

# Indice

<b>Presentazione</b>	XX
<b>Prefazione</b>	XX
<b>Introduzione</b>	XX

## **Parte Prima** **ASSETTI ORGANIZZATIVI**

<b>1</b>	<b>La mappa dei ruoli e compiti degli attori della governance societaria in situazione di going concern</b>	<b>3</b>
1.1	La centralità degli “assetti organizzativi” e quindi della <i>Corporate Governance</i> per la generalità delle imprese alla luce del Codice della Crisi e dell’Insolvenza	4
1.2	Gli “assetti organizzativi” quale cardine del successo sostenibile alla luce del Codice di Corporate Governance 2020. Un benchmark di riferimento	7
1.3	Mappa dei ruoli degli attori della <i>governance</i> aziendale in situazione di <i>going concern</i>	9
1.4	Il Consiglio di Amministrazione, gli Amministratori indipendenti (AI) e i Comitati (CCR, CN, CR, CPC)	11
1.5	Gli organi di controllo societario: Collegio Sindacale o sindaco unico	15
1.6	I revisori	18
1.7	L’Internal Auditor (IA) e il Sistema di Controllo Interno e di gestione dei Rischi (SCI o SCIR)	19
1.8	Il Chief Executive Officer (CEO), il Dirigente Preposto (DP) e i Dirigenti responsabili dell’amministrazione e del controllo di gestione ( <i>Top Management</i> )	20

1.9	L'Organismo di Vigilanza (OdV)	23
1.10	L'Investor Relator o Investor Relations Manager (IR o IRM)	25
1.11	Le Autorità pubbliche (Consob, Banca d'Italia, Isvap ecc.)	26
1.12	I creditori pubblici qualificati	28
<b>2</b>	<b>I Modelli economico aziendali</b>	<b>31</b>
2.1	Premessa	32
2.2	Modelli economico aziendali. Un quadro di sintesi	32
2.2.1	<i>Finance model: l'approccio Shareholders</i>	33
2.2.2	<i>Myopic Market Model</i>	35
2.2.3	Il modello basato sull'abuso di potere da parte degli amministratori	38
2.2.4	<i>Stakeholder model</i>	39
2.2.5	I sistemi giuridici reali (cenni e rinvio). Il concetto di successo sostenibile nel Codice di Corporate Governance 2020	47
<b>3</b>	<b>Il ruolo del Consiglio di Amministrazione (CdA)</b>	<b>55</b>
3.1	Premessa	57
3.2	Il funzionamento del Consiglio di Amministrazione	58
3.2.1	L'attività del Consiglio di Amministrazione (CdA)	58
3.3	La composizione del Consiglio di Amministrazione	64
3.3.1	La nomina degli amministratori	64
3.3.2	Il meccanismo di delega. Amministratori esecutivi e non esecutivi	66
3.3.3	Gli amministratori indipendenti (cenni e rinvio)	67
3.3.4	L'individuazione di adeguati criteri per la composizione del Consiglio: un esempio	68
3.4	Controllo e misurazione delle <i>performance</i> degli amministratori	69
3.5	Remunerazione degli amministratori e piani di incentivazione	72
3.5.1	La determinazione dei compensi	72
3.5.2	Gli incentivi e i meccanismi premiali	74
3.6	Responsabilità degli amministratori nei confronti della società	78
3.6.1	Obblighi generici. La <i>business judgment rule</i> e i suoi limiti	78
3.6.2	Obbligo di predisporre assetti, piani e protocolli e di istituire assetti adeguati. Obblighi in situazioni di probabilità di insolvenza	79

14.2.2	Gli indici della crisi	372
14.2.3	La centralità del piano	386
14.3	L'intervento dell'OCRI	388
14.3.1	Il ruolo centrale della Camera di Commercio quale istituzione posta a garanzia della gestione del procedimento	388
14.3.2	Il ruolo del Collegio degli esperti	389
14.4	Gli attori alla guida del processo di <i>turnaround</i>	393
14.5	Il ruolo dell' <i>Advisor</i> legale e dell' <i>Advisor</i> finanziario	394
14.5.1	L' <i>Advisor</i> legale	395
14.5.2	L' <i>Advisor</i> finanziario	396
14.6	Il ruolo del Legale delle banche	397
14.7	Il ruolo del <i>Temporary Manager</i> (TM) e del <i>Chief restructuring manager</i> (CRO)	399
14.8	Il ruolo dell'Attestatore	400
14.8.1	I requisiti professionali: indipendenza e iscrizione all'albo dei revisori e a quello dei gestori della crisi e dell'insolvenza	402
14.8.2	La verifica sulla veridicità dei dati aziendali	403
14.8.3	Verifica sulla fattibilità del piano	406
14.8.4	La valutazione del miglior soddisfacimento dei creditori	407
14.8.5	Il giudizio di attestazione	408
14.9	Il Commissario Giudiziale	409
14.10	Il Giudice Delegato	413
14.11	Il Pubblico Ministero	416

## APPENDICE DI CASI

<b>15</b>	<b>Caso Maire Tecnimont</b>	425
15.1	Il Gruppo Maire Tecnimont	426
15.2	La Governance	426
15.2.1	Applicazione delle previsioni del Codice di Autodisciplina nella <i>governance</i> e <i>best practice</i> : un approccio innovativo	426
15.2.2	Il ruolo propulsivo degli Amministratori esecutivi nella <i>governance</i>	427
15.2.3	Rapporto tra Amministratori esecutivi e Amministratori indipendenti e di minoranza: una dialettica di successo	428

3.6.3	Ulteriori obblighi specifici a carico degli amministratori	82
3.6.4	Interessi degli amministratori, obblighi e conseguenze della loro violazione. Il conflitto di interessi	84
3.6.5	Legittimazione ad agire	85
3.7	La responsabilità degli amministratori nei confronti dei creditori sociali	85
3.8	La responsabilità per illegittima prosecuzione dell'attività dopo il verificarsi di una causa di scioglimento	86
3.9	I presupposti per l'esperimento delle azioni	88
3.10	Rilevanza del nesso di causalità e dell'elemento soggettivo	88
3.11	La quantificazione del danno derivante dal compimento di atti illegittimi	89
3.12	La quantificazione del danno risarcibile conseguente alla illegittima prosecuzione dell'attività	91
3.12.1	Considerazioni generali. L'art. 2486 c.c., come novellato dall'art. 378 CCI	91
3.12.2	Il metodo dei "netti patrimoniali" o della "perdita differenziale"	92
3.12.3	Il metodo equitativo del deficit fallimentare	93
<b>4</b>	<b>Il ruolo degli amministratori indipendenti e dei Comitati nell'ambito del CdA</b>	<b>97</b>
4.1	Gli amministratori indipendenti	98
4.1.1	Numero e competenze degli amministratori indipendenti	99
4.1.2	L'indipendenza degli amministratori indipendenti	99
4.1.3	Il <i>Lead Independent Director</i>	104
4.1.4	Il contributo degli amministratori indipendenti alle performance aziendali	105
4.2	Il sistema di controllo interno (rinvio)	105
4.3	I Comitati nell'ambito del Consiglio di Amministrazione	107
4.3.1	Il Comitato Controllo e Rischi (CCR)	108
4.3.2	Il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità (CCRS)	114
4.3.3	Il Comitato per le operazioni con Parti Correlate (CPC)	117
4.3.4	Il Comitato Piano Industriale	119
4.3.5	Il Comitato Nomine	120
4.3.6	Il Comitato Remunerazione	121

<b>5</b>	<b>Il ruolo del Collegio Sindacale nelle società non quotate e nelle società quotate e il ruolo del revisore</b>	125
5.1	Il sistema dei controlli societari	126
5.1.1	Il ruolo centrale dell'informativa contabile nel sistema delle società di capitali	126
5.1.2	L'evoluzione normativa in materia di controllo societario e di informazione contabile	128
5.1.3	I controlli sul bilancio	128
5.1.4	Le distinte funzioni di controllo societario e di revisione	129
5.2	La composizione e i compiti degli organi di controllo societari nelle società non quotate	132
5.2.1	La composizione degli organi di controllo	132
5.2.2	I compiti del Collegio Sindacale	134
5.2.3	I poteri del Collegio Sindacale	138
5.3	Il ruolo e l'attività del Collegio Sindacale delle società quotate nell'esperienza professionale	138
5.3.1	Il ruolo del Collegio Sindacale	139
5.3.2	L'attività di controllo	141
5.4	L'indipendenza del Collegio Sindacale delle società quotate	145
5.5	I poteri e la responsabilità del Collegio Sindacale delle società quotate	150
5.6	Il ruolo dei revisori	151
5.7	I controlli societari nel Codice della crisi	154
5.7.1	Il ruolo dei sindaci nel Codice della crisi	155
5.7.2	I controlli sulle piccole e medie imprese	156
<b>6</b>	<b>La figura professionale dell'<i>Internal Auditor</i> (IA) e le fasi della sua attività</b>	161
6.1	Il sistema di controllo interno e la funzione di <i>Internal Audit</i>	162
6.1.1	Il CoSO (Committee of Sponsoring Organizations) Report	163
6.1.2	L'Enterprise Risk Management (ERM) Framework	164
6.1.3	Analisi comparata del CoSO Report e dell'ERM	166
6.1.4	La definizione di Sistema di Controllo Interno (SCI) e il ruolo dell' <i>Internal Auditor</i> (IA) nel Codice di Corporate Governance	167
6.1.5	Le origini della professione di <i>Internal Auditor</i> (IA)	170
6.2	L'evoluzione dell' <i>Internal audit</i> in Italia e l'inquadramento normativo e regolamentare	171

6.3	Definizione e tipologie di <i>Internal Auditing</i>	174
6.4	Il concetto di proporzionalità e di <i>risk appetite</i>	176
6.5	Il piano di <i>Internal Audit</i>	179
6.6	Le principali fasi dell'attività di <i>Internal Audit</i>	180
6.7	Le relazioni con gli altri organi di <i>governance</i>	181
6.8	Lo stato dell' <i>internal audit</i> in Italia	183
<b>7</b>	<b>Il ruolo del Direttore Amministrativo e Finanziario e la rilevanza dei processi di reporting</b>	187
7.1	Il Direttore Amministrativo e Finanziario: un ruolo in evoluzione	188
7.1.1	Il ruolo del CFO secondo le teorie manageriali	189
7.1.2	Le funzioni del CFO, tra management e disposizioni di legge	191
7.2	Il sistema di pianificazione e controllo di gestione e i processi di <i>reporting</i>	194
7.2.1	Il processo di pianificazione che porta alla redazione del business plan	194
7.2.2	Il processo di budgeting che porta al budget	195
7.2.3	Il processo di <i>reporting</i> consuntivo e l'analisi degli scostamenti	196
<b>8</b>	<b>Il Sarbanes Oxley Act (SOX): la rilevanza dell'indipendenza dei controlli. Il contesto internazionale</b>	199
8.1	Il Sarbanes Oxley Act	200
8.1.1	Brevi cenni storici	200
8.1.2	Il ruolo del <i>Public Company Accounting Oversight Board</i> (PCAOB)	201
8.1.3	Gli <i>Audit Standard</i> emessi dal PCAOB	201
8.1.4	L'indipendenza della società di revisione e i servizi vietati	201
8.1.5	Il nuovo Codice di Corporate Governance 2020. La professionalità e l'indipendenza degli amministratori	204
8.2	La responsabilità del management aziendale	205
8.2.1	Il <i>Management Report</i>	205
8.2.2	Gli elementi del Controllo interno: CoSO Framework (rinvio)	209
8.3	La responsabilità del revisore esterno	210
8.3.1	Premessa	210
8.3.2	Le attività di revisione del sistema di controllo interno	210

<b>9</b>	<b>Il ruolo dell’Organismo di Vigilanza (OdV) e i modelli organizzativi previsti dalla Legge 231/2001</b>	215
9.1	La disciplina della responsabilità para penale delle società: D.Lgs. 231/2001	216
9.1.1	I presupposti della responsabilità dell’ente	216
9.1.2	Sanzioni	221
9.1.3	Funzione del Modello	222
9.2	Applicazione del D.Lgs. 231/2001: il ruolo dell’Organismo di Vigilanza e i modelli di riferimento	223
9.2.1	La parte generale del Modello: gli aspetti di maggior interesse	223
9.2.2	Il ruolo dell’Organismo di Vigilanza (O.d.V.)	226
9.2.3	La redazione dei protocolli di controllo	232
9.3	Modello 231 e CCI (D.Lgs. 14/2019)	234
<b>10</b>	<b>La Legge 120/2011, c.d. Golfo-Mosca, per le quote di genere</b>	237
10.1	Brevi cenni storici riguardanti la parità di genere	238
10.2	L’uguaglianza giuridico-sociale e l’inquadramento culturale del problema	238
10.2.1	Stereotipi e linguaggio	240
10.2.2	I dati del <i>Global Gender Gap Report</i>	242
10.2.3	L’economia di genere e studi condotti da Banca d’Italia	246
10.3	La Legge 120/2011, c.d. Golfo-Mosca	248
10.3.1	Breve storia dei lavori parlamentari	250
10.3.2	La struttura della norma, ambito applicativo, copertura temporale	251
10.3.3	I risultati ottenuti e l’efficacia della legge	253
10.3.4	Il Codice di Autodisciplina: il futuro delle quote di genere	256
10.3.5	Da una politica di non discriminazione a una logica di gestione della diversità	261
<b>11</b>	<b>Analisi delle potenziali sovrapposizioni tra le aree oggetto di controllo</b>	265
11.1	I controlli interni, la base per una efficiente corporate governance	266
11.1.1	I soggetti deputati ai controlli, la base per un’efficace corporate governance	266
11.2	Sovrapposizioni nei controlli e apporti di collaborazione tra organi di controllo	268

11.3	Flussi informativi: la centralità del Collegio Sindacale	274
11.3.1	Collegio Sindacale, Consiglio di Amministrazione e Comitati	276
11.3.2	Collegio Sindacale e Soggetto incaricato della revisione legale dei conti	278
11.3.3	Collegio Sindacale e Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari	278
11.3.4	Collegio Sindacale e Internal Auditor	279
11.3.5	Collegio Sindacale e Organismo di Vigilanza	280
11.3.6	Da una sommatoria di controlli policentrici a un sistema organizzato di controllo	281
<b>12</b>	<b>Rilevanza della figura professionale di Investor Relator (IR)</b>	<b>289</b>
12.1	Premessa	290
12.2	La creazione del valore tramite la comunicazione finanziaria	291
12.2.1	La comunicazione d'impresa	291
12.2.2	Le Pubbliche Relazioni (PR)	292
12.2.3	La comunicazione finanziaria	293
12.3	Il quadro giuridico	296
12.3.1	Le norme attuali	296
12.3.2	Classificazione e caratteristiche della comunicazione finanziaria	299
12.3.3	La comunicazione finanziaria obbligatoria	300
12.3.4	La comunicazione volontaria	303
12.4	Storia e definizione della disciplina dell'IR	306
12.4.1	L'attività di IR: obiettivi e <i>target</i>	307
12.5	Linee operative dell'attività di IR	307
12.5.1	<b>L'informazione <i>price sensitive</i> e la sua gestione</b>	<b>307</b>
12.5.2	Attività operative	308
12.5.3	Strumenti	309
<b>13</b>	<b>Le tendenze europee e internazionali in materia di corporate governance</b>	<b>313</b>
13.1	Introduzione	315
13.2	Il modello statunitense	315
13.2.1	Gli eventi storici che hanno portato alla nascita della corporate governance statunitense	315

13.2.2	Il sistema <i>market oriented</i> e il <i>One tier model</i>	316
13.2.3	L'azionariato diffuso e l'influenza delle banche	320
13.3	Il modello inglese	322
13.3.1	Il modello <i>One-tier</i>	323
13.3.2	Il susseguirsi di <i>Best Practice</i>	323
13.3.3	Il UK Corporate Governance Code	327
13.4	Alcune riflessioni sui sistemi anglosassoni	329
13.5	Il modello tedesco: sistema di co-gestione renano	330
13.5.1	Il modello <i>two-tiered</i>	332
13.5.2	Il Consiglio di Sorveglianza ( <i>Aufsichtsrat</i> )	332
13.5.3	Il Consiglio di Gestione ( <i>Vorstand</i> )	334
13.5.4	I consigli di fabbrica ( <i>Betriebsrat</i> )	334
13.5.5	L'assemblea degli azionisti ( <i>Hauptversammlung</i> ) e il ruolo delle banche	334
13.6	Analisi comparata	335
13.7	Il modello giapponese	336
13.7.1	La centralità della famiglia all'origine del sistema di <i>governance</i> . Dal <i>Takagawa Period</i> all'epoca <i>Meiji</i> e alle <i>Zaibatsu</i>	337
13.7.2	Dai <i>Keiretsu</i> al contesto manageriale ispirato alla ricerca della qualità totale ( <i>Keizen</i> )	338
13.7.3	Il modello tradizionale ( <i>Kaisha</i> ). L'«azienda-comunità» e l'orientamento alla fiducia e al lungo periodo	341
13.7.4	La riforma di matrice anglosassone del 2002	343
13.8	Analisi comparata	344
13.9	Il contesto francese	344
13.9.1	Il ruolo delle banche	345
13.9.2	Il ruolo dello Stato	346
13.9.3	Le riforme legislative e il ruolo della <i>Soft Regulation</i> in tema di <i>corporate governance</i>	347
13.9.4	Alcuni ruoli caratterizzanti il modello di <i>governance</i>	352
13.10	Analisi comparata	359
<b>14</b>	<b>La governance nell'allerta e nella crisi</b>	<b>363</b>
14.1	Le cinque fasi della crisi e dell'allerta	364
14.2	Gli indicatori della crisi e il piano aziendale	371
14.2.1	L'allerta interna e il suo orizzonte temporale	371

15.2.4	Conoscere per poter decidere: l'importanza dell'informativa in ambito consiliare nel processo decisionale	429
15.2.5	<i>Induction</i> per Consiglieri e Sindaci: un modo per vivere, conoscere ed essere parte dell'azienda	430
15.2.6	<i>Diversity</i> : non solo <i>compliance</i> ma un'opportunità di arricchimento	430
15.2.7	La <i>governance</i> : un'evoluzione continua	431
15.3	Le politiche di remunerazione	431
15.3.1	I pilastri della nuova Strategia di <i>Total Reward</i> dedicata agli <i>stakeholder</i> interni	432
15.3.2	Piani di incentivazione a lungo termine per il Top Management	433
15.3.3	Strumenti di <i>engagement</i> diffuso (Premio di partecipazione, Piano di Azionariato, Piano di <i>Flexible Benefits</i> "MAIRE4YOU")	436
15.3.4	Strumenti di gestione della <i>performance</i> e allineamento degli obiettivi in ottica di creazione di valore	437
15.3.5	Nuove frontiere	438
<b>16</b>	<b>Caso Piquadro</b>	439
16.1	Premessa	440
16.2	Piquadro, azienda familiare di prima generazione	441
16.3	Il ruolo del private equity per la crescita aziendale	444
16.4	La quotazione in Borsa	450
16.5	La strategia di crescita del gruppo	454
16.5.1	Acquisizione dell'eccellenza italiana <i>The Bridge</i>	454
16.5.2	Acquisizione dell'eccellenza francese <i>Maison Lancel</i>	455
16.6	La corporate governance di una azienda familiare quotata	456
16.6.1	La composizione del Consiglio di Amministrazione, il ruolo degli Amministratori Indipendenti e dei Comitati	457
16.6.2	Il ruolo dell' <i>Internal Auditor</i> e il Sistema di Controllo Interno	460
16.6.3	L'Organismo di Vigilanza e il D.Lgs. 231/2001	460
16.6.4	I compiti di vigilanza del Collegio Sindacale e la Revisione Legale	461
16.7	Conclusioni	463

<b>17</b>	<b>Caso MARR SpA</b>	469
17.1	MARR SpA: fare business e saperlo comunicare bene	470
17.2	Cenni di storia della società	470
17.3	Il modello di business e il mercato	471
17.4	L'apertura del capitale e la quotazione	472
17.5	Il track record delle acquisizioni	473
17.6	Il ruolo della comunicazione finanziaria	474
17.7	I drivers del successo di MARR in Borsa	474
<b>18</b>	<b>Il caso Fondamenta Srl</b>	477
18.1	Settore e aree di attività	478
18.2	Le cause della crisi	478
18.3	Gli Assetti organizzativi, amministrativi e contabili della Società prima della presentazione del Concordato preventivo in continuità diretta. Le criticità da affrontare	481
18.4	Gli interventi sugli Assetti organizzativi, amministrativi e contabili implementati con il turnaround	483
18.5	Focus sul ruolo svolto dall'Internal Auditor (IA)	486
18.6	Focus sul MOG e sul ruolo svolto dall'Organismo di Vigilanza (OdV)	491
18.7	Focus sul ruolo di Vigilanza del Collegio Sindacale. Analisi degli indicatori della crisi di cui all'art. 13 CCI	495
18.8	Gli Assetti organizzativi come elemento strategico per il successo del turnaround	498

**PARTE SECONDA**  
**DICHIARAZIONE NON FINANZIARIA (DNF)**

<b>1</b>	<b>La creazione e la distruzione di valore e la sfida della sostenibilità</b>	503
1.1	Valore: la più grande idea nella storia del business	504
1.2	Le leve di creazione di valore	507
1.3	La struttura finanziaria	510
1.4	Niente è più come prima: la sfida della sostenibilità	513
1.5	Il cambiamento verso modelli di business sostenibili	518

1.6	La sostenibilità come leva di creazione di valore	520
1.7	Sei valori per l'impresa sostenibile del ventunesimo secolo	522
<b>2</b>	<b>La DNF ossia le informazioni non finanziarie nel sistema di bilancio.</b>	
	<b>Un'analisi storica</b>	527
2.1	L'origine del fenomeno	528
2.2	I precursori italiani e le misure di prestazioni come "qualità prime"	529
2.3	Le prime esperienze in Europa e oltre Atlantico	532
2.4	Le criticità della comunicazione di alcune misure	536
2.5	Principali modelli di riferimento per la rendicontazione non finanziaria	536
2.5.1	Istituto Europeo Bilancio Sociale (IBS) (1988/Italia)	546
2.5.2	Fondazione Eni Enrico Mattei (FEEM) (1990/Italia)	547
2.5.3	American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) (1994/USA)	548
2.5.4	Institute for Social and Ethical Accountability (ISEA) e New Economics Foundation/ AccountAbility 1000 (AA1000) (1999/Regno Unito)	550
2.5.5	Global Reporting Initiative (GRI) – Sustainability Reporting Guidelines (2000/USA)	551
2.5.6	Financial Accounting Standards Board (FASB) (2001/USA)	551
2.5.7	Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2001/Italia)	553
2.5.8	Accounting for Sustainability (A4S) (2007/Regno Unito)	554
2.5.9	The Sustainability Accounting Standards Board (SASB) (2013/USA)	558
2.6	L'intervento delle istituzioni europee e le definizioni comunitarie della CSR. L'impatto sulla normativa italiana	558
2.7	L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile	558
<b>3</b>	<b>Analisi del D.Lgs.254/2016 che attua la Direttiva 2014/95/UE e introduce l'obbligo della DNF</b>	569
3.1	Premessa	570
3.2	Ambito di applicazione	571
3.3	Contenuto della Dichiarazione di carattere Non Finanziario (DNF)	573
3.4	Principi fondamentali di redazione	574
3.5	Standard di riferimento e modalità di comunicazione	576

3.6	DNF consolidata	577
3.7	Modalità di approvazione e di pubblicità	578
3.8	Ruoli di redazione, di vigilanza e di assurance	580
3.9	Responsabilità e sanzioni	583
<b>4</b>	<b>Il bilancio di sostenibilità. Il modello <i>GRI (Global Reporting Initiative)</i></b>	<b>585</b>
4.1	Il bilancio di sostenibilità: definizione	586
4.2	Il bilancio di sostenibilità: benefici per le aziende e gli <i>stakeholder</i>	586
4.3	<i>Standard</i> di rendicontazione non finanziaria	587
4.4	Il <i>Global Reporting Initiative (GRI)</i>	589
4.5	I <i>GRI Standards</i> : principali caratteristiche	590
4.5.1	I principi di <i>reporting</i>	594
4.5.2	L'analisi di materialità	599
4.5.3	Modalità di utilizzo e opzioni di applicazione	603
<b>5</b>	<b>Il ruolo dell'IIRC. Il modello <i>Integrated Reporting (IR)</i></b>	<b>609</b>
5.1	Introduzione	610
5.2	Che cosa è il <i>Report(ing)</i> Integrato	611
5.3	Differenza tra il bilancio di sostenibilità e il <i>Report</i> integrato	616
5.4	L' <i>International Integrated Reporting Council (IIRC)</i>	618
5.5	Il momentum dell' <i>Integrated Reporting</i>	619
5.5.1	Il ' <i>momentum</i> ' <IR>: i risultati dal 2017 ad oggi	619
5.5.2	<IR> e sviluppi di mercato	621
5.5.3	<IR> e Investitori	621
5.5.4	<IR> e <i>Corporate Governance</i>	622
5.5.5	La ricerca professionale e accademica in tema di <IR>	622
5.5.6	Il <i>Corporate Reporting Dialogue (CRD)</i>	625
5.6	Il ruolo e l'azione dell'Organismo Italiano di <i>Business Reporting (OIBR)</i> , evoluzione del <i>Network Italiano Business Reporting (NIBR)</i>	626
5.7	Conclusioni	628
<b>6</b>	<b>Il Bilancio Integrato nelle PMI</b>	<b>631</b>
6.1	Introduzione	632
6.2	L'applicazione del modello alle PMI	633

6.3	I principi guida per la redazione del Bilancio Integrato nelle PMI	634
6.3.1	Il documento del NIBR Linee Guida per il Bilancio Integrato delle PMI	634
6.3.2	Il Focus strategico e gli orientamenti futuri dell'organizzazione	635
6.3.3	La connettività delle informazioni	636
6.3.4	Le relazioni con gli stakeholders	637
6.3.5	La materialità	637
6.3.6	La sinteticità	638
6.3.7	L'attendibilità e la completezza	639
6.3.8	La coerenza e la comparabilità	640
6.4	I contenuti del Bilancio Integrato nelle PMI	640
6.4.1	Il quadro generale sull'organizzazione	640
6.4.2	La <i>Governance</i>	640
6.4.3	La strategia e il <i>business model</i>	641
6.4.4	Rischi e opportunità	642
6.4.5	<i>Performance</i> : informazioni quantitative e qualitative	643
6.4.6	Le prospettive future	643
6.4.7	Indicatori di <i>performance</i> e di rischio	644
<b>7</b>	<b>L'assurance sulla DNF</b>	647
7.1	L'assurance sulle informazioni di carattere non finanziario	648
7.2	Benefici per l'organizzazione e per gli <i>stakeholder</i>	649
7.3	Principi di riferimento	650
7.4	I livelli di attestazione	652
7.5	Modalità operative di svolgimento	655
7.6	Verifica dell'analisi di materialità	657
7.7	La relazione della società di revisione	657
<b>8</b>	<b>Indicatori non finanziari e crisi</b>	665
8.1	L'approccio forward looking del Codice della crisi e dell'insolvenza	666
8.2	Quale spazio per gli indicatori non finanziari nella prevenzione dell'insolvenza	666
8.3	La costruzione di indicatori non finanziari significativi ai fini dell'allerta	668

8.4	L'attestazione del set di indicatori ai sensi dell'art. 13, c. 3, CCII e l'eventuale Reasonable Assurance del revisore del bilancio di esercizio: differenze	670
<b>9</b>	<b>Impresa, valore e valori</b>	673
9.1	Verso "il bene comune"	674
9.2	I fondamenti dello sviluppo integrale delle aziende	675
9.3	Criteri di classificazione dei valori	677
9.4	La misurazione dello sviluppo integrale di un'azienda	679

## APPENDICE DI CASI

<b>10</b>	<b>(segue) Caso Maire Tecnimont</b>	685
10.1	DNF e bilancio di sostenibilità: un <i>trade off</i> vincente	686
10.2	Il processo di consolidamento e certificazione dell'informativa non finanziaria: un esempio di compliance integrata	688
<b>11</b>	<b>Caso Alfa Spa</b>	691
11.1	Alfa Spa: l'Azienda e il contesto di riferimento	692
11.1.1	La storia	692
11.1.2	Il contesto di mercato e competitivo	693
11.2	Il ruolo della pianificazione strategica per lo sviluppo aziendale. L'implementazione del <i>Balanced Scorecard</i>	694
11.2.1	La struttura del sistema di <i>reporting</i> strategico in Alfa SpA.	696
11.3	Il legame tra il sistema di gestione e il Report Integrato	697
11.3.1	I diversi significati del Report Integrato (IR)	698
11.3.2	Le principali funzioni del Report Integrato (IR)	699
11.4	La creazione di valore in Alfa SpA	700
<b>12</b>	<b>Caso Fonderie Di Montorso</b>	703
12.1	Fonderie di Montorso	704
12.2	Verso il Bilancio Integrato	707
12.2.1	Tappe storiche	707

12.2.2	Il cambiamento strategico che ha portato all' <i>Integrated Thinking</i>	709
12.3	Il Bilancio Integrato in Fonderie di Montorso	710
12.3.1	Il percorso intrapreso	710
12.3.2	Le caratteristiche e i contenuti del documento	711
12.4	Conclusioni	719
	<b>Autori</b>	721