

Vision Pro n. 21/2018

Informativa esterna dello studio professionale: il bilancio dell'intangibile dello studio Pirola Pennuto Zei & Associati

di Barbara Borgato – dottore commercialista

È ormai riconosciuta la centralità delle risorse intangibili nella creazione di valore da parte di un'organizzazione quale è lo studio professionale, ma relativamente poco presidiati appaiono ancora tali aspetti entro i meccanismi operativi, tra i quali il sistema di programmazione e controllo di gestione e ancor meno diffusa è la scelta di predisporre volontariamente un'informativa esterna dedicata a tali risorse. In questo contributo si analizza l'edizione 2016 del bilancio dell'intangibile predisposto dallo studio Pirola Pennuto Zei & Associati, uno dei principali studi indipendenti nel panorama nazionale. L'obiettivo di tale analisi è quello di evidenziare le caratteristiche principali di tale documento, considerando in particolare alcuni aspetti, tra i quali i principi di redazione adottati, la prospettiva forward-looking e gli indicatori presentati.

Premessa: alcuni concetti introduttivi

Le risorse intangibili costituiscono elementi determinanti nel perseguimento degli obiettivi di qualsiasi organizzazione. La centralità di aspetti quali le conoscenze, le competenze, le abilità, l'esperienza, le relazioni, la reputazione, nel caso di realtà come gli studi professionali si acuisce, richiedendo in primo luogo un adeguato presidio a livello interno.

Un passaggio ulteriore per lo studio può essere rappresentato dalla scelta di comunicare all'esterno alcuni aspetti relativi a tali risorse. Solitamente, in prima battuta, ciò si traduce nel veicolare tramite il sito *web* o anche *brochure* di presentazione informazioni relative, per esempio, al profilo dei soggetti che fanno parte dello studio e alle loro specializzazioni, per arrivare, eventualmente, a un'informativa strutturata, con la quale lo studio si rivolge ai propri interlocutori in modo organico e sistematico: si parla in questo caso di *report*/bilancio delle risorse intangibili. Numerosi sono ormai i contributi

dottrinali e di organismi professionali che indirizzano le organizzazioni nella predisposizione di tali informative (già oggetto di un precedente lavoro¹).

Nell'ambito degli studi professionali, la realizzazione di *report* delle risorse intangibili, pur non essendo certamente una prassi diffusa, non è del tutto sconosciuta.

Il presente lavoro si propone di analizzare l'informativa relativa al capitale intellettuale prodotta dallo studio Pirola Pennuto Zei & Associati (di seguito anche lo studio). In particolare, nel prosieguo, dopo una breve presentazione dello studio, si procede a un'analisi documentale del bilancio dell'intangibile (edizione 2016), soffermandosi su alcuni aspetti ritenuti particolarmente rilevanti rispetto a tale tematica. In particolare, sono oggetto di attenzione, tra gli altri, i principi di redazione del documento, la prospettiva *forward-looking* e gli indicatori presentati.

Nella parte conclusiva, si propongono alcuni spunti e riflessioni in una prospettiva di possibile evoluzione del documento, anche in termini di eventuale ampliamento dei contenuti dello stesso.

Si precisa che le considerazioni sviluppate riguardo ai temi sopra citati riguardano esclusivamente aspetti metodologici e di strutturazione del contenuto del *report*, non volendo certamente costituire una "valutazione" in termini di "merito" rispetto allo stesso.

Lo studio Pirola Pennuto Zei & Associati

Lo studio Pirola Pennuto Zei & Associati costituisce uno dei principali studi indipendenti nel panorama nazionale. Nasce come associazione professionale nei primi anni '80, ma i suoi fondatori erano già attivi nel decennio precedente nel settore della consulenza tributaria e legale, indirizzata in particolare a realtà multinazionali. Allo stato attuale, lo studio, presente anche oltre i confini nazionali, in Europa e in Cina, opera nella consulenza societaria, tributaria, legale e giuslavoristica, avvalendosi di un *team* di oltre 500 professionisti e di una rete di corrispondenti.

Sono circa 3.500 i clienti dello studio, principalmente rappresentati da società di capitali italiane, filiali di gruppi esteri, multinazionali e persone fisiche *top executive*.

"La nostra organizzazione ha fatto della qualità del servizio il proprio carattere distintivo".

"Valorizzando il patrimonio di conoscenze e know-how maturato negli anni, Pirola Pennuto Zei & Associati si pone quale autorevole partner della business community, del mondo accademico e professionale in un'ottica di sinergia, supporto e arricchimento reciproco".

Valori: rispetto della legalità; comportamento etico; responsabilità di rendere conto delle proprie attività; rispetto degli interessi degli stakeholder; diritti e pari opportunità.

¹ B. Borgato *"Misurazione e reporting del Capitale Intellettuale: i principali approcci"* in Vision pro n. 15/2017.

“L’attenzione allo sviluppo e al consolidamento di una base clienti fedele e collaborativa è una priorità della nostra associazione, che si impegna pertanto, attraverso l’operato dei suoi collaboratori e professionisti, a rafforzare costantemente il rapporto di fiducia, fedeltà e lealtà per poter accrescere la sua capacità competitiva e il suo valore nel tempo”.

Contenuti tratti da: <https://www.pirolapennutozei.it>

Il bilancio dell’intangibile 2016: analisi del documento

Il bilancio dell’intangibile 2016 (di seguito anche il bilancio) rappresenta per lo studio Pirola Pennuto Zei & Associati la decima edizione di un documento *“attraverso il quale lo studio si racconta, rappresentando le caratteristiche e l’evoluzione di tutti i fattori intangibili che concorrono a formare il capitale intellettuale”.*

Si tratta quindi di un’esperienza che si può definire “consolidata” rispetto a una tematica che, come anticipato, riveste una particolare centralità per le realtà professionali (e non solo), ma che risulta tutt’altro che diffusa, almeno sul piano dell’informativa rivolta all’esterno.

Una prima analisi a livello complessivo

Nel bilancio trovano rappresentazione le risorse intangibili dello studio che formano il capitale intellettuale, articolato nelle 3 componenti: capitale umano, capitale organizzativo e capitale relazionale. Il documento relativo al 2016 è costituito complessivamente da 114 pagine e i contenuti sono presentati in italiano e inglese.

In Tabella 1 si propone una prima analisi dello “spazio” dedicato ai diversi aspetti (espresso in questo contributo in termini di numero di pagine), in base all’indice, evidenziando separatamente le pagine in cui non sono presentati contenuti specifici relativi alle tematiche oggetto di analisi (per esempio, la copertina, l’indice, le pagine introduttive delle diverse sezioni e le pagine con foto).

Tabella 1. Indice del documento: lo spazio dedicato alle tematiche

	N. pagine	%
Contenuti		
introduzione	6	5%
1. identità e modello di <i>business</i>	26	23%
2. capitale umano	18	16%
3. capitale organizzativo	18	16%
4. capitale relazionale	24	21%
appendice: kpi dell’intangibile 2016	2	2%
Totale contenuti	94	82%

altre pagine		0%
copertina e pagine finali	5	4%
indice	2	2%
introduzione sezioni	6	5%
pagine vuote (foto)	7	6%
Totale altre pagine	20	18%
Totale documento	114	100%

In termini generali, le evidenze di questo tipo di analisi possono riflettere anche le priorità dell'organizzazione rispetto alle diverse tematiche, indirizzando le scelte in fase di progettazione e redazione del documento.

Nel caso dello studio, le pagine dedicate ai contenuti "in senso stretto" occupano l'82% per documento; poco più della metà del documento è occupata dagli aspetti specificamente relativi ai 3 capitali.

All'interno dei contenuti, la componente a cui è dedicato lo spazio maggiore è la sezione "*identità e modello di business*", in cui si presenta il profilo della realtà che redige il documento, illustrando nello specifico: *corporate culture*, modello di *business* e fattori chiave nel processo di creazione di valore, *governance*, aree di attività, vocazione internazionale, *stakeholder*.

Il capitale relazionale è al secondo posto, in termini di spazio dedicato. In tale sezione lo studio affronta temi relativi a:

- sviluppo del *business* e rapporti con la clientela;
- relazioni con il mondo accademico e professionale;
- rapporti con le comunità di riferimento.

Al capitale umano e a quello organizzativo è dedicato un uguale numero di pagine. In particolare, nella sezione del capitale umano si presentano gli aspetti relativi a: occupazione, compagine associativa e professionisti, sviluppo delle competenze e formazione; nella sezione del capitale organizzativo sono oggetto di trattazione:

- cultura organizzativa;
- prossimità e *team working*, strumenti e processi di gestione della conoscenza;
- soluzioni ICT per lo sviluppo e l'innovazione.

Linee guida e principi di redazione del documento

Nella parte introduttiva del bilancio lo studio indica i *framework* di riferimento che ne hanno indirizzato la redazione. Nel caso specifico, sono citati i "*principali modelli di analisi e misurazione del capitale*

intellettuale” (modello associazione italiana analisti finanziari - AIAF, Skandia Navigator, Intangible Asset Monitor, Value Chain Scoreboard, Meritum Guidelines). I contenuti relativi al profilo dell’organizzazione, alla *governance* e alla *performance* sociale sono stati predisposti in base allo *standard European Federation of Financial Analysts Societies* (EFFAS) CESG, alle indicazioni del *Network globale World Intellectual Capital Initiative* (WICI) e alle Linee Guida del Global Reporting Initiative (GRI). Relativamente ai principi di redazione è precisato che:

“*il processo di definizione dei contenuti del documento si è basato sui principi di materialità, inclusività degli stakeholder e completezza; con riferimento alla qualità delle informazioni rendicontate sono stati seguiti i principi di equilibrio, affidabilità, accuratezza, comparabilità e chiarezza*”.

Ci si sofferma di seguito su alcuni di tali principi, con particolare attenzione a quelli relativi alla definizione dei contenuti, considerando le linee guida del GRI, che costituiscono allo stato attuale uno dei principali riferimenti in tema di *sustainability reporting*.

Il principio di materialità, secondo le linee guida del GRI, prevede che il documento

“*shall cover topics that:*
- *reflect the reporting organization’s significant economic, environmental, and social impacts; or*
- *substantively influence the assessments and decisions of stakeholders.*”

Nel documento dovrebbe trovare rappresentazione il processo di definizione dei contenuti consentendo l’individuazione dei temi materiali e il grado di priorità relativa. Solitamente l’*output* di tale processo è rappresentato graficamente da una matrice in cui le diverse tematiche sono posizionate incrociando le prospettive sopra indicate, permettendo quindi al lettore di contestualizzare il grado di materialità dei contenuti riportati.

Il principio dell’inclusività degli *stakeholder* prevede che l’organizzazione “*shall identify its stakeholders, and explain how it has responded to their reasonable expectations and interests*”. Nel documento dovrebbe essere illustrato anche il processo di *stakeholder engagement*, in termini di modalità, strumenti e relativi risultati, evidenziando, tra l’altro, la coerenza di questi ultimi rispetto ai temi materiali.

I 2 principi considerati, pertanto, risultano strettamente connessi e la loro attuazione dovrebbe, secondo le linee guida GRI, essere presentata nel documento.

Avendo come riferimento tali linee guida, l’evidenza dell’applicazione di tali principi potrebbe quindi trovare spazio nel bilancio dello studio. Riguardo al principio di materialità, per esempio, tramite la citata presentazione della “matrice di materialità”, supportata dall’illustrazione del processo che ha portato alla sua definizione. Relativamente al principio di inclusività degli *stakeholder*, la mappatura degli interlocutori dello studio potrebbe trovare opportuna integrazione con l’evidenza esplicita del

processo di *stakeholder engagement* posto in essere e del relativo *outcome*. Nel documento, infatti, più volte si cita l'aspetto relativo alle relazioni e al coinvolgimento degli *stakeholder*, per esempio:

- presentando il documento, si precisa che lo studio intende rafforzare “*il clima di fiducia con i numerosi stakeholder*” e rispondere “*alle loro esigenze informative*”;
- tra i fattori chiave nel processo di creazione del valore, si citano le “*relazioni di lunga durata con gli stakeholder*”;
- nel paragrafo appositamente dedicato, si evidenzia l'impegno a “*costruire relazioni improntate alla correttezza e alla trasparenza con tutti i nostri stakeholder: grazie alla collaborazione, al dialogo continuo e alla costruzione di relazioni di qualità*” e il fatto che lo studio opera “*quotidianamente integrando efficienza, elevate prestazioni e soddisfazione dei nostri interlocutori, tenendo presenti le loro esigenze e aspettative*”;
- nel paragrafo “*Sito internet e social network*”, si evidenzia che “*la reputazione dello studio è data anche dalla capacità di dialogare con i propri stakeholder e di condividere conoscenza e competenze*”, affermando la volontà di accrescere “*le occasioni di engagement con i propri stakeholder*”;
- all'inizio della sezione dedicata al capitale relazionale, si afferma che

“*la capacità di creare e mantenere relazioni virtuose e durature con gli stakeholder fa riferimento al capitale relazionale, ovvero a quel patrimonio di rapporti, partnership e sinergie che lo Studio è riuscito a costruire e consolidare negli anni*”.

La prospettiva *forward-looking*

Nella predisposizione delle informative esterne, attinenti sia alla dimensione *financial*, sia a quella *non-financial*, quale è anche il documento che illustra il capitale intellettuale dell'organizzazione, è ormai consolidata, in dottrina e nella prassi (oltre che, per taluni ambiti, anche a seguito di prescrizioni legislative), la rilevanza dell'adozione di un approccio *forward-looking*. In tali informative, pertanto, oltre ai contenuti di tipo consuntivo, volti a illustrare i risultati dell'attività svolta, devono essere presenti anche aspetti di carattere strategico, che trovano rappresentazione nella definizione di obiettivi di medio-lungo termine, accanto a quelli di breve.

I documenti in oggetto devono quindi permettere al lettore di comprendere e valutare non solo il passato, ma anche di inquadrare le prospettive future, i rischi e le opportunità, gli impegni assunti dall'organizzazione, i piani e i programmi che saranno implementati.

Nel bilancio dello studio la prospettiva in oggetto si riscontra in diverse parti, secondo un'impostazione che privilegia un approccio qualitativo nella presentazione delle informazioni. A titolo esemplificativo, si citano i seguenti passaggi, in cui nel documento si parla di “*obiettivo/i*”:

- a conclusione della lettera del Presidente: *“i traguardi conseguiti nell’anno trascorso ci inducono a essere fiduciosi sugli obiettivi della nostra strategia di crescita, a guardare con determinazione alle numerose sfide che abbiamo davanti e che intendiamo tradurre in altrettante opportunità”*;
- nella descrizione della *mission* si parla di obiettivi *“chiari, misurabili e raggiungibili”*, indicando: *“essere una delle migliori realtà professionali che opera sul mercato, in Italia e all’estero; competere lealmente, con integrità e indipendenza, nel rispetto della legalità e dell’etica professionale; creare valore a beneficio della clientela, delle nostre persone e delle comunità di riferimento; offrire percorsi di crescita professionale ai giovani talenti in un’ottica meritocratica e di pari opportunità; valorizzare e condividere le competenze e l’esperienza acquisita con spirito di servizio e di responsabilità”*;
- nell’illustrazione modello di *business* si evidenzia che *“il Modello di business di Pirola Pennuto Zei & Associati è volto alla creazione di valore a lungo termine per tutte le categorie di stakeholder attraverso il conseguimento degli obiettivi di redditività e di crescita, l’eccellenza operativa e professionale, l’attenzione verso le persone e le comunità in cui opera”*;
- il già citato passaggio in cui si afferma che *“grazie alla collaborazione, al dialogo continuo e alla costruzione di relazioni di qualità, possiamo perseguire obiettivi concreti e condivisi di crescita sostenibile”*;
- *“l’obiettivo di creare un ambiente in cui l’apprendimento sia un continuum”*;
- *“l’obiettivo di condividere e potenziare l’expertise di ciascun professionista a beneficio della qualità dei servizi offerti al cliente e al mercato”*;
- *“l’obiettivo di sostenere l’innovazione del modello operativo e migliorare la customer experience”*;
- *“l’obiettivo di offrire risposte sempre puntuali, personalizzate e innovative alle esigenze dei clienti”*;
- *“l’obiettivo di migliorare la preparazione degli studenti e favorire l’ingresso dei giovani nel mondo del lavoro”*.

Come sopra evidenziato, nel bilancio dello studio la prospettiva *forward-looking* trova espressione secondo una modalità qualitativa, nel senso che gli aspetti prospettici sono presentati in termini descrittivi.

In un’ottica di possibile evoluzione dell’informativa, come indicato dalla dottrina e ritrovato nelle *best practices*, la componente qualitativa può essere integrata dalla definizione di obiettivi espressi in termini quantitativi, contestualizzati rispetto a un orizzonte che sovente non è solo di breve, ma anche di medio-lungo termine. In tal senso, nel documento viene rappresentato non solo quanto realizzato nel periodo di riferimento (dati storici), tipicamente collocato in un *trend* pluriennale, ma anche il grado di perseguimento degli obiettivi.

Gli indicatori

Un aspetto importante per l'apprezzamento dei contenuti dell'informativa è rappresentato dagli indicatori, che consentono di misurare un determinato fenomeno, interno o esterno all'organizzazione. Particolare rilevanza rivestono gli indicatori collegati ai fattori critici di successo, ovvero fattori critici rispetto alla creazione di valore, che esprimono lo "sforzo" compiuto verso il raggiungimento degli obiettivi (di differente natura), nonché indicatori connessi ai fattori di rischio.

In generale, uno stesso aspetto può essere rappresentato tramite diversi indicatori: in questo senso, la valenza informativa che ne deriva è differente, poiché ciascun indicatore cattura un particolare angolo di osservazione del fenomeno. A tale proposito, le classificazioni degli indicatori permettono di comprendere le loro caratteristiche e quindi la loro valenza informativa: nel prosieguo se ne considerano 2 ritenute utili ai fini del presente contributo.

Una prima classificazione distingue differenti categorie di indicatori in funzione del parametro (unità di misura) che può essere adottato per misurare ed esprimere il fenomeno oggetto di analisi.

In questa prospettiva, si distinguono indicatori quantitativi e indicatori qualitativi.

Si definiscono quantitativi gli indicatori che si riferiscono ed esprimono fenomeni che per loro natura sono misurabili, quindi "quantificabili" tramite unità di misura, che possono essere di diverso tipo. Nell'ambito degli indicatori quantitativi si distinguono indicatori quantitativo-monetari, ovvero espressi in moneta (per esempio: i ricavi dello studio) e indicatori quantitativo-non monetari, ovvero espressi attraverso tramite unità di misura non monetarie (per esempio, il numero di clienti).

Gli indicatori qualitativi sono invece indicatori che rappresentano fenomeni non suscettibili di essere direttamente misurati. In realtà, anche per tali fenomeni è spesso possibile pervenire a una espressione quantitativa, scontando tuttavia il fatto che questa non è oggettiva e immediata come nel caso degli indicatori quantitativi (si pensi, per esempio, alla variabile "soddisfazione della clientela" o "motivazione delle risorse umane").

Un'altra classificazione punta a evidenziare il diverso ruolo dell'indicatore rispetto a una prospettiva di svolgimento dell'attività dello studio, che richiede risorse e produce risultati, con impatti ovviamente che non sono solo interni all'organizzazione, ma interessano anche il contesto esterno. In questo senso, si possono identificare le seguenti tipologie di indicatori:

- indicatori di scenario, volti a rappresentare il contesto esterno di riferimento in cui opera lo studio;
- indicatori di *input*, che rappresentano le risorse che lo studio ha a disposizione per lo svolgimento dell'attività (esprese sia in termini monetari, sia non monetari);

- indicatori di attività, consentono di quantificare il volume di attività realizzato, considerato da diverse prospettive;
- indicatori di processo, inteso quale insieme di attività tra di loro connesse e finalizzate a un determinato risultato;
- indicatori di *output*, che rappresentano i risultati dell'attività svolta dallo studio, di carattere "immediato" o comunque riconducibili prevalentemente alla sua azione, catturabili da diverse angolazioni;
- indicatori di *outcome*, che esprimono l'impatto prodotto sui diversi *stakeholder*, anche con l'agire dello studio.

Si presenta di seguito l'analisi degli indicatori contenuti nel bilancio, per ciascuna sezione del documento, secondo le 2 prospettive di classificazione sopra riportate.

Si precisa che l'obiettivo di tale analisi è quello di cogliere le caratteristiche principali del set di indicatori che lo studio ha comunicato, in questo senso, in alcuni casi, i singoli indicatori sono stati raggruppati in un'unica descrizione.

Tabella 2. Introduzione: classificazione indicatori

Indicatore	Classificazione 1	Classificazione 2
PIL	quantitativo-monetario	scenario
fatturato (per tipologia)	quantitativo-monetario	<i>output</i>
organico: numero risorse	quantitativo-non monetario	<i>input</i>
organico: numero ingressi	quantitativo-non monetario	<i>output</i>
numero clienti (per tipologia)	quantitativo-non monetario	attività

Tabella 3. Identità e modello di *business*: classificazione indicatori

Indicatore	Classificazione 1	Classificazione 2
numero sedi/società	quantitativo-non monetario	<i>input</i>
organico: numero risorse (per tipologia)	quantitativo-non monetario	<i>input</i>
fatturato (per tipologia)	quantitativo-monetario	<i>output</i>
investimenti in ICT	quantitativo-monetario	attività
ore di formazione	quantitativo-non monetario	attività
spese in attività interne di ricerca e aggiornamento	quantitativo-monetario	attività
convegni realizzati	quantitativo-non monetario	attività

Tabella 4. Capitale umano: classificazione indicatori

Indicatore	Classificazione 1	Classificazione 2
organico: numero risorse (per tipologia)	quantitativo-non monetario	<i>input</i>
ore di formazione (per tipologia)	quantitativo-non monetario	attività
<i>turnover</i> (per tipologia)	quantitativo-non monetario	<i>output</i>
ore lavorate	quantitativo-non monetario	attività
assenza (ore, indice medio)	quantitativo-non monetario	<i>output</i>
organico: avanzamenti carriera	quantitativo-non monetario	<i>output</i>
n. corsi di formazione/incontri	quantitativo-non monetario	attività
costi della formazione	quantitativo-monetario	attività

Tabella 5. Capitale organizzativo: classificazione indicatori

Indicatore	Classificazione 1	Classificazione 2
spese in attività interne di ricerca e aggiornamento	quantitativo-monetario	attività
investimenti in ICT (totali, pro-capite)	quantitativo-monetario	attività
numero sedi/società	quantitativo-non monetario	<i>input</i>
organico: numero sedi (totali, per sede)	quantitativo-non monetario	<i>input</i>
biblioteca (numero titoli)	quantitativo-non monetario	<i>input</i>
numero visite sito- <i>web</i>	quantitativo-non monetario	<i>output</i>
<i>Linkedin</i> : numero <i>follower</i>	quantitativo-non monetario	<i>output</i>

Tabella 6. Capitale relazionale: classificazione indicatori

Indicatore	Classificazione 1	Classificazione 2
numero clienti (per tipologia)	quantitativo-non monetario	attività
numero clienti acquisiti	quantitativo-non monetario	<i>output</i>
fatturato (per tipologia: area di <i>business</i> , area geografica, classi di anzianità clienti)	quantitativo-monetario	<i>output</i>
convegni realizzati	quantitativo-non monetario	attività
clienti fidelizzati	quantitativo-non monetario	<i>output/outputcome</i>
comunicazioni ai clienti (per tipologia)	quantitativo-non monetario	attività
iniziative culturali (numero)	quantitativo-non monetario	attività
iniziative culturali (numero partecipanti)	quantitativo-non monetario	<i>output</i>
attività di docenza, pubblicazioni, non qualificate	quantitativo-non monetario	attività
erogazioni liberi (non qualificate)	quantitativo-monetario	<i>output</i>
partecipazione e attività (non qualificate)	quantitativo-non monetario	attività

In base alla prima classificazione, come è certamente prevedibile considerata la natura dell'informativa oggetto di analisi, appaiono prevalenti gli indicatori di tipo quantitativo-non monetario rispetto a quelli di tipo monetario, questi ultimi rappresentati sostanzialmente dal fatturato e da talune tipologie di costi (investimenti ICT, formazione, ricerca e aggiornamento). Non risultano invece presenti indicatori di tipo

qualitativo, che, come anticipato, hanno la finalità di pervenire a una misurazione di fenomeni per loro natura non suscettibili di essere direttamente misurati (come è l'esempio della soddisfazione della clientela).

Considerando la seconda classificazione, il *set* di indicatori è composto prevalentemente da 3 tipologie:

1. *input*;
2. attività; e
3. *output*.

Gli indicatori di *input* sono sostanzialmente rappresentati, anche in questo caso prevedibilmente, da indicatori relativi al capitale umano, che viene espresso in termini di caratteristiche dell'organico a disposizione, tra le quali: età, genere, anzianità aziendale, categoria. Altri indicatori di *input* sono relativi alla "struttura", per esempio, le sedi dello studio e la biblioteca.

L'ambito "attività" è rappresentato da indicatori attinenti a diverse prospettive. Una lettura complessiva è affidata in particolare alle ore lavorate e al numero dei clienti gestiti; a questa si aggiungono indicatori relativi ad ambiti "parziali", quali:

- l'attività formativa, rappresentata in termini di numero di corsi/incontri, ore di formazione, costi;
- l'attività rivolta alla clientela, rappresentata da convegni realizzati, comunicazioni, iniziative culturali;
- l'attività volta a potenziare il capitale organizzativo, espressa dai già citati costi sostenuti per ICT, ricerca e aggiornamento.

I "risultati" nel bilancio sono rappresentati pressoché esclusivamente da indicatori di *output*, che, come riportato in precedenza, si riferiscono agli esiti dell'attività, per così dire, "immediati" o comunque sostanzialmente riconducibili all'azione dello studio. Questi si riferiscono prevalentemente ai clienti, in termini di fatturato, acquisizione e fidelizzazione della clientela, e alle risorse umane, in termini di *turnover*, assenze, progressioni di carriera. Altri indicatori di *output* riguardano il sito *web* (numero visite) e i *social* (numero *follower* su *Linkedin*). L'indicatore relativo alla fidelizzazione della clientela potrebbe essere considerato una *proxy* dell'*outcome*, che sarebbe rappresentato in modo "diretto" dal grado di soddisfazione.

Posto che, naturalmente, la scelta della tipologia di indicatori da comunicare discende dalla finalità della redazione del documento, che ne influenza l'approccio, ci si limita in questa sede solo a evidenziare l'opportunità di integrare il *set* di indicatori accogliendo più ampiamente quelli volti a rappresentare gli impatti generati sugli *stakeholder*, anche con l'agire dello studio. Gli indicatori di *outcome* presentano caratteristiche particolari, sostanzialmente riconducibili alla prospettiva temporale di riferimento, di medio-lungo termine, e alla non totale governabilità da parte dell'organizzazione, in

quanto l'impatto generato non dipende solo dall'azione dello studio ma anche dai soggetti a cui l'attività stessa è rivolta. In generale, la rappresentazione dei risultati (*output* e *outcome*) permette di meglio apprezzare l'attività svolta, poiché non sempre, naturalmente, l'entità dello sforzo compiuto (risorse dedicate, "volumi" realizzati) rappresenta una valida *proxy* degli stessi. Inoltre, nell'ambito dei risultati, la presenza di indicatori di *outcome* permette, come detto, di cogliere una visione di più ampio respiro, in cui emerge anche una questione di corresponsabilità con gli *stakeholder* nella generazione degli impatti stessi. A titolo esemplificativo, non è detto che l'incremento del fatturato significhi anche maggiore soddisfazione della clientela, così come non è detto che un incremento di costi/ore di formazione vada a impattare con la stessa entità sulla qualità del capitale umano a disposizione dell'organizzazione.

Indicatori di *outcome* sono presenti nelle diverse linee guida relative alla misurazione del capitale intellettuale, tra le quali: *Intangible Assets Monitor*, *Skandia Navigator*, *Value Chain Scoreboard*, WICI, AIAF, oltre che lo stesso GRI (che invece considera la prospettiva della sostenibilità). A titolo esemplificativo, il grado di soddisfazione delle risorse umane, è inquadrato nella prospettiva "Rinnovamento e sviluppo" in *Skandia Navigator* e nell'ambito "*Intangibili e creazione del valore dal presente al futuro*" nel *framework* WICI, come il grado di soddisfazione della clientela. In entrambi i casi si evidenzia il ruolo di tali indicatori, che catturano una prospettiva di medio-lungo termine e, come detto, non sono totalmente governabili dall'organizzazione.

Si ritiene opportuna anche una breve precisazione relativamente alla misurabilità dei fenomeni: se per gli *input* e l'attività la misurazione potenzialmente non comporta particolari difficoltà (e può essere, per così dire, maggiormente oggettiva), certamente più elevate possono essere le problematiche in sede di espressione dei risultati, e tra questi l'aspetto più difficile da misurare è quello relativo agli *outcome*, che sottendono elementi qualitativi da tradurre in espressioni quantitative, con esiti che inevitabilmente scontano le scelte metodologiche in tal senso adottate.

Considerazioni conclusive e spunti di riflessione

Il bilancio dell'intangibile dello studio Pirola Pennuto Zei & Associati costituisce certamente un contributo rilevante in una prospettiva di evoluzione delle *practices* delle realtà professionali. Permette di indirizzare l'attenzione verso tematiche la cui centralità è ormai da tempo riconosciuta, ma il cui presidio con un approccio sistematico e strutturato presenta ampi margini di miglioramento, soprattutto in realtà quali sono gli studi professionali e in particolare in quelli di dimensioni non particolarmente elevate (a differenza dello studio oggetto del presente lavoro).

Il fatto che l'edizione 2016 sia la decima, testimonia un'apertura ormai consolidata verso un possibile confronto con gli interlocutori di riferimento, poiché inevitabilmente la scelta di comunicare all'esterno può generare "reazioni" di vario genere da parte degli *stakeholder*.

Nella realizzazione volontaria di informative esterne su tematiche *non financial*, vanno considerati i possibili rischi che potrebbero comprometterne il "valore" e il modo in cui queste iniziative vengono recepite e interpretate dagli interlocutori stessi. In primo luogo, non si può negare che sia presente il rischio di autoreferenzialità e che probabilmente questo si acuisca in realtà riconosciute quali organizzazioni "di successo". In questo senso, per esempio, la presenza all'interno del *report* di informazioni relative al processo di *stakeholder engagement* e ai suoi esiti, che si riflette anche nell'applicazione e rappresentazione del principio di materialità, possono costituire elementi che riducono il suddetto rischio, rendendo il documento uno strumento che supporta un più ampio processo di governo delle tematiche in oggetto, realizzato con il coinvolgimento dei soggetti sui quali si producono, direttamente e indirettamente, le ripercussioni dell'attività svolta dall'organizzazione.

In esperienze pluriennali va considerato inoltre il rischio di "burocratizzazione" del processo che conduce alla realizzazione del *report*, che si può tradurre in una sorta di mero aggiornamento periodico del documento, aspetto che si può verificare soprattutto in presenza di un approccio *backward-looking*. È, invece, il *focus* strategico e la definizione di obiettivi, di breve ma anche di medio-lungo termine, in particolare se espressi in termini quantitativi, che dovrebbero orientare la predisposizione dell'informativa, attenuando il rischio di un progressivo appiattimento del percorso, grazie al dinamismo insito in tale prospettiva. Questa direzione si ritrova anche nei più recenti *framework* proposti a livello internazionale per la predisposizione di informative di carattere *financial* e *non financial*, per esempio il *framework* dell'*International integrated reporting council* (IIRC), i cui principi guida possono trovare applicazione, opportunamente declinati, anche in informative focalizzate solo su alcuni degli aspetti da questo considerati. Il *framework* IIRC, peraltro, adotta l'approccio per capitali, tra i quali si comprendono anche il capitale intellettuale, il capitale umano e il capitale sociale e relazionale.

Si accenna solo all'opportunità di un possibile ampliamento del quadro di riferimento dell'informativa dedicata alle risorse intangibili, anche in considerazione del percorso decennale dello studio. Osservando anche quanto riportato nel bilancio, i presupposti in questo senso potrebbero già esserci. Per esempio, a pagina 25 si parla di "attenzione verso le persone e le comunità". In questo senso, limitandosi all'aspetto relativo alle risorse umane, un tema da considerare potrebbe essere quello del "benessere" delle risorse umane di cui lo studio si avvale per lo svolgimento dell'attività, un aspetto che

va a impattare sul più volte citato grado di soddisfazione delle stesse. Andando oltre, una possibile evoluzione potrebbe essere verso l'accoglimento della dimensione ambientale, accanto a quella sociale. Una riflessione, infine, sul concetto di creazione del valore, più volte citato nel bilancio.

È ormai consolidata la consapevolezza che l'orientamento strategico delle organizzazioni debba essere indirizzato verso la creazione di valore, che trova tra i fattori determinanti anche gli aspetti relativi alle risorse intangibili. Tuttavia, il passaggio dall'enunciazione di tale finalità alla sua concreta traduzione e declinazione non è scevra da elementi di indeterminatezza e complessità. Il concetto di "valore" è, forse solo apparentemente, intuitivo, certamente indistinto e sfumato e presenta caratteristiche di multidimensionalità: un concetto, quindi, ben lungi dall'essere esclusivamente riconducibile alla dimensione *financial* ed esprimibile in termini monetari. Ecco quindi, come in precedenza riportato, tra i vari aspetti, la necessità di un'attenzione anche alle metriche utilizzate per rappresentare la creazione di valore. Questo nella consapevolezza che, per taluni fenomeni, la misurabilità appare una questione non agevolmente risolvibile e che la rappresentazione della capacità dell'organizzazione di creare valore, pur avendo questo natura composita, non può trovare risposta in un approccio compartimentalizzato, in una semplice "somma" dei diversi fattori determinanti, ma deve procedere dal riconoscimento delle profonde interconnessioni esistenti tra questi, con effetti che si producono all'interno e all'esterno dell'organizzazione stessa. Nel *framework* IIRC, per il quale il concetto di creazione di valore nel tempo riveste un'assoluta centralità, si afferma infatti che "*la capacità di un'organizzazione di creare valore per sé è collegata alla capacità di creare valore per altre entità*". Se un'organizzazione sceglie di comunicare all'esterno la sua finalizzazione alla creazione di valore a lungo termine per tutte le categorie di *stakeholder*, il quadro di riferimento inevitabilmente si va ad ampliare, in senso spaziale e temporale: questo vale certamente anche per gli studi professionali. In queste realtà, il fatto di veicolare all'esterno informazioni non direttamente attinenti agli aspetti "tecnici" dell'attività, producendo un'informativa che sfugge ai consueti binari entro i quali si incardinano solitamente le comunicazioni rivolte agli interlocutori, costituisce un passaggio che può tratteggiare un modo nuovo di interpretare il ruolo dello studio nel contesto di riferimento. È fondamentale però la credibilità del percorso, che non può limitarsi ad un'informativa periodica unidirezionale, ma deve innestarsi su un approccio strategicamente orientato verso la creazione di valore, con una coerente declinazione in aspetti gestionali ed organizzativi, con impatti sulle modalità di relazione e coinvolgimento dei diversi interlocutori, avvalendosi di strumenti specificamente atti a supportare il perseguimento di una finalità così altamente sfidante.

Bibliografia di riferimento

- Associazione italiana analisti finanziari - AIAF (2002), *“La comunicazione degli intangibles e dell’intellectual capital: un modello di analisi”*, Quaderno n. 106, supplemento alla Rivista AIAF n. 41.
- L. Edvinsson (1997), *“Developing Intellectual Capital at Skandia”*, *Long Range Planning*, Vol. 30, Issue 3, pp. 366- 373.
- L. Edvinsson, M.S. Malone (1997), *“Intellectual Capital: Realizing your Company’s True Value by Finding Its Hidden Brainpower”*, New York, Harper Business.
- European federation of financial analysts societies – EFFAS (2011), *Environmental, Social and Governance (ESG) indicators in annual reports*.
- Global reporting initiative – GRI (2013), *G4 Sustainability Reporting Guidelines*.
- Global reporting initiative – GRI (2016), *GRI Standards*.
- International integrated reporting council - IIRC (2013), *The International <IR> Framework*.
- B. Lev (2001), *“Intangibles: management, measurement, and reporting”*, Washington, Brookings Institution Press.
- Meritum project (2001), *“Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Report)”*.
- Studio Pirola Pennuto Zei & Associati (2016), *“Il Bilancio dell’Intangibile”*.
- K. E. Sveiby (1997), *“The Intangible Assets Monitor”*, *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, Vol. 2, Issue 1, Spring, pag. 73-97.
- K. E. Sveiby (1997), *“The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets”*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc.
- K. E. SVEIBY (2010), *“Methods for measuring intangible assets”*, <http://www.sveiby.com>
- Wici World Intellectual Capital/Assets Initiative (2016), *“Intangibles Reporting Framework. Version 1.0”*.