



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**Report Integrato e Controllo di Gestione:
analisi di una relazione sinergica**

**Integrated Report and Management
Control: analysis of a synergistic
relationship**

Relatore:

Prof. Maria Serena Chiucchi

Rapporto Finale di:

Carlo Perticarà

Anno Accademico 2019/2020

*Fissare degli obiettivi è il primo passo per
trasformare l'invisibile nel visibile.*

Anthony Robbins

INDICE

	Pag.
INTRODUZIONE	4
1. L'ULTIMA FRONTIERA DELLA REPORTISTICA: IL REPORT INTEGRATO	» 6
1.1. Report integrato: definizione	» 6
1.2. Necessità di un nuovo strumento di rendicontazione	» 7
1.2.1. <u>Scopo e obiettivi del report integrato</u>	» 7
1.2.2. <u>Destinatari del report integrato</u>	» 8
1.3. Framework del report integrato sviluppato dall'I.I.R.C.	» 9
1.3.1. <u>Obiettivi ed applicazioni del framework</u>	» 9
1.3.2. <u>I capitali</u>	» 10
1.3.3. <u>I principi guida</u>	» 14
1.3.4. <u>Elementi del contenuto</u>	» 18
1.3.5. <u>Integrated thinking</u>	» 23
1.4. Difficoltà principali legate alla realizzazione del report integrato	» 25

2.	CONTROLLO DI GESTIONE: ATTIVITÀ DI GUIDA DEI PROCESSI AZIENDALI	»	27
2.1.	Controllo di gestione: definizione e finalità	»	27
2.2.	Elementi chiave del controllo di gestione	»	28
2.2.1.	<u>Il sistema di controllo di gestione</u>	»	28
2.2.2.	<u>Il controller: figura chiave del controllo di gestione</u>	»	30
2.3.	Controllo di gestione e sistemi di reportistica tradizionali	»	31
3.	ELEMENTI CHIAVE DEL RAPPORTO BIUNIVOCO TRA CONTROLLO DI GESTIONE E REPORT INTEGRATO	»	35
3.1.	Premessa	»	35
3.2.	Report integrato: fasi principali per la sua realizzazione	»	36
3.2.1.	<u>Formazione di un team dedicato</u>	»	36
3.2.2.	<u>Mappatura del modello di business</u>	»	37
3.2.3.	<u>Identificazione dei principali KPIs per l'analisi del processo di creazione di valore</u>	»	38
3.2.4.	<u>Realizzazione del report integrato</u>	»	41
3.3.	Importanza del sistema di controllo di gestione nel processo di realizzazione del report integrato	»	42

3.4. Report integrato come stimolo per un'evoluzione del controllo di gestione	»	45
CONCLUSIONI	»	49
BIBLIOGRAFIA	»	51
RINGRAZIAMENTI	»	53

INTRODUZIONE

Gli strumenti per la reportistica aziendale hanno sempre ricoperto un ruolo fondamentale in quanto il loro obiettivo è proprio quello di fornire informazioni, di diverso tipo, a seconda delle esigenze dei soggetti destinatari. Sulla base di queste indicazioni verranno prese decisioni in merito alla gestione aziendale, attuando azioni correttive volte a modificare l'andamento dei risultati aziendali per consentire di raggiungere gli obiettivi programmati.

La produzione di questi report deriva dall'attività realizzata dal controllo di gestione che ricompre un ruolo strategico in quanto non deve soltanto limitarsi a produrre queste informazioni correttamente e tempestivamente, ma deve riuscire a presentarle in modo chiaro e sintetico così che i destinatari possano immediatamente coglierne le informazioni più rilevanti, mettendo quindi in secondo piano gli aspetti di minore importanza.

Tra i diversi strumenti per la reportistica, negli ultimi anni sta acquisendo un'importanza sempre maggiore il Report Integrato il quale si pone come obiettivo quello di andare a soddisfare le nuove esigenze informative degli stakeholder esterni all'impresa (come ad esempio fornitori di capitali finanziari) sempre più attenti a capire le modalità con le quali essa riesce a generare valore nel corso del tempo.

L'introduzione di questo strumento nell'ambito delle normali pratiche aziendali genera dei cambiamenti non soltanto per ciò che riguarda i rapporti con i soggetti esterni all'impresa ma anche in riferimento alle attività legate alla gestione aziendale.

L'obiettivo di fondo di questo elaborato è proprio quello di andare ad analizzare la relazione che si crea tra il sistema di controllo di gestione ed il report integrato in riferimento a due aspetti chiave: da un lato, l'importanza che il controllo di gestione ricopre nel corso del processo di realizzazione del report, dall'altro si vuole capire come quest'ultimo possa rappresentare uno stimolo per l'evoluzione del controllo di gestione.

Per quanto riguarda la struttura di questo elaborato sarà organizzata così come segue: all'interno del primo capitolo verrà illustrato il report integrato fornendone una definizione ed illustrandone gli elementi principali. Nel secondo capitolo verrà invece fatta una panoramica sul controllo di gestione definendone anche in questo caso le caratteristiche più rilevanti. Nel terzo capitolo verranno illustrati gli elementi maggiormente rappresentativi della relazione tra il controllo di gestione e la reportistica integrata. Infine, nelle conclusioni verranno messi in evidenza i principali risultati emersi dall'analisi.

1. L'ULTIMA FRONTIERA DELLA REPORTISTICA: IL REPORT INTEGRATO

1.1. REPORT INTEGRATO: DEFINIZIONE

Il Report Integrato è uno strumento di reportistica che negli ultimi anni sta assumendo un'importanza sempre maggiore alla luce dei nuovi tipi di informazioni di cui i vari stakeholder dell'impresa hanno bisogno.

All'interno di questo report viene messo in evidenza come l'impresa crea e conserva valore nel corso del breve, medio e lungo termine.

Il carattere innovativo di questo strumento è rappresentato dal fatto che per valore non si fa riferimento soltanto a dinamiche di natura finanziaria ma anche a quelle non finanziarie che nell'ambito dei sistemi di reportistica tradizionali non emergono. Tra questi elementi facciamo riferimento in particolare agli aspetti legati agli ESG (Environmental, Social, Governance) cioè, indicatori ambientali, sociali e di governance.

Tutto questo viene rappresentato all'interno di un unico documento dando così la possibilità di avere una visione più olistica ed integrata dei fattori che determinano la creazione di valore nel corso del tempo.

1.2. NECESSITÀ DI UN NUOVO STRUMENTO DI RENDICONTAZIONE

1.2.1. Scopo e obiettivi del report integrato

L'obiettivo alla base dello sviluppo di questa nuova forma di reportistica è rappresentato dalla volontà di andare ad analizzare come l'impresa sia in grado di generare e mantenere valore nel corso del breve termine, ma anche e soprattutto in riferimento al medio e lungo periodo. Nell'ambito di questa analisi non vengono presi in considerazione soltanto elementi finanziari, legati ad esempio alla capacità dell'impresa di generare profitti, ma si fa riferimento anche ad altri fattori che negli ultimi anni stanno assumendo una rilevanza sempre maggiore agli occhi degli stakeholder in particolare, la capacità dell'impresa di crescere in modo sostenibile. In generale quindi il report integrato, così come definito da parte dell'I.I.R.C., si pone i seguenti obiettivi (IIRC, 2013):

- migliorare la qualità delle informazioni trasmesse ai finanziatori dell'impresa che, insieme a quest'ultima, sono i principali beneficiari dei dati presenti nel report;
- permettere di capire le relazioni tra i diversi tipi di capitali presenti in azienda;

- agevolare una visione più olistica e integrata delle dinamiche aziendali attraverso la predisposizione di un unico documento. In questo modo si ha anche la possibilità di far emergere le relazioni di causa – effetto tra i diversi fattori nel processo di creazione di valore;
- analizzare l’ambiente esterno e capire come le relazioni con esso influiscano sul processo di creazione di valore.

1.2.2. Destinatari del report integrato

Nell’ambito dei normali strumenti di reportistica, le informazioni che vengono rappresentate, nella maggior parte dei casi, sono destinate a soggetti ben precisi, interni o esterni all’impresa a seconda dei dati che vengono presi in esame nel documento.

Questo elemento rappresenta uno dei fattori che differenzia in modo più rilevante il report integrato rispetto ai sistemi di reportistica tradizionali in quanto questo strumento può essere utilizzato sia da soggetti esterni all’impresa (finanziatori, fornitori, clienti, partner commerciali ecc.), ma anche da soggetti interni alla stessa, (dipendenti posti su diversi livelli gerarchici) interessati ad avere una visione più completa e chiara di come avviene il processo di creazione di valore nel corso del tempo (IIRC, 2013). Proprio per questo l’impresa può essere vista come uno dei principali beneficiari di questo strumento in quanto, attraverso quest’ultimo essa ha

la possibilità di avere una visione a 360° del proprio modello di business e quindi capire quali sono i fattori che incidono, sia positivamente che negativamente, sul processo di creazione di valore nel corso del tempo. Sulla base di queste informazioni è quindi possibile capire quali siano le migliori azioni correttive da attuare per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

1.3. FRAMEWORK DEL REPORT INTEGRATO SVILUPPATO DALL'I.I.R.C.

L'I.I.R.C (International Integrated Reporting Council) è un organismo internazionale composto da investitori, aziende e altri enti con l'obiettivo di favorire l'utilizzo del sistema di reporting integrato come standard di reportistica principale all'interno delle imprese; al fine di far allineare i comportamenti di queste ultime verso il raggiungimento di obiettivi, non soltanto di natura finanziaria, ma anche rispetto ad altri fattori, come ad esempio la realizzazione di uno sviluppo sostenibile.

1.3.1. Obiettivi e applicazioni del framework

Al fine di poter raggiungere il proprio obiettivo l'I.I.R.C. ha sviluppato un framework per agevolare la realizzazione del report integrato all'interno del quale

definisce un insieme di principi guida e informazioni fondamentali da inserire all'interno di questo rapporto per agevolare la rappresentazione e la valutazione del processo di creazione di valore nel corso del tempo.

Così come indicato da parte dell'I.I.R.C. il framework può essere applicato a qualunque tipo di organizzazione che intenda sviluppare un report integrato anche se quest'ultimo si rivolge in modo particolare a soggetti privati ed a società for-profit (IIRC, 2013).

Gli elementi chiave definiti nel framework sono:

- i capitali;
- i principi guida;
- elementi di contenuto.

1.3.2. I capitali

Per poter svolgere una qualsiasi attività economica, un'impresa ha bisogno di avere a disposizione diverse tipologie di capitali. Questi sono dei valori stock che nel corso del tempo subiscono delle continue variazioni, in aumento o in diminuzione, a causa delle attività svolte da parte dell'impresa.

L'obiettivo di quest'ultima è naturalmente quello di riuscire, nel breve, ma soprattutto nel medio e lungo termine, ad incrementare il valore complessivo degli stock di capitale a sua disposizione.

Nel framework definito da parte dell'I.I.R.C. si evidenziano diverse forme di capitali (IIRC, 2013):

- capitale finanziario: l'insieme di tutte quelle risorse finanziarie che vengono utilizzate per consentire la realizzazione delle attività per le quali l'impresa è stata costituita. Queste risorse possono essere distinte a seconda della loro provenienza tra:
 - risorse interne: messe a disposizione da soci (rappresentate ad esempio da conferimenti che vanno a costituire il capitale sociale), oppure risorse auto-generate dall'impresa stessa, come ad esempio nel caso in cui gli utili prodotti vengono reimpiegati e quindi utilizzati come forma di autofinanziamento;
 - risorse esterne: provenienti invece da terzi soggetti esterni all'impresa e quindi rappresentate da forme di indebitamento le quali a loro volta possono essere distinte, a seconda della scadenza, tra:
 - fonti di finanziamento a breve termine (scoperti di conto corrente);
 - fonti di finanziamento a medio lungo termine (prestiti obbligazionari);
- capitale produttivo: in questo caso si fa riferimento all'insieme di tutti i fattori produttivi materiali che vengono utilizzati dall'impresa al fine di dare

vita al processo produttivo. Essi includono ad esempio edifici, macchinari, impianti, attrezzature ecc.

Questi fattori possono essere sia realizzati internamente da parte dell'impresa che redige il report, sia acquisiti da soggetti esterni;

- capitale intellettuale: si intende l'insieme di tutti quei beni non materiali e delle conoscenze a disposizione dell'impresa. In particolare, distinguiamo:
 - beni immateriali: quali ad esempio brevetti, di prodotto o di processo;
 - know-how: conoscenze legate ad aspetti come governance dell'impresa, conoscenza del mercato, conoscenza di tecniche di produzione ecc;
- capitale umano: l'OCSE ha definito il capitale umano come: “Le conoscenze, le abilità, le competenze e gli altri attributi degli individui che facilitano la creazione di benessere personale, sociale ed economico” (OCSE, citato in “Il Sole 24 ore”, E. Marro, 1 ottobre 2015, *Quanto vali veramente? / Cos'è il capitale umano e come si può aumentare*).

Negli ultimi anni le aziende si stanno rendendo conto che è sempre più necessario far sì che i soggetti che operano all'interno dell'impresa non abbiano soltanto un elevato livello di competenze da un punto di vista tecnico e pratico, ma abbiano anche quelle abilità, definite soft skills, che permettono di creare un ambiente positivo all'interno dell'impresa e che

vadano a migliorare il livello di motivazione e collaborazione tra i dipendenti agevolando il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Proprio per questo motivo il capitale umano sta diventando sempre più un fattore fondamentale nel processo di sviluppo di un'attività economica, rispetto al quale le imprese impiegano una quantità sempre maggiore di risorse;

- capitale relazionale e sociale: così come definito dall'I.I.R.C. si intende:
 - l'insieme delle relazioni con gli stakeholder principali per l'impresa;
 - reputazione sviluppata dall'impresa nel corso del tempo nei confronti dei soggetti esterni e quindi l'immagine che essa è riuscita a costruire intorno al proprio brand;
 - dinamiche relazionali con l'ambiente esterno, il quale può influenzare fortemente l'attività di quest'ultima, sia in riferimento agli aspetti normativi ma anche a dinamiche legate ad eventi imprevedibili (ingresso di nuovi competitor nel mercato);
- capitale naturale: si intendono l'insieme di tutte quelle risorse provenienti dall'ambiente esterno come aria, acqua, terra, foreste ecc. che possono rappresentare i fattori produttivi elementari per la realizzazione di beni e servizi più complessi.

In generale tutte le imprese si relazionano con i diversi tipi di capitali ma questa relazione può essere più o meno intensa a seconda dell'attività svolta da parte dell'impresa stessa.

Per questo motivo l'I.I.R.C. sottolinea che, all'interno del report integrato, devono essere messi in evidenza i capitali più rilevanti nell'ambito dell'attività svolta dall'impresa, mentre quelli rispetto ai quali le interazioni sono molto limitate possono essere omessi fornendo comunque le motivazioni che hanno determinato tale scelta (IIRC, 2013).

1.3.3. I principi guida

Al fine di andare ad uniformare, in termini di struttura (modalità di rappresentazione) e contenuto, i report redatti dalle diverse imprese a livello internazionale, l'I.I.R.C. ha definito quelli che sono i principi guida per la redazione del report integrato (IIRC, 2013).

In particolare, questi sono rappresentati da:

- focus strategico e orientamento al futuro: all'interno del report devono essere fornite tutte le informazioni relative alle strategie dell'impresa e quindi su come questa influenza il processo di creazione di valore nel corso del tempo. Inoltre, questo principio prevede anche di mettere in evidenza i rischi e le opportunità legate all'andamento del mercato.

Questa visione strategica deve far sì che la governance aziendale abbia una visione maggiormente orientata alle dinamiche future e quindi alla definizione di piani d'azione che siano in linea con le strategie pianificate dall'impresa rispetto al medio lungo periodo;

- connettività delle informazioni: secondo l'I.I.R.C: “un report integrato deve rappresentare la combinazione, la correlazione e la dipendenza fra i fattori che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel corso del tempo” (IIRC, 2013, p. 16).

Questa connessione può essere raggiunta nel momento in cui si va ad analizzare l'attività dell'impresa in modo integrato, il che permette di avere una visione a 360° delle dinamiche aziendali. In particolare, la connettività può essere riferita a diversi aspetti, tra i quali:

- mettere in evidenza le relazioni di causa-effetto tra le diverse forme di capitali e quindi come essi interagiscono tra loro;
- analizzare le performance passate sulla base delle quali sviluppare le strategie per il futuro;
- analizzare nello stesso momento sia informazioni qualitative che quantitative, con l'obiettivo non solo di mettere in evidenza le performance aziendali ma anche di analizzarne le cause;
- relazioni con gli stakeholder: dato che il report integrato si rivolge in modo particolare ai soggetti esterni, questo deve fornire tutte le informazioni che

permettano ai vari stakeholder di avere una visione più completa delle attività svolte dall'impresa, facendo emergere la volontà di quest'ultima di rispondere alle loro esigenze informative;

- materialità: all'interno di un report integrato debbono essere inserite tutte quelle informazioni che influenzano in modo rilevante il processo di creazione di valore nel corso del tempo.

Per determinare quali sono i fattori da considerare, perché in linea con questo principio, in fase di redazione del report si devono analizzare quali aspetti influenzano maggiormente l'impresa nel corso del suo processo di creazione di valore, attribuendo a ciascuno di essi un diverso livello di importanza;

- sinteticità: così come per tutti gli altri tipi di report, questo strumento deve essere sintetico, quindi deve includere tutte le informazioni necessarie a comprendere le strategie e la governance dell'impresa, senza però essere ridondante ed evitando di fornire dati non rilevanti. Anche per questo motivo è importante andare ad applicare il principio della materialità e definire con chiarezza la struttura logica del report;
- attendibilità e completezza: all'interno del report devono essere inserite tutte le informazioni che rispettano il principio della materialità senza la presenza di errori che potrebbero portare: gli stakeholder ad avere una visione

sbagliata dell'impresa, rischiando ad esempio di attribuirle un valore diverso rispetto alla realtà; la governance a prendere decisioni sbagliate.

A seconda del livello di completezza, specificità e precisione delle informazioni varieranno i costi che l'impresa sarà chiamata a sostenere per lo sviluppo di un sistema di controllo efficace.

Di conseguenza, è sempre necessario fare un'analisi costi-benefici al fine di determinare quale livello di affidabilità e completezza delle informazioni si vuole raggiungere, fermo restando che si deve ad ogni modo fornire una visione il più completa e chiara possibile delle dinamiche aziendali;

- coerenza e compatibilità: le informazioni contenute all'interno di un report integrato devono essere:
 - coerenti nel tempo: ad esempio tra un anno e l'altro non ci devono essere variazioni nelle tecniche di misurazione dei diversi KPIs (Key Performance Indicators) se non per specifiche ragioni;
 - comparabili: rispettando la struttura definita dell'I.I.R.C. per gli elementi del contenuto che verranno illustrati nel prossimo paragrafo si ha la possibilità di comparare tra loro diversi report.

Rispettando questi principi guida, si ha la possibilità di confrontare un report nel tempo (rispetto a quelli degli anni precedenti) e nello spazio (rispetto a quelli di imprese concorrenti).

1.3.4. Elementi del contenuto

L'I.I.R.C. all'interno del framework ha definito gli elementi del contenuto, ovvero l'insieme delle informazioni principali che devono emergere all'interno di un report integrato, non con l'obiettivo di definire una struttura standard, ma con l'obiettivo di fornire una guida per mettere in evidenza i fattori principali che determinano la variazione degli stock di capitale e il processo di creazione di valore. È inevitabile infatti che le informazioni presenti all'interno dei report, cambino da un'impresa all'altra in quanto ognuna di esse crea valore in modo diverso.

Gli elementi del contenuto definiti da parte dell'I.I.R.C. sono (IIRC, 2013):

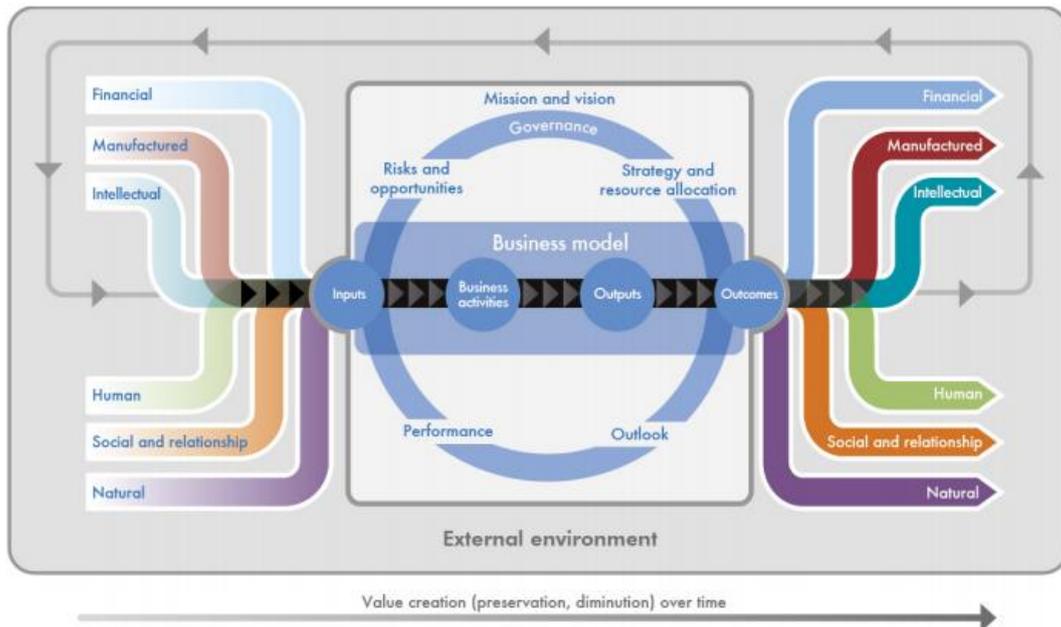
- presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno: l'elemento primario che deve emergere all'interno di un report integrato è una rappresentazione dell'attività svolta dall'impresa e del contesto in cui essa opera. Si devono quindi identificare quelli che sono gli elementi di base dell'attività, come la mission, la vision, l'assetto proprietario e la struttura operativa, in modo tale da consentire ai lettori del report di individuare fin da subito gli aspetti chiave dell'impresa.

Si deve poi fornire una rappresentazione dell'ambiente esterno in cui l'impresa opera al fine di mettere in evidenza quelli che sono gli elementi che possono influenzarne il processo di creazione di valore.

Questi fattori sono ad esempio rappresentati da: sviluppo tecnologico, forze di mercato, problematiche sociali o ambientali, contesto legislativo e normativo ecc.;

- governance: sotto questo punto di vista si va ad illustrare come le attività di governance dell'impresa agevolino il processo di creazione di valore, in particolare evidenziando:
 - la struttura organizzativa di leadership dell'azienda;
 - i processi utilizzati per prendere decisioni di carattere strategico;
 - quali azioni vengono intraprese al fine di indirizzare i comportamenti dei lavoratori verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- modello di business: si fa riferimento al processo attraverso il quale l'impresa utilizza gli input nel sistema produttivo al fine di ottenere prodotti e servizi (output) per il raggiungimento degli obiettivi strategici e quindi per creare valore nel tempo (outcomes). Questo modello varia da azienda ad azienda a seconda del tipo di attività svolta (si veda la Figura 1.1).

Figura 1.1 – Processo di creazione di valore



Fonte – I.I.R.C, 2003, p. 13.

Gli elementi chiave del modello sono:

- input: fattori essenziali per lo svolgimento dell'attività d'impresa rappresentati dalle diverse forme di capitale;
- attività di business: si intende l'insieme delle attività che permettono all'impresa di trasformare gli input iniziali in output da collocare successivamente nel mercato. Queste attività non riguardano solamente il processo produttivo, ma anche azioni riferite all'interno complesso aziendale come ad esempio, attività di ricerca e sviluppo, attività di marketing ecc.;

- output: rappresentano i risultati dell'attività di business, ovvero i prodotti e i servizi da collocare poi all'interno del mercato;
- risultati: all'interno del report si devono mettere in evidenza le variazioni, sia positive che negative, che i diversi capitali hanno subito nel corso del tempo.

È quindi evidente l'importanza della corretta analisi e definizione del modello di business dell'impresa per agevolare la gestione in quanto, analizzando questo modello, si può capire dove l'impresa crea o perde valore, rendendo in quest'ultimo caso necessaria l'applicazione di azioni correttive;

- rischi e opportunità: l'analisi presente all'interno del report non deve soltanto limitarsi ad analizzare ciò che è avvenuto nel passato ma deve anche avere un orientamento al futuro.

Proprio per questo motivo è importante rappresentare l'insieme dei potenziali rischi ed opportunità per l'impresa che possano andare ad influenzarne in modo negativo o positivo, la capacità di creare valore nel corso del tempo.

Riuscire a identificare nel modo più preciso possibile i rischi e le opportunità, legate sia all'ambiente esterno che interno, rappresenta un vantaggio competitivo fondamentale per l'impresa in quanto, attraverso

un'adeguata pianificazione di questi fattori, essa sarà in grado di valutarne in anticipo gli effetti attenuando adeguate azioni di prevenzione;

- strategia e allocazione delle risorse: sempre nell'ottica di dover fornire ai lettori del report una visione sull'andamento futuro dell'attività, si devono indicare quali sono gli obiettivi dell'impresa, per il breve, medio e lungo periodo oltre che le modalità secondo le quali essa intende raggiungerli.

Sotto questo punto di vista è anche importante definire i metodi utilizzati per la misurazione degli obiettivi e dei risultati previsti;

- performance: all'interno del report è necessario rappresentare i risultati raggiunti nel corso del periodo considerato, al fine di consentire agli stakeholder di valutare le prestazioni conseguite e quindi l'impatto generato sugli stock di capitale a disposizione dell'impresa. Per questo motivo è importante illustrare queste performance in modo chiaro, ad esempio, attraverso l'uso di diversi KPI che mettano in evidenza i legami tra dinamiche finanziarie e non;
- prospettive: una volta analizzare le performance passate, nel report si deve poi focalizzare l'attenzione sulle prospettive future, andando ad illustrare le strategie di breve, medio e lungo termine dell'impresa, fornendo agli stakeholder una visione su quello che si prevede possa essere lo sviluppo futuro della stessa;

- base di preparazione e presentazione: l'impresa è chiamata a definire le modalità con cui vengono determinati, quantificati e valutati gli aspetti inclusi all'interno del report, così da poter anche dimostrare l'applicazione dei principi di materialità e sinteticità;
- indicazioni generali sul report: con l'obiettivo di fornire una visione più chiara delle informazioni, l'impresa è chiamata a dare ulteriori approfondimenti, analisi e spiegazioni, ad esempio:
 - informazioni sui capitali;
 - caratteristiche degli indicatori qualitativi e quantitativi;
 - informazioni sugli orizzonti temporali di breve, medio e lungo termine.

1.3.5. Integrated thinking

L'integrated thinking (pensare integrato) rappresenta uno degli elementi chiave per la realizzazione di un report (IIRC, 2013). Esso infatti, a differenza di quanto si è pensato per molto tempo, costituisce l'approccio fondamentale per lo sviluppo e la realizzazione di questo strumento ed è proprio per questo motivo che esso mostra il reale elemento di cambiamento rispetto all'approccio tradizionale in quanto, non permette soltanto di sviluppare un nuovo tipo di reportistica ma anche di passare ad un modello di gestione aziendale, maggiormente in linea con le nuove esigenze.

Tutto ciò è legato al fatto che attraverso un pensiero integrato si riescono a comprendere le relazioni tra le diverse forme di capitali utilizzati dall'impresa e quindi, avere una visione d'insieme del suo modello di business.

Per poter introdurre questo approccio è però necessario attuare numerosi cambiamenti legati alle dinamiche di gestione interna ed esterna all'impresa, in particolare (IIRC, 2013):

- definizione e rappresentazione chiara e completa del modello di business mettendo in evidenza le relazioni tra i diversi capitali;
- evitare di focalizzare esclusivamente l'attenzione su elementi finanziari cercando invece di raggiungere un equilibrio anche rispetto a quelli non finanziari;
- agevolare un maggior dialogo all'interno dell'impresa, sia dall'alto verso il basso che viceversa.

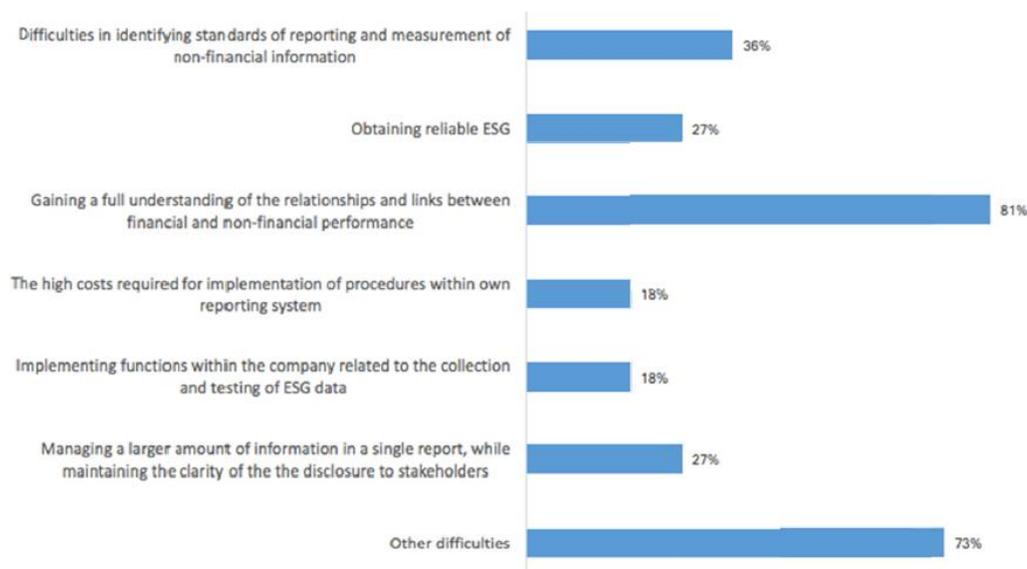
L'introduzione di questo nuovo approccio rappresenta quindi un aspetto chiave per poter giungere alla realizzazione del report integrato, ma per arrivare a questo è prima di tutto necessario che i vertici aziendali siano pienamente convinti dei vantaggi che esso può generare e, conseguentemente, trasmettere questa consapevolezza a tutti i dipendenti posti sui vari livelli gerarchici.

1.4. DIFFICOLTÀ PRINCIPALI LEGATE ALLA REALIZZAZIONE DEL REPORT INTEGRATO

Nel corso dei paragrafi precedenti si è visto come l'utilizzo di un report integrato possa generare numerosi vantaggi alle imprese che lo adottano, sia per la gestione interna che nei confronti degli stakeholder esterni all'impresa. È però necessario sottolineare che il processo per l'introduzione di questo strumento presenta delle criticità (Paolucci e Cerioni, 2017, si veda la Figura 1.2):

- difficoltà nell'identificare gli standard per la reportistica e misurazione delle informazioni non finanziarie;
- ottenere indicatori ESG affidabili;
- avere una piena comprensione delle relazioni e dei collegamenti tra le performance finanziarie e non;
- alti costi per l'implementazione delle procedure all'interno del proprio sistema di reporting;
- implementazione all'interno dell'impresa delle funzioni per l'ottenimento e l'analisi dei dati ESG;
- gestire un grande ammontare di informazioni all'interno di un unico report mantenendo un adeguato livello di chiarezza nel comunicare con gli stakeholder;
- altre difficoltà di minore rilevanza.

Figura 1.2 – *Principali difficoltà riscontrate nel processo di implementazione del report integrato*



Fonte – *Paolucci e Cerioni, 2017, p. 227.*

È possibile fin da subito notare come la difficoltà principale riscontrata dalle imprese analizzate nella ricerca effettuata da Paolucci e Cerioni (2017) sia legata alla comprensione delle relazioni tra le performance finanziarie e non finanziarie. Così come discusso nel precedente paragrafo, per poter superare questa difficoltà è quindi necessario riuscire a cambiare il proprio approccio passando ad una visione più integrata dei processi aziendali sia interni che esterni.

2. CONTROLLO DI GESTIONE: ATTIVITÀ DI GUIDA DEI PROCESSI AZIENDALI

2.1. CONTROLLO DI GESTIONE: DEFINIZIONE E FINALITÀ

Per controllo di gestione si fa riferimento a quel processo attraverso il quale i dirigenti si assicurano che le risorse vengano usate efficacemente ed efficientemente per il raggiungimento dei fini dell'organizzazione (Antony, 1965, citato in Marchi, Marasca e Chiucchi, 2018).

Così come proposto dallo stesso Anthony nella sua opera è importante distinguere il concetto di “sistema di controllo” dal concetto di “attività di controllo”. Per sistema di controllo si fa riferimento ad un meccanismo operativo (un insieme di principi, regole e strumenti messi a disposizione dei manager al fine di consentire il raggiungimento degli obiettivi aziendali). L'attività di controllo, invece, rappresenta una funzione di guida per l'azienda. È per questo motivo infatti che l'attività di verifica delle performance ricopre un ruolo solo strumentale rispetto alla sua funzione principale.

In particolare, l'attività di controllo consiste in un monitoraggio continuo (ex- ante, in itinere ed ex- post) dell'attività svolta dall'azienda al fine di (Marchi, Marasca e Chiucchi, 2018):

- definire gli obiettivi di breve termine finalizzati al raggiungimento di quelli pianificati per il medio lungo periodo (controllo ex- ante);
- monitorare nel corso dello svolgimento dell'attività il raggiungimento degli obiettivi (controllo in itinere);
- rilevare e valutare i risultati raggiunti al termine dello svolgimento dell'attività (controllo ex- post).

Attraverso questa continua azione di monitoraggio dei risultati raggiunti ed il confronto di essi con gli obiettivi programmati, il controllo di gestione permette di guidare le attività future dell'impresa andando a ridefinire i programmi d'azione, nel momento in cui le performance raggiunte non siano in linea con gli obiettivi inizialmente fissati.

2.2. ELEMENTI CHIAVE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

2.2.1. Il sistema di controllo di gestione

Così come definito da Anthony, nelle imprese ci sono dei sistemi di pianificazione, programmazione e controllo volti a facilitare la realizzazione delle relative attività (Anthony, 1965, citato in Marchi, Marasca e Chiucchi, 2018).

È per questo evidente che i concetti di “attività” e “sistema” siano diversi tra loro. Come sottolineato in precedenza, per sistema di controllo si fa riferimento ad un meccanismo operativo composto da due elementi fondamentali:

- struttura: insieme di tutte quelle componenti che costituiscono la parte più statica del sistema di controllo, volte a favorire lo svolgimento della relativa attività.

Questa struttura si divide a sua volta in:

- struttura organizzativa del controllo: sempre con l’obiettivo di agevolare l’attività di guida, l’azienda viene articolata in sottosistemi, definiti “centri di responsabilità”. A capo di ognuno di essi viene nominato un responsabile chiamato ad attuare tutte le azioni necessarie per il raggiungimento degli obiettivi assegnati al proprio centro. Per poter riuscire a svolgere questa funzione ogni responsabile deve avere a disposizione adeguate leve decisionali che consentano di influenzare il raggiungimento degli obiettivi;
- struttura informativa del controllo: l’insieme degli strumenti informativi che vengono utilizzati dal controllo di gestione al fine di poter rilevare i risultati conseguiti dall’impresa o programmare l’attività della stessa. Nell’ambito di questa struttura vengono utilizzate sia informazioni di natura contabile (contabilità generale o analitica) che permettono di determinare i risultati raggiunti, sia

quelle extra contabili (di carattere quantitativo-fisico e qualitativo) che permettono, invece, di determinare le cause alla base delle performance;

- processo: insieme di meccanismi attraverso i quali si cerca di verificare che le azioni attuate risultino effettivamente coerenti con gli obiettivi fissati a livello strategico.

In particolare, distinguiamo:

- meccanismo di feed-forward: il rilevamento dei risultati conseguiti avviene solo al termine dell'attività di gestione (controllo Ex - post). In questo modo le eventuali azioni correttive saranno volte a produrre i loro effetti nel corso dell'esercizio successivo;
- meccanismo di feed-back: il rilevamento dei risultati conseguiti avviene nel corso dell'attività di gestione (controllo in itinere). In questo modo le eventuali azioni correttive saranno volte a modificare l'andamento attuale e quindi a consentire il raggiungimento degli obiettivi per l'esercizio in corso.

2.2.2. Il controller: figura chiave del controllo di gestione

Tra gli elementi chiave che rientrano nel controllo di gestione vi è sicuramente la figura del controller, ovvero il responsabile dell'area del controllo di gestione.

Negli ultimi anni, in modo particolare a causa dell'incremento della complessità dei processi aziendali e quindi dall'aumento delle esigenze informative, egli ha assunto un'importanza sempre maggiore in quanto consente agli amministratori di ottenere tutte le informazioni necessarie per poter valutare le performance aziendali e sulla base di queste, definire poi le dovute azioni correttive. È proprio per questo motivo che la sua figura è passata dall'essere definita un "bean counter" (contatore di fagioli) proprio a sottolineare la sua scarsa importanza, ad essere un Business Analyst.

Essendo responsabile del controllo di gestione, esso è chiamato a svolgere una serie di funzioni che, a livello più generale vengono distinte tra:

- valuta e garantisce la coerenza della struttura organizzativa del controllo;
- definisce e integra la struttura informativa per il controllo di gestione.

2.3. CONTROLLO DI GESTIONE E SISTEMI DI REPORTISTICA TRADIZIONALI

L'insieme delle informazioni prodotte da parte del controllo di gestione vengono rappresentate all'interno del sistema di reporting, il quale può essere definito come: "l'output finale del sistema informativo aziendale, a supporto delle diverse esigenze di conoscenza rappresentate nell'ambito di una data struttura informativa" (Marchi, 2018, p. 399).

L'obiettivo del sistema di reporting è quindi quello di fornire ai manager l'insieme di tutte le informazioni necessarie per comprendere l'entità e le cause delle performance aziendali e quindi per poter determinare se vi è una corrispondenza o meno tra i risultati raggiunti e quelli programmati. Sulla base di questo, si possono poi attuare le eventuali azioni correttive.

Per poter essere efficace, un sistema di reporting deve presentare una serie di caratteristiche fondamentali (Marchi, 2018):

- selettività: un sistema di reporting deve indicare soltanto quelle che sono le informazioni più rilevanti, rispetto ad una scala gerarchica e agli obiettivi informativi, in modo tale da concentrare l'attenzione dei manager su di esse;
- tempestività: un report deve essere prodotto in tempi utili da consentire ai dirigenti di poter intervenire nel momento in cui ce ne fosse la necessità;
- accuratezza: le informazioni presenti nel report devono essere corrette;
- flessibilità: la realizzazione degli attuali sistemi di reportistica passa attraverso l'utilizzo di appositi software che devono poter essere implementati e sviluppati in modo tale da poter produrre nuove informazioni (flessibilità in output) e di poter lavorare nuovi dati (flessibilità in input) a seconda dei cambiamenti del contesto;
- accettabilità: le informazioni presenti nel report devono essere accettate ed utilizzate nell'ambito dei processi decisionali. Il livello di accettabilità

dipende anche dalla capacità del controller di comunicare in maniera efficace le informazioni.

La caratteristica principale dei tradizionali sistemi di reportistica è legata al fatto che essi focalizzano la loro attenzione su elementi di carattere economico reddituale. Perciò questi strumenti vengono utilizzati principalmente con l'obiettivo di valutare le prestazioni raggiunte da parte dei diversi manager.

Il principale limite dei suddetti sistemi, prevalentemente basati su questo tipo di informazioni, è legato al fatto che essi focalizzano la propria attenzione su dinamiche di efficienza orientate al breve periodo, rendendo così difficile comprendere le cause dei risultati ottenuti.

Con l'obiettivo di superare questo limite i sistemi di reportistica sono oggi sempre più incentrati su “variabili chiave di controllo” (Marchi, Marasca e Chiucchi, 2018) non soltanto di natura economico – reddituale ma anche:

- finanziarie in senso stretto: mettono in evidenza l'impatto generato dalle azioni compiute dai vari responsabili dei centri da un punto di vista finanziario;
- fisico-tecniche: permettono di determinare le cause alla base delle performance dei diversi centri di responsabilità.

Attraverso l'introduzione di queste nuove variabili, in aggiunta a quelle di natura economico-reddituale si ha la possibilità di valutare a pieno i risultati conseguiti dai

diversi centri di responsabilità in un'ottica di breve termine ma anche rispetto al medio lungo periodo.

Come sottolineato all'interno del precedente capitolo, il report integrato rappresenta un'ulteriore evoluzione di questi sistemi di reportistica in quanto esso non si basa soltanto su dinamiche finanziarie ma sposta l'attenzione anche su aspetti non finanziari, mettendo maggiormente in evidenza la capacità dell'impresa di creare valore in modo sostenibile rispetto all'ambiente esterno.

3. ELEMENTI CHIAVE DEL RAPPORTO BIUNIVOCO TRA CONTROLLO DI GESTIONE E REPORT INTEGRATO

3.1 PREMESSA

Così come sottolineato all'interno del primo capitolo, il report integrato rappresenta uno strumento attraverso il quale le imprese mettono in evidenza come avviene il processo di creazione di valore nel corso del tempo prendendo in considerazione non solo aspetti di natura finanziaria ma anche altri fattori, intangibili, sociali e ambientali. Nel processo di progettazione, realizzazione e implementazione di questo strumento il sistema di controllo di gestione ed il suo responsabile (controller) giocano un ruolo fondamentale in quanto sono chiamati a produrre le informazioni che poi dovranno entrare a far parte del report.

All'interno di questo capitolo, non si vuole soltanto evidenziare l'importanza che il controllo di gestione ha nel processo che porta alla realizzazione di un report integrato ma si vuole anche analizzare in che modo quest'ultimo possa rappresentare un'importante opportunità di crescita per il controllo di gestione.

3.2. REPORT INTEGRATO: FASI PRINCIPALI PER LA SUA REALIZZAZIONE

Il report integrato, a differenza dei tradizionali sistemi di reportistica, è uno strumento innovativo che molte imprese si trovano a redigere per la prima volta. Proprio per questo motivo esso richiede, prima della sua concreta produzione, lo sviluppo di una serie di operazioni preliminari volte poi a consentirne una redazione efficiente ed efficace. Così come emerso nell'ambito di diversi studi empirici (Gatti, Chiucchi e Montemari, 2018), gli step principali da seguire per lo sviluppo sono:

- definizione di un team dedicato;
- mappatura del modello di business dell'azienda;
- identificazione dei principali KPI per l'analisi del processo di creazione di valore;
- redazione del report.

3.2.1 Formazione di un team dedicato

Il primo passaggio fondamentale che deve essere posto in essere nel momento in cui un'azienda decide di iniziare il processo di implementazione di un report integrato è rappresentato dalla creazione di un team dedicato.

Nel caso specifico dell'“Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti Ancona” il team era composto da (Gatti, Chiucchi, Montemari, 2018):

- un gruppo di ricercatori dell'Università Politecnica delle Marche;
- il direttore generale;
- il controller aziendale;
- il direttore del dipartimento di contabilità e finanza;
- il direttore del dipartimento sanitario.

L'obiettivo iniziale del team era quello di far comprendere a tutti i suoi membri l'importanza del progetto e i vantaggi che esso avrebbe generato.

La presenza del direttore generale, così come sottolineato dagli stessi autori della ricerca, rappresenta un messaggio molto importante in quanto mette in evidenza il fatto che i vertici aziendali hanno acquisito consapevolezza dell'importanza di uno strumento come il report integrato.

3.2.2 Mappatura del modello di business

Così come evidenziato all'interno del primo capitolo, la corretta definizione del modello di business dell'impresa rappresenta uno dei passaggi fondamentali in quanto esso verrà poi utilizzato come punto di partenza nelle fasi successive. È per questo motivo quindi che il modello di business gioca un ruolo fondamentale nel

sistema di controllo di gestione in quanto permette di guidarlo verso l'analisi degli indicatori più rilevanti (Chiucchi, Montemari, Gatti, 2018).

In particolare, la mappatura di questo modello consente di (Chiucchi, Montemari e Gatti, 2018, p. 28):

- mettere in evidenza la relazione tra dinamiche finanziarie e non;
- rompere le barriere, sia operative che funzionali, tra le unità interne per il raggiungimento degli obiettivi strategici;
- prendere decisioni legate alla gestione aziendale non solo in riferimento al breve termine ma anche rispetto al medio lungo periodo.

3.2.3 Identificazione dei principali KPIs per l'analisi del processo di creazione di valore

I KPIs (Key Performance Indicators) sono indicatori che permettono di mettere in evidenza e misurare i fattori che sono alla base del processo di creazione di valore di un'impresa e ovviamente anche di misurarne il valore creato.

Così come sottolineato più volte all'interno di questo elaborato, la particolarità del Report Integrato è rappresentata dal fatto che esso non focalizza la propria attenzione solo su fattori di natura finanziaria ma anche su quelli non finanziari al fine di misurare le variazioni registrate sui sei capitali e determinare i risultati raggiunti.

Prendendo come riferimento il report integrato di Despar, alcuni KPIs che vengono utilizzati per analizzare il raggiungimento degli obiettivi programmati in riferimento ad alcuni capitali possono essere visti nelle seguenti tabelle (Trivellato, 2016, si vedano le Tabelle 3.1., 3.2., 3.3., 3.4.):

Tabella 3.1 – Principali KPI per l’analisi degli obiettivi legati al capitale finanziario

Obiettivi	Capitale finanziario
Generazione risorse finanziarie	<ul style="list-style-type: none"> • Utile d’esercizio • EBITDA % • Cash Flow
Nuove aperture e ristrutturazioni	<ul style="list-style-type: none"> • Investimenti
Soddisfazione del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Numero di clienti • Scontrino medio
Valorizzazione dei collaboratori	<ul style="list-style-type: none"> • Numero di dipendenti che hanno percepito un premio • Importi stanziati per incentivi
Attenzione all’ambiente e al territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Valore economico generato e distribuito • Investimenti in infrastrutture • Spese per la tutela ambientale

Fonte – TRIVELLATO R., (2016), Il report integrato di Despar.

Tabella 3.2 – *Principali KPI per l'analisi degli obiettivi legati al capitale umano*

Obiettivi	Capitale umano
Valorizzazione dei collaboratori	<ul style="list-style-type: none"> • Costi di formazione • Ore di formazione per dipendente
Attenzione all'ambiente e al territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Ripartizione territoriale dei collaboratori

Fonte – TRIVELLATO R., (2016), *Il report integrato di Despar.*

Tabella 3.3 – *Principali KPI per l'analisi degli obiettivi legati al capitale relazionale e sociale*

Obiettivi	Capitale relazionale e sociale
Generazione risorse finanziarie	<ul style="list-style-type: none"> • Affidamenti ricevuti e utilizzati
Soddisfazione del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Immagine azienda su stampa e web • Customer satisfaction
Valorizzazione dei collaboratori	<ul style="list-style-type: none"> • Sondaggio clima aziendale • Tasso di assenteismo • Tasso di infortunio sul lavoro
Attenzione all'ambiente e al territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Valore delle sponsorizzazioni • Numero degli eventi sponsorizzati • Iniziative per la scuola

Fonte – TRIVELLATO R., (2016), *Il report integrato di Despar.*

Tabella 3.4 – *Principali KPI per l'analisi degli obiettivi relativi al capitale naturale*

Obiettivi	Capitale naturale
Generazione risorse finanziarie	<ul style="list-style-type: none">• Risparmio costi energetici
Nuove aperture e ristrutturazioni	<ul style="list-style-type: none">• Innovazione
Attenzione all'ambiente e al territorio	<ul style="list-style-type: none">• Consumo di elettricità• Emissioni dirette• Rifiuti prodotti

Fonte – TRIVELLATO R., (2016), *Il report integrato di Despar*.

3.2.4 Realizzazione del report integrato

Al termine delle fasi strumentali analizzate fino a questo momento si procede con la redazione del report andando ad unire all'interno di un unico documento l'insieme di informazioni prodotte.

Una caratteristica fondamentale di questo particolare strumento è rappresentata dal fatto che esso deve essere strutturato in modo chiaro con l'obiettivo di permettere al lettore di leggere e comprendere semplicemente le informazioni in esso riportate. Proprio per questo motivo è fondamentale in questa ultima fase, la predisposizione di un indice che fornisca una rappresentazione chiara ed efficace della struttura interna del report (Gatti, Chiucchi e Montemari, 2018).

Inoltre, sempre con l'obiettivo di agevolare una facile comprensione da parte del lettore delle informazioni, è opportuno aggiungere note o approfondimenti così come definito anche da parte dell'I.I.R.C (IIRC, 2013).

3.3 Importanza del sistema di controllo di gestione nel processo di realizzazione del report integrato

Durante il processo di realizzazione di un report integrato un ruolo chiave è quello giocato dal sistema di controllo di gestione e dal relativo responsabile (controller). Questa elevata importanza è dovuta al fatto che il controller presenta le seguenti caratteristiche:

- elevata conoscenza dei processi operativi e manageriali aziendali: il controller, anche in riferimento ai tradizionali processi di reportistica, deve avere una piena conoscenza dei processi aziendali (sia da un punto di vista operativo che manageriale) in modo tale da produrre informazioni che siano utili alla direzione aziendale per poter analizzare l'attività e attuare le adeguate azioni correttive. Senza una piena conoscenza di tali processi risulta essere impossibile produrre report in grado di soddisfare le diverse esigenze informative;
- spiccate capacità relazionali: il controller deve essere in grado sia di saper comunicare le informazioni prodotte in modo efficace, sia di relazionarsi

con i diversi soggetti interni ed esterni all'impresa per poter capire le loro esigenze informative.

Questa sua capacità è necessaria anche per trasmettere ai diversi destinatari l'importanza delle informazioni prodotte e come quest'ultime devono essere utilizzate.

Queste caratteristiche intrinseche alla figura stessa del controller, e a cascata al controllo di gestione, rappresentano il punto di partenza per la realizzazione del report integrato.

Così come evidenziato da analisi empiriche, gli aspetti principali rispetto ai quali il sistema di controllo di gestione ed il controller svolgono un ruolo chiave in riferimento alla redazione del report sono (Gatti, Chiucchi e Montemari, 2018):

- proposta di adozione il report integrato: nella maggior parte dei casi, l'idea di predisporre all'interno di un'azienda un report integrato deriva dalla volontà del controller in quanto è spesso la figura che meglio conosce l'importanza e i benefici di questo strumento. Tuttavia, la concreta realizzazione di questo progetto deve naturalmente scontare l'approvazione da parte dei vertici aziendali ai quali il controller deve riuscire a farne comprendere l'utilità;
- aspetti organizzativi legati alla realizzazione del report: da un punto di vista organizzativo, la figura del controller svolge un ruolo chiave sotto diversi punti di vista:

- identificazione dei diversi componenti del team e per ognuno di essi individuazione dei compiti;
- definizione della struttura del report integrato e guida nel corso del suo processo di sviluppo;
- aspetti tecnici legati alla realizzazione del report: sotto questo punto di vista, l'importanza del controller e del sistema di controllo di gestione emerge in modo particolare in due diversi momenti:
 - definizione e calcolo dei KPIs: indicatori che consentono di misurare e rappresentare nel modo più efficiente e chiaro possibile i diversi capitali e come essi sono variati nel corso del tempo. L'elevata esperienza e familiarità con questi indicatori rappresenta un punto di partenza fondamentale per svilupparne di nuovi;
 - sviluppo di un report con una struttura maggiormente in grado di rispondere in modo efficace alle esigenze informative dei diversi stakeholder ai quali questo strumento si rivolge;
- aspetti motivazionali legati alla realizzazione del report: sotto questo punto di vista il controller, essendo chiamato a guidare il team dedicato alla redazione del report, deve avere le abilità necessarie per riuscire a motivare gli altri componenti durante tutte le fasi del processo. Per fare questo, così come sottolineato anche in precedenza, è prima di tutto necessario far comprendere i benefici che un report integrato può generare.

All'interno del team, esso deve poi riuscire a creare un ambiente positivo che vada a stimolare i diversi componenti anche al fine di velocizzare la realizzazione del progetto.

3.4 Report integrato come stimolo per un'evoluzione del controllo di gestione

Come sottolineato nei precedenti capitoli, oltre agli stakeholder esterni, tra i principali beneficiari del report integrato vi è l'impresa stessa in quanto, attraverso questo strumento, essa ha la possibilità di ottenere una visione più integrata dei processi aziendali.

Proprio in relazione a questo aspetto, l'impiego di alcuni principi fondamentali legati alla realizzazione del report integrato può rappresentare un'importante opportunità di sviluppo per il sistema di controllo di gestione (Mio, Fasan e Paoluzzo, 2016) in quanto vengono apportate delle rilevanti modifiche che generano un impatto anche nell'ambito dei sistemi di reportistica tradizionali. Tra questi principi facciamo in modo particolare riferimento a:

- **integrated thinking**: approccio alla base della realizzazione del report e che, come analizzato all'interno del primo capitolo, rappresenta un punto di differenziazione fondamentale rispetto ai normali sistemi di analisi.

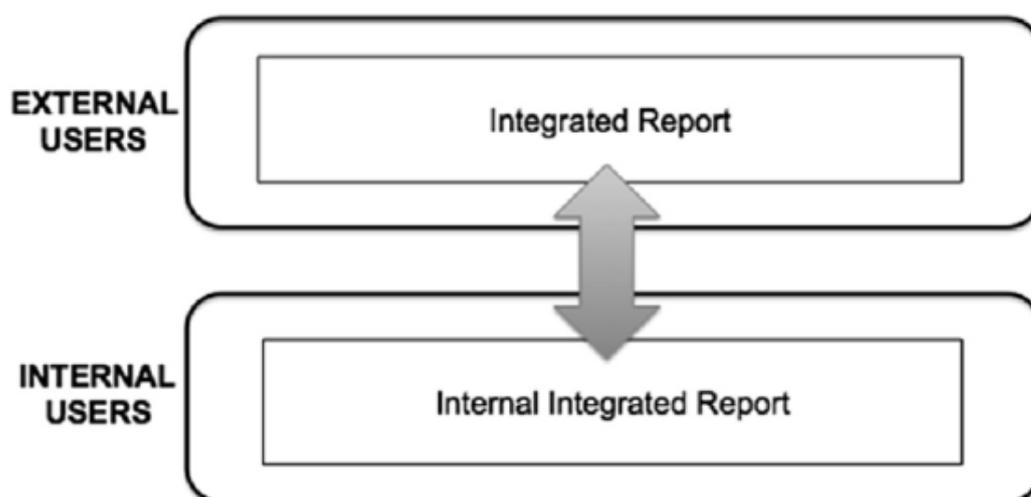
Attraverso l'introduzione di questo approccio all'interno del sistema di controllo di gestione, si ha la possibilità di comprendere in modo più chiaro ed efficiente le relazioni di causa-effetto tra le diverse variabili (sia in termini di capitali che per quanto riguarda le diverse unità funzionali), permette ai dirigenti di avere una visione più olistica delle dinamiche aziendali;

- maggiore rilevanza delle informazioni non finanziarie: una delle critiche principali rivolte al sistema di controllo di gestione è rappresentata dal fatto che esso focalizza la propria attenzione prevalentemente su dinamiche finanziarie. Tutto questo fa sì che le decisioni prese siano prevalentemente orientate al breve periodo trascurando invece l'efficienza e l'efficacia per il medio lungo termine. Nel momento in cui il sistema di controllo di gestione sposta la propria attenzione anche su dinamiche non finanziarie, riprendendo appunto l'approccio seguito per il report integrato, esso riuscirà ad avere una maggiore capacità di legare le prospettive di breve termine con quelle riferite al medio lungo periodo.

L'impiego all'interno del sistema di controllo di gestione dei principi riferiti al report integrato permette alle imprese di compiere un ulteriore passaggio evolutivo nella relazione tra la reportistica interna e la reportistica orientata ai soggetti esterni all'impresa. È per questo motivo che si parla sempre più spesso di report integrato

interno, proprio a sottolineare la forte relazione con la reportistica esterna (Mio, Fasan e Paoluzzo, 2016, si veda la figura 3.1).

Figura 3.1 – *Integrazione tra reportistica interna ed esterna.*



Fonte – *Mio, Fasan e Paoluzzo, 2016, p. 215.*

La necessità di avere una visione più completa, sia per quanto riguarda il rapporto tra dinamiche finanziarie e non, sia per quanto riguarda la capacità di comprendere le relazioni di causa effetto tra le diverse variabili, è dovuta al fatto che, all'interno delle imprese, viene riposta un'importanza sempre maggiore agli aspetti legati alla sostenibilità delle azioni attuate, andando quindi ad allineare le esigenze informative dei soggetti esterni con quelle dei soggetti interni all'impresa. È proprio per questo motivo che si è resa sempre più necessaria l'introduzione all'interno del

sistema di controllo di gestione di alcuni principi chiave del report integrato in modo tale da consentirne lo sviluppo portandolo a lavorare su dinamiche e aspetti che fino a qualche anno fa non erano mai stati presi in considerazione.

CONCLUSIONI

Il Report Integrato è uno strumento che negli ultimi anni sta acquisendo un'importanza sempre maggiore nei sistemi di reportistica aziendali, principalmente orientato verso utilizzatori esterni all'impresa. All'interno di un unico documento (One Report), sono presenti informazioni relative al processo di creazione di valore posto in essere dall'impresa in riferimento al breve, medio e lungo termine andando inoltre a mettere in evidenza le modalità e le cause alla base delle variazioni subite dai diversi capitali.

Durante la realizzazione di questo documento un ruolo fondamentale viene svolto da parte del sistema di controllo di gestione e dal controller sotto diversi punti di vista: il primo riguarda l'aspetto tecnico, quindi legato alla capacità di produrre ed ottenere informazioni rappresentative dei risultati aziendali e delle cause di tali risultati; il secondo riguarda invece l'aspetto organizzativo, quindi la determinazione della struttura del documento e del team ad esso dedicato; il terzo riguarda l'aspetto motivazionale. Il controller infatti deve essere in grado di creare un ambiente positivo e motivante per i soggetti che sono chiamati a contribuire alla realizzazione del report così da favorire lo sviluppo di nuove idee e stimolare il raggiungimento dell'obiettivo.

In questo elaborato però non si è analizzata soltanto l'importanza di questo nuovo strumento e come il controllo di gestione possa giocare un ruolo chiave durante la

sua realizzazione, ma si è cercato di analizzare come, attraverso l'applicazione degli aspetti chiave legati al sistema di reportistica integrato, esso possa rappresentare un'opportunità di sviluppo per il controllo di gestione. In merito a questo sono emersi due aspetti chiave: il primo riguarda la maggior rilevanza posta su dinamiche non finanziarie, facendo così emergere anche fattori ambientali, sociali e di governance. L'introduzione di queste dinamiche all'interno del sistema di controllo di gestione, infatti, permette di analizzare con maggior chiarezza le cause alla base delle performance conseguite, non solo rispetto al breve periodo ma anche in riferimento al medio e lungo termine. Il secondo riguarda l'applicazione, al controllo di gestione, di un approccio diverso, basato sul pensare integrato. Quest'ultimo ha come obiettivo quello di agevolare l'acquisizione di una visione più olistica dei processi interni, favorendo in questo modo, una rappresentazione più chiara delle relazioni di causa-effetto tra le diverse unità aziendali e tra i diversi capitali impiegati per lo svolgimento dell'attività.

BIBLIOGRAFIA

- ANTHONY R.N. (1965), *Planning and Control System: A Framework for Analysis*, Harvard Business School Press, Boston.
- Chiucchi, M.S., Montemari, M., & Gatti, M. (2018), *The Influence of Integrated Reporting on Management Control Systems: A Case Study*, in “International Journal of Business and Management”, Vol. 13 N. 7.
- Gatti, M., Chiucchi, M.S., & Montemari, M. (2018), *Management Control System and Integrated Reporting: Which relationships? The Case of the Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti Ancona*, in “International Journal of Business and Management”, Vol. 13 N. 9.
- IIRC. (2013), *Il framework <IR> internazionale*, articolo disponibile sul seguente sito web: <https://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>.
- MARCHI L. (2018), *Il processo di Reporting*, in Marchi L., Marasca S., & Chiucchi M.S. (2018), *Controllo di Gestione*, Giappichelli Editore, Torino.
- MARCHI L., MARASCA S., & CHIUCCHI M. S. (2018), *Controllo di Gestione*, Giappichelli Editore, Torino.
- MARRO E. (2015), *Quanto vali veramente? / Che cos'è il capitale umano e come si può aumentare*, in “Il Sole 24 Ore”, 01 ottobre 2015.

Mio, C., Fasan, M., & Paoluzzo, R. (2016), *Internal application of IR principles: Generali's Internal Integrated Reporting*, in "Journal of Cleaner Production", N. 139.

Paolucci, G., & Cerioni, E. (2017), *Integrated Reporting and Italian Companies: An Empirical Investigation*, in "International Journal of Business and Management", Vol. 12 N. 9.

TRIVELLATO R., (2016), Il report integrato di Despar, presentazione al convegno "*Integrating thinking & reporting in practice*", Università Luiss, Roma.
Articolo disponibile sul seguente sito web:
<http://www.integratedinpractice.com/rome-2016/presentations/21%20Despar%20-%20Trivellato-17112016.pdf>.

RINGRAZIAMENTI

Al termine di questo elaborato vorrei ringraziare tutte quelle persone che mi hanno accompagnato durante questo percorso.

Prima di tutto ci tengo a ringraziare la Professoressa Maria Serena Chiucchi, relatrice di questa tesi di laurea che, oltre ad avermi guidato durante questo percorso, mi ha dato la possibilità di accrescere il mio bagaglio di conoscenze in un ambito di studi che spero possa essere centrale nella mia futura carriera lavorativa.

Un ringraziamento speciale va ai miei genitori che con grandi sacrifici e continuo supporto mi hanno dato la possibilità di raggiungere questo importante traguardo.

Un grande ringraziamento va poi alle mie nonne Carla e Giuseppina per l'affetto e la fiducia che non mi fanno mai mancare.

Grazie ai miei nonni Andrea e Carlo, sempre al mio fianco per guidarmi in ogni momento della vita.

Un ringraziamento particolare a mio fratello Andrea, punto di riferimento fondamentale sul quale sono certo di poter sempre contare.

Infine, voglio ringraziare tutti i miei amici e compagni di percorso che sono stati al mio fianco durante questa fantastica esperienza.