 3. Il percorso di ricerca e la metodologia
 4. Output intermedi
 - 5. Linee guida**
 - a) Concept
 - b) Contenuti
- 



Il team di ricerca

Lino Cinquini	<i>Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa (coordinatore)</i>
Antonio Corvino	<i>Università di Foggia</i>
Federica Doni	<i>Università di Milano Bicocca</i>
Elisa Rita Ferrari	<i>Università Kore di Enna</i>
Elisabetta Magnaghi	<i>Université Catholique de Lille</i>
Vincenzo Pisano	<i>Università di Catania</i>
Andrea Ragazzini	<i>STAFER</i>
Vittorio Santacroce	<i>IC² Professional Network e NIBR</i>
Andrea Tenucci	<i>Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa</i>



Obiettivi



Finale:

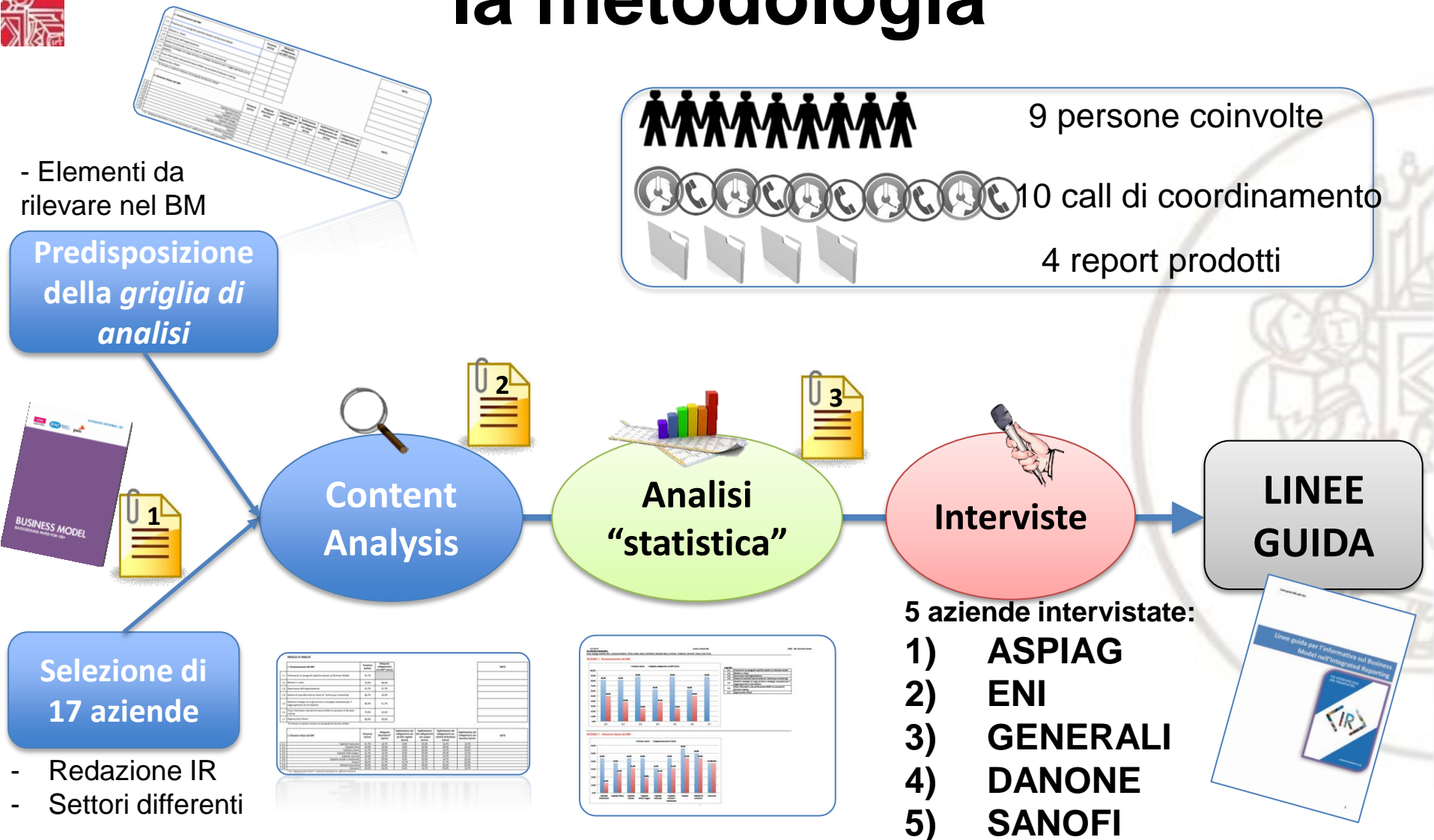
- redazione di guidelines per una efficace comunicazione del BM nell'<IR>

Intermedi:

- ① Approfondire l'interpretazione di Business Model fornita nell' INTERNATIONAL <IR> FRAMEWORK e nel BUSINESS MODEL BACKGROUND PAPER FOR <IR>
- ② Predisporre una griglia per analizzare la rappresentazione del BM nei report, in particolare per verificare le interrelazioni ed i collegamenti tra gli elementi interni ed esterni del BM nella logica richiesta dall'<IR>.
- ③ Svolgere un test della griglia su un campione di aziende e verificare la presenza delle caratteristiche nel BM previste dall'<IR>
- ④ Svolgere interviste ad aziende *Pilot* (italiane e non) per individuare le principali criticità e *Best practices* di rappresentazione del BM



Il percorso di ricerca e la metodologia



Output intermedi

BM-NBR DEL 01/04/2014

BUSINESS MODEL: CONCETTI DI RIFERIMENTO PER L'IR*

1. POSIZIONAMENTO DEL BUSINESS MODEL

- È importante stabilire dove il business model si colloca all'interno delle normative più allargate. Sulla base degli studi presenti in letteratura¹ e sulla **qualità** delle attuali reporting practice, sarebbe opportuno che nell'ambito del Framework venisse proposta una distinzione tra le informazioni soggette dal Business Model e altre informazioni, quali:
 - fattori esterni o contesto;
 - rischi;
 - opportunità;
 - sistemi di governo delle relazioni con gli stakeholder (se esistono, quali);
 - strategie e allocazione delle risorse;
 - opportunità e rischi;
 - performance;
 - prospettive future.
- Dovrebbe inoltre essere riconosciuto che questi elementi sono strettamente collegati, come dimostrato nella figura 1, che propone un'interpretazione grafica del concetto equo e bilanciato, che possono essere usati per determinare gli elementi informativi chiave del Framework. Il diagramma espone un sistema "omnicomprensivo", che si estende oltre i confini dell'organizzazione aziendale e del suo business model. L'organizzazione si colloca all'interno di un contesto operativo definito da fattori esterni, in una dimensione di "terza organizzazione". Con l'intenzione di comprendere la complessa organizzazione sono indicate la sua **visibilità** e la sua **spazio**, che definiscono lo scopo dell'organizzazione in chiari e concisi termini.
- I soggetti a cui è affidato il compito della **governance** dell'organizzazione sono responsabili di creare appropriate strutture di controllo e di governo delle relazioni, all'interno delle quali i componenti dell'organizzazione si trovano in un "flusso dinamico e paroso", costante interagendo con gli altri e rilevanti rispetto. Un continuo monitoraggio e un'analisi attenta (dei fattori) degli stakeholder esterni esterni al contesto della azienda e della stessa dell'organizzazione consente di individuare le opportunità principali e i rischi rilevanti per l'organizzazione. La strategia dell'organizzazione individua le modalità con cui l'azienda (organizzazione) intende massimizzare le opportunità e mitigare e gestire i rischi. Essa definisce gli obiettivi strategici di lungo termine e le strategie per raggiungere i piani relativi all'allocazione delle risorse di più breve termine (da notare che si parla di breve termine quando sarebbe più opportuno considerare l'allocazione delle risorse nel medio-

* Il presente draft è basato su una selezione di contenuti del documento "Business Model" - Background paper for IR*, del 2014 (http://www.international-reporting-framework.org/~/media/IRF/Background_Paper_for_IR/BP-BM-2014-01-01-01.pdf) con integrazioni.

Fonte: Appendix 1

BUSINESS MODEL IN <IR>: CONCETTI DI RIFERIMENTO

Report contenente:

- Traduzione e approfondimento in italiano del BUSINESS MODEL BACKGROUND PAPER FOR <IR>



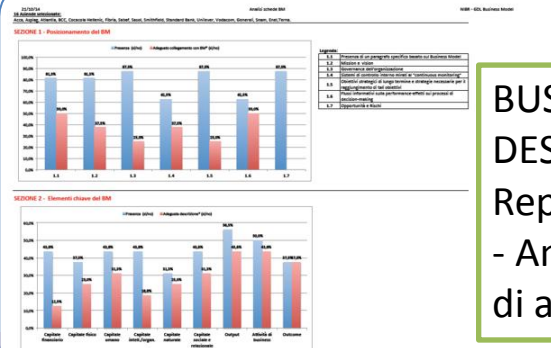
Business Model in



Gruppo di Lavoro NIBR
Business Model
Draft v.0 16/06/2014

BUSINESS MODEL IN <IR>: COMUNICAZIONE DEL BM

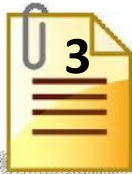
- Report contenente:
- Estratto della sezione BM dai report di 12 delle 17 aziende campione
 - Griglia di analisi compilata di 12 delle 17 aziende campione



BUSINESS MODEL IN <IR>: ANALISI DESCRITTIVA DEL CAMPIONE

Report contenente:

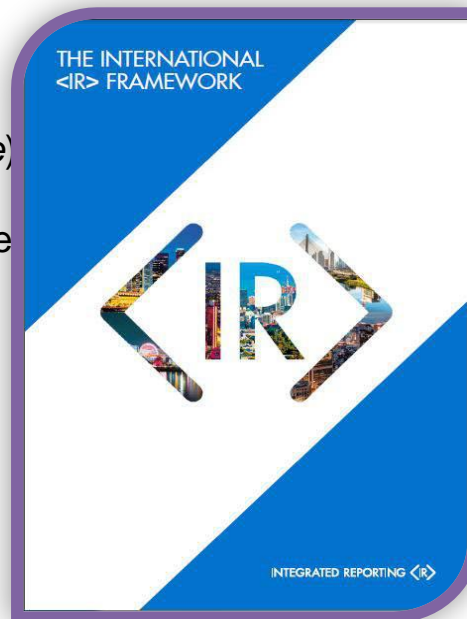
- Analisi "statistica" sintetica delle 17 griglie di analisi del campione



Linee Guida: concept

Linee guida per l'informativa sul Business Model nell'Integrated Reporting

- Fornire uno strumento di supporto alle imprese (principalmente *medie e piccole*) per supportare il processo di raccolta ed organizzazione delle informazioni per la *rappresentazione* e la *comunicazione* del Business Model nell'<IR>
- Documento breve, efficace, supportivo...
- Basato sulla esposizione di best-practices...



1

NIBR
Network Italiano
Business Reporting

Linee guida BM nell'<IR>

Box di approfondimento (10)
L'infografica in Gold Fields (settore minerario)

La rappresentazione del Business model di Gold Fields ben descrive il processo di creazione del valore aziendale. E' presente un ottimo esempio di infografica che consente di identificare in modo chiaro e facilmente percepibile come il business model dell'azienda consenta di trasformare gli inputs in outcomes in una circolarità virtuosa in cui ogni "ingranaggio" si interseca perfettamente con gli altri determinando una crescita del valore prodotto dall'azienda.

fonte: Gold Fields, Integrated Report 2014, p. 10-11.

20

Linee Guida: contenuti



1. L'importanza del processo di reporting sul BM: il valore aggiunto per l'azienda
2. Obiettivi della comunicazione del BM nell'ambito dell'<IR>
3. Componenti del BM secondo l'<IR>
 - a) Inputs (Capitali)
 - b) Attività (processi)
 - c) Outputs
 - d) Outcomes (impatto sui capitali)
4. L'importanza dell'infografica
5. Soggetti coinvolti: il team di lavoro
6. ALLEGATO - "Business Model in <IR>: concetti di riferimento"



Linee Guida: contenuti

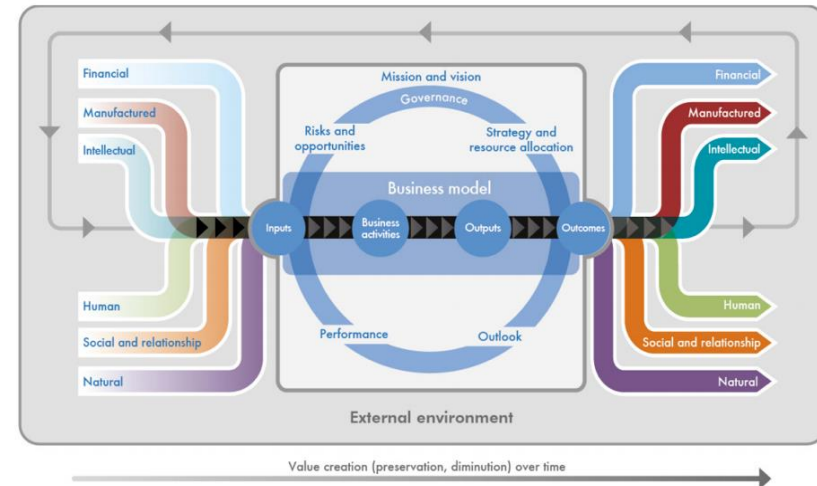
1. L'importanza del processo di reporting sul BM: il valore aggiunto per l'azienda

- ...rendere “visibile”, sotto forma di schema più o meno complesso, il proprio modello di creazione di valore ovvero il proprio approccio al coordinamento e alle interrelazioni tra le risorse...
- ...Presentare il proprio Business Model costituisce per un'impresa, il metodo più importante per **condividere un pensiero di lavoro e per consolidare il rapporto con i propri Stakeholder e le risorse coinvolte nell'attività. ..**
- ...possibilità di migliorare la consapevolezza organizzativa interna, nell'ottica di creare un clima di partecipazione attiva alla vita aziendale. ...

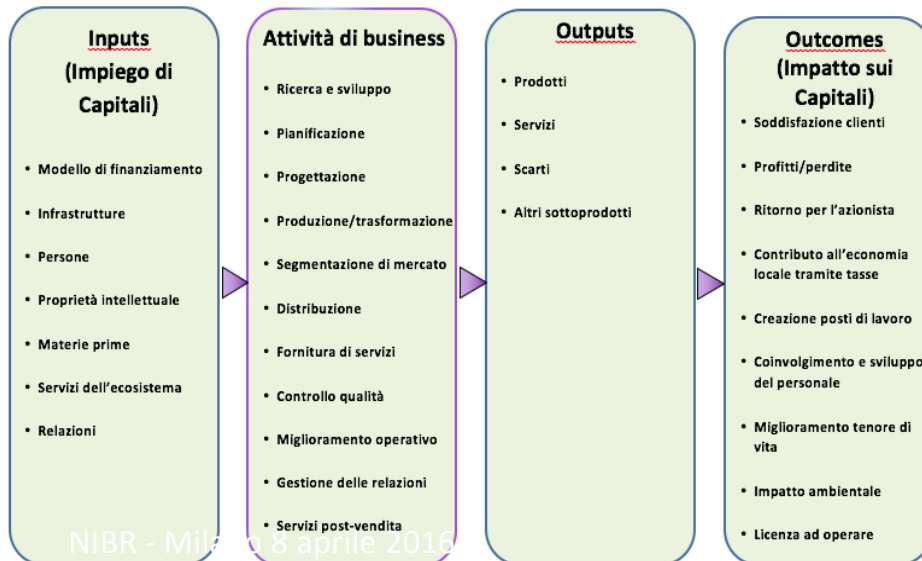
Linee Guida: contenuti

2. Obiettivi della comunicazione del BM nell'ambito dell'<IR>

- ... il business model è il nucleo centrale dell'azienda e rappresenta i fondamenti delle attività dell'impresa secondo il modello dell'IIRC. ...



Impatto sulla creazione di valore a lungo termine (Interno ed Esterno)



... nel reporting dovrebbe avere un ruolo centrale nel facilitare una migliore comprensione degli aspetti strategici dell'organizzazione, come ad esempio:

- quali sono gli impatti dei principali fattori esterni sull'organizzazione?
- che cosa fa l'organizzazione per creare valore per i clienti e gli altri stakeholder, e quindi per i fornitori del capitale finanziario?
- quali sono gli outcome (risultati) desiderati dell'organizzazione?
- su cosa l'organizzazione fa affidamento in termini di capitali?
- qual'è il posizionamento dell'organizzazione nella catena del valore e nei mercati in cui opera?

Linee Guida: contenuti





3. Componenti del BM secondo l'<IR>

- Inputs (capitali)
 - finanziario
 - fisico
 - umano
 - intellettuale-organizzativo
- Attività (processi)
- Outputs
- Outcomes (impatto sui capitali)

Box di approfondimento (7)

La descrizione degli outputs e i collegamenti con i sei capitali in Royal Bafokeng Platinum

L'azienda, operante nel settore minerario, dedica un'ampia parte del Business Model alla descrizione degli inputs individuando per ciascun capitale specifici outputs. Ad esempio si può notare una particolare attenzione, data la natura dell'attività economica, per gli outputs legati sia al *manufactured capital* che al *natural capital*.

	Inputs	Activities	Outputs
FINANCIAL CAPITAL 	<ul style="list-style-type: none">> Cash flow generated by our operations> Equity funding> Debt funding> Efficient systems, controls and processes	<ul style="list-style-type: none">> Appropriate and responsible allocation of financial capital> Sale of concentrate> Financial accounting> Management accounting> Cost management and treasury system> Supply chain management	<ul style="list-style-type: none">> Cash flow generated by our operations> EBITDA> Headline earnings per share
MANUFACTURED CAPITAL 	<ul style="list-style-type: none">> Mineral resources and reserves> Mining infrastructure above and below ground> Concentrator plant> Tailings and storm water dams> Mining equipment and consumables> Utilities> Mining and mineral rights> Appropriate skills	<ul style="list-style-type: none">> Converting resources into reserves> Mineral resource management> Mining Merensky and UG2 reefs> Process the ore in our concentrator plant> Engineering> Safety, health, environment and risk (SHER) management> Developing Styldrift I> Conducting feasibility studies for Styldrift II	<ul style="list-style-type: none">> Merensky and UG2 ore> PGM concentrate> Refined PGMs and base metals from concentrator supplied to refiners> Efficient water and energy use> Greenhouse gas emissions> Waste material> Mine water
HUMAN CAPITAL 	<ul style="list-style-type: none">> People> Skills> Ability> Knowledge	<ul style="list-style-type: none">> Recruitment and placement> Training and development> Talent management> Performance management> Ongoing engagement with employees and organised labour> Employee relations> Remuneration> Safety and health management	<ul style="list-style-type: none">> Effective leaders> Skilled employees> Engaged contract work> Stable relationship with organised labour
SOCIAL AND RELATIONSHIP CAPITAL 	<ul style="list-style-type: none">> Doorstep and extended communities> Employees> Ethics and human rights	<ul style="list-style-type: none">> Implementation of social and labour plan (SLP)> Engaging with communities and other relevant stakeholders> Social impact assessments	<ul style="list-style-type: none">> Poverty alleviation> Infrastructure development> Enhanced community skills> Enterprise development> Better working relations> Improved maths and science marks> Jobs

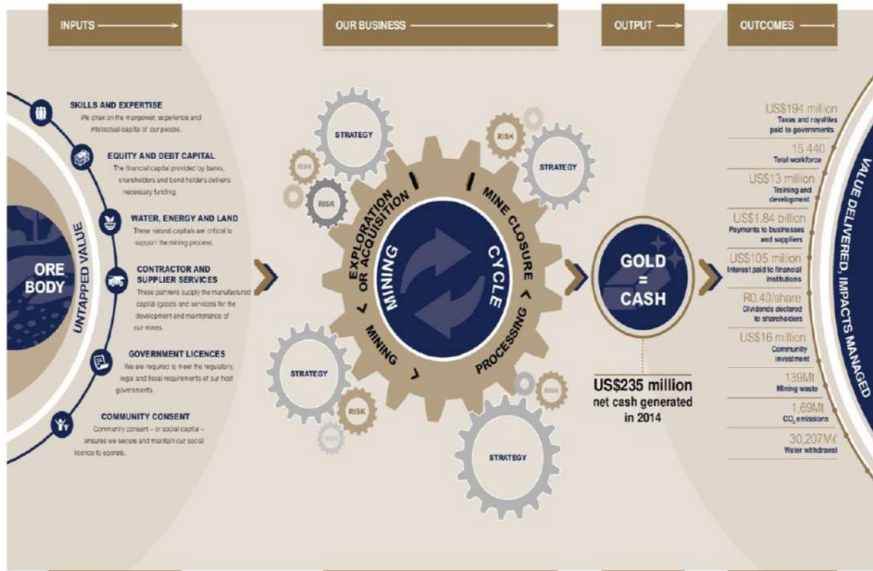
Linee Guida: contenuti

4. L'importanza dell'infografica

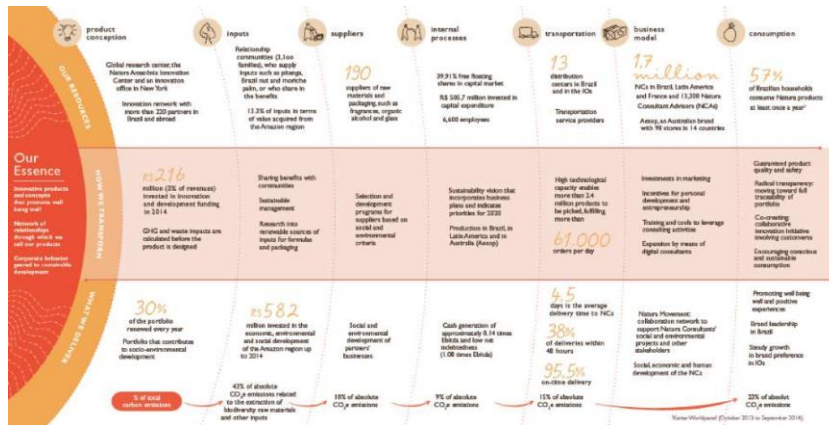
.... La rappresentazione del modello di business di un'organizzazione è resa, infatti, più semplice, accattivante e immediatamente percepibile dal lettore del Report aziendale attraverso immagini infografiche basate su disegni e schemi che rappresentano i processi aziendali ed i fattori che, all'interno di questi ultimi, creano valore.....

Linee Guida: contenuti

4. L'importanza dell'infografica (segue)



fonte: Gold Fields, Integrated Report 2014, p. 10-11.



fonte: Natura, Annual Report 2014, p.8

BUSINESS MODEL

INPUTS

Intellectual capital

- Licence to operate as a CSO, a clearing house as well as payment system operator for all markets
- Operating procedures and protocols in line with rules and directives
- Developed market specific systems and interfaces

Human capital

- Knowledgeable and supportive Board of directors
- Specialised and skilled employees focused on innovation, creativity and thought leadership

Financial capital

- Funded by equity and reserves
- Strong cash generating ability through operations

Manufactured capital

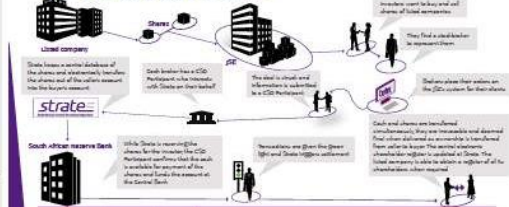
- Robust Information Technology (IT) (applications and infrastructure) to meet business objectives in terms of availability, resilience and reliability
- Alternate operating facilities to ensure business continuity

Social and relationship capital

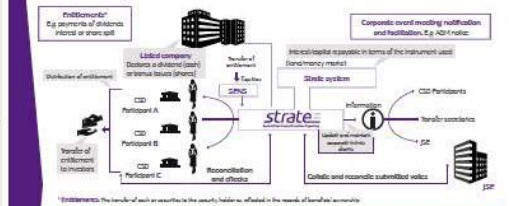
- Clients
- Employees
- Regulators and government
- Shareholders
- Suppliers and partners
- Communities

PROCESSES

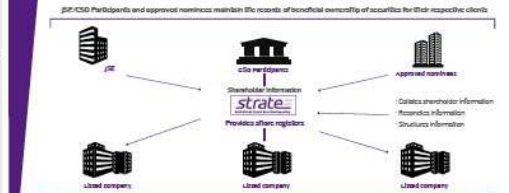
1. Clearing and settlement



2. Corporate actions



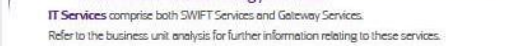
3. Information services



4. Collateral management services



5. Information Technology services



fonte: Strate, Integrated Report 2014, p. 10.

Linee Guida: contenuti

5. Soggetti coinvolti: il team di lavoro

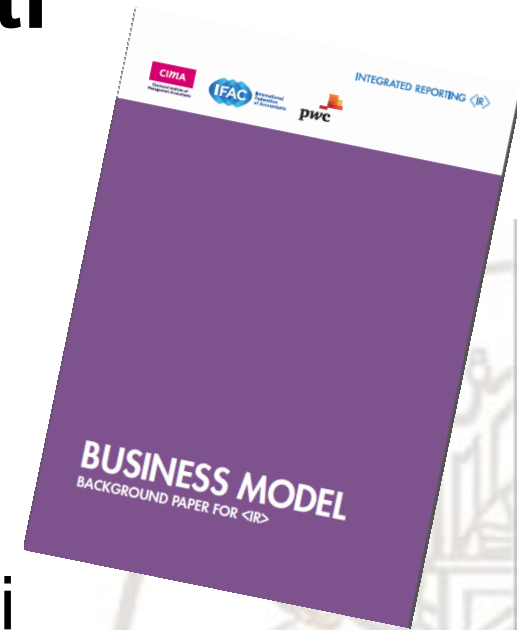
- ...il Business Model deve essere studiato, definito ed esplicitato da un team di lavoro costituito ad hoc di carattere multifunzionale. ...
- Un primo elemento da chiarire è l'identificazione dell'unità organizzativa da porre alla guida del progetto di costruzione del business model per l'<IR>...
- ... Il team dovrebbe articolarsi, al suo interno, in piccole *equipes* specializzate su elementi e problematiche ben definite. ... il dialogo e lo scambio tra le *equipes* e tra i membri del team rappresenta un fattore critico di crescita e di successo del progetto di identificazione e costruzione del Business Model...

Linee Guida: contenuti

6. Allegato

BUSINESS MODEL: CONCETTI DI RIFERIMENTO PER L'<IR>

- L'allegato costituisce una selezione di contenuti tradotti ed integrati con considerazioni del GDL del documento “Business Model – Background paper for <IR>”, IIRC, 2013 (http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/Business_Model.pdf)





Gruppo di lavoro NIBR “BUSINESS MODEL IN <IR>”

Presentazione delle Linee guida per la rappresentazione del
business model nell'ambito del Reporting Integrato

Lino Cinquini e Andrea Tenucci

Milano, 8 aprile 2016

6) Operatività del NIBR - Aggiornamento sull'attività dei Gruppi di Lavoro (GdL) del NIBR

6.c) «Linee guida per il Reporting Integrato delle PMI – Stato di avanzamento», Ing. Vittorio **Santacroce**, IC² e NIBR, e Dr Andrea **Panizza**, AP&Partners

NIBR
XIII
Riunione
Plenaria

Linee
guida per
Integrated
Reporting
nelle PMI

Stato di
avanza-
mento

Sala delle
Colonne, Banca
Popolare di
Milano,
Milano,
8 aprile 2016

NIBR

XIII Riunione Plenaria

Sala delle Colonne, Banca Popolare di Milano

Milano, 8 aprile 2016

NIBR
XIII
Riunione
Plenaria

Linee
guida per
Integrated
Reporting
nelle PMI

Stato di
avanza-
mento

Sala delle
Colonne, Banca
Popolare di
Milano,
Milano,
8 aprile 2016

NIBR

XIII Riunione Plenaria

Linee guida per il Integrated Reporting delle PMI
- Stato di avanzamento

Relazione di:

A. Panizza (AP & Partners Srl) e V. Santacroce (IC2 e NIBR)

Integrated Reporting nelle PMI

- Cosa sono le PMI^(°):
 - Microimprese: da 1 a 9 dipendenti (più di 4,1 milioni di imprese)
 - Piccole: da 10 a 49 dipendenti (200.000 imprese)
 - Medie: da 50 a 249 dipendenti (22.000 imprese)

- Costituiscono il 96% del tessuto economico italiano

- Rappresentano il 69% del fatturato complessivo

(°) Raccomandazione della Commissione 2003/361/CE, del 6 maggio 2003, relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese (testo rilevante ai fini del SEE), GU L 124 del 20 maggio 2003, pagg. 36-41.

Perché un GdL sull'Integrated Reporting per le PMI?

Perché i **Benefici interni ed esterni** che ne derivano sono gli stessi delle grandi organizzazioni:

- Creazione di una cultura della rendicontazione e del controllo di gestione
- Aggregazione dei rappresentanti delle diverse funzioni aziendali
- Rilevamento delle performance finanziarie e non finanziarie
- Miglioramento del processo decisionale interno
- Rappresenta come l'impresa crea valore nel breve, medio e lungo termine
- Descrive come sono allocati, usati e trasformati i capitali e i risultati del loro
- Evidenzia il contributo delle risorse immateriali alla creazione di elementi distintivi dell'impresa

La situazione attuale

NIBR
XIII
Riunione
Plenaria

Linee
guida per
Integrated
Reporting
nelle PMI

Stato di
avanza-
mento

- La crescente importanza dell'Integrated Reporting nelle PMI (in un'ottica di un più agevole accesso alla finanza) è riconosciuto anche dal *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA)
- Il Comitato IFAC SMP sta sviluppando un documento su questi temi
- Il NIBR ha in fase di ultimazione le Linee Guida sull'implementazione dell'Integrated Reporting nelle PMI

Parliamo di Integrated Reporting (IR) per le PMI

- Scopo: redigere una comunicazione sintetica che rappresenta la strategia, la governance, le performance e le prospettive future
- Obiettivo: supportare le PMI nel loro percorso di introduzione al Reporting Integrato
 - ➔ Comprendere i concetti fondamentali dell'Integrated Reporting
 - ➔ Individuare le criticità nella sua implementazione
 - ➔ Individuare le soluzioni e rappresentare le *best practices*
- Destinatari: gli attori interni all'azienda, le istituzioni, gli investitori, gli analisti finanziari, le banche e i consulenti che se ne occupano

Membri del GdL

NIBR
XIII
Riunione
Plenaria

Linee
guida per
Integrated
Reporting
nelle PMI

Stato di
avanza-
mento

Accademici

Mara del Baldo - Università di Urbino
Giuseppe Marzo - Università di Ferrara

Consulenti e Professionisti

Andrea Panizza - AP&Partners
Vittorio Santacroce - IC² e NIBR
Isabella Cristina - Mixura
Antonio Candotti - Studio Candotti

Aziende

Marco Pasquotti - Dellas
Susanna Galli - Novamont
Simona Bondanza - Costa Edutainment

Sala delle
Colonne, Banca
Popolare di
Milano,
Milano,
8 aprile 2016

Metodologia utilizzata dal Gruppo di Lavoro

- Analisi delle esperienze delle PMI italiane e internazionali
 - *Conference calls*
 - Incontri di persona
 - Analisi di documenti
 - Interviste semi-strutturate a responsabili aziendali che hanno contribuito alla preparazione di un *Integrated Report*
- Analisi dei risultati ottenuti e trasposizione su Linee Guida
- Di prossima emanazione: consultazione pubblica

Indice delle Linee Guida

1. Cosa significa Report Integrato in una organizzazione
2. Introduzione al Report Integrato
3. Concetti fondamentali
4. Contenuti del Report Integrato per le PMI
5. Beyond creating an integrated report: approccio basato su casi concreti

Appendici

- Metodologia applicata
- Key Performance Indicators e Key Risk Indicators
- Glossario

NIBR
XIII
Riunione
Plenaria

Linee
guida per
Integrated
Reporting
nelle PMI

Stato di
avanza-
mento

Sala delle
Colonne, Banca
Popolare di
Milano,
Milano,
8 aprile 2016

Overview

NIBR
XIII
Riunione
Plenaria

Linee
guida per
Integrated
Reporting
nelle PMI

Stato di
avanza-
mento

Sala delle
Colonne, Banca
Popolare di
Milano,
Milano,
8 aprile 2016

Integrated Report: attraverso l'Integrated Report la PMI esprime la propria capacità di creare valore attraverso la trasformazione dei capitali, di conseguire gli obiettivi strategici, di valorizzare e accrescere il capitale intellettuale

Punto di partenza: il riferimento è il Framework IIRC che è *principle-based* per cui adattabile alle PMI

Il concetto di Integrated Thinking: è il paradigma che l'imprenditore dovrebbe adottare nella gestione delle risorse.

Approccio: confronto multistakeholders: imprenditore, azienda, istituzioni, investitori, analisti, fornitori di capitale

Strumento di gestione: non è solo uno strumento di reportistica ma un vero e proprio strumento di gestione, con le relative difficoltà di implementazione

Cap. 1 - Cosa significa Report Integrato in una PMI

- 1.1. Perché si è arrivati a parlare di Report Integrato per le
PMI
- 1.2. Il concetto di Integrated Thinking
- 1.3. Perché è possibile il Report Integrato nelle PMI

Cap. 2 - Introduzione al Report Integrato

2.1. Obiettivo del documento

2.2 Metodologia seguita dal “Gruppo di Lavoro PMI” del NIBR per predisporre le linee guida

2.2. Destinatari del Report Integrato

2.3. Vantaggi dell'utilizzo del Report Integrato

2.4. Criticità nell'implementazione

2.5. Costituzione all'interno della PMI del team di lavoro Report Integrato

2.6. Il perimetro del report

Cap 3 - Concetti fondamentali

3.1. I principi guida dell'informazione

3.1.1 I principi guida generali delle caratteristiche dell'informazione

3.1.2 I principi guida dei contenuti informativi del report

3.1.2.1 Focus strategico e orientamenti futuri dell'organizzazione

3.1.2.2 Connettività delle informazioni

3.1.2.3 Relazioni con gli Stakeholder

3.1.2.4 Il principio della materialità e sinteticità

3.1.2.5 Il principio della coerenza (consistency) e comparabilità spaziale e temporale

3.2. Il processo di creazione del valore

3.3. La classificazione dei capitali

3.4. IR e Patent Box

NIBR

XIII

Riunione
Plenaria

Linee
guida per
Integrated
Reporting
nelle PMI

Stato di
avanza-
mento

Sala delle
Colonne, Banca
Popolare di
Milano,
Milano,
8 aprile 2016

Cap 4 - Contenuti del Report Integrato per le PMI

4.1 Panoramica dell'organizzazione

4.2 Governance

4.2.1 Governance delle aziende familiari

4.3 Strategia e Business Model

4.4 Opportunità e Rischi

4.5 Performance

4.6 Prospettive future

4.7 Indicatori di performance e di rischi per le PMI

Cap. 5 - Beyond creating an integrated report: approccio basato su casi concreti

**Prepara il
viaggio**

“MATERIALITY ANALYSIS”

STEP:

- Definizione temi rilevanti business/azienda
- Identificazione stakeholder interni/esterni
- Engagement stakeholder sui temi rilevanti

OUTPUT:

- Costruzione matrice di materialità
- Mappa temi rilevanti per gli stakeholder

**BOX ESPERIENZE PMI
/TOOLS**

In viaggio

“VALUE CREATION”

STEP:

- Prioritizzazione 6 capitali per l'azienda
- Incrocio temi rilevanti/capitali
- Individuazione rischi/opportunità per ciascun tema rilevante
- Action plan
- Scelta KPIs finanziari e non-finanziari per ciascun tema rilevante

OUTPUT:

- Costruzione integrated dashboard

BOX ESPERIENZE PMI /TOOLS

**Racconta
il viaggio**

“IMPACT EVALUATION”

STEP:

- Misurazione KPIs (dashboard)
- Valutazione raggiungimento obiettivi e set-up obiettivi successivi (prospettive future)
- Integrated performance rewarding

OUTPUT:

- Realizzazione Integrated Report

BOX ESPERIENZE PMI /TOOLS

Prossimi step

- ❖ Sperimentazione delle linee guida su un gruppo pilota di PMI italiane e recepimento dei feedback (con il supporto Assolombarda)
- ❖ Condivisione delle Linee Guida con l'IIRC
- ❖ Diffusione delle Linee Guida a livello nazionale e internazionale
- ❖ Organizzazione e partecipazione a eventi/workshops sia accademici che professionali per la diffusione delle Linee Guida
- ❖ Traduzione delle Linee Guida in lingua inglese



**Integrated Reporting alla portata di
tutte le PMI**

6) Operatività del NIBR - Aggiornamento sull'attività dei Gruppi di Lavoro (GdL) del NIBR

6.d) I WICI-KPIs legati alla creazione di valore per il settore Oil & Gas, Dr Fabrizio **Ceppi**, Borsa Italiana, e Dr Cristian **Carini**, Università di Brescia

NIBR GdL WICI-KPI per il settore OIL & GAS

Proposed Model

Dott. Cristian Carini – Università degli Studi di Brescia

Dott. Fabrizio Ceppi – Borsa Italiana

Aim

The target of this Working Group is to **identify relevant KPIs for the Oil & Gas industry** engaged in upstream and midstream activities.

Select KPI's industry-specific on the basis of "Concept Paper on WICI KPI in Business Reporting ver.1"

Previous experiences

Industry	Jurisdiction
Mining	Joint WICI US/Gartner
High Technology	Joint WICI US/Gartner
Automotive	WICI Japan
Electronic Devices	WICI Japan
Pharmaceuticals	WICI Japan
Telecommunications	Joint WICI Europe-EFFAS KPIs Task Force
Fashion and Luxury	Joint WICI Europe-EFFAS KPIs Task Force
Electricity	NIBR – WICI Italy

Value Chain

The target of this Working Group is to **identify relevant KPIs for the Oil & Gas industry** engaged in upstream and midstream activities.

The **upstream** includes the searching for potential underground or underwater crude oil and natural gas fields, drilling of exploratory wells, and subsequently drilling and operating the wells that recover and bring the crude oil and/or raw natural gas to the surface.

The **midstream** involves the transportation (by pipeline, rail, barge, oil tanker or truck), storage, and wholesale marketing of crude petroleum products.

No inclusions of unconventional Oil & Gas (i.e. oil sands; extra heavy oil; gas to liquid).

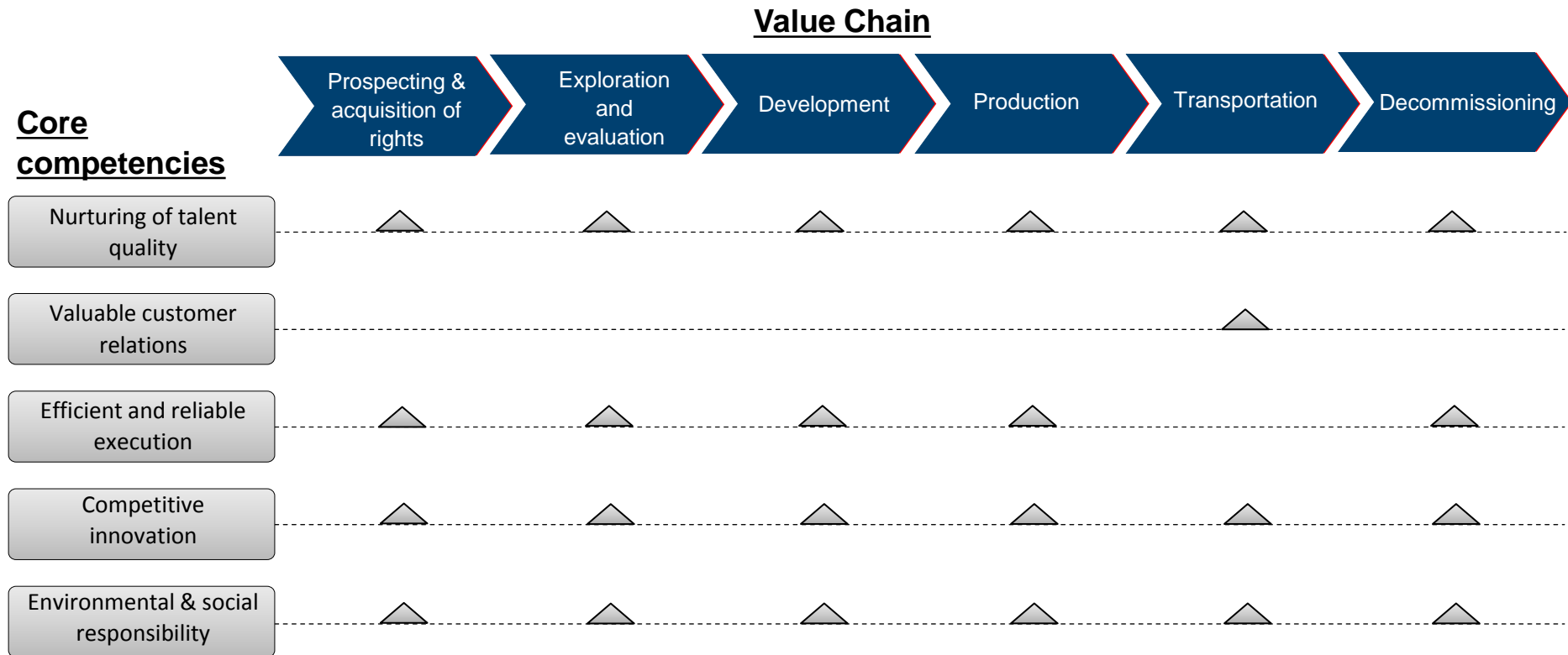


Core competencies

On the basis of experience accrued by the previous LG on electricity sector, the identification of the core competencies (value drivers) have been made taking into account that the result of a certain activity in the value chain depends on and reflects a specific set of core competencies/capabilities, which in turn is driven by a pool of intangibles, each of which (as not measurable per se) is approximated in terms of measurement by a certain number of such KPIs.

- ✓ Nurturing of talent quality
- ✓ Valuable customer relations
- ✓ Efficient and reliable execution
- ✓ Competitive innovation
- ✓ Environmental & Social responsibility

The matrix approach



- ✓ The model matches the proposal of the WICI concept paper.
- ✓ Relationships between Value Chain and Core Competencies
- ✓ Display the critical areas to be investigated and measured
- ✓ For each "block": outline the most significant KPIs
- ✓ KPI Formula and Feature: entity specific

The KPIs

Nurturing of talent quality

- Employee commitment index
- Days of strike
- Training hours per employee
- Employee turnover
- Fatal accidents
- Percentage of local workers

Competitive innovation

- R&D expenses
- Number of Patents

Valuable customer relations

- Oil delivery contracts
- Delivery program index
- Average sell price for unit delivered
- Average cost for unit delivered

Environmental & social responsibility

- Oil spills
- Accommodation costs for spills
- Net direct emissions
- Development programs for local community engagement
- Safety and Environmental CAPEX
- Transparency (Corruption index)
- Disputes with local communities or NGO
- Company perception from customer/stakeholder survey's results
- Total number of incidents or violations involving human rights

The KPIs

Efficient and reliable execution

Acquisition of new field/license	Possible Reserves
Costs of acquisition of new field/license	Reserves at the beginning of the year
New Product Sharing Agreement	Reserves at the end of the year
Fields/License acquisition planned	Extraction
Exploratory and appraisal fields planned	Mineral resources quality
Investments in exploration planned	Value of reserves – future cash flows
Exploratory and appraisal fields in place	Value of reserves – future development costs
Costs of exploratory and appraisal fields in place	Value of reserves – future production costs
Undeveloped reserves	Change in Reserves value
Success rate of exploratory activities	Reserves revision
Developed fields in place	Recovery of additional mineral resources
Cost of developed fields in place	Costs of recovery of additional mineral resources
Timeline of main projects	Reserves replacement rate
Project and target achieved	Reserves life
Project and target not achieved	Fields disposal
Project and target deferred	Decommissioning costs
Proved Reserves	Value of future decommissioning costs
Probable Reserves	

6) Operatività del NIBR - Aggiornamento sull'attività dei Gruppi di Lavoro (GdL) del NIBR

6.e) Presentazione del nuovo GdL NIBR su "Reporting Integrato e Controllo di gestione«, Prof. Stefano **Marasca**, Università Politecnica delle Marche, coordinatore

REPORTING INTEGRATO E CONTROLLO DI GESTIONE

Presentazione del gruppo di lavoro NIBR

Prof. Stefano Marasca
Dipartimento di Management
Università Politecnica delle Marche

Milano, 8 aprile 2016

L'agenda

1. Lo scopo del gruppo di lavoro

2. I componenti del gruppo di lavoro

3. Le fasi del progetto

4. I risultati attesi

L'agenda

1. Lo scopo del gruppo di lavoro


2. I componenti del gruppo di lavoro

3. Le fasi del progetto

4. I risultati attesi


Lo scopo del gruppo di lavoro

Studiare la **relazione bidirezionale** tra sistema di controllo di gestione e sistema di reporting integrato



In che modo il sistema di controllo di gestione può **supportare** la **preparazione** e l'**implementazione** di un sistema di reporting integrato?

In che modo l'implementazione e l'utilizzo di un sistema di reporting integrato possono **indurre cambiamenti** del sistema di controllo di gestione?



Lo scopo del gruppo di lavoro

In che modo il sistema di controllo di gestione può **supportare** la **preparazione** e **l'implementazione** di un sistema di reporting integrato?

Quali informazioni devono essere fornite per agevolare la preparazione di un sistema di reporting integrato?

Quali **«nuove» misure** è necessario produrre?

Di quali **«nuovi» strumenti** è necessario dotarsi?

In che modo il controllo di gestione può **supportare l'individuazione di connessioni** tra le informazioni prodotte?

Qual è il **ruolo** che il controllo di gestione dovrebbe giocare nel processo di preparazione di un reporting integrato?

Produttore di informazioni e indicatori vs protagonista attivo

Lo scopo del gruppo di lavoro

FOCUS SU

STRUMENTI

TECNICHE

METODOLOGIE

KEY PERFORMANCE INDICATORS

Lo scopo del gruppo di lavoro

In che modo l'implementazione e l'utilizzo di un sistema di reporting integrato possono **indurre cambiamenti** del sistema di controllo di gestione?

Quali controlli sull'affidabilità, sulla qualità e sulla tempestività delle informazioni prodotte dal controllo di gestione si rendono necessari?

Quali «nuove» informazioni/misure divengono parti integranti della reportistica periodica prodotta dal controllo di gestione?

Se e come cambiano **le relazioni** tra controllo di gestione e altre aree aziendali?

Si verificano cambiamenti nell'attitudine ad adottare ed utilizzare **informazioni non economico-finanziarie**?

Come cambia la **frequenza di aggiornamento delle informazioni** prodotte dal controllo di gestione?

Lo scopo del gruppo di lavoro

FOCUS SU

SISTEMI INFORMATIVI

USO DI NON FINANCIAL INDICATORS

COMPETENZE DEL CONTROLLER

**RELAZIONI TRA CONTROLLO DI GESTIONE E ALTRE AREE
AZIENDALI**

**SISTEMI ATTI A GARANTIRE L'ATTENDIBILITA' DELLE
INFORMAZIONI PRODOTTE DAL CONTROLLO DI GESTIONE**

L'agenda

1. Lo scopo del gruppo di lavoro

2. I componenti del gruppo di lavoro

3. Le fasi del progetto

4. I risultati attesi

I componenti del gruppo di lavoro

Gruppo di lavoro misto composto da
esponenti del mondo accademico e aziendale



I componenti del gruppo di lavoro

A
C
C
A
D
E
M
I
C
I

Prof. Stefano MARASCA

Prof.ssa Maria Serena CHIUCCHI

Dott. Marco GATTI

Università Politecnica delle Marche

Prof. Lino CINQUINI

Dott. Andrea TENUCCI

Scuola Superiore Sant'Anna

Prof. Filippo VITOLLA

Università Lum Jean Monnet

I componenti del gruppo di lavoro

P
R
A
C
T
I
T
I
O
N
E
R
S

Dott. Alberto BASILI
Loccioni Group

Dott. Giovanni CIUCHI

Dott. Maurizio GRILLINI
Atac Spa

Dott.ssa Ada LAZZARI
Consulente

Dott. Simone VERZA
Dr. Schaer Spa

Dott. Gianluca SACCHI
Partner, PwC

Dott. Thomas BIASI
Controller Akademie AG (GER)

Dott. Alfredo COLONNELLA
Magazzini Gabrielli Spa

Dott. Francesco LAGONIGRO
Strategia & Controllo Srl

Dott.ssa Roberta MOSCHETTONI
iGuzzini Illuminazione

Dott. Bruno LUPANI
S.C.A. e ANDAF

Dott. Domenico LENZI
Publiacqua Spa

L'agenda

1. Lo scopo del gruppo di lavoro

2. I componenti del gruppo di lavoro

3. Le fasi del progetto

4. I risultati attesi

Le fasi del progetto

1. REVIEW DELLA LETTERATURA NAZIONALE E INTERNAZIONALE

Analisi e sistematizzazione dei contributi teorici prodotti nell'ambito della letteratura specialistica

Analisi degli studi empirici condotti finalizzata a rilevare:

- i **benefici emergenti** dalla relazione tra sistema di controllo di gestione e sistema di reporting integrato riscontrati nella prassi;
- i **fattori che potrebbero ostacolare** l'insorgenza di una relazione tra sistema di controllo di gestione e sistema di reporting integrato

CONFRONTO TRA ACCADEMICI E PRACTITIONERS

Per integrare quanto emerso dalla review della letteratura

Le fasi del progetto

2. ANALISI EMPIRICA

Individuazione di aziende presso le quali poter condurre ricerche empiriche

Clusterizzazione delle aziende individuate:

- a. aziende che hanno già implementato un sistema di reporting integrato
- b. aziende che stanno per implementare un sistema di reporting integrato

SUPPORTO DEI PRACTITIONERS

Per individuare le aziende oggetto di analisi, per condurre la ricerca empirica sul campo e per interpretare i risultati

Le fasi del progetto

2. ANALISI EMPIRICA

Conduzione dell'analisi empirica nei due cluster di aziende individuati

a. aziende che hanno già implementato un sistema di reporting integrato



Analisi di **se e come** la relazione bidirezionale tra sistema di controllo di gestione e sistema di reporting integrato si sia manifestata nella prassi (**dimensione tecnica, organizzativa, culturale, ecc.**)



Interviste semistrutturate e questionari con controller e responsabili del sistema di reporting integrato



Ampliare lo stato attuale delle conoscenze e individuare **casi aziendali di successo**

Le fasi del progetto

2. ANALISI EMPIRICA

Conduzione dell'analisi empirica nei due cluster di aziende individuati

b. aziende che stanno per implementare un sistema di reporting integrato



Seguire ed **analizzare** il processo di progettazione e implementazione



Osservazione diretta e interviste semistrutturate



Comprendere come benefici e criticità collegati alla relazione tra sistema di controllo di gestione e sistema di reporting integrato si manifestano nella realtà e **l'influenza esercitata** su di essi da variabili organizzative, culturali, ecc.

L'agenda

1. Lo scopo del gruppo di lavoro

2. I componenti del gruppo di lavoro

3. Le fasi del progetto

4. I risultati attesi

I risultati attesi

1. CONTRIBUTI TEORICI

Integrare la letteratura esistente attraverso:

- **evidenze empiriche** in merito a come la relazione bidirezionale tra sistema di controllo di gestione e sistema di reporting integrato si manifesti nella prassi;
- **individuazione di nuove variabili** che potrebbero influenzare la relazione tra sistema di controllo di gestione e sistema di reporting integrato;
- **analisi di best practices** idonee a limitare l'insorgenza di criticità che potrebbero influenzare negativamente l'instaurazione di una relazione tra sistema di controllo di gestione e sistema di reporting integrato.

**ARTICOLI SU RIVISTE SCIENTIFICHE
NAZIONALI E INTERNAZIONALI**

I risultati attesi

2. CASI AZIENDALI

Analisi dettagliata del processo di progettazione e implementazione condotti in contesti aziendali in cui una relazione tra sistema di controllo di gestione e sistema di reporting integrato si è manifestata;

Analisi dettagliata del processo di progettazione e implementazione condotti in contesti aziendali in cui una relazione tra sistema di controllo di gestione e sistema di reporting integrato **NON** si è manifestata per comprenderne le cause;

Analisi di best practices adottate da aziende in cui una relazione bidirezionale si è manifestata e ha prodotto effetti positivi.

**ARTICOLI RIVOLTI A PRACTITIONERS
PUBBLICATI SU RIVISTE CON TAGLIO OPERATIVO**

I risultati attesi

3. LINEE GUIDA

Elaborazione di raccomandazioni e buone prassi da seguire per favorire l'instaurazione di una relazione bidirezionale tra sistema di controllo di gestione e sistema di reporting integrato e per **contenere il rischio di insorgenza di fattori di criticità** che potrebbero limitarne gli effetti positivi.

**DOCUMENTO RIVOLTO ALLE AZIENDE
CON TAGLIO ESCLUSIVAMENTE OPERATIVO**

7) Considerazioni conclusive

Prof. Marcello Priori

Vice-Presidente, Consiglio di Sorveglianza,
Banca Popolare di Milano (BPM)

Prof. Stefano Zambon

Segretario Generale

NIBR

Prossimi appuntamenti con il NIBR

Draft Consultation

«WICI Intangibles Reporting Framework»

Risposte entro il **16 maggio 2016**

[www.wici-global.com/wirf/WICI Intangibles Reporting Framework v1.0.pdf](http://www.wici-global.com/wirf/WICI_Intangibles_Reporting_Framework_v1.0.pdf)

Questionario, composto di 10 domande, cui è possibile rispondere online al seguente sito:

<https://wici.sakura.ne.jp/consultation/>

14^a Riunione Plenaria NIBR

19 o 26 ottobre 2016, Milano, ore 10.15,

c/o Sala Conferenze, Centro Servizi,

Banca Popolare di Milano,

Via Massaua 6, Milano

(metro: Gambara)