

**Michele Milone
Saverio Petruzzelli**

**IL NUOVO RUOLO
DELLA RELAZIONE
SULLA GESTIONE**

**Quadro regolamentare
attuale e prospettive
future in materia
di sostenibilità**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Michele Milone
Saverio Petruzzelli**

**IL NUOVO RUOLO
DELLA RELAZIONE
SULLA GESTIONE**

**Quadro regolamentare
attuale e prospettive
future in materia
di sostenibilità**

FrancoAngeli

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Introduzione	pag.	7
1. La relazione sulla gestione: considerazioni preliminari	»	11
1.1. Premessa	»	11
1.2. La Relazione sulla gestione nel sistema informativo d'azienda	»	13
1.3. Breve <i>excursus</i> sul processo normativo di formazione della Relazione sulla gestione	»	16
1.4. Le tipologie di imprese e la Relazione sulla gestione: i dettati normativi	»	19
1.5. Il concetto di "rilevanza informativa" della Relazione sulla gestione	»	21
1.6. La Relazione sulla gestione: rilevanza informativa attuale, prospettica e strategica	»	27
1.7. I focus della Relazione sulla gestione: la situazione aziendale e l'andamento di gestione	»	35
1.7.1. I rischi e la prevedibilità dell'andamento di gestione	»	40
1.8. I riferimenti quantitativi finanziari e non finanziari	»	46
1.8.1. L'informativa non finanziaria di natura ambientale e umana	»	50
1.9. Una lettura in ottica internazionale	»	53
1.10. La Relazione sulla gestione come una rinnovata modalità di reportistica	»	56

2. L'evoluzione del contenuto informativo della Relazione sulla gestione: la disclosure di sostenibilità nel contesto europeo	pag.	64
2.1. Premessa	»	64
2.2. La NFRD e il suo recepimento nel contesto italiano	»	65
2.3. Gli standard di reporting dell'informativa ESG contenuta nella DNF e il relativo controllo	»	72
2.3.1. Gli standard di reporting per la DNF	»	72
2.3.2. GRI Standards	»	74
2.3.3. La vigilanza e il controllo dell'informazione non finanziaria della DNF	»	82
2.4. Un'analisi empirica delle scelte di reporting delle imprese italiane che hanno redatto la DNF	»	84
2.4.1. Finalità e metodologia della ricerca	»	84
2.4.2. Risultati dell'analisi empirica e considerazioni conclusive	»	87
2.5. Il ruolo centrale della Relazione sulla gestione nell'informativa di sostenibilità secondo la Direttiva 2022/2464 (CSRD)	»	95
2.6. Cenni sui principi europei di rendicontazione di sostenibilità (ESRS)	»	103
Conclusioni	»	111
Bibliografia	»	117

INTRODUZIONE

L'ampliamento e l'evoluzione delle finalità informative e dei destinatari della comunicazione societaria rappresentano argomenti di crescente interesse e dibattito in ambito nazionale ed internazionale.

A livello nazionale, si ambisce sempre più ad ampliare il gruppo di informazioni che i modelli di *corporate reporting* possono trattare. Tali modelli, oltre ad approfondire informazioni prettamente finanziarie, devono mirare all'esatto soddisfacimento del bisogno informativo nei confronti degli *stakeholder* relativamente a temi non-finanziari come, ad esempio, il corretto impiego anche di risorse, l'attenzione verso l'ecosistema interno ed esterno di impresa, il capitale umano, il comportamento etico e deontologico, la struttura organizzativa e le prospettive strategiche.

Le cruciali trasformazioni dei sistemi economici e la spinta, sempre più insistente all'internazionalizzazione, hanno contribuito alla nascita di nuove esigenze in tema di *reporting* di impresa e, in tal senso, anche il contenuto della Relazione sulla gestione si è dovuto evolvere, inglobando informazioni di differente natura.

La Relazione sulla gestione è pertanto riconosciuta, a livello nazionale, come uno strumento che fa da tramite tra gli amministratori, assolvendo l'obbligo di pubblicità delle informazioni aziendali, e gli *stakeholder* che presentano una crescente necessità di conoscere informazioni finanziarie e non.

A livello internazionale, invece, l'*International Accounting Standard Board* (IASB) attraverso l'*IFRS Practice Statement. Management Commentary. A framework for presentation*" ha posto in risalto la valenza informativa del cosiddetto *Management Commentary*.

Lo IASB nella suddetta pubblicazione, ha rilevato la forte azione comunicativa della Relazione sulla gestione e come la stessa si sia trasformata nel tempo assumendo un ruolo sempre più decisivo atto a soddisfare il fabbisogno

gno di tutti i portatori di interesse. Il percorso che la Relazione ha perseguito ha fatto sì che la stessa assumesse, nell'ambito del Sistema Informativo Aziendale, una rilevanza pari a quella assunta da qualsiasi altro documento di bilancio.

La “*backbone*” dell'informativa aziendale, dunque, non è rappresentata esclusivamente dai documenti di bilancio che popolano l'informativa finanziaria, ma gli stessi costituiscono solo una parte di un più ampio insieme di informazioni utili al “sistema-azienda”.

Il presente studio ha un duplice obiettivo: *in primis*, esaminare la normativa esistente in materia di Relazione sulla gestione che rappresenta, ad oggi, il principale documento a corredo del bilancio capace di soddisfare la maggior parte dei bisogni informativi, e *in secundis*, analizzare l'evoluzione del suo contenuto informativo alla luce dei recenti aggiornamenti in seno alle normative europee in tema di *disclosure* di sostenibilità nel contesto europeo.

L'approccio d'insieme e, allo stesso tempo, poliedrico utilizzato per il presente studio, ha permesso di leggere in chiave interpretativa gli ultimi indirizzi emanati dallo IASB e relativi al *Management Commentary*.

Nella prima sezione del testo, dopo aver approfondito gli sviluppi dottrinali e normativi della Relazione sulla gestione, sono state esaminate le principali direttive date dallo IASB. Difatti, i più importanti fattori innovativi hanno riguardato gli aggiornamenti IAS/IFRS relativi al *Management Commentary* e, in linea con tali aggiornamenti, è stato anche approfondito il contenuto del *Framework* poiché lo stesso influenza le imprese che a livello nazionale ed internazionale hanno l'obbligo di redigere i propri bilanci rispettando i Principi contabili internazionali.

In tal senso, lo IASB ha voluto fornire delle direttive utili agli amministratori d'impresa per comporre una Relazione sulla gestione che possa effettivamente supportare e dirigere le scelte degli *stakeholder*, prevedendo l'inserimento di informazioni a valenza descrittiva circa il trend delle performance aziendali, gli elementi chiave per il raggiungimento del vantaggio competitivo, gli asset aziendali, le strategie a medio/lungo termine e gli obiettivi aziendali. In base a questi approfondimenti è stato messo in luce come il D.lgs. 32/2007 abbia introdotto una novità rilevante in linea con i principali orientamenti internazionali. Difatti, dal Decreto del 2007 sono state modificate ulteriori normative incluse non solo nel Codice Civile, ma anche nel Codice delle assicurazioni private, nella Direttiva in materia di bilancio consolidato (Direttiva 83/349/CEE) e in materia di enti finanziari che non applicano i Principi internazionali (così come regolati dal D.lgs. 209/2005).

In sostanza, la Relazione sulla gestione è definita da una serie di informazioni finanziarie e non-finanziarie che consentono di identificarla come un documento poliedrico capace di includere informazioni necessarie e facoltative di cruciale importanza per gli *stakeholder*. Pertanto, l'obbligo posto in capo agli amministratori aziendali si estrinseca nella disclosure di un insieme di informazioni che siano, al contempo, quali-quantitative, contabili ed extra-contabili, consuntive e prospettiche, relative all'andamento aziendale e alla situazione manageriale nel suo complesso.

In ottica internazionale, gli elementi della Relazione sulla gestione richiamano quelli inclusi nel *Management Commentary*, i quali condividono la volontà di definire un'informativa prospettica capace di attualizzare la situazione aziendale in evoluzione. Ad ogni modo, poiché lo IASB ritiene che la volontà di inserire informazioni prospettiche costituisca il cruciale principio ispiratore di tutte le informazioni inserite nel *Management Commentary*, allo stesso modo anche l'organo amministrativo che redige la Relazione sulla gestione dovrebbe dar rilevanza alle informazioni previsionali relative agli andamenti futuri di gestione interpretando in chiave prospettica i contenuti previsti dal legislatore. La Relazione sulla gestione dovrebbe essere l'esatta identificazione di un cosiddetto "*informative framework*" pluridimensionale che integri informazioni relative al momento corrente e a quello futuro, generando una perfetta combinazione in ottica strategica di tutti i dati di bilancio.

Il presente contributo aspira a supportare gli studiosi nel comprendere lo stato dell'arte evolutivo della Relazione sulla gestione, definendo i principali elementi che nel tempo sono stati modificati per far fronte alle richieste relative alla rinnovata modalità di reportistica.

Queste riflessioni hanno portato ad approfondire nella seconda sezione del testo, il nuovo ruolo rivestito dalla Relazione sulla gestione alla luce della recente Direttiva 2022/2464 in materia di *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD). È stata, quindi, svolta un'analisi empirica sulle scelte di *reporting* che hanno affrontato quelle imprese italiane che hanno redatto la Dichiarazione Non Finanziaria (DNF). Tale analisi ha assolto l'obiettivo di delineare le scelte operate dalle imprese italiane nella redazione della DNF. Grazie alla metodologia della *content analysis*, è stato investigato se le imprese italiane che hanno redatto la DNF avessero incluso l'informativa ESG nella Relazione sulla gestione o in un'altra documentazione, così come previsto dall'art. 5 del D.lgs. 254/2016, la natura del *reporting* (obbligatorio o volontario), e quali sono stati gli standard di riferimento applicati nel predisporre la *disclosure* ESG contenuta nella DNF.

In definitiva, l'analisi empirica ha permesso di esaminare e comprendere alcuni aspetti connessi alla predisposizione della DNF e alle modalità di ren-

dicontazione delle performance e degli impatti riguardanti i temi ambientali, sociali, relativi al capitale umano e alla lotta contro la corruzione attiva e passiva.

Si presume che in futuro debbano essere investigate, in modo più approfondito, le ragioni di tale preferenza attraverso l'utilizzo di specifiche ed ulteriori indagini, come ad esempio l'impiego di interviste strutturate poste a coloro che predispongono le DNF.

1. RELAZIONE SULLA GESTIONE: CONSIDERAZIONI PRELIMINARI

1.1. Premessa

L'attuale contesto economico-aziendale è, più che mai, contraddistinto da un'elevata casualità e volatilità il che contribuisce a far emergere l'interesse verso una precisa e attendibile azione di comunicazione sul trend evolutivo aziendale. In tal senso, il sistema delle informazioni aziendali assume un cruciale rilievo generando una migliore soddisfazione dei bisogni conoscitivi degli interlocutori aziendali¹. Tali soggetti mostrano esigenze informative spesso discordanti tra loro, dettate dalla diversità della loro stessa natura, per cui è divenuto estremamente necessario puntare alla definizione di un sistema integrato di informazioni quali-quantitative fondato sui risultati conseguiti dall'impresa e sulle sue prospettive future².

¹ Per ulteriori approfondimenti relativi al sistema delle informazioni aziendali, si veda: U. BERTINI, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli Editore, Torino, 1990, pp. 134-135, il quale sostiene che: "L'informazione in effetto è sempre stata un elemento di fondamentale importanza nei processi decisionali d'azienda, tuttavia mai come oggi essa ha avuto un ruolo di così grande rilievo. In relazione alla sempre maggiore complessità che la gestione presenta, sia sul piano tecnico-produttivo, che su quello delle relazioni azienda-ambiente, la gamma delle informazioni utili per la razionale conduzione dell'azienda si è estesa praticamente all'infinito".

² Le esigenze informative sono manifestate dai cosiddetti *stakeholders* la cui definizione considerata di riferimento per la presente trattazione, è quella trattata da: R. E. FREEMAN, *Strategic Management. A stakeholder approach*, Pitman, Marshfield, 1984, p. 46. L'Autore sostiene che rientrano nella definizione di stakeholder: "Any subject or group who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives". Tale visione è stata condivisa, anche più recentemente, da: G. CAPODAGLIO, *I principi contabili in Italia e le loro prospettive future*, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, 2002, n. 7-8, pp. 416-417, il quale ha espresso il proprio punto di vista sui fruitori dell'informativa di bilancio e, più nello specifico, sulla loro esatta identificazione secondo i filoni di pensiero sviluppati nel contesto europeo e anglo americano. Per ulteriori approfondimenti, si veda anche: A. L. FRIEDMAN, S. MILES, *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford, 2006.

La volontà di giungere all'esatta definizione di un sistema che punti a dare valore all'informativa aziendale verso l'ambiente esterno, venne auspicata già dalla fine degli anni Settanta, quando il Financial Accounting Standards Board (FASB)³ mise in risalto l'esigenza di definire un Financial Reporting inclusivo e capace di comunicare adeguatamente informative correnti e prospettive sulla gestione aziendale, permettendo ai portatori di interesse di procurarsi valide informazioni per assumere corrette decisioni economiche⁴. Allo stesso modo, anche l'International Accounting Standards Board (IASB) rinviene nel Financial Reporting non solo la necessità di indirizzare l'allocazione delle risorse da parte degli investitori, ma anche di stimare l'efficacia e l'efficienza dell'agire del management⁵. In altri termini, lo IASB trasferisce la portata informativa del *Financial Reporting* ai prospetti di bilancio costituiti dal *Primary Financial Statements* e dal *Management Commentary* ed è proprio in quest'ultimo che l'organismo individua il principio risolutivo delle necessità informative degli stakeholders.

A livello nazionale, invece, si osserva che l'elevato grado di importanza attribuito dagli IAS/IFRS al *Management Commentary*, si riflette anche sulla Relazione sulla gestione. In tal senso, l'orientamento prevalente riscontrato nella letteratura internazionale e nazionale è che la Relazione⁶ deve fungere da contenitore di plurime e differenti informazioni che mettono in risalto

R. E. FREEMAN, G. RUSCONI, M. DORIGATTI (a cura di), *Teoria degli stakeholder*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2007.

³ Per ulteriori approfondimenti, si veda il seguente link: <https://www.fasb.org/facts>.

⁴ Il reporting finanziario dovrebbe fornire informazioni utili per i potenziali investitori, creditori e altri utenti, nell'assumere razionali decisioni relative agli investimenti. FASB, *Statement of Financial Accounting Concept, no. 1, Objectives of Financial Reporting by business Enterprises*, 1978. Si veda, inoltre, N. ANGIOLA, *Decisioni di impiego degli investitori e informativa esterna di impresa: profili di ragioneria internazionale*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 1997, n. 3-4, pp. 156-157. FASB, *Improving Business Reporting: Insights into Enhancing Voluntary Disclosure*, 2001.

⁵ FASB, *Conceptual Framework for Financial Reporting: Objectives of Financial Reporting and Qualitative Characteristics of Decision-Useful Financial Reporting Information*, 2006, no. 1260-1301, S2: "L'obiettivo generale della rendicontazione finanziaria esterna è fornire informazioni che guidano gli investitori e i creditori nel fare investimenti e nell'allocare risorse". Anche lo IASB si è mosso in tal senso, Difatti, nel *Conceptual Framework for Financial Reporting*, 2010, OB2, è stato sancito che: "L'obiettivo generale della rendicontazione finanziaria esterna è fornire informazioni finanziarie relative all'entità di rendicontazione utile per gli investitori attuali e per quelli potenziali, mutanti e ulteriori creditori nel prendere decisioni circa la fornitura di risorse all'ente. Tali decisioni coinvolgono gli acquirenti, i venditori o chi detiene il capitale e gli strumenti di debito, e coloro che forniscono regolamenti di prestiti e altre forme di credito".

⁶ Nella presente trattazione, alcune volte, per brevità, la Relazione sulla gestione sarà indicata più essenzialmente con il termine di "Relazione".

l'osservazione della realtà aziendale nel suo complesso, i suoi rischi e le sue aspettative.

1.2. La Relazione sulla gestione nel sistema informativo d'azienda

Nella letteratura recente è stato riscontrato e posto in evidenza come gli studiosi mettano in risalto il gap, ancora esistente, tra l'azione informativa assoluta dal bilancio e quanto effettivamente richiesto dagli attori interni ed esterni all'azienda⁷. In un certo senso, le Autorità di Vigilanza nazionali, considerato il momento di crisi economico-finanziaria generalizzata attualmente vissuto, dimostrano quanto sia necessario garantire un'azione informativa certa che si concretizzi attraverso la comunicazione trasparente di scelte esecutive adottate per far fronte alle complesse condizioni di mercato⁸.

Diversi sono gli studi che hanno trattato l'azione informativa del bilancio il quale, nell'ambito della dottrina aziendale, ha da sempre assunto un ruolo cruciale per soddisfare il bisogno informativo di tutti gli stakeholder interessati all'attività d'impresa⁹.

⁷ A tal proposito, risulta di importanza cruciale far cenno al contributo proposto in letteratura da: C. BAGNOLI, M. VEDOVATO, *Le determinanti del gap informativo tra imprese quotate ed analisti finanziari: i contenuti della relazione sulla gestione*, in *Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, n. 3-4, pp. 206-220. Nello studio empirico, gli Autori risaltano i limiti della capacità informativa della Relazione sulla gestione rispetto a quanto atteso dai suoi utenti. Indicano, inoltre, che tali limiti non sono imputabili alla soggettiva rilevanza data dai redattori e dagli utenti al contenuto della Relazione stessa. Al contrario, gli Autori sostengono che è chiaro l'orientamento alla privacy dei redattori appartenenti all'organo amministrativo, pur mostrando, ad ogni modo, che sono positivamente orientati alla *disclosure* aziendale dei contenuti. Per ulteriori approfondimenti, si veda anche: N. MOSCARELLO, *Gli indicatori di performance Non-GAAP: Contenuto informativo ed ipotesi di standardizzazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2018.

⁸ Per ulteriori approfondimenti, si faccia riferimento a: Banca d'Italia, Consob, Isvap, *Tavolo di coordinamento fra Banca d'Italia, Consob ed Isvap in materia di applicazione degli IAS/IFRS. Informazioni da fornire nelle relazioni finanziarie sulla continuità aziendale, sui rischi finanziari, sulle verifiche per riduzione di valore delle attività e sulle incertezze nell'utilizzo di stime*, 2009, Documento n. 2, p. 1.

⁹ D. AMODEO (1970), sosteneva che *“uno degli scopi principali del bilancio di esercizio nelle società di capitali, e in particolare nelle società per azioni, si riconosce generalmente nell'informare numerose e svariate categorie di persone circa lo “stato” dell'impresa societaria e il suo “andamento”*”. Cfr. D. AMODEO, *Il bilancio delle società per azioni come strumento di informazione*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 1970, n. 5, pp. 875-898. Inoltre, E. VIGANÒ, *L'informazione esterna di impresa*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 1973, n. 3, p. 566, sostiene che: *“Il bilancio non può essere considerato soltanto come strumento di informazione, cioè a dire il veicolo con il quale trasmettere un determinato messaggio periodico sullo stato e sull'evolversi dell'azienda cui si riferisce. Ma come un mezzo di comunicazione di notizie per le persone estranee all'impresa. Per tali soggetti, il bilancio è strumento di conoscenza capace di influire sul futuro comportamento”*.

A ben vedere, nell'attuale contesto socio-economico caratterizzato da un alto livello di dinamicità, la complessità delle relazioni intercorrenti tra il sistema azienda e l'ambiente circostante ha incrementato la numerosità e differenziato la natura delle richieste di informazione dei soggetti diversamente interessati all'agire aziendale, evidenziando alcuni limiti che il bilancio ha nell'assumere compiutamente il ruolo di strumento di comunicazione¹⁰. La principale questione non è se il bilancio d'esercizio può garantire o meno un'azione informativa, quanto se lo stesso possa appagare le esatte necessità informative dei vari portatori d'interesse. Questi ultimi sono sempre più orientati all'ottenimento di informazioni che vanno ben oltre i confini contabili del bilancio, mirando ad un'informazione di tipo poliedrico che comunichi le scelte strategiche, gli aspetti manageriali dell'impresa e gli indirizzi futuri relativi alla creazione di valore¹¹.

In tal senso, la Relazione sulla gestione diviene il prospetto principale e di supporto per ridurre il gap tra le informazioni rese al pubblico e quelle effettivamente richieste dagli attori coinvolti nel sistema azienda. Più tecnicamente, la Relazione sulla gestione rappresenta un documento che completa l'informativa contenuta nel bilancio sia esso d'esercizio che consolidato. Si tratta di un documento integrativo dell'informativa di bilancio, infatti il legislatore si riferisce a tale Relazione parlando di "corredo" del bilancio. È proprio tale significato ad attribuire alla Relazione sulla gestione la qualifica di

¹⁰ Nella letteratura di settore, il bilancio d'esercizio è identificato come il principale strumento che assolve la funzione informativa circa la situazione economica-finanziaria-patrimoniale dell'impresa. Ciononostante, dimostra alcune lacune quali-quantitative rendendo vano il pieno soddisfacimento del bisogno informativo degli stakeholders. In tal senso, C. BAGNOLI, *La relazione sulla gestione tra normative e prassi*, 2003, Giuffrè Editore, Milano, pp. 22-33, individua quattro limiti relativi all'utilizzo di:

“Una simbologia contabile di difficile comprensione per i lettori inesperti;

Un modello di rappresentazione del funzionamento dell'impresa – economico-finanziario – che permette la misurazione ma non la spiegazione del valore realizzato;

Un periodo di riferimento amministrativo che impone di frazionare un fenomeno quale la gestione che si sviluppa senza soluzione di continuità;

Una prospettiva nella valutazione dei processi produttivi in corso di svolgimento che appare sostanzialmente “atomistica” e che comunque porta ad elaborare un'unica rappresentazione del funzionamento d'impresa”.

¹¹ Per ulteriori approfondimenti, si veda: L. GUATRI, *La teoria di creazione del valore. Una via europea*, 1991, Egea Editore, Milano. F. BARTOLI, G. OSSOLI, *Valore d'impresa e valore intangibile. Una metodologia per la valutazione delle aziende: guida alla misurazione e alla pianificazione del valore: Una metodologia per la valutazione delle aziende: guida alla misurazione e alla pianificazione del valore*, 2009, FrancoAngeli Editore, Milano. M., LACCHINI, T. ONESTI, G. ZANDA, *La valutazione delle aziende*, Vol. 9, 2013, Giappichelli Editore, Torino. L. GUATRI, M. BINI, *La valutazione delle aziende*, 2021, Egea Editore, Milano. A. PAOLINI, I. CAVALLINI, *Creazione di valore nella prospettiva economico-aziendale*, 2021, Giappichelli Editore, Torino.

“parte integrante” del bilancio che risponde alle funzioni di completamento ed integrazione delle informazioni in esso incluse nonché di ragguaglio della gestione esplicitata dall’amministrazione.

L’obiettivo implicito della Relazione sulla gestione è, quindi, quello di perfezionare e rifinire le informazioni contenute negli schemi fornendo al bilancio un’analisi del sistema azienda che oltrepassi la classica suddivisione in esercizi amministrativi dell’agire aziendale. Ad ogni modo, la letteratura di settore ha messo in luce come, nel tempo, la Relazione sulla gestione abbia assunto un ruolo più importante con riferimento all’azione informativa dell’attività gestionale generando, a sua volta, uno sviluppo della rilevanza informativa della comunicazione economica d’impresa¹².

Riassumendo, è possibile sostenere che il legislatore nazionale individua nelle informazioni contenute nella Relazione sulla gestione, l’espressione degli amministratori sugli andamenti di gestione aziendale attuali e futuri¹³. Pertanto, la Relazione sulla gestione deve essere vista non solo come lo strumento di comunicazione per eccellenza con gli stakeholders, ma anche come mezzo per assolvere alla funzione di supporto dell’immagine del sistema azienda cui fa riferimento. A livello nazionale la struttura ed il contenuto della Relazione si sono andati configurando attraverso una serie di interventi legislativi spesso influenzati da forti pressioni internazionali. Tale situazione si è verificata anche con riferimento all’ultima modifica normativa, come vedremo nelle pagine che seguono.

¹² V. CODA, *Comunicazione e immagine nella strategia dell’impresa*, 1991, Giappichelli Editore, Torino, p. 44, sostiene che la comunicazione economica non è relativa alle sole informazioni sull’andamento economico passato (rinvenuti dai bilanci consuntivi), ma include anche quelle relative alle aspettative economiche future “circa l’evolversi di fenomeni ambientali e le conseguenti linee di condotta dell’impresa”.

Sul punto si veda anche: F. Poddighe, S. Coronella, S. Madonna, E. Deidda Gagliardo, *Il contributo di Gino Zappa e di Alberto Ceccherelli allo sviluppo dell’informativa contabile*, in AA. VV. *Riferimenti storici e processi evolutivi dell’informativa di bilancio tra dottrina e prassi*. Atti del VIII Convegno Nazionale della Società Italiana di Storia della Ragioneria, Atri-Silvi, 2005, Vol. 2, pp. 267-336, Rirea Editore, Roma.

¹³ In tal senso, la comunicazione d’impresa rappresenta uno dei migliori strumenti per attirare l’attenzione sull’impresa di coloro che detengono il maggior numero di risorse investibili nello scopo imprenditoriale. Il sistema aziendale necessita, pertanto, di comunicare all’esterno al fine di ottenere una maggiore reputazione a livello strategico-reddituale da parte della comunità cui serve. Sul punto si veda: S. Branciarì (a cura di), *La comunicazione economico-finanziaria degli intermediari finanziari*, 2003, FrancoAngeli Editore, Milano. M. Pecchenino, *La comunicazione d’impresa*, 2014, Laterza & Figli Spa, Milano. L. Quarantino, A. Mazzei, *Rapporto sulla comunicazione interna nelle aziende italiane: Comunicazione e relazioni organizzative per il vantaggio competitivo*, 2019. G. Cocco, *La comunicazione esterna. Strategie e strumenti per l’impresa 4.0*, 2019, FrancoAngeli Editore, Milano.

1.3. Breve *excursus* sul processo normativo di formazione della Relazione sulla gestione

La Relazione sulla gestione deriva, in maniera diretta, dalla Relazione degli amministratori così come individuata dall'ex art. 2429 *bis* del Codice Civile, per quanto concerne le imprese industriali, mercantili e dei servizi e dagli artt. 2 e 6 del DPR 137/1975 con riferimento agli enti creditizi¹⁴.

In letteratura, Castellano (1993), ha riorganizzato e chiarito il lungo iter normativo “verso la trasparenza”¹⁵ che ha affrontato la Relazione, identificandola nel:

- Codice del Commercio (1882),
- Codice Civile (1942),
- Legge 216/1974,
- D.lgs. 127/1991.

Ai fini di completezza dell'*excursus* storico, è necessario aggiungere il riferimento al più attuale D.lgs. 32/2007 e all'IFRS Practice Statement “Management Commentary. A framework for presentation”¹⁶.

L'art. 176 del Codice del 1882 non ha introdotto l'obbligo della Relazione degli amministratori, ma ha sancito la nascita di un documento “giustificativo” che gli amministratori avrebbero dovuto “presentare ai sindaci”¹⁷. Il vero e proprio obbligo, invece, fu introdotto solamente nel 1942 dal Codice Civile, il quale ha decretato di redigere, ad opera degli amministratori, una relazione a corredo del bilancio.

“Il periodo della relazione inesistente”, così come individuato da Castellano, ossia quello compreso tra il 1882 e il 1942, non fu esente da critiche¹⁸. Difatti, come confermato in letteratura, fu lo studioso Gino Zappa il primo

¹⁴ Il riferimento è al Decreto del Presidente della Repubblica 37/1975 in materia di: “Attuazione della delega di cui all'art. 2, lettera b), della Legge del 7 giugno 1974, n. 216, contenente la disciplina del conto dei profitti e delle perdite delle società finanziarie, fiduciarie, delle assicurazioni ed aziende di credito”.

¹⁵ G. CASTELLANO, *La relazione degli amministratori al bilancio d'esercizio*, 1993, in *Giur. comm.*, p. 307.

¹⁶ IASB, *IFRS Practice Statement “Management Commentary. A framework for presentation”*, 2010.

¹⁷ All'articolo 176 era sancito che: “gli amministratori devono presentare ai sindaci, almeno un mese avanti il giorno fissato per l'assemblea [...], il bilancio dell'esercizio precedente, coi documenti giustificativi [...]”.

¹⁸ Effettivamente, nel Codice del 1882 non vi era alcun articolo che sanciva che gli amministratori dovevano redigere una relazione. Per tale ragione, per tutto il periodo in cui il Codice del Commercio è rimasto in vigore, l'assenza di tale obbligo è stato designato dall'Autore Castellano come “periodo della relazione inesistente”. G. CASTELLANO, *La relazione degli amministratori al bilancio d'esercizio*, cit., pp. 308-309.

ad analizzare la disciplina ed evidenziare le profonde lacune nel delineare la normativa in materia di bilancio. Nello specifico, Zappa sottolineò alcune fondamentali modifiche da apportare all'articolo 176 segnalando, al contempo, la necessità di strutturare una chiara relazione espressiva della situazione economica aziendale¹⁹.

In base a quanto predisposto dall'art. 12 della Legge 216/1974, venne aggiunto nel Codice Civile l'art. 2429 *bis* al quale venne affidata la regolamentazione della Relazione degli amministratori, già prevista dall'art. 2423 del Codice Civile. Questa fu la prima azione intrapresa dal legislatore che stabilì schematicamente i contenuti della Relazione che gli amministratori dovevano produrre a corredo del bilancio, dandogli non solo una funzione esplicativa e interpretativa dei dati pubblicati negli altri prospetti di bilancio, ma anche una funzione informativa relativamente alla gestione aziendale.

Successivamente, il D.lgs. 127/1991 ha posto le basi alla riscrittura completa di tutta la normativa relativa alla regolamentazione del bilancio d'esercizio. In questo senso, il Decreto Legislativo ha agito da facilitatore nel recepimento, all'interno dell'ordinamento italiano, delle norme incluse nelle Direttive IV (bilanci d'esercizio) e VII (bilanci consolidati) della CEE²⁰.

La prima azione intrapresa fu scindere la Relazione degli amministratori in due prospetti separati, estendendo la numerosità e migliorando la qualità delle informazioni riportate. Tale separazione avvenne anche per quanto riguarda le funzioni rivestite dalla Relazione; la funzione esplicativa venne assegnata alla Nota Integrativa, mentre la funzione complementare ad un nuovo prospetto che prese il nome di "Relazione sulla gestione".

La Relazione sulla gestione venne così regolata dall'art. 2428 del Codice Civile, il quale, al primo comma, statui il rispetto del dovere informativo sulla situazione corrente e sull'andamento della gestione. Nel secondo comma, invece, venne individuato il dovere degli amministratori di includere, nella Relazione sulla gestione, le informazioni concernenti i fatti avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio, probabili sviluppi della gestione, lo svol-

¹⁹ : F. Poddighe, S. Coronella, S. Madonna, E. Deidda Gagliardo, *Il contributo di Gino Zappa e di Alberto Ceccherelli allo sviluppo dell'informativa contabile*, in Atti dell'VIII Convegno Nazionale della Società Italiana di Storia della Ragioneria, 2005, vol. 2°, pp. 267-336, Rirea, Roma.

²⁰ Nello specifico, in ordine cronologico, si fa riferimento alla:

- Direttiva CEE 660/1978, concernente i conti annuali di alcuni tipi di società;
- Direttiva CEE 349/1983, concernente i conti consolidati;
- Direttiva CEE 635/1986, concernente i conti annuali e consolidati di tutti gli istituti finanziari;
- Direttiva CEE 674/1991, concernente i conti annuali e consolidati delle imprese di assicurazione.

gimento dell'attività di ricerca e sviluppo, la numerosità delle azioni proprie ed i rapporti tra l'azienda e le imprese collegate, controllate e collegate²¹.

Pertanto, in base a quanto suddetto, la Relazione sulla gestione deve comunicare in modo armonico ed espressivo i dati di bilancio, identificandoli nel macro ambito della gestione aziendale e nelle sue manifestazioni cronologiche.

Un arricchimento straordinario della Relazione sulla gestione è stato, più recentemente, disposto dal D.lgs. 32/2007. Tale Decreto risponde appieno alle richieste di armonizzazione a livello comunitario in materia contabile in quanto presuppone aggiornamenti in chiave internazionale. Nello specifico, le disposizioni contenute nel D.lgs. 32/2007 sono state applicate ai bilanci d'esercizio e consolidati successivi al 12 aprile 2007. Mentre, per quanto riguarda la Relazione sulla gestione, le disposizioni incluse nel Decreto hanno consentito il recepimento di quanto disposto dalla Direttiva CE 51/2003.

A ben vedere, la Relazione sulla gestione appare regolata da differenti normative in base al tipo di società. Il D.lgs. 32/2007 ha dovuto agire in revisione delle normative: del Codice Civile ordinanti il bilancio d'esercizio cui la Relazione è allegata, del D.lgs. 127/1991 relativo all'attuazione della Direttiva CEE 83/349 ordinanti il bilancio consolidato, del D.lgs. 87/1992 relativo a quegli enti che non applicano i principi IAS/IFRS e del D.lgs. 209/2005 relativo al codice delle assicurazioni private. Nonostante le differenze tra le fonti che regolano la Relazione, in ottica sostanziale, si denota che tutte sono standardizzate nell'individuare quali sono gli obiettivi informativi che la documentazione deve contenere.

Attualmente, la normativa di riferimento è quella contenuta nell'art. 2428 del Codice Civile, il quale, al primo comma, dispone che: *“Il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori contenente un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'an-*

²¹ L'articolo 2428 del Codice Civile (recentemente aggiornato), recitava: *“Il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori sulla situazione della società e sull'andamento 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. Dalla relazione devono in ogni caso risultare: 1. le attività di ricerca e sviluppo; 2. i rapporti con imprese controllate, controllanti e quelle sottoposte al controllo di queste ultime; 3. il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie sia delle azioni 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 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; 5. i fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio; 6. vs l'evoluzione prevedibile della gestione”.*

damento 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”.

La norma indica che la Relazione deve includere tutte quelle informazioni utili a comprendere la situazione della società, il suo andamento e il risultato della gestione. In tal senso, si suggerisce l'utilizzo di indicatori finanziari e non, e di alcune informazioni concernenti l'ambiente aziendale ed il personale.

Con l'introduzione del D.lgs. 32/2007, la normativa sulla Relazione sulla gestione è stata migliorata rendendola maggiormente ambiziosa poiché il legislatore nazionale ha prescritto il dovere degli amministratori di fornire una combinazione di informazioni quali-quantitative, consuntive e prospettive, di rango contabile ed extra-contabile e di tipo socio-ambientale relativo al management aziendale, valorizzando la Relazione in ottica internazionale. Invero, le modifiche introdotte dal Decreto del 2007 includono quanto previsto dallo IASB e dagli Standard Setter, ossia che le informazioni incluse nella Relazione sulla gestione devono fungere da supporto e da perfezionamento di quelle incluse nei prospetti di bilancio rendendo esplicita la visione manageriale circa la performance aziendale raggiunta e i suoi futuri sviluppi.

Infine, l'IFRS Practice Statement “Management Commentary. A framework for presentation” che, in primo luogo, chiarisce a livello internazionale (facendo riferimento al Management Commentary) i contenuti della Relazione e, in secondo luogo, illustra come deve essere presentato l'azione del management aziendale, la performance generata, gli obiettivi aziendali, le strategie da adottare per raggiungerli, i key performance indicators e l'efficienza aziendale.

In sostanza, sono queste le informazioni che permettono agli utenti di comprendere e stimare le strategie, le pianificazioni di crescita aziendale e le aspettative future mettendo in evidenza il livello di importanza di un'azione informativa che punti a chiarire i dati contabili inclusi nei differenti prospetti di bilancio.

1.4. Le tipologie di imprese e la Relazione sulla gestione: i dettati normativi

Le imprese italiane industriali, mercantili e di servizi non quotate e che non applicano i principi IAS/IFRS per redigere il bilancio (d'esercizio o consolidato), fanno riferimento a quanto disposto dall'articolo 2428 del Codice