

Alle radici della continuità aziendale: la logica della creazione di valore

Prof. Stefano Zambon

Segretario Generale, Fondazione «Organismo Italiano di Business Reporting» (O.I.B.R.)



CONVEGNO NAZIONALE APRI
20 – 21 NOVEMBRE 2025

Alle radici della continuità aziendale

Cosa permette la continuità all'azienda in ultima analisi?

E a cosa servono gli adeguati assetti?

La continuità aziendale esiste se l'azienda è (ancora) capace di creare valore nel tempo. Gli adeguati assetti servono a garantire questa condizione essenziale della creazione di valore

Ma, andando ancora più in profondità, che cosa può garantire la creazione di valore aziendale?

La rete di intangibili, ampiamente intesi, di cui l'azienda dispone (ma non necessariamente controlla) → senza competenze, reputazione, modello di business adeguato, buone relazioni con la clientela, procedure organizzative, leadership capace, clima organizzativo stimolante, know-how, ricerca, innovazione, alleanze ecc., l'impresa non riesce a creare valore nel tempo, e quindi a rispettare il fondamentale principio della continuità aziendale

Il variegato mondo degli intangibili

Accounting

Current Intangible Assets

Acquired Brands
Acquired Patents
Licences
Acquired customer lists

Unrecognised Intangible Assets

Internally generated intangibles
Research expenses
Advertisement expenses
Data?
Cloud and Platform Software?
AI models?

Value Creation

Non-accounting intangibles

External Reputation
Internal image
Business model
Strategy
Leadership
Alliances
Know-how

«ACCOUNTING RECOGNITION PRINCIPLE»

IASB Focus

«CONTROLLED»

«CONTROL
DIVIDE»

«NOT CONTROLLED»

Sustainability

Organisational climate
Intangibles-related risks and opportunities
Human Capital
(competences, skills, training, health & security)

Connectivity + Location of information

La novità del Decreto n. 125/2024 di attuazione della CSRD

Il Decreto n. 125 del settembre 2024, che recepisce in Italia la Direttiva CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), introduce una novità assoluta nel mondo del reporting aziendale, ovvero l'obbligo di rendicontazione degli intangibili – generati internamente – che non compaiono nello Stato Patrimoniale delle aziende.

Queste informazioni sugli intangibili devono essere incluse nella Relazione sulla Gestione, a meno che non si tratti di intangibili legati alla sostenibilità, nel qual caso vanno in una sezione apposita dedicata al Bilancio di Sostenibilità, sempre comunque all'interno della Relazione sulla Gestione → «splitting» degli intangibili

«*lettera h) «risorse immateriali essenziali»: risorse prive di consistenza fisica da cui dipende fondamentalmente il modello aziendale dell'impresa e che costituiscono una fonte di creazione del valore per l'impresa»*

«Art. 15: 1. Per le imprese di grandi dimensioni e per le piccole e medie imprese quotate, la relazione sulla gestione di cui all'articolo 2428 del codice civile include le informazioni sulle risorse immateriali essenziali e spiega in che modo il modello aziendale dell'impresa dipende fondamentalmente da tali risorse e come tali risorse costituiscono una fonte di creazione del valore per l'impresa.

La crisi e il capitale intangibile

La preservazione e lo sviluppo del capitale intangibile (umano, relazionale, organizzativo) è fondamentale anche nei momenti di crisi aziendale nell'ottica del pieno ristabilimento della continuità aziendale → la «reale» garanzia per i creditori

La perdita o inutilizzabilità di una delle risorse immateriali essenziali contribuisce a incrinare la capacità di continuità aziendale

Di qui la necessità di considerare sistematicamente nei piani e procedure previsti dall'ordinamento in tali situazioni di crisi anche gli intangibili al di fuori di quelli esposti in bilancio e in contabilità → necessità quindi di allargare le metriche e le misure (KPIs) relative a queste risorse immateriali per tenerne conto nelle diverse fasi della crisi

Importante notare che già molte di tali misure di risorse immateriali sono contenute nei Report Integrati pubblicati da più di 2.500 imprese nel mondo e circa una cinquantina in Italia → anche da parte delle PMI (ottimi esempi: CADF, Way2Global, Legor)



5th WICI Europe International Policy Conference
“INTANGIBLES: THE EUROPEAN STATE OF THE ART”

c/o ACE Events – Accountancy Europe – Grande Salle
Avenue d’Auderghem 22,
B-1040, Brussels

Friday 5th December 2025, 09.30-16.00
hybrid format (in-person and live streaming)

In-person participation in Brussels: [link](#)

Online participation: [link](#)

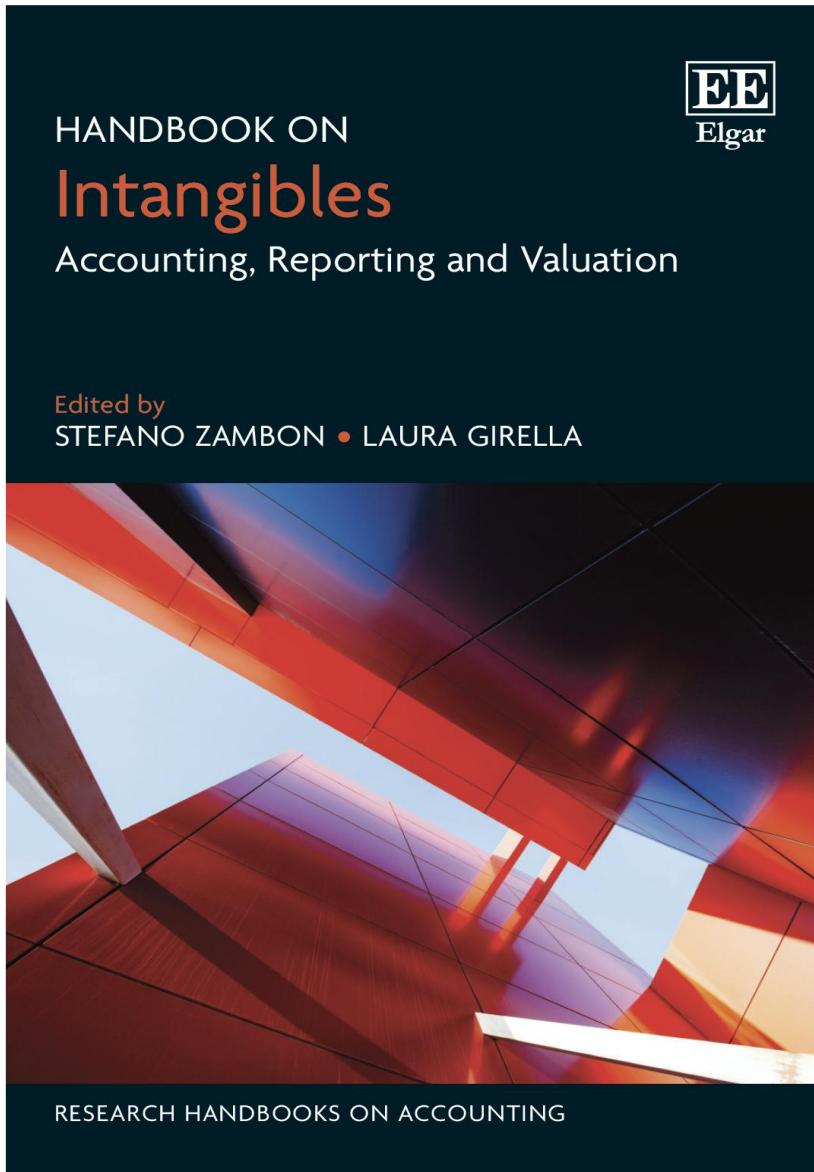
in collaboration with



**EDMOND
DE ROTHSCHILD**

**DEPARTMENT
OF ECONOMICS
& MANAGEMENT**
University of Ferrara

EFFAS[®]



36 Chapters
720 pages

Publication date: February 2026

Academics from all continents

International Institutions (OECD, ESMA, WIPO)

National and International Accounting and Sustainability Standard Setters (FASB, DRSC, ISSB)

Financial Analysts and Investors (Edmond de Rothschild)

GRAZIE

Stefano Zambon

CONVEGNO NAZIONALE APRI
20 – 21 NOVEMBRE 2025