

# Relazione sulla gestione

GIUGNO 2018

## **A cura di:**

### **CNDCEC – AREA PRINCIPI CONTABILI E DI VALUTAZIONE**

#### **CONSIGLIERI DELEGATI**

Raffaele Marcello  
Andrea Foschi

Si ringraziano i colleghi:

Gianfranco Capodaglio  
Nicola Cavalluzzo  
Raffaele D'Alessio  
Alain Devalle  
Flavio Dezzani  
Lorenzo Magrassi  
Marcello Pollio  
Franco Roscini Vitali  
Alessandra Pagani  
Matteo Pozzoli

### **CONFINDUSTRIA**

#### **DIRETTORE POLITICHE FISCALI**

Francesca Mariotti

Si ringraziano i colleghi:

Affini Francesca  
Ceci Adeodato  
Ceola Paolo  
Fantaccione Maurizio  
Francescatti Fabio  
Fusa Emanuela  
Germani Alessandro  
Santalucia Stefano  
Trettel Stefano  
Vernassa Franco

## INDICE

Presentazione .....	4
1. Introduzione e definizione dei soggetti tenuti alla redazione della Relazione sulla gestione .....	5
2. Approccio metodologico .....	7
3. Parte generale.....	9
3.1 Parte introduttiva .....	9
3.2 Indicatori finanziari .....	10
3.3 Indicatori non finanziari .....	11
4. Rischi ed incertezze .....	13
4.1 Descrizione dei principali rischi e incertezze .....	13
4.2 Rischi finanziari .....	15
5. Informazioni specifiche.....	18
5.1 Informazioni attinenti all'ambiente e al personale .....	18
5.2 Attività di ricerca e sviluppo.....	19
5.3 Rapporti con le imprese del gruppo.....	20
5.4 Azioni proprie e azioni o quote di società controllanti possedute dalla società.....	21
6. Prevedibile evoluzione della gestione .....	23
7. Disclosure non finanziaria .....	24
Appendice normativa.....	27
Allegato I – Gli indicatori finanziari .....	30
Allegato II – I Key Performance Indicator per gli indicatori non finanziari.....	39
Allegato III – Informazioni attinenti all'ambiente e al personale.....	41
Schema orientativo di Relazione sulla gestione (d'esercizio) .....	45

## Presentazione

L'evoluzione della comunicazione finanziaria è un tema di ampio dibattito a livello nazionale e internazionale. È indubbio che i bilanci costituiscano l'ossatura dell'informativa finanziaria nonché un elemento imprescindibile per la gestione societaria e, ancor più in seguito all'introduzione del principio della derivazione rafforzata anche per i soggetti OIC adopter, per la determinazione della base imponibile.

I legislatori nazionali, tuttavia, ambiscono sempre più a prevedere modelli di *corporate reporting* ampi che, oltre a riportare dati finanziari, informino gli stakeholder su temi non-finanziari come, senza volontà di esaustività, l'utilizzo delle risorse, l'attenzione all'ambiente e al personale, il comportamento deontologico, il modello di business e gli orientamenti strategici.

Il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili e Confindustria hanno, quindi, deciso di esaminare la normativa esistente in materia di relazione sulla gestione, documento allegato al bilancio, che ad oggi appare il più adatto a soddisfare i citati bisogni informativi.

Il contributo - che rappresenta il terzo elaborato prodotto congiuntamente dalle due organizzazioni - aspira, in linea con il passato, a supportare professionisti e imprese nell'adempimento dei propri compiti giuscontabili, fornendo soluzioni pratiche ed esemplificative inerenti le principali tematiche esaminate. A questo fine, abbiamo ritenuto utile predisporre anche un foglio di calcolo che faciliti l'elaborazione degli indicatori finanziari di cui si fa riferimento nel testo.

Il presente documento è predisposto in linea con la normativa e la prassi tecnica adottata sul tema e, al riguardo, ci fa piacere ricordare che si è tenuto conto anche della produzione scientifica già elaborata, aggiornando, in particolare, il documento "*La relazione sulla gestione. Art. 2428 Codice Civile*", pubblicato dal Cndcec nel 2009, e dal "*Documento n. 1. La relazione sulla gestione. Alcune considerazioni*", pubblicato dall'Irdcec nel 2008.

Il Gruppo di lavoro continuerà a lavorare sui temi del bilancio e della comunicazione finanziaria, cercando di contribuire ad agevolare e supportare le imprese nei propri adempimenti e di natura contabile.

Raffaele Marcello  
Consigliere Nazionale con delega alla Revisione  
legale, ai Principi contabili e di valutazione e ai  
Sistemi di amministrazione e controllo

Francesca Mariotti  
Direttore Politiche Fiscali Confindustria

# 1. Introduzione e definizione dei soggetti tenuti alla redazione della Relazione sulla gestione

La Relazione sulla gestione (da ora in avanti anche "Relazione") costituisce, dal punto di vista normativo, un allegato di bilancio - non oggetto di approvazione da parte dell'assemblea - da redigere nel rispetto dei contenuti minimi prescritti dall'art. 2428, c.c.

La predisposizione della Relazione è obbligatoria per la generalità delle società di capitali, con esclusione delle società di minori dimensioni che redigono il bilancio in forma abbreviata (art. 2435-*bis*, comma 7, c.c.)<sup>1</sup>, e delle micro-imprese (art. 2435-*ter*, comma 2, c.c.)<sup>2</sup>. Tali soggetti sono esonerati dalla predisposizione del documento in esame a condizione che forniscano apposite informazioni in Nota integrativa, ovvero, nel caso delle micro-imprese, in calce allo stato patrimoniale<sup>3</sup>.

Art. 2428. (Relazione sulla gestione).

*1. Il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori contenente un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta.*

*[omissis]*

La Relazione, pertanto, è un documento che "accompagna" il bilancio, ma non ne costituisce parte integrante; è utile a correlare i dati di quest'ultimo con le informazioni sull'andamento economico, la situazione patrimoniale e finanziaria dell'impresa ed i principali rischi ed incertezze di gestione cui la stessa è esposta.

Tale documento è stato oggetto, nel tempo, di numerosi interventi normativi.

In particolare, merita ricordare il D.Lgs. 2 febbraio 2007, n. 32, inserendo il comma 2-*bis* nell'art. 40 del D.Lgs. 9 aprile 1991, n. 127, ha consentito la predisposizione di una Relazione sulla gestione di "gruppo", disponendo che la Relazione sulla gestione consolidata "[...] e la relazione di cui all'articolo 2428 del codice civile possano essere presentate in un unico documento, dando maggiore rilievo, ove opportuno, alle questioni che sono rilevanti per il complesso delle imprese incluse nel consolidamento".

<sup>1</sup> Articolo 2435-*bis* (Bilancio in forma abbreviata) prevede ai commi 6 e 7: "6. Le società possono limitare l'informativa richiesta ai sensi dell'articolo 2427, primo comma, numero 22-*bis*, alle operazioni realizzate direttamente o indirettamente con i loro maggiori azionisti ed a quelle con i membri degli organi di amministrazione e controllo, nonché con le imprese in cui la società stessa detiene una partecipazione.

7. Qualora le società indicate nel primo comma forniscano nella nota integrativa le informazioni richieste dai numeri 3) e 4) dell'articolo 2428, esse sono esonerate dalla redazione della relazione sulla gestione."

<sup>2</sup> Articolo 2435-*ter*. (Bilancio delle micro-imprese) dispone quanto segue "Fatte salve le norme del presente articolo, gli schemi di bilancio e i criteri di valutazione delle micro-imprese sono determinati secondo quanto disposto dall'articolo 2435-*bis*. Le micro-imprese sono esonerate dalla redazione: 1) del rendiconto finanziario; 2) della nota integrativa quando in calce allo stato patrimoniale risultino le informazioni previste dal primo comma dell'articolo 2427, numeri 9) e 16); 3) della relazione sulla gestione: quando in calce allo stato patrimoniale risultino le informazioni richieste dai numeri 3) e 4) dell'articolo 2428."

<sup>3</sup> Si rammenta che la giurisprudenza ha riconosciuto l'idoneità degli "allegati" al bilancio a sanare eventuali vizi del bilancio stesso.

Appare ancora utile ricordare che di recente, con il D.Lgs. 18 agosto 2015, n. 139 attuativo della Direttiva europea 2013/34/UE, è stata abrogata la previsione che imponeva di indicare nella Relazione i fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio e l'obbligo di fornire tale informativa è stato trasfuso nella Nota Integrativa<sup>4</sup>.

Sempre per effetto di quest'ultimo decreto legislativo, la proposta ai soci avente ad oggetto la destinazione degli utili o la copertura delle perdite d'esercizio deve essere articolata in Nota integrativa (ai sensi dell'art. 2427, comma 1, n. 22-septies, c.c.) e non più nella Relazione sulla gestione. Da rilevare che tutte le società di capitali tenute alla predisposizione della Relazione devono rispettare il contenuto minimo dettato dall'art. 2428 c.c., indipendentemente dal fatto che redigano il bilancio in conformità ai principi contabili nazionali (OIC) o ai principi contabili internazionali (*IAS/IFRS*). Ciò potrebbe comportare che, specie per le imprese *IAS adopter*, il contenuto della Relazione potrebbe risultare ridondante rispetto alle informazioni contenute nelle Note esplicative al bilancio e che tengono conto di quanto prescritto dai principi contabili internazionali.

Si pensi, a titolo esemplificativo, a quanto disposto dall'*IFRS 8 "Operating Segment"*, per quanto concerne l'informativa settoriale da fornire, per i soggetti *IAS adopter*, nella Relazione o nelle Note esplicative al Bilancio. In particolare, tali soggetti devono fornire, per i singoli settori operativi interessati dall'attività imprenditoriale, distinti per aree di attività o ambito geografico (es. settore India) una valutazione delle attività e passività totali, dell'utile o della perdita settoriale, ed ulteriori elementi rilevanti del settore (es. ricavi da clienti esteri) per il più alto livello decisionale operativo (es. Responsabile area vendite Sud Europa).

---

<sup>4</sup> Articolo 2427, comma 1, n. 22-quater), c.c.

## 2. Approccio metodologico

La normativa vigente attribuisce alla Relazione sulla gestione, il compito di fornire un'informazione completa sulla situazione reale e potenziale della società, nonché sull'andamento della gestione; dalla sua lettura il destinatario del bilancio dovrebbe poter meglio comprendere i contenuti del bilancio stesso o trarre informazioni che non possano emergere dalla lettura dello stesso documento.

L'art. 2428, c.c., infatti, recita: “[...] un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società, dell'andamento e del risultato della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti [...]”.

Per comprendere il termine «fedele» è possibile fare riferimento alle clausole generali del bilancio, secondo cui: “il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio”. Per quanto attiene al significato di «equilibrata ed esauriente» è ragionevole assumere che la Relazione debba contenere una descrizione sufficientemente dettagliata di tutti gli aspetti importanti e rilevanti della gestione.

Secondo tale approccio si può ritenere che un'analisi della situazione della società possa qualificarsi “fedele, equilibrata ed esauriente” qualora siano considerati in modo complementare tutti i seguenti profili:

- patrimoniale: ad esempio, corretto bilanciamento tra patrimonio netto (o capitale proprio) e debiti (o capitale di terzi);
- finanziario: ad esempio, le relazioni esistenti tra fabbisogni di capitale e modalità di copertura, tra flussi di entrate e flussi di uscite monetarie e finanziarie nonché, l'attitudine dell'impresa a soddisfare il proprio fabbisogno finanziario in modo efficiente ed efficace;
- economico: ad esempio, verifica dell'attitudine dell'impresa a mantenere nel tempo un costante equilibrio economico tra il flusso dei costi e quello dei ricavi.

Il comma 2 dell'art. 2428, c.c. dispone che l'informativa contenuta nella Relazione debba essere “[...] coerente con l'entità e la complessità degli affari della società”. Ciò, di fatto, induce a ritenere, tra gli altri aspetti, che le società di maggiori dimensioni, che presentano una rilevanza economica proporzionalmente superiore, siano tenute tendenzialmente a fornire maggiori informazioni in merito all'attività aziendale, rispetto a quanto dovuto dalle società di minori dimensioni.

La finalità del documento dovrebbe essere quella di comunicare le informazioni più appropriate a descrivere la realtà aziendale ed illustrare lo stato di salute della società.

Per tale motivo, l'approccio del legislatore è quello di prevedere un documento a maglie larghe, in quanto definisce le finalità della comunicazione, mentre lascia al redattore del documento la scelta di individuare le modalità con cui raggiungere gli obiettivi comunicativi preposti. Da precisare che quando si parla di finalità della comunicazione possiamo distinguere tra informazioni di carattere generale (art. 2428, commi 1 e 2, c.c.) ed elementi specifici (art. 2428, commi 3 e 4, c.c.).

Ultimo punto da considerare è che la Relazione sulla gestione soggiace, oltre che alle disposizioni civilistiche, anche ad altre leggi speciali prescritte per talune tipologie di imprese, quali il D.Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 (Testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria); le Direttive Consob per le società quotate, nonché il D.Lgs. 17 luglio 2016, n. 135, concernente “Attuazione della direttiva 2014/56/UE che modifica la direttiva 2006/43/CE concernente la revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati”.

Riepilogando, la Relazione sulla gestione è un documento che ha come obiettivo quello di completare ed integrare l'informativa di bilancio con una serie di informazioni qualitative e quantitative interne ed esterne all'impresa e, nel contempo deve fornire una descrizione della predetta situazione anche in chiave prospettica.

La rilevanza esterna delle informazioni fornite suggerisce di non equiparare la Relazione sulla gestione con i documenti gestionali interni propri del *reporting* direzionale, oltrepassando il limite della riservatezza aziendale. Le informazioni richieste non sono finalizzate, in sostanza, a rendere note le modalità tecniche ed

economiche con cui le risorse sono gestite, ma le informazioni fornite devono consentire la conoscenza della situazione della società e l'andamento del risultato economico, con particolare riguardo a costi, ricavi e investimenti, ovvero tutti gli elementi normalmente contenuti nel bilancio d'esercizio e riscontrabili nella contabilità generale.

La predisposizione della Relazione non è vincolata ad uno schema particolare; pertanto, nonostante la presente guida cerchi di fornire un ordine di esposizione delle tematiche, è possibile sviluppare forme espositive differenti in cui l'unico vincolo è rappresentato dal fatto che l'illustrazione deve presentare uno sviluppo logico in un'ottica integrata, chiara e di facile lettura.

Nella Relazione, come previsto ai fini del bilancio, le informazioni sono indicate sulla base della loro rilevanza ai fini di una corretta ed esaustiva interpretazione della situazione aziendale. Si deve considerare che, come sarà evidenziato meglio in seguito, la relazione di revisione deve riportare un *"giudizio sulla coerenza della Relazione sulla gestione con il bilancio"* e, come indicato nel D.Lgs. n. 135/2016, una *"dichiarazione"* sull'eventuale identificazione di errori significativi nella Relazione sulla gestione.

Anche alla luce di quanto sopra riportato, i contenuti della Relazione dovrebbero fornire una informativa *"aggiuntiva"* e *"integrativa"* rispetto a quanto il lettore può ricavare dal bilancio (pensiamo, solo per fare un esempio, ai potenziali rischi commerciali per le imprese che operino in contesti particolarmente complessi in ragione della presenza di variabili politiche o economiche difficilmente prevedibili). Al fine di evitare duplicazioni informative, può essere opportuno, laddove la ripetizione non sia funzionale ad inquadrare meglio la questione esposta, richiamare il contenuto della Nota integrativa.

In taluni casi, invece, la scelta di replicare tali informazioni nella Relazione potrebbe rispondere alla volontà del redattore di rivolgersi ad un soggetto diverso rispetto al lettore della Nota integrativa. A tale proposito, l'inserimento nella Relazione sulla gestione di infografiche (es. istogrammi, flow chart, ecc..) o schemi sinottici potrebbe rappresentare un accorgimento utile per comunicare efficacemente a un fruitore del bilancio "non tecnico".

Per completezza, si rammenta che nella Relazione gli amministratori devono segnalare le ragioni della dilazione del termine ordinario di approvazione del bilancio (entro il maggior termine di 180 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale), come disposto dagli artt. 2364 e 2364-bis, c.c.

## 3. Parte generale

### 3.1 Parte introduttiva

Come anticipato nel paragrafo precedente, la redazione della Relazione può essere sviluppata in due sezioni: la prima generale, solitamente contestualizza l'attività d'impresa nell'ambiente di riferimento, evidenziando le condizioni generali che possono portare all'evoluzione futura aziendale; la seconda, invece, riporta le informazioni più specifiche.

La sezione delle informazioni generali, nel rispetto del principio della rilevanza, della proporzionalità dell'informazione e della sensibilità dei dati aziendali, può essere dettagliata in informazioni **esterne** ed **interne** relative all'impresa. Come informativa generale, può essere utile ed opportuno fornire inizialmente alcune sintetiche indicazioni sulla storia dell'impresa medesima.

Le informazioni *esterne*, vale a dire legate a fattori esogeni, sono volte a contestualizzare l'attività dell'impresa nell'ambiente in cui opera e possono riferirsi ai:

- *fattori economici generali di mercato*, quali, ad esempio, l'andamento del livello dei consumi, l'esistenza di nuove tecnologie che modificano la concorrenza, le condizioni politiche e legislative che interessano l'attività, la congiuntura economica, l'andamento dei cambi o dei tassi di interesse, la modifica del sistema tributario, ecc.;
- *fattori economici specifici dell'ambiente in cui l'impresa opera*, quali, ad esempio, l'andamento del settore o dei settori di riferimento, lo sviluppo della domanda, la situazione dei mercati di approvvigionamento, l'introduzione di disposizioni normative che possono impattare sull'attività operativa, l'ingresso di nuove forze competitive sul mercato.

Il settore o i settori possono essere intesi come settori merceologici o geografici, in base alla rilevanza che tale classificazione può acquisire nel contesto generale. Da ciò deriva l'esigenza che la Relazione contenga il richiamo a taluni indicatori finanziari generali, raggiunti nel corso dell'esercizio, nonché altri elementi informativi legati "*ai costi, ai ricavi e agli investimenti*" da approfondire nelle sezioni specifiche.

Come sarà meglio chiarito nei successivi paragrafi, l'art. 2428, c.c. prescrive l'utilizzo di: "[...], *indicatori di risultato finanziari e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti sull'ambiente e al personale [...]*."

Le informazioni *interne*, vale a dire legate a fattori di natura endogena - soggetti al controllo del *management* - contengono un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente dei seguenti profili:

- l'assetto della società, con riferimento alla *governance* dell'impresa (la composizione degli organi sociali e, qualora esistente, del gruppo), ed all'efficacia ed all'efficienza dei processi operativi; la presentazione della società deve includere anche l'indicazione delle eventuali sedi secondarie dell'impresa (art. 2428, comma 5, c.c.); insieme all'analisi della struttura societaria è utile riportare una descrizione della struttura aziendale, distinguendo le diverse aree (es. produttiva, amministrativa, commerciale, ecc.);
- le strategie adottate che hanno condotto ai risultati esposti nel bilancio;
- le strategie che si intendono adottare in relazione alle prevedibili evoluzioni di mercato, rinviando anche ad eventuali "*business plan*" elaborati dall'impresa in relazione al piano complessivo di sviluppo dell'attività (es. processi di trasformazione nell'ambito delle tecnologie industria 4.0), ovvero a supporto di specifici progetti di investimento (es. commesse di particolare rilevanza);
- i fatti di rilievo che caratterizzano e che potrebbero caratterizzare positivamente e negativamente la gestione;

- i risultati attesi dalla gestione nel suo complesso e nei vari settori<sup>5</sup> in cui la società opera direttamente ed indirettamente attraverso imprese controllate<sup>6</sup>, ponendo la giusta attenzione ai costi, ai ricavi e agli investimenti<sup>7</sup>.

Inoltre, sarebbe auspicabile che i punti sopra riportati fossero analizzati: retrospettivamente sugli ultimi esercizi – anche rispetto ai principali *competitor* - e prospetticamente rispetto all’analisi dei rischi, attraverso l’utilizzo di strumenti descrittivi, numerici e di sintesi utili a meglio rappresentare tutte le grandezze qualitative e quantitative.

Le informazioni che in ogni caso si dovrebbero poter desumere sono i rischi che possono compromettere il *going concern* o l’evoluzione prospettica della società.

La quantità delle informazioni da fornire, come chiarito dal comma 2, dell’art. 2428, c.c., deve essere “[...] coerente con l’entità e la complessità degli affari della società [...]” e “[...] nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società dell’andamento e del risultato della sua gestione [...]” cioè, capace di soddisfare il fabbisogno informativo degli utilizzatori del bilancio.

Inoltre, viene previsto che la Relazione riporti “[...], gli indicatori di risultato finanziari e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all’attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti sull’ambiente e al personale [...]”. Con tale passaggio si vuole favorire l’utilizzo di strumenti descrittivi, numerici e di sintesi, per meglio rappresentare le grandezze qualitative e quantitative che descrivono l’azienda nel contesto di mercato.

## 3.2 Indicatori finanziari

Come visto nel paragrafo che precede, al fine di far comprendere i contenuti del bilancio a tutti gli *operatori*, il legislatore ha introdotto nella normativa una specifica richiesta di *disclosure* di indicatori finanziari e non finanziari.

In realtà, sarebbe più corretto distinguere tra: indicatori estrapolabili dalla contabilità (patrimoniali, economici e finanziari) e indicatori non estrapolabili dalla contabilità (ad esempio, indicatori specifici del settore in cui opera l’azienda o di *benchmarking*).

In altri termini, si potrebbe affermare che la base di dati da cui ricavare gli “indicatori finanziari” può essere rappresentata dal bilancio d’esercizio, dalla contabilità generale o, ove possibile, dalla contabilità industriale<sup>8</sup>; qualora la *disclosure* fornita dagli indicatori finanziari non sia sufficiente ad offrire “[...] un’analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società [...]”, ad essa va affiancata la *disclosure* di “indicatori non finanziari”, cioè quelli che derivano dall’elaborazioni di fonti informative esterne al bilancio ed alla contabilità aziendale in genere.

Con il termine “*indicatori finanziari*” il legislatore ha voluto riferirsi a qualsiasi aggregato di informazioni sintetiche significative rappresentabile attraverso: un margine, un indice, un quoziente, estrapolabile dalla contabilità ed utile a rappresentare le condizioni di equilibrio patrimoniale, finanziario, monetario ed economico dell’impresa.

<sup>5</sup> Il concetto di settore deve essere inteso in senso ampio: settori di attività, segmenti di *business*, ambiti geografici, rami aziendali, ecc.

<sup>6</sup> Sul punto si è espresso anche l’IRDCEC in un documento del 2008 nel quale sosteneva che il livello informativo avrebbe dovuto interessare: un livello generale, un livello settoriale ed un livello rivolto alla singola controllata, ma rimetteva sempre alla discrezionalità la valutazione specifica stante la specificità di ogni azienda.

<sup>7</sup> È questo un punto di contatto tra la Relazione e il Bilancio, il legislatore lascia al *Management* il compito di individuare le modalità con cui l’aspetto patrimoniale, economico e finanziario dell’azienda debbano essere posti in contatto con l’ambiente interno ed esterno dell’azienda per fornire l’informazione più completa possibile all’utilizzatore del bilancio.

<sup>8</sup> Per alcuni “indicatori” solo un’adeguata riaggregazione dei dati di bilancio consente l’elaborazione, si pensi ad esempio agli indicatori di specifiche *performances* quali i margini operativi lordi di prodotto per aziende *multi business*.

La rappresentazione dell'impresa attraverso i predetti indicatori dovrebbe riferirsi a più esercizi raffrontabili tra loro, integrati da un'apposita nota esplicativa ove vengano chiarite quantomeno le modalità di calcolo adottate e la significatività dei risultati conseguiti.

Si segnala che se da un esercizio all'altro si modificano gli indicatori utilizzati o le relative modalità di calcolo, sarebbe auspicabile motivare la scelta compiuta e cercare di rendere comunque assimilabile l'informativa.

Per quanto attiene specificamente la misura della quantità di informazioni che devono essere fornite è opportuno richiamare il concetto secondo cui le informazioni devono essere “[...] *nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della sua gestione* [...]”. Paradossalmente, se le informazioni riportate in bilancio fossero in grado di fornire una corretta informativa economico-finanziaria nei termini fino ad ora descritti, la società non sarebbe tenuta a fornire ulteriori indicazioni.

In ogni caso, anche al solo fine della leggibilità dei *trend* aziendali, si ritiene opportuno esporre gli indicatori relativi ad almeno due/tre esercizi consecutivi (quello in corso e quello degli esercizi precedenti) inoltre, se ritenuto necessario, si consiglia di riportare alcuni indicatori economico – reddituali per settore di attività o settore geografico in cui opera l'impresa (gli indicatori patrimoniali e di liquidità sono solitamente riferiti all'intera impresa).

L'Allegato I analizza gli indicatori di risultato più frequentemente impiegati nell'ambito dell'analisi di bilancio. È opportuno considerare, ai fini di una corretta lettura dell'allegato sopra richiamato, che gli indicatori finanziari selezionati non sono gli unici utilizzabili o utilizzati. Gli indicatori presentati costituiscono esempi tratti da dottrina e prassi. Le scelte di selezione, riclassificazione e presentazione dei *financial indicator* non possono che essere effettuate dalle singole imprese sulla base del principio della capacità informativa degli indicatori nel contesto settoriale e congiunturale dell'impresa.

Infine, al fine di esaurire anche l'informativa richiesta in termini di investimenti, sarebbe opportuno inserire tra gli indicatori finanziari anche quelli idonei a rappresentare la capacità dell'impresa di autofinanziarsi e/o la sua necessità di ulteriori fabbisogni finanziari per fronteggiare le scelte programmatiche che intenda porre in essere in funzione della prevedibile evoluzione di mercato.

Ciò al fine di evidenziare il legame tra la serie storica degli indicatori e la sezione dei rischi e delle incertezze cui è esposta l'attività d'impresa.

### 3.3 Indicatori non finanziari

L'art. 2428 c.c. richiede di riportare gli indicatori finanziari e, solo “se del caso”, quelli non finanziari. Questo implica che il riferimento agli indicatori non finanziari deve essere attuato solo nelle situazioni in cui né il bilancio, né gli indicatori finanziari siano capaci di esprimere significativamente e con chiarezza la situazione della società nonché l'andamento ed il risultato della gestione.

Per “indicatori non finanziari” si intendono gli strumenti di misura quantitativi o qualitativi, normalmente ma non necessariamente di natura non monetaria, in grado di illustrare circostanze e fattori che generano o possono generare effetti e impatti sulla situazione aziendale. Se ritenuti necessari, secondo quanto già indicato all'inizio del documento, quindi, gli indicatori non finanziari sono individuati a seconda del settore di appartenenza della società, avendo riguardo all'entità e alla complessità dei suoi affari.

Ad esempio, una società che ha chiuso il bilancio con un risultato economico positivo, avendo, però, perso una quota rilevante del mercato in cui sviluppava la parte più rilevante del fatturato, senza riuscire a sostituirlo, non potrà limitarsi a commentare il ROE ed il ROI, poiché l'accadimento citato produrrà senz'altro effetti anche sul reddito dei futuri esercizi. Tale informazione potrà essere meglio rappresentata nella Relazione sulla gestione attraverso il ricorso ad indicatori quali, ad esempio, il fatturato per cliente, il fatturato

perso, la *market share*, ecc.

Nell'elaborazione dei c.d. *Key Performance Indicators* (KPI), occorre precisare come per essi non esista una precipua tassonomia, in quanto devono essere selezionati tenendo conto, di volta in volta, delle caratteristiche specifiche dell'impresa considerata, in termini di attività caratteristica, di settore produttivo o, ancora, di dimensionamento.

Ad esempio, per un'azienda operante nel settore *high tech*, il capitale umano rappresenta indubbiamente il principale fattore critico di successo, tale per cui occorrerà monitorarne il livello di crescita, di aggiornamento e di formazione. Diversamente, se si guarda ad un'impresa che fa della riduzione del tempo di lancio di un nuovo prodotto il proprio vantaggio competitivo, allora la rilevazione del *time to market* rappresenta una delle principali variabili da calcolare, al fine di verificare il grado di competitività della stessa nel tempo.

Gli indicatori "non finanziari" segnalano, talvolta con anticipo rispetto a quelli di matrice "finanziaria", le tendenze dei risultati economico-finanziari, soprattutto in una prospettiva di lungo periodo. Di tali indicatori vi è notevole abbondanza ed eterogeneità nella dottrina aziendalistica. Sarà cura del redattore del bilancio non solo valutare la necessità di tale informativa, ma anche di stabilirne la migliore modalità e forma esplicativa.

Nondimeno, in prima approssimazione, è possibile identificare almeno quattro aree all'interno delle quali collocare gli indicatori non finanziari:

- a. posizionamento sul mercato;
- b. *customer satisfaction*;
- c. efficienza dei fattori produttivi e dei processi produttivi;
- d. innovazione.

L'Allegato II riporta una serie di KPI di utile applicazione. Gli indicatori non finanziari riportati costituiscono una base a cui potersi rifare e non sicuramente un elenco esaustivo o limitativo.

## 4 Rischi ed incertezze

La Relazione sulla gestione ha il compito anche di comunicare i rischi a cui è esposta l'attività dell'impresa in una prospettiva gestionale, fornendone una corretta lettura dei potenziali effetti.

In questa logica, la Relazione sulla gestione dovrebbe illustrare:

- i "principali rischi e incertezze";
- i rischi di natura finanziaria.

Gli aspetti inerenti il rischio di continuità aziendale trovano propria espressione logico-concettuale e di illustrazione nella sezione dedicata alla prevedibile evoluzione della gestione.

### 4.1 Descrizione dei principali rischi e incertezze

Come anticipato, il legislatore chiede al redattore della Relazione di informare i lettori sui rischi a cui soggiacciono sia le stime di bilancio, sia le decisioni che da esso si potrebbero desumere.

In tale ottica, il rischio è definibile come un evento che può produrre effetti negativi, e può essere rappresentato quantitativamente in termini di misura dell'eventualità di subire un danno derivante dai processi in corso o da eventi futuri. L'obiettivo è quello fornire agli *stakeholders* un'informativa su obiettivi e strategie aziendali adottate o da adottare per raggiungerli.

A differenza di quanto previsto per gli indicatori finanziari e non finanziari, con riferimento ai principali rischi e incertezze, il legislatore richiede una "descrizione", ossia un'illustrazione che possa essere proposta in forma discorsiva.

In linea generale, devono essere inseriti e descritti i rischi che presentano un impatto significativo, un'alta probabilità di accadimento e tali da incidere significativamente sull'attività dell'impresa, ulteriori rischi possono essere descritti se il loro inserimento fornisce informazioni utili al lettore del bilancio. In altri termini, devono essere oggetto di analisi soltanto eventuali rischi specifici corsi dalla società, diversi da tutti quei fenomeni connessi con la sua natura d'impresa: non si devono descrivere i rischi ordinari che corrono tutte le società in quanto tali, ovvero le società operanti in quel particolare settore<sup>9</sup>.

I rischi possono essere distinti in **rischi esterni** e **rischi interni**:

- i rischi esterni sono provocati da eventi esogeni all'azienda quali la competizione, il contesto socio-economico e geo-politico, crescenti esigenze della clientela, il contesto normativo e regolamentare, gli eventi naturali, ecc.;
- i rischi interni sono invece eventi dipendenti da fattori endogeni, quali la strategia aziendale, i modelli organizzativi e di *governance* ed in generale collegati alle azioni poste in essere dall'azienda per il perseguimento dei propri obiettivi, la dipendenza da personale chiave, la dipendenza da clienti.

Nell'ambito dei rischi esterni ed interni è possibile effettuare ulteriori distinzioni tra **rischio inerente** e **rischio residuo**:

---

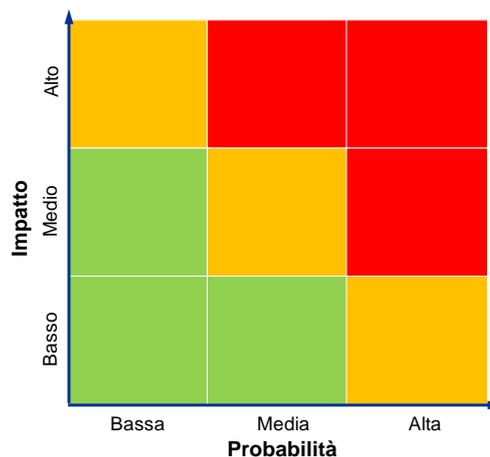
<sup>9</sup> È opportuno segnalare che questi adempimenti possono essere intesi anche come un'opportunità di incrementare la trasparenza e la visibilità verso gli *stakeholders* ed in particolare gli istituti bancari e finanziari; infatti, le novità da tempo introdotte nei meccanismi interni delle banche di accesso al credito, attribuiscono alla variabile rischio un'importanza fondamentale ai fini dei parametri qualitativi e quantitativi di determinazione del *rating* bancario.

- i rischi inerenti sono i rischi ipotizzabili in assenza di qualsiasi attività di controllo e mitigazione del rischio stesso. Sono quindi quei rischi che esistono indipendentemente dalle azioni mitigatrici poste in essere;
- i rischi residui sono i rischi che rimangono in capo all'azienda successivamente alla messa in atto delle azioni di mitigazione.

L'identificazione delle informazioni da inserire nella Relazione avviene attraverso un percorso che comprende i seguenti passi logici:

- comprendere il contesto in cui si opera: è importante comprendere il contesto ambientale, al fine di individuare i rischi e le incertezze a cui si è maggiormente esposti. La gestione di tali rischi deve essere coerente con il raggiungimento dei propri obiettivi strategici;
- identificare i rischi: successivamente alla comprensione del contesto, la società deve identificare i rischi inerenti (o rischi potenziali). Esistono numerose metodologie a supporto di tale attività, ma in generale l'identificazione dei rischi può avvenire partendo da mappe di rischi *standard*. L'individuazione del contesto di cui al punto precedente è importante per identificare, rispetto all'elenco di partenza, se la società è esposta ad uno o più di tali rischi;
- valutare i rischi: la successiva analisi deve portare, da parte della direzione delle società, alla valutazione di ogni singolo rischio in termini di impatto e probabilità di accadimento (ad esempio attribuendo i valori alto-medio-basso), non considerando, in questa fase, l'effetto di eventuali azioni di mitigazione poste in essere. In linea generale, nella Relazione sulla gestione devono essere riportati i rischi con alto impatto e con alta probabilità di accadimento; la società può comunque valutare l'inserimento di ulteriori rischi quando la *disclosure* così realizzata possa portare benefici informativi al lettore del bilancio. In questo senso, può essere utile individuare i rischi in funzione della probabilità di accadimento e della portata dell'impatto rappresentandoli in un grafico (ad esempio un piano cartesiano) come nell'esempio che segue:

Figura 1 – Grafico di posizionamento dei rischi rispetto all'impatto e alla probabilità di accadimento



- d. **individuare le azioni di mitigazione:** sebbene il comma 1 dell'art. 2428 c.c. non richieda esplicitamente di inserire le azioni di mitigazione attuate dalla società con riferimento ai rischi descritti, la loro indicazione, come detto, può rappresentare un'opportunità per rendere le informazioni pubblicate maggiormente complete ed esaustive, aumentando nel contempo la loro trasparenza e qualità, nonché la reputazione aziendale. Le azioni di mitigazione sono intese come le risposte al rischio inerente che la direzione ha individuato e che possono agire sulla probabilità di accadimento e/o sull'impatto. L'azione di mitigazione, contrastando il rischio inerente, permette di ridurre il cosiddetto "rischio residuo". Tanto più l'azione di mitigazione è efficace tanto più il rischio residuo è basso.

Nella Relazione dovrebbero essere elencati i rischi, suddivisi per categoria, con una breve descrizione degli stessi. Dalla predetta descrizione dovrebbe emergere la valutazione che la direzione attribuisce al rischio medesimo, sia a livello inerente sia residuale senza necessariamente esplicitare un indicatore oggettivo dell'impatto/probabilità di accadimento, nonché le azioni di mitigazione intraprese o che verranno intraprese dalla società (c.d. piani di *risk management*).

Sotto il profilo prettamente contabile è opportuno rilevare che il legislatore con il D.Lgs. n. 139/2015 ha eliminato i conti d'ordine dal bilancio e le informazioni relative ai rischi non esposti in bilancio, ma che possono influire su di esso, devono essere riportate in Nota integrativa.<sup>10</sup> È questa un'esposizione statica dei rischi, limitata al documento di bilancio, la Relazione sulla gestione invece, dovrebbe contribuire a fornire una visione dinamica volta a qualificare il rischio specifico aziendale. Dette informazioni dovrebbero avere un carattere più manageriale e strategico capace di individuare quei fattori che potrebbero impattare sull'attività aziendale futura.

## 4.2 Rischi finanziari

Le informazioni richieste nella Relazione sulla gestione sui rischi finanziari (n. 6-bis dell'art. 2428, c.c.) possono suddividersi in due classi:

1. *informazioni qualitative*, volte a descrivere gli obiettivi della direzione aziendale, le politiche e i criteri utilizzati per fronteggiare i rischi finanziari;
2. *informazioni quantitative*, volte a fornire indicazioni circa la dimensione dell'esposizione ai rischi finanziari da parte della società. Le informazioni quantitative devono essere fornite soltanto se quelle contenute nella Nota integrativa si considerano insufficienti.

L'informativa deve essere fornita *"in relazione all'uso da parte della società di strumenti finanziari e se rilevanti per la valutazione della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico dell'esercizio"*.

Agli amministratori è in sostanza richiesto di operare una valutazione sul grado di dettaglio dell'informativa da fornire, basandosi sia sulla quantità che sulla qualità degli strumenti finanziari utilizzati dalla società, in dipendenza delle caratteristiche di gestione operativa legate al perseguimento dell'oggetto sociale.

---

<sup>10</sup> L'art. 2427, comma 1, n. 9, c.c. richiede di indicare in nota integrativa *"l'importo complessivo degli impegni, delle garanzie e delle passività potenziali non risultanti dallo stato patrimoniale, con indicazione della natura delle garanzie reali prestate; gli impegni esistenti in materia di trattamento di quiescenza e simili, nonché gli impegni assunti nei confronti di imprese controllate, collegate, nonché controllanti e imprese sottoposte al controllo di quest'ultime sono distintamente indicati"*

In tale ottica, l'IFRS 7 "Strumenti finanziari: informazioni integrative" può rappresentare la principale fonte interpretativa della disciplina civilistica per quanto riguarda il rischio di mercato<sup>11</sup>, il rischio di credito ed il rischio di liquidità, come di seguito definiti:

- a. il **rischio di mercato** è il rischio che il *fair value* o i flussi finanziari futuri di uno strumento finanziario fluttuino in seguito a variazioni dei prezzi di mercato. Il rischio di mercato comprende tre tipi di rischio: il rischio di valuta, il rischio di tasso d'interesse e altro rischio di prezzo;
- b. il **rischio di credito** è il rischio che una delle parti di uno strumento finanziario causi una perdita finanziaria all'altra parte per il mancato adempimento di un'obbligazione;
- c. il **rischio di liquidità** è il rischio che un'entità abbia difficoltà ad adempiere alle obbligazioni conseguenti alle passività finanziarie.

In linea generale si può asserire che, con riferimento agli aspetti qualitativi sulle politiche di gestione dei rischi finanziari, si dovrebbero fornire i seguenti dati<sup>12</sup>

- il grado di utilizzo degli strumenti finanziari;
- la struttura e organizzazione delle funzioni di *risk management*;
- lo scopo e natura dei sistemi di misurazione e valutazione dei rischi finanziari;
- le strategie di copertura o di attenuazione dei rischi finanziari;
- i processi posti in essere dalla società per monitorare l'efficienza di tali strategie;
- le politiche e i criteri utilizzati dalla direzione per evitare le eccessive concentrazioni di rischio ed ottenere garanzie atte ad attenuarlo.

Per quanto attiene, in particolare, al "rischio di mercato", la società dovrebbe fornire le informazioni rilevanti in coerenza con i dati prodotti internamente ai fini della gestione del rischio. Qualora il rischio sia significativo è opportuno illustrare un'analisi di sensitività alla data di bilancio, mostrando in tal modo gli effetti di possibili variazioni sul conto economico in relazione alla variazione, ragionevolmente possibile, di una o più delle seguenti componenti:

1. rischio sui tassi di interesse: l'analisi indica separatamente l'effetto di una variazione nei tassi di interesse su interessi attivi e passivi nonché sugli altri componenti di reddito connessi;
2. rischio sui tassi di cambio: l'analisi sugli strumenti finanziari denominati in valuta estera può essere fornita per le principali valute alle quali la società è esposta ed indica gli effetti sul conto economico di una variazione dei tassi di cambio;
3. rischio di prezzo: l'analisi può essere modulata mostrando gli effetti a conto economico di una diminuzione, per esempio, di un indice di borsa o dei prezzi all'ingrosso dei beni.

In relazione al "rischio di liquidità", le informazioni da fornire dovrebbero riguardare le analisi sulle scadenze contrattuali relative alle attività e passività finanziarie classificate in un appropriato numero di fasce temporali di scadenze<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> L'attuale formulazione dell'IFRS 7 "Strumenti finanziari: informazioni integrative" riconduce, rispetto a versioni precedenti e senza tuttavia cambiarne il significato e la portata, il *rischio di prezzo* e il *rischio di variazione dei flussi finanziari* nell'unica categoria del *rischio di mercato*.

<sup>12</sup> Si veda: IASB, IFRS 7, *Strumenti finanziari: informazioni integrative*, paragrafo IG 15.

<sup>13</sup> Si veda: IASB, IFRS 7, paragrafo B11, Appendice B, parte integrante del Principio.

Se la società fronteggia il rischio di liquidità in base alle date di scadenze attese, che possono anche essere diverse da quelle contrattuali, cercando di abbinare entrate ed uscite finanziarie per scadenze temporali, occorrerebbe illustrare per ciascuna scadenza attesa sia le passività finanziarie che le attività finanziarie interessate. Nell'ambito di tali analisi occorre chiarire se le date attese sono basate su stime fatte dalla direzione aziendale, illustrare come sono state determinate, ed indicare le principali ragioni delle differenze tra le scadenze contrattuali e le scadenze attese<sup>14</sup>.

Con riferimento, invece, agli aspetti quantitativi sul grado di esposizione della società al “rischio di credito” si devono indicare:

- le informazioni sulla qualità creditizia delle attività finanziarie;
- l'ammontare che, alla data di riferimento del bilancio, rappresenta la massima esposizione al rischio di credito, senza prendere in considerazione le eventuali garanzie accessorie o altri elementi che migliorano la qualità del credito;
- le garanzie accessorie ottenute (es. pegni, ipoteche, fidejussioni, ecc.) e gli altri strumenti di sostanziale garanzia ottenuti (es. canalizzazione di pagamenti da parte del debitore).

---

<sup>14</sup> Si veda: IASB, IFRS 7, par. IG 30.

## 5 Informazioni specifiche

Il Legislatore ha inteso inserire all'interno della Relazione una serie di richieste di comunicazione specifiche ritenute - anche dal Legislatore dell'Unione Europea - di particolare interesse per i lettori.

Tali informazioni riguardano:

1. ambiente e personale
2. attività di ricerca e sviluppo;
3. rapporti con imprese del gruppo;
4. azioni proprie e azioni o quote di società controllanti possedute dalla società.

### 5.1 Informazioni attinenti all'ambiente e al personale

Una volta illustrati i più importanti indicatori di *performance* utilmente impiegabili per appurare la dinamica evolutiva della situazione economico-finanziaria dell'impresa, occorre segnalare come l'art. 2428 c.c. disponga altresì che la Relazione possa essere arricchita di informazioni relative all'ambiente e al personale<sup>15</sup>.

Ciò risponde ad una precisa richiesta del legislatore comunitario agli Stati membri di adeguare i quadri normativi nazionali per rendere obbligatoria la comunicazione di tali tipologie di informazioni nel bilancio di esercizio e nella Relazione sulla gestione in una prospettiva di complementarità con quella economico-finanziaria. In particolare con la Raccomandazione della Commissione Europea 2001/453/CE si prevede che: *“Le informazioni sugli aspetti ambientali vanno rese pubbliche nella misura in cui sono rilevanti per i risultati finanziari o la situazione finanziaria dell'impresa. Le informazioni da divulgare devono essere incluse, a seconda della loro natura, nella relazione annuale e consolidata sulla gestione o nell'allegato ai conti annuali e consolidati”*<sup>16</sup>.

Si evince, perciò, che l'informativa ambientale e relativa al personale nella comunicazione economico-finanziaria non deve essere intesa come un obiettivo a sé stante, bensì come una delle molteplici e possibili analisi che possono essere necessarie ai fini della comprensione dell'andamento della società.

Considerata l'importanza crescente attribuita nell'ambito della politica dell'Unione europea al concetto di *“responsabilità sociale di impresa”* (c.d. *Corporate Social Responsibility*), le tematiche inerenti alla sostenibilità ambientale e sociale delle politiche aziendali hanno acquisito una dignità che prescinde dai prospetti contabili. Per rispettare tali principi comunitari nella Relazione devono essere indicate alcune informazioni attinenti all'ambiente e al personale.

Si ritiene che vi sia una gerarchia nell'informativa da fornire nella Relazione e che si debba ricorrere agli indicatori non finanziari solo nei casi in cui gli stessi siano necessari, appunto, *“alla comprensione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione”* ovvero la loro assenza renderebbe il bilancio poco trasparente e/o veritiero e, quindi, fuorviante per i suoi utilizzatori.

In primo luogo, il legislatore sembrerebbe aver in parte risolto la questione concernente l'obbligatorietà (o meno) di informazioni relative ad aspetti sociali e/o ambientali; con la formulazione di cui al D.Lgs. n. 32/2007, infatti, non ha imposto in senso assoluto la produzione di tali informazioni, subordinandone la presenza alla

---

<sup>15</sup> Si osserva come il riferimento esplicito a tali due aspetti appare volutamente restrittivo, considerando che esistono anche altri ambiti *“non finanziari”* per i quali si palesa una correlazione, seppur latente, con il sistema dei rischi aziendali.

<sup>16</sup> Si veda: Commissione delle Comunità europee, Raccomandazione 2001/453/Ce, *Informazioni ambientali nei conti annuali e nella relazione sulla gestione delle società*.

valutazione della loro idoneità a contribuire “*alla comprensione della situazione della società e dell’andamento e del risultato della sua gestione*”. Dalla lettura dell’espressione “*se del caso*”; sembra potersi desumere che all’organo amministrativo sia riconosciuto un certo margine di discrezionalità nella scelta di far confluire nella Relazione alcune informazioni sociali e/o ambientali, tenendo conto della loro funzione strategica o criticità economica, dimensionale, settoriale. Una simile elasticità di comportamento, in effetti, sarebbe direttamente correlata al dimensionamento aziendale, al settore produttivo di appartenenza e alle caratteristiche operative: risulta evidente come per un’impresa petrolchimica la diffusione di informazioni relative alla politica di tutela ambientale adottata si palesi rilevante al fine di consentire agli *stakeholder* la corretta valutazione dei rischi specifici cui è esposta (impatto finanziario di possibili cause giudiziarie).

D’altro canto, l’ordinamento nazionale ha recepito la Direttiva 2014/95/UE tramite l’emanazione del D.Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, in cui è previsto un obbligo più stringente di *disclosure* non finanziaria rispetto a diversi temi di sostenibilità, cui sono soggetti gli enti di interesse pubblico che superino specifici limiti dimensionali; il decreto legislativo citato ha peraltro ampliato le fattispecie coinvolte rispetto a quelle indicate nella Direttiva, disponendo esplicitamente che i soggetti non obbligati alla comunicazione di informazioni non finanziarie (quali imprese non di interesse pubblico né di grandi dimensioni), nel caso in cui redigano e pubblichino una dichiarazione non finanziaria attenendosi alle sue disposizioni, possano apporre su tali dichiarazioni la dicitura di conformità al decreto.

È chiaro che tale impostazione possa ingenerare il dubbio se l’applicazione del concetto della rilevanza - laddove la sua definizione sia acriticamente mutuata dai principi contabili predisposti nell’ambito del settore della rendicontazione finanziaria sia idonea e sufficiente a garantire il perseguimento della *compliance* alle disposizioni in materia di Relazione sulla gestione e di dichiarazione non finanziaria e, soprattutto, della *ratio* della disciplina di *disclosure* complessiva così come si sta sviluppando; in effetti, con riferimento alla previsioni di rendicontazione non finanziaria, considerando linee guida e standard generalmente riconosciuti predisposti da primarie organizzazioni internazionali di settore, sembrerebbe più opportuno ed efficace ricorrere a principi metodologici diversi, in ragione della natura delle informazioni da fornire, quali, ad esempio, quelli sviluppati nel contesto di approcci che distinguono, nella prospettiva sia teorica sia applicativa, il concetto di rilevanza dal principio di materialità delle informazioni oggetto di *disclosure* non finanziaria.

In ogni caso, avendo il Legislatore voluto enucleare, fra tutte, le “*informazioni attinenti all’ambiente e al personale*”, si ritiene che questa specifica identificazione debba essere intesa nell’ottica di rafforzare il ruolo sociale dell’impresa e, perciò, che tali informazioni vadano fornite nella Relazione sulla gestione obbligatoriamente – e, quindi, indipendentemente dalla rilevanza degli effetti economici prodotti sulla gestione – , laddove si siano verificati eventi correlati alle informazioni riportate nell’Allegato III<sup>17</sup>.

## 5.2 Attività di ricerca e sviluppo

La richiesta informativa inerente alle attività di ricerca e sviluppo deve essere letta nel contesto, da un lato, delle novellate previsioni normative sulla capitalizzazione degli oneri pluriennali nel bilancio e, dall’altro lato, della finalità informativa della Relazione sulla gestione.

La definizione dei termini utilizzati dovrebbe coincidere con quanto previsto in materia dall’OIC 24, intitolato “Immobilizzazioni immateriali”. Tale coincidenza, non resa esplicita dalla normativa, semplifica l’impostazione per la predisposizione della Relazione e per i controlli da effettuare sul contenuto della stessa.

---

<sup>17</sup> Lo IASB con il *Management Commentary* ha posto grande attenzione alle cosiddette *forward looking information*, specie per quanto attiene alle informazioni in tema di indicatori non finanziari in termini di rischi ed incertezze.

Le informazioni della Relazione sulla gestione dovrebbero, quindi, essere riferite agli investimenti effettuati per ricerca e sviluppo, dando conto delle motivazioni sottese alla capitalizzazione (piuttosto che all'imputazione a conto economico), dell'utilità futura rinvenibile nei progetti, del piano degli investimenti ancora da effettuare in sintonia con la strategia aziendale. Qualora le informazioni già risultino nella Nota integrativa, può essere opportuno rinviare al contenuto del bilancio.

Le indicazioni di cui sopra dovrebbero essere riferite ai singoli settori per le imprese *multibusiness*, laddove fattibile e utile alla lettura.

Va sottolineata l'importanza di tale paragrafo soprattutto in relazione al credito di imposta per le attività di ricerca e sviluppo di cui all'art. 3 del D.L. 23 dicembre 2013, n. 145<sup>18</sup>; un'equilibrata Relazione può supportare il lettore del bilancio nella comprensione delle motivazioni sottostanti ai progetti di ricerca oggetto dell'agevolazione fiscale.

### 5.3 Rapporti con le imprese del gruppo

I "rapporti" interessano le relazioni intrattenute con imprese controllate, collegate, controllanti nonché le società controllate dalla medesima controllante (c.d. società *consorelle o cugine*)<sup>19</sup>.

Le definizioni evidentemente coincidono con quelle utilizzate per la redazione del bilancio<sup>20</sup>. Ai fini dell'identificazione delle società interessate occorre osservare che vanno considerate anche le controllate e collegate alle quali si partecipi per il tramite di società controllate, di interposta persona o di società (*rectius*: rapporti di natura) fiduciaria. Nello specifico, si ricorda che l'articolo 2497-*bis*, comma 5, c.c. informa che "... *gli amministratori devono indicare nella relazione sulla gestione i rapporti intercorsi con chi esercita l'attività di direzione e coordinamento e con le altre società che vi sono soggette, nonché l'effetto che tale attività ha avuto sull'esercizio dell'impresa sociale e sui suoi risultati*".

I sopra richiamati rapporti includono, ma non si esauriscono con, le relazioni finanziarie e commerciali, presenti ma anche future, che non trovano una completa rappresentazione dal semplice richiamo alle informazioni contenute nei prospetti quantitativi. Rientrano nelle relazioni con le imprese del gruppo, quindi, anche le relazioni che non hanno necessariamente una ricaduta in termini monetari sulla gestione aziendale oppure che non l'hanno ancora avuta (si pensi per esempio al sostegno finanziario già garantito ad altra società del gruppo in relazione ad ingenti investimenti che non siano stati ancora effettuati).

---

<sup>18</sup> Con la Legge 11 dicembre 2016, n. 232 (c.d. Legge di bilancio 2017) sono state apportate ulteriori, significative, modifiche alla predetta disciplina di favore.

<sup>19</sup> Tale allargamento ha dato luogo ad alcune perplessità in ordine alla conoscenza che gli amministratori che redigono la Relazione possono avere delle predette società. In dottrina il dibattito è stato risolto ritenendo che l'informativa da fornire si possa limitare ad indicare le operazioni di maggiore importanza compiute nel corso dell'esercizio, specificando se sono state concluse a prezzi di mercato o a condizioni particolari e, in quest'ultimo caso, ad indicare gli effetti sul risultato di esercizio.

<sup>20</sup> L'art. 2359, comma 1, c.c., definisce le società controllate come segue

- 1) le società in cui un'altra società dispone della maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria;
- 2) le società in cui un'altra società dispone di voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante nell'assemblea ordinaria;
- 3) le società che sono sotto influenza dominante di un'altra società in virtù di particolari vincoli contrattuali con essa.

L'art. 2359, comma 3, del c.c. afferma, che "[s]ono considerate collegate le società sulle quali un'altra società esercita un'influenza notevole. L'influenza si presume quando nell'assemblea ordinaria può essere esercitato almeno un quinto dei voti ovvero un decimo se la società ha azioni quotate in mercati regolamentati".

L'informazione sui rapporti comprende anche:

- l'indicazione della natura dei rapporti sviluppati con le altre imprese del gruppo, quali rapporti commerciali (acquisto/vendita di semilavorati), produttivi (sfruttamento di brevetti, gestione di specifiche attività, collocamento sul mercato di prodotti), finanziari (gestioni di tesoreria, finanziamenti, investimenti);
- il ruolo ricoperto dalle altre imprese nell'organizzazione strategica dell'attività del gruppo;
- un'illustrazione delle sinergie sviluppabili per mezzo dell'attività congiunta.

Con riferimento alle operazioni transnazionali realizzate con altre imprese del gruppo, si suggerisce di fornire nella Relazione un commento sulle scelte strategiche adottate dall'impresa in coerenza con gli obiettivi perseguiti dal gruppo (es. acquisizione di una maggiore quota commerciale nel mercato di sbocco dei prodotti o dei servizi commercializzati) e con quanto previsto dall'art. 2427, comma 1, n. 22-*bis*, c.c. A tale riguardo, sarebbe opportuno effettuare nella Relazione un espresso rinvio, per maggiori approfondimenti su specifiche operazioni finanziarie e commerciali, alla eventuale documentazione in materia di *transfer pricing*, elaborata dall'impresa alla data di redazione della Relazione sulla gestione<sup>21</sup>.

#### *Correlazione con l'articolo 2497-bis*

L'articolo 2497-*bis*, c.c. prescrive che nella Relazione si indichino le informazioni sui rapporti con chi esercita attività di direzione e coordinamento e con le altre società soggette a tale attività, nonché l'effetto sui risultati dell'impresa; inoltre devono essere indicate le decisioni influenzate dal soggetto che esercita la direzione e coordinamento (art. 2497-*ter*, c.c.).

Si ricorda che l'art. 2391-*bis*, c.c. richiede alle società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio di rendere note nella Relazione sulla gestione le regole fissate a livello societario per assicurare "la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con parti correlate"; a tali fini possono farsi assistere da esperti indipendenti, in ragione della natura, del valore o delle caratteristiche dell'operazione. Tali previsioni, determinate solitamente secondo regolamenti interni, devono essere in linea con i pertinenti pronunciamenti Consob e con le eventuali altre disposizioni fissate dalle *Authority* del settore<sup>22</sup>.

Le informazioni sui rapporti con le imprese del gruppo non sono contenute nelle Relazioni sulla gestione consolidata (D.Lgs. n. 127/1991, art. 40, comma 2). Il perimetro dell'informazione è, infatti, in quel contesto il complesso economico rappresentato. Le operazioni infragruppo, perciò, risultano in tal caso operazioni interne senza rilevanza con soggetti terzi.

## **5.4 Azioni proprie e azioni o quote di società controllanti possedute dalla società**

La Relazione sulla gestione comprende anche specifiche informazioni inerenti la posizione di investimento finanziario. Nello specifico, si richiede di indicare:

- il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie, sia delle azioni o quote di società controllanti possedute dalla società, anche tramite società fiduciaria o interposta persona, con indicazione della parte di capitale corrispondente;

---

<sup>21</sup> Si rammenta che alcune di tali informazioni potrebbero essere già indicate in Nota Integrativa; la Relazione sulla gestione, pertanto, dopo aver delineato il quadro generale, potrebbe rinviare alla Nota integrativa.

<sup>22</sup> Si vedano in particolare: Delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006; e, Regolamento Consob n.17221 del 12 marzo 2010;

- il numero e il valore nominale delle azioni proprie e delle azioni o quote di società controllanti acquistate o cedute nel corso dell'esercizio, direttamente o per il tramite di società fiduciaria o di interposta persona, con l'indicazione della corrispondente parte di capitale, dei corrispettivi e dei motivi degli acquisti e delle alienazioni.

Si ricorda che l'indicazione delle informazioni sopra riportate nella Nota integrativa consente alle società che non superano per due esercizi consecutivi due dei tre parametri dell'art. 2435-*bis*, comma 1, c.c. di non redigere la relazione sulla gestione.

Il CNDCEC e Confindustria avevano avuto, poi, già modo di suggerire - in considerazione del fatto che le azioni proprie a partire dai bilanci dell'esercizio 2016 non sono più iscritte nell'attivo patrimoniale, bensì come riduzione del patrimonio netto - di indicare nella Relazione l'effettivo valore delle azioni proprie possedute. Tale informazione appare, infatti, utile soprattutto laddove le azioni proprie abbiano subito rilevanti riduzioni di valore<sup>23</sup>.

Si segnala, infine, che la norma invita a fornire informazioni sui flussi degli acquisti e delle alienazioni se successivi e ripetuti nel corso dell'esercizio; l'informativa non si deve quindi considerare esaurita con l'indicazione del mero dato statico come emerge alla fine dell'esercizio, ma deve essere la rappresentazione degli scambi posti in essere e delle ragioni economiche che sottostanno a tale scelta.

---

<sup>23</sup> Si veda: CNDCEC/Confindustria, Patrimonio Netto (Dicembre 2017).

## 6 Prevedibile evoluzione della gestione

La Relazione sulla gestione solitamente si chiude con l'esame della prevedibile evoluzione della gestione anche sulla scorta di documenti di programmazione (per es., *budget*) predisposti dall'impresa.

La chiusura della Relazione con la sezione in oggetto ha il significato ideale di indicare, anche in modo sintetico, alla luce di quanto indicato all'interno del documento, le previsioni inerenti l'esercizio (o gli esercizi) a venire.

A questo riguardo, considerate anche le informazioni ottenute nel corso del periodo che va dalla chiusura dell'esercizio alla formazione del bilancio, sono forniti alcuni orientamenti generali dell'azienda e per settore.

Laddove siano presenti dubbi di continuità aziendale, l'impresa - richiamando anche il contenuto della Nota integrativa - espone le modalità e le attività per mezzo delle quali si auspica un ripristino dell'equilibrio economico e finanziario o altrimenti le operazioni da porre in essere per reagire alla crisi in essere.

Le informazioni contenute nella Nota integrativa, se rilevanti, sono riproposte ed ampliate nella Relazione sulla gestione, tenendo in considerazione elementi non sempre riportati nella Nota integrativa, quali le connessioni con le operazioni intraprese per garantire la continuità aziendale con l'evoluzione strategica e futura dell'attività, l'illustrazione delle assunzioni alla base del piano e un esame più dettagliato concernente l'analisi macro e micro economica considerata.

## 7 Disclosure non finanziaria

Il D.Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254 ha introdotto nel nostro ordinamento un obbligo di rendicontazione “*non finanziaria*” per gli enti d’interesse pubblico di grandi dimensioni nel settore privato, le cui disposizioni si applicano, con riferimento alle dichiarazioni e alle relative relazioni, agli esercizi finanziari aventi inizio a partire dal 1° gennaio 2017. La norma prevede che i soggetti obbligati pubblichino una “[...] *dichiarazione [...] di carattere non finanziario, nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell’attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell’impatto dalla stessa prodotta*” che copra “[...] *i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell’impresa [...]*”.

Il D.Lgs. n. 254/2016 prevede l’obbligo di redigere la dichiarazione di carattere non finanziario per:

1. gli enti di interesse pubblico che:

- abbiano un numero di dipendenti superiore a 500, nel corso dell’esercizio finanziario (generalmente l’anno solare);
- abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali, alla data di chiusura del bilancio:
  - a) totale dello stato patrimoniale: 20 milioni di euro (dove per totale dello stato patrimoniale si ritiene debba intendersi il totale dell’attivo);
  - b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40 milioni di euro.

2. le società madri, aventi la qualifica di enti di interesse pubblico (le *holding*), di un gruppo che:

- abbiano complessivamente, nel corso dell’esercizio finanziario, un numero di dipendenti maggiore di 500;
- abbiano un bilancio consolidato in cui sia verificata almeno una delle seguenti condizioni:
  - a) totale dell’attivo dello stato patrimoniale maggiore di 20 milioni di euro;
  - b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni eccedente 40 milioni di euro.

Gli enti di cui al punto 1 sono obbligati a redigere la dichiarazione individuale di carattere non finanziario; le società di cui al punto 2 sono tenute a predisporre la dichiarazione consolidata di carattere non finanziario.

Il D.Lgs. n. 254/2016 prevede una serie di casi di esclusione dai predetti obblighi.

Nel caso di un ente ricompreso nell’ambito di applicazione di cui al punto 1, l’obbligo di redigere la dichiarazione individuale di carattere non finanziario viene meno quando lo stesso sia tenuto a redigere una dichiarazione consolidata di carattere non finanziario (l’obbligo di redigere la dichiarazione consolidata assorbe, in capo alla società madre, l’obbligo di redigere la dichiarazione individuale) o l’ente e le sue eventuali società figlie siano compresi nella dichiarazione consolidata redatta da un’altra società madre soggetta ai medesimi obblighi oppure da un’altra società madre europea che redige la dichiarazione non finanziaria in base alla disciplina comunitaria.

Nel caso di un ente ricompreso nell’ambito di applicazione di cui al punto 2, l’obbligo di redigere la dichiarazione consolidata di carattere non finanziario viene meno quando, la società sia anche società figlia inclusa nella dichiarazione consolidata di carattere non finanziario predisposta da una società madre soggetta ai medesimi obblighi o da una società madre europea che rediga tali dichiarazioni ai sensi degli articoli 19-*bis* e 29-*bis* della Direttiva 2013/34/UE.

I meccanismi di esonero operano solo nel caso in cui la società apicale sia una società madre tenuta in via obbligatoria alla dichiarazione consolidata non finanziaria mentre non possono operare laddove la società apicale rediga una dichiarazione consolidata in via volontaria ovvero, nel caso di società apicali straniere, laddove essa appartenga a ordinamenti giuridici extra-comunitari.

Il D.Lgs. n. 254/2016 ha ampliato le fattispecie coinvolte rispetto a quelle indicate nella Direttiva europea 2014/95/UE, prevedendo la possibilità del riconoscimento di una sorta di “attribuzione reputazionale” a enti che, pur non obbligati agli adempimenti di *sustainability disclosure* (dunque, imprese non di interesse pubblico né di grandi dimensioni), predispongano una dichiarazione non finanziaria conforme alle sue disposizioni: il D.Lgs. n. 254/2016 prevede esplicitamente che gli enti non rientranti tra i soggetti obbligati alla comunicazione di informazioni non finanziarie, nel caso in cui redigano e pubblichino una dichiarazione non finanziaria attenendosi alle sue disposizioni, possano apporre su tali dichiarazioni la dicitura di conformità al decreto.

L'esplicito riferimento ai temi ambientali e attinenti al personale determina una sovrapposizione nella *disclosure* per i soggetti obbligati dalla norma con le relative informazioni eventualmente contenute nella Relazione sulla gestione, sebbene, prescindendo al momento da specifiche relative al controllo, si possa argomentare che la *compliance* alle previsioni del D.Lgs. n. 254/2016, in quanto più stringenti rispetto a quelle dell'art. 2428, comma 2, dovrebbero inglobare la *compliance* con riguardo alle esigenze informative del codice civile sui temi in questione.

Le disposizioni del D.Lgs. 254/2016 vanno interpretate in modo armonico con le disposizioni inerenti alla Relazione sulla gestione, considerando che la dichiarazione di carattere non finanziario (sia individuale sia consolidata) può essere comunicata, di fatto, come segue:

1. può essere contenuta nella Relazione sulla gestione, in una specifica sezione come tale contrassegnata (andrà poi indicata la sezione del sito internet dove le informazioni sono pubblicate);
2. può costituire una relazione distinta, da contrassegnarsi con analogia dicitura (va messa a disposizione dell'organo di controllo e del soggetto incaricato di svolgere i compiti di cui all'art. 3, co. 10 entro gli stessi termini previsti per la presentazione del progetto di bilancio e va pubblicata sul registro delle imprese, a cura degli amministratori stessi, congiuntamente alla Relazione sulla gestione).

La specifica sezione della Relazione sulla gestione:

- contiene le informazioni richieste; o
- indica le altre sezioni della Relazione sulla gestione che riporta le informazioni; o
- indica le altre relazioni previste dalla legge compresa la relazione distinta in cui reperire le informazioni richieste (anche in questo caso dovrà essere indicata la sezione del sito internet dell'ente dove sono pubblicate, sebbene non risulti inequivoco se, con il termine “queste”, la norma si riferisca alle relazioni o alle informazioni).

È ragionevole peraltro ritenere che la sezione del sito debba contenere effettivamente tutti i documenti (e/o tutte le informazioni) di cui agli obblighi di *disclosure* del decreto.

La dichiarazione di carattere non finanziario, anche quando pubblicata nella forma di relazione distinta, è da considerarsi quale allegato al bilancio d'esercizio: la norma prevede che l'organo amministrativo proceda alla sua approvazione e la metta a disposizione dell'organo di controllo e del soggetto o dei soggetti incaricati di verificare la predisposizione da parte degli amministratori della dichiarazione di carattere non finanziario e l'attestazione di conformità delle informazioni fornite rispetto ai principi, alle metodologie e alle modalità di rendicontazione richiesti dallo stesso decreto “[...] entro gli stessi termini previsti per la presentazione del progetto di bilancio, ed è oggetto di pubblicazione sul registro delle imprese, a cura degli amministratori stessi, congiuntamente alla relazione sulla gestione.”.

Sul piano dell'applicazione delle disposizioni normative sulla *disclosure* non finanziaria, occorre tuttavia sottolineare che, dopo la pubblicazione del D.Lgs. n. 254/2016, il confronto tra gli operatori non ha mancato di evidenziare e rimarcare non trascurabili dubbi interpretativi o concettuali nella determinazione di principi e procedure metodologiche potenzialmente determinanti ai fini della *compliance* normativa. In questo senso, quantomeno nella comprensione della *ratio* della Direttiva 2014/95/UE (di cui il D.Lgs. n. 254/2016 costituisce, appunto, il provvedimento di recepimento nell'ordinamento nazionale), alcune lacune sono state colmate dalla Comunicazione della Commissione europea del 5 luglio 2017, C 215/01, “*Orientamenti sulla comunicazione di*

*informazioni di carattere non finanziario. Metodologia per la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario”.*

Tali Orientamenti (peraltro “non vincolanti”), formulati ai sensi dell’art. 2 della Direttiva 2014/95/UE, riguardano, appunto, diversi aspetti operativi inerenti alla metodologia di comunicazione, e sono elaborati allo scopo di fornire esplicitazioni concettuali e di proporre strumenti di supporto ai fini di una più agevole applicazione della Direttiva. Dunque, gli Orientamenti della Commissione contengono diversi riferimenti tecnici e indicazioni che è plausibile adottare con specifico riguardo anche a singole disposizioni del D.Lgs. n. 254/2016, risultando, infine, anche idonee a dipingere nuovi tratti del quadro generale, rispetto al quale, nel contesto nazionale, per i profili di competenza con riferimento ai soggetti da essa vigilati, ulteriori contorni sono stati infine recentemente definiti dal “*Regolamento di attuazione del D.Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario*”, adottato dalla Consob con delibera n. 20267 del 18 gennaio 2018 (pubblicata nel Bollettino della Consob e nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana n. 21 del 26 gennaio 2018) e dalla relativa “*Relazione illustrativa degli esiti della consultazione, delle conseguenze sulla regolamentazione, sull’attività delle imprese e degli operatori e sugli interessi degli investitori e dei risparmiatori*” del 19 gennaio 2018.

È opportuno evidenziare, tuttavia, che per quanto concerne gli aspetti normativi, le società di capitali che sono sottoposte alla vigilanza della Consob devono produrre la documentazione informativa aggiuntiva richiesta dall’*Authority* ai fini di tutelare il pubblico risparmio, così come gli altri soggetti che operano sotto la sorveglianza della Banca d’Italia e dell’IVASS devono seguire le apposite indicazioni in materia.

## Appendice normativa

Art. 2364 c.c. - Assemblea ordinaria nelle società prive di consiglio di sorveglianza  
[..]

L'assemblea ordinaria deve essere convocata almeno una volta l'anno, entro il termine stabilito dallo statuto e comunque non superiore a centoventi giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale. Lo statuto può prevedere un maggiore termine, comunque non superiore a centottanta giorni, nel caso di società tenute alla redazione del bilancio consolidato ovvero quando lo richiedono particolari esigenze relative alla struttura ed all'oggetto della società; in questi casi gli amministratori segnalano nella relazione prevista dall'articolo 2428 le ragioni della dilazione.

Art. 2364-bis c.c. - Assemblea ordinaria nelle società con consiglio di sorveglianza  
[..]

Si applica il secondo comma dell'articolo 2364.

Art. 2391-bis c.c. - Operazioni con parti correlate

Gli organi di amministrazione delle società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio adottano, secondo principi generali indicati dalla Consob, regole che assicurano la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con parti correlate e li rendono noti nella relazione sulla gestione; a tali fini possono farsi assistere da esperti indipendenti, in ragione della natura, del valore o delle caratteristiche dell'operazione.

I principi di cui al primo comma si applicano alle operazioni realizzate direttamente o per il tramite di società controllate e disciplinano le operazioni stesse in termini di competenza decisionale, di motivazione e di documentazione. L'organo di controllo vigila sull'osservanza delle regole adottate ai sensi del primo comma e ne riferisce nella relazione all'assemblea.

Art. 2428 c.c. - Relazione sulla gestione

Il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori contenente un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta.

L'analisi di cui al primo comma è coerente con l'entità e la complessità degli affari della società e contiene, nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della sua gestione, gli indicatori di risultato finanziari e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale. L'analisi contiene, ove opportuno, riferimenti agli importi riportati nel bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi.

Dalla relazione devono in ogni caso risultare:

- 1) le attività di ricerca e di sviluppo;
- 2) i rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e imprese sottoposte al controllo di queste ultime;
- 3) il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie sia delle azioni o quote di società controllanti possedute dalla società, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, con l'indicazione della parte di capitale corrispondente;

4) il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie sia delle azioni o quote di società controllanti acquistate o alienate dalla società, nel corso dell'esercizio, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, con l'indicazione della corrispondente parte di capitale, dei corrispettivi e dei motivi degli acquisti e delle alienazioni;

[..]

6) l'evoluzione prevedibile della gestione;

6-bis) in relazione all'uso da parte della società di strumenti finanziari e se rilevanti per la valutazione della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico dell'esercizio:

a) gli obiettivi e le politiche della società in materia di gestione del rischio finanziario, compresa la politica di copertura per ciascuna principale categoria di operazioni previste;

b) l'esposizione della società al rischio di prezzo, al rischio di credito, al rischio di liquidità e al rischio di variazione dei flussi finanziari.

Dalla relazione deve inoltre risultare l'elenco delle sedi secondarie della società.

#### Art. 2435-bis c.c. Bilancio in forma abbreviata

Le società, che non abbiano emesso titoli negoziati in mercati regolamentati, possono redigere il bilancio in forma abbreviata quando, nel primo esercizio o, successivamente, per due esercizi consecutivi, non abbiano superato due dei seguenti limiti:

1) totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 4.400.000 euro;

2) ricavi delle vendite e delle prestazioni: 8.800.000 euro;

3) dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 50 unità.

[..]

Le società possono limitare l'informativa richiesta ai sensi dell'articolo 2427, primo comma, numero 22-bis, alle operazioni realizzate direttamente o indirettamente con i loro maggiori azionisti ed a quelle con i membri degli organi di amministrazione e controllo, nonché con le imprese in cui la società stessa detiene una partecipazione.

Qualora le società indicate nel primo comma forniscano nella Nota integrativa le informazioni richieste dai numeri 3) e 4) dell'articolo 2428, esse sono esonerate dalla redazione della relazione sulla gestione.

#### Art. 2435-ter c.c. Bilancio delle micro-imprese

Sono considerate micro-imprese le società di cui all'articolo 2435-bis che nel primo esercizio o, successivamente, per due esercizi consecutivi, non abbiano superato due dei seguenti limiti:

1) totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 175.000 euro;

2) ricavi delle vendite e delle prestazioni: 350.000 euro;

3) dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 5 unità.

Fatte salve le norme del presente articolo, gli schemi di bilancio e i criteri di valutazione delle micro-imprese sono determinati secondo quanto disposto dall'articolo 2435-bis. Le micro-imprese sono esonerate dalla redazione:

[..]

3) della relazione sulla gestione: quando in calce allo stato patrimoniale risultino le informazioni richieste dai numeri 3) e 4) dell'articolo 2428.

#### Art. 2497-bis c.c. Pubblicità

La società deve indicare la società o l'ente alla cui attività di direzione e coordinamento è soggetta negli atti e nella corrispondenza, nonché mediante iscrizione, a cura degli amministratori, presso la sezione del registro delle imprese di cui al comma successivo.

[..]

La società deve esporre, in apposita sezione della Nota integrativa, un prospetto riepilogativo dei dati essenziali dell'ultimo bilancio della società o dell'ente che esercita su di essa l'attività di direzione e coordinamento.

Parimenti, gli amministratori devono indicare nella Relazione sulla gestione i rapporti intercorsi con chi esercita l'attività di direzione e coordinamento e con le altre società che vi sono soggette, nonché l'effetto che tale attività ha avuto sull'esercizio dell'impresa sociale e sui suoi risultati.

#### Art. 2497-ter c.c. Motivazione delle decisioni

Le decisioni delle società soggette ad attività di direzione e coordinamento, quando da questa influenzate, debbono essere analiticamente motivate e recare puntuale indicazione delle ragioni e degli interessi la cui valutazione ha inciso sulla decisione. Di esse viene dato adeguato conto nella relazione di cui all'articolo 2428.

## Allegato I – Gli indicatori finanziari

### Analisi della situazione reddituale

Le società tenute alla redazione della Relazione sulla gestione, laddove siano soddisfatte le condizioni esaminate nel corpo del testo, forniscono gli indicatori desumibili dalla contabilità generale che siano in grado di arricchire l'informativa già contenuta nei prospetti del bilancio.

In questo contesto, può essere necessario, per esempio, inserire alcune serie storiche concernenti i principali aggregati economici, quali il fatturato (Voce A1) "Ricavi delle vendite e delle prestazioni" del conto economico) o il valore della produzione (macro-classe A "Valore della produzione" del conto economico) o il Risultato prima delle imposte (A-B+-C+-D) almeno degli ultimi due esercizi.

Tali indicatori hanno una funzione segnaletica ed acquistano significato se confrontati **nel tempo**, con indici calcolati sui dati di bilanci precedenti della stessa impresa.

Potrebbe, peraltro, essere utile un confronto **nello spazio**, con i dati relativi, ove siano disponibili, alle imprese concorrenti operanti nello stesso settore di attività.

Si ritiene che sarà compito del redattore della Relazione di gestione individuare il numero e la tipologia di indicatori che ritiene sufficienti a fornire adeguate informazioni sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria dell'impresa.

Resta fermo, in ogni caso, l'opportunità di fornire nella Relazione un commento dettagliato sui valori assunti da tali indicatori in presenza di situazioni di potenziale rischio ed incertezza per l'impresa, nonché di rilevante scostamento rispetto al periodo precedente.

Potrebbe essere utile, qualora la società lo ritenga opportuno, inserire le serie degli aggregati economici sopra menzionati per un arco temporale riferito agli ultimi 3 o 5 esercizi, come nel prospetto riportato di seguito.

	Esercizio (t-4)	Esercizio (t-3)	Esercizio (t-2)	Esercizio (t-1)	Esercizio (t)
Fatturato (Valore della produzione o Risultato prima delle imposte)					

Allo stesso tempo, potrebbe essere opportuno indicare, sempre riportando i risultati riferiti quantomeno agli ultimi due esercizi, alcuni risultati parziali ritenuti significativi.

Per procedere alla costruzione dei risultati parziali e dei correlati indici, è necessario riclassificare il conto economico civilistico secondo altre strutture adatte all'analisi di bilancio. Allo scopo di suggerire una procedura valida ed ottenibile in modo agevole, si fa riferimento agli schemi di stato patrimoniale e conto economico redatti secondo il criterio funzionale o della pertinenza gestionale.

Nel conto economico "riclassificato", il criterio della pertinenza gestionale individua le seguenti aree della gestione, desumibili all'interno degli schemi di bilancio previsti dal codice civile:

- l'area operativa, inerente l'attività caratteristica della società, comprende i valori relativi all'attuazione e alla vendita della produzione. Nell'area operativa si inseriscono sia i ricavi di vendita, sia eventuali altri ricavi considerati comunque "tipici" in quanto legati all'attività dell'impresa;

Esempio: per i concessionari di automobili nell'area operativa entrano i ricavi derivanti da vendite di auto, i premi ricevuti per il raggiungimento degli obiettivi di vendita, i compensi riconosciuti dalle finanziarie delle case produttrici per l'acquisto del veicolo con pagamento differito o dilazionato.

- l'area accessoria accoglie i componenti di reddito positivi e negativi relativi ad un'attività, eventuale, collaterale a quella operativa;

Esempio: in un'impresa commerciale, la gestione degli investimenti immobiliari. Si ritiene che tale area possa essere scorporata dall'attività operativa, solo se significativa.

- l'area finanziaria, inerente la gestione degli investimenti finanziari e dei debiti di finanziamento, comprende i proventi e gli oneri finanziari. Si precisa, tuttavia, che nel prospetto di seguito riportato gli oneri finanziari sui debiti di finanziamento (voce C 17 del conto economico) sono indicati separatamente dagli altri componenti reddituali dell'area finanziaria<sup>24</sup>;
- l'area tributaria comprende le imposte dirette ed i flussi compensativi originati dall'adesione a taluni istituti (es: consolidato fiscale nazionale).

Per una migliore interpretazione del risultato aziendale potrebbe essere opportuno, in sede di riclassificazione del conto economico finalizzata all'applicazione dei predetti indicatori, eliminare dalle voci A5) e B14) i componenti straordinari di reddito precedentemente ricollocati nella sezione Area Straordinaria, abrogata dal D.Lgs. n. 139/2015. Ciò consentirebbe di depurare il Margine Operativo Lordo (*EBITDA*) ed il Margine Operativo Netto (*EBIT*), da effetti prodotti da eventi non imputabili all'attività ordinaria. A titolo esemplificativo, possono essere ricondotti in tale definizione: le plusvalenze e le minusvalenze su immobilizzazioni non strumentali; le sopravvenienze e insussistenze (es. perdite su crediti di rilevante importo); gli oneri e proventi da ristrutturazioni<sup>25</sup>.

Il redattore della Relazione di gestione potrà, altresì, depurare il Margine Operativo Lordo (*EBITDA*) ed il Margine Operativo Netto (*EBIT*), anche degli effetti prodotti dagli "altri" componenti straordinari nonché da eventi di ammontare o di incidenza eccezionale aventi natura "ordinaria", qualora sussista un rilevante scostamento rispetto ai dati reddituali rilevati nel periodo precedente. È evidente che per una migliore intelligibilità del bilancio, la classificazione dei citati componenti eccezionali deve essere costante nel tempo.

Pertanto, il conto economico riclassificato potrebbe presentare il seguente schema<sup>26</sup>:

---

<sup>24</sup> L'area finanziaria è esposta al lordo dei proventi finanziari e al netto degli oneri finanziari, poiché in tal modo è possibile esporre il risultato lordo di gestione indipendentemente dalle scelte di finanziamento dell'impresa.

<sup>25</sup> Per un'analisi approfondita sulla ricollocazione dei componenti straordinari di reddito, dopo l'eliminazione dallo schema del conto economico della sezione straordinaria, si rinvia al Principio contabile OIC 12 "paragrafo *"Motivazioni alla base delle decisioni assunte"*.

<sup>26</sup> Lo schema di riclassificazione potrebbe costituire per le società di non grandi dimensioni esclusivamente un processo logico per analizzare in maniera più corretta la situazione reddituale della società. Si reputa non necessario riportare lo schema nella relazione sulla gestione.

<b>Conto economico riclassificato</b>	<b>Voci del conto economico civilistico</b>
Ricavi delle vendite (Rv)	A1
Produzione interna (Pi)	A2 + A3 + A4
Altri ricavi e proventi	A5 (al netto dei componenti straordinari)
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE OPERATIVA (VP)</b>	<b>A (al netto dei componenti straordinari)</b>
Costi esterni operativi (C-esterni)	B6 + B7* + B8 + B11
<b>VALORE AGGIUNTO (VA)</b>	<b>A (al netto dei componenti straordinari) – (B6 + B7* + B8 + B11)</b>
Costi del personale (Cp)	B9
Oneri diversi di gestione tipici	B14 (al netto dei componenti straordinari)
<b>COSTO DELLA PRODUZIONE OPERATIVA (CP)</b>	<b>B6 + B7 + B8 + B9 + B11 + B14 (al netto dei componenti straordinari)</b>
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL o EBITDA)</b>	<b>A (al netto dei componenti straordinari) – [B6 + B7 + B8 + B9 + B11 + B14 (al netto dei componenti straordinari)]</b>
Ammortamenti e accantonamenti (Am e Ac)	B10 + B12 + B13
<b>MARGINE OPERATIVO NETTO (MON o EBIT)</b>	<b>VP – (CP+ B10 + B12 + B13 )</b>
Risultato dell'area finanziaria ( <b>C</b> )	Proventi finanziari (C15 +C16) - Oneri finanziari (C17)
<b>RISULTATO CORRENTE</b>	<b>(MON) +/- C</b>
Rettifiche di valore di attività finanziarie	D
Componenti straordinari	Ricavi e costi straordinari
<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>	<b>(MON) +/- C +/- D +/- componenti straordinari</b>
<b>Imposte sul reddito</b>	<b>20</b>
<b>RISULTATO NETTO (RN)</b>	<b>21</b>
<p><i>*La voce B7, laddove ritenuto rilevante, dovrebbe essere interpretata in relazione alla natura dei servizi fruiti nelle voci pertinenti; per esempio, laddove la società avesse incluso nella voce in parola costi rappresentativi di importi corrisposti a collaboratori e/o consulenti in virtù dei servizi forniti, sembrerebbe opportuno imputare tale quota, se rilevante, nella voce inerente ai "costi del personale".</i></p>	

Lo schema sopra riportato consente di evidenziare i risultati di area, atti ad essere rapportati al pertinente capitale investito.

Su questa base possono essere calcolati i seguenti margini intermedi di reddito:

MARGINI INTERMEDI	Classi o voci del conto economico civilistico
VALORE AGGIUNTO	A-C-esterni
MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL o EBITDA)	A (al netto dei componenti straordinari) – [B6 + B7 + B8 + B9 + B11 + B14 (al netto dei componenti straordinari)]
MARGINE OPERATIVO NETTO (MON o EBIT)	MOL – (B10 + B12 + B13)
RISULTATO CORRENTE	(MON) +/- C
RISULTATO ANTE IMPOSTE	(MON) +/- C +/- D +/- componenti straordinari

Oltre alle indicazioni fornite, si ritiene che la società debba indicare il ROI e il ROS con riferimento a ciascun rilevante settore di operatività.

Il criterio di suddivisione in aree del conto economico, per quanto desumibile dagli schemi del codice civile, può inoltre essere esteso anche agli impieghi e alle fonti del capitale della società, al fine di costruire appropriati e corretti indicatori di redditività.

Gli indici di redditività più frequentemente utilizzati nell'ambito della prassi aziendale, sono i seguenti:

INDICI DI REDDITIVITA'*		
Indicatore		Classi, sottoclassi o voci del bilancio civilistico
ROE	Risultato netto/Mezzi propri	21) utile (perdite) dell'esercizio/Pass
ROI*	MON/ (COIN - Passività operative)	MON/Capitale Operativo Investito Netto
ROA	MON/Totale attivo	MON/Totale Attivo
ROS	MON/Ricavi	MON/A1

*\*Le modalità di determinazione del ROI possono essere molteplici. La formula sopra riportata richiederebbe l'intervento del redattore per determinare il Capitale Operativo Investito Netto, inteso quale misura dell'eccedenza delle attività operative sulle passività operative.*

Solo qualora la società operi su più settori estremamente eterogenei e “disponga” dei risultati di ciascun settore (reddito, vendite e capitale investito medio), il *ROI* e il *ROS* potrebbero essere riferiti a ciascun settore.

### *Analisi della situazione finanziaria*

L'analisi della situazione finanziaria ha l'obiettivo di appurare se la società risulti capitalizzata adeguatamente e dimostri di essere in grado di mantenere un equilibrio finanziario nel medio-lungo termine. Detto questo, si deve considerare che non esistono indicatori o valori generalmente accettati che siano in grado di accertare in modo assoluto se la società risulti sottocapitalizzata o meno; ciascun caso deve essere studiato separatamente in funzione di taluni fattori caratteristici, quali: il settore operativo, le dimensioni della società, la credibilità creditizia, le possibilità di intervento dei soci nonché la storia e l'esperienza della struttura aziendale.

### *Indicatori di solidità finanziaria*

L'analisi di solidità patrimoniale ha lo scopo di studiare la capacità della società di mantenere l'equilibrio finanziario nel medio-lungo termine. Detta capacità dipende da due ordini di ragioni:

- la modalità di finanziamento degli impieghi a medio/lungo termine;
- la composizione delle fonti di finanziamento.

Con riferimento al primo aspetto, sull'assunto che al tempo di recupero degli impieghi debba essere correlato “logicamente” il tempo di recupero delle fonti, gli indicatori volti a studiare tale correlazione sono<sup>27</sup>:

<b>INDICATORI DI FINANZIAMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI</b>		
<b>Indicatore</b>		<b>Classi o sottoclassi dello stato patrimoniale civilistico</b>
Margine di struttura	Mezzi Propri - Attivo fisso	$A_{pass} - (B_{att} - B_{III1} + C_{II1})$
Autocopertura del capitale fisso	Mezzi Propri/Attivo fisso	$A_{pass}/(B_{att} - B_{III1} + C_{II1})$
Capitale circolante netto di medio e lungo periodo	(Mezzi Propri + Passività consolidate) - Attivo fisso	$A_{pass} + (B + C + D)_1 - (B_{att} - B_{III1} + C_{II1})$
Indice di copertura del capitale fisso	(Mezzi Propri + Passività consolidate) / Attivo fisso	$[A_{pass} + (B + C + D)_1]/(B_{att} - B_{III1} + C_{II1})$
<i>Attivo patrimoniale</i>		

<sup>27</sup> È quasi superfluo evidenziare come la costruzione degli indicatori illustrati costituisca la cartina al tornasole riguardo alla veridicità della rappresentazione contabile di alcuni accadimenti aziendali che si pongono fra il finanziamento (a breve o a lungo termine) e la patrimonializzazione: è il caso dei finanziamenti infruttiferi erogati dai soci ricorrendo a formule contrattuali inadeguate a rappresentarne la vera natura (es.: finanziamenti infruttiferi per i quali non si è ricorsi all'attualizzazione ed alle coerenti riclassificazioni contabili facendosi schermo di una scadenza a breve termine solo apparente).

*BIII<sub>1</sub> accoglie quella parte dei crediti che, iscritta tra le immobilizzazioni, è destinata ad essere incassata entro i 12 mesi*

*CII<sub>1</sub> accoglie quella parte dei crediti che, iscritta nell'attivo circolante, è destinata ad essere incassata oltre i 12 mesi*

*Passivo patrimoniale*

*(B + C + D)<sub>1</sub> rappresenta le passività della società destinate ad essere regolate oltre i 12 mesi dalla data di chiusura dell'esercizio.*

*Si precisa che gli aggregati "Attivo fisso" e "Passività consolidate" dovrebbero includere, se rilevanti, la quota di ratei e risconti a medio-lungo.*

Con riferimento al secondo aspetto, concernente la composizione delle fonti di finanziamento, si suggeriscono, tra gli altri, i seguenti indicatori facoltativi:

<b>INDICI SULLA STRUTTURA DEI FINANZIAMENTI</b>			
<b>Indicatore</b>		<b>Classi o sottoclassi dello stato patrimoniale civilistico</b>	
Quoziente di indebitamento complessivo	(Passività consolidate + Passività correnti) / Mezzi Propri	[B <sub>pass</sub> + C <sub>pass</sub> + D <sub>pass</sub> + E <sub>pass</sub> ]/A <sub>pass</sub>	
Quoziente di indebitamento finanziario	Passività di finanziamento / Mezzi Propri	D <sub>1pass</sub> /A <sub>pass</sub>	

*D<sub>1</sub> accoglie gli importi ottenuti a titolo di finanziamento*

Per verificare la capacità della società di far fronte ai propri impegni, è necessario esaminare la solidità finanziaria della stessa. A tale fine, è opportuno rileggere lo stato patrimoniale civilistico secondo una logica di tipo "finanziario". Di seguito viene riportato lo schema di stato patrimoniale riclassificato:

<b>ATTIVO FISSO (Af)</b>		<b>MEZZI PROPRI (MP)</b>	
<b>Aggregato</b>	<b>Classi o sottoclassi dello SP</b>	<b>Aggregato</b>	<b>Classi o sottoclassi dello SP</b>
Immobilizzazioni immateriali	BI	Capitale sociale	AI
Immobilizzazioni materiali	BII	Riserve	A (al netto di AI)
Immobilizzazioni finanziarie	(BIII al netto di BIII <sub>1</sub> ) + CII <sub>1</sub>		
<b>ATTIVO CORRENTE (Ac)</b>		<b>PASSIVITA' CONSOLIDATE (Pml)</b>	<b>(B + C + D)<sub>1</sub></b>

Magazzino	CI	PASSIVITA' CORRENTI (Pc)	(B + C + D) <sub>2</sub> + E
Liquidità differite	A + BIII <sub>1</sub> + CII (al netto di CII <sub>1</sub> ) + CIII		
Liquidità immediate	CIV		
Ratei e riscontri	D		
<b>CAPITALE INVESTITO (Af+Ac)</b>		<b>CAPITALE DI FINANZIAMENTO (Mp+Pml+Pc)</b>	
<p><i>Attivo patrimoniale</i></p> <p><i>BIII<sub>1</sub> accoglie quella parte dei crediti che, iscritta tra le immobilizzazioni, è destinata ad essere incassata entro i 12 mesi.</i></p> <p><i>CII<sub>1</sub> accoglie quella parte dei crediti che, iscritta nell'attivo circolante, è destinata ad essere incassata oltre i 12 mesi.</i></p> <p><i>D rappresenta la classe dei ratei e risconti attivi. Si assume che i ratei e i risconti siano a breve termine; qualora i ratei e i risconti a medio-lungo termine dovessero essere di importo rilevante, si suggerisce di imputare detta parte nelle immobilizzazioni.</i></p> <p><i>Passivo patrimoniale</i></p> <p><i>(B + C + D)<sub>1</sub> rappresenta le passività della società destinate ad essere regolate oltre i 12 mesi dalla data di chiusura dell'esercizio.</i></p> <p><i>(B + C + D)<sub>2</sub> accoglie le passività della società destinate ad essere regolate entro 12 mesi dalla data di chiusura dell'esercizio.</i></p> <p><i>E rappresenta la macro classe dei ratei e risconti passivi. Si assume che i ratei e i risconti siano a breve termine; qualora i ratei e i risconti a medio-lungo termine dovessero essere di importo rilevante, si suggerisce di imputare detta parte nelle passività consolidate.</i></p>			

La Posizione Finanziaria Netta rappresenta uno degli strumenti più adottati per individuare e illustrare la situazione finanziaria nel breve e nel medio/lungo termine<sup>28</sup>. L'indicatore alternativo di "performance" fruisce dei dati sull'indebitamento che possono essere desunti dallo stato patrimoniale, così come integrati, per quanto concerne i contratti di *leasing* finanziario, dalle informazioni estrapolabili dalla Nota integrativa.

Di seguito, lo schema contenuto nell'OIC 6, relativo alla "Ristrutturazione del debito e informativa di bilancio", così come reso astratto rispetto alla circostanza specifica di informativa inerente gli effetti della ristrutturazione del debito e come integrato sulla scorta dell'evoluzione delle disposizioni civilistiche. Nonostante il documento non sia più in vigore a partire dai bilanci dell'esercizio 2017, si ritiene che lo schema possa evidentemente continuare ad essere utilizzato come utile strumento di informativa per la composizione degli indicatori finanziari della Relazione sulla gestione.

<sup>28</sup> Si veda anche: Raccomandazione CESR 05-054b *Raccomandazione per l'attuazione uniforme del regolamento della Commissione Europea sui prospetti informativi*, paragrafo 3.2, punto 127.

	Valori di bilancio al ... 200X+1	Valori di bilancio al ... 200X+1	Valori di bilancio al ... 200X	Variazioni
Disponibilità liquide (CIV)	...	...	...	...
Altre attività finanziarie correnti (CIII)	...	...	...	...
Crediti finanziari correnti (BIII2, entro 12 mesi)	...	...	...	...
Debiti bancari correnti (D4, entro 12 mesi, fatta eccezione per la parte corrente dell'indebitamento non corrente)*	...	...	...	...
Parte corrente dell'indebitamento non corrente (D4, entro 12 mesi per quanto rileva la quota capitale delle rate dovute nei 12 mesi)*	...	...	...	...
Altre passività finanziarie correnti (D, rapporti finanziari entro 12 mesi)	...	...	...	...
Debiti per <i>leasing</i> finanziario correnti (NI)	...	...	...	...
<b>Indebitamento finanziario corrente netto (a)</b>	...	...	...	...
Debiti bancari non correnti (D4, oltre 12 mesi)	...	...	...	...
Obbligazioni emesse (D1 + D2)	...	...	...	...
Altre passività finanziarie non correnti (D, rapporti finanziari oltre 12 mesi)	...	...	...	...
Debiti per <i>leasing</i> finanziario non correnti (NI)	...	...	...	...
<b>Indebitamento finanziario non corrente (b)</b>	...	...	...	...
<b>Indebitamento finanziario netto o Posizione finanziaria netta (c = a +b)</b>	...	...	...	...

*\*Nel caso in cui si voglia fornire tale ulteriore elemento di dettaglio, è necessario modificare anche il contenuto dei “debiti bancari correnti” e assicurarsi che la somma di entrambe le voci (debiti correnti bancari + parte corrente dell’indebitamento non corrente) è pari a D4.*

*Indicatori di solvibilità (o liquidità)*

L’analisi di liquidità si propone di studiare la capacità della società di mantenere l’equilibrio finanziario nel breve termine, cioè di fronteggiare le uscite attese nel breve termine (passività correnti) con la liquidità esistente (liquidità immediate) e le entrate attese per il breve periodo (liquidità differite). Pertanto, sull’assunto che alle diverse tipologie di fonti si debba ricorrere garantendo la necessaria correlazione fra il loro tempo di recupero e quello degli impieghi, gli indicatori atti a studiare tale correlazione sono:

<b>INDICATORI DI SOLVIBILITA' *</b>		
Indicatore		<b>Classi o sottoclassi dello stato patrimoniale civilistico</b>
Margine di disponibilità	di Attivo corrente - Passività correnti	$(A_{att} + C_{att} + B_{III1} - C_{II1} + D_{att}) - [(B + C + D)_2 \text{ pass} + E_{pass}]$
Quoziente di disponibilità	di Attivo corrente / Passività correnti	$(A_{att} + C_{att} + B_{III1} - C_{II1} + D_{att}) / [(B + C + D)_2 \text{ pass} + E_{pass}]$
Margine tesoreria	di (Liquidità differite + Liquidità immediate) - Passività correnti	$[A + B_{III1} + C_{II} \text{ (al netto di } C_{II1}) + C_{III} + D_2 + C_{IV}] - [(B + C + D)_2 \text{ pass} + E_{pass}]$
Quoziente tesoreria	di (Liquidità differite + Liquidità immediate) / Passività correnti	$[A + B_{III1} + C_{II} \text{ (al netto di } C_{II1}) + C_{III} + D_2 + C_{IV}] / [(B + C + D)_2 \text{ pass} + E_{pass}]$
* La simbologia utilizzata è coerente con quella adottata nell’illustrazione dello stato patrimoniale “finanziario”		

## Allegato II – I *Key Performance Indicator* per gli indicatori non finanziari

Gli indicatori possono essere utilizzabili, in linea con quanto previsto dal documento, in ragione della loro opportunità e capacità informativa.

Posizionamento mercato	Interpretazione	Calcolo
Quota di mercato detenuta	Volume dell'attività rispetto alla dimensione del mercato servito	Fatturato/dimensione mercato

<i>Customer satisfaction</i>	Interpretazione	Calcolo
Tempo medio di consegna o di evasione dell'ordine	Competitività del sistema logistico	Somma dei tempi di consegna / numero consegne
Puntualità nelle consegne	Competitività del sistema logistico	% ordini evasi nei tempi
Numero reclami	Qualità del prodotto rispetto alle esigenze dei clienti	Numero reclami nel periodo
Tasso difettosità prodotti (in % sulle vendite)	Qualità del prodotto rispetto alle esigenze dei clienti	Numero prodotti difettosi / numero totale prodotti venduti
Numero interventi di riparazione (in garanzia)	Interventi necessari per mantenere la qualità del prodotto	Numero di interventi di riparazione in un certo periodo
N. clienti fidelizzati sul totale	Grado di fidelizzazione della clientela	Fatturato a clienti esistenti / fatturato
Pubblicità sul fatturato	Incidenza costi di pubblicità sul volume di attività	Spese di pubblicità / fatturato
Assistenza alla clientela	Attenzione al servizio post-vendita	Spese di un periodo dedicate all'assistenza della clientela
% fatturato da canali diretti	Dipendenza dell'impresa da forze vendita esterne	Fatturato da canali diretti / fatturato

Efficienza fattori	Interpretazione	Calcolo
Ricavi per dipendente	Produttività aziendale	Fatturato / n. medio dipendenti
Produttività lavoro	Capacità di realizzare un dato livello di output con numero minimo di addetti	Output (in quantità) / numero medio addetti in un periodo

<b>Efficienza processi</b>	<b>Interpretazione</b>	<b>Calcolo</b>
<i>Tempo medio di ciclo o di attraversamento (Throughout-time o manufacturing lead time)</i>	<i>Velocità delle attività operative interne, ovvero esistenza di vantaggi (o svantaggi) legati alla gestione più efficiente di tutti i processi interni</i>	<i>Somma tempi di lavorazione, di ispezione, di movimentazione, di attesa e di immagazzinamento</i>
<i>Tempo medio di lavorazione (Processing-time)</i>	<i>Velocità delle attività operative interne limitatamente ai processi di produzione in senso stretto</i>	<i>Somma tempi di lavorazione interna</i>
<i>Tempo medio di set-up (attrezzaggio)</i>	<i>Vantaggio competitivo da differenziazione ovvero misura le attività che non creano valore aggiunto</i>	<i>Somma dei tempi di attrezzaggio/ somma dei tempi di lavorazione</i>
<i>Percentuale di scarti</i>	<i>Sprechi necessari per mantenere la qualità</i>	<i>Numero pezzi scartati / numero totali pezzi prodotti in un periodo</i>
<i>Capacità produttiva disponibile</i>	<i>Capacità produttività disponibile per l'incremento della produzione (misurata in unità di ore o numero prodotti)</i>	<i>N. ore disponibili – n. ore prodotte</i>

<b>Innovazione</b>	<b>Interpretazione</b>	<b>Calcolo</b>
<i>Tempo di introduzione di un nuovo prodotto (time to market)</i>	<i>Misura il tempo necessario per lo sviluppo di nuovi prodotti</i>	<i>Tempo compreso tra il momento in cui viene concepito un nuovo prodotto e la sua immissione sul mercato</i>
<i>Tasso di novità di clienti e mercati</i>	<i>Esprime i risultati innovativi dell'impresa</i>	<i>Fatturato da nuovi clienti (o mercati) / fatturato</i>
<i>Tasso di incidenza dei nuovi prodotti</i>	<i>Esprime i risultati innovativi dell'impresa</i>	<i>Fatturato dei prodotti entrati negli ultimi 2 anni / fatturato</i>
<i>Numero di brevetti</i>	<i>Esprime i risultati innovativi dell'impresa</i>	<i>Numero nuovi brevetti per periodo / investimenti in R &amp; S</i>
<i>Tasso incidenza prodotti di proprietà riservata</i>	<i>Esprime i risultati innovativi dell'impresa</i>	<i>% fatturato dovuta a prodotti protetti da brevetto</i>

## Allegato III – Informazioni attinenti all'ambiente e al personale

### *Informazioni obbligatorie sul personale*

- morti sul lavoro registrate fra il personale iscritto al libro matricola, per i quali è stata accertata definitivamente una responsabilità aziendale;
- infortuni gravi sul lavoro che hanno comportato lesioni gravi o gravissime al personale iscritto al libro matricola per i quali è stata accertata definitivamente una responsabilità aziendale;
- addebiti in ordine a malattie professionali su dipendenti o ex dipendenti e cause di *mobbing*, per cui la società è stata dichiarata definitivamente responsabile, descrivendo la natura e l'entità di tali addebiti.

### *Informazioni obbligatorie sull'ambiente*

- danni causati all'ambiente per cui la società è stata dichiarata colpevole in via definitiva;
- sanzioni o pene definitive inflitte all'impresa per reati o danni ambientali;
- emissioni gas ad effetto serra ex lege n. 316/2004 [obbligatoria per gli impianti soggetti ad *Emissions Trading Scheme (ETS)* ed opzionale per le altre società].

### *Informazioni facoltative sul personale e sull'ambiente*

- investimenti in personale e relativi costi di esercizio;
- investimenti ambientali e costi ambientali (ai sensi della Raccomandazione 2001/453/CE, ovvero investimenti e costi che migliorano l'impatto ambientale, distinguendoli da quelli invece necessari per rispettare i parametri fissati dalla legge);
- politiche di smaltimento e riciclaggio dei rifiuti, se rilevanti;
- certificazioni ambientali;
- emissioni gas ad effetto serra ex lege n. 316/2004, se la società non rientra in un settore per il quale tale informativa è obbligatoria.

Con riferimento al personale, le informazioni possono essere fornite anche in forma tabellare e più generalmente riguardare:

- la composizione e il *turnover*;
- la formazione (es. relativa a processi di trasformazione o di sviluppo aziendale o all'introduzione di tecnologie procedurali, gestionali o industriali innovative);
- le modalità retributive (incentivi al personale, piani di *welfare* aziendale, forme di coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro);
- le misure di sicurezza adottate.

In tal senso, può essere utile l'elaborazione di schede di sintesi come di seguito illustrate.

<b>Composizione</b>	<i>Dirigenti</i>	<i>Quadri</i>	<i>Impiegati</i>	<i>Operai</i>	<i>Altre categorie</i>
<i>Uomini (numero)</i>					
<i>Donne (numero)</i>					
<i>Età media</i>					
<i>Anzianità lavorativa</i>					
<i>Contratto a tempo indeterminato</i>					
<i>Contratto a tempo determinato</i>					
<i>Altre tipologie</i>					
<i>Titolo di studio: Laurea</i>					
<i>Titolo di studio: Diploma</i>					
<i>Titolo di studio: Licenza media</i>					

<b>Turnover</b>	<i>1/1</i>	<i>Assunzioni</i>	<i>Dimissioni, pensionamenti e cessazioni</i>	<i>Passaggi di categoria</i>	<i>31/12</i>
<i>Contratto a tempo indeterminato</i> <i>Dirigenti</i> <i>Quadri</i> <i>Impiegati</i> <i>Operai</i> <i>Altri</i>					
<i>Contratto a tempo determinato</i> <i>Dirigenti</i> <i>Quadri</i> <i>Impiegati</i> <i>Operai</i> <i>Altri</i>					
<i>(...)</i>					

<b>Formazione</b>	<i>Dirigenti</i>	<i>Quadri</i>	<i>Impiegati</i>	<i>Operai</i>
<i>Ore di formazione dipendenti a tempo indeterminato</i>				
<i>Ore di formazione dipendenti a tempo determinato</i>				
<i>Ore di formazione altre tipologie</i>				
<i>Incidenza costi per la formazione/fatturato</i>				

<b>Modalità retributive</b>	<i>Dirigenti</i>	<i>Quadri</i>	<i>Impiegati</i>	<i>Operai</i>
<i>Retribuzione media lorda contratto a tempo indeterminato</i>				
<i>Retribuzione media lorda contratto a tempo determinato</i>				
<i>Retribuzione media lorda altre tipologie</i>				

<b>Salute e Sicurezza</b>	<i>Malattia</i>	<i>Infortunio</i>	<i>Maternità</i>	<i>Altro</i>
<i>Contratto a tempo indeterminato</i>				
<i>Contratto a tempo determinato</i>				
<i>Contratto a tempo parziale</i>				
<i>Altre tipologie</i>				

Sia con riguardo all'aspetto ambientale, sia con riferimento a quello inerente al personale, è consigliabile, unitamente a un'informazione offerta sotto forma di indicatori, renderne anche una con *format* descrittivo che illustri e descriva, ad esempio, le politiche di gestione ambientale operate mediante l'attivazione di *environmental management systems*, l'ottenimento di eventuali certificazioni o ancora gli investimenti compiuti in strutture ricettive/ricreative a favore dei dipendenti.

È doveroso sottolineare, però, come i possibili ambiti non finanziari strategicamente rilevanti non si limitino ai soli aspetti connessi all'ambiente o al personale, come invece dispone la norma codicistica. Conseguenza allora che, nel predisporre questa parte della Relazione, l'organo amministrativo debba, ancora una volta, andare oltre la semplice esigenza di ottemperare ad una richiesta normativa e debba puntare piuttosto a una concreta valutazione di tutti gli aspetti che, di fatto, possano contribuire alla migliore comprensione della realtà aziendale. In questa prospettiva potrebbero risultare rilevanti dettagli legati, ad esempio, alla *politica* verso i *fornitori*, ovvero verso la *comunità locale* o le *organizzazioni sindacali* che possono impattare sulle condizioni di equilibrio economico e sulla genesi dei rischi aziendali, tale per cui le correlate informazioni debbano trovare adeguata convergenza nella Relazione medesima.

La considerazione di ambiti e aspetti sociali e ambientali, al contempo, non vuol significare che l'impresa realizzi una forma di *reporting ESG* o di sostenibilità: quest'ultimo, infatti, poggiando le basi su una specifica impostazione teorica, si concretizza in una tipologia di *reporting* più complessa le cui informazioni sono elaborate e, nel caso, pubblicate tramite strumenti di *disclosure* di natura diversa rispetto alla Relazione sulla gestione (circostanza da cui ha poi origine, come accennato, la problematica relativa all'allineamento e all'eventuale rapporto tra dichiarazione non finanziaria ex D.Lgs. n. 254/2016 e informativa di sostenibilità

fornita nella Relazione sulla gestione ai sensi dell'art. 2428 c.c.). Nel caso in esame, diversamente, lo spirito del dettato normativo è piuttosto quello di far convergere tutte le informazioni – finanziarie e non finanziarie – che assicurino una rappresentazione fedele ed esaustiva della situazione d'impresa e dell'andamento della sua gestione, in chiave attuale e prospettica.

## Schema orientativo di Relazione sulla gestione (d'esercizio)

Gentili azionisti,

l'esercizio chiuso al 31 dicembre 20.. si è chiuso con un risultato positivo (negativo) pari a \_\_\_\_ . La presente relazione sulla gestione, redatta in conformità al disposto dell'art. 2428 c.c., correda il bilancio dell'esercizio.

L'assemblea è stata convocata in deroga al termine ordinario di approvazione, stabilito dall'art. 2364, comma 2, c.c., poiché sussisteva la seguente causa di differimento \_\_\_\_\_.

### Storia della Società

Descrivere sinteticamente la Storia della Società ed i suoi principali momenti.

### Struttura di governo e assetto societario

Predisporre un'apposita informativa/scheda, in forma libera, su ognuna delle società controllate evidenziando i principali dati di stato patrimoniale e di conto economico con un relativo sintetico commento.

*Es. L'attività viene svolta principalmente nella sede di -\_----- Sedi secondarie della Società sono \_\_\_\_\_)*

### Condizioni operative interne e organizzazioni aziendale

\_\_\_\_\_

### Andamento e risultato della gestione dell'esercizio

\_\_\_\_\_

*Es. L'esercizio si è chiuso con un Margine Operativo Lordo pari a ... aumentato/diminuito rispetto all'esercizio passato del ...%.*

### Andamento generale e scenario di mercato

\_\_\_\_\_

Descrivere lo scenario o gli scenari dei mercati nazionali e/o internazionali in cui l'azienda svolge la propria attività.

Sviluppo della domanda

\_\_\_\_\_

Descrivere il posizionamento in relazione ai prodotti e ai servizi offerti e le eventuali *partnership* strategiche.

Contesto sociale, politico e normativo

[...]

Andamento della gestione nei settori in cui opera la società.

*Es. Per quanto riguarda la società, l'esercizio trascorso deve intendersi sostanzialmente positivo/negativo tenuto conto che nel contesto territoriale di riferimento è stato confermato un modesto trend di crescita del PIL [...].*

*La società ha mantenuto/incrementato/ridotto la propria quota di mercato sia nel settore di [...] che nel settore di [...].*

### **Fatti di rilievo dell'esercizio**

Le operazioni più significative dell'esercizio sono state:

\_\_\_\_\_

### **Situazione economica, patrimoniale e finanziaria (Indicatori finanziari)**

Inserire i dati più rilevanti degli ultimi 3/5 anni quali ad esempio: ricavi, costi operativi, risultato ante imposte, risultato netto, posizione finanziaria netta, ecc.

Gli indicatori di risultato economici e finanziari sono ricavati direttamente dai dati di bilancio, previa la seguente riclassificazione \_\_\_\_\_

Indicare le tecniche di riclassificazione adottate.

#### Andamento economico

Il conto economico riclassificato secondo il criterio della pertinenza gestionale, confrontato con quello dell'esercizio precedente, è il seguente [...]

*Es. I principali indici di redditività sono i seguenti [...]*

#### Situazione patrimoniale

La riclassificazione dello Stato patrimoniale secondo il criterio finanziario, confrontato con quello dell'esercizio precedente, ha prodotto i seguenti risultati:

\_\_\_\_\_

#### Situazione finanziaria

Sulla base delle suddette riclassificazioni, sono calcolati i seguenti indici di bilancio:

\_\_\_\_\_

La Posizione Finanziaria netta della Società è la seguente:

Eventuale commento generale a livello di situazione complessiva, riprendendo eventualmente i risultati del rendiconto finanziario riportati in bilancio. Nel caso in cui, una società di piccole dimensioni optasse per la

predisposizione della Relazione sulla gestione, il rendiconto finanziario potrebbe essere riportato nella Relazione sulla gestione in qualità di indicatore finanziario.

### **Indicatori non finanziari**

Sono di seguito riportati i *Key performance indicators (KPI)* relativi alle seguenti 4 aree:

- posizionamento sul mercato;
- *customer satisfaction*;
- efficienza dei fattori produttivi e dei processi produttivi;
- innovazione.

### **Rischi e incertezze**

Informazioni sui principali rischi e incertezze.

Descrivere le eventuali azioni poste in essere dalla società per far fronte alla situazione evidenziata

*Es. La principale area di rischio è connessa all'oscillazione del costo delle materie prime, in ragione anche di un costante prezzo dei prodotti finiti sul mercato [...]*

*Si illustrano di seguito i principali rischi dell'esercizio 20..*

*I rischi operativi \_\_\_\_\_*

*I rischi di compliance \_\_\_\_\_*

*I rischi legali \_\_\_\_\_*

*I rischi di mercato \_\_\_\_\_*

*I rischi di credito \_\_\_\_\_*

*Il rischio reputazionale \_\_\_\_\_*

*Altri rischi materiali \_\_\_\_\_*

Obiettivi e politiche di gestione del rischio finanziario (*Fonte: OIC 3, abrogato con l'emanazione dell'OIC 32*)

La Sezione fornisce le informazioni in merito all'utilizzo di strumenti finanziari, in quanto rilevanti ai fini della valutazione della situazione patrimoniale e finanziaria.

Gli obiettivi della direzione aziendale, le politiche e i criteri utilizzati per misurare, monitorare e controllare i rischi finanziari sono i seguenti.

#### **Rischio di credito**

Le principali informazioni inerenti il rischio di credito concernono:

- informazioni sulla qualità creditizia delle attività finanziarie;
- l'ammontare che, alla data di riferimento del bilancio, rappresenta la massima esposizione al rischio di credito, senza prendere in considerazione le eventuali garanzie accessorie o altri elementi che migliorano la qualità del credito;

- una descrizione delle garanzie accessorie ottenute (es. pegni, ipoteche, fidejussioni, etc.) e degli altri strumenti di sostanziale garanzia ottenuti (es. canalizzazione di pagamenti da parte del debitore).

### Rischio di liquidità

Le principali informazioni inerenti il rischio di liquidità concernono:

- l'analisi sulle scadenze relative alle attività e passività finanziarie classificate in un appropriato numero di fasce temporali di scadenze. Gli importi indicati nell'analisi delle scadenze sono rappresentati dai flussi finanziari non scontati contrattualmente dovuti come esempio:
  - o l'ammontare lordo di tutte le rate future da pagare connesse a un contratto di leasing finanziario;
  - o i prezzi stabiliti da *forward agreements* (contratti a termine) per acquistare attività finanziarie, che saranno regolati consegnando denaro in cambio delle attività acquistate;
  - o gli importi netti legati agli *interest rate swap (IRS)*, per i quali sono scambiati i flussi di cassa netti.

La Società fronteggia eventuali rischi di liquidità con strumenti quali: possesso di attività finanziarie prontamente vendibili o dalle quali sono attesi flussi finanziari; strumenti di indebitamento o altre linee di credito o altre fonti di finanziamento; depositi presso istituti di credito.

### Rischio di mercato

Le principali informazioni inerenti il rischio di mercato concernono:

- rischio sui tassi di interesse: l'analisi di sensitività indica separatamente l'effetto di una variazione nei tassi di interesse su interessi attivi e passivi nonché sugli altri componenti di reddito connessi (per es., utile o perdita di negoziazione);
- rischio sui tassi di cambio: l'analisi di sensitività sugli strumenti finanziari denominati in valuta estera può essere fornita per le principali valute alle quali la società, esponendo ed indicando gli effetti sul conto economico di una variazione dei tassi di cambio;
- rischio di prezzo: con riferimento a tale rischio, relativo ad esempio alle fluttuazioni dei prezzi di beni all'ingrosso, dei prezzi degli strumenti rappresentativi di capitale o degli strumenti finanziari, l'analisi di sensitività può essere modulata mostrando gli effetti a conto economico di una diminuzione, per esempio, di un indice di borsa o dei prezzi all'ingrosso dei beni.

### Rischio di variazione dei flussi finanziari

Le principali informazioni inerenti il rischio di mercato concernono:

- effetti sui flussi cedolari dello strumento finanziario derivanti dalla variazione dei tassi di interesse;
- indicazione della sensibilità dei flussi finanziari rispetto le variazioni attese dei tassi di mercato per mezzo di parametri quali la durata media finanziaria di un titolo (*duration*);
- determinazione degli effetti sui flussi finanziari, in relazione a variazioni sui tassi di interesse attesi, tenendo conto di specifici scenari.

### Politiche connesse alle diverse attività di copertura

La Società attua politiche di copertura dei rischi finanziari per mezzo di un modello di risk management volto a monitorare i principali rischi associati agli strumenti finanziari per mezzo dei seguenti indicatori (*key risk*

indicator): \_\_\_\_\_. Nello specifico, la principale tecnica di gestione del rischio\_\_\_\_\_ consiste nel bilancio i rischi \_\_\_\_\_

Si rinvia alla Nota integrativa per l'analisi degli effetti sul bilancio derivanti da tale impostazione.

### Informazioni relative alle relazioni con l'ambiente

*Es. Nel corso dell'esercizio si sono verificate le seguenti situazioni:*

- danni causati all'ambiente per cui la società è stata dichiarata colpevole in via definitiva;
- sanzioni o pene definitive inflitte all'impresa per reati o danni ambientali;
- emissioni gas ad effetto serra ex lege n. 316/2004 (obbligatoria per gli impianti soggetti ad Emissions Trading Scheme (ETS) ed opzionale per le altre società).

### Informazioni relative alle relazioni con il personale

*Es. Alla data di chiusura dell'esercizio, il personale della Società è composto di \_\_\_\_ dipendenti, così suddivisi:*

Sono riportate in forma tabellare le informazioni concernenti i seguenti aspetti:

- la composizione e il turnover;
- la formazione;
- le modalità retributive;
- le misure di sicurezza adottate.

\_\_\_\_\_

### Attività di ricerca e sviluppo

Per quanto attiene all'attività di ricerca e sviluppo si rileva che:

- l'attività di ricerca e sviluppo si è focalizzata nel corso dell'esercizio nei seguenti settori

\_\_\_\_\_

Gli investimenti correlati con stati effettuati per sviluppare \_\_\_\_\_ e sono in linea con la strategia aziendale e il piano degli investimenti. L'utilità futura sperata degli investimenti in attività di ricerca e sviluppo consiste in \_\_\_\_\_ (lancio di nuovi prodotti, sviluppo e produzione di nuovi prodotti o brevetti, sviluppo di processi, ecc.)

- il totale dei costi sostenuti per lo svolgimento di attività di ricerca e sviluppo capitalizzati è pari a

\_\_\_\_\_

il totale dei costi sostenuti per lo svolgimento di attività di ricerca e sviluppo imputati al conto economico è pari a \_\_\_\_\_

Gli investimenti sono stati effettuati anche per mezzo dei contributi previsti dalle specifiche leggi in materia pari a \_\_\_\_\_ e hanno beneficiato del credito d'imposta di cui all'art. 3 del D.L. dicembre 2013, n.145 per \_\_\_\_\_

## Rapporti con le imprese del gruppo

Il gruppo ha una struttura verticale/orizzontale. La Società è la società controllata dalla capogruppo ed ha un ruolo essenzialmente di raccordo tra la capogruppo e le altre società del gruppo.

Le relazioni con le imprese del gruppo consistono principalmente in operazioni commerciali/ produttive/finanziarie \_\_\_\_\_

I rapporti esistenti sono finalizzati a produrre le seguenti sinergie \_\_\_\_\_

*Es. Nel 20.. la Società XXX gestisce le attività commerciali del Gruppo nella Repubblica Popolare Cinese. La società XXX ha chiuso il 2017 con un fatturato di XXX migliaia di euro, in crescita del 30% rispetto a YYY euro del precedente esercizio, grazie soprattutto alle maggiori commissioni percepite dalla consociata ZZZ a fronte dell'assistenza commerciale fornita a quest'ultima per le vendite di purificatori sul territorio cinese.*

## Azioni proprie e azioni/quote di società controllanti

Sono di seguito riportati:

- il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie delle azioni o quote di società controllanti possedute dalla società, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, con indicazione della parte di capitale corrispondente;
- il numero e il valore nominale delle azioni proprie e delle azioni o quote di società controllanti acquistate o cedute dalla società, nel corso dell'esercizio, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, con l'indicazione della corrispondente parte di capitale, dei corrispettivi e dei motivi degli acquisti e delle alienazioni;
- l'effettivo valore delle azioni proprie possedute.

## Informativa sull'attività di direzione e coordinamento

## Evoluzione prevedibile della gestione

Evidenziare la presenza/approvazione di piani industriali, l'orientamento di sviluppo dell'attività in particolari settori e, per quanto non dannoso alla propria strategia, le deliberazioni strategiche intraprese in materia, per esempio, di investimenti, innovazioni e politica del personale.

*Es. Nel 20.. la Società continuerà nel suo impegno verso un miglioramento del risultato operativo, anche se l'incerto contesto economico e finanziario rende estremamente difficoltoso effettuare previsioni circa l'effettiva evoluzione dei settori di attività.*

*I dati relativi ai primi mesi del 20.. sono in netto calo, e lasciano presagire un'ulteriore flessione del giro d'affari e dell'occupazione generati dal comparto. A questo si aggiunge la rigida selezione dei numerosi operatori presenti sul mercato, che potrebbe continuare a rappresentare un'opportunità per la società.*

*La Società conferma l'impegno costante nello sviluppo dei nuovi segmenti di attività concernenti ....*

Per il Consiglio di amministrazione

Il Presidente