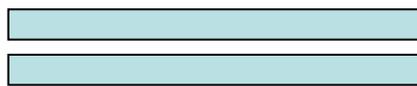


1. Il nuovo scenario del reporting

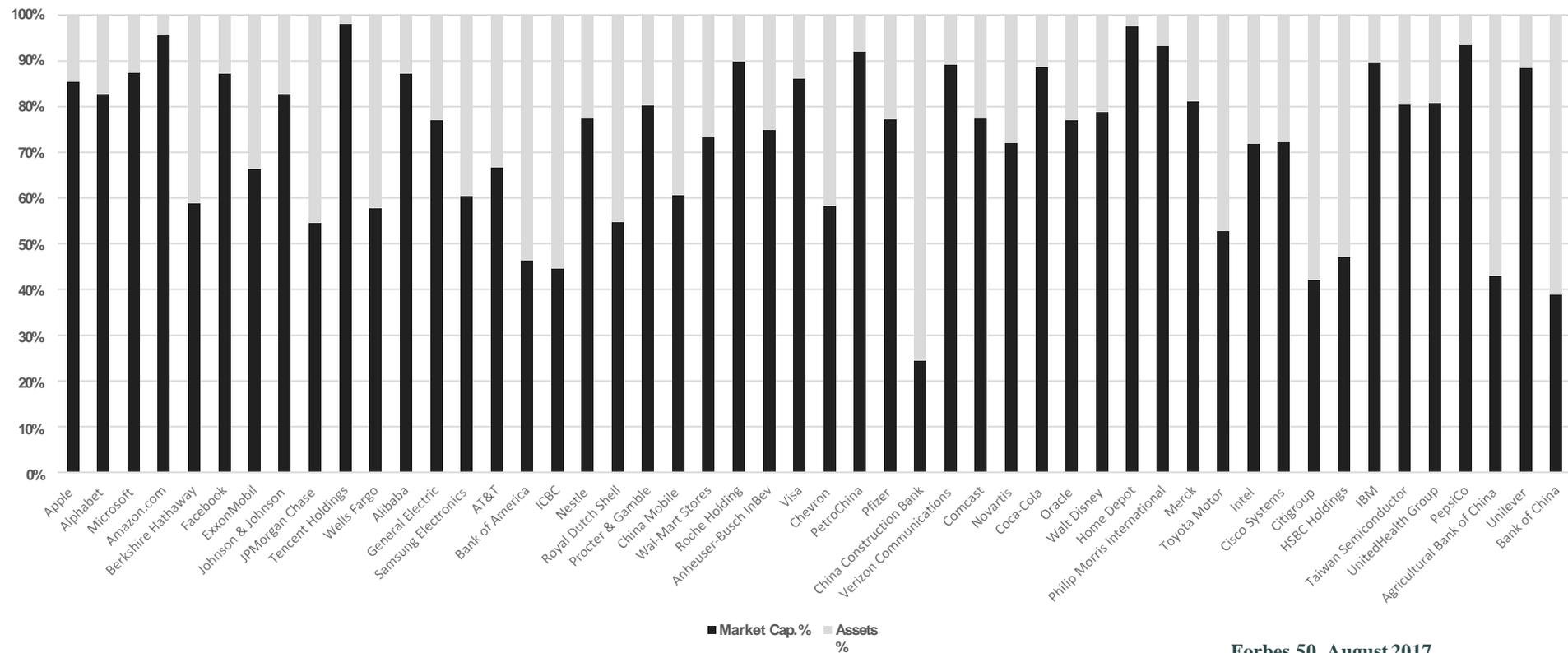
- Crescente ruolo degli **intangibili** nel successo dei modelli di business (es. marchi, brevetti, reputazione, competenze e skills, procedure, relazione con la clientela, alleanze, leadership, ecc.)
- Sostenibilità sociale ed ambientale (**CSR**)
- Rilevanza del **modello di business** e del piano industriale
- **NUOVI OBBLIGHI NORMATIVI (direttive europee)**



***Capacità di coniugare** esigenze di business, le proprie risorse intangibili e il rispetto socio-ambientale*

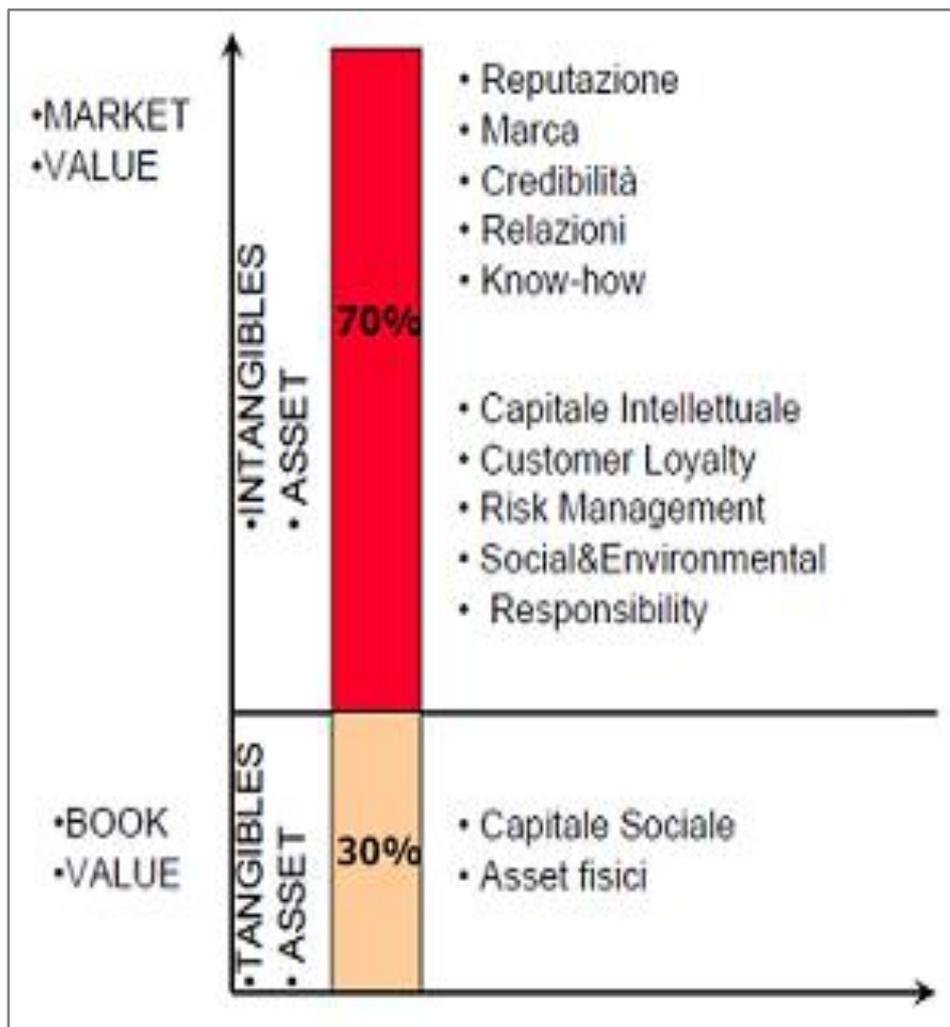
**INADEGUATEZZE DAL BILANCIO D'ESERCIZIO COME
STRUMENTO DI COMUNICAZIONE ECONOMICO-
FINANZIARIA**

Intangible Value



Forbes 50. August 2017

- emergono solo in operazioni straordinarie, sotto forma di **avviamento** o altro;
- quasi mai gli intangibili **internamente auto-generati** trovano rappresentazione;
- nei bilanci aziendali **mancano informazioni** strutturate e comparabili sugli intangibili (valore, trend, rischi)
- sempre più strategie si appoggiano sulla **gestione e sviluppo** di valori intangibili



BILANCIO
DEL VALORE
ECONOMICO,
AMBIENTALE
E INTANGIBILE
2007



STRUTTURA DEL BILANCIO DEL VALORE INTANGIBILE DI BREMBO



<https://youtu.be/lhZ1rn9VSLI?list=PLB1784AEE11C271C3>

Area	Indicatore	Modalità di rilevazione	Frequenza di rilevazione	Pagina
CAPITALE RELAZIONALE	Quota di mercato	interna	semestrale	70
	Customer satisfaction	società esterna	annuale	71
	Corporate image clienti	società esterna	annuale	72
	Indice di penetrazione most relevant customer	interna	semestrale	73
	Indice di concentrazione fatturato	interna	annuale	74
	Percentuale di fatturato investita in marketing e comunicazione esterna	interna	annuale	74
	CAPITALE STRUTTURALE	Numero di brevetti attivi e in produzione / Numero di brevetti depositati e attivi	interna	trimestrale
Dalibera Tecniche / Organico Direzione Tecnica		interna	trimestrale	76
Numero di progetti innovativi trasferiti allo sviluppo applicativo / Organico Innovazione		interna	trimestrale	77
Percentuale di fatturato investita in R&D		interna	Annuale	77
Formazione area tecnica		interna	Annuale	77
Customer satisfaction area tecnica		interna	annuale	78
Produttività globale		interna	trimestrale	78
Indice di gravità infortuni		interna	trimestrale	79
Indice di non conformità cliente a km. 0		interna	trimestrale	79
Conformità audit clienti		interna	annuale	80
Conformità audit interni		interna	trimestrale	80
Corporate image dipendenti		società esterna	biennale	80
CAPITALE UMANO	Livello medio di leadership del management	società esterna	annuale	83
	Età media del management	interna	annuale	83
	Indice sintetico di scolarità dipendenti	interna	annuale	84
	Percentuale di ricopertura con crescita interna	interna	annuale	84
	Indice di policompetenza	interna	trimestrale	85
	Indice di polivalenza	interna	trimestrale	85
	Percentuale di fatturato investita in formazione	interna	annuale	85
	Indice di soddisfazione dipendenti	società esterna	biennale	87
	Percentuale di presenza femminile nel management	interna	annuale	87
	Turnover dipendenti	interna	trimestrale	87
	Anzianità aziendale media dei dipendenti	interna	annuale	88

(WICI Intangibles Reporting Framework, 2016)

- Intangibles are *non-physical resources* which, either alone or in conjunction with other tangible or intangible resources, can generate *a positive or a negative effect on the value of the organization in the short, medium and long term*
- Intangibles impact two distinct but interconnected forms of value
 - *Strategic value* is that related to the enhancement of the competitive, market, product, reputation, and/or risk profile of the organization;
 - *Financial value* is that linked to the generation of net cash flows over time.

ASPIAG SERVICE SRL / DESPAR NORDEST – STATO PATRIMONIALE PRO FORMA 2013

Stato patrimoniale pro forma con valorizzazione capitale intangibile

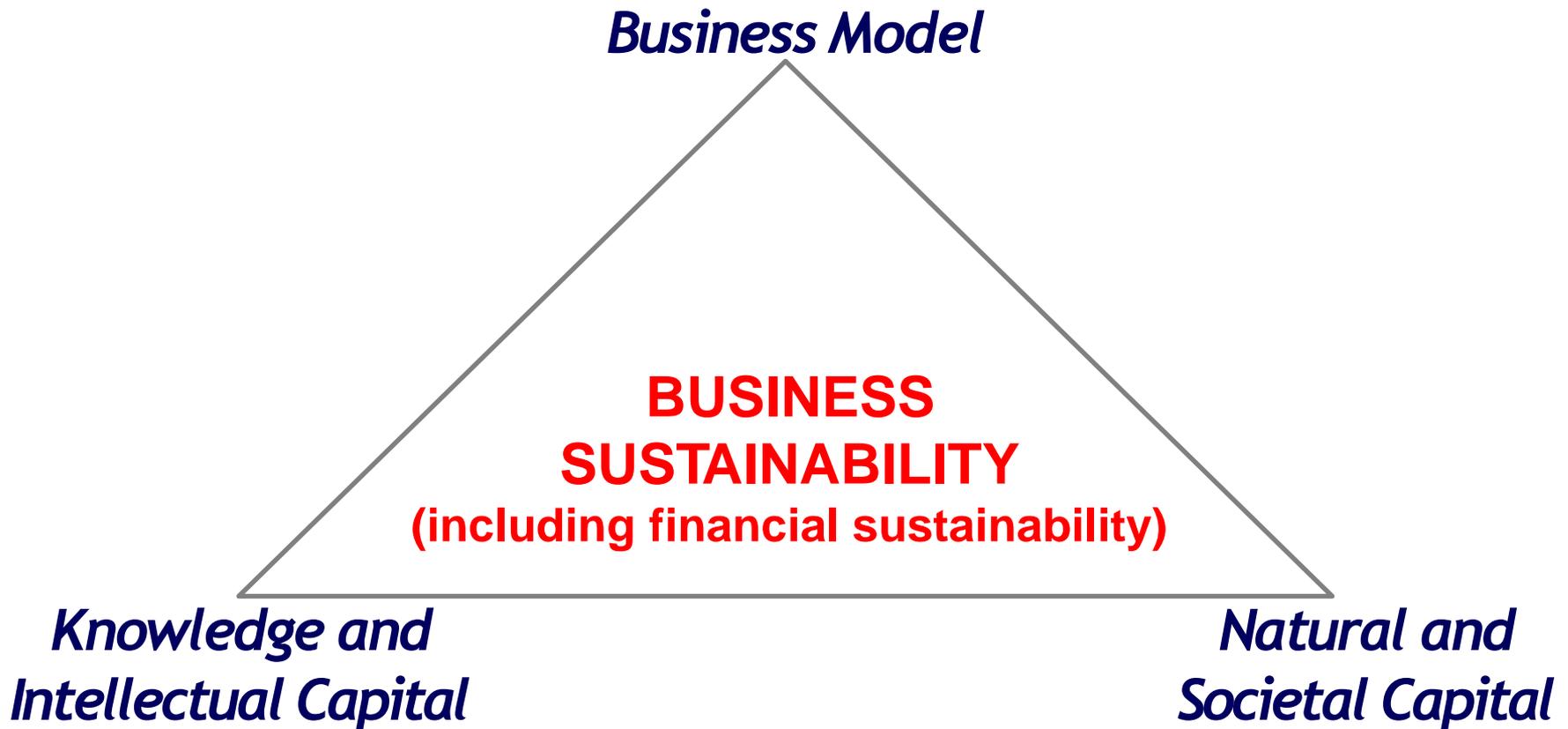
ATTIVO	31/12/2013	%
Immobilizzazioni immateriali	128.081.573	7,95%
Capitale Intangibile	545.000.000	33,84%
di cui:		
Capitale Umano	235.000.000	
Capitale Relazionale	146.000.000	
Capitale Organizzativo	164.000.000	
Immobilizzazioni materiali	511.964.294	31,79%
Immobilizzazioni finanziarie	78.058.890	4,85%
Altre attività immobilizzate	23.534.241	1,46%
Totale Attivo Immobilizzato	1.286.638.998	79,90%
Totale Attivo Corrente	323.685.007	0
TOTALE CAPITALE INVESTITO	1.610.324.005	100,00%
PASSIVO	31/12/2013	%
Capitale Proprio	906.315.093	56,28%
Totale Passività Consolidate	276.562.469	17,17%
Totale Passività Correnti	427.446.443	26,54%
TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO	1.610.324.005	100,00%





Verso il concetto di «Business Sustainability»

(WICI Intangibles Reporting Framework, 2016)





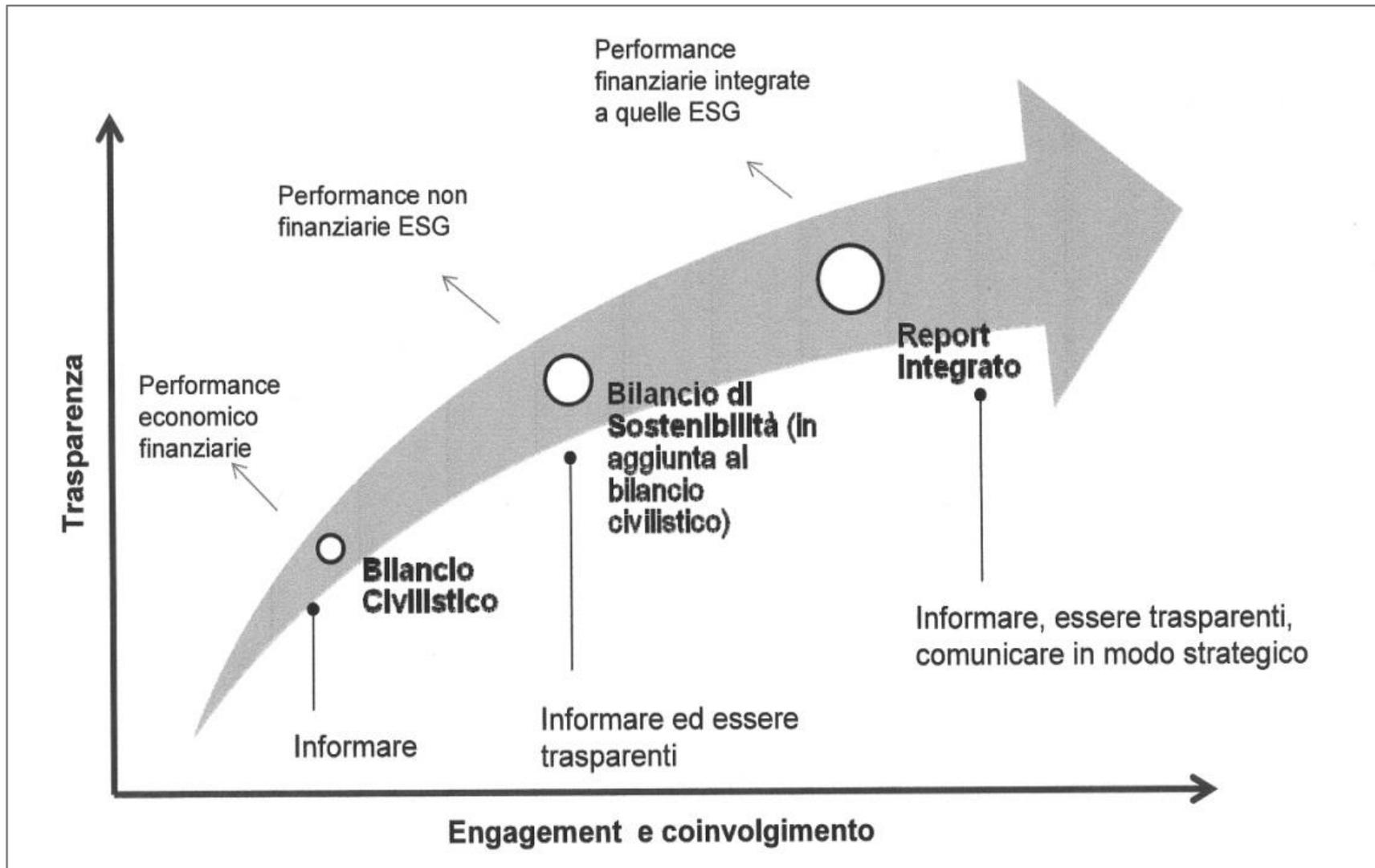
EU definition(S) of CSR

“Most of the definitions of CSR describe it as a concept whereby companies **integrate social and environmental concerns** in their business operations and in their interaction with their stakeholders **on a voluntary basis.**”

EU Commission, *CSR Green Paper, 2001*

“CSR is the **responsibility of enterprises for their impacts** on society. [...] In order to fully meet their social responsibility **enterprises should have in place a process** to integrate social, environmental, ethical and human rights concerns in their business operations and core strategy **in close collaboration** with their stakeholders.”

EU Commission, *A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility, 2011*





La sostenibilità socio-ambientale è un tema oramai condiviso e trattato a tutti i livelli (macro, politico, board rooms, ecc.)

Diversi gli attori in chiave di reporting aziendale:

- Global Reporting Initiative (GRI)
- U.N. Global Compact
- Principles of Responsible Investments (PRI)
- Accounting for Sustainability (A4S)
- Climate Disclosure Standards Board (CDSB)
- Carbon Disclosure Project (CDP)
- In Italia: GBS (Gruppo di Studio Bilancio Sociale)

STANDARD DISCLOSURES

1. Profile Disclosures

- Strategy & Analysis of the organization
- Organizational Profile
- Report Parameters for the organization
- Governance, Commitments and Engagements of the organization

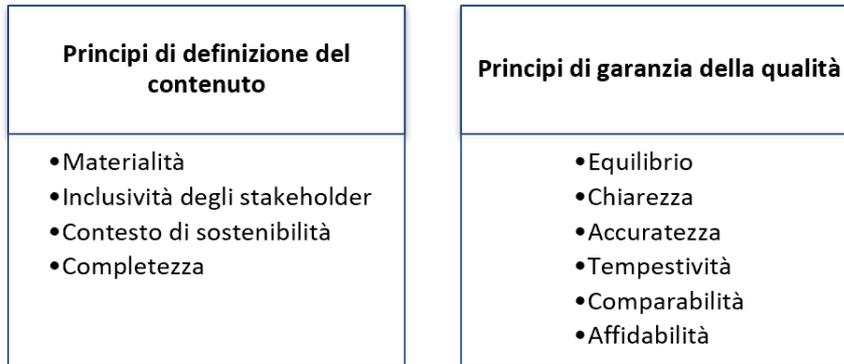
2. Disclosures on Management Approach

3. Disclosure on Performance Indicators

- Economic
- Environmental
- Social
 - Labour Practices and Decent Work
 - Society
 - Human Rights
 - Product Responsibility

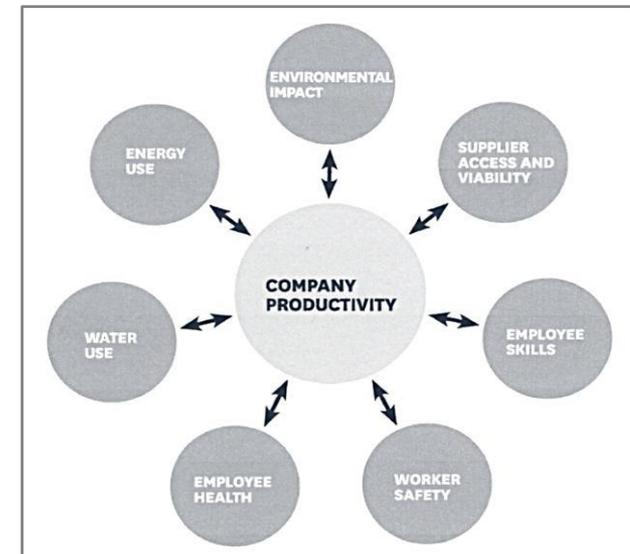
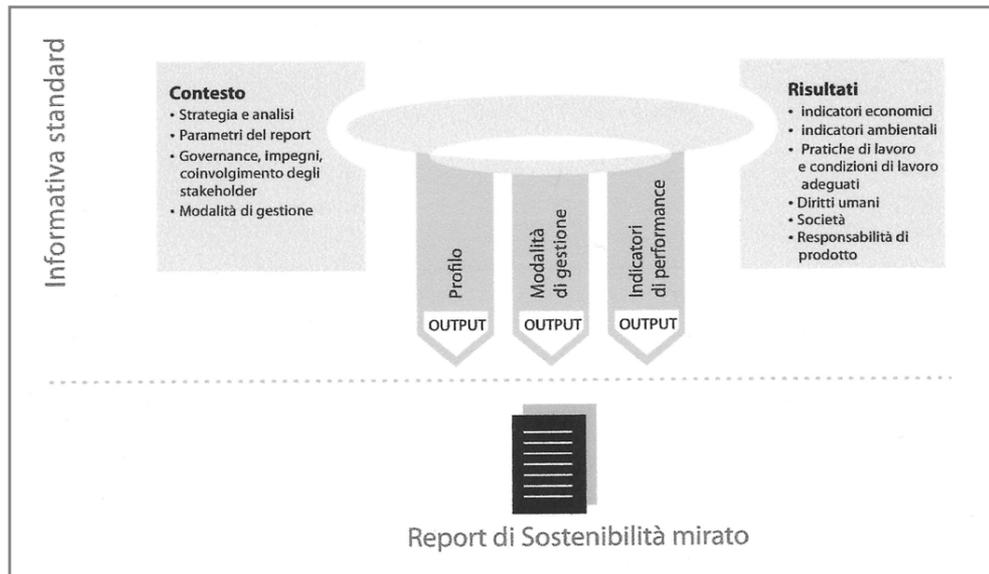


Figura 1.4: Principi generali per la definizione di contenuto e qualità del report di sostenibilità



Fonte: Propria elaborazione da GRI, 2013

Figura 1.5: Panoramica sull'informativa GRI



Integrated Reporting

Corporate Reporting

Financial
Reporting

Intangibles
Reporting

Sustainability
Reporting

Financial
Capital

Manufactured
Capital

Human
Capital

Intellectual
Capital*

Social and
Relationship
Capital

Natural
Capital

Six capitals as defined by IIRC

Financial vs Non-Financial reporting

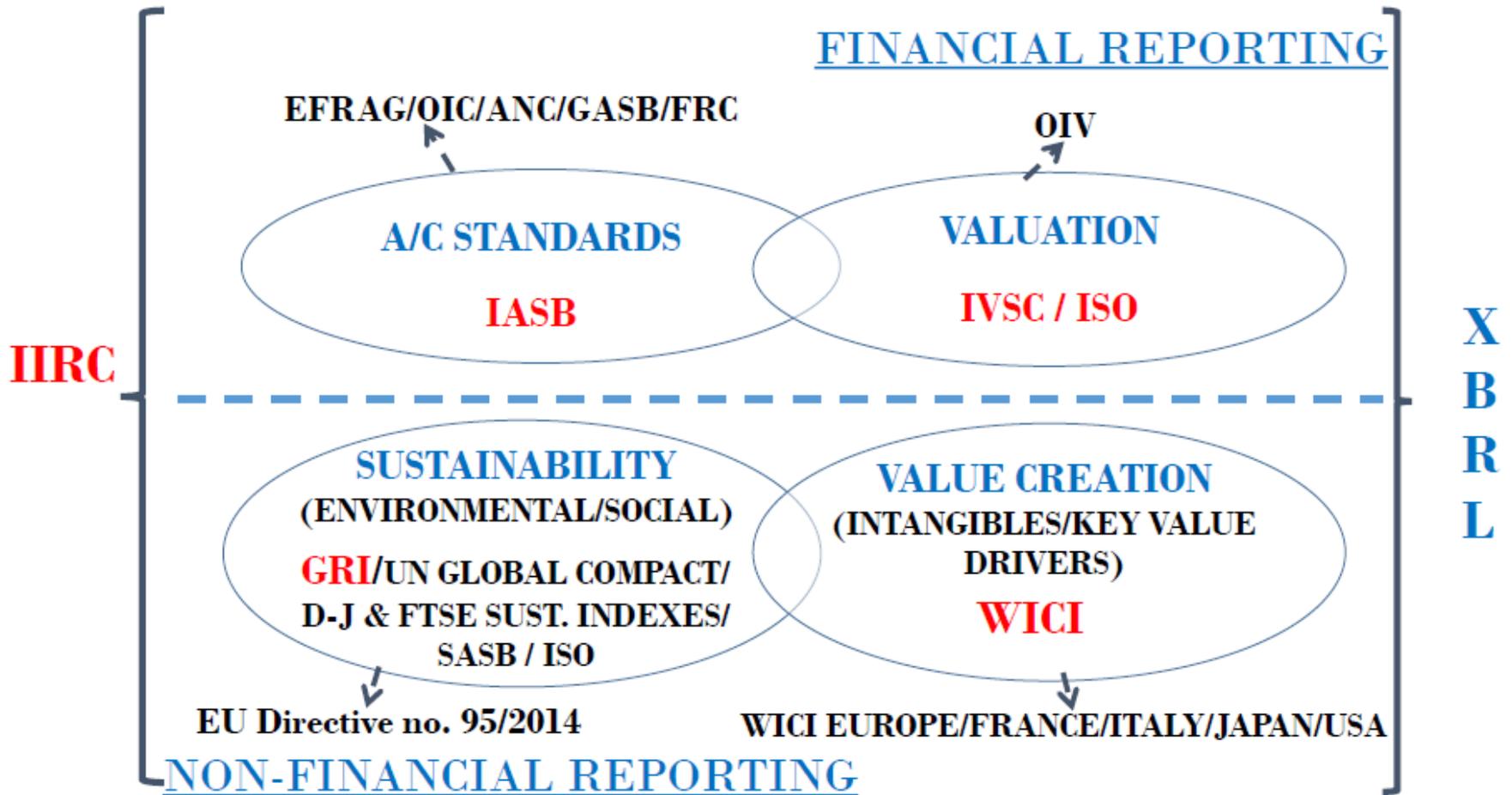


Tabella 2.1: La classificazione delle informazioni non finanziarie

Tipologia	Aree	Esempi
Asset Intangibili	Capitale umano	Creatività, know-how e esperienza, capacità di lavoro in team, motivazione, capacità di apprendimento, grado di formazione e livello professionale, fedeltà.
	Capitale relazionale	Brand, rete di fornitori, fidelizzazione dei clienti, canali distributivi, collaborazioni di business e in ricerca, alleanze e partnership, licenze.
	Capitale strutturale	Brevetti, <u>copyright</u> , cultura d'impresa, sistemi informativi e di networking, filosofia manageriale, sistemi decisionali, progetti di ricerca.
KPI	Clienti e mercati	Status dei clienti esistenti, contributo dei nuovi clienti sul totale delle vendite.
	Processi interni	Puntualità, difettosità dei prodotti; soddisfazione dei clienti interni.
	Sviluppo e innovazione	Tasso di sviluppo di nuovi prodotti, costo di sviluppo dei prodotti in rapporto alle vendite.
	Risorse umane	Formazione pro capite, tasso di infortunio.
Parametri ESG	Ambientale	% di energia in kwh da fonte energetica rinnovabile sul totale di energia consumata, % di rifiuti riciclati, emissioni di gas serra.
	Sociale	Tasso di turnover dei lavoratori, spese per la sicurezza dei prodotti, contributi filantropici.
	Governance	Composizione del <u>CdA</u> e compensi spettanti ai membri, strumenti di tutela degli azionisti di minoranza.



2. D.Lgs. N. 254/2016: gli obblighi normativi

- Direttiva europea n. 95/2014 in materia di “**Non-Financial and Diversity Information**” da recepirsi negli ordinamenti nazionali degli Stati membri entro il 2016, con applicazione dai bilanci relativi al 2017
- In Italia emanazione del **decreto di attuazione** della Direttiva n. 95/14 il **D. Lgs. n. 254/2016** del 30 dicembre 2016
- **In gennaio 2018 regolamento applicativo della CONSOB**, cui sono state demandate le modalità di applicazione e la vigilanza
<https://www.youtube.com/watch?v=sq-yph0QSK4>
- TASSONOMIA VERDE NELL'UE – REG. 2021/2178 – REG. 2020/852
- Proposta di nuova direttiva europea sul «reporting di sostenibilità» CSRD
- Exposure draft sul «reporting di sostenibilità» dei principali standard setter: IFRS, EFRAG,

➤ **Contenuti** e caratteristiche della Dichiarazione non-finanziaria:

- copre i **temi ambientali, sociali, attinenti al personale**, alle **politiche di diversità** negli organi di governo, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono rilevanti (ovvero «materiali») tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa
- Descrive:
 - il modello aziendale di gestione e organizzazione (“**business model**”), ivi incluso il modello secondo il decreto 231/01
 - le politiche praticate dall'impresa, i risultati conseguiti e i **relativi indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario**
 - i **principali rischi**, generati o subiti, connessi ai suddetti temi e che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi e rapporti commerciali, incluse le catene di fornitura e subappalto
- Contiene informazioni riguardanti almeno:
 - **utilizzo di risorse** energetiche e impiego di risorse idriche; **emissioni** di gas serra e quelle inquinanti; **impatti** su ambiente, salute e sicurezza dei rischi di cui sopra; **rispetto dei diritti** umani e misure per prevenirne le violazioni; **lotta contro la corruzione** attiva e passiva e strumenti adottati a tal fine

- **Standard di rendicontazione** (*da menzionare esplicitamente nella Dichiarazione*): scelta tra:
 - standard di rendicontazione esistente, oppure
 - metodologia di rendicontazione autonoma (da descrivere in modo chiaro)In ogni caso raffronto con dato dell'anno precedente

- **Principio di «comply or explain»**: se non vi sono politiche aziendali in questi ambiti occorre fornire, all'interno della Dichiarazione, le motivazioni di tale scelta

- **Responsabilità**: in capo agli amministratori e organo di controllo vigila sull'osservanza delle disposizioni del D.Lgs. 254/16

- **Clausola «safe harbour»**: in casi eccezionali, possono essere omesse informazioni sviluppi imminenti e operazioni in corso di negoziazione se loro divulgazione potrebbe nuocere gravemente alla posizione commerciale dell'impresa



DA UN PUNTO DI VISTA OPERATIVO E TECNICO

- Scelta del modello di riferimento: GRI, personalizzato, o cosa?
- Collocazione della dichiarazione di carattere non-finanziario vs. Bilancio
- Raccolta delle informazioni, identificazione KPI e perimetro rendicontativo
- Integrazione con altri sistemi direzionali (qualità, controllo, compensation)
- Credibilità dei dati: ruolo dell'assurance

A LIVELLO DI GOVERNANCE

- Necessità per il Board di governare anche tematiche ESG e non-finanziarie
- Grado di diversità (ampiamente intesa) dei componenti del Board
- Istituzione di Comitati ad hoc nelle società per la supervisione gestione della sostenibilità? (cfr. Codice di autodisciplina Borsa Italiana e documento CNDCEC)



- **Risk Management:** Individuazione/sottolineatura di una serie di **rischi** di natura **ambientale, sociale**, di compliance normativa
- D. Lgs. 254/2016 e D.Lgs. **231/2001**: in particolare con il modello organizzativo (ad es., i reati ambientali fanno parte della lista dei reati 231)
- **Analisi di filiera:** Secondo vari standard/framework di riferimento (GRI, ISO, IR....), le informazioni possono essere allargate alla filiera e all'indotto, coinvolgendo quindi potenzialmente anche gruppi non-quotati e imprese di piccole-medie dimensioni
- **Stakeholder management:** elementi reputazionali
- Rischi di peggioramento nei "**rating etici**" e, ultimamente, nel "**rating d'impresa**"



STRATEGIA AZIENDALE

- Formulazione di politiche esplicite riferite all'ambiente, alla società, alla diversità nel Board
- Introduzione sistematica nella valutazione delle opzioni strategiche delle variabili di impatto ambientale e sociale, «oltre il DCF»
- Rappresentazione /ripensamento del modello di business
- Rivisitazione dei codici di comportamento operativo aziendale
- Comunicazione verso l'esterno, investor relation

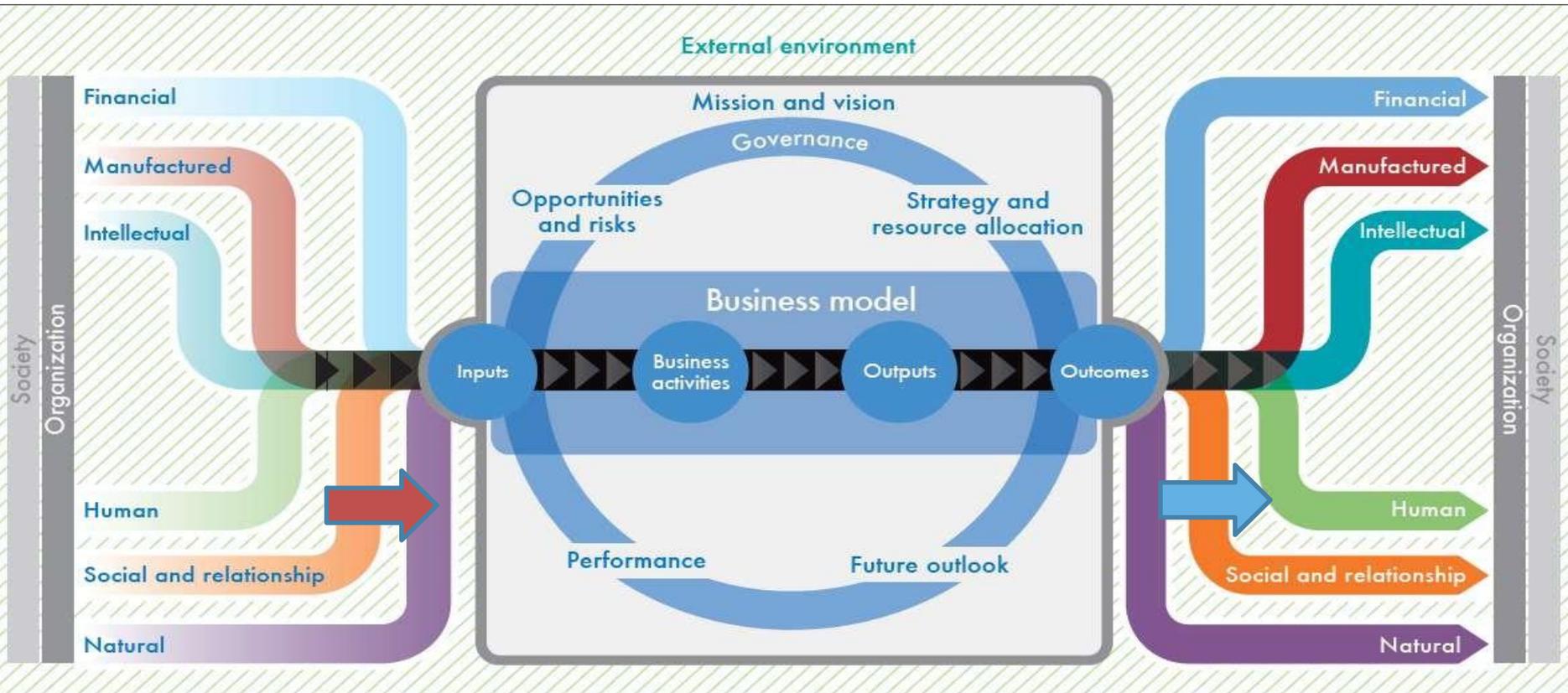
GOVERNANCE

- Nuove responsabilità in termini giuridici e reputazionali
- Organizzazione del processo: chi è l'«owner» dello stesso? (ad es., CFO, CEO, Risorse Umane, Sostenibilità, CSR, Comunicazione)
- Ricerca e produzione di nuovi dati



Opportunità latente: creazione di VALORE

- Interpretazione evolutiva e costruttiva del D. Lgs. n. 254/2016 **rappresentare la capacità di creazione di valore da parte di un'organizzazione** che tenga presente non solo l'impatto degli aspetti legati alla **sostenibilità**, ma anche quelli relativi al ruolo delle **risorse intangibili**
- **Passare dal reddito netto creato al più ampio concetto di creazione di valore** implica la correlata necessità di uno **strumento più ampio**, che incorpori i diversi aspetti della creazione di valore (sostenibilità inclusa)
- **Reporting Integrato** quale logica **evoluzione della reportistica aziendale**, anche per **connettere** assieme informazioni che altrimenti rimangono fini a se stesse **strumento di «sense making»** dell'attività di un'organizzazione rispetto alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine



**Le RISORSE
(o capitali)**

**Impatti sui
capitali**

GRI G4	IR
Organizational Profile	Organizational overview and external environment
Identified Material Aspects and Boundaries	Business Model
Strategy and Analysis	Strategy and Resource allocation
	Performance
Ethics and Integrity	Risks and opportunities
Governance	Governance
Stakeholder Engagement	Outlook
Report Profile	General Reporting Guidance



giacomo.boesso@unipd.it

Presidente Corso di Laurea in Economia e Diritto
Università Degli Studi di Padova

<http://www.economia.unipd.it/corsi/economia-diritto>