

# *Costruire valore investendo sul capitale umano*

## La relazione fra Direzione Risorse Umane e Finanza Aziendale

***Indice***

***La comunicazione fra funzione HR e Finanza è una questione di cultura aziendale e di metriche***

Il Reporting Integrato quale strumento che facilita la Business Sustainability

La misurazione è il nuovo linguaggio comune

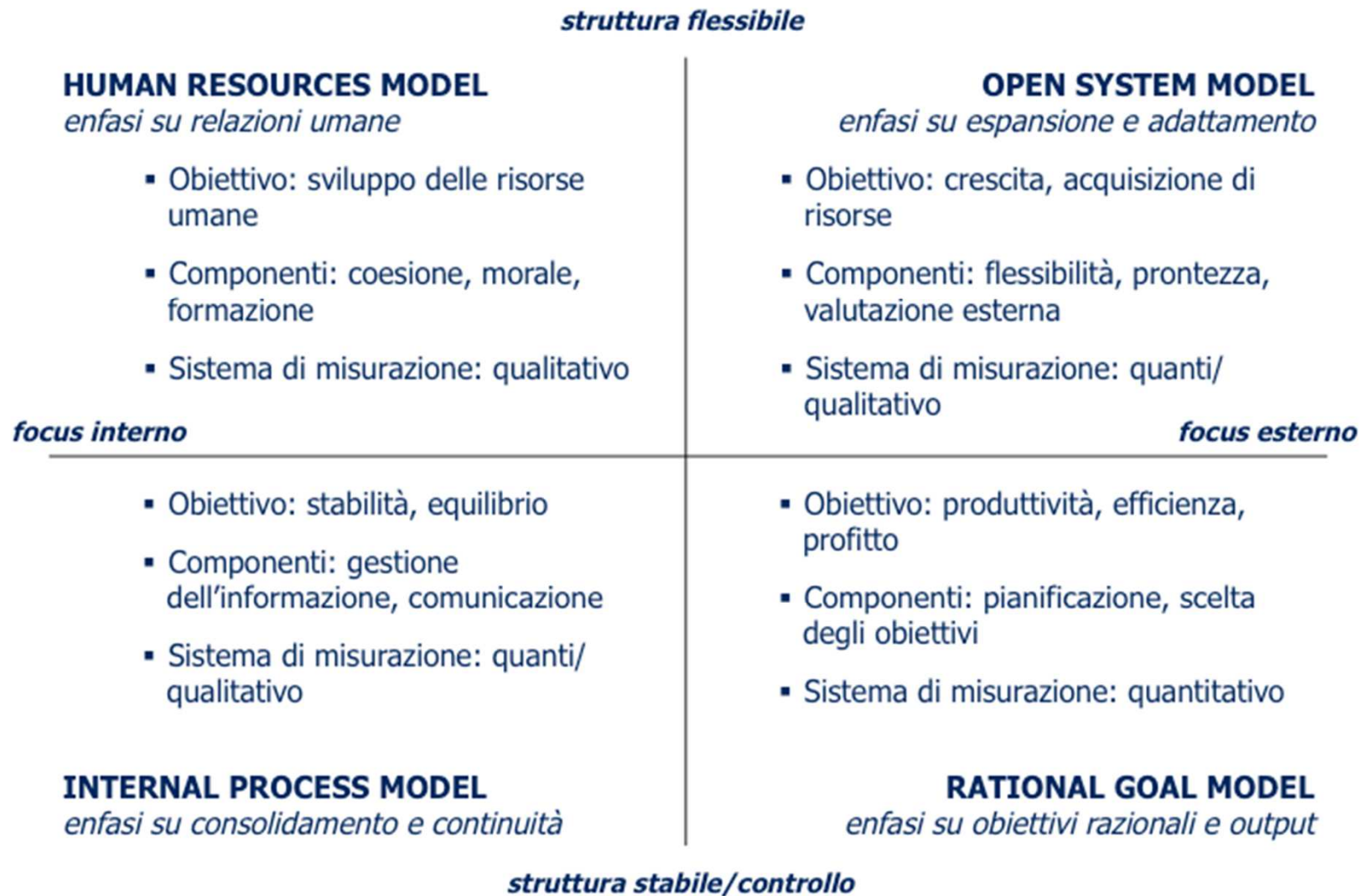
Iniziative a vantaggio del Capitale Umano e loro impatto su costruzione del valore

Considerazioni conclusive

### Considerazioni introduttive

- *Il valore del Capitale Umano è mantra molto recitato, ma non molto praticato...*
- *Funzione Risorse Umane quale «business partner» strategico nella costruzione e mantenimento del valore aziendale*
- *Ricerca Ambrosetti-Talent Q 2012 → 80% dei Direttori RU intervistati dichiara di non avere dati su ritorno dell'investimento in processi di talent management*
- *Difficile dialogo tra Funzione RU e Funzione Finanza → mancanza di dati su ritorno degli investimenti e su contributo a creazione del valore per →*
  - *carezza di metriche (anche nel tradizione bilancio economico-finanziario), e*
  - *diversità di cultura e di obiettivi valoriali*

L'approccio integrato o approccio dei valori competitivi all'efficacia organizzativa\*



\*Matrice elaborata da TEH-Ambrosetti su approccio originariamente sviluppato da Robert Quinn e John Rohrbaugh 4

## *Indice*

La comunicazione fra funzione HR e Finanza è una questione di cultura aziendale e di metriche

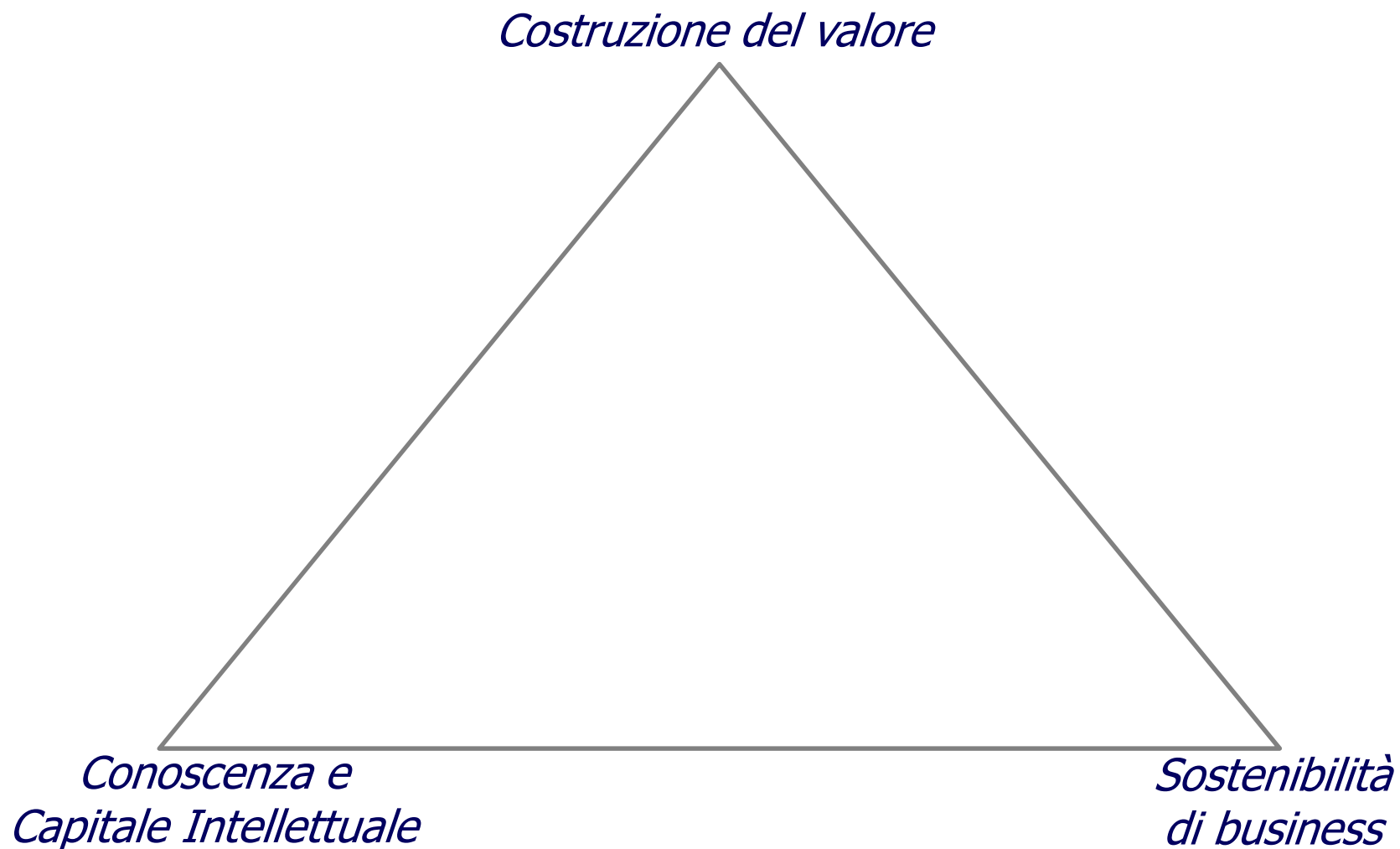
***Il Reporting Integrato quale strumento che facilita la Business Sustainability***

La misurazione è il nuovo linguaggio comune

Iniziative a vantaggio del Capitale Umano e loro impatto su costruzione del valore

Considerazioni conclusive

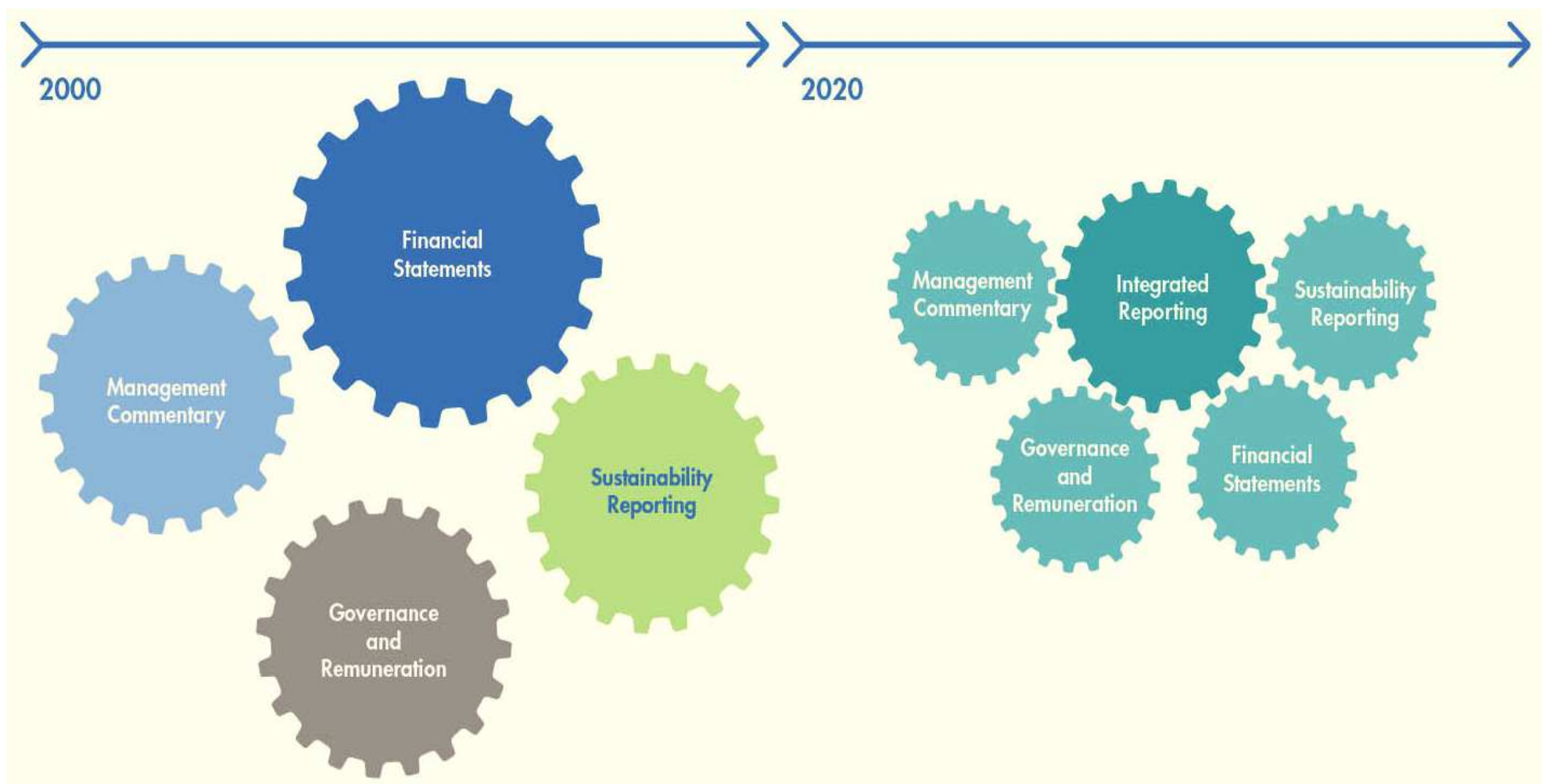
***Verso il nuovo concetto di «Business Sustainability» e di Reporting Integrato***



*Verso il nuovo concetto di «Business Sustainability» e di Reporting Integrato*

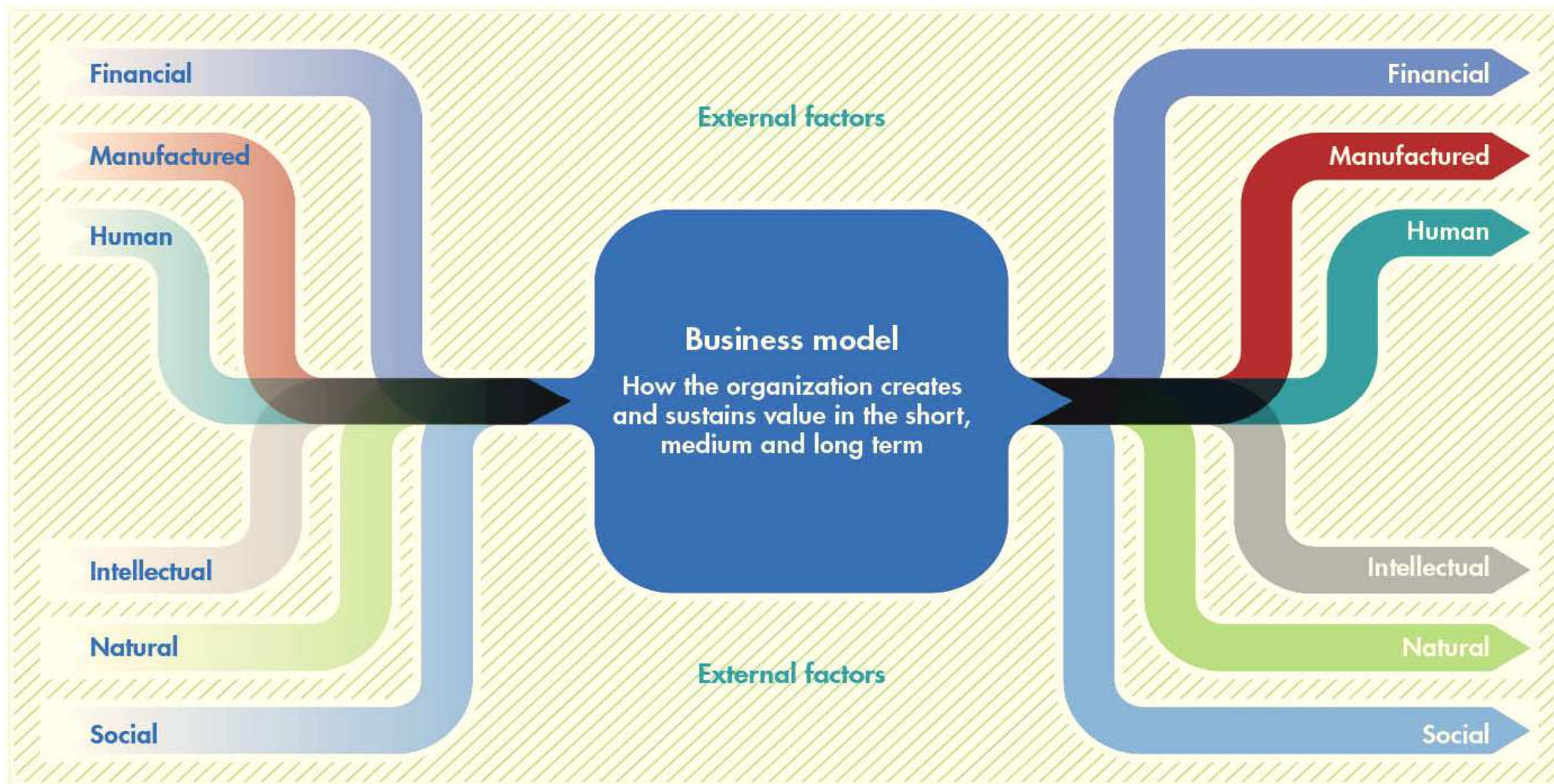
- *Evoluzione del concetto di sostenibilità → dalla sostenibilità socio-ambientale alla Business Sustainability*
- *Evoluzione delle fonti di vantaggio competitivo → «Conceptual Company» e ruolo della conoscenza → da tangibili a Intangibili → concetto di Capitale Intellettuale:*
  - *Capitale Umano*
  - *Capitale Relazionale*
  - *Capitale Organizzativo/Strutturale*
- *Evoluzione del reporting aziendale → da bilancio d'esercizio a bilancio di sostenibilità a Report Integrato*
- *Il Report Integrato mira a documentare e spiegare la «value creation story» mettendo assieme tutti gli elementi che la compongono, incluso il Capitale Umano*

## *Il Sistema Integrato di Reporting*

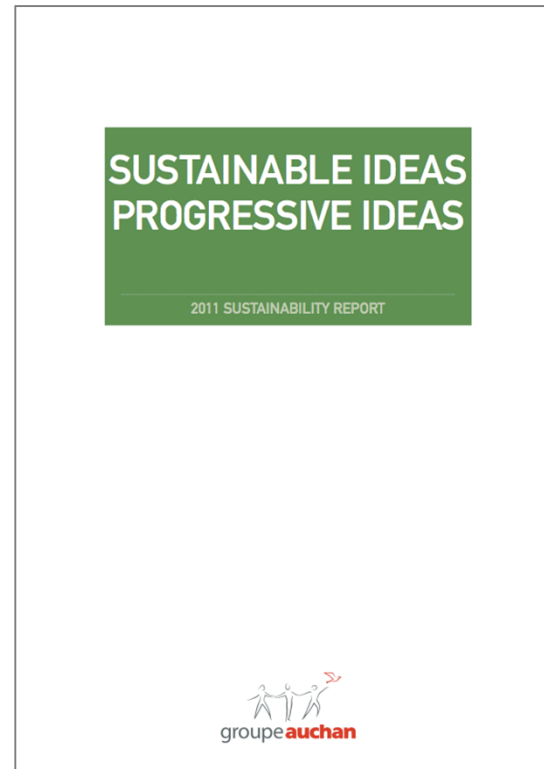




**Il Sistema Integrato di Reporting (2)**



***Alcuni esempi – Il cammino verso il Report Integrato e la misurazione degli Intangibili e del Capitale Umano***



*Alcuni esempi – Il cammino verso il Report Integrato e la misurazione degli Intangibili e del Capitale Umano*

***Misura dettagliata del  
Capitale Umano di  
Auchan France***



*«La cartografia fine del nostro capitale umano, settore per settore di tutti i i nostri ipermercati in Francia, su 5 anni, è uno strumento di gestione molto potente.*

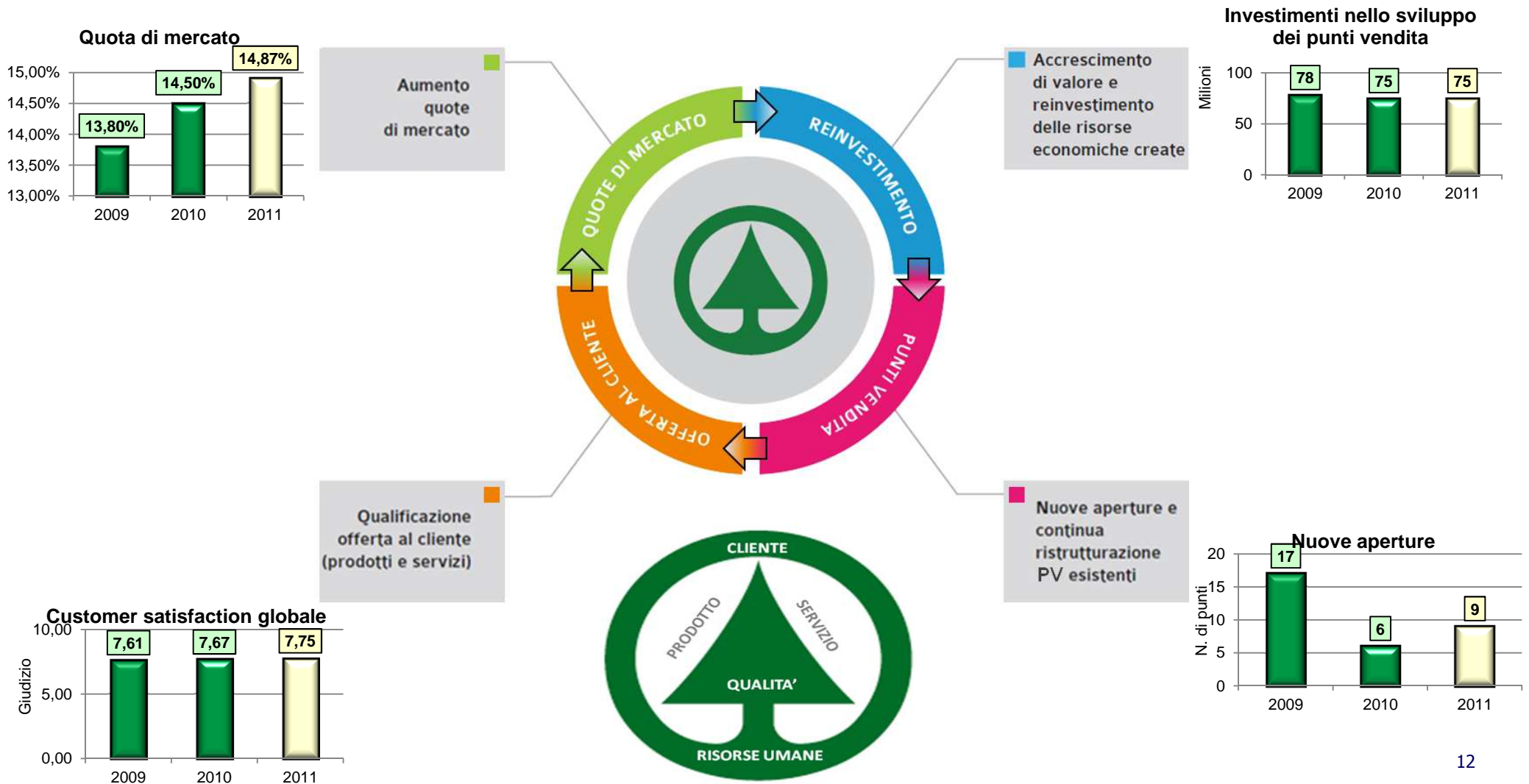
*Queste misure e documenti ci permettono di fare emergere delle problematiche che così possiamo risolvere più rapidamente.*

*La prossima tappa: permettere a ciascun negozio di costruire il suo progetto di sviluppo delle RU e manageriali, al fine di migliorare il proprio capitale umano a complemento e in relazione con i propri obiettivi di performance economica»*

**Jean André Laffitte**  
**DRH Auchan France**

Alcuni esempi – Il cammino verso il Report Integrato e la misurazione degli Intangibili e del Capitale Umano

**Il 1° Report Integrato di Aspiag Service srl/ Despar Nordest, 2011**



*Alcuni esempi – Il cammino verso il Report Integrato*

***Il 1° Report Integrato di Aspiag Service srl/ Despar Nordest, 2011***

**2) CAPITALE INTELLETTUALE > C) CAPITALE UMANO >**

**a) Crescita e innovazione**

- 1 Numero di dipendenti per categoria (teste medie)
- 2 Suddivisione dei dipendenti per genere (teste medie)
- 3 Ripartizione territoriale dei dipendenti (teste medie)
- 4 Ore di formazione per dipendente (teste)
- 5 Costi di formazione
- 6 Reclutamento e selezione

**b) Efficienza e qualità**

- 7 Numero di job description integrate relative alle figure (posizioni professionali) chiave
- 8 Livello di istruzione (teste)
- 9 Livello di specializzazione (FTE)
- 10 Numero dei dipendenti che ha percepito un premio (teste)
- 11 Numero dei dipendenti che ha ricevuto un aumento di merito (teste)

**c) Solidità e stabilità**

- 12 Età anagrafica media del management e del personale dipendente (anni)
- 13 Anzianità media di lavoro in Azienda (anni)
- 14 Percentuale dipendenti con anzianità aziendale inferiore ai 2 anni (teste)
- 15 Dipendenti con contratto a termine (teste medie)
- 16 Percentuale di turnover in uscita totale
- 17 Assenteismo del personale
- 18 Numero vertenze legali
- 19 Numero ore di sciopero

***Indice***

La comunicazione fra funzione HR e Finanza è una questione di cultura aziendale e di metriche

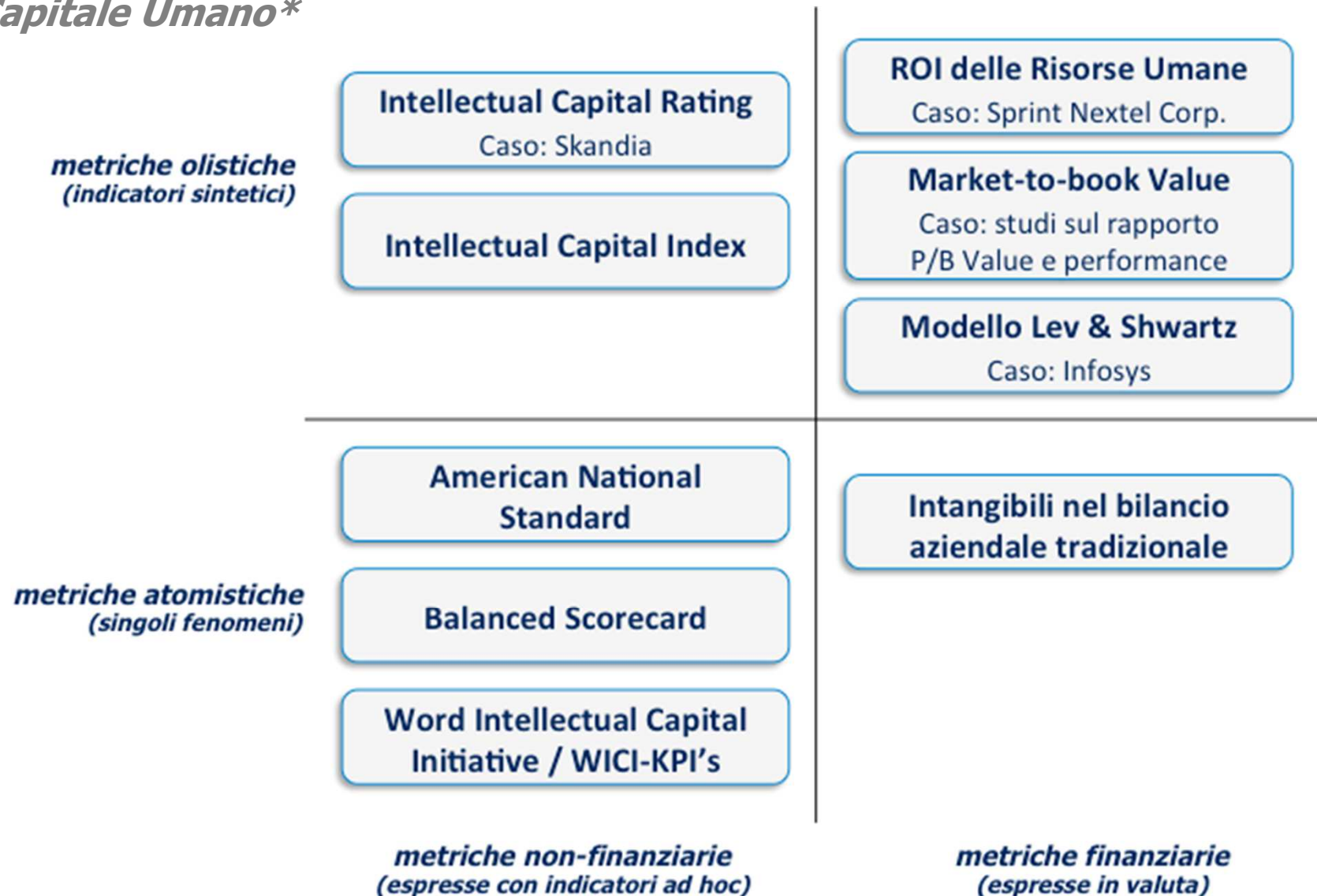
Il Reporting Integrato quale strumento che facilita la Business Sustainability

***La misurazione è il nuovo linguaggio comune***

Iniziative a vantaggio del Capitale Umano e loro impatto su costruzione del valore

Considerazioni conclusive

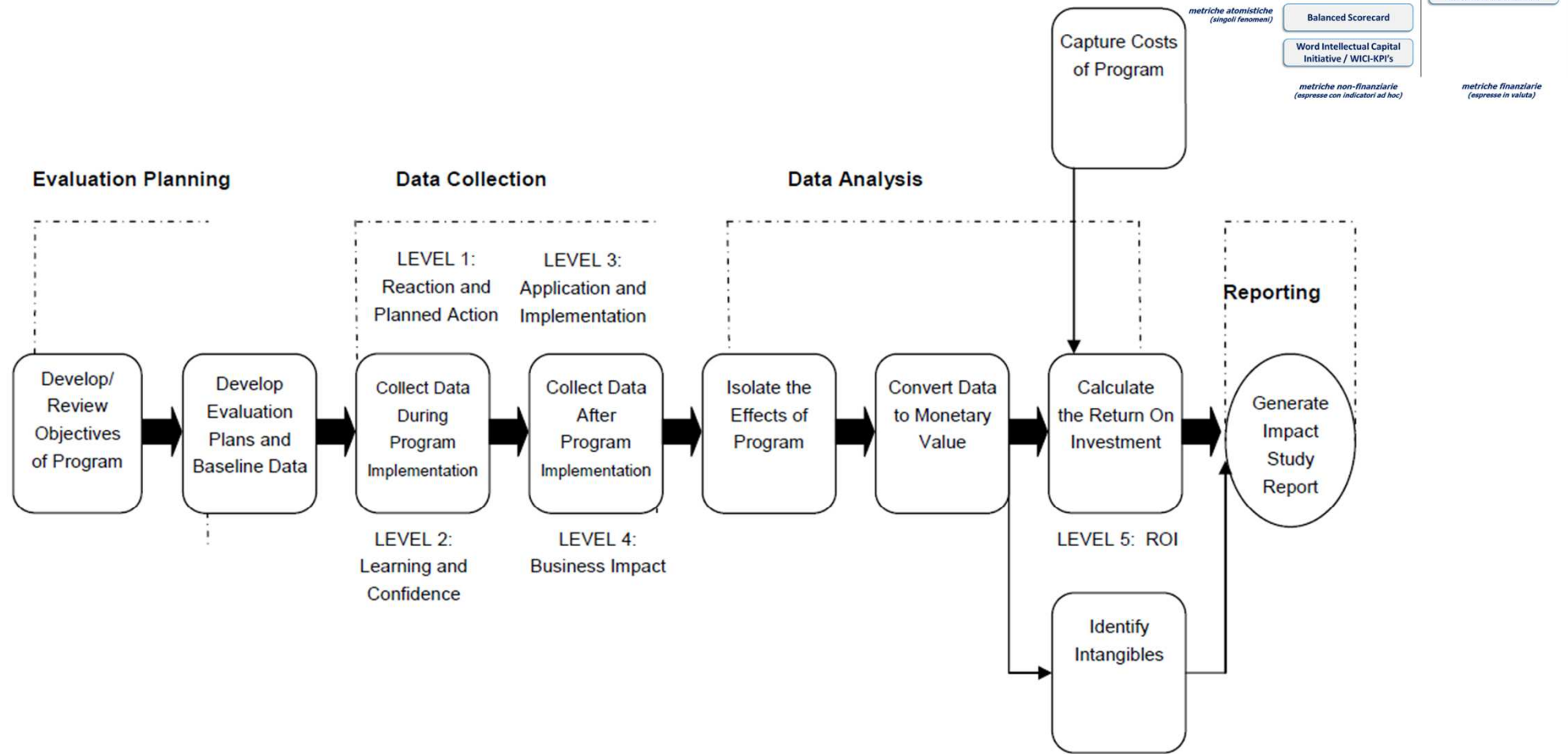
**Matrice di posizionamento dei sistemi di misurazione del Capitale Intellettuale e del Capitale Umano\***



\*Matrice elaborata da Stefano Zambon/TEH-Ambrosetti su approccio sviluppato da Karl-Eric Sveiby

Alcuni esempi – Approcci con metriche olistiche finanziarie

Processo di misurazione del ROI delle Risorse Umane\*

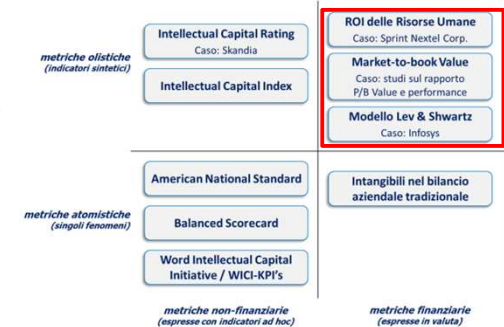
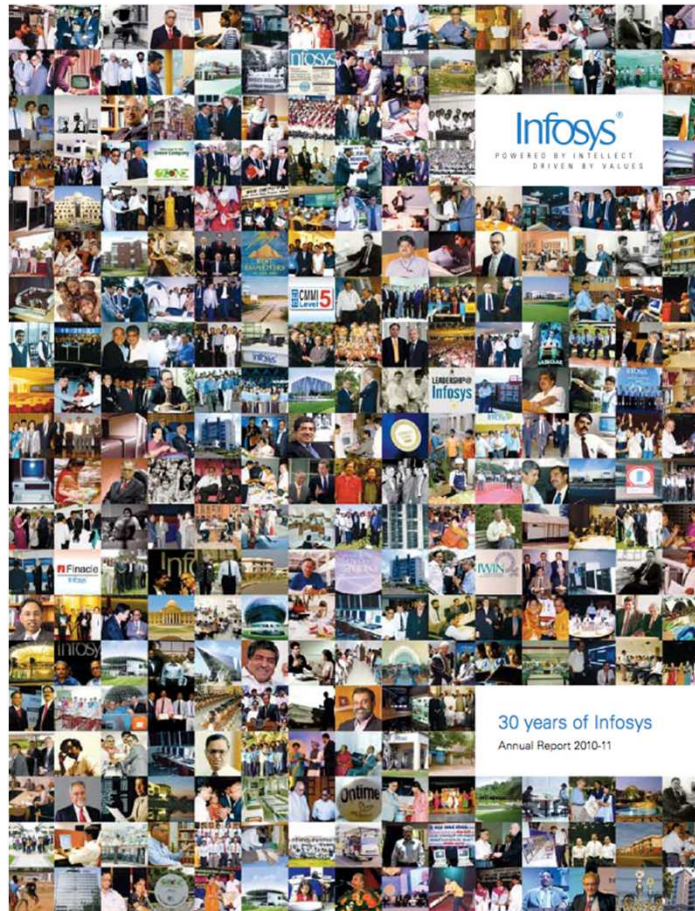


\*Elaborazione da Philips J & Philips P.



Alcuni esempi – Approcci con metriche olistiche finanziarie

**Il caso Infosys** (modello Modello Lev & Schwartz per la misurazione del valore del Capitale Umano)



Valutazione basata sul valore attuale delle future remunerazioni dei dipendenti attualizzate mediante il costo del capitale aziendale

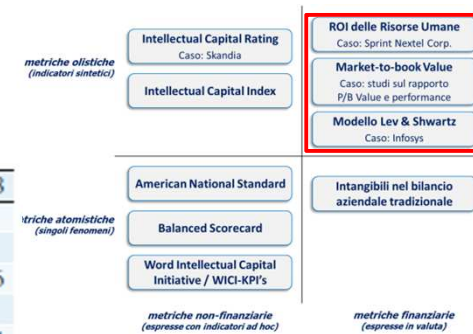
## Alcuni esempi – Approcci con metriche olistiche finanziarie

### Il caso Infosys – Stato Patrimoniale pro-forma

	2009	2008
<b>SOURCES OF FUNDS</b>		
Shareholders' funds		
Share capital	286	286
Reserves and surplus		
Capital reserves – intangible assets	1,34,478	1,30,684
Other reserves	17,968	13,509
	1,52,446	1,44,193
Minority interest	–	–
	1,52,732	1,44,479
<b>APPLICATIONS OF FUNDS</b>		
Fixed assets		
At cost	7,093	5,439
Less : Accumulated depreciation	2,416	1,986
Net block	4,677	3,453
Add : Capital work-in-progress	677	1,324
	5,354	4,777
Intangible assets		
Brand value	32,345	31,863
Human resources	1,02,133	98,821
	1,34,478	1,30,684
Investments	–	72
Deferred tax assets	126	119
Current assets, loans and advances		
Sundry debtors	3,672	3,297
Cash and bank balances	9,695	6,950
Loans and advances	3,279	2,771
	16,646	13,018
Less : Current liabilities and provisions		
Current liabilities	2,004	1,722
Provisions	1,868	2,469
Net current assets	12,774	8,827
	1,52,732	1,44,479

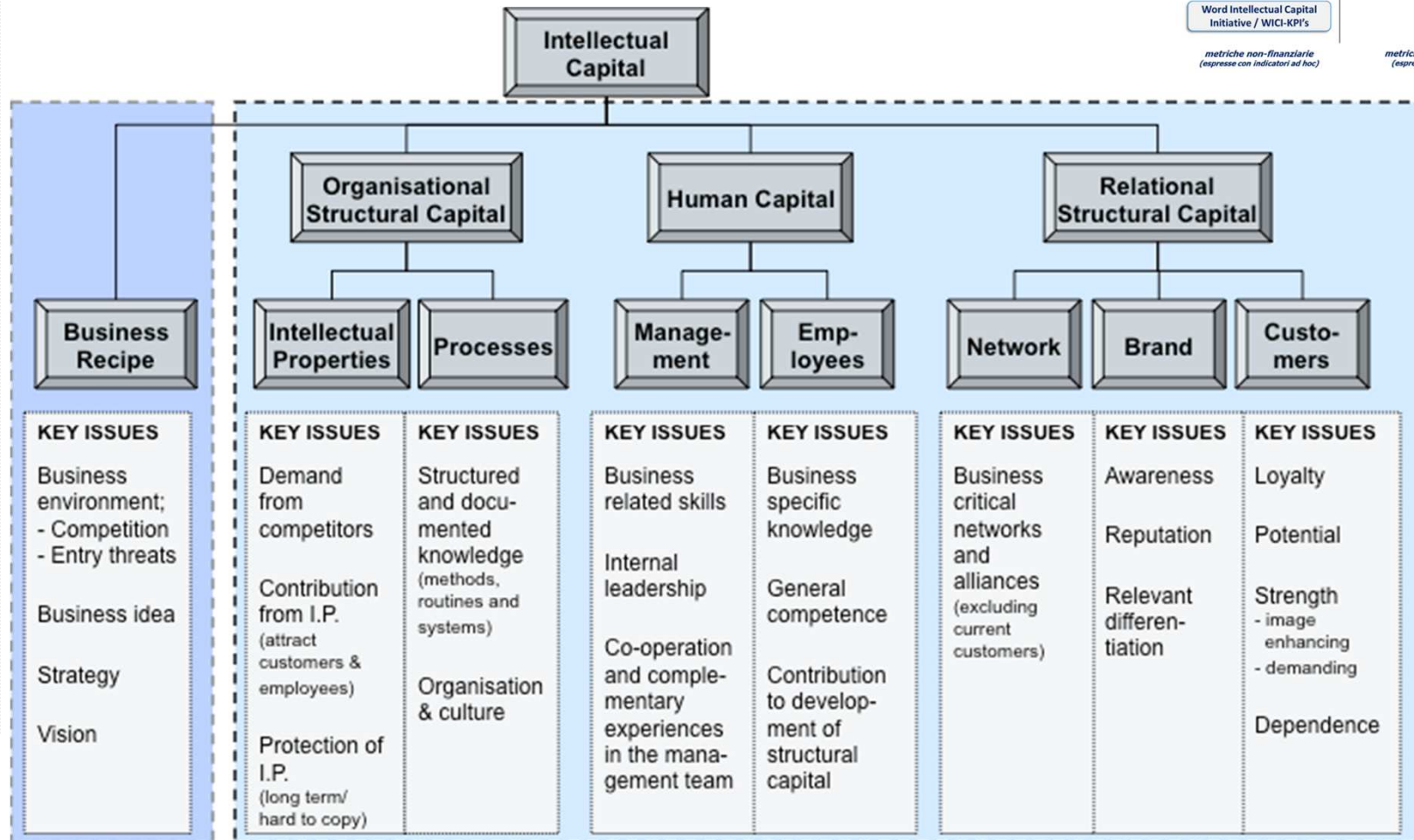
Notes : The figures above are based on consolidated Indian GAAP financial statements.

This Balance Sheet is provided for the purpose of information only. We accept no responsibility for any direct, indirect or consequential losses or damages suffered by any person relying on the same.



## Alcuni esempi – Approcci con metriche olistiche non-finanziarie

### Dimensioni dell'Intellectual Capital Rating (IC rating)



*metriche olistiche (indicatori sintetici)*

- Intellectual Capital Rating  
Caso: Skandia
- Intellectual Capital Index
- ROI delle Risorse Umane  
Caso: Sprint Nextel Corp.
- Market-to-book Value  
Caso: studi sul rapporto P/B Value e performance
- Modello Lev & Schwartz  
Caso: Infosys

*metriche atomistiche (singoli fenomeni)*

- American National Standard
- Balanced Scorecard
- Word Intellectual Capital Initiative / WICI-KPI's

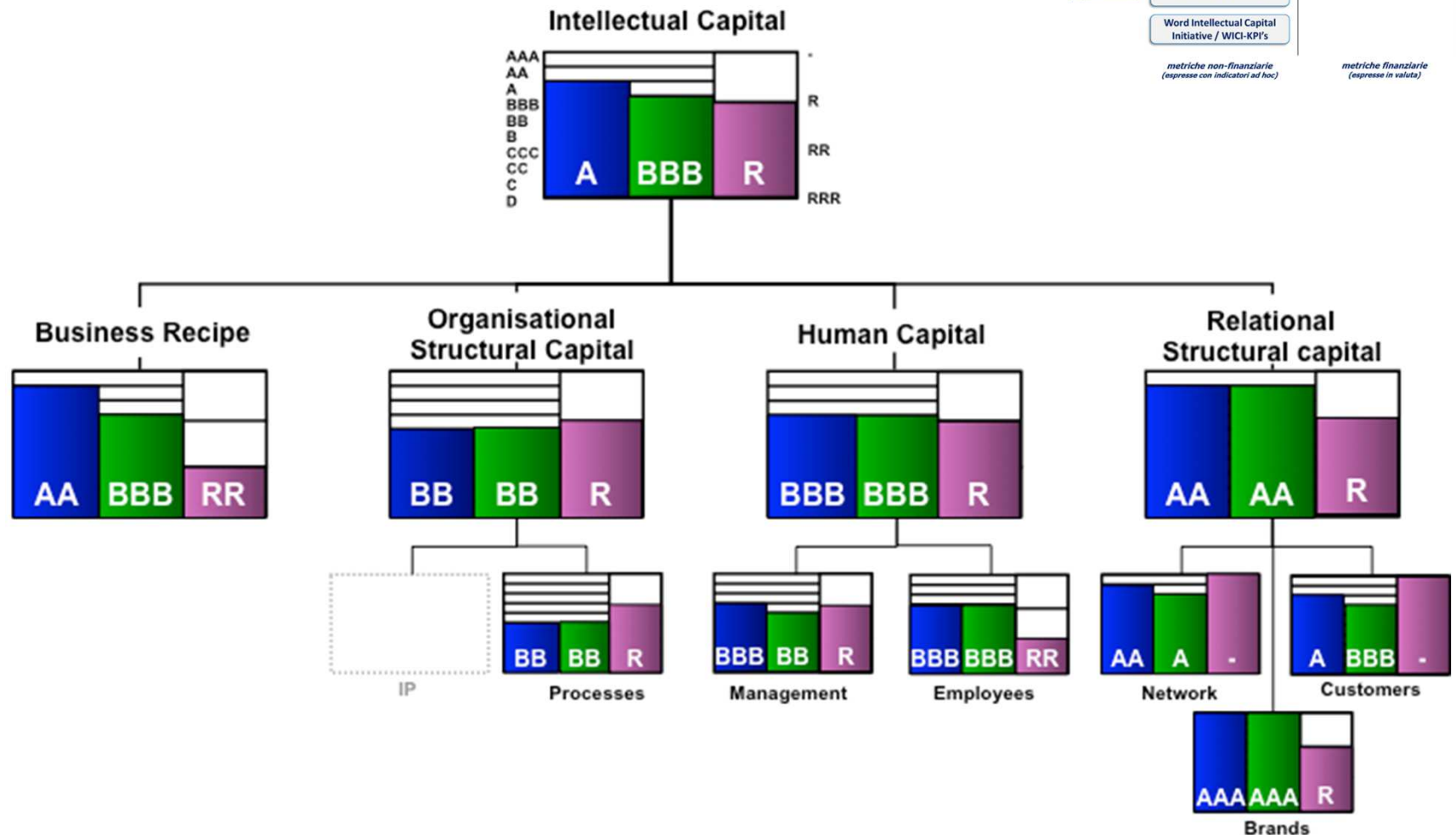
*metriche non-finanziarie (espresse con indicatori ad hoc)*

*metriche finanziarie (espresse in valute)*

- Intangibili nel bilancio aziendale tradizionale

Alcuni esempi – Approcci con metriche olistiche non-finanziarie

Dimensioni dell'Intellectual Capital Rating (IC rating)



*metriche olistiche (indicatori sintetici)*

- Intellectual Capital Rating  
Caso: Skandia
- Intellectual Capital Index

*metriche atomistiche (singoli fenomeni)*

- American National Standard
- Balanced Scorecard
- World Intellectual Capital Initiative / WICI-KPI's

*metriche non-finanziarie (espresse con indicatori ad hoc)*

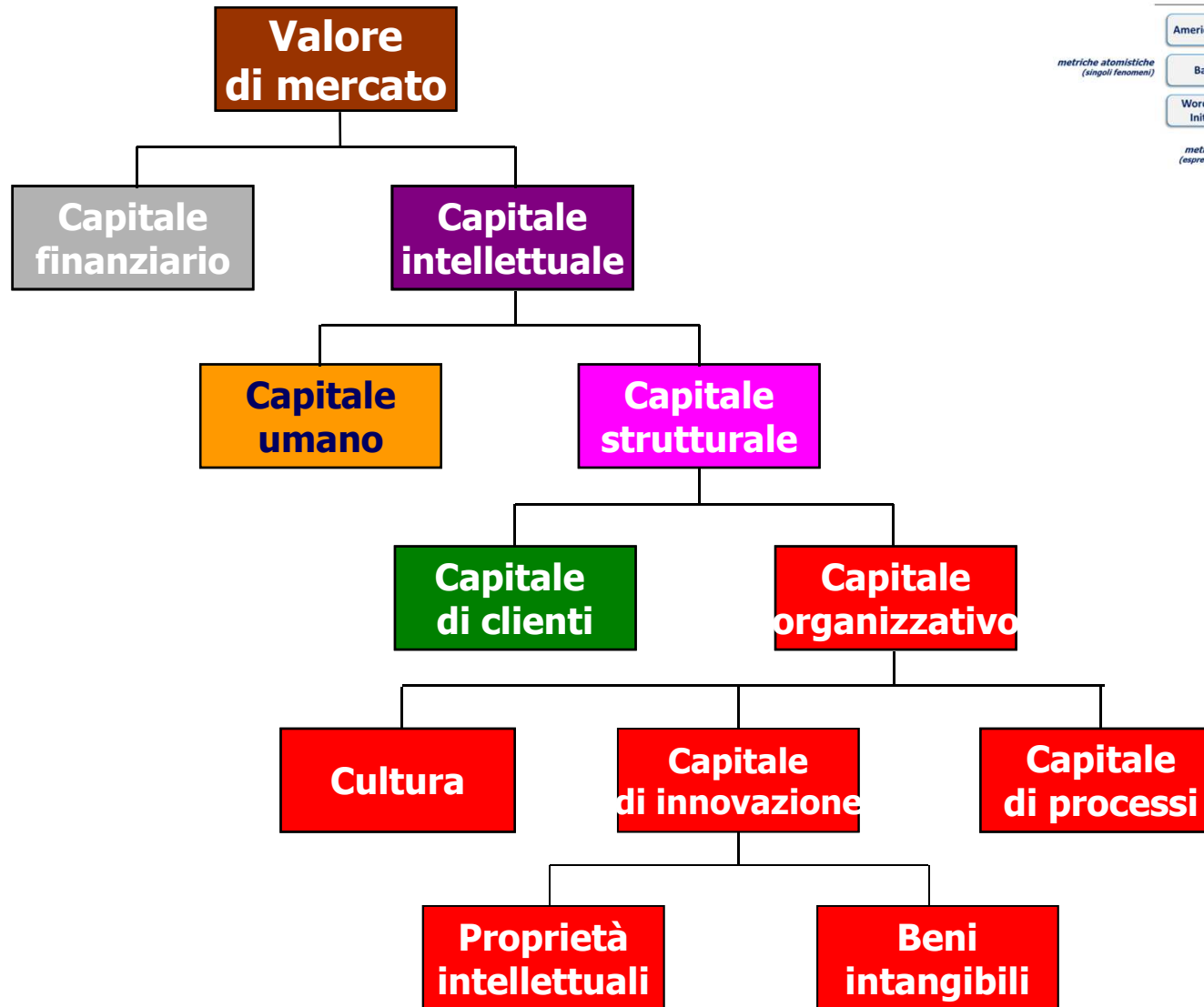
- ROI delle Risorse Umane  
Caso: Sprint Nextel Corp.
- Market-to-book Value  
Caso: studi sul rapporto P/B Value e performance
- Modello Lev & Shwartz  
Caso: Infosys

*metriche finanziarie (espresse in valute)*

- Intangibili nel bilancio aziendale tradizionale

## Alcuni esempi – Approcci con metriche olistiche non-finanziarie

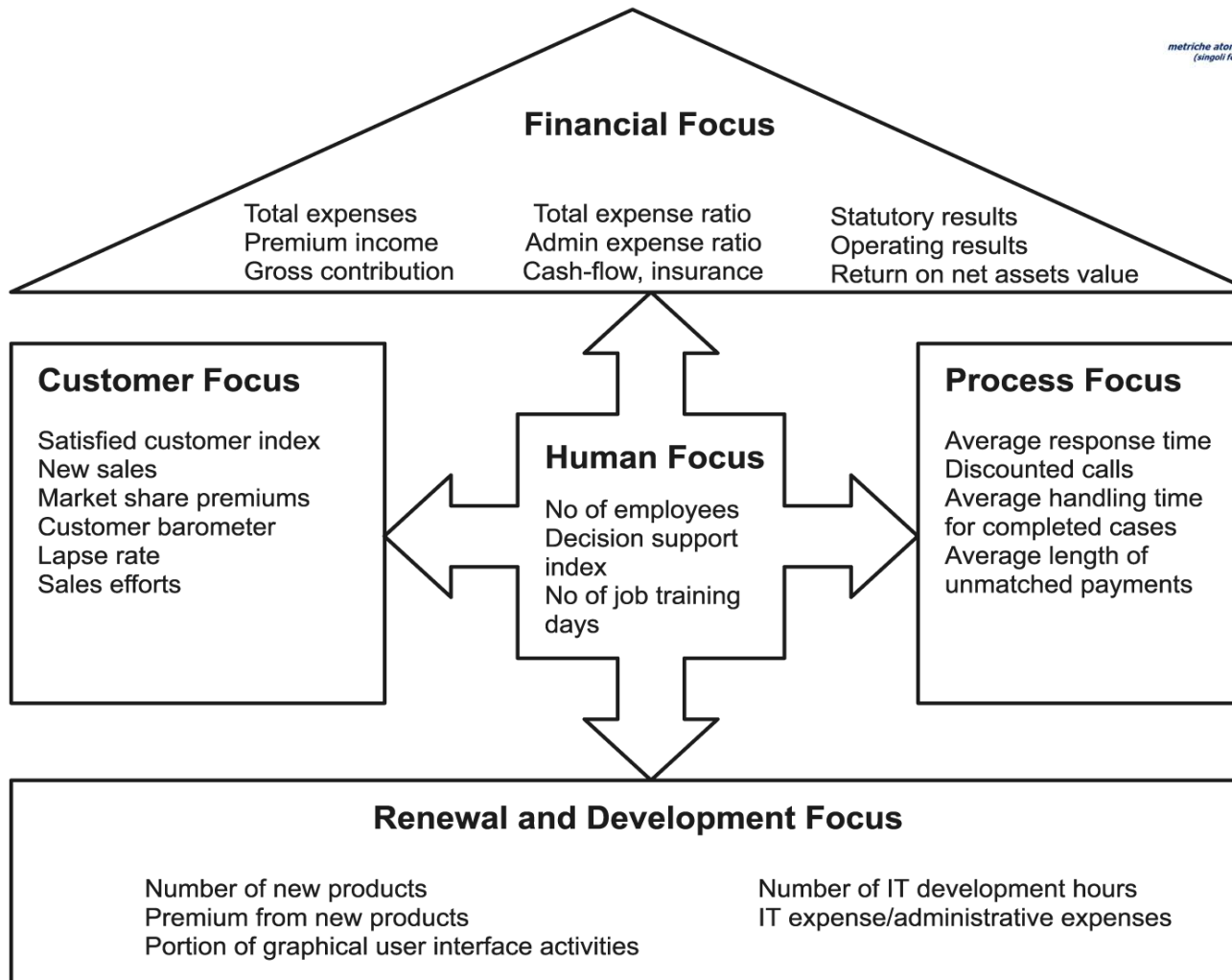
### Il caso Skandia – Value Scheme



<i>metriche olistiche</i> (indicatori sintetici)	Intellectual Capital Rating Caso: Skandia	ROI delle Risorse Umane Caso: Sprint Nextel Corp.
	Intellectual Capital Index	Market-to-book Value Caso: studi sul rapporto P/B Value e performance
<i>metriche atomistiche</i> (singoli fenomeni)	American National Standard	Modello Lev & Shwartz Caso: Infosys
	Balanced Scorecard	Intangibili nel bilancio aziendale tradizionale
	World Intellectual Capital Initiative / WICI-KPI's	
<i>metriche non-finanziarie</i> (espresse con indicatori ad hoc)		<i>metriche finanziarie</i> (espresse in valuta)

Alcuni esempi – Approcci con metriche olistiche non-finanziarie

**Il caso Skandia – Business Navigator**



*metriche olistiche (indicatori sintetici)*

- Intellectual Capital Rating  
Caso: Skandia
- Intellectual Capital Index

*metriche atomistiche (singoli fenomeni)*

- American National Standard
- Balanced Scorecard
- World Intellectual Capital Initiative / WICI-KPI's

*metriche non-finanziarie (espresse con indicatori ad hoc)*

- ROI delle Risorse Umane  
Caso: Sprint Nextel Corp.
- Market-to-book Value  
Caso: studi sul rapporto P/B Value e performance
- Modello Lev & Shwartz  
Caso: Infosys

*metriche finanziarie (espresse in valute)*

- Intangibili nel bilancio aziendale tradizionale

Alcuni esempi – Approcci con metriche atomistiche non-finanziarie

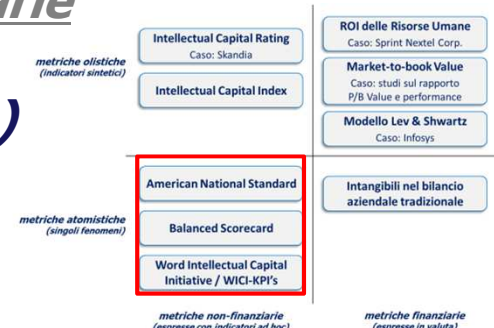
**World Intellectual Capital Initiative (WICI – [www.wici-global.com](http://www.wici-global.com))**

Il WICI si propone di migliorare il business reporting grazie all'elaborazione di KPIs settoriali relativi agli intangibles

- Il WICI è articolato per aree geografiche:
  - WICI Europe/ WICI Japan/WICI USA/ WICI France
  - WICI Italia (ANDAF, AIAF, ASSIREVI, Borsa Italiana, UNIFE → Network Italiano per il Business Reporting – NIBR)

I WICI-KPIs per i seguenti settori già disponibili gratuitamente nel sito:

- Telecomunicazioni
- Fashion & Luxury
- Farmaceutico
- Estrattive e minerarie
- Software
- Componentistica elettronica
- Automobilistico
- Elettrico (in corso)



Alcuni esempi – Approcci con metriche atomistiche non-finanziarie

**World Intellectual Capital Initiative (WICI – [www.wici-global.com](http://www.wici-global.com)) – WICI-KPI's Fashion Industry's core competencies & value chain**

Intellectual Capital Rating Caso: Skandia	ROI delle Risorse Umane Caso: Sprint Nextel Corp.
Intellectual Capital Index	Market-to-book Value Caso: studi sul rapporto P/B Value e performance
American National Standard	Modello Lev & Shwartz Caso: Infosys
Balanced Scorecard	Intangibili nel bilancio aziendale tradizionale
World Intellectual Capital Initiative / WICI-KPI'S	

*metriche olistiche (indicatori sintetici)*

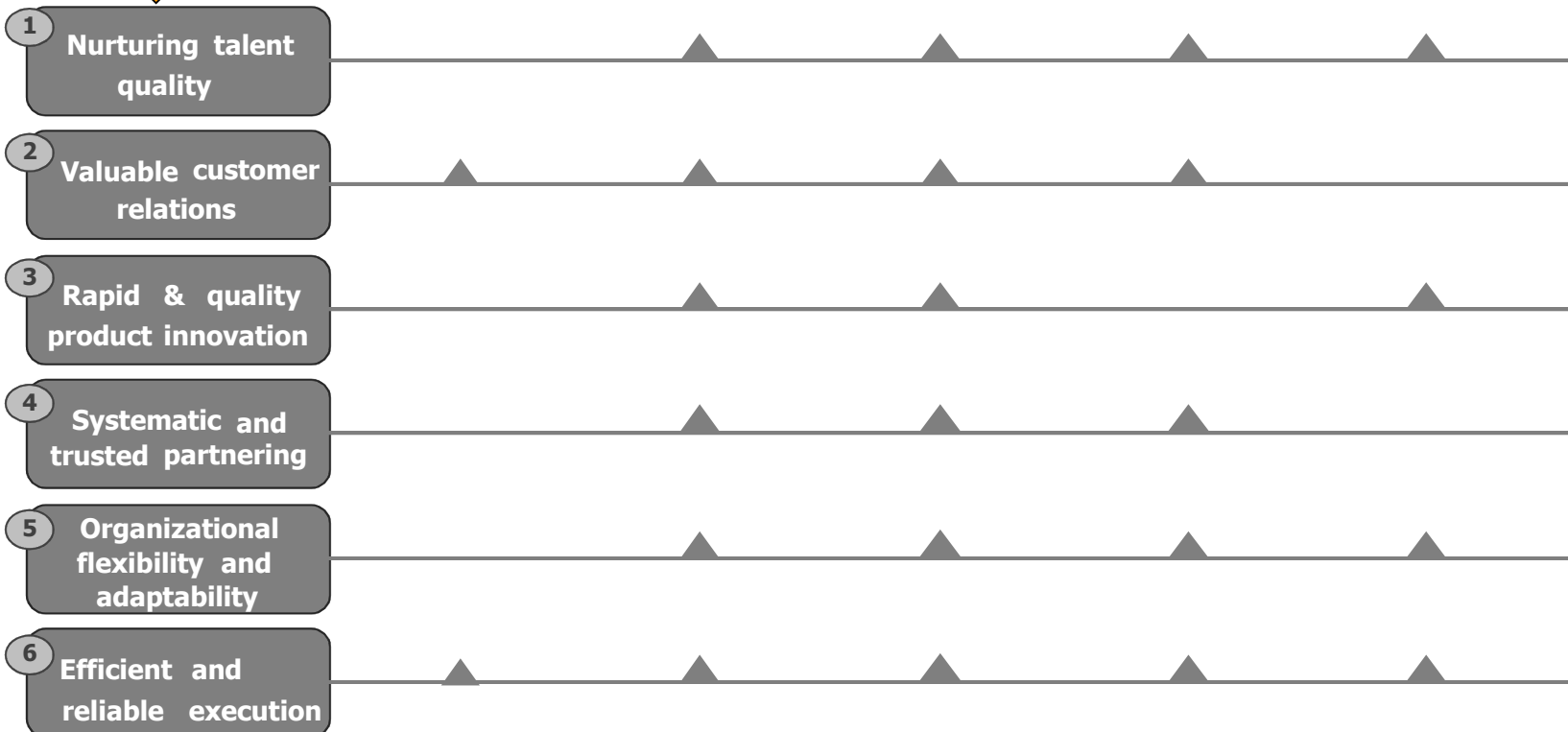
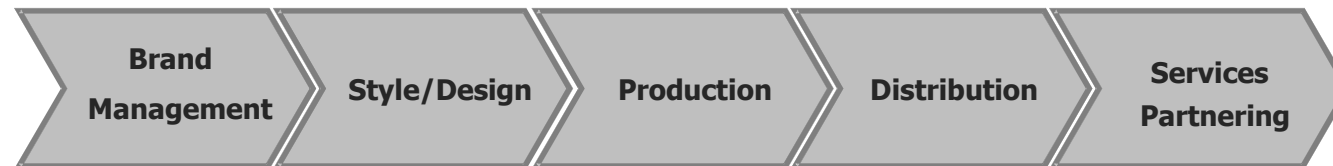
*metriche atomistiche (singoli fenomeni)*

*metriche non-finanziarie (espresse con indicatori ad hoc)*

*metriche finanziarie (espresse in valute)*

Core Competencies

Operating processes





## Alcuni esempi – Approcci con metriche atomistiche non-finanziarie

### World Intellectual Capital Initiative (WICI – [www.wici-global.com](http://www.wici-global.com)) – WICI-KPI's Fashion industry's core competencies & value chain

**1 Nurturing of talent quality**

- Average employee's age and seniority
- Staff turnover
- Training hours
- HR education
- Job rotation
- MBO
- Boutique sales staff training experience
- Employee commitment index
- High quality recruitment
- Management/Employee share of ownership
- Annual career review rate
- Share of women in upper/top mgmt.
- Share of employees in talent programs
- Training costs (also per employee)
- Access rate to training
- Financial KPI forecast hit rate by management
- Position in students' annual employer ranking survey
- Formal mentorship
- No. of CVs received
- Proportion of staff covered by collective bargaining agreements
- Executive compensation on total revenues/net income
- Share of executive positions filled internally

**4 Systematic and trusted partnering**

- Suppliers by main raw material
- Suppliers turnover rate
- Dependence rate from key suppliers
- Raw materials purchase cost
- Raw materials purchase cost by main raw material
- Average distance from key suppliers
- Shipment times
- Outside contractors' number and saturation level
- External product development
- Number of exclusive suppliers vs. total suppliers
- Number of second -tier suppliers that have become first -tier
- Weight of licensing

**2 Valuable customer relationship**

- Brand value
- Number of brands
- Loyalty of clients to a specific brand
- Customer satisfaction index
- Brand awareness
- Brand preference
- Reputation index/External image
- Internet community
- Customer list
- Behavior of customers on the list in relation to loyalty activities
- Elasticity of demand
- Customer loyalty rate
- Exhibition participation ratio
- Items being bought by customers on the list
- Longevity of customers on the list
- Top of the line
- Avg. breadth of information available on customers
- Advertising costs
- % of total income generated from brand

**5 Organizational flexibility and adaptability**

- Share of employees familiar with strategy
- Average expenditure per capita
- Employee Satisfaction Index
- Child Labour

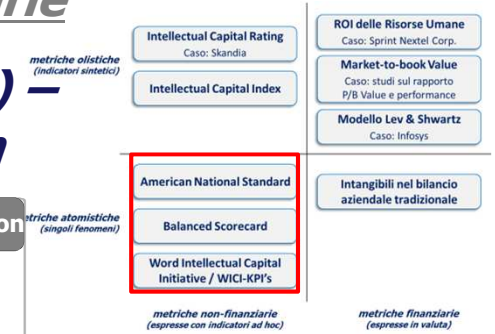
**3 Rapid & quality product innovation**

- Number of meetings between purchasers and suppliers
- No. of new patents registered during the year
- No. of new products developed
- Local production rate
- Internal communication
- Competitors
- Portion outsourced on total sales

**6 Efficient and reliable execution**

- Sales by geographic area, main products, lines, brands, distribution channels
- Gross margin by geographic area, main products, brands, distribution channels
- Market share by geographic area
- Average number of sales people per 100 sq meters of shop
- Sale volume per square meter
- Franchisee average sale
- Outlets sales per square metre
- DOS sales per square meter
- Headcount
- Headcount by contract's type
- HR absenteeism
- Headcount by Department
- Number of staff in boutique
- Revenue of sales to customers on the list
- Number of franchisee
- Break -even point of franchisees
- Maintenance costs for franchisees
- Number of outlets
- DOS number of wholesale stores
- Maintenance costs and break -even point for DOS (direct operation stores)
- Products selected that were out of stock
- Delivery's delay
- Delivery costs that were too high
- Problems with connection to website
- No confirmation or status report given

*(To be continued)*



***Indice***

La comunicazione fra funzione HR e Finanza è una questione di cultura aziendale e di metriche

Il Reporting Integrato quale strumento che facilita la Business Sustainability

La misurazione è il nuovo linguaggio comune

***Iniziative a vantaggio del Capitale Umano e loro impatto su costruzione del valore***

Considerazioni conclusive

*Iniziative a vantaggio del Capitale Umano e loro impatto su costruzione del valore*

*Tra le iniziative che appaiono rafforzare il legame tra Capitale Umano e creazione di valore si segnalano in particolare due:*

- *le iniziative di Welfare aziendale → work-life balance, piani di welfare, people care → casi di best practices: Luxottica, Loccioni, Bracco, Lindt Italia, Elettrodomestica Tironi*
- *le iniziative di formazione e sviluppo delle RU → ROI delle RU*

*Sono quelle che generano impatti significativi su più ambiti della Human Value Chain*

*Sono quelle maggiormente coerenti con le nuove pratiche di Integrated Reporting, al cui interno poterle misurare e valutare nel quadro dei più ampi processi di costruzione del valore*

## Indice

La comunicazione fra funzione HR e Finanza è una questione di cultura aziendale e di metriche

Il Reporting Integrato quale strumento che facilita la Business Sustainability

La misurazione è il nuovo linguaggio comune

Iniziative a vantaggio del Capitale Umano e loro impatto su costruzione del valore

***Considerazioni conclusive***

*Considerazioni conclusive*

- *Nella «Conceptual Company» il ruolo delle risorse intangibili diventerà sempre più rilevante per la creazione e il mantenimento del valore*
- *La Business Sustainability quale obiettivo aziendale di medio-lungo periodo, in cui le RU giocano un peso fondamentale*
- *Le RU individualmente e nel loro complesso sono infatti detentrici e motori delle conoscenze e degli intangibili chiave per la crescita sostenibile dell'azienda*
- *Necessità e urgenza quindi di individuare una piattaforma quantitativa e valoriale per il dialogo tra Direzione RU e Direzione Finanza*

*Considerazioni conclusive (2)*

*Le organizzazioni e le Funzioni RU e Finanza, ancor prima di affrontare il tema della rendicontazione, devono quindi confrontarsi con il tema delle misure → in particolare delle nuove metriche non-finanziarie centrate sulle risorse intangibili*

*Diventa fondamentale disporre di nuove metodologie per visualizzare il legame tra intangibles, gestione della business sustainability, e creazione di valore attraverso la costruzione di innovativi sistemi di Reporting Integrato per visualizzare e valutare con nuove metriche il contributo fornito dagli investimenti in RU alla complessiva creazione di valore*