



cutting through complexity™

# Bilancio Integrato: l'adozione da parte delle società italiane, il *trend* a confronto con i mercati internazionali

Milano, 17 novembre 2014

# Premessa

La redazione dell'informativa finanziaria (*financial information*) spesso è vista come un mero adempimento da soddisfare fornendo le informazioni strettamente richieste dalla normativa.

Al contrario, l'attuale fase dell'economia mondiale, nonché gli scandali finanziari che l'hanno alimentata, generano nei diversi *stakeholder* un fabbisogno informativo che va al di là della performance economico-finanziaria di breve termine richiesta dalla normativa.



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

## Il Framework dell'IIRC

# Definizione del Bilancio Integrato

- La massima autorità a livello internazionale sul *reporting* integrato è l'**IIRC (*International Integrated Reporting Council*)**, ente internazionale costituito nell'agosto 2010 composto da *regulators*, investitori, aziende, enti normativi, professionisti operanti nel settore della contabilità e ONG.
- Secondo il *Framework* "The International <IR> Framework", pubblicato il 5 dicembre 2013 dall'IIRC, il *report* integrato (Bilancio Integrato) è “una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera”.
- Il *Framework* definisce anche gli otto elementi rilevanti da includere nel Bilancio Integrato, che sono sintetizzati nella tabella successiva.



**La finalità del Bilancio Integrato è di illustrare, in forma concisa e principalmente ai fornitori di capitale finanziario, come l'organizzazione crei valore nel tempo.**

**Da questa forma di comunicazione possono comunque trarre beneficio anche altri *stakeholder* interessati al tema (es. dipendenti, clienti, fornitori, business partner e istituzioni).**

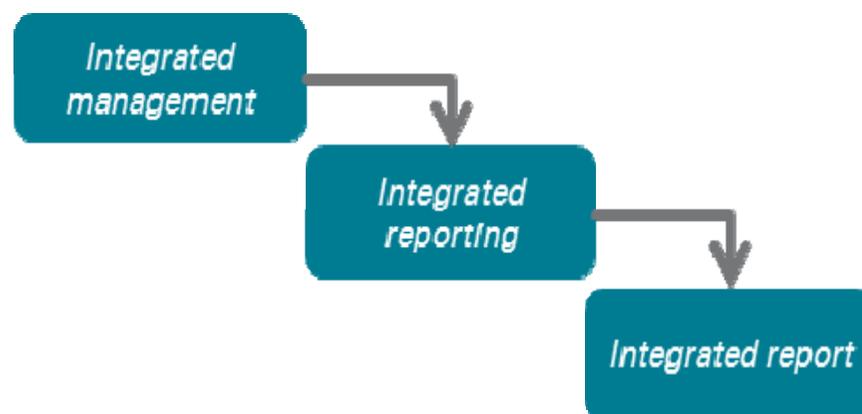
# Il Framework dell'IIRC

## Contenuti del Bilancio Integrato

<b>Panoramica su organizzazione e ambiente esterno</b>	Descrizione delle attività svolte dall'organizzazione e del contesto in cui opera
<b>Governance</b>	Descrizione della struttura di governance e di come essa sostiene l'organizzazione nella creazione di valore nel breve, medio e lungo termine
<b>Modello di business</b>	Descrizione del sistema con cui l'organizzazione, grazie alle sue attività di business, genera i risultati che mirano a raggiungere gli obiettivi strategici e a creare valore nel breve, medio e lungo termine
<b>Rischi e opportunità</b>	Descrizione dei rischi e delle opportunità che influiscono sulla capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine e delle modalità con cui l'organizzazione affronta tali rischi ed opportunità
<b>Strategia e allocazione delle risorse</b>	Descrizione degli obiettivi strategici e di come l'organizzazione intende raggiungerli
<b>Performance</b>	Descrizione del livello di raggiungimento nel periodo di rendicontazione degli obiettivi strategici posti e degli effetti generati sulle diverse forme di capitale
<b>Prospettive future</b>	Descrizione delle sfide ed incertezze che l'organizzazione potrebbe dover affrontare nel perseguimento della propria strategia e dei loro potenziali impatti su modello di business e performance future
<b>Criteri di rendicontazione</b>	Descrizione delle modalità con cui l'organizzazione ha determinato i temi da includere nel report integrato e delle modalità con cui tali temi sono quantificati e valutati

## Il Framework dell'IIRC Report e reporting

- Il *Framework* dell'IIRC prevede che il Bilancio Integrato si focalizzi sul concetto della **creazione di valore**, considerando tutte le forme di capitale rilevanti (e quindi non solo il capitale finanziario) su un ampio **arco temporale di riferimento** (di breve, medio e lungo termine, con un focus sulle prospettive future) nonchè sia un documento sintetico che promuova la **connessione delle informazioni**.

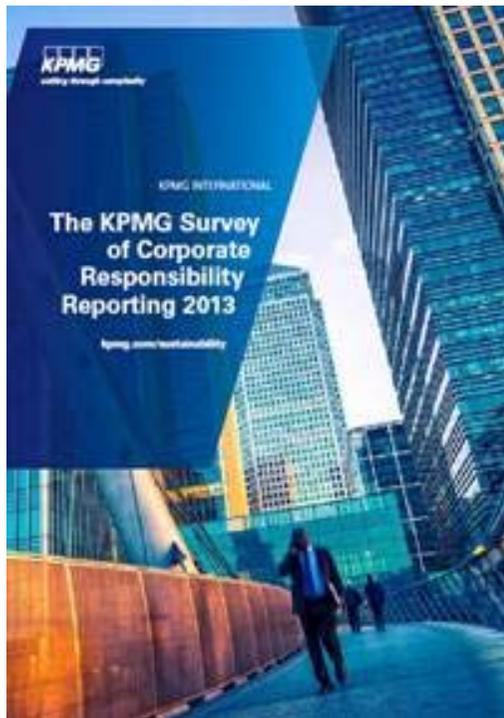


- Secondo il *Framework* dell'IIRC per poter redigere un Bilancio Integrato è necessario disporre non solo di un **processo di reporting integrato** (*integrated reporting*), inteso come evoluzione dei meccanismi di gestione e rendicontazione dei dati relativi alle performance in ottica integrata ma anche di una **gestione integrata** (*integrated management o integrated thinking*).

A livello internazionale si assiste ad una tendenza sempre più crescente da parte delle imprese di integrare le *non financial information* all'interno dell'*annual report*.

Dalla survey “*KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*” emerge che, su un campione di 4.100 società, ovvero le prime 100 per ricavi in 41 paesi:

- il 10% del campione dichiara di aver integrato le *non financial information* all'interno dell'*annual report*
- il 3% del campione ha inserito un esplicito riferimento al *Framework* dell'IIRC.



Le percentuali aumentano in maniera considerevole nei contesti dove esiste un forte *commitment* sul tema dell'*integrated reporting* da parte delle istituzioni preposte alla regolamentazione dei bilanci societari.

L'esempio più significativo in tal senso è rappresentato dal Sud Africa, dove la percentuale sale al 93% in virtù delle richieste che derivano dal King III e dalla borsa locale, “*Johannesburg Stock Exchange*”.

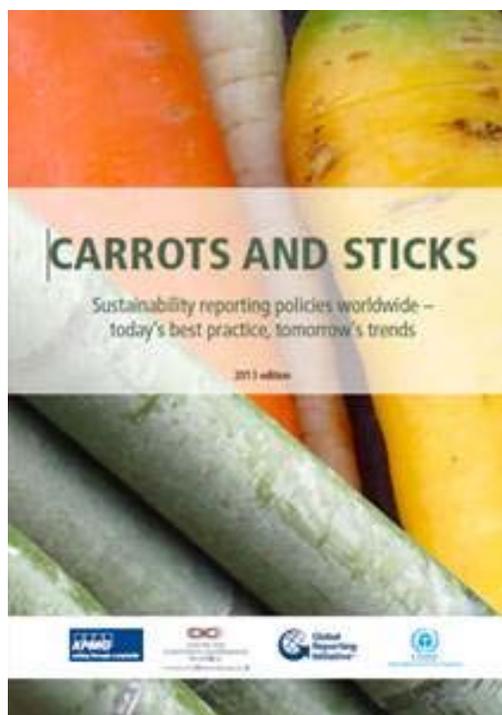
## Il trend internazionale

# Obbligo normativo delle *non financial information*

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

La ricerca "Carrots and Sticks - Sustainability reporting policies worldwide – today's best practice, tomorrow's trends, 2013" ha analizzato le politiche e le pratiche di rendicontazione (obbligatorie e volontarie) presenti in 45 nazioni, evidenziando che:

- sono presenti **134 politiche di rendicontazione obbligatoria** che coprono diversi aspetti della rendicontazione di sostenibilità. A tali politiche obbligatorie si aggiungono ulteriori 53 pratiche volontarie di rendicontazione;
- molte politiche sono basate su un **approccio "report or explain"**, che obbliga le società a inserire nei propri bilanci dati ed informazioni di sostenibilità oppure a esplicitare le motivazioni di una mancata rendicontazione;
- la rendicontazione di sostenibilità sta sempre di più diventando **un requisito per le società quotate sui mercati di nazioni non-OECD** (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) inclusi Brasile, Cina, Hong Kong, Malesia e Sud Africa;
- le Nazioni Unite stanno chiedendo ai diversi governi di incoraggiare la rendicontazione su tematiche di sostenibilità attraverso lo sviluppo di *best practice* e regolamentazioni.





La Direttiva Europea del 15 aprile 2014 prevede l'obbligo in Europa - **per gli enti di interesse pubblico aventi in media più di 500 dipendenti nel corso dell'anno** – di integrare nell'*annual report* anche l'informativa sulle politiche, sui rischi e sui risultati riguardanti le questioni ambientali e sociali e quelle legate al lavoro, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione e alla diversità nei consigli di amministrazione.

La direttiva è stata adottata il 29 settembre 2014 dal Consiglio dell'Unione europea e gli stati membri avranno 2 anni per adeguarsi con **decorrenza dai bilanci del 2017**.

La direttiva richiede un **approccio “report or explain”**.



- The Companies Act 2006
- UK Corporate Governance Code, 2012 (formerly the Combined Code)
- Quoted companies GHG reporting, 2013



- Grenelle Act II, 2010
- Grenelle Act I, 2009
- The Global Performance of Responsible Enterprise, 2011



- Act amending the Danish Financial Statement Act (Accounting for CSR in large businesses), 2012
- Danish Action Plan for CSR “Responsible Growth”, 2012



- Spanish Sustainable Economy Law, 2011
- Ministerial Order on Corporate Governance, March 2013

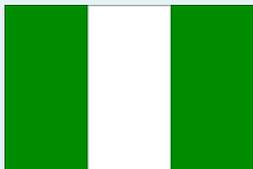
Anche al di fuori dell'Unione Europea alcuni paesi hanno deciso di normare la rendicontazione delle *non financial information*.



In Sud Africa il “King Code of Governance Principles”, il “King Report on Governance (King III)” e la Johannesburg Stock Exchange (JSE) richiedono alle società di pubblicare un Bilancio Integrato, che include le informazioni sulla *Corporate Responsibility*



Singapore Stock Exchange (SGX) ha introdotto una linea guida per il *reporting* di sostenibilità delle società quotate ed ha modificato il Codice di Corporate Governance al fine di introdurre tematiche di sostenibilità tra le competenze degli amministratori delle società quotate



La Banca Centrale Nigeriana ha redatto delle linee guida che obbligano le banche e le società finanziarie a implementare un processo di raccolta e rendicontazione delle tematiche di sostenibilità



In India le prime 100 società quotate sono obbligate dal Securities Exchange Board a rendicontare circa l'adozione delle Linee Guida per la responsabilità sociale, economica ed ambientale all'interno dei loro *annual report* a partire dall'esercizio 2013. Inoltre, vi è l'obbligo per le stesse società di istituire un comitato per la Responsabilità Sociale composto da membri del consiglio di amministrazione

# La situazione in Italia

## IIRC Pilot Programme

Anche il contesto italiano mostra una certa vivacità relativamente alla diffusione del Bilancio Integrato.

**L'Italia ha partecipato con 7 organizzazioni al Pilot Programme dell'IIRC**, contribuendo al dibattito ed alla diffusione del *Framework* dell'IIRC. Delle 7 organizzazioni, 5 società quotate presso la Borsa Italiana:

- Enel
- Eni
- Generali
- Snam
- Terna

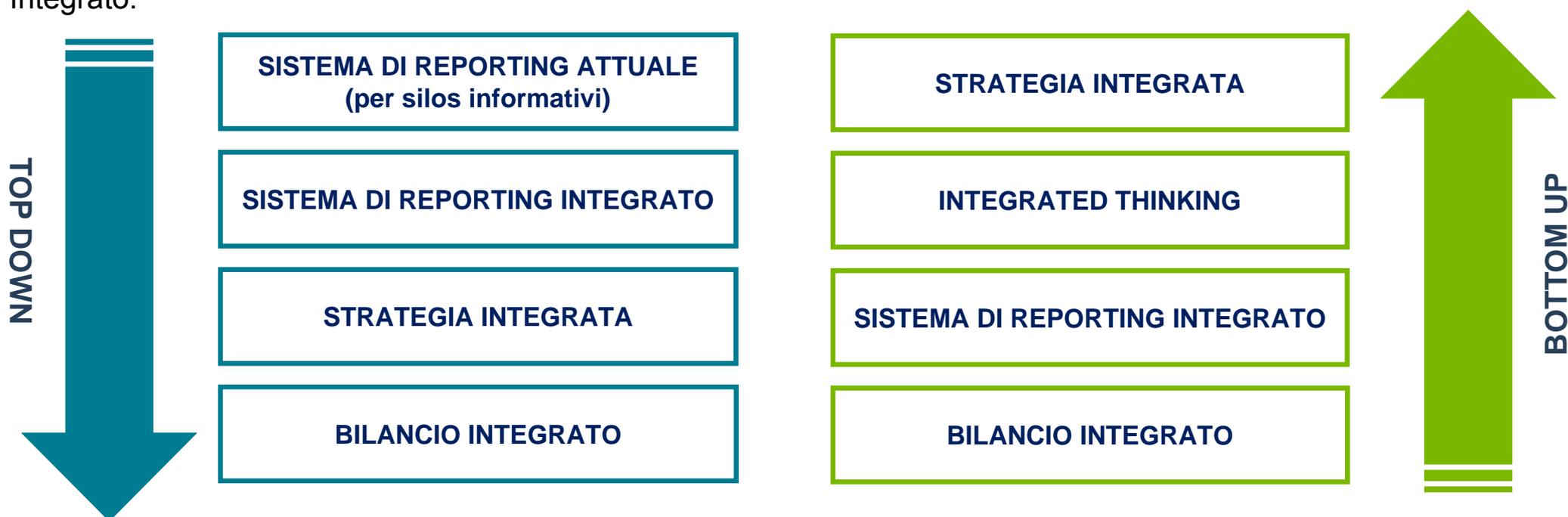
Nell'ambito dell'IIRC, al fine di promuovere la diffusione e lo sviluppo del Bilancio Integrato, è stato istituito il “**Pilot Programme**”, al quale hanno aderito più di 100 organizzazioni da tutto il mondo.

Il “Pilot Programme” ha permesso di alimentare la discussione sulla rendicontazione integrata contribuendo alla definizione del *Framework* ed alla condivisione di informazioni ed esperienze in materia.

## La situazione in Italia

### Approcci seguiti

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



Da una prima analisi delle società che hanno adottato un approccio *bottom-up* emergono **almeno 20 realtà che al 31 dicembre 2013 hanno redatto un Bilancio Integrato**. In particolare **quattro società italiane del FTSE MIB 40** risultano aver redatto un Bilancio Integrato al 31 dicembre 2013 secondo il *Framework* dell'IIRC.

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

## Le principali sfide del Bilancio Integrato

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



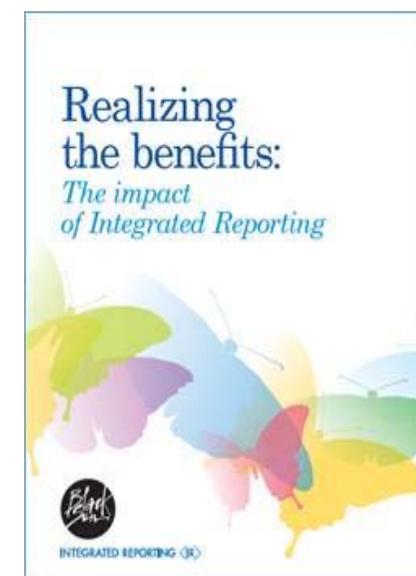
Tali sfide richiedono di investire sulle seguenti quattro aree di miglioramento:

- Comprendere che la rendicontazione della performance economico-finanziaria è solo una parte del quadro aziendale
- Rendicontare all'interno di un unico documento le informazioni che provengono dalle diverse funzioni aziendali descrivendo i collegamenti tra le stesse e le implicazioni sulla creazione di valore
- Rivedere la cultura aziendale considerando il sistema di regole sul *reporting* solo il punto di partenza per la rendicontazione d'impresa
- Allineare la rendicontazione delle performance (KPI) ai *driver* della catena del valore

# I benefici del Bilancio Integrato

La rendicontazione integrata richiede un notevole sforzo organizzativo e di implementazione oltre che un cambio di mentalità. Tali sforzi però possono generare notevoli vantaggi per le società che decidono di affrontare la sfida, come emerge dalla *survey* “*Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting*” pubblicata da IIRC e BlackSun nel 2014:

- miglioramento nella comprensione e nella descrizione del **modello di business** e dei **driver** che permettono la creazione di valore (per il 92% dei soggetti intervistati);
- miglioramento nella **capacità di monitorare e gestire gli obiettivi nel medio-lungo termine** (per l’84% dei soggetti intervistati);
- miglioramento nello **scambio di informazioni tra il management e il board** (per il 79% dei soggetti intervistati);
- miglioramento nella gestione dei **rapporti con i fornitori di capitale finanziario, investitori e finanziatori** attraverso una descrizione trasparente della strategia aziendale che permette una più efficace comprensione delle prospettive future (per il 79% dei soggetti intervistati);
- miglioramento nella rendicontazione delle informazioni al management che si traducono in un più efficace **processo decisionale** (per il 65% dei soggetti intervistati);
- miglioramento nella gestione dei **rapporti con gli stakeholder**, soprattutto con riferimento ad una più efficace comprensione dei principali rischi ed opportunità che hanno implicazioni sulla creazione di valore nel medio-lungo termine (per il 68% dei soggetti intervistati);
- miglioramento dei collegamenti e degli scambi di informazione tra le diverse direzioni aziendali, abbandonando la vecchia logica per silos informativi. La principale conseguenza è una più efficace **definizione degli obiettivi e della strategia aziendale** (per il 78% dei soggetti intervistati).



Anche la discussione sull'*assurance* del Bilancio Integrato dovrebbe andare di pari passo con la diffusione del *Framework* dell'IIRC.

Analizzando i primi documenti integrati attualmente pubblicati la pratica maggiormente adottata risulta essere quella di effettuare una **limited assurance sulle non financial information** ed una **reasonable assurance per le informazioni economico-finanziarie**.

Le **principali sfide** per l'*assurance* del Bilancio Integrato sono:

- la natura e l'estensione dell'*assurance*;
- la disponibilità di auditor che abbiano conoscenza ed esperienza su tematiche che esulano dalle informazioni e dai dati economico-finanziari;
- l'adozione da parte delle società di un sistema di controllo interno delle *non financial information* che abbia la stessa affidabilità di quello per le informazioni finanziarie;
- il costo dell'*assurance*;
- la complessità della metodologia di *assurance*, che dovrebbe includere il processo di analisi di materialità, le implicazioni del perimetro di rendicontazione, la connettività tra le diverse informazioni, la rendicontazione di informazioni qualitative e la presenza di informazioni che riguardano previsioni di medio-lungo termine sulle performance aziendali;
- la scelta del livello di *assurance* più appropriato;
- la decisione su come combinare le procedure di *assurance* attualmente utilizzate per la verifica dei dati economici e per la verifica delle *non financial information*.



# Conclusioni

Nei prossimi anni si prevede la pubblicazione del Bilancio Integrato da parte di un numero sempre più crescente di imprese. La struttura e i contenuti dei bilanci integrati si affineranno nel tempo anche grazie ai dibattiti che si stanno sviluppando riguardo all'applicazione del *Framework* dell'IIRC.

In particolare, una delle principali aree di approfondimento riguarderà l'identificazione e il monitoraggio di indicatori integrati, che consentano di quantificare, anche in termini monetari, gli impatti generati sui singoli capitali e le interrelazioni tra loro (es. quantificare gli impatti positivi generati sul capitale umano grazie agli investimenti in formazione o grazie a una maggior diversità della forza lavoro).

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



*cutting through complexity*

**Thank you!**



**Marco Maffei**

Partner

Via Ettore Petrolini, 2 – 00197 ROMA

T +39 06 80 961 335

M +39 348 27 02 893

[mmaffei@kpmg.it](mailto:mmaffei@kpmg.it)

© 2014 KPMG S.p.A., an Italian limited liability share capital company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and “cutting through complexity” are registered trademarks or trademarks of KPMG International.