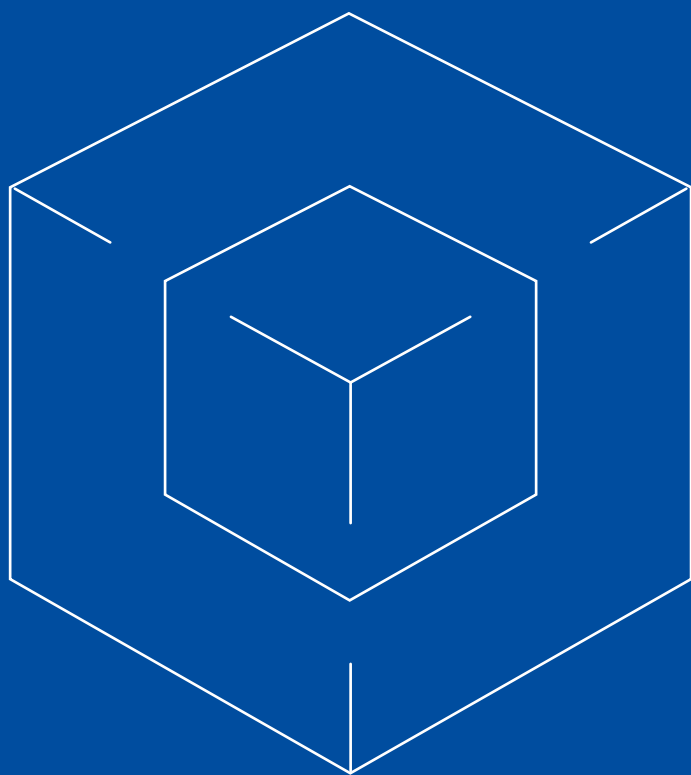


Controllo di gestione e Integrated Reporting. Esperienze aziendali a confronto

A cura del Prof. Stefano Marasca



Novembre 2020

OIBR
Organismo Italiano
Business Reporting

Componenti del Gruppo di Lavoro

Il presente documento è stato redatto nell'ambito dell'Organismo Italiano per il Business Reporting (OIBR) dal Gruppo di Lavoro dedicato al tema "Integrated Reporting e Controllo di Gestione" al quale hanno aderito anche le Associazioni Controller Associati e Assocontroller.

Il Gruppo di Lavoro si compone dei seguenti membri:

Stefano Marasca	<i>Università Politecnica delle Marche (coordinatore)</i>
Alberto Basili	<i>Loccioni</i>
Giovanni Chiarello	<i>Chiarello Consulting</i>
Maria Serena Chiucchi	<i>Università Politecnica delle Marche</i>
Roberta Ciccola	<i>Università Politecnica delle Marche</i>
Lino Cinquini	<i>Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa</i>
Giovanni Ciuchi	<i>Befood Srl</i>
Alfredo Colonnella	<i>Magazzini Gabrielli</i>
Marco Gatti	<i>Università Politecnica delle Marche</i>
Maurizio Grillini	<i>ATAC</i>
Francesco Lagonigro	<i>Strategia e Controllo</i>
Ada Lazzari	<i>Studio Lazzari</i>
Bruno Lupani	<i>Raccortubi</i>
Roberta Moschettoni	<i>iGuzzini</i>
Michele Rubino	<i>Università LUM Giuseppe Degennaro</i>
Gianluca Sacchi	<i>Price Waterhouse Coopers</i>
Andrea Tenucci	<i>Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa</i>
Simone Verza	<i>mm&a Studio Associato</i>
Filippo Vitolla	<i>Università LUM Giuseppe Degennaro</i>

Sebbene la stesura finale sia stata curata dagli esponenti del mondo accademico, il documento è il risultato dell'attività di ricerca e di analisi condotte con il continuo supporto e la costante collaborazione dei *practitioners* coinvolti nel gruppo di lavoro.

Presentazione

È motivo di soddisfazione presentare questo nuovo Quaderno della Fondazione O.I.B.R., che apre ad una sfida concettuale, suscettibile di produrre molti frutti: quella che prevede il collegamento e tra controllo di gestione e *integrated reporting*. Lo studio di tale relazione presuppone un duplice passaggio logico: (1) identificare l'*integrated reporting* non solo come uno strumento "finale" di *disclosure* dei risultati aziendali; e (2) riconoscere come il modello di "controllo di gestione" possa essere informato da una visione più ampia di quella che – per anni – ha contraddistinto la prassi, e che dunque possa aprirsi ai temi nuovi, anche coerenti con le attese di tipo "*non financial*", in modo integrato.

Il primo passaggio è coesistente alla stessa costruzione concettuale dell'*integrated reporting*, così come immaginato nel Framework dell'IIRC. In effetti, nel momento in cui esso è concepito come 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", la scelta di porre in essere tale comunicazione richiede molta consapevolezza nelle decisioni inerenti tali ambiti, con impatto sulle scelte di gestione, prima ancora di quelle di rendicontazione. E dunque l'identificazione di un modello di *integrated report* induce i *preparer* a ricercare un percorso da compiere, che poi potrà essere raccontato e parametrato. Non si deve nemmeno invocare l'affascinante prospettiva dell'*integrated thinking* per riconoscere come una concezione integrata di rendicontazione stimoli visioni olistiche e rafforzi la necessità di acquisire consapevolezza delle scelte più rilevanti per la propria organizzazione: scelte che poi dovranno essere "raccontate" in modo complessivo.

Il secondo passaggio rafforza il primo, nel senso che il ripensare ai modelli di controllo di gestione nella prospettiva di un'integrazione di nuove tematiche, rilevanti per l'attuale contesto di riferimento, apre la strada ad un monitoraggio non convenzionale, più completo quanto a oggetto di osservazione, aperto alle sfide dei tempi nuovi e potenzialmente informato alle variabili che meglio danno conto della sostenibilità, nelle varie dimensioni secondo le quali può essere coniugata. L'interazione con l'*integrated reporting*

avviene dunque non solo perché il controllo di gestione lo informa, con il suo carico di risultati suscettibili di essere rappresentati, ma perché ne è indirizzato, attraverso l'ampio delle variabili che meritano attenzione, nell'ottica di una gestione integrata.

Questa è la prospettiva di lettura secondo la quale vanno viste le parti nelle quali il quaderno si articola, come è chiarito dall'"Introduzione" del prof. Stefano Marasca, Coordinatore del Gruppo di lavoro O.I.B.R., che ben esplicita la logica che informa il succedersi dei capitoli dello studio.

Il Quaderno potrà essere apprezzato nel contesto delle piccole e medie imprese (PMI), in una linea di continuità con un altro lavoro di questa collana. Ciò da un lato perché proprio le PMI hanno caratteristiche tali da permettere loro di andare più rapidamente verso la predisposizione dell'*integrated report*, e dall'altro lato perché la loro maggiore flessibilità consente la sperimentazione di forme innovative di controllo di gestione, utili per aiutarle ad immaginare nuovi e sfidanti percorsi.

Sono queste le ragioni di fondo che hanno sospinto la Fondazione O.I.B.R. a promuovere il presente approfondimento, che si propone di offrire stimoli ai *preparer* della rendicontazione e ai controller delle aziende, anche con il ricorso a casi ed esemplificazioni prospettate in modo integrato con la trattazione. Peraltro, il Quaderno ha anche l'ambizione di incoraggiare il dibattito scientifico su una questione (appunto la relazione fra "controllo di gestione" e "*integrated reporting*") che è meritevole di un impulso verso nuove ricerche, sempre suffragate da una base empirica significativa.

L'O.I.B.R. esprime riconoscenza al prof. Stefano Marasca e a tutto il gruppo di studiosi che ha lavorato al progetto, dando prova di una felice integrazione fra ricercatori di diverse sedi accademiche, che hanno interagito con un gruppo attivo di *practitioners* rappresentati da operatori aziendali o consulenti, quali in particolare i controller e i professionisti soci delle associazioni Controller Associati e Assocontroller, che hanno proficuamente e operativamente affiancato la Fondazione O.I.B.R. in questa iniziativa.

Prof. Alessandro Lai

Presidente, Fondazione O.I.B.R.

Presentazione della Fondazione O.I.B.R.

La Fondazione “**Organismo Italiano di Business Reporting – Sustainability, Non-Financial e Integrated Reporting**” (O.I.B.R.) si è costituita l’11 giugno 2019 ed è stata legalmente riconosciuta il 27 novembre 2019 nel Registro nazionale delle persone giuridiche. Circa una quarantina di stakeholder italiani, di diversa natura ed estrazione (grandi imprese, PMI, università, associazioni professionali e di categoria, entità non-profit), si sono riuniti per dar vita a questo nuovo Organismo che perseguirà le finalità del NIBR–Network Italiano Business Reporting, le cui attività si sono svolte dal 2012 fino al 2018.

Questo nuovo Organismo si occupa di elaborare, emanare e divulgare linee-guida, studi, ricerche, principi, standard di carattere tecnico-pratico nel campo del business reporting, della dichiarazione non-finanziaria (DNF), del report di sostenibilità e integrato, delle indicazioni del TCFD, rivolti a imprese ed entità non-profit italiane, organizzando gruppi di lavoro e tavoli operativi dedicati ai temi identificati come di interesse dagli stakeholder, e rappresentando nel contempo un luogo di incontro per tutti gli attori italiani e una voce del nostro Paese nel dibattito internazionale.

L’O.I.B.R., che ha la veste giuridica di una Fondazione di partecipazione, è un’organizzazione **market-led** e aperta a tutti gli stakeholder interessati ad aderire, ispirata da uno spirito inclusivo, e con una governance articolata a garanzia di tutte le istanze in gioco. È un Organismo non-profit, senza coinvolgimento commerciale, e che opererà nell’esclusivo **interesse pubblico**.

L’O.I.B.R. gode dell’appoggio da parte di organismi-chiave internazionali, quali il *Global Reporting Initiative* (GRI), l’*International Integrated Reporting Council* (IIRC), lo statunitense *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), il *Global Reporting Initiative* (GRI) e il *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Inoltre, rappresenta ufficialmente il *WICI Global Network* in Italia.

Presidente della Fondazione è il Prof. **Alessandro Lai**, Ordinario di Economia Aziendale all’Università di Verona, che afferma: “L’O.I.B.R. intende coniugare specializzazioni e interessi nel campo del reporting di sostenibilità, integrato e dello sviluppo sostenibile con una visione ampia e complessiva delle imprese e delle organizzazioni non-profit, atta a cogliere in modo integrale gli aspetti significativi della loro crescita, nonché dei sistemi economici e dei territori in cui le stesse operano, perseguendo progetti di respiro nazionale e internazionale nella prospettiva del *public interest* e degli operatori economici e sociali”.

Presidente del Consiglio di indirizzo è la dott.ssa **Maria Luisa Parmigiani**, Head della Sustainability del Gruppo Unipol, mentre Presidente del Comitato scientifico è il Prof. **Lino Cinquini**, Ordinario di Controllo di Gestione alla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa. Segretario Generale è il Prof. **Stefano Zambon**, Ordinario di Economia Aziendale all'Università di Ferrara.

L'OIBR è anche presente quale organizzazione partner nell'Oscar di Bilancio con particolare riguardo al Premio Speciale per il miglior Report Integrato Italiano e il Premio Speciale per la Miglior Dichiarazione Non-Finanziaria (DNF).

Il 9 ottobre 2019, l'OIBR ha svolto il proprio Convegno Inaugurale con una giornata di studio sulle informazioni non-finanziarie presso l'Università Cattolica di Milano, ed è stato incaricato dall'IIRC di organizzare il 10 luglio 2020 la Roundtable ufficiale italiana sulla revisione del Framework dell'Integrated Reporting.

Commenta il Prof. **Stefano Zambon**, facilitatore dell'iniziativa e Segretario Generale dell'O.I.B.R., che questo Organismo "completa il quadro delle Fondazioni che si occupano di reporting e informativa aziendale in Italia, andando a coprire un'area in forte espansione quale quella delle informazioni non-finanziarie, del reporting integrato, delle misure relative agli intangibili, continuando ma anche innovando significativamente il lavoro intrapreso dal NIBR dal 2012, ampliandolo a molti nuovi stakeholder in un'ottica *market-led*, inclusiva e di armonica collaborazione per il bene comune."

Per le entità e gli individui interessati ad aderire e contribuire ai lavori dell'O.I.B.R., si prega di inviare un'email a info@fondazioneoibr.it o utilizzare il modulo di adesione presente nel sito www.fondazioneoibr.it.

Indice

Introduzione	6
1. Sistema di Controllo di Gestione e Integrated Reporting: quali relazioni?	8
1.1 PREMESSA	8
1.2 L'IMPATTO DEL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE SULL'IR	8
1.3 L'IMPATTO DELL'IR SUL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE	9
1.3.1 La prospettiva valoriale	9
1.3.2 La prospettiva tecnico-informativa	10
1.3.3 La prospettiva organizzativa	11
2. Il campione oggetto di analisi	12
2.1 PREMESSA	12
2.2 CARATTERISTICHE GENERALI DEL CAMPIONE OGGETTO DI ANALISI	12
2.3 ADOZIONE ED IMPLEMENTAZIONE DELL'IR: MOTIVAZIONI E ATTORI	13
2.4 LINEE GUIDA UTILIZZATE E FOCUS DEL DOCUMENTO	14
3. L'influenza del sistema di Controllo di Gestione sull'Integrated Reporting	16
3.1 PREMESSA	16
3.2 IL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE COME FONTE DEI DATI DEL REPORT INTEGRATO	16
3.3 IL RUOLO DEL CONTROLLER NELLA PREPARAZIONE DELL'IR	21

4.	L'influenza dell'Integrated Reporting sul sistema di Controllo di Gestione	24
4.1	PREMESSA	24
4.2	L'IMPATTO DELL'IR SUGLI STRUMENTI DI CONTROLLO	24
4.3	L'IMPATTO DELL'IR SUL PROCESSO DI CONTROLLO	26
4.4	L'IMPATTO DELL'IR SUL RUOLO E SULLE FUNZIONI DEL CONTROLLER	27
5.	Integrated Reporting e Sistema di Controllo di Gestione: alcune considerazioni di sintesi	30
5.1	PREMESSA	30
5.2	CONSIDERAZIONI DI SINTESI SUI RISULTATI EMPIRICI	30
	Bibliografia	34

Introduzione

Nel corso degli ultimi anni, l'Integrated Reporting (IR) è diventato uno dei temi di ricerca più dibattuti nell'ambito degli studi economico-aziendali, aggregando varie dimensioni dell'informativa rivolta agli stakeholder, a lungo studiate in modo separato. L'attenzione crescente per lo strumento, anche nella prassi, infatti, ha stimolato i ricercatori ad avviare numerose ricerche, teoriche ed empiriche, con l'obiettivo di porre in evidenza le principali potenzialità quale strumento di comunicazione del modo in cui l'azienda crea e distribuisce valore. Allo stesso tempo, la letteratura ha altresì enfatizzato le più rilevanti criticità ascrivibili al processo di progettazione e di implementazione dell'IR, fornendo utili indicazioni in merito al modo in cui facilitarne l'adozione all'interno di organizzazioni pubbliche e private, profit e non profit.

Tra i più recenti filoni di ricerca aventi ad oggetto l'IR si colloca quello che ne studia le relazioni con il sistema di controllo di gestione. Un'area di ricerca che ha cercato di porre in evidenza, sul piano teorico e su quello empirico, il contributo che il sistema di controllo di gestione può offrire all'efficace progettazione e implementazione di un sistema di IR. In questa prospettiva di analisi, il sistema di controllo di gestione è individuato quale fondamentale supporto nella predisposizione di un IR in quanto chiamato a fornire un ampio ventaglio di informazioni, monetarie e non, necessarie per garantire un'efficace comunicazione del modo in cui l'azienda crea e distribuisce valore tra i propri *stakeholder*.

A questa originaria visione, che potremmo definire unidirezionale, della relazione che lega le funzionalità del sistema di controllo all'IR si è affiancata, in tempi più recenti, una visione "bidirezionale". Secondo quest'ultima prospettiva, la relazione tra sistema di controllo di gestione e IR va indagata anche nella direzione "opposta", con riguardo agli effetti che l'adozione dell'IR può produrre sul sistema di controllo di gestione. Questo filone di ricerca, ancora poco esplorato, ha stimolato la predisposizione del presente elaborato, in

cui le relazioni tra IR e sistema di controllo di gestione sono verificate nella prassi, privilegiando l'approccio induttivo-deduttivo. La finalità del documento, che riporta gli esiti di un lavoro di ricerca congiunto fra accademici, controller e consulenti aziendali, è di analizzare se e in che modo la relazione oggetto di studio si sia manifestata all'interno di realtà aziendali di primo piano, a livello nazionale e internazionale, che hanno recentemente implementato un sistema di IR. Ciò con l'obiettivo di fornire utili indicazioni, sul piano applicativo, ad aziende che stanno avviando un processo di IR e, allo stesso tempo, di ampliare la riflessione teorica da parte degli studiosi. Il comune riferimento è costituito dalla verifica, *in vivo*, della potenziale instaurazione di relazioni virtuose tra IR e sistema di controllo di gestione in una prospettiva, appunto, bidirezionale e, allo stesso tempo, di quali condizioni, limiti, fattori ostativi o di stimolo possano incidere sulla dinamica delle relazioni indagate.

Coerentemente con le principali fasi del lavoro svolto dal gruppo di ricerca, il presente elaborato è articolato in cinque sezioni.

Nella prima, è proposta un'analisi della letteratura economico-aziendale tesa ad evidenziare come, fino ad oggi, sia stata studiata la relazione tra IR e sistema di controllo di gestione e quali siano i principali risultati di ricerca conseguiti. Nella seconda sezione, invece, sono descritte le aziende sulle quali è stata svolta l'analisi empirica. In particolare, sono poste in evidenza le principali caratteristiche strategico-organizzative, così come alcune variabili di contesto, delle aziende che hanno partecipato all'indagine consentendo la comparazione delle prassi adottate. La scelta dei fattori oggetto di approfondimento deriva dalle evidenze della letteratura scientifica e da alcune ipotesi condivise dal gruppo di lavoro, sulla base delle esperienze maturate dai practitioners.

Nella terza sezione, è studiato il contributo offerto dal sistema di controllo di gestione alla preparazione dell'IR all'interno delle realtà

aziendali osservate. Più specificamente, l'analisi si concentra sul ruolo giocato dagli strumenti di controllo, tradizionali e non, e dal controller al processo di costruzione e implementazione dell'IR. Nella quarta sezione, la prospettiva di osservazione della relazione tra IR e sistema di controllo di gestione si inverte e l'attenzione è posta sui cambiamenti osservabili nel sistema di controllo di gestione delle aziende che hanno sperimentato un processo di IR e prodotto un report conseguente. In particolare, l'obiettivo della sezione è di dimostrare se e come le soluzioni informative del controllo, il processo di controllo e il ruolo e le funzioni del controller si siano modificati a seguito dell'implementazione di un IR. Ciò con l'obiettivo di enfatizzare gli effetti che un IR può produrre non solo in termini di miglioramento della comunicazione aziendale verso gli *stakeholder* (profilo tradizionalmente studiato e consolidato) ma anche di crescita del sistema di controllo di gestione, sotto l'aspetto tecnico e sotto quello più strettamente organizzativo.

Nella quinta sezione, infine, si riportano le conclusioni del lavoro. L'obiettivo, tuttavia, non è solo quello di condurre a sintesi le principali evidenze empiriche emerse dalle indagini sul campo. Piuttosto, lo scopo è di proporre alcune riflessioni, a partire dall'esperienza delle aziende analizzate, che potrebbero rivelarsi utili all'interno di altre realtà aziendali che stanno avviando un processo di IR. La conoscenza di come talune relazioni si siano palesate e delle condizioni nelle quali si sono effettivamente manifestate, infatti, può rivelarsi utile per favorire l'adozione di

comportamenti e l'assunzione di decisioni coerenti con l'ottica bidirezionale più volte richiamata. Controllo di gestione e IR infatti, nascono come sistemi informativi diversamente finalizzati e considerati, *ab origine*, su piani paralleli. Alcuni studi più illuminati e, anche attraverso questo contributo, significativi riscontri empirici evidenziano, invece, la necessità di una "contaminazione reciproca". L'auspicio è che i casi aziendali studiati stimolino tale percorso di contaminazione, delineando come il sistema di controllo di gestione possa fornire un efficace supporto alla preparazione di un IR e, allo stesso tempo, come la progettazione e l'implementazione di un IR possano rappresentare un momento di crescita e di evoluzione dell'intero sistema di controllo di gestione e del profilo professionale e del portafoglio di competenze del controller.

Il documento è il risultato del lavoro di un gruppo composto da accademici, controller e professionisti soci delle associazioni Controller Associati e Assocontroller. Rivolgo, pertanto, un sentito ringraziamento, anzitutto, alle aziende che hanno risposto alla nostra sollecitazione. Inoltre, ringrazio tutti i colleghi accademici e tutti i controller che, attraverso la loro partecipazione, hanno consentito di creare un tavolo di lavoro stimolante in cui prospettive diverse di osservazione hanno interagito proficuamente. Il documento elaborato mira a fornire un contributo che, con la dovuta attenzione al profilo teorico e metodologico, punta ad essere utile riferimento sul piano applicativo per le aziende e le professionalità coinvolte.

Prof. Stefano Marasca

*Coordinatore del Gruppo di lavoro O.I.B.R.,
membro del Consiglio di Indirizzo
della Fondazione O.I.B.R.,
Professore Ordinario di Economia aziendale
Università Politecnica delle Marche*

1.

Sistema di Controllo di Gestione e Integrated Reporting: quali relazioni?

Filippo Vitolla e Michele Rubino
Università LUM Giuseppe Degennaro

1.1 PREMESSA

L'analisi delle relazioni tra Integrated Reporting (d'ora in poi IR anche per indicare l'Integrated Report), quale strumento di reportistica integrata, e sistema di controllo di gestione è un tema scarsamente affrontato dalla letteratura nazionale e internazionale. Pochi studi, infatti, analizzano l'IR nella prospettiva manageriale (De Villiers et al., 2016), sebbene negli ultimi anni si sia riscontrato un crescente interesse sul tema, con particolare riferimento all'impatto dell'adozione dell'IR sui processi decisionali, sulle pratiche gestionali e sulla produzione di informazioni a valenza manageriale (Abeysekera, 2013; Adams, 2015; Montemari e Chiucchi, 2018).

Sulla base della letteratura esistente, è possibile esaminare la relazione tra IR e controllo di gestione secondo due differenti direttrici: la prima riguarda l'impatto del sistema di controllo di gestione sull'IR; la seconda, invece, concerne gli effetti dell'IR sul sistema di controllo di gestione. Per entrambe le direttrici, gli effetti possono essere più propriamente analizzati adottando tre differenti prospettive: valoriale, tecnico-informativa e organizzativa.

1.2 L'IMPATTO DEL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE SULL'IR

Dal punto di vista valoriale, la letteratura esistente sottolinea l'importante ruolo assunto dal controller ai fini della trasmissione e della diffusione, ai differenti livelli e alle differenti aree aziendali, dei valori e dei principi alla base dell'IR; in questa prospettiva, si evidenzia, in particolare, il ruolo del controller quale soggetto chiamato a traslare e ad esplicitare, all'interno dell'organizzazione, l'orientamento strategico di fondo che caratterizza la *vision* e la *mission* aziendali con l'obiettivo di supportare la predisposizione e l'utilizzo dell'IR (Busco et al., 2013; Dumay e Dai, 2017). L'interiorizzazione di tali valori, infatti, genera tra i membri dell'organizzazione una maggiore consapevolezza dell'importanza dell'IR e, di conseguenza, accresce la possibilità di un uso non solo formale dello strumento (Wulf et al., 2014).

Dal punto di vista tecnico, emerge l'importante funzione attribuita al sistema di controllo di gestione in termini di produzione di dati e di informazioni necessari alla preparazione del documento e, in particolar modo, la funzione di supporto al calcolo degli indicatori relativi ai sei capitali presenti nell'International <IR> Framework dell'International Integrated

Reporting Council (IIRC)¹ (Jinga e Dumitru, 2014). La letteratura evidenzia che il sistema di controllo di gestione, molto spesso, provvede a misurare direttamente gli indicatori monetari da includere nel report mentre, per le informazioni non monetarie, l'area controllo di gestione esercita, sovente, una funzione limitata alla sola raccolta e all'integrazione dei dati provenienti dalle differenti aree aziendali (Owen, 2013; Velte e Stawinoga, 2016). L'impatto del sistema di controllo di gestione sull'IR, in termini di produzione di dati ed informazioni, è ancora più marcato quando il sistema di controllo assume i connotati di un vero e proprio sistema di controllo strategico, in quanto la prospettiva strategica del controllo è più coerente, rispetto ad una prettamente operativa, con le logiche di fondo che sottendono alla redazione dell'IR (Giovannoni e Maraghini, 2013; Mio et al., 2016). Inoltre, sempre dal punto di vista tecnico, la letteratura sottolinea la fondamentale funzione del controller nella progettazione di un IR; tale ruolo si esplicita nella scelta e nella selezione degli indicatori da includere nel report sulla base della conoscenza approfondita dell'azienda che il controller stesso possiede ma anche nella costruzione del business model e nel superamento delle difficoltà operative relative alle fasi di raccolta dei dati e di misurazione dei risultati (Busco et al., 2014; Oyewo et al., 2015). Sotto il profilo organizzativo, si evidenzia l'impatto del controller sull'IR in relazione alla sua funzione di guida e coordinamento dell'intero processo (Gatti et al., 2018). In tale prospettiva, si sottolinea la funzione motivazionale svolta dal controller, finalizzata a favorire il coinvolgimento dei membri dell'organizzazione direttamente implicati nel processo di IR. In questo contesto, emerge il fondamentale ruolo del controller nella costruzione di un clima partecipativo e

collaborativo tra i soggetti che partecipano al processo, il quale risulta essere decisivo rispetto all'efficace implementazione dell'IR (Trébuq e Magnaghi, 2017). Si evidenziano, in particolare, le attività del controller di comunicazione con gli stakeholder interni ed esterni al fine di ottenere le informazioni necessarie alla preparazione del documento (Barth et al., 2017).

1.3 L'IMPATTO DELL'IR SUL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE

1.3.1 La prospettiva valoriale

La letteratura ha evidenziato gli effetti dell'IR sui valori e sulla cultura aziendali. In primo luogo, è stato posto in evidenza come l'adozione dell'IR contribuisca allo sviluppo di una filosofia manageriale orientata al lungo termine (Tweedie, 2014); questo favorisce una visione della gestione aziendale orientata non solo alla misurazione dei risultati ma anche alla considerazione delle prospettive gestionali future e dei loro riflessi. Inoltre, l'implementazione di un IR consente la diffusione di una cultura della sostenibilità, con conseguente considerazione, nell'ambito delle pratiche manageriali, di prospettive aventi carattere non solo economico-finanziario ma anche, e soprattutto, sociale e ambientale (Roth, 2014). Infine, l'implementazione di un IR rafforza e rende più esplicito l'Integrated Thinking², quale approccio strategico e culturale alla gestione aziendale (Roth, 2014). L'approccio integrato alle attività di gestione porta a

1 L'International Integrated Reporting Council (IIRC) è un ente globale nato nel 2010 e formato da investitori, organismi regolatori, standard setters, professionisti ed esponenti del mondo accademico e aziendale con l'obiettivo di redigere e promuovere un framework per la rendicontazione integrata, accettato a livello internazionale. L'IIRC ha pubblicato nel 2013 la prima versione dell'International <IR> Framework.

2 L'International <IR> Framework dell'International Integrated Reporting Council (IIRC) definisce l'Integrated Thinking come la "attenta considerazione delle relazioni fra le varie unità operative e funzionali di un'organizzazione e i capitali che quest'ultima utilizza e influenza. Il pensare integrato conduce ad un processo decisionale integrato e ad azioni mirate alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine" (IIRC, 2013, p. 33).

1. Sistema di Controllo di Gestione e Integrated Reporting: quali relazioni?

considerare i legami tra le unità operative e tra le funzioni di un'organizzazione, i collegamenti tra le azioni finalizzate alla creazione di valore e la convergenza di interessi tra gli stakeholder chiave. L'IR, di conseguenza, modificando la cultura manageriale, impatta anche sulle modalità di approccio e di gestione del controllo (Chiucchi et al., 2018; Gatti et al., 2018).

Alla luce di quanto detto, emerge una relazione tra l'implementazione di un IR e un riorientamento del sistema di controllo di gestione verso aspetti della gestione di tipo strategico. Riorientamento che si traduce nel monitoraggio dell'evoluzione della gestione lungo le linee strategiche stabilite e nella comprensione delle modalità con cui l'azienda crea valore, anche, e soprattutto, nel medio e lungo termine (Lodhia, 2015; Mio et al., 2016). Inoltre, il differente approccio manageriale, improntato alla cultura della sostenibilità, determina un ampliamento delle dimensioni del sistema di controllo con conseguente necessità di integrare gli aspetti sociali ed ambientali nei processi di controllo e decisionali aziendali (Vitolla et al., 2017). Il focus sui valori connessi alla sostenibilità, intesa come la capacità dell'impresa di durare nel tempo e svilupparsi, conduce a monitorare differenti ambiti della gestione: di natura economica, relativi ad aspetti di tipo reddituale, patrimoniale e finanziario; di natura competitiva, riguardanti la capacità dell'impresa di conseguire, mantenere, consolidare ed ampliare il vantaggio nei confronti dei concorrenti; di natura sociale, afferenti alle relazioni con le differenti categorie di stakeholder; di natura ambientale, concernenti gli aspetti connessi al rapporto tra impresa ed ambiente naturale. Infine, l'IR favorisce l'adozione di una visione olistica e sistemica delle attività di controllo (Adams, 2015; Stubbs e Higgins, 2014). Una visione nella quale le funzioni del sistema di controllo di gestione si ampliano abbracciando l'analisi di rischi ed opportunità, di collegamenti tra modelli di business ed ambiente esterno e delle interdipendenze e dei trade-off tra i capitali (Haji e Anifowose, 2017).

1.3.2 La prospettiva tecnico-informativa

Con riferimento agli aspetti di tipo tecnico-informativo, il principale effetto derivante dall'implementazione di un IR riguarda il sistema di misurazione delle performance in quanto l'IR favorisce l'adozione di indicatori non monetari (Beck et al., 2017; Mio et al., 2016). Gli indicatori non monetari sono impiegati per monitorare i molteplici aspetti della gestione aziendale che sfuggono ad una misurazione attraverso i più diffusi indicatori monetari; inoltre, in quanto indicatori di tipo *leading*, gli indicatori non monetari consentono di valutare con maggiore tempestività gli effetti ed i risultati delle strategie e di diagnosticare per tempo le eventuali patologie latenti. Infine, l'utilizzo degli indicatori non monetari consente di collegare la strategia alla gestione operativa e, di conseguenza, di orientare con più efficacia il comportamento manageriale (Vitolla, 2008). A tal proposito, si evidenzia la migliore capacità degli indicatori non monetari, rispetto a quelli monetari, di rappresentare in modo efficace il capitale intangibile (umano, intellettuale, relazionale/sociale).

Sulla base degli aspetti sopra-evidenziati, un possibile impatto dell'implementazione dell'IR consiste nella transizione verso sistemi di controllo strategico finalizzati a monitorare i diversi processi di creazione del valore. In quest'ambito, la letteratura evidenzia l'importante funzione del business model quale strumento di rappresentazione della strategia aziendale (Chiucchi et al., 2018). La letteratura sul tema (Chiucchi et al., 2018) evidenzia, altresì, le criticità connesse alla difficoltà nel creare, attraverso l'IR, un business model nel quale siano esplicitate le relazioni di causa-effetto tra i differenti indicatori di performance; tale aspetto penalizza l'efficacia informativa dello strumento, soprattutto, ai fini decisionali. Infine, ciò che emerge dalla letteratura esistente è la necessità di modificare i flussi e i sistemi informativi, orientandoli verso la produzione di dati ed informazioni necessari per la redazione dell'IR (Barth et al., 2017).

1.3.3 La prospettiva organizzativa

L'implementazione dell'IR produce effetti sul sistema di controllo di gestione anche dal punto di vista organizzativo, con specifico riferimento alle funzioni e alle attività dell'area controllo e del controller.

In primo luogo, la letteratura (Hampton, 2012; Steyn, 2014) evidenzia la maggior mole di lavoro alla quale l'area controllo è chiamata a far fronte a seguito dell'implementazione di un IR. Questo è dovuto, innanzitutto, alla necessità di raccogliere ed elaborare le informazioni da includere nel report, nonché all'esigenza di calcolare degli indicatori di natura non monetaria che richiedono metodologie e approcci differenti da quelli solitamente impiegati per il calcolo dei più diffusi indicatori monetari. In particolare, si sottolineano le difficoltà e le problematiche connesse alla misurazione degli intangibles.

Con specifico riferimento agli effetti prodotti relativamente alla figura del controller, dalla letteratura emerge come l'implementazione

dell'IR conduca all'ampliamento delle skills sia di tipo tecnico che organizzativo di quest'ultimo (Giovannoni e Maraghini, 2013; Mio et al., 2016). Le prime sono collegate alle nuove attività che il controller è chiamato a svolgere per la redazione del report e per la predisposizione di un sistema multidimensionale di misurazione delle performance; le seconde fanno riferimento, invece, al ruolo di guida svolto dal controller nelle attività di progettazione e di implementazione dell'IR. In quest'ottica, è stato evidenziato come l'implementazione di un IR rappresenti un'importante occasione per favorire lo sviluppo delle soft skills per via della necessità di disporre di capacità relazionali, già critiche per lo svolgimento di altre fondamentali attività come quelle relative alla preparazione del budget, le quali mettano il controller nella condizione di coordinare soggetti con ruoli e background differenti e di motivarli, con particolare riferimento a quelli che manifestano minore interesse rispetto all'implementazione dello strumento.

2.

Il campione oggetto di analisi

Filippo Vitolla e Michele Rubino
Università LUM Giuseppe Degennaro

2.1 PREMESSA

La conduzione dell'analisi empirica, strumentale alla definizione del presente documento, è stata effettuata esaminando un campione formato da aziende che, negli ultimi anni, hanno implementato un IR. L'analisi è stata condotta tramite interviste e questionari rivolti ai principali soggetti coinvolti nel processo di preparazione dell'IR e ai componenti dell'area controlling di ciascuna azienda. Di seguito, si fornisce una descrizione delle principali caratteristiche delle aziende incluse nel campione oggetto di analisi.

2.2 CARATTERISTICHE GENERALI DEL CAMPIONE OGGETTO DI ANALISI

Le aziende analizzate sono tutte di media dimensione, ad eccezione di una che può essere considerata una grande impresa secondo i parametri UE, ed operano in settori differenti: trasporto, abbigliamento, grande distribuzione, utensileria e componentistica industriale. Sono aziende fortemente internazionalizzate, con

un'elevata propensione all'innovazione (di tipo strategico, tecnologico, commerciale, logistico) e con un profilo strategico che, tendenzialmente, le porta a differenziarsi e ad ottenere un buon posizionamento nelle rispettive arene competitive di riferimento.

Le aziende analizzate hanno generalmente un set di valori e di principi che le induce a considerare nella gestione aspetti sociali, ambientali e di sostenibilità. Nella quasi totalità dei casi, infatti, si registra la tendenza ad includere, nell'orientamento strategico di fondo, nella *vision* e nella *mission* aziendali elementi non prettamente economico-finanziari.

La managerializzazione della gestione è un'ulteriore caratteristica comune alle imprese del campione. Infatti, seppur a livelli differenti, le imprese analizzate si contraddistinguono per la presenza rilevante di manager. Questo sottende una predisposizione della compagine proprietaria a delegare poteri e ad attribuire leve decisionali, di carattere non meramente operativo, a soggetti dotati di rilevanti competenze gestionali. Nelle imprese del campione risultano, di conseguenza, attenuati i gap di managerialità che contraddistinguono spesso le aziende di dimensioni minori. Questo determina la presenza, al contrario di quanto spesso accade nelle piccole e medie imprese, di strutture di governance più articolate e di strumenti manageriali più avanzati.

2.3 ADOZIONE ED IMPLEMENTAZIONE DELL'IR: MOTIVAZIONI E ATTORI

Nelle aziende analizzate, le motivazioni alla base dell'introduzione dell'IR possono essere ricondotte a due principali casistiche: motivazioni di carattere esterno e di carattere interno. La principale motivazione di carattere esterno riguarda l'esigenza di comunicare agli stakeholder contenuti più ampi rispetto a quelli forniti ricorrendo al bilancio. In quest'ottica, l'IR è interpretato come uno strumento utilizzato per migliorare la trasparenza nelle comunicazioni e per accrescere la fiducia e la legittimazione nell'ambiente di riferimento, al fine di ottenere il consenso degli stakeholder. Quando l'IR è adottato con questa finalità, esso viene visto come uno strumento idoneo ad ampliare le categorie di destinatari delle informazioni e il range delle informazioni prodotte includendo gli aspetti sociali, ambientali e di governance. In particolare, attraverso l'IR le aziende comunicano agli stakeholder il valore creato, le risorse utilizzate per crearlo e "rendono conto" delle scelte operate, delle attività svolte e delle performance ottenute in ottica multidimensionale.

Le motivazioni di carattere interno sottese all'implementazione di un processo di IR riguardano, invece, la necessità di raggiungere un più elevato livello di comunicazione interna dei valori, di potenziare il sistema di controllo di gestione e la misurazione della performance in una prospettiva integrata. Solo in un'azienda del campione, almeno nella fase iniziale, l'implementazione dell'IR si collega a ragioni legate al miglioramento dell'immagine aziendale con conseguenti ritorni da un punto di vista economico.

Nelle imprese analizzate, la decisione di adottare l'IR è, spesso, ascrivibile all'Alta Direzione che, di conseguenza, svolge un ruolo

attivo e di sponsorship rispetto all'utilizzo dello strumento. Nei casi analizzati, l'Alta Direzione risulta fortemente impegnata nelle attività finalizzate a favorire lo sviluppo, la promozione e la diffusione dello strumento nell'organizzazione.

Nella maggior parte delle aziende del campione, il processo di preparazione dell'IR ha visto la partecipazione di consulenti esterni. La loro funzione principale è stata quella di supportare l'azienda nella fase di progettazione iniziale dell'IR con un ruolo sia di carattere formativo, su aspetti quali il contenuto e gli obiettivi dello strumento, che di tipo tecnico, relativamente alla struttura del documento e al calcolo degli indicatori.

Con riferimento al team di progetto, esso risulta definito, quasi sempre, dall'Alta Direzione ed è spesso guidato dal Chief Financial Officer (CFO) o dal controller che svolgono, tra le altre, la funzione di progettazione e quella di coordinamento delle attività finalizzate alla realizzazione del documento. Spesso si registra una eterogeneità del team, composto da responsabili afferenti a diverse funzioni aziendali (amministrativa, commerciale, *operations*, risorse umane, ecc.), in considerazione della necessità di integrazione, all'interno del report, delle informazioni contenute nei differenti report funzionali/settoriali.

Nell'ambito del team di progetto, il controller svolge spesso un ruolo "tecnico", ovvero si occupa di attività connesse alla raccolta dei dati, alla elaborazione delle informazioni, alla misurazione dei KPI, al consolidamento dei report settoriali/funzionali, alla progettazione e alla preparazione del documento finale. Esso si occupa, inoltre, della progettazione del sistema di misurazione delle performance in relazione ai contenuti dell'IR. Infine, il controller svolge con estrema frequenza una funzione organizzativa di coordinamento delle attività e delle differenti funzioni aziendali. Proprio per l'importanza che lo stesso riveste nel processo, in alcuni casi, il controller è il leader del team.

2.4 LINEE GUIDA UTILIZZATE E FOCUS DEL DOCUMENTO

Nel campione oggetto di analisi, il percorso di sviluppo dell'IR ha spesso preso avvio, nella pressoché totalità dei casi, con le linee guida del Global Reporting Initiative (GRI)³ ma si è poi evoluto abbracciando l'<IR> Framework dell'IIRC. In sostanza, la reportistica ha conosciuto, nella maggior parte dei casi, un processo evolutivo che ha condotto ad una graduale adesione al modello di IR proposto dall'IIRC, sebbene questo non si sia verificato sempre pienamente.

Le aziende che utilizzano congiuntamente il Framework del GRI e dell'IIRC ampliano la prospettiva della *disclosure* alla rappresentazione dei percorsi che conducono alla creazione del valore, con particolare riferimento all'esplicitazione del modello di business e dei legami tra capitali, attività, output e performance; quando la *disclosure* degli aspetti connessi alla sostenibilità avviene rispettando i principi ed i contenuti dell'<IR> Framework, il report evidenzia le interconnessioni rispetto al modello di business e ai capitali. In un caso, nel report è inserita una tabella di raccordo tra gli Indicatori GRI Standard e i "Capitali" presenti nel Framework dell'IIRC, finalizzata ad esplicitare le corrispondenze tra KPI e tipologia di capitale.

³ Il Global Reporting Initiative (GRI) è un'organizzazione internazionale nata nel 1997 con lo scopo di definire dei parametri di rendicontazione (GRI standards) per il reporting sociale e di sostenibilità al fine di favorire uno sviluppo economico sostenibile.

3.

L'influenza del sistema di Controllo di Gestione sull'Integrated Reporting

Lino Cinquini e Andrea Tenucci
Scuola Superiore Sant'Anna

3.1 PREMESSA

Come affermato nella sezione I, le relazioni tra controllo di gestione e IR possono essere indagate secondo una duplice prospettiva. Sulla base dell'analisi empirica condotta, in questa sezione si approfondirà l'influenza esercitata dal sistema di controllo di gestione sull'IR. In particolare, l'analisi dei casi aziendali ha permesso di esaminare la funzione di supporto operativo del sistema di controllo di gestione nella raccolta e nella predisposizione delle informazioni contenute nell'IR, nonché il ruolo chiave del controller nella preparazione del documento.

3.2 IL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE COME FONTE DEI DATI DEL REPORT INTEGRATO

All'interno dei *content elements* dell'<IR> Framework, il sistema di controllo di gestione svolge un ruolo di assoluto rilievo in qualità di "fornitore" di informazioni in molteplici sezioni a partire dalla *company overview*,

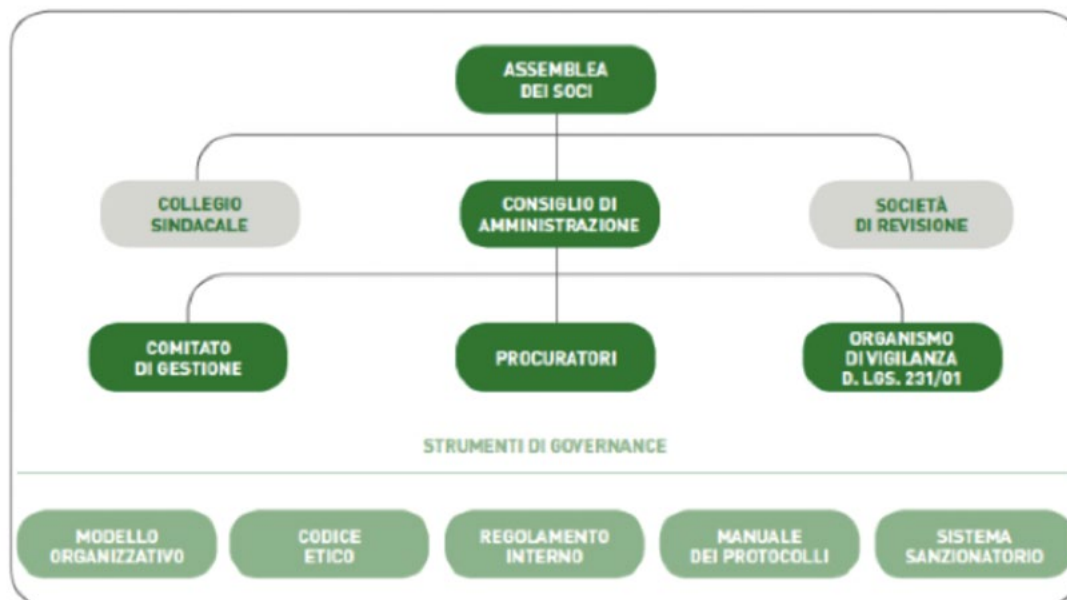
passando alla sezione relativa alla *governance*, al *business model*, ai *rischi ed opportunità* o anche, e soprattutto, nella sezione *performance* (Gibassier et al., 2018).

In linea generale, la potenzialità informativa del sistema di controllo di gestione si esprime principalmente nella possibilità di fornire informazioni quantitative interne, derivanti dai sistemi contabili, le quali vanno poi ad integrarsi con altre informazioni quantitative o qualitative derivanti dall'esterno. In modo più specifico, dunque, analizzando il campione di aziende oggetto del presente lavoro, il sistema di controllo di gestione svolge un ruolo cruciale nelle sezioni *governance*, *rischi e opportunità* e, chiaramente, nella sezione dedicata alla *performance*.

Nella sezione *governance*, ad esempio, il sistema di controllo di gestione risulta utile nel supportare la descrizione dell'organizzazione aziendale e i processi decisionali oltre che nell'agevolare la comunicazione di come la cultura, l'etica ed i valori aziendali si riflettano nell'uso dei diversi capitali.

A titolo esemplificativo, è il sistema di controllo di gestione a fornire una serie di informazioni come quelle presenti nell'IR 2016 dell'azienda X, così come raffigurato in Figura 1, che riporta una sintesi degli strumenti di *governance* ed una serie di dati quantitativi relativi al numero di meeting e alla composizione degli organi di governo aziendali.

Fig. 1 - La sezione Governance nel Report Integrato dell'azienda X



RIUNIONI	2016
Marketing Meeting	1
Comitato di Gestione differenze inventariali	3
Retroplanning	8
Comitato Commerciale	9
Coordinamento dirigenti	23
Comitato di Gestione	15
Management Meeting	5
Consiglio di Amministrazione	7

	UOMINI	DONNE	TOTALE	TRA 30 E 50 ANNI	OLTRE 50 ANNI
Consiglio di Amministrazione	8	-	8	1	7
Comitato di Gestione	4	-	4	1	3
Organo di Vigilanza	2	-	2	1	1
Collegio Sindacale	4	1	5	2	3
Società di Revisione	2	4	6	6	-
Procuratori	38	7	45	25	20

Fonte: Report Integrato 2016 dell'azienda X

3. L'influenza del sistema di Controllo di Gestione sull'Integrated Reporting

Nella sezione *rischi e opportunità*, il contributo del sistema di controllo di gestione è rilevante per comunicare le priorità strategiche e la valutazione dei rischi nonché le possibili azioni volte alla loro mitigazione. Ciò è ancor più vero in un contesto socio-economico come quello attuale caratterizzato da una forte instabilità e da mutamenti difficili da prevedere. Ancora a titolo esemplificativo, in merito al possibile

supporto del sistema di controllo, è possibile osservare in Figura 2 la sezione dedicata al rischio nell'IR 2017 dell'azienda Y. La sezione presenta un dettaglio della valutazione del rischio operativo derivante da due elementi (sistemi IT e la gestione dell'infrastruttura) ed una valutazione dell'intensità di tale rischio, oltre ad una valutazione di quanto tale rischio possa rappresentare una minaccia per l'azienda.

Fig. 2 - La sezione Rischi e opportunità nel Report Integrato dell'azienda Y

3. RISCHI OPERATIVI

In questa tipologia rientrano il rischio di subire perdite derivanti dalla inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, hr e procedure e sistemi interni, oppure da eventi esterni al perimetro GTS. In tale categoria è contemplato il rischio legale, ossia il rischio di perdite derivanti da violazioni di leggi o regolamenti, da responsabilità contrattuale o extra-contrattuale ovvero da altre controversie.

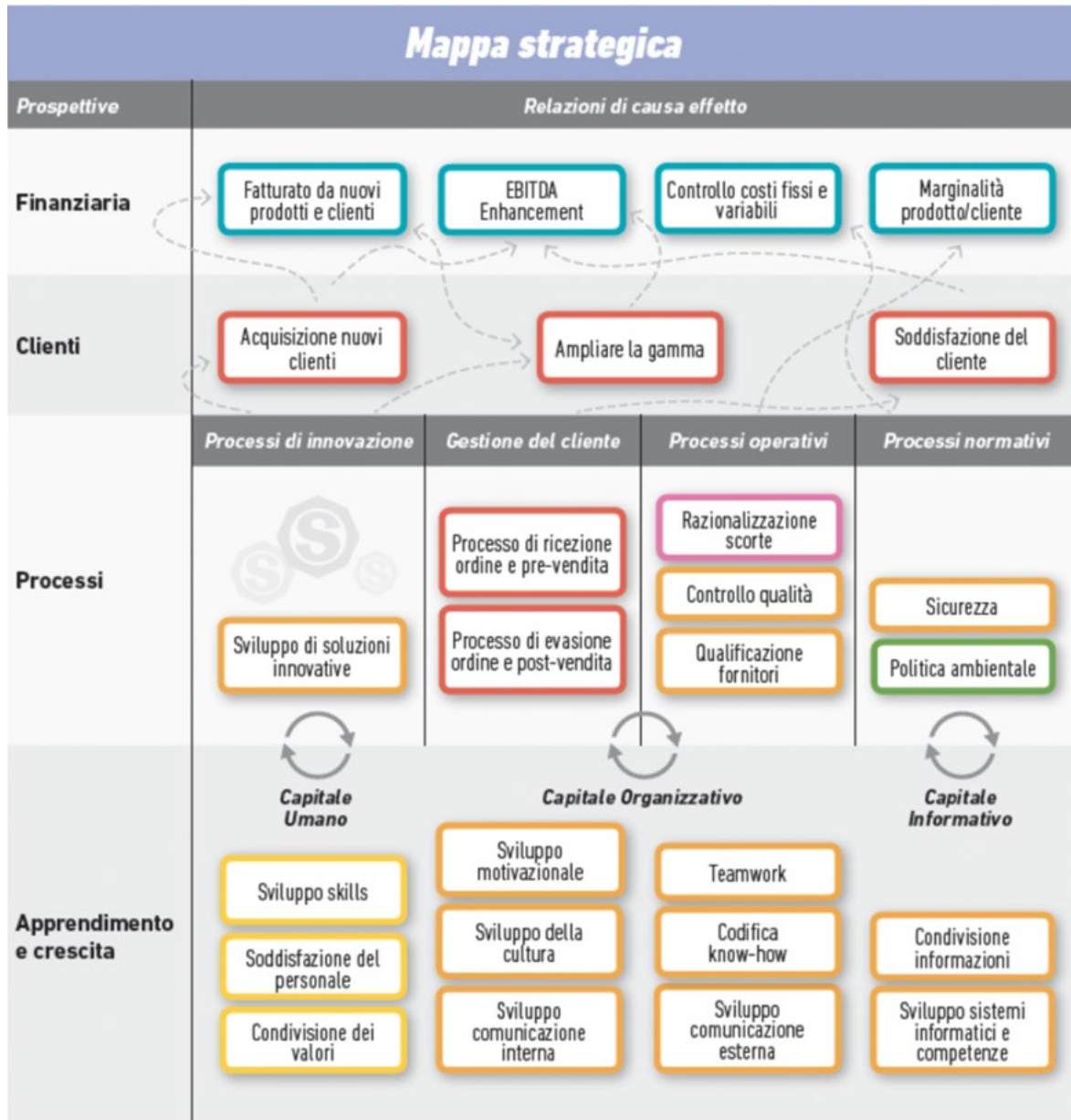
IT	Il Gruppo GTS è dotato di un reparto IT deputato alla ricerca e sviluppo di soluzioni di integrazione informatica con clienti e fornitori. Inoltre sviluppa costantemente soluzioni in grado di ottimizzare i servizi erogati nonché i processi di decisione aziendale.	RISCHIO MINACCIA PRESIDIO	
GESTORE INFRASTRUTTURA	L'incidente di Rastatt occorso nel 2017, ha innalzato l'attenzione sul tema della infrastruttura ferroviaria sulla quale circolano i convogli GTS in Italia e in Europa.	RISCHIO MINACCIA PRESIDIO	

Fonte: Report Integrato 2017 dell'azienda Y

Un sistema di controllo di gestione adeguatamente strutturato è, dunque, in grado di supportare la produzione di questo tipo di informazioni. Una *best practice*, in questo senso, dovrebbe essere riconosciuta all'azienda Z. Nel suo IR 2017 (Figura 3) viene perfino esplicitata la mappa strategica che evidenzia le

relazioni di causa-effetto fra le misure utilizzate nella Balanced Scorecard aziendale. Si tratta di un caso estremamente interessante in cui uno strumento del controllo di gestione e strategico, e quindi per la gestione interna, viene utilizzato per la comunicazione esterna della strategia aziendale e per la reportistica integrata.

Fig. 3 - La sezione Rischi e opportunità nel Report Integrato 2017 dell'azienda Z



Fonte: Report Integrato 2017 dell'azienda Z

3. L'influenza del sistema di Controllo di Gestione sull'Integrated Reporting

Il maggior contributo del sistema di controllo di gestione all'IR è individuabile, senza dubbio, nella sezione dedicata alla *performance*. Essa descrive gli sviluppi dell'azienda in termini di obiettivi strategici e risultati ottenuti con riferimento ai singoli capitali. Il sistema di controllo di gestione, formalmente responsabile del capitale finanziario, è, infatti, chiamato a fornire misure non monetarie.

In questa prospettiva, esso assume un ruolo centrale nella definizione e nella predisposizione, anche in collaborazione con le altre funzioni aziendali, dei KPI relativi al processo di creazione del valore nel breve, medio e lungo termine. Particolarmente rappresentativa è, in questo senso, la sezione dedicata al "*value creation in action*" nell'Integrated Report 2016 dell'azienda X, come rappresentato in Figura 4.

Fig. 4 - La sezione Performance nel Report Integrato dell'azienda X

Value creation in action				
€	UTILE DELL'ESERCIZIO RETTIFICATO	2016 19.949.401	2015 17.097.432	2014 5.473.960
Nota: L'utile indicato è rettificato dalla componente straordinaria.				
	EBITDA %	2016 6,43%	2015 6,53%	2014 5,61%
	CASH FLOW	2016 91.414.175	2015 91.787.670	2014 71.791.992
€	AFFIDAMENTI E UTILIZZI (€)	2016	2015	2014
	Affidamenti	433.363.789	443.440.646	464.270.524
	Utilizzi	162.570.396	125.968.810	146.076.948
	% di utilizzo affidamenti	37,51%	28,41%	31,46%
€	VENDITE NETTE PUNTI VENDITA DIRETTI (€)	2016	2015	2014
	Despar	209.896.580	199.858.035	191.718.566
	Eurospar	640.367.386	608.023.478	567.229.298
	Interspar	593.012.039	593.545.247	573.912.154
	Totale	1.443.276.005	1.401.426.760	1.332.860.017
Nota: i dati relativi al 2015 e 2014 sono stati ricalcolati per renderli omogenei ai dati 2016 a seguito di riclassifiche gestionali effettuate.				
€	VENDITE NETTE AD AFFILIATI (€)	2016	2015	2014
	Vendite nette ad affiliati	217.791.849	219.439.270	214.488.356
	Vendite nette medie per affiliato	633.116	636.056	619.909
€	SCONTRINO MEDIO (€)	2016	2015	2014
	Despar	11,75	11,88	11,83
	Eurospar	18,87	19,09	19,11
	Interspar	28,06	28,35	28,82
Nota: i dati relativi al 2015 e 2014 sono stati ricalcolati per renderli omogenei ai dati 2016 a seguito di riclassifiche gestionali effettuate.				

Fonte: Report Integrato 2016 dell'azienda X

Infine, come sarà più analiticamente approfondito nella sezione successiva, al sistema di controllo di gestione si richiede di essere l'attore chiave nell'integrazione dei dati sulle prestazioni dei diversi capitali, mostrando come l'azienda sia in grado di creare valore per gli stakeholder.

Approfondendo l'analisi del panel di aziende oggetto del presente lavoro, emerge dalle interviste che, in tutti i casi, i dati economico-finanziari contenuti nell'IR derivano da sistemi contabili gestiti direttamente dal controllo di gestione, mentre appare più limitato il supporto fornito da strumenti di controllo strategico, laddove presenti. L'utilizzo di strumenti di contabilità analitica è utile per facilitare il reperimento e la tracciabilità dei dati riferiti ad oggetti di analisi più elementari rispetto all'intera azienda. Spesso, però, le informazioni direttamente gestite dal sistema di controllo di gestione non sono da sole complete per soddisfare il fabbisogno informativo dell'IR e necessitano di una integrazione con ulteriori informazioni spesso prodotte nell'ambito di sistemi informativi locali.

Particolarmente importante pare il contributo fornito da strumenti evoluti di reportistica esterna. Come evidenziato nella sezione precedente, infatti, la quasi totalità delle aziende analizzate veniva da precedenti esperienze nell'ambito della reportistica supplementare e questo si è rivelato centrale nel favorire il reperimento di alcune informazioni rilevanti per la preparazione dell'IR che sono state mutate dalle precedenti esperienze di reportistica esterna sperimentate dalle varie aziende che compongono il campione.

3.3 IL RUOLO DEL CONTROLLER NELLA PREPARAZIONE DELL'IR

La preparazione dell'IR costituisce per i controller una decisiva sfida nel percorso di maturazione delle proprie competenze professionali, in particolare rispetto al tema dell'integrazione tra informazioni finanziarie e non finanziarie, integrazione che si rende sempre più necessaria per la produzione di informazioni rilevanti nei moderni contesti di business⁴.

Man mano che aumenta l'esigenza di tale integrazione, i controller acquisiscono un ruolo sempre più centrale nello spiegare i collegamenti tra i KPI e le varie dimensioni di analisi, in quanto possiedono le capacità di analizzare e di integrare le informazioni aziendali e di comprenderne rapidamente l'impatto sull'organizzazione. L'IR integra informazioni monetarie e non monetarie per fornire una narrazione esaustiva sulla creazione di valore aziendale ed offre ai controller l'opportunità di contribuire a raccontare quella storia. In altri termini, il ruolo attivo del controller nella costruzione dell'IR gli consente di fornire una narrazione efficace, comprensiva e convincente del business e di come esso crei un "valore" che va molto oltre la dimensione esclusivamente finanziaria della performance⁵. Tutto ciò consente al controller di svolgere un ruolo più attivo nelle discussioni strategiche ed esalta il suo ruolo di "partner strategico" all'interno dell'organizzazione. Inoltre, in un contesto quale quello attuale in cui circa l'80% del valore di mercato di un'azienda si riferisce a beni immateriali⁶, la comprensione di come siano utilizzate e sviluppate risorse quali il capitale umano e quello intellettuale risulta essenziale. La sfida che la redazione dell'IR pone

4 <https://www.tagetik.com/en/blog/authors/lino-cinquini/2018-10-challenges-for-CFOs-to-improve-efficiency-of-finance#.W-gTAC2h07w>

5 <https://www.imanet.org/-/media/0830fcd907cd41a7bd760b8900fe7b94.ashx>

6 <http://www.oceantomo.com/2015/03/04/2015-intangible-asset-market-value-study/>

3. L'influenza del sistema di Controllo di Gestione sull'Integrated Reporting

ai controller rispetto a questi temi riguarda la loro capacità di affrontare la complessa misurazione di queste risorse intangibili e la loro comunicazione agli stakeholders. In tal senso, l'impegno nella redazione dell'IR contribuisce anche allo sviluppo nei controller di nuove competenze tecniche e conoscenze del business⁷.

Queste considerazioni si applicano largamente alle aziende del campione oggetto di analisi rispetto al ruolo del controller nelle iniziative di IR in esse attivate. Dalle interviste con i controller emerge,

infatti, la centralità e la leadership di tale figura sia nella gestione del processo, sia nella selezione e raccolta delle informazioni non monetarie e nella progettazione dei KPI necessari alle esigenze dell'IR (Tabella 1). È, altresì, opportuno rilevare che in quasi tutti i casi analizzati, il controller è stato affiancato da consulenti esterni che si sono rivelati centrali nel processo di preparazione dell'IR per agevolare il controller stesso nella comprensione e nella condivisione dei principi e degli obiettivi dello strumento.

Tab. 1 - Ruolo del controller nel panel analizzato

	X	β	γ	ε	Δ	Z
SISTEMA & IR	<ul style="list-style-type: none"> Il sistema di controllo di gestione si occupa della sezione economico-finanziaria e agisce come coordinatore da un punto di vista organizzativo per l'IR 	<ul style="list-style-type: none"> Promotore dell'IR Guida del progetto Supporto nel calcolo degli indicatori 	<ul style="list-style-type: none"> Estensione dell'analisi e della reportistica verso ambiti non finanziari Approccio strategico nella elaborazione e nell'interpretazione di dati e informazioni 	<ul style="list-style-type: none"> Il controllo di gestione è centrale per la realizzazione dell'IR 	<ul style="list-style-type: none"> Ruolo chiave del Controllo di Gestione: <ul style="list-style-type: none"> - facilitatore - raccolta informazioni mancanti - produttore dei KPI 	<ul style="list-style-type: none"> Il controllo di gestione ha agito da "raccolgitore" di informazioni per lo più già esistenti all'interno dell'azienda
CONTROLLER & IR	<ul style="list-style-type: none"> Il controller/ CFO come consulente dell'azienda 	<ul style="list-style-type: none"> Membro attivo nella progettazione e preparazione dell'IR Ruolo di leader del progetto e del team nei vari step di reporting 	<ul style="list-style-type: none"> Maggiore consapevolezza del ruolo nel sistema aziendale (produzione di dati, interpretazione, processi decisionali) Importanza accresciuta in un'ottica di business partnering Ampliamento delle proprie conoscenze sul business e altre funzioni aziendali (in particolare, commerciale ed operation) Ampliamento delle conoscenze e competenze di carattere strategico 	<ul style="list-style-type: none"> Membro attivo nella progettazione e preparazione dell'IR Leader del progetto e crescita di rilevanza 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliamento delle competenze del controller come Business partner Leader/ coordinatore 	<ul style="list-style-type: none"> Il controllo di gestione mette a sistema le informazioni e gli strumenti utilizzati per il controllo interno in ottica IR e di Corporate Reporting CFO ha lavorato a stretto contatto con tutti i responsabili e con il CEO per promuovere l'integrated thinking e "far vedere come l'azienda crea valore"

Fonte: Nostra elaborazione

⁷ Il tema della crescita delle competenze e conoscenze del controller in seguito alla redazione di un IR saranno oggetto di specifica trattazione nella sezione successiva.

Pertanto, in estrema sintesi, alcune caratteristiche salienti dei controller del campione di aziende analizzato che hanno caratterizzato il processo di sviluppo di iniziative di IR risultano essere:

- la consapevolezza della crescente domanda da parte degli investitori di report basati anche su informazioni non finanziarie e capaci di migliorare i sistemi interni di misurazione e di controllo per la produzione di informazioni non finanziarie affidabili e tempestive;
- la competenza sui principi guida dell'IR per la sua preparazione quali quelli delineati nell'<IR> Framework;
- la capacità di comunicare i vantaggi dell'adozione e dell'implementazione di un IR;
- la promozione e lo sviluppo di un dialogo aperto e costruttivo con le altre aree aziendali sugli obiettivi dell'IR e sulle informazioni necessarie per il reporting;
- la maggiore attenzione e consapevolezza sugli aspetti strategici rispetto a quelli prettamente economico-finanziari della gestione;
- un crescente orientamento all'interpretazione dei dati;
- lo sviluppo di competenze dirette e di capacità di integrazione con le altre aree aziendali per l'elaborazione di nuove tipologie di informazioni e di indicatori.

4.

L'influenza dell'Integrated Reporting sul sistema di Controllo di Gestione

Marco Gatti e Roberta Ciccola
Università Politecnica delle Marche

4.1 PREMESSA

La relazione tra sistema di controllo di gestione e IR non si esaurisce nel supporto che il primo è in grado di fornire alla preparazione del secondo. L'implementazione di un IR, infatti, può rappresentare un momento di fondamentale importanza per far "evolvere" il sistema di controllo di gestione o, quantomeno, per innescare processi di cambiamento finalizzati ad un miglioramento dello stesso.

L'analisi condotta con riferimento ai casi aziendali ha consentito di comprendere come l'implementazione dell'IR possa produrre importanti effetti con riferimento, in particolare, a tre aspetti del sistema di controllo di gestione tradizionalmente inteso: gli strumenti di controllo, il processo di controllo e il ruolo e le funzioni del controller. È, quindi, rispetto a tali aspetti che verranno analizzate le conseguenze della preparazione, dell'implementazione e dell'utilizzo dell'IR sul sistema di controllo di gestione aziendale.

4.2 L'IMPATTO DELL'IR SUGLI STRUMENTI DI CONTROLLO

Gli strumenti di controllo rappresentano l'insieme delle soluzioni informative attraverso

le quali il sistema di controllo di gestione produce le informazioni a supporto dei processi decisionali manageriali. L'analisi condotta ha permesso di comprendere gli effetti prodotti dall'implementazione di un IR su tali soluzioni con riferimento, in particolare, alla mole di informazioni prodotte attraverso gli strumenti di controllo e al loro utilizzo.

Preliminarmente è necessario evidenziare che, in tutti i casi analizzati, l'implementazione dell'IR non ha favorito l'adozione di nuovi strumenti di controllo di gestione e/o di controllo strategico. Sebbene tali evidenze debbano essere interpretate anche alla luce del fatto che tutte le aziende del campione hanno introdotto l'IR solo recentemente, e pertanto non è ancora possibile apprezzarne pienamente tutti gli effetti, emerge con forza come sono la quantità e la tipologia di informazioni prodotte dagli strumenti di controllo già utilizzati in azienda ad essere mutate, spesso in maniera significativa, in seguito all'implementazione dell'IR.

Nella pressoché totalità dei casi analizzati, l'implementazione dell'IR ha condotto, in prima istanza, ad un incremento del numero di indicatori prodotti dagli strumenti di controllo. L'esigenza di monitorare aspetti della performance aziendale spesso non contemplati dagli strumenti di controllo preesistenti ha spinto le aziende ad intraprendere processi di affinamento di questi ultimi, orientandoli verso la produzione di informazioni ed indicatori nuovi,

strumentali alla preparazione dell'IR. Ciò che, tuttavia, appare particolarmente importante, al di là della quantità di informazioni e di indicatori che gli strumenti di controllo sono stati chiamati ad elaborare, è la natura di tali nuove informazioni ed indicatori. Per 'natura' si intende sia la tipologia sia l'oggetto delle informazioni e degli indicatori prodotti dagli strumenti di controllo di gestione.

Da un lato, infatti, l'implementazione dell'IR ha favorito o, per certi aspetti, imposto la produzione di informazioni e di indicatori non prettamente monetari. In altre parole, essa ha rappresentato l'occasione per far evolvere gli strumenti di controllo di gestione esistenti, orientandoli verso la produzione di indicatori non monetari, quantitativo-fisici e/o qualitativi, che, come noto, consentono di apprezzare e, conseguentemente, di gestire le cause alla base della generazione dei risultati economici, normalmente monitorati attraverso i più diffusi indicatori monetari.

Dall'altro lato, l'implementazione dell'IR ha indotto gli strumenti di controllo di gestione a produrre informazioni ed indicatori focalizzati su aspetti della gestione spesso estremamente diversi rispetto a quelli tradizionalmente oggetto di monitoraggio. L'esigenza di produrre informazioni ed indicatori focalizzati su variabili esterne (ad esempio: l'indice di apertura dell'azienda verso gli stakeholder esterni, la *seniority* dei fornitori, il posizionamento rispetto ai concorrenti), unita a quella di disporre di informazioni ed indicatori legati alla gestione strategica aziendale, piuttosto che a quella operativa, ha contribuito ad ampliare lo spettro di osservazione ed analisi degli strumenti di controllo esistenti. In realtà, anche con riferimento agli strumenti deputati alla produzione di informazioni e di indicatori relativi alla gestione operativa aziendale, la preparazione dell'IR ha, comunque, condotto ad importanti cambiamenti. Essa, infatti, ha spinto a spostare l'attenzione dagli indicatori focalizzati sull'area produzione, con conseguente concentrazione sull'efficienza e sull'efficacia produttiva, a quelli prodotti con riferimento ad altre aree aziendali, come le aree HR, R&D e marketing. Anche quando la focalizzazione è rimasta sull'area produzione in senso stretto, il processo di IR ha, comunque, indotto le imprese del campione ad impiegare gli strumenti di controllo di gestione per produrre informazioni

ed indicatori legati a dimensioni o ad aspetti nuovi quali, ad esempio, il numero di incidenti nei reparti produttivi o la quantità di emissioni inquinanti. Si tratta di aspetti non usualmente oggetto di misurazione e monitoraggio da parte dei tradizionali strumenti di controllo che, proprio per questo, testimoniano l'evoluzione conosciuta da questi ultimi grazie all'adozione dell'IR.

L'effetto prodotto dal processo di IR sugli strumenti di controllo di gestione, però, non si esaurisce nell'aumento e nella differenziazione delle informazioni prodotte. Infatti, nella maggior parte dei casi, tali aspetti si sono tradotti in un affinamento del sistema di reporting interno. In altre parole, molte delle aziende oggetto di analisi hanno approfittato della produzione di nuovi indicatori, richiesta dal processo di IR, per arricchire il proprio sistema di reporting interno, favorendo la condivisione, l'analisi e la discussione in merito ad informazioni ed indicatori nuovi come, ad esempio, quelli legati ai consumi di CO₂, al turnover dei dipendenti, al numero di infortuni sul lavoro o alle ore dedicate alla ricerca e allo sviluppo di nuovi prodotti. Tale osmosi tra IR e sistema di reporting interno testimonia come l'implementazione del primo possa effettivamente favorire una crescita degli strumenti di controllo, conducendoli a far diventare "patrimonio" del sistema di controllo di gestione una serie di informazioni estremamente utili a fini gestionali ma solo raramente contemplate nei processi di *decision making* aziendali. In alcuni casi, peraltro, la maggiore focalizzazione su specifiche aree aziendali ha favorito il passaggio dall'elaborazione di report aziendali a report settoriali, ovvero da report relativi all'intera organizzazione a report riferiti a singole aree aziendali, caratterizzati da un maggiore livello di analiticità. In questi casi, l'implementazione dell'IR ha condotto ad una specializzazione, ovvero ad una maggiore focalizzazione, delle informazioni prodotte dal sistema di reporting aziendale.

Spostando l'attenzione dagli strumenti di controllo in senso stretto alle soluzioni informatiche a supporto del funzionamento degli strumenti di controllo, l'analisi empirica ha dimostrato come gli effetti prodotti dall'IR siano stati decisamente più moderati. In particolare, i sistemi informatici sono stati oggetto di limitati interventi finalizzati a favorire il

4. L'influenza dell' Integrated Reporting sul sistema di Controllo di Gestione

calcolo dei nuovi indicatori e una maggiore integrazione dei sistemi informativi aziendali. Va segnalato, tuttavia, che tutte le aziende analizzate disponevano già di sistemi evoluti, come gli ERP, e, pertanto, si caratterizzavano già per un livello di integrazione dei sistemi informativi piuttosto elevato.

4.3 L'IMPATTO DELL'IR SUL PROCESSO DI CONTROLLO

Il processo di controllo attiene alle fasi sequenziali attraverso le quali il sistema di controllo di gestione opera. In particolare, esse comprendono:

- la definizione degli obiettivi aziendali;
- la misurazione dei risultati conseguiti;
- il confronto tra obiettivi e risultati;
- l'individuazione delle eventuali azioni correttive.

Gli effetti prodotti dall'IR con riferimento al processo di controllo appaiono più moderati rispetto a quelli precedentemente analizzati relativamente agli strumenti di controllo e prevalentemente concentrati nella fase di utilizzo delle informazioni a supporto dei processi decisionali aziendali.

Rispetto alla fase di definizione degli obiettivi, infatti, una parte delle aziende del campione ha dichiarato l'intenzione di utilizzare l'IR, per meglio dire, alcuni indicatori presenti al suo interno, per la definizione degli obiettivi da assegnare ai vari responsabili aziendali, con lo scopo di legare al loro raggiungimento meccanismi incentivanti variabili. In altre parole, l'intenzione è di far diventare gli indicatori dell'IR parti integranti del sistema di performance management aziendale. In questo senso, l'IR sembra aver prodotto effetti sul processo di controllo in termini di contributo alla definizione degli obiettivi, ovvero conducendo ad una diversificazione della tipologia di obiettivi sulla base dei quali viene programmato, ma anche valutato, l'operato dei manager aziendali. Tuttavia, è opportuno precisare che le analisi empiriche testimoniano come questa rappresenti, allo stato attuale, un'intenzione piuttosto che una prassi consolidata.

Indubbiamente più rilevante è l'impatto dell'implementazione dell'IR sulle fasi a valle del processo di controllo, ovvero quelle dedicate all'analisi dei risultati e alla definizione di azioni correttive. Più specificamente, in pressoché tutte le realtà aziendali analizzate è emerso chiaramente come l'implementazione dell'IR abbia prodotto importanti cambiamenti con riferimento ai processi di *decision making* aziendali. A seguito dell'adozione dell'IR, infatti, i processi decisionali aziendali sono stati maggiormente guidati e supportati dalla preventiva analisi di aspetti della gestione e della performance aziendale precedentemente non contemplati, come quelli relativi al capitale intellettuale, naturale, sociale e relazionale. In più casi, ad esempio, è stato evidenziato come il processo di IR abbia favorito la considerazione dell'impatto ambientale dei macchinari quale variabile da tenere in considerazione in fase di acquisizione degli stessi. Oltre a ciò, è importante sottolineare che gran parte delle aziende analizzate ha dichiarato che i propri processi decisionali hanno beneficiato dell'utilizzo di indicatori qualitativi o quantitativo-non monetari, calcolati nell'ambito dell'IR, per via della loro capacità di anticipare i risultati economici e, di conseguenza, per la loro utilizzabilità in fase di definizione delle azioni correttive. L'utilizzo di tali tipologie di indicatori genera, quindi, un processo di apprendimento organizzativo che può agevolare il management nell'assunzione di decisioni strategiche ed operative.

L'adozione di un IR, inoltre, può rappresentare uno stimolo ad includere nel processo decisionale aziendale un'attenta analisi del rischio. La presenza di una specifica sezione *rischi e opportunità*, infatti, incentiva il sistema di controllo di gestione ad introdurre pratiche e strumenti di risk management e, di conseguenza, a supportare l'organizzazione nell'essere pronta a identificare e ad affrontare i rischi che influiscono sulla sua capacità di creare valore.

A cambiare a seguito dell'implementazione dell'IR, però, non sono state solo le modalità con cui vengono prese le decisioni in azienda nell'ambito del processo di controllo. Piuttosto, particolarmente rilevanti ed apprezzabili sono stati gli effetti prodotti con riferimento alle modalità di condivisione delle informazioni e all'organizzazione delle riunioni per la discussione dei risultati scaturenti dal sistema

di controllo di gestione. L'adozione dell'IR, infatti, produce una maggiore condivisione delle informazioni nell'ambito del processo di controllo sia a livello intra che interfunzionale. Tale diffusione e condivisione delle informazioni favorisce, a sua volta, il ricorso a un processo di controllo fortemente interattivo in cui le diverse funzioni sono maggiormente stimolate a partecipare ai processi decisionali in virtù del fatto che questi ultimi si basano anche su informazioni e indicatori calati sui loro specifici ambiti di operatività. In alcuni casi, a tale maggiore interattività si è accompagnata una maggiore frequenza delle riunioni previste per discutere i risultati aziendali e, soprattutto, si è avuto un ampliamento del numero di partecipanti alle stesse.

Alla luce di quanto detto, appare evidente come l'implementazione di un IR possa produrre importanti effetti anche sul processo di controllo. L'adozione di uno strumento integrato di misurazione della performance stimola, infatti, la condivisione, l'interattività e la partecipazione ai processi decisionali, favorendo la comprensione dei risultati aziendali e l'adozione di azioni correttive condivise tra le varie figure manageriali.

4.4 L'IMPATTO DELL'IR SUL RUOLO E SULLE FUNZIONI DEL CONTROLLER

È, sicuramente, con riferimento alla figura del controller che l'implementazione di un IR sembra produrre gli effetti più rilevanti.

L'analisi empirica condotta sui casi aziendali ha posto in evidenza come proprio il controller, partecipando attivamente al processo di preparazione dell'IR, ne subisca maggiormente l'influenza (Tabella 2). Tale influenza può essere apprezzata con riferimento ai seguenti aspetti:

- competenze;
- funzioni;
- ruolo.

In tutti i casi aziendali analizzati, i controller hanno conosciuto, a seguito dell'implementazione dell'IR, una sensibile crescita delle proprie competenze. Tale crescita può essere considerata come la conseguenza ultima del fatto che il controller rappresenta il soggetto maggiormente coinvolto nella progettazione e nell'implementazione dell'IR. Il controller, per questo motivo, è chiamato ad acquisire tutte quelle conoscenze e quelle competenze strumentali alla produzione di informazioni differenziate sul piano della loro natura e dell'oggetto, così come discusso in precedenza.

In tutte le realtà aziendali analizzate, i controller hanno dichiarato che la preparazione dell'IR ha rappresentato un momento di forte crescita personale che si è concretizzata sotto diverse prospettive. Innanzitutto, la partecipazione alla realizzazione dell'IR è stata un momento fondamentale per conoscere più approfonditamente aree o ambiti della gestione aziendale rispetto ai quali il controller aveva, in precedenza, scarse conoscenze. Ciò si è tradotto, in ultima istanza, in una maggiore consapevolezza della realtà aziendale nel suo complesso, delle fitte relazioni esistenti tra le differenti aree in essa operanti e della partecipazione di ciascuna di esse al conseguimento dei risultati aziendali.

Tab. 2 - Impatto dell'IR sulla figura del controller

COMPETENZE	FUNZIONI	RUOLO
<p>Crescita delle competenze con riferimento a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aree aziendali diverse rispetto alla funzione controlling • Aspetti strategici e non prettamente economico-finanziari 	<p>Incremento del numero delle funzioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supporto all'interpretazione dei dati • Elaborazione nuove tipologie di informazioni 	<p>Riconsiderazione del ruolo del controller:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Da bean counter a business partner • Ruolo di comunicatore interno

Fonte: Nostra elaborazione

4. L'influenza dell' Integrated Reporting sul sistema di Controllo di Gestione

In tutti i casi aziendali analizzati, i controller hanno conosciuto, a seguito dell'implementazione dell'IR, una sensibile crescita delle proprie competenze. Tale crescita può essere considerata come la conseguenza ultima del fatto che il controller rappresenta il soggetto maggiormente coinvolto nella progettazione e nell'implementazione dell'IR e, per questo motivo, è chiamato ad acquisire tutte quelle conoscenze e quelle competenze strumentali alla produzione di informazioni differenziate sul piano della loro natura e dell'oggetto, così come discusso in precedenza. In tutte le realtà aziendali analizzate, i controller hanno dichiarato che la preparazione dell'IR ha rappresentato un momento di forte crescita personale che si è concretizzata sotto diverse prospettive. Innanzitutto, la partecipazione alla realizzazione dell'IR è stata un momento fondamentale per conoscere più approfonditamente aree o ambiti della gestione aziendale rispetto ai quali il controller aveva, in precedenza, scarse conoscenze. Ciò si è tradotto, in ultima istanza, in una maggiore consapevolezza della realtà aziendale nel suo complesso, delle intense relazioni esistenti tra le differenti aree in essa operanti e della partecipazione di ciascuna di esse al conseguimento dei risultati aziendali.

All'ampliamento delle conoscenze in merito al contributo offerto dalle varie aree alla performance aziendale si è accostata una crescita delle conoscenze relative agli aspetti strategici della gestione. L'implementazione dell'IR ha rappresentato l'occasione per accrescere il grado di consapevolezza in merito alla strategia aziendale e ai fattori critici alla base del successo aziendale. Ciò ha permesso al controller di accrescere il proprio bagaglio di conoscenze andando oltre la comprensione dei soli aspetti operativi della gestione, spesso legati ai processi produttivi, abbracciando anche quelli relativi al modo in cui l'azienda crea valore nel breve, medio e lungo periodo.

Particolarmente importanti ed apprezzabili sono stati anche gli effetti dell'IR sulle competenze del controller in termini di comprensione e di interpretazione della performance aziendale.

L'adozione dello strumento ha consentito ai controller di avere piena visibilità e comprensione del modo in cui l'azienda perviene al conseguimento dei propri risultati economici, ovvero di conoscere le determinanti degli stessi. Ciò ha favorito lo sviluppo di competenze nuove, maggiormente focalizzate sull'analisi delle cause dei risultati economici piuttosto che sulla sola misurazione di questi ultimi. In altre parole, accanto alle comuni competenze in tema di misurazione della performance, i controller hanno sviluppato ulteriormente quelle relative all'interpretazione dei dati e delle informazioni scaturenti dall'IR e, più in generale, dal sistema di controllo di gestione aziendale.

Spostando l'attenzione dall'analisi delle competenze e delle conoscenze acquisite a seguito dell'implementazione dell'IR a quella delle funzioni e delle mansioni del controller, è possibile constatare come, anche in questo caso, i controller abbiano conosciuto un'influenza notevole. In tutti i casi analizzati, il controller è stato direttamente e personalmente coinvolto nella raccolta dei dati e delle informazioni necessari alla preparazione dell'IR. Tale coinvolgimento ha fatto sì che il controller potenziasse la sua attività di raccolta di informazioni e di indicatori e sviluppasse, allo stesso tempo, quella di supporto alle altre aree aziendali coinvolte nel processo di IR ai fini del reperimento e della produzione delle informazioni necessarie per la predisposizione di quest'ultimo.

Tuttavia, i principali effetti relativamente alle funzioni e alle mansioni del controller sono ravvisabili con riferimento al suo maggiore coinvolgimento nei processi di analisi e interpretazione delle informazioni prodotte dal sistema di controllo di gestione, in generale, e dall'IR, in particolare. Nella maggior parte dei casi, i controller hanno dichiarato che, a seguito dell'implementazione dell'IR, si è assistito ad un loro maggiore coinvolgimento in fase di analisi e di interpretazione degli indicatori e delle informazioni. Il controller, in sostanza, è diventato una figura centrale nella comprensione delle dinamiche gestionali e, soprattutto, nell'interpretazione dei risultati

aziendali e delle loro determinanti. Ciò è frutto di due diversi ordini di motivazioni. Da un lato, il controller rappresenta il soggetto primariamente coinvolto nel processo di IR e, pertanto, viene individuato, nella maggior parte dei casi, come il soggetto più competente per analizzare ed illustrare come l'organizzazione sia in grado di creare valore o di spiegare perché, al contrario, non generi valore. Dall'altro, ciò è conseguenza del fatto che, come detto in precedenza, la partecipazione al processo di IR conduce il controller a sviluppare nuove competenze in termini di interpretazione delle informazioni e degli indicatori che, successivamente, possono rivelarsi utili nella comprensione delle evidenze che scaturiscono dall'IR stesso. In sostanza, appare evidente come, con riferimento alla figura del controller, l'implementazione dell'IR favorisca il passaggio dal ruolo di bean counter, ovvero di soggetto primariamente deputato a produrre numeri ed indicatori, a quello di business partner, ovvero di soggetto che supporta l'interpretazione delle dinamiche in atto e la comprensione delle cause sottostanti

il perseguimento di dati risultati aziendali, pur non perdendo l'importante funzione di raccolta di informazioni.

La crescita delle competenze, unita all'acquisizione di funzioni nuove, conduce anche ad una più ampia riconsiderazione del ruolo del controller all'interno dell'organizzazione. Nelle realtà aziendali oggetto di analisi, infatti, la realizzazione dell'IR ha rappresentato un'opportunità per il controller che, interfacciandosi con le diverse aree aziendali ed i collegati responsabili, ha avuto la possibilità di tessere un ampio sistema di relazioni che ha finito per conferire allo stesso un ruolo centrale non solo come produttore di informazioni ma anche come analista e comunicatore dei dati aziendali. In altre parole, l'implementazione dell'IR ha rappresentato un momento di "riscatto" per il controller che ha avuto la possibilità di uscire dai confini dell'area controlling per essere riconosciuto come una figura critica il cui ruolo e le cui funzioni sono maggiormente note e apprezzate a tutti i livelli manageriali aziendali.

5.

Integrated Reporting e Sistema di Controllo di Gestione: alcune considerazioni di sintesi

Stefano Marasca e Maria Serena Chiacchi
Università Politecnica delle Marche

5.1 PREMESSA

L'analisi condotta ha permesso di porre in evidenza, da un punto di vista empirico, le reciproche relazioni che si instaurano tra IR e sistema di controllo di gestione. Lo studio sviluppato sulle aziende considerate nel campione, che rappresentano casi di successo nell'implementazione di un IR, ha portato, inoltre, all'individuazione di una serie di opportunità, criticità e potenziali sfide per il futuro. L'obiettivo di questa sezione è quello di presentare alcune considerazioni di sintesi emerse dall'analisi di casi aziendali trattati e di fornire delle indicazioni potenzialmente utili a far sì che la relazione tra sistema di controllo di gestione e IR produca effetti positivi per l'intera organizzazione.

5.2 CONSIDERAZIONI DI SINTESI SUI RISULTATI EMPIRICI

L'analisi e le riflessioni condotte sulla base delle evidenze empiriche hanno fatto emergere una serie di opportunità, ma anche di sfide, derivanti dalla relazione che potrebbe instaurarsi tra IR e sistema di controllo di gestione. Da un lato, si può constatare che il sistema di controllo e la figura del controller

giocano un ruolo di primo piano nel processo di progettazione e di implementazione di un IR: essi ne rappresentano, infatti, i principali attori in quanto in grado di apportare un valore aggiunto sia in termini di qualità e completezza delle informazioni rendicontate, sia in termini di supporto all'analisi e all'adattamento del modello organizzativo aziendale per favorire una costante collaborazione interfunzionale in un'ottica di Integrated Thinking. Dall'altro lato, il processo di IR rappresenta un'importante occasione per il sistema di controllo, in termini di evoluzione e di affinamento dello stesso.

L'analisi dei casi ha permesso di individuare un sistema complesso di relazioni e legami che si instaurano tra IR e sistema di controllo di gestione. L'intensità di tali legami e relazioni, però, assume tratti profondamente differenti. Talvolta, infatti, le evidenze empiriche hanno messo in luce l'esistenza di legami particolarmente forti. In altri casi, invece, tali relazioni sono apparse decisamente più labili.

Tra le relazioni che paiono caratterizzarsi, secondo quanto emerso dall'analisi empirica, per un'intensità piuttosto bassa si citano le seguenti:

- **le relazioni tra IR e gli strumenti di controllo strategico:** l'analisi empirica ha evidenziato che l'utilizzo di strumenti di controllo strategico non è particolarmente rilevante ai fini della preparazione dell'IR. La presenza di un sistema di controllo strategico non appare,

nei casi indagati, un fattore abilitante l'adozione e l'implementazione dell'IR. Tuttavia, è opportuno precisare che, sebbene le aziende esaminate, salvo rare eccezioni, non si siano servite del supporto di strumenti di controllo strategico formalizzati (Balanced Scorecard, SWOT analysis, mappe strategiche, Performance Measurement Systems ecc.), esse hanno comunque condotto delle analisi orientate al monitoraggio di fenomeni e dimensioni che possono impattare sulla strategia aziendale e sul modello di business, come i concorrenti e i fornitori. Le analisi in questione si sono concentrate prettamente sul monitoraggio delle dinamiche esterne in atto nell'arena competitiva di riferimento dell'impresa. Molto più limitate, invece, sono state le analisi condotte con riferimento ai processi e alle competenze interni all'azienda. Sebbene gli strumenti di controllo strategico non siano apparsi fondamentali per la preparazione di un IR, un riorientamento del sistema di controllo verso gli aspetti strategici della gestione appare necessario (Lodhia, 2015; Mio et al., 2016) dal momento che la preparazione dell'IR richiede una maggiore attenzione e focalizzazione su aspetti strategici della gestione aziendale oltre che un maggiore orientamento al medio lungo termine⁸. In questa prospettiva, ciò che pare abilitante ai fini dell'adozione di un IR è la capacità del sistema di controllo di gestione di ampliare la propria prospettiva operativa fino ad abbracciare anche, e soprattutto, aspetti strategici della gestione aziendale.

- **Le relazioni tra IR e sistemi informativi:** come affermato nella Sezione I, la letteratura specialistica sottolinea che la preparazione di un IR richiede lunghi e costosi processi di adeguamento dei sistemi informativi aziendali (Barth et al., 2017). Nei casi analizzati, invece, l'implementazione dell'IR ha richiesto solo moderati interventi di affinamento dei

sistemi informativi aziendali per favorire il calcolo dei nuovi indicatori. Questo è stato possibile anche perché la maggior parte delle aziende analizzate disponeva già di sistemi informativi evoluti, come gli ERP.

L'utilizzo di sistemi informativi integrati indubbiamente agevola il processo di implementazione di un IR in quanto tali sistemi paiono garantire, allo stesso tempo, una copertura informativa adeguata e una razionalizzazione delle fonti utilizzate per la produzione delle informazioni. Considerata l'ampia mole di informazioni necessarie per l'implementazione di un IR, i sistemi informativi integrati possono garantire anche una riduzione delle tempistiche necessarie per la raccolta delle informazioni

Vi sono, poi, delle relazioni che, secondo quanto evidenziato dall'analisi empirica, si caratterizzano per una forte influenza esercitata dall'IR. In particolare, è possibile indicare le seguenti:

- **le relazioni tra IR e la figura del controller:** il controller è apparso in tutti i casi analizzati un soggetto ampiamente coinvolto nella progettazione e nella preparazione dell'IR: una vera e propria figura chiave per la buona riuscita dell'intero progetto. Il suo coinvolgimento nel processo di IR rappresenta un'occasione di crescita dal punto di vista professionale e, al tempo stesso, una possibilità importante per ottenere un maggiore riconoscimento "sociale" all'interno dell'organizzazione. Tuttavia, la preparazione dell'IR impone al controller una serie di sfide. Come emerso nell'analisi empirica, il controller è chiamato ad acquisire conoscenze e competenze strumentali alla produzione di informazioni non comunemente prodotte nell'ambito dei tradizionali sistemi di controllo di gestione. Oltre a questi aspetti tecnico-operativi, per il controller un'ulteriore sfida

⁸ Cfr. A tal proposito si consideri che uno dei principi guida per la redazione di un Integrated Report secondo il Framework dell'IIRC è quello del "focus strategico e orientamento al futuro" secondo il quale "un report integrato deve fornire informazioni dettagliate sulla strategia dell'organizzazione e su come tale strategia influisce sulla capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine e sull'uso dei capitali e sugli impatti su questi ultimi" (IIRC, p. 16).

5. Integrated Reporting e Sistema di Controllo di Gestione: alcune considerazioni di sintesi

da affrontare riguarda il superamento delle barriere culturali interne: dal momento che il controller rappresenta spesso il “capofila” del processo di IR il rischio è che egli venga percepito come l’unico soggetto utile ai fini della predisposizione di un buon IR. Al contrario, è importante che il controller riesca a comunicare che il processo che conduce alla realizzazione dell’IR non è esclusivamente di sua competenza ma richiede la collaborazione dell’intera organizzazione, coinvolgendo molteplici figure manageriali aziendali. In questo senso, l’implementazione dell’IR pare influenzare anche le capacità relazionali del controller, spingendolo a generare *commitment*, partecipazione e coinvolgimento tra i soggetti direttamente e indirettamente coinvolti nel processo di IR.

- **Le relazioni tra IR e informazioni prodotte dal sistema di controllo di gestione:** l’implementazione dell’IR ha rappresentato per tutte le aziende analizzate un’opportunità per affinare e far evolvere il proprio sistema di controllo in termini di ampliamento delle informazioni prodotte e analizzate. Il processo di IR, infatti, favorisce un’espansione del sistema di controllo di gestione aziendale verso dimensioni non comunemente misurate e monitorate, sviluppando l’attitudine a identificare quelle che sono le principali determinanti della performance aziendale. Questo promuove l’aumento delle interazioni tra l’area controlling e le altre aree aziendali portando gradualmente all’abbattimento dei silos interni e all’adozione di un approccio orientato all’ottimizzazione dei risultati aziendali.

Dall’analisi empirica è, infine, emerso che vi sono dei fattori abilitanti, ossia che favoriscono l’adozione e l’implementazione di un IR e la creazione di un’osmosi con il sistema di controllo di gestione. In particolare, si evidenziano i seguenti:

- **Esperienze precedenti nell’ambito della reportistica supplementare:** l’analisi empirica ha evidenziato che la presenza di

una precedente esperienza nell’elaborazione di reportistica supplementare rappresenta un elemento abilitante il processo di IR unitamente alla propensione dell’azienda a sperimentare nuovi strumenti di controllo e di reportistica. In altre parole, la presenza di una cultura del controllo votata all’innovazione e di una esperienza pregressa su aspetti legati alla reportistica supplementare possono agevolare sensibilmente il processo di IR. Il rischio, tuttavia, che si può presentare in questi casi, è che si tenda a riproporre gli stessi schemi concettuali della reportistica già adottata e che ci sia un’aderenza più formale che sostanziale ai principi dell’IR, trascurando la ricerca dell’integrazione tra le informazioni che, invece, rappresenta la peculiarità di un IR. Ciò non si è verificato nelle aziende oggetto di studio perché era già presente all’interno delle organizzazioni un’attitudine all’Integrated Thinking e una definizione esplicita del modello di business aziendale e delle correlazioni esistenti tra i suoi elementi costitutivi.

- **Supporto di società di consulenza:** la maggior parte delle imprese analizzate si è servita di consulenti esterni soprattutto nella fase di implementazione iniziale. Il contributo del consulente si è tradotto in un supporto di carattere formativo sul significato e le finalità dell’IR, ma anche, e soprattutto, in un intervento di tipo tecnico per la costruzione e raccolta degli indicatori. Alla luce delle evidenze empiriche, quindi, un ulteriore fattore abilitante può essere individuato nel coinvolgimento di figure esterne all’azienda, come i consulenti, che possano fornire una valutazione oggettiva, o quantomeno distaccata, delle criticità aziendali, specie di quelle relative al sistema di controllo di gestione, con l’obiettivo di consentirne il superamento affinché quest’ultimo possa diventare un efficace supporto alla realizzazione dell’IR e, al contempo, evolvere nelle direzioni sopra indicate.

Bibliografia

- ABEYSEKERA, I. (2013). A template for integrated reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 227-245.
- ADAMS, C.A. (2015). The International Integrated Reporting Council: a call to action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 23-28.
- BARTH, M.E., CAHAN, S. F., CHEN, L., VENTER, E.R. (2017). The economic consequences associated with integrated report quality: capital market and real effects. *Accounting, Organizations and Society*, 62, 43-64.
- BECK, C., DUMAY, J., FROST, G. (2017). In pursuit of a 'single source of truth': from threatened legitimacy to integrated reporting. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 191-205.
- BUSCO, C., FRIGO, M.L., QUATTRONE, P., RICCABONI, A. (2013). *Integrated Reporting. Concepts and cases that Redefine Corporate Accountability*. Springer, London.
- BUSCO, C., FRIGO, M.L., QUATTRONE, P., RICCABONI, A. (2014). Leading practices in Integrated Reporting. *Strategic Finance*, 96(9), 23-32.
- CHIUCCHI, M.S., MONTEMARI, M., GATTI, M. (2018). The influence of integrated reporting on management control system: a case study. *International Journal of Business and Management*, 13(7), 19-32.
- DE VILLIERS, C., MAROUN, W., STENT, W. (2016). *Integrated Reporting: linkages with organisations' internal processes*. Call for paper on Meditari Accountancy Research.
- DUMAY, J. E DAI, T. (2017). Integrated thinking as a cultural control? *Meditari Accounting Research*, 25(4), 574-604.
- GATTI, M., CHIUCCHI, M.S., MONTEMARI, M. (2018). Management Control System and Integrated Reporting: Which Relationship? The Case of the Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti Ancona. *International Journal of Business and Management*, 13(9), 169-181.
- GIBASSIER, D., RODRIGUE, M., ARJALIÈS, D. (2018). Integrated reporting is like God: no one has met Him, but everybody talks about Him. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5), pp. 1349-1380.
- GIOVANNONI, E., MARAGHINI, M. (2013). The challenges of integrated performance measurement systems: Integrating mechanisms for integrated measures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(6), 978-1008.
- HAJI, A.A., ANIFOWOSE, M. (2017). Initial trends in corporate disclosures following the introduction of integrated reporting practice in South Africa. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 373-399.
- HAMPTON, R. (2012). Brace yourself: more regulatory changes. *Accountancy SA*, 14, 22-23.
- IIRC, 2013. The International < IR > Framework. www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf
- JINGA, G., DUMITRU, M. (2014). Management accounting tools: support for integrated reporting. Proceedings of the 2nd International Scientific Conference on IFRS: Global rules and local use, October, Prague.
- LODHIA, S. (2015). Exploring the transition to integrated reporting through a practice lens: an Australian customer owned bank perspective. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 585-598.
- MIO, C., FASAN, M., PAULUZZO, R. (2016). Internal Application of IR Principles: Generali's Internal Integrated Reporting. *Journal of Cleaner Production*, 139, 204-218.
- MONTEMARI, M., CHIUCCHI, M.S. (2018). Enabling intellectual capital measurement through business model mapping: the Nexus case. In Guthrie, J., Dumay, J., Ricceri, F., and Nielsen, C. (Eds.), *The Routledge Companion to intellectual capital*, 266-283. Routledge, London.

- OWEN, G. (2013). Integrated Reporting: A Review of developments and their Implications for the accounting curriculum. *Accounting Education*, 22(4), 340-356.
- OYEWO, B., OGBIGEMI, I., UWUIGBE, U. (2015). Should Integrated Reporting be incorporated in the management accounting curriculum?. *International Journal of Education and Research*, 3(1), 63-76.
- ROTH, H. P. (2014). Is integrated reporting in the future?. *The CPA Journal*, 84(3), 62-67.
- STEYN, M. (2014). Senior executives' perspectives of integrated reporting regulatory regimes as a mechanism for advancing sustainability in South African listed companies. *Southern African Business Review*, 18(3), 142-174.
- STUBBS, W., HIGGINS, C. (2014). Integrating reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1068-1089.
- TRÉBUCCO, S., MAGNAGHI, E. (2017). Using the EFQM excellence model for integrated reporting: A qualitative exploration and evaluation. *Research in International Business and Finance*, 42(C), 522-531.
- TWEEDIE, D. (2014). Integrated reporting: symptom or cure of new capitalism's ills?. In Proceedings of the Critical Perspectives on Accounting Conference, Toronto, 7-9 July.
- VELTE, P., STAWINOGA, M. (2016). Integrated reporting: The current state of empirical research, limitations and future research implications. *Journal of Management Control*, 28(3), 275-320.
- VITOLLA, F. (2008). *Strategie sociali e risultati aziendali*. Egea, Milano.
- VITOLLA, F., RUBINO, M., GARZONI A. (2017). The integration of CSR into strategic management: A dynamic approach based on social management philosophy. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17(1), 89-116.
- WULF, I., NIEMOLLER, J., RENTZSCH, N. (2014). Development toward integrated reporting, and its impact on corporate governance: a two-dimensional approach to accounting with reference to the German two-tier system. *Journal of Management Control*, 25(2), 135-164.

Design grafico e impaginazione



MERCURIO_{GP}

www.mercuriogp.eu

