

in collaborazione con



Workshop IL REPORTING INTEGRATO

Il nuovo <IR> Framework e le Linee Guida NIBR del Business Reporting per le PMI e per le Reti di impresa in Italia

Prof. Stefano Zambon
Ordinario di Economia Aziendale, Università di Ferrara
Segretario Generale, Network Italiano Business Reporting (NIBR/WICI IT)

NIBR

Network Italiano Business Reporting



Qualche domanda preliminare....

Perché le imprese creano valore?

Su quali basi e per quali ragioni tale processo può ragionevolmente continuare nel tempo?

Che cosa significa «sostenibilità» quando è riferita a un'azienda?

Con quali strumenti si può migliorare l'informativa aziendale – e quindi la visibilità – in merito alla creazione di valore e alla sostenibilità nei confronti dei mercati, degli investitori, degli stakeholder, delle comunità e dell'ambiente? Ipotesi di relazione diretta tra informazioni e comportamenti aziendali

Il «tradizionale» bilancio economico-finanziario (Financial Reporting)

BALANCE SHEET ON JANUARY 31, 1399

Francesco di Marco Datini & Co. in Barcelona

ASSETS

1155215							
							Per Cent.
Explanation		Barc	elor	iese Cui	ren	cy	of Total
	£	s.	d.	£	S	. d.	
CASH AT BANK AND IN HAND							
Cash in hand		17	2				•1
Deposit accounts	1,242		8				8.2
Special account	440	O	O				2.9
				1,701	6	10	11.2
RECEIVABLES	4 0 4 4						
Local tradesmen for goods sold	4,841						31.9
Local customers for exchange	2,192						14.5
Local customers for insurance	99	17	11			_	7
DIVINGE WITH TOTAL COLUMN	•			7,134	12	1	<i>47</i> · <i>1</i>
BALANCES WITH FOREIGN CORRESPONDENTS Venice	1 205	_	_				0.5
	1,305		9				8.5
	9	-	7				•1
Avignon	054	16	0				.0
Montpellier	854		1				5.6
Paris	19		2				• 1
Pisa	980		7				6.4
Bruges	1,036		7				6.5
Florence		10					3.8
Perpignan	118	18	5			_	.8
	-			4,845	4	O	31.8
DATINI BRANCHES IN OTHER PLACES						-	
Majorca	88		0				.6
Venice		16					1.4
Florence	211	16	O		_		1.4
1 N N N N N N N N N N N N N N N N N N N			-	525	1	10	3.4
INVENTORIES Goods in stack				200	_	•	
Goods in stock		• • • •		288	O	9	1.9
FIXTURES		-					
Office furniture	95	•	0				
Martha, our slave (Marta, nostra schiava)	30	0	0				•6
Martia, oui siave (Maria, nostra schiava)	30	O	U	125	•	•	·2 ·8
MISCELLANEOUS			-	125	О	О	.8
Sundry deferred charges and supplies	112	1	10				7
Drawing account Simone d'Andrea	112	1					.7
Shortage in cash	25		2				·2 ·3
Sundry ediletments for errors	38 17		0				
Sundry adjustments for errors	1 /	10	6	102	10		.1
BAD DEPTS				193		6	1.3
BAD DEBTS				384	7	3	2.5
LINTRACED EDROR IN CASTING THE DALANCE				11	0	1	
UNTRACED ERROR IN CASTING THE BALANCE			• •	11	9	1	$\cdot o$
Total				15,208	15	4	100.0
Total				10,200	10	-T	1000

Limiti del «tradizionale» bilancio d'esercizio

Anche come conseguenza del fair value accounting, la dimensione e la frequenza delle <u>stime/congetture</u> valutative sono largamente aumentate

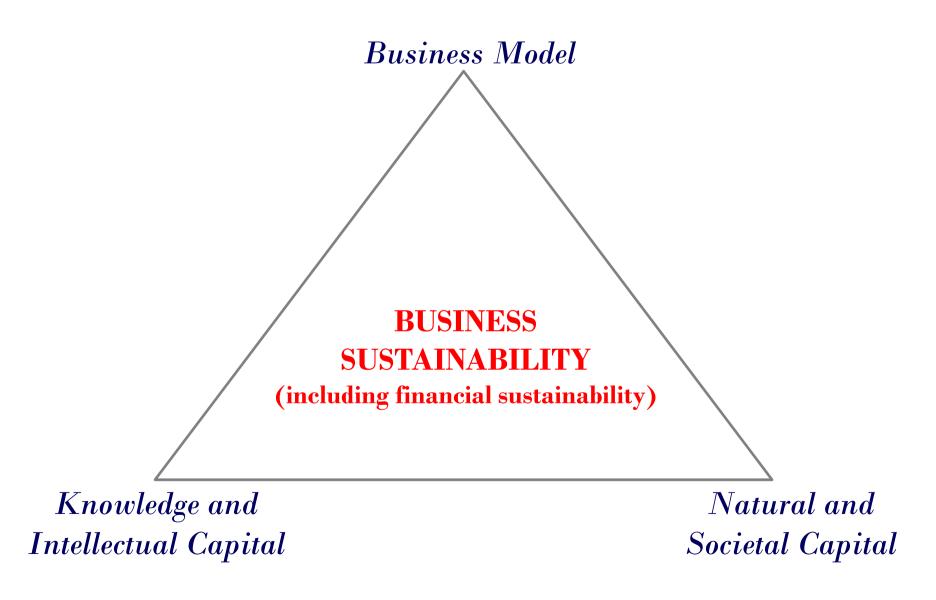
Molti fenomeni aziendali di creazione di valore <u>non ricadono</u> nell'ambito della contabilità tradizionale (ad es. gli intangibili autogenerati, il business model, il comportamento «sostenibile»)

Del <u>rischio</u> gravante sui valori contabili si tiene conto in misura molto ridotta

La ricchezza e il comportamento delle imprese <u>non sono misurati e</u> <u>visualizzati</u> in modo compiuto

Le disclosures hanno spesso natura di mero <u>adempimento</u> («tick the box» approach)

Verso un nuovo concetto di Sostenibilità di Business («Business Sustainability»)



INTEGRATED REPORTING



TOWARDS INTEGRATED REPORTING

Communicating Value in the 21st Century



Il Reporting Integrato

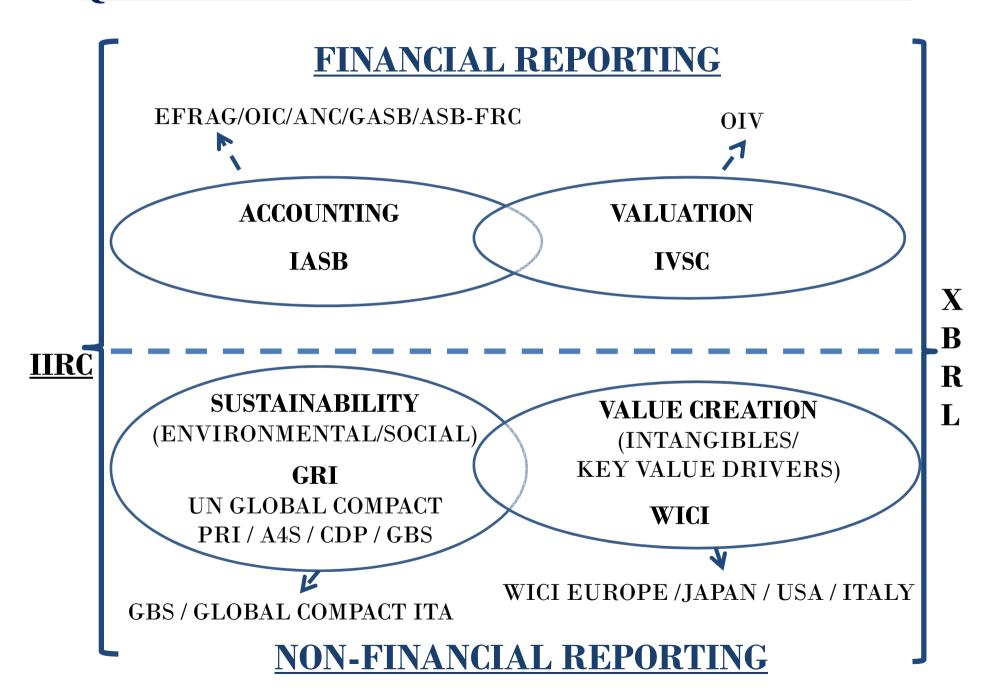
Un report integrato consiste in una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione, nel contesto esterno nel quale essa opera, consentono di creare valore lungo il breve, medio e lungo termine.

Il reporting integrato (<IR>) è un processo che consente a un'organizzazione di comunicare, in genere tramite un report integrato periodico, informazioni sulla creazione di valore nel tempo.

The Coming of Age of Integrated Reporting

- On 2 August 2010 The Prince's Accounting for Sustainability Project (A4S) and the Global Reporting Initiative (GRI) formed the <u>International Integrated Reporting Council</u> (IIRC)
- The principal objective of IIRC is "to create a globally accepted framework for integrated reporting. Such a framework will seek to bring together financial, environmental, social and governance information in a clear, concise, consistent and comparable format" → probably a framework of frameworks
- "Integrated Reporting brings together material information about an organization's strategy, governance, performance and prospects in a way that reflects the commercial, social and environmental context within which it operates."

QUADRO INTERNAZIONALE DEL REPORTING



The reporting mismatch

An illustration for a typical business:

strategic issues

strategic growth

forecasts / plans

development plans

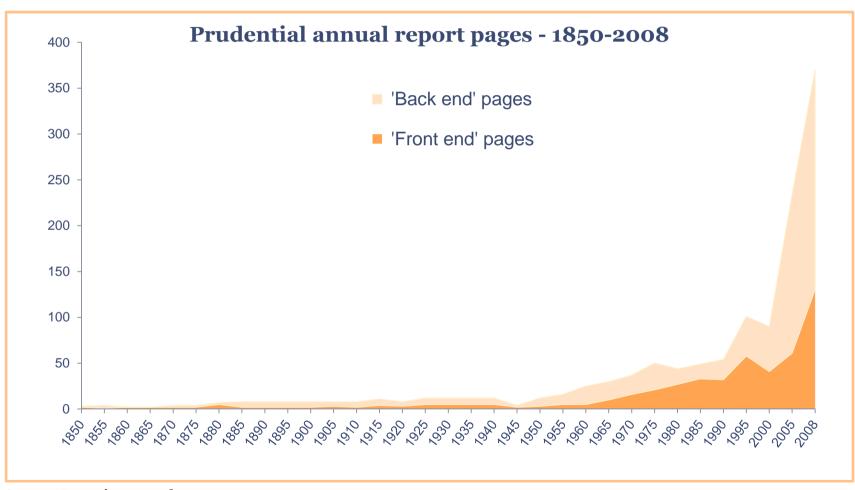
past performance

business as usual

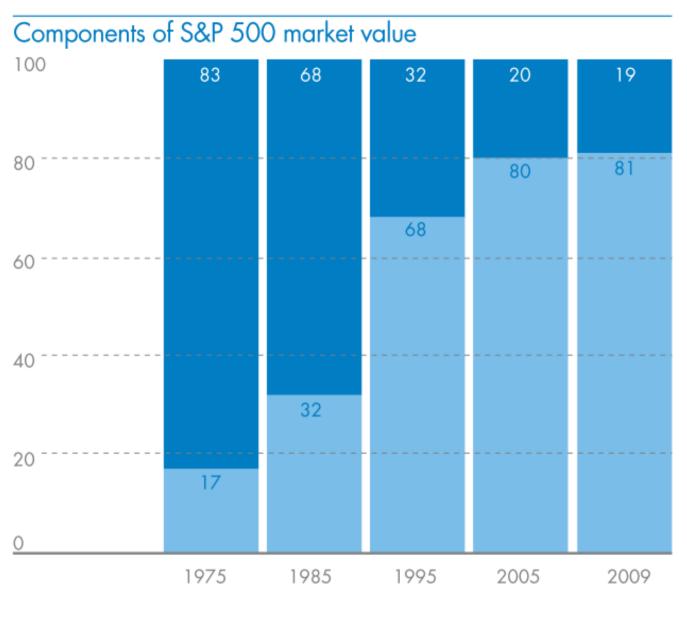
The consequence:

- Issues central to long term business value aren't getting the attention they deserve
- Capital markets compensate by pricing in risks that may well be adequately managed
- Investors focus on the short term because they can't get a clear picture of the long term

It is not enough to keep adding more

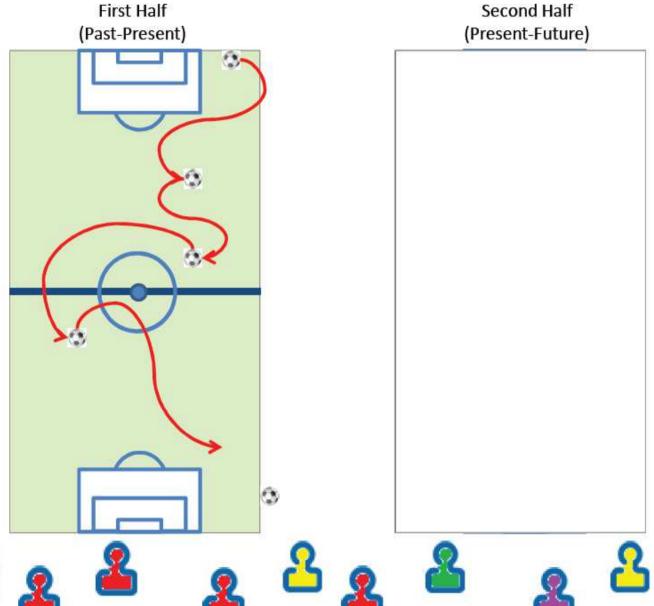


Source: Investis research





3-1 Disadvantage of Existing report













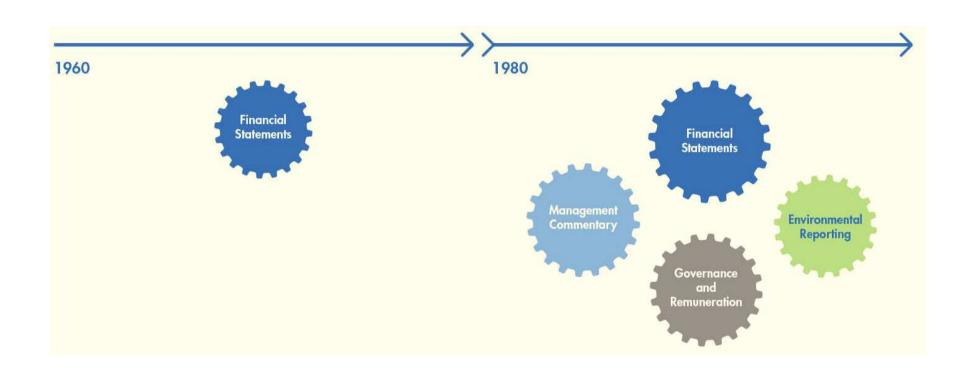




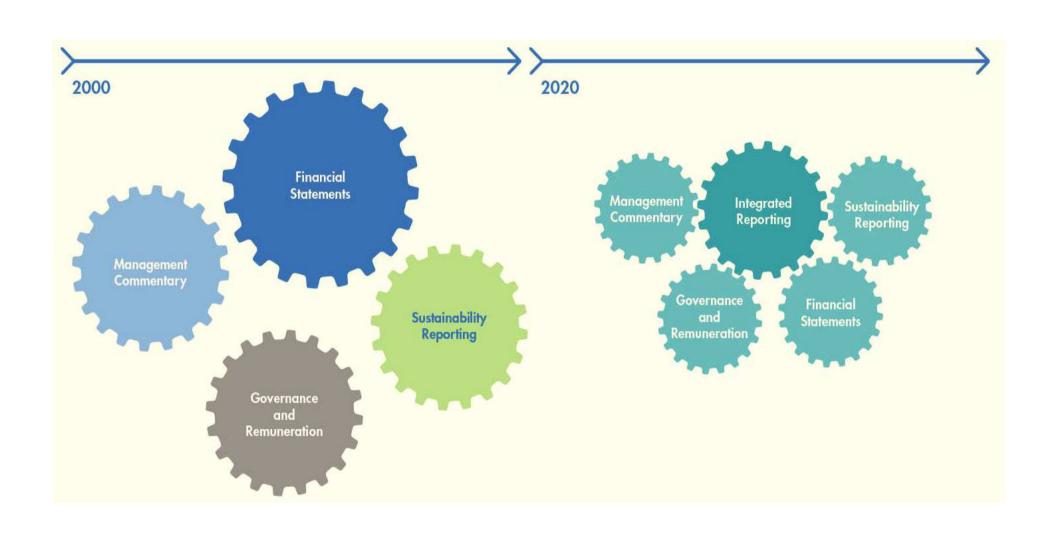




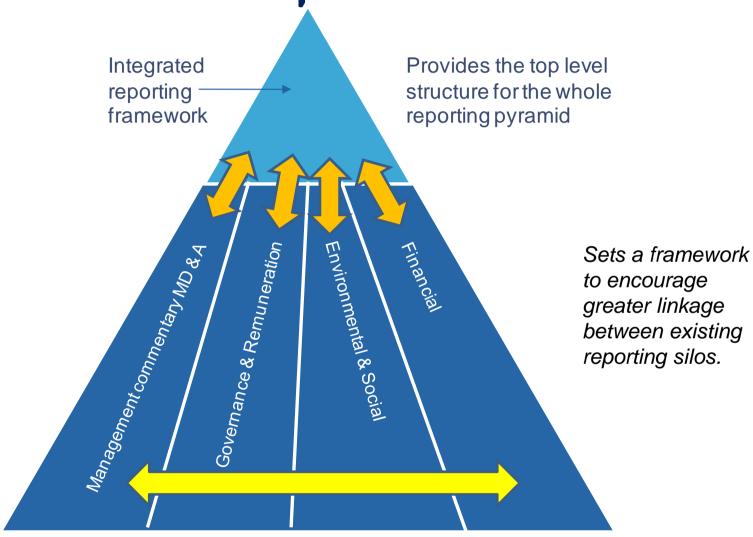
Evolution of Reporting ...



... Integrated Reporting – the Future



Integrated Reporting – focussing on the top slice



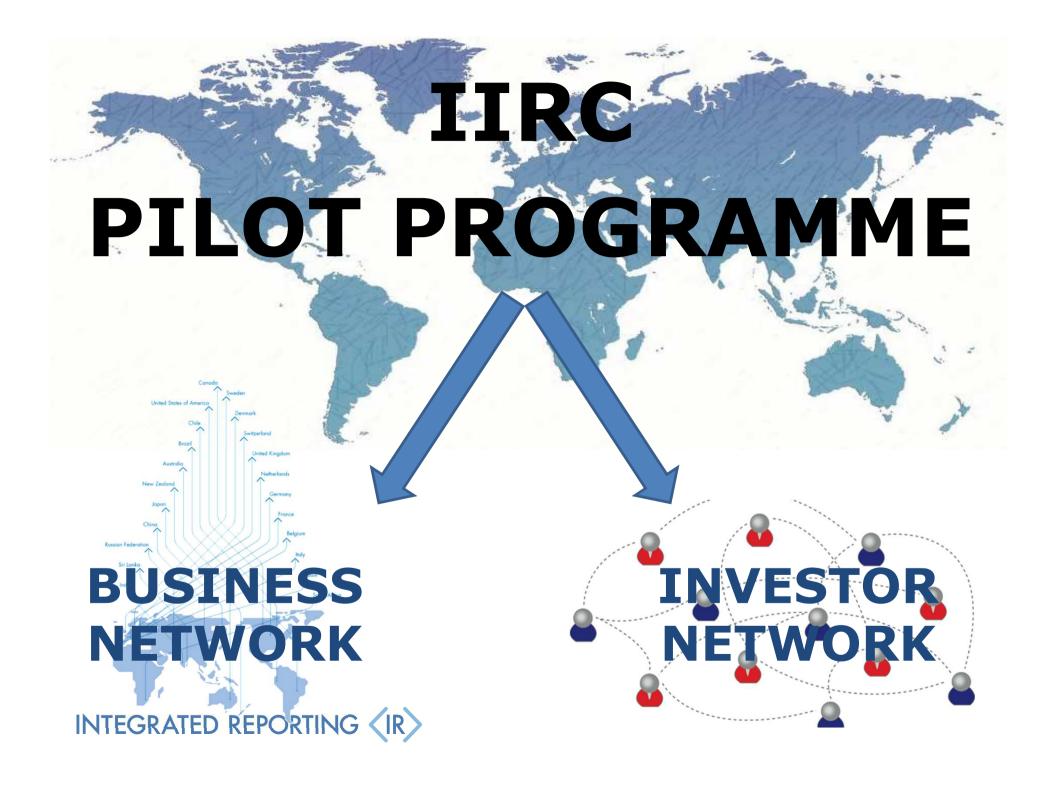
How "is" Integrated Reporting different?

Thinking	Disconnected	Integrated
Stewardship	Financial capital	All forms of capital
Focus	Past, financial	Past and future, connected, strategic
Timeframe	Short term	Short, medium and long term
Trust	Narrow disclosures	Greater transparency
Adaptive	Rule bound	Responsive to individual circumstances
Concise	Long and complex	Concise and material
Technology enabled	Paper based	Technology enabled



Who is the International Integrated Reporting Council (IIRC)?





IIRC Mission

- ... globally accepted framework
- ... strategy, governance, performance and prospects
- ... clear, concise and comparable
- ... evolution of corporate reporting
- ... financial, governance, management commentary and sustainability reporting
- ... adoption by report preparers
- ... recognition of standard setters and investors.



IIRC Vision

- ... corporate reporting norm
- ... organizations, their investors and other stakeholders
- ... informed decision-making
- ... efficient capital allocation
- ... creation and preservation of value
- ... more sustainable global economy.



The Journey so far...

...and ahead



Outline

What is <IR>?

Key features of the Consultation Draft

How you can participate



What is <IR>?

<IR> is a process

- communication
- value creation over time
- a periodic integrated report

An integrated report is a concise communication

- strategy, governance, performance and prospects
- external environment
- creation of value over the short, medium and long term

It is prepared

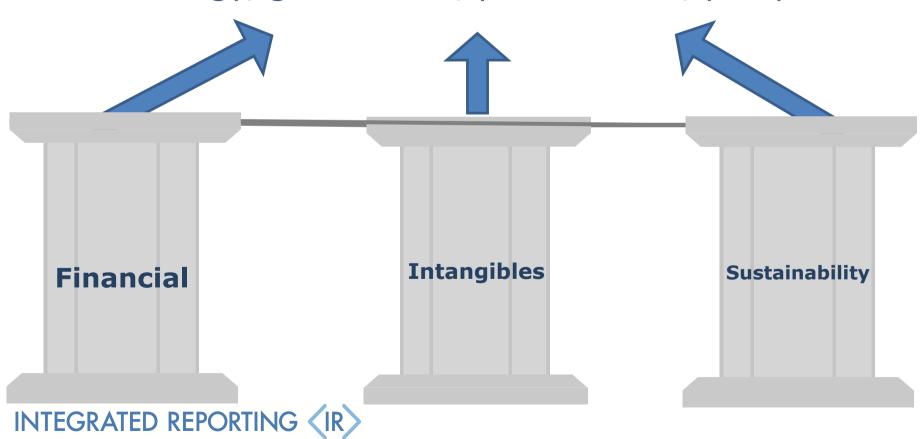
- in accordance with the Framework
- primarily for providers of financial capital
- of benefit to all stakeholders



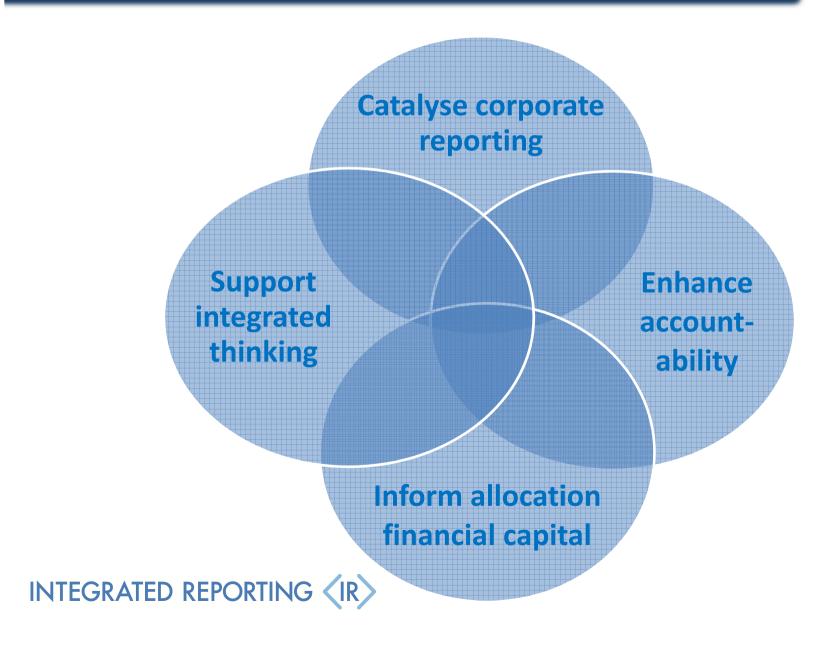
INTEGRATED REPORTING (IR)

concise communication about value over time

strategy, governance, performance, prospects



Objectives



Outline

What is <IR>?

Key features of the Consultation Draft

How you can participate



Core features

FUNDAMENTAL CONCEPTS

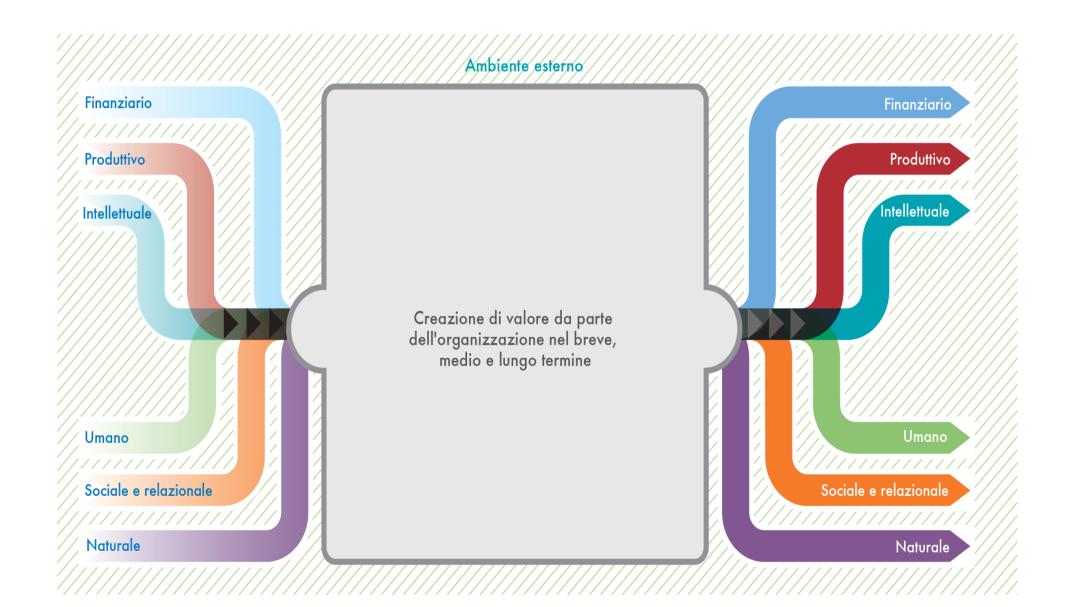
GUIDING PRINCIPLES

CONTENT ELEMENTS

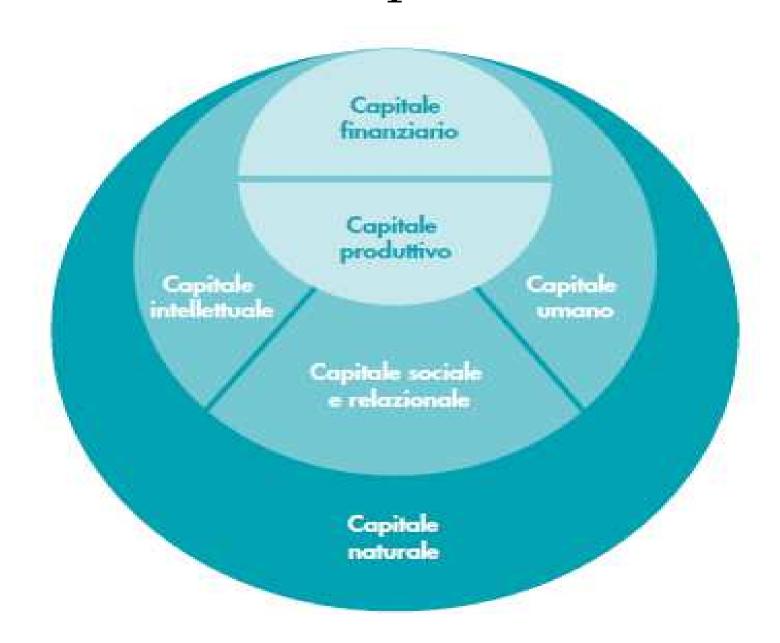
- INTRODUCTION
- THE CAPITALS
- THE BUSINESS MODEL
- VALUE CREATION



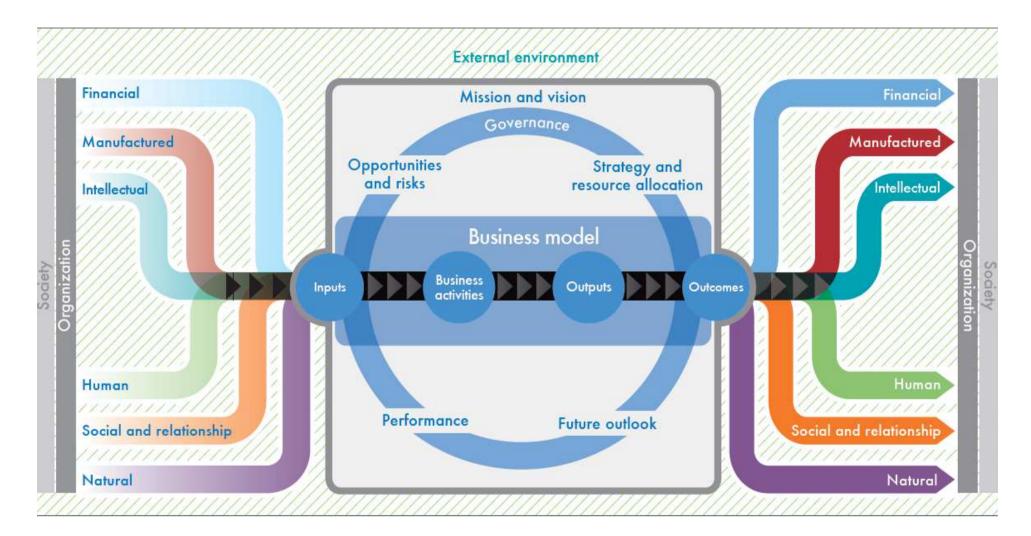
La creazione di valore aziendale



I concetti di capitale aziendale



Business model





Creating value

<IR> explains how an organization creates value over time.

• Serving the interests of, and working with, all key stakeholders

- Financial returns plus effects on other capitals and other stakeholders
- Increase, decrease or transformation of the capitals
- A wide range of interactions, activities, relationships, and causes and effects
- Provide information, not measure value



Core features

FUNDAMENTAL CONCEPTS

- INTRODUCTION
- THE CAPITALS
- THE BUSINESS MODEL
- VALUE CREATION

GUIDING PRINCIPLES

- STRATEGIC FOCUS
 AND FUTURE
 ORIENTATION
- CONNECTIVITY OF INFORMATION
- STAKEHOLDER RESPONSIVENESS
- MATERIALITY AND CONCISENESS
- RELIABILITY AND COMPLETENESS
- CONSISTENCY AND COMPARABILITY

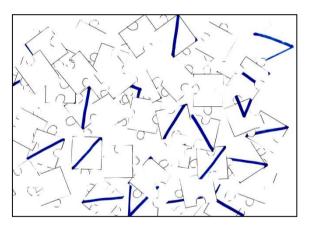
CONTENT ELEMENTS

Importance of a big picture

Volume of information is the same

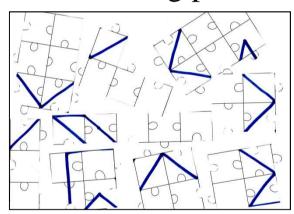
But the value of information is different with or without connectivity

Pieces of information



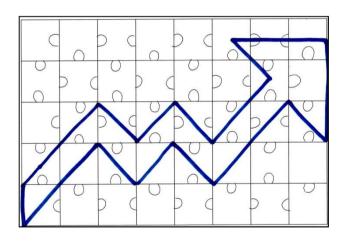
Number of pieces=40

Close-up pictures (partial connectivity) without big picture



Number of pieces=40

Big Picture



Number of pieces=40

Core features

FUNDAMENTAL CONCEPTS

- INTRODUCTION
- THE CAPITALS
- THE BUSINESS MODEL
- VALUE CREATION

GUIDING PRINCIPLES

- STRATEGIC FOCUS
 AND FUTURE
 ORIENTATION
- CONNECTIVITY OF INFORMATION
- STAKEHOLDER RESPONSIVENESS
- MATERIALITY AND CONCISENESS
- RELIABILITY AND COMPLETENESS
- CONSISTENCY AND COMPARABILITY

CONTENT ELEMENTS

- ORGANIZATIONAL OVERVIEW AND EXTERNAL ENVIRONMENT
- GOVERNANCE
- OPPORTUNITIES AND RISKS
- STRATEGY AND RESOURCE ALLOCATION
- BUSINESS MODEL
- PERFORMANCE
- FUTURE OUTLOOK



Content elements



Questions to be answered

Unique story

Connections apparent

Not a set sequence (principles-based)

Not isolated, standalone sections

- ORGANIZATIONAL OVERVIEW AND EXTERNAL ENVIRONMENT
- GOVERNANCE
- OPPORTUNITIES AND RISKS
- STRATEGY AND RESOURCE ALLOCATION
- BUSINESS MODEL
- PERFORMANCE
- FUTURE OUTLOOK

Other sections

- Summary of requirements
- Overview
- Preparation and presentation:
 - Frequency of reporting
 - The materiality determination process
 - Disclosure of material matters
 - Involvement of those charged with governance
 - Credibility
 - Time frames for short, medium and long term
 - Reporting boundary
 - Aggregation and disaggregation
 - Use of technology
- Glossary and appendices



Il Ruolo del NIBR



IL NETWORK ITALIANO BUSINESS REPORTING (NIBR)

Il Network Italiano per il Business Reporting (NIBR) ha iniziato in via informale la propria attività fin dal novembre-dicembre 2010 → firma dell'Atto Costitutivo all'inizio del 2012

Rappresenta ufficialmente in Italia il Network Globale «World Intellectual Capital Initiative» (WICI – www.wici-global.com)

Membri fondatori del NIBR sono:

- l'Associazione Italiana degli Analisti Finanziari (AIAF),
- l'Associazione Nazionale dei Direttori Amministrativi e Finanziari (ANDAF),
- l'Associazione Italiana dei Revisori Contabili (ASSIREVI),
- Borsa Italiana SpA,
- il **Network Professionale** "International Consortium on Intellectual Capital" (**IC**²), e
- l'Università di Ferrara

OPERATIVITÀ del NIBR

L'operatività si suddivide in due filoni principali, collegati tra loro:

Livello Internazionale: NIBR contribuisce a

- definizione e aggiornamento dei WICI-KPIs
- azioni del WICI Globale e del WICI Europa dirette a migliorare le collaborazioni già in essere con entità internazionali (Commissione Europea, IIRC, EFRAG, GRI, IASB, EFFAS, XBRL International)

Livello Nazionale: il NIBR intende offrire il proprio contributo alla:

- sperimentazione dei KPIs, quanto alla definizione di una visione italiana del *business reporting*, anche attraverso il coinvolgimento delle aziende italiane → da veicolare a livello internazionale
- diffusione tramite seminari e iniziative di una cultura più trasparente ed avanzata nei confronti della comunicazione dell'informativa esterna d'azienda.

OPERATIVITÀ del NIBR (segue)

I Gruppi di lavoro hanno l'obiettivo di affrontare tematiche rilevanti nel capo del *business reporting* e di produrre documenti specifici, dal taglio applicativo, da portare all'attenzione di operatori, aziende, professionisti, istituzioni, investitori, *regulators* e centri di ricerca.

I Gruppi di lavoro attivati al momento sono i seguenti:

- KPIs del settore elettrico
- Connectivity of Information e Integrated Reporting
- Business reporting per le PMI
- Tradurre i KPIs in valori finanziari: il caso della formazione e del welfare aziendale
- Business reporting per le reti d'impresa
- Business Model e Reporting Aziendale

WICI KPIs





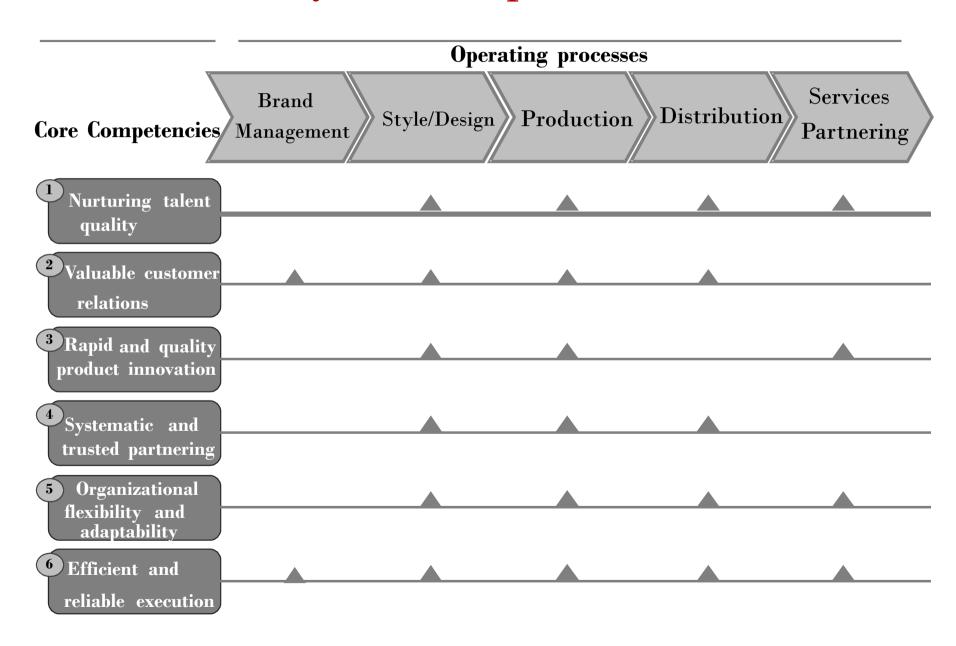
The World's Business Reporting Network

www.wici-global.com

THE KPIs PROJECT on FASHION & LUXURY

by the
Joint WICI Europe-EFFAS CIC KPI Task ForceNIBR/WICI ITALY

Fashion industry core competencies & value chain



Fashion's KPIs per core competences

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

3

Organizational flexibility and adaptability

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

3

Rapid and 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



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 confiration or status report given (To be continued)

List of KPIs for the Fashion and Luxury sector

Nr	Focus	Process	IC area	KPI	KPI Formula	KPI's features	Suggested relevance
1	Nurturing of talent quality	All processes	Human Capital	Average employee's age	Ratio of the sum of employee's age and the total number of employees.	age and trend	Nice to Have
2	Nurturing of talent quality	All processes	Human Capital	Average employee's seniority	Ratio of the sum of employee' seniority and the total number of employees.	time and trend	Must Have
3	Nurturing of talent quality	All processes	Human Capital	Staff turnover	Number of people who left the company during the year on the total workforce at the beginning of the year (in all company and specifically in the Design Office and development Office.	percentage and trend	Must Have
4	Nurturing of talent quality	All processes	Human Capital	Training hours	Amount of training hours on the number of employees (total and for HQ employees and sales people).	percentage and trend	Nice to Have
5	Nurturing of talent quality	All processes	Human Capital	HR education	Percentage of employees by the education's degree.	percentage and trend	Nice to Have
6	Nurturing of talent quality	All processes	Human Capital	Job rotation	Percentage of employees who changed their task in the last year on the total number of employees.	percentage and trend	Nice to Have
7	Nurturing of talent quality	All processes	Human Capital	MBO	Percentage of bonuses on the successful objectives achieved by the employees.	percentage and trend	Must Have
8	Nurturing of talent quality	Distribution process	Human Capital	Boutique sales staff training experience	Sum of the training hours.	time and trend	Must Have
9	Nurturing of talent quality	Services Partnering	Human Capital	Employee commitment index	It is scored from an annual Employee Survey which provides a reliable measure of employees' commitment to their work and the company.	score and trend	Must Have
10	Nurturing of talent quality	Services Partnering	Human Capital	High quality recruitment (e.g., recruitment from the 5 best business schools and/or the 5 best technical schools)	Percentage of high quality recruitment on total recruitment.	percentage and trend	Must Have
11	Nurturing of talent quality	Services Partnering	Human Capital	Management/Employee share of ownership	Percentage of stocks of company owned by employees/management.	percentage and trend	Nice to Have
12	Nurturing of talent quality	Services Partnering	Human Capital	Annual career review rate	Number of career advancement cases on total employees.	percentage and trend	Nice to Have
13	Nurturing of talent quality	Services Partnering	Human Capital	Share of women in upper/top mgmt (to attract female talents)	Number of women on the total upper/top managers.	percentage and trend	Must Have
14	Nurturing of talent quality	Services Partnering	Human Capital	Share of employees in talent programs	Number of employees in talent program on the total employees.	percentage and trend	Must Have

Operatività del NIBR

Progetto delle Linee Guida del Business Reporting per le PMI e per le Reti d'Impresa

- Nel dicembre 2013 il NIBR si è posto la questione di adottare/ adattare queste nuove tendenze del reporting aziendale a due fenomeni cruciali per il nostro contesto: le PMI e le Reti d'impresa
- Da qui la decisione di sviluppare Linee-Guida ad hoc, sottoposte a consultazione pubblica
- Le Linee Guida si ispirano all'<IR> Framework, rappresentandone una semplificazione/adattamento
- NIBR sta pensando a un consolidamento del lavoro dei due GdL in un unico documento, con una parte generale comune e in seguito due sezioni con le specificità del BR/RI per le PMI e per le Reti

Operatività del NIBR

d. Presentazione della versione rivista delle *Linee Guida* per il Business Reporting delle PMI, a cura del GdL su "Business Reporting per le PMI" (Dr. Candotti)

Network Italiano per il Business Reporting (NIBR) 4.d.) GdL «Business Reporting per le PMI»

Composizione Gruppo

- Antonio Candotti (CESVI) (coordinatore)
- Paolo Fanti (Toschi)
- Pietro Gasparri (Banca Akros)
- Andrea Gasperini (AIAF)
- Giovanni Liberatore (Università di Firenze)
- Andrea Panizza (AP & Partners)
- Vittorio Santacroce (IC² e NIBR)
- Isabella Cristina (Mixura)

Premessa

- La finalità delle Linee Guida: fornire indicazioni per l'adattamento dell'IR alle peculiarità delle PMI, favorendone una specifica ed originale applicabilità.
- L'intento non è di fare una sintesi dell'IR Framework, ma delineare un percorso possibile
- un approccio culturale per le PMI, per arrivare alla costruzione del proprio RI/BR.
- Il lavoro finora svolto ha suscitato interesse e attenzione. Sono stati ricevuti diversi suggerimenti e commenti, che consentiranno al Gruppo di Lavoro di affinare progressivamente i documenti prodotti. Attualmente si sta procedendo all'esame di tali contributi; sono state fatte prime considerazioni e commenti e si dovrà quindi convergere sulle possibili modifiche ed integrazioni da apportare alle Linee Guida.
- In questa fase, non c'è la pretesa di creare uno standard, ma aprire una strada/un confronto

Perché si ritiene importante il Reporting Integrato/Business Reporting per le PMI

- Gli studi in materia di reporting e le diverse proposte in ambito applicativo tendono a concentrarsi sulle Grandi Imprese, ed è l'obiezione legittima che ci sentiamo fare dalle PMI con cui ci si confronta sul tema dell'evoluzione dei sistemi di reporting (Bilancio Sociale, di Sostenibilità, degli intangibles, integrato...). Considerando che:
 - il nostro tessuto industriale è fatto per più del 95% da PMI,
 - le PMI sono generalmente poco strutturate e con un modello di governance non definito,
 - è necessario che le nostre PMI evolvano per poter competere a livello globale,
 - i sistemi di reporting non solo finanziari stanno assumendo una rilevanza sempre maggiore nel processo di qualificazione/valutazione delle imprese,
 - si è ritenuto utile aprire un fronte di approfondimento specifico, dedicato alle PMI.
- Non c'è la pretesa con le LG di esaurire la tematica, che è tutt'ora aperta anche per le GI, ma di proporre uno strumento che nella sua semplicità possa suscitare attenzione, favorire un percorso di sensibilizzazione (informazione e cultura) e rendere possibile e credibile anche per le PMI il processo di IR.

Approccio metodologico

- Il processo si sviluppa attraverso la definizione iniziale di Linee Guida generali, di alto livello, che hanno come riferimento i principi e i contenuti dell'IR, cui si possono collegare altri specifici documenti (proposte di KPIs, ipotesi di Business Model) che, a seconda delle scelte che si faranno, potranno costituire o meno parte integrante delle Linee Guida stesse.
- L'intento non è di fare una sintesi dell'IR Framework, ma delineare dei percorsi possibili per le PMI per arrivare alla costruzione del proprio IR/BR (processo e relativo report).
- Si sta valutando la possibilità di proporre un'applicazione meno vincolante e stringente di alcuni aspetti complessi del Framework dell'IR quali, per esempio, il principio di connettività, la rappresentazione dei sei capitali, i KPIs.

Approccio metodologico (2)

- Si concorda sul fatto che non vi sia molto di diverso, o di specifico, da esprimere in termini di contenuti con riferimento alle PMI (la maggior parte delle osservazioni e dei commenti che sono stati ricevuti, risultano applicabili *in primis* alle GI). Tuttavia, la definizione di specifiche LG, caratterizzate da una maggior elasticità e da semplificazioni, potrà contribuire a definire una dimensione applicativa al cui interno le PMI possano ritrovarsi e quindi muoversi.
- L'obiettivo da noi perseguito è che le LG servano da stimolo e incentivo, per favorire l'avvio di progetti di sperimentazione dell'IR/BR, che consentiranno di verificare in concreto ciò che le PMI possono esprimere, sia in termini di processo, sia in termini di report. In tale contesto, LG troppo articolate e rigide comprometterebbero il processo ancor prima di avviarlo.

Approccio metodologico (3)

- Probabilmente il risultato non dipenderà tanto dalla dimensione aziendale (escludiamo dal
 ragionamento le micro imprese), ma dalla cultura dell'imprenditore e dell'impresa, dalle
 sollecitazioni esterne che la stessa riceve (a monte e a valle della filiera), dalle competenze
 del professionista che accompagna l'imprenditore nel processo di IR/BR e dalla sua
 capacità di farne comprendere il valore strategico.
- L'approccio metodologico all'IR/BR è già delineato; i KPIs e le modalità per costruirli esistono e stanno vivendo un proprio percorso evolutivo, che è per lo più indipendente dalle dimensioni aziendali.
- Attraverso la sperimentazione prevista da parte delle PMI (già due pilot PMI disponibili),
 potranno emergere le difficoltà applicative e si potrà valutare l'opportunità di arrivare alla
 definizione di contenuti (standard) dedicati e di KPI specifici (esistono progetti specifici
 dedicati alla PMI, che si propongono la definizione di set di indicatori "applicabili" –
 obiettivo di semplificazione) ai quali si potrà fare riferimento.

Approccio metodologico (4)

- La finalità delle LG NIBR è quindi di delineare un processo all'interno del quale la PMI possa ritrovarsi e che consenta, attraverso la sperimentazione, di capire cosa può rappresentare e comunicare e fino a che punto può spingersi nell'applicazione dei suddetti riferimenti tecnici (metodologie, standard, KPIs).
- È comunque fondamentale rendersi conto che il target del progetto NIBR sono le PMI "evolute", che per volontà e cultura dell'imprenditore e/o gli stimoli esterni a cui sono sottoposte, si misurano quotidianamente sul mercato globale e pertanto puntano sulla qualità, sull'innovazione e sulla creazione di valore... (esistono già diversi casi di PMI che hanno avviato progetti di CSR e BdS).

Operatività del NIBR

e. Presentazione della versione rivista delle *Linee Guida per il Business Reporting delle Reti d'Impresa*, a cura del GdL su "Business Reporting per le Reti d'Impresa" (Dr. Chioatto e Ing. Santacroce)

Network Italiano Business Reporting (NIBR)

GdL «Reti di Impresa»

Obiettivo primario: fornire un contributo alle PMI italiane e alle organizzazioni che nel Paese promuovono la cultura del Business Reporting per interpretare correttamente le normative vigenti in tema di Reti di Impresa, offrire linee guida di reporting agli imprenditori e offrire agli stakeholders una corretta informativa sulle performance della rete e delle imprese partecipanti

Composizione del Gruppo:

- Dott. Simone Chioatto (co-coordinatore), Dottore Commercialista (Ferrara)
- Ing. Vittorio Santacroce (co-coordinatore), NIBR
- Prof. Alberto Quagli, Università di Genova
- Prof. Claudio Teodori, Università di Brescia
- Dott. Massimo Albanese, Università di Genova
- Francesca Francioli, Università di Genova
- Dott. Paolo Panizza, Unindustria Manager Reti di Impresa (Ferrara)
- Dott. Andrea Panizza, AP&P Partners (Ferrara)
- Ing. Carlo Ronca, Fondazione Adriano Olivetti

Gli obiettivi del GdL «Reti d'Impresa»

- Per le imprese orientate alla aggregazione verificare gli interessi e la idoneità a mettersi in Rete
- Emanare principi di valutazione degli asset da apportare in Rete nella fase di conferimento
- Proporre *best practices* di riferimento per quanto riguarda le modalità di misura dell'avanzamento del programma di Rete e i meccanismi di rendicontazione
- Proporre KPIs significativi per misurare le performance della Rete e delle aziende partecipanti («retiste») al fine di valorizzare il contributo qualitativo e quantitativo generato dalla Rete
- Sperimentare le istruzioni e le indicazioni emesse per verificare il contenuto del Business Report/Report Integrato e l'applicabilità degli indicatori di performance

1°contributo del GdL NIBR: verifica degli interessi e dell'idoneità dell'azienda a mettersi in rete

Al fine di poter compiere un'analisi e una valutazione degli elementi che rendono idonee/distintive le imprese che intendono mettersi in rete, il GdL NIBR ha predisposto un QUESTIONARIO/CHECK-UP articolato in sette sezioni:

- Aspetti caratteristici e performance dell'azienda
- SWOT Analysis
- Grado di interesse per un progetto di rete
- Analisi e valutazione delle specifiche opportunità di costituire una rete
- Analisi e valutazione delle maggiori minacce nel far rete
- Verifica dell'interesse e degli obiettivi dell'azienda per una possibile aggregazione
- Considerazioni finali

2° Contributo del GdL: proposta di Business Reporting per la Rete e per le aziende partecipanti

Il GdL ha predisposto Linee Guida per la redazione di un Business Reporting/ Reporting Integrato destinato alla rendicontazione delle performance della Rete e delle singole aziende partecipanti, derivate dal Framework dell'Integrated Reporting (IR) dell'IIRC.

Questo documento è una versione semplificata dell'IR opportunamente adattata al target di aziende alle quali è destinato e permetterà di rappresentare e comunicare come le aziende creano valore nel breve e lungo termine, come la Rete raggiunge gli obiettivi e quali sono i risultati finanziari e non-finanziari in rapporto al programma di Rete.

Dal punto di vista dei contenuti il BR/RI è articolato in 5 Capitoli:

- Presentazione dell'organizzazione
- Strategia e Business Model
- Opportunità e Rischi
- Performance
- Prospettive

3° Contributo del GDL: KPI della Rete e delle aziende partecipanti (retiste)

- Il GdL sta sviluppato la tematica dei Key Performance Indicator (KPI) della rete e delle aziende partecipanti, individuando 6 (sei) categorie di Rete sulla base degli obiettivi specifici legati allo scopo per la quale la Rete viene a costituirsi
- Come prescritto dalle normative, si è proceduto poi a separare le performance della Rete, nelle sue diverse fasi evolutive, dai KPIs delle imprese partecipanti, in questo caso riferiti ai benefici ottenuti dalla partecipazione dell'azienda alla Rete.
- Per ogni tipologia di rete, gli indicatori riportati nelle schede sono solo indicativi in quanto ogni rete nel mercato delle PMI ha una sua propria caratterizzazione e obiettivi specifici
- Il GdL dovrà continuare le proprie attività per i prossimi mesi confrontandosi con alcune imprese/Reti campione e nel contempo sperimentare queste metodologie su aziende/Reti *pilot*

GdL "Reti d' Impresa": situazione dei lavori

1° Obiettivo: Verifica degli interessi/idoneità dell'azienda a mettersi in rete

Il Questionario/Check-up che, oltre alla verifica degli interessi, permette di identificare gli elementi comuni che facilitano l'aggregazione (pronto dal 5.12.2013).

2° Obiettivo: Linee Guida di Business Reporting per la Rete e le Aziende Partecipanti (Retiste)

Due bozze di Linee Guida trasmesse dopo la plenaria del 5.12.2013:

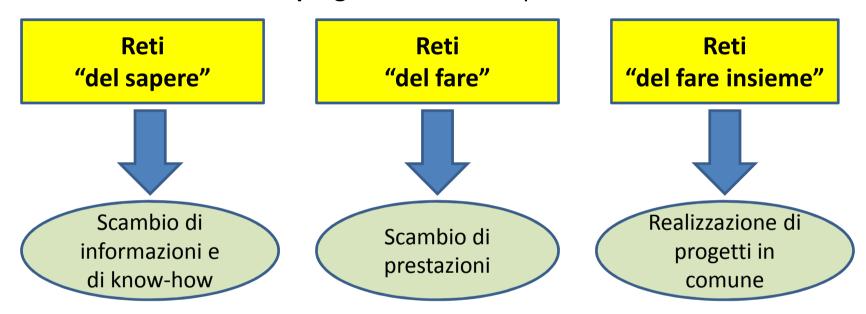
- B.R. relativo alla Rete e
- B.R. per le PMI partecipanti alla Rete di Impresa (identiche alle LG per le PMI)

3° obiettivo: KPIs della Rete e delle Aziende Partecipanti

- I modelli di rete sono stati meglio definiti in relazione agli obiettivi costitutivi
- Sono stati individuati 6 modelli di riferimento, dei quali 5 sono riferibili al modello di Rete-Contratto.
- Ogni modello di Rete-Contratto ha una dettagliata spiegazione relativamente al suo possibile contesto applicativo, riportato peraltro anche nelle 5 schede di riferimento
- Considerando la Rete-Soggetto un'impresa a tutti gli effetti, gli indicatori di performance non sono stati presi in considerazione poiché sono quelli tipici di una PMI
- Sulle schede di riferimento, per ogni tipologia di rete sono stati elencati alcuni indicatori riferibili alle performance di rete e i KPI riferibili all'azienda partecipante.

Classificazione delle reti di imprese

In relazione al loro **programma** le reti si possono classificare in:



Esempi di problematiche emergenti nel reporting e nella valutazione

Quanto vale la conoscenza propria di una impresa nel processo/prodotto/servizio dell'altra? Con quali strumenti misurare il livello di conoscenza? Come misurare le perfomance (del impresa e della rete) in relazione alle prestazioni scambiate?
Quali criteri adottare per definire il vantaggio/svantaggio dello scambio di prestazioni?

Come attribuire un valore omogeno agli apporti disomogenei delle singole imprese?
Come rappresentare gli apporti "immateriali" rispetto a quelli materiali?

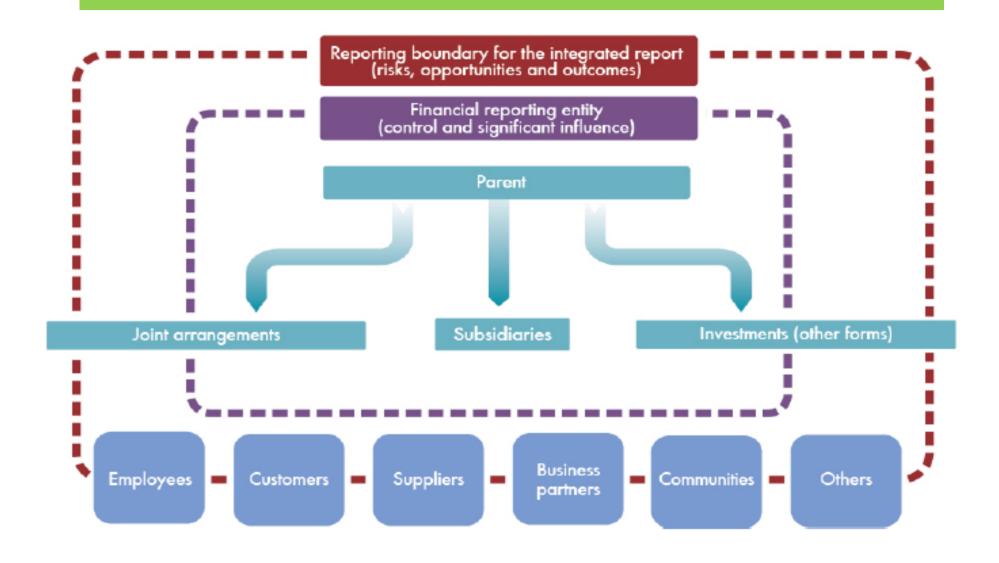
Modelli di rete presi in esame dal GdL

Al fine di classificare i modelli più aderenti agli obiettivi di rete, il GdL sta prendendo in considerazione le seguenti sei tipologie di rete:

- Rete di scambio appartenente al gruppo "Reti del sapere"
- ➤ Rete con attività frazionata o multicentrica appartenente al gruppo "Reti del fare"
- ➤ Rete con attività indistinta o baricentrica appartenente al gruppo "Reti del fare"
- > Rete verticale di filiera appartenente al gruppo "Reti del fare insieme"
- > Rete orizzontale appartenente al gruppo "Reti del fare insieme"
- ➤ Rete-soggetto fondo patrimoniale e organo comune, assimilabile a un'impresa e pertanto gli indicatori di performance sono quelli tipici di una PMI

Per ogni tipologia di Rete sono in corso di predisposizione delle schede riportanti i KPIs riferibili alle iniziative della Rete e alle attività da essa svolte, e schede che evidenziano i KPIs dell'azienda partecipante riferibili ai benefici e alle variazioni di performance ottenute dalla partecipazione alla Rete.

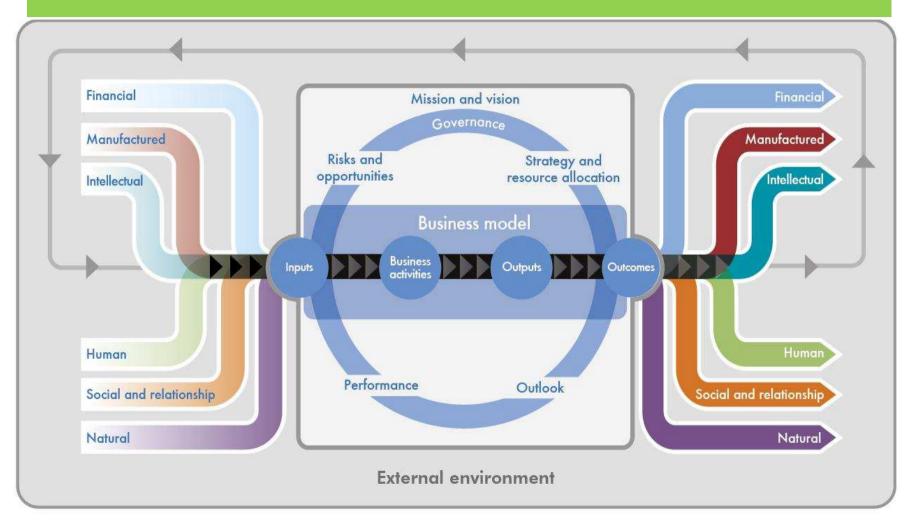
Perimetro del reporting



Perimetro del reporting (2)

- Nell'ambito delle reti il perimetro (ideale) del reporting è concettualmente uguale a quello definito per le imprese.
- Vi è la necessità di fornire "carotaggi" informativi da cui far emergere i contributi delle singole imprese.
- Il reporting diviene strumento di controllo (rispetto alla altre) per tutte le imprese retiste.
- L'adattamento dell'IR alle reti si sostanzia nella definizione di un livello ulteriore nella stratificazione informativa (es. performance della rete descritta attraverso l'<u>interazione</u> delle attività e delle performance delle imprese retiste.

Struttura del Reporting



Value creation (preservation, diminution) over time

Struttura del Reporting (2)

- Come il perimetro, anche la struttura concettuale del reporting per le Reti non muta, ma si "complica" dovendo concentrarsi sulla creazione di valore attraverso l'interazione tra entità diverse (maggiore attenzione alla governance).
- Focalizzandosi sugli elementi aggreganti si evidenzia che in molti casi attraverso la rete si cerchi di valorizzare l'utilizzo del capitale umano e intellettuale/organizzativo per razionalizzare l'utilizzo del capitale produttivo e finanziario.
- Il capitale relazionale è "necessario" per un'organizzazione che voglia mettersi in rete; in molti casi questo capitale va creato attraverso processi di crescita interni (es. formazione e/o creazione di std set informativi e comunicativi)

Prossime Riunioni Plenarie del NIBR

9^a Riunione Plenaria NIBR 8 maggio 2014, ore 10.30, Milano

10^a Riunione Plenaria NIBR 18 luglio 2014, ore 10.30, città da identificare

GRAZIE

Prof. Stefano Zambon

zambon@economia.unife.it

NIBR
Network Italiano
Business Reporting



APPENDICE

Presentazione del

Framework dell'International Reporting a cura del Network Italiano Business Reporting Riunione Plenaria NIBR, Roma, 24.2.2014

NIBR

Network Italiano
Business Reporting

Operatività del NIBR

c. Presentazione dell'*International Framework*dell'*Integrated Reporting* (<IR>), a cura del GdL NIBR su

"Connectivity of Information & Integrated Reporting"

GdL "Connectivity of Information and Integrated Reporting"

Composizione

- Raffaella Bordogna, ENI
- Domenica Di Donato, ENI
- Andrea Gasperini, AIAF/NIBR
- Giovanni Liberatore, Università di Firenze
- Patrizia Muffato, Aeroporti di Bologna
- Andrea Panizza, AP & Partners
- Livia Piermattei, Methodos
- Gianluca Sacchi, PwC
- Vittorio Santacroce, IC2 & NIBR
- Simone Scettri, E&Y
- Raffaele Trivellato, Despar Nordest
- Giancarlo Veltroni, Randstad
- Stefano Zambon (coordinatore)

Obiettivo

Analizzare il Report Integrato e in particolare il principio della «Connectivity» alla sua base, nonché i relativi documenti e l'implementazione di tale nuovo Report negli aspetti concettuali e operativi.

Esame dei documenti IIRC e delle best practices nazionali e internaz.

Elaborazione di linee-guida di assistenza a imprese

International Integrated Reporting Council (IIRC)

The International <IR> Framework

Premessa: L'Integrated Thinking

a cura di Livia Piermattei, Methodos

IL MONDO CAMBIA

- La maggior parte della popolazione mondiale è urbanizzata
- Il potere economico mondiale si sta spostando
- La middle class è in rapida espansione
- Le emissioni di gas serra continuano ad aumentare
- Il degrado ambientale mette a rischio la qualità di vita delle popolazioni
- Alcune risorse del pianeta potrebbero presto finire



La società sta cambiando. Cambia velocemente e il cambiamento è in forte accelerazione.

E le aziende? E gli investitori?

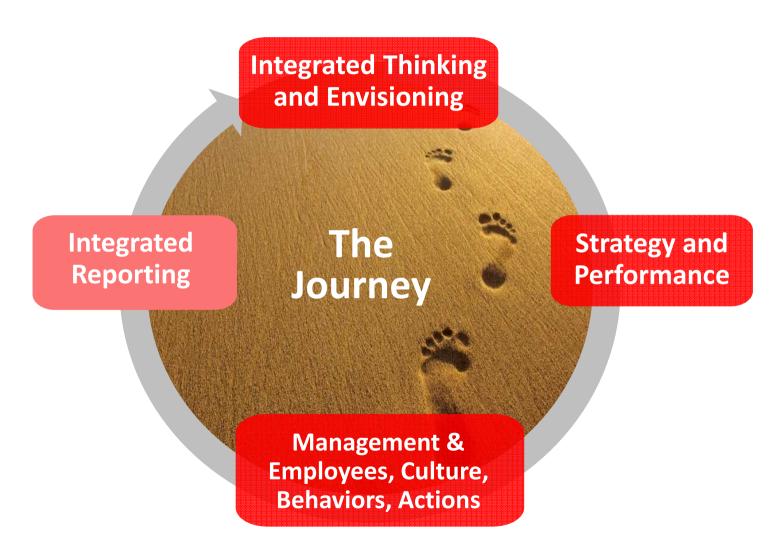
L'INTEGRATED THINKING E REPORTING PER GENERARE VALORE INCREMENTALE



L'EXTRA MILE: GUGLIELMO FIOCCHI, CEO SOGEFI GROUP

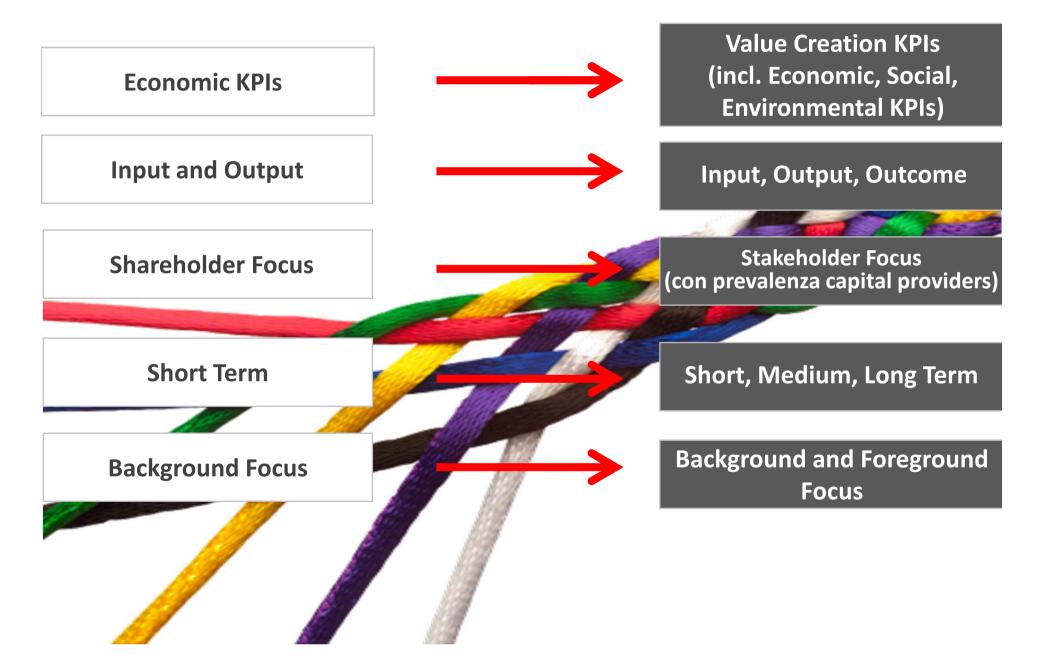


INTEGRATED THINKING: LE PRIME TAPPE DEL VIAGGIO





INTEGRATED THINKING: COME AGISCE SUI PROCESSI DECISIONALI

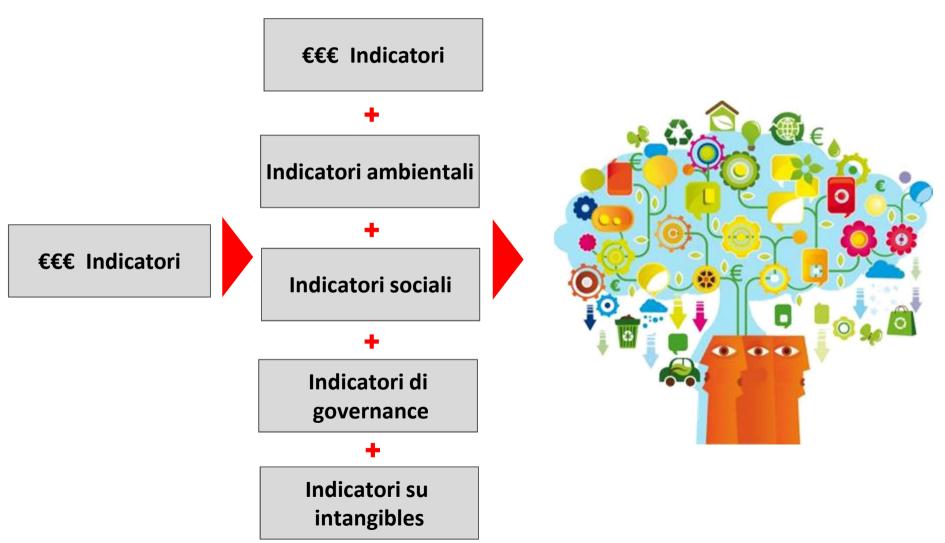


SI MOLTIPLICANO LE INIZIATIVE DI REPORTING MA LA LINEA DI PENSIERO ALLA BASE È COMUNE

- Integrated Reporting (IIRC)
- **WICI**
- GRI-G4
- Bteam-(S)EP&L
- **SASB**



UN NUOVO MODO DI PENSARE, AGIRE, MISURARE, RENDICONTARE: INTEGRATO



LO STATO DELLA FIDUCIA NEL BUSINESS (EDELMAN TRUST BAROMETER)

A NEW TRUST ENVIRONMENT

There has been a significant change in the trust environment since 2009.

Business must now lead the debate for change.

People trust business to innovate, unite and deliver across borders in a way that government can't. This trust comes with the expectation and responsibility to maintain it. *Doing this is less risky than not doing it at all.*

Operations and CSR programs are now tablestakes (compared to 2008). Business must focus on Engagement and Integrity to build trust.

84% believe a company can take specific actions that both increase profits and improve the economic and social conditions in the communities where it operates.

CEO must become Chief Engagement Officer



Ogni trasformazione va pensata valorizzando la persona come leva del cambiamento

Grazie
I.piermattei@methodos.com



NETWORK ITALIANO BUSINESS REPORTING (NIBR)

International Integrated Reporting Council (IIRC)

The International <IR> Framework

Part 1
Introduction
(Chapter 1)

a cura di Gianluca Sacchi, Partner, PwC

1. Using the Framework

A. Integrated report defined

An integrated report is a concise communication about how an organization's strategy, governance, performance and prospects, in the context of its external environment, lead to the creation of value over the short, medium and long term

- Comunicazione sintetica
- ➤ Focus → creazione del valore nel breve, medio e lungo terime
- Deve considerare strategia, governance, performance e prospettive
- Nel contesto dell'ambiente esterno nel quale l'organizzazione opera

B. Objective of the Framework

- Scopo del Framework è quello di stabilire i cd. Guiding Principles e Content Elements per governare il contenuto "overall" di un Integrated Report, e di spiegare i concetti fondamentali che li sostengono
- Scritto per il settore privato, ma utilizzabile anche per il pubblico e le aziende non-profit con i necessari aggiustamenti
- Identifica le informazioni utili per valutare l'abilità di un'organizzazione di creare valore; non definisce benchmark per altri temi quali la qualità della strategia o il livello delle performance di un'organizzazione
- In base al Framework, il termine creazione di valore include anche casi ove lo "stock complessivo dei *capitali*" non cambia o diminuisce

1. Using the Framework (cont'd)

C. Purpose and users of an Integrated Report

- ➤ Scopo principale → spiegare agli investitori come un'organizzazione crea valore nel tempo; contiene informazioni significative, sia finanziarie sia non finanziarie
- ➤ Portatore di benefici per tutti gli stakeholders interessati → dipendenti, clienti, fornitori, business partners, comunità locali, legislatori, regolatori, politici, ecc.

D. A principles-based approach

- ► Il Framework è "principles-based" → l'intendimento è quello di identificare un corretto bilanciamento tra la flessibilità e la prescrizione, tale da riconoscere le ampie differenze che ci possono essere in organizzazioni diverse, garantendo comunque un certo grado di comparabilità tra le organizzazioni, per soddisfare le relative esigenze di informazione.
- ➢ Il Framework non prescrive specifici KPI, metodi di misurazione o la "disclosure" di singoli temi → è necessario che i responsabili della redazione di un Integrated Report utilizzino il proprio discernimento per determinare i) quali questioni sono rilevanti, e ii) come debbano essere divulgate, incluso l'applicazione di misure e metodi di "disclosure" generalmente accettati
- Indicatori quantitativi, come i KPI o le metriche monetarie, e il contesto nel quale sono forniti, possono essere di grosso aiuto nello spiegare come un'organizzazione crea valore e come esso si usa ed influenza i differenti "capitali".... ma l'abilità di creare valore può essere meglio dimostrata con l'utilizzo di indicatori sia quantitativi sia qualitativi
- Non è compito di un Integrated Report quantificare o monetizzare il valore di un organizzazione in un certo momento, il valore creato in un determinato periodo o il suo uso o gli effetti su tutti i "capitali"

1. Using the Framework (cont'd)

E. Form of report and relationship with other information

- Un Integrated Report dovrebbe essere una comunicazione identificabile e designata a ciò
- ➤ E' più della somma di informazioni utilizzate in altre forme di comunicazione

 → deve rendere esplicita la connessione delle informazioni per comunicare
 quanto valore è prodotto nel tempo
- Può essere preparato in risposta a specifiche richieste di "compliance" (es. una legge che richiede di preparare un "commento del management") e se rispetta il Framework è comunque considerato un Integrated Report
- Può essere un documento *stand-alone* o essere incluso come una parte distinguibile, importante ed accessibile all'interno di un altro report o comunicazione
- Può rappresentare un "entry point" per informazioni ancora più dettagliate esterne al report medesimo, alle quali esso può fare riferimento (per esempio un *appendix*, o un collegamento ipertestuale nel caso di un report web-based) > spiegare agli investitori come un'organizzazione crea valore nel tempo; contiene informazioni significative, sia finanziarie sia non finanziarie
- Portatore di benefici per tutti gli stakeholders interessati → dipendenti, clienti, fornitori, business partners, comunità locali, legislatori, regolatori, politici, ecc.

1. Using the Framework (cont'd)

F. Application of the Framework

- Qualunque comunicazione che ambisce ad essere considerato un Integrated Report e referenziarsi al Framework dovrebbe considerare tutti i principali requirements del Framework stesso, a meno che:
 - l'indisponibilità di informazioni affidabili o specifici vincoli normativi comportino l'impossibilità di produrre informazioni rilevanti
 - La "disclosure" di informazioni significative possa portare a significativi svantaggi competitivi
 - Nel caso il report dovrebbe i) indicare la natura delle informazioni che sono state omesse, ii) spiegare le ragioni dell'omissione, e iii) nel caso di dati non disponibili, identificare i passi che sono stati presi e la stima di tempo necessaria ad ottenerle.

G. Responsibility for an Integrated Report

- Un Integrated Report dovrebbe includere una frase da parte dei redattori per:
 - La loro assunzione di responsabilità nell'assicurare l'integrità del report
 - Indicare che hanno utilizzato al meglio le loro conoscenze nella preparazione e presentazione del report
 - La loro opinione o conclusione se il report è presentato in accordo con quanto previsto dall'IR FR
- > O, se questa frase non è presente, dovrebbe essere spiegato:
 - Quale ruolo hanno giocato coloro che hanno lavorato nella preparazione e presentazione del report
 - Quali passi sono stati presi per includere la frase nei report futuri
 - La tempistica per raggiungere tale risultato, che non può comunque andare oltre il terzo report che faccia riferimento al Framework.

NETWORK ITALIANO BUSINESS REPORTING (NIBR)

I concetti fondamentali del Framework IR (dicembre 2013) – Chapter 2

Prof. Giovanni Liberatore Università di Firenze

UIIIOCISIIN NI TIICIIZE

2. Concetti fondamentali

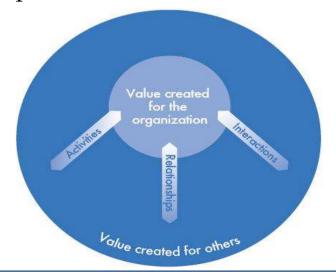
- Introduzione
- Creazione di valore per l'organizzazione e per gli altri
- I capitali
- Il processo di creazione del valore
- Basi per le conclusioni: valore/creazione di valore e capitali

2A. Introduzione

- L'IR ha la funzione di spiegare come un organizzazione crea valore nel tempo.
- Il valore è creato da:
 - ✓ Ambiente esterno
 - ✓ Relazioni con gli stakeholder
 - ✓ Altre risorse
- L'IR si propone di fornire indicazioni su:
 - √ l'ambiente esterno che influisce sull'organizzazione
 - ✓ le risorse e le relazioni utilizzate e influenzate dall'organizzazione, che in questo Framework sono denominate capitali (cfr. sezione 2C «I capitali»)
 - ✓ come l'organizzazione interagisce con l'ambiente esterno e i capitali per creare valore nel breve termine, medio e lungo termine

2B. Creazione di valore per l'organizzazione e per gli altri (1)

- L'abilità di un organizzazione di creare valore per se stessa è legata al valore che crea per gli altri.
- Il valore viene determinato facendo riferimento a una vasta gamma di interazioni, attività, relazioni, cause ed effetti, in aggiunta a quelli associati direttamente alle variazioni del capitale finanziario.
- Ad esempio: la soddisfazione della clientela, la disponibilità dei fornitori di commerciare con l'organizzazione in base a determinati termini e condizioni, le iniziative che i partner commerciali si impegnano di svolgere con l'organizzazione, la reputazione della stessa.



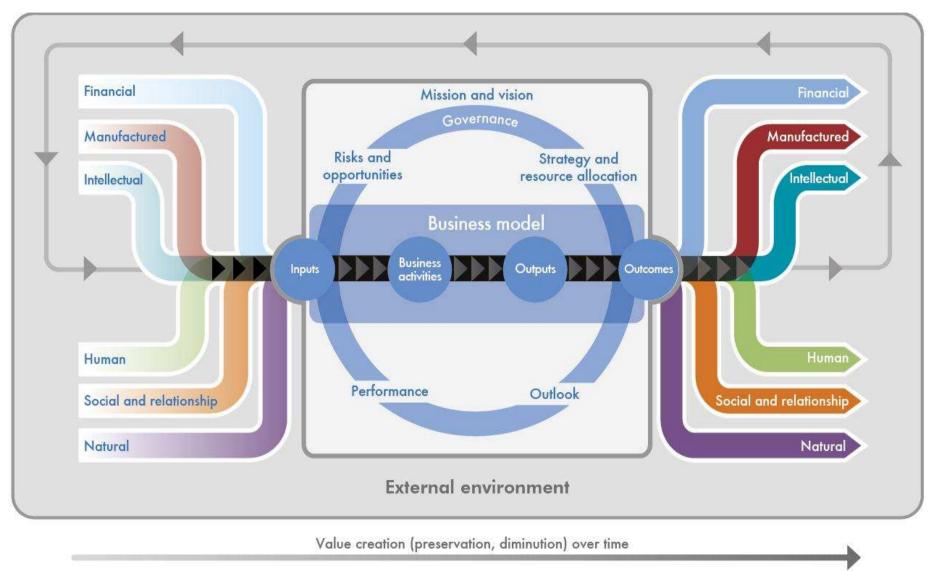
2B. Creazione di valore per l'organizzazione e per gli altri (2)

- Le esternalità possono essere positive o negative, ovvero possono determinare un incremento o una riduzione netta del valore insito nei capitali. Le esternalità possono in ultima analisi incrementare o ridurre il valore per i fornitori di capitale finanziario, i quali, pertanto, hanno bisogno di informazioni sulle esternalità materiali per valutarne gli effetti e allocare le risorse di conseguenza.
- Il valore viene creato lungo orizzonti temporali diversi, per stakeholder diversi e attraverso capitali diversi, ed è improbabile che venga generato massimizzando un singolo capitale senza considerare gli altri. Ad esempio, la massimizzazione del capitale finanziario (come il profitto) a scapito del capitale umano (ad esempio, attraverso politiche e pratiche inappropriate per la gestione delle risorse umane) non consente in genere di massimizzare il valore sul lungo periodo.

2C. I capitali

- Il successo di qualsiasi organizzazione dipende da vari tipi di capitale, in questo Framework sono considerati:
 - Capitale finanziario (financial capital)
 - Capitale prodotto (manufactured capital)
 - Capitale intellettuale od organizzativo (intellectual capital)
 - Capitale umano (human capital)
 - Capitale sociale e relazionale (social and relationship capital)
 - Capitale naturale (natural capital)
- I capitali racchiudono un valore che può essere aumentato, ridotto o trasformato attraverso le attività e gli output dell'organizzazione.
- L'insieme complessivo dei capitali non è fisso nel tempo. Esiste un flusso costante fra i capitali e all'interno degli stessi, via via che sono incrementati, ridotti o trasformati. Se ad esempio un'organizzazione migliora il proprio capitale umano attraverso la formazione dei dipendenti, i costi di formazione correlati riducono il capitale finanziario. Ne consegue che il capitale finanziario è trasformato in capitale umano.
- I capitali sono stati inclusi nel Framework soprattutto perché costituiscono:
 - un elemento della teoria alla base del concetto di valore
 - una linea guida per assicurare che l'organizzazione consideri tutte le forme di capitale che utilizza o verso le quali esercita un'influenza
- Indipendentemente dalla classificazione dei capitali effettuata da un'organizzazione per i propri scopi, le categorie identificate in precedenza devono essere utilizzate come linea guida per garantire che l'organizzazione non tralasci un capitale che utilizza o verso il quale esercita un'influenza.

2D. Il processo di creazione del valore (1)



2D. Il processo di creazione del valore (2)

- L'ambiente esterno include: condizioni economiche, cambiamenti tecnologici, sociali e ambientali.
- Mission e vision racchiudono l'organizzazione, individuando lo scopo e l'intenzione in termini chiari e precisi.
- I responsabili della governance hanno il compito di creare una struttura di supervisione appropriata a sostenere la capacità dell'organizzazione di creare valore.
- Il cuore dell'organizzazione è costituito dal suo modello di business, che utilizza come <u>input</u> i vari capitali e li trasforma in <u>output</u> (prodotti, servizi, sottoprodotti e scarti) attraverso le attività aziendali. Le attività e gli output dell'organizzazione producono risultati in termini di effetti sui capitali (<u>outcomes</u>). La capacità del modello di business di adattarsi ai cambiamenti può influenzare la redditività a lungo termine dell'organizzazione.
- Le attività del business comprendono pianificazione, progettazione e produzione di prodotti o diffusione di competenze e conoscenze specialistiche nella prestazione dei servizi. Tuttavia, per favorire queste attività occorre incentivare la «cultura dell'organizzazione» in termini di creazione di nuovi prodotti e servizi che anticipano la domanda dei clienti, introducendo efficienza e un migliore uso delle tecnologie, sostituendo gli input per minimizzare gli effetti sociali o ambientali negativi, e ricercare impieghi alternativi per gli output.

2D. Il processo di creazione del valore (3)

- L'analisi e il monitoraggio continui dell'ambiente esterno nel contesto della missione e della visione dell'organizzazione identificano le opportunità e i rischi rilevanti per quest'ultima, la sua strategia e il suo modello di business.
- La strategia dell'organizzazione indica come quest'ultima intende massimizzare le opportunità e contenere o gestire i rischi. Definisce gli obiettivi strategici e le strategie per raggiungerli, che sono implementate attraverso piani di allocazione delle risorse.
- L'organizzazione ha bisogno di informazioni sulle proprie performance, è necessario quindi definire sistemi di misurazione e monitoraggio per fornire i dati necessari al processo decisionale.
- Il processo di creazione di valore non è statico; il sistema non è statico. Viene condotta regolarmente un'analisi dei singoli elementi e delle interazioni con gli altri elementi, tenendo conto delle prospettive dell'organizzazione, al fine di rivedere e perfezionare tutti gli elementi.

Basis for conclusions: valore, creazione di valore e capitali Nel Consultation Draft non vi era alcuna domanda specifica sul valore, ma dalle risposte

- Nel Consultation Draft non vi era alcuna domanda specifica sul valore, ma dalle risposte era chiaro che vi fosse un po' di confusione su tale punto.
- Secondo alcune ipotesi considerate, per valore si intende:
 - Il totale di tutti i capitali
 - Il beneficio catturato
 - Il valore di mercato/ i flussi di cassa
 - Il raggiungimento degli obiettivi
 - Composto da due componenti collegate tra loro, essendo il valore creato per l'organizzazione stessa e gli altri
- Un'ulteriore alternativa considerata era quella di chiedere all'organizzazione di spiegare cosa intende per valore, o quello che i suoi stakeholder vedono come valore
- IIRC ha concluso che il Framework dovrebbe:
 - non definire il valore da un particolare punto di vista, perché ciò che costituisce il valore dipende dalle proprie circostanze e dalla prospettiva. Piuttosto, i punti 2.4-2.9 del Framework spiegano che il valore creato dall'organizzazione: a) si manifesta con gli aumenti, le diminuzioni e le trasformazioni dei capitali, e b) ha due aspetti correlati (valore creato per l'organizzazione e per gli altri) che sono collegati attraverso un range di attività, interazioni e relazioni;
 - riconfermare la posizione del Consultation Draft, ovvero che il valore non deve essere quantificato e che un Report Integrato non deve tentare di dare un valore su un'organizzazione, poiché le valutazioni del valore verranno svolte da altri utilizzando le informazioni del report.

ASSIREVI

NETWORK ITALIANO BUSINESS REPORTING (NIBR)

The International <IR> Framework

Principi guida (Chapter 3)

Dott. PierMario Barzaghi
Responsabile Gruppo di Ricerca sulle Non Financial Information

Principi guida (1/2)

Il Framework definisce sette Principi Guida da seguire per la redazione di un Integrated Report:

- Focus strategico e orientamento futuro: fornire informazioni sulla strategia dell'organizzazione, anche in relazione alla sua capacità di generare valore nel breve, medio e lungo termine, illustrando l'uso dei capitali e gli effetti generati su di essi
- Connettività delle informazioni: fornire una visione complessiva della combinazione, delle correlazioni e delle dipendenze fra i fattori che impattano sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo
- ➤ Relazione con gli stakeholder: Illustrare la natura e la qualità delle relazioni tra l'organizzazione e i principali stakeholder, incluse le modalità con cui l'organizzazione comprende, considera e soddisfa le loro aspettative e interessi legittimi

Principi guida (2/2)

- Materialità: Fornire informazioni sugli aspetti che impattano significativamente sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo periodo
- Sinteticità: Essere conciso
- Affidabilità e completezza: Presentare tutti i temi materiali, sia positivi sia negativi, in modo equilibrato e senza errori materiali
- Coerenza e comparabilità: Adottare politiche di reporting coerenti nel tempo e presentare le informazioni in modo da permettere il confronto con altre organizzazioni, nella misura in cui quest'ultimo risulti utile all'organizzazione per creare valore

Principi guida - Focus strategico e orientamento futuro (1/2)

Fornire informazioni sulla strategia dell'organizzazione, anche in relazione alla sua capacità di generare valore nel breve, medio e lungo termine, illustrando l'uso dei capitali e gli effetti generati su di essi.

- L'applicazione di questo principio non si limita agli elementi rilevanti "Strategia e allocazione delle risorse" e "Prospettive future", ma riguarda la selezione e presentazione di altri contenuti, quali ad esempio:
 - evidenza delle opportunità, delle dipendenze e dei rischi significativi derivanti dalla posizione di mercato e dal modello di business dell'organizzazione
 - esposizione del punto di vista dei responsabili della governance in relazione a:
 - o relazione fra performance passate e future e fattori che possono modificare tale relazione
 - o modalità con cui l'organizzazione bilancia gli interessi a breve, medio e lungo termine
 - o come le esperienze passate hanno influito sulla determinazione della direzione strategica futura

Principi guida - Focus strategico e orientamento futuro (2/2)

Per adottare un focus strategico e un orientamento futuro in un report integrato è necessario illustrare chiaramente in che modo la continua disponibilità, qualità e accessibilità dei capitali più importanti contribuiscono alla capacità di un'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi strategici in futuro, permettendole di creare valore

Principi guida - Connettività delle informazioni (1/3)

Fornire una visione complessiva della combinazione, delle correlazioni e delle dipendenze fra i fattori che impattano sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo.

- Le componenti chiave della connettività delle informazioni includono i collegamenti tra:
 - gli elementi rilevanti. Il concetto di creazione del valore dell'organizzazione deve rappresentare gli elementi rilevanti in una fotografia che rifletta le interazioni dinamiche e sistemiche delle attività dell'organizzazione nel suo complesso, come ad esempio:
 - Un'analisi del sistema attuale di allocazione delle risorse e del modo in cui l'organizzazione intende combinare le risorse o effettuare ulteriori investimenti per arrivare alle performance desiderate
 - Informazioni sul modo in cui la strategia dell'organizzazione viene adattata quando, ad esempio, vengono identificati nuovi rischi e opportunità o le performance precedenti non sono conformi alle previsioni
 - Collegando la strategia e il modello di business ai cambiamenti nell'ambiente esterno (es. evoluzioni delle aspettative della società, aumento della scarsità delle risorse, ecc.)

Principi guida - Connettività delle informazioni (2/3)

- passato, presente e futuro. Un'analisi condotta dall'organizzazione sulle proprie attività nel periodo passato-presente può fornire ai destinatari del report informazioni utili per valutare la credibilità delle informazioni fornite in relazione al periodo presente-futuro. L'illustrazione del periodo passato-presente può essere inoltre utile per analizzare le capacità presenti e la qualità del management
- capitali, tra cui le interdipendenze e i trade-off tra i capitali e come i cambiamenti nella loro disponibilità, qualità e convenienza impatta sula capacità dell'organizzazione di creare valore
- informazioni finanziarie e di altro tipo, come ad esempio le implicazioni su:
 - aumento previsto di ricavi/di quote di mercato generate da politiche di ricerca e sviluppo, tecnologia/ know-how, investimenti in risorse umane
 - riduzione dei costi o nuove opportunità di business generate da politiche ambientali, efficienza energetica, collaborazione con comunità locali o tecnologie utilizzate per affrontare i problemi sociali
 - o aumento di ricavi e profitti generati da relazioni di lungo termine con i clienti, reputazione e soddisfazione dei clienti

Principi guida - Connettività delle informazioni (3/3)

- informazioni quantitative e qualitative. In un report integrato sono necessarie entrambe per rappresentare adeguatamente la capacità dell'organizzazione di creare valore. Includere i KPI nell'ambito di una spiegazione descrittiva può costituire un metodo efficace per collegare le informazioni quantitative e qualitative
- informazioni gestionali, informazioni fornite al consiglio di amministrazione e informazioni divulgate esternamente. Le informazioni divulgate esternamente devono essere coerenti con quelle utilizzate internamente dalla direzione e dai responsabili della governance
- informazioni incluse nel report integrato, quelle contenute in altre comunicazioni aziendali e informazioni da altre fonti. Tutte le comunicazioni provenienti dall'organizzazione devono essere coerenti e le valutazioni devono essere fatte combinando le informazioni fornite dall'organizzazione con quelle provenienti da altre fonti
- La connettività delle informazioni e l'utilità complessiva del report integrato si rafforzano se quest'ultimo è strutturato in modo logico e ben presentato, scritto con un linguaggio chiaro e comprensibile e dotato di strumenti di navigazione efficaci, come sezioni chiaramente definite (ma collegate) e riferimenti incrociati

Principi guida - Relazione con gli stakeholder (1/2)

Illustrare la natura e la qualità delle relazioni tra l'organizzazione e i principali stakeholder, incluse le modalità con cui l'organizzazione comprende, considera e soddisfa le loro aspettative e interessi legittimi.

Questo principio sottolinea l'importanza delle relazioni con i principali stakeholder, perché, il valore non viene creato solo da/all'interno di un'organizzazione, ma attraverso relazioni con altre entità. Tuttavia non implica che il report integrato debba cercare di soddisfare le necessità di informazioni di tutti gli stakeholder

Principi guida - Relazione con gli stakeholder (2/2)

- ➤ Gli stakeholder forniscono opinioni utili sugli aspetti (inclusi quelli economici, sociali e ambientali) che considerano importanti e che influiscono anche sulle capacità dell'organizzazione di creare valore. Tali opinioni aiutano l'organizzazione a:
 - Comprendere la percezione del valore da parte degli stakeholder
 - Identificare tendenze future che potrebbero non avere ancora attirato l'attenzione generale ma che stanno diventando sempre più importanti
 - Identificare le questioni materiali, inclusi rischi e opportunità
 - Sviluppare e valutare la strategia
 - Gestire i rischi
 - Sviluppare attività, includendo risposte strategiche e affidabili alle questioni materiali
- ▶ Il concetto di accountability è strettamente associato a quello di buona gestione e responsabilità di un'organizzazione di avere cura e utilizzare responsabilmente i capitali sui quali le proprie attività e i propri output esercitano un effetto, indipendentemente dalla proprietà di tali capitali

Principi guida – Materialità (1/4)

Fornire informazioni sugli aspetti che impattano significativamente sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo periodo.

- Il processo di determinazione della materialità per la predisposizione di un report integrato comprende le seguenti fasi:
 - 1. Identificazione degli aspetti rilevanti, in base alla loro capacità di impattare sulla creazione di valore. Gli aspetti da considerare sono sia positivi sia negativi e sono relativi sia a informazioni finanziarie sia a altre tipologie di informazioni. Gli aspetti rilevanti possono avere un impatto diretto sull'organizzazione o sui capitali (anche posseduti da terzi)
 - 2. Valutazione dell'importanza di tali aspetti in relazione agli effetti (noti o potenziali) sulla creazione di valore. Tale valutazione si basa sulla considerazione della probabilità e dell'impatto

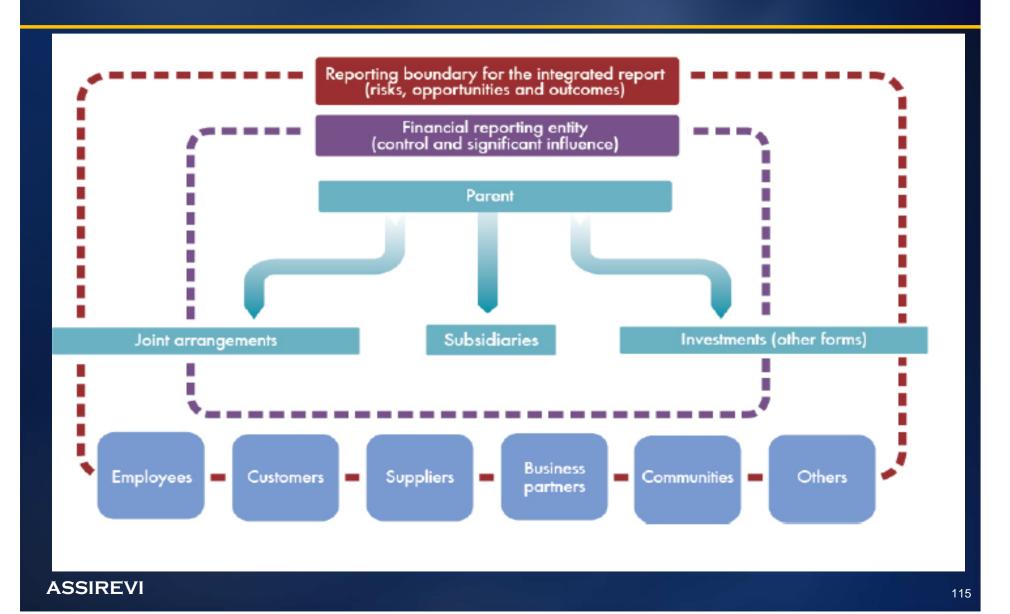
Principi guida – Materialità (2/4)

- 3. Attribuzione di una priorità agli aspetti identificati, in base alla loro importanza relativa, in modo da concentrarsi sulle questioni più importanti nella determinazione della modalità di rendicontazione
- 4. Determinazione delle informazioni da rendicontare relativamente agli aspetti materiali, tenendo in considerazione diversi punti di vista
- Per essere più efficace, il processo di determinazione della materialità deve essere integrato nelle attività di gestione dell'organizzazione e includere un coinvolgimento regolare dei fornitori di capitale finanziario e altri stakeholder in modo da assicurare che il report integrato raggiunga la sua finalità primaria (illustrare ai fornitori di capitale finanziario come l'organizzazione crea valore nel tempo)

Principi guida – Materialità (3/4)

- Per determinare il perimetro di un report integrato è necessario tenere conto di due aspetti:
 - il perimetro utilizzato per il reporting finanziario
 - le opportunità, i rischi e i risultati attribuibili o associati ad altre entità o stakeholder, esterne al perimetro del reporting finanziario, che influiscono materialmente sulla capacità delle entità incluse nel reporting finanziario di creare valore nel tempo
- Il perimetro utilizzato per il reporting finanziario è centrale nella determinazione del perimetro per due ragioni:
 - è nelle società che rientrano nel reporting finanziario che i fornitori di capitale finanziario investono e sui cui quindi hanno bisogno di informazioni
 - consente di sfruttare le informazioni dei report finanziari come base o punto di riferimento a cui correlare altre informazioni contenute nel report integrato

Principi guida – Materialità (4/4)



The International <IR> Framework Principi guida – Sinteticità

Essere conciso

- Un report integrato deve includere informazioni di contesto sufficienti a rendere comprensibili la strategia, la governance, le performance e le prospettive future dell'organizzazione, evitando le informazioni meno rilevanti
- L'organizzazione deve trovare un equilibrio fra la sinteticità e gli altri Principi Guida, soprattutto in relazione a completezza e comparabilità. Ai fini della sinteticità, un *report* integrato:Punto elenco punto elenco
 - mette in pratica il processo di determinazione della materialità
 - ha una struttura logica e include riferimenti incrociati, quando appropriato, per limitare le ripetizioni
 - può far riferimento a ulteriori informazioni di dettaglio, informazioni che non cambiano frequentemente (es. elenco delle società sussidiarie) o fonti esterne (es. sito di un ente governativo in cui sono indicate le ipotesi sulle condizioni economiche future del paese)
 - esprime i concetti chiaramente e con il minor numero di parole possibile
 - preferisce un linguaggio semplice rispetto all'uso del gergo tecnico
 - evita dichiarazioni generiche, non specifiche per l'organizzazione

Principi guida – Affidabilità e completezza (1/4)

Presentare tutti i temi materiali, sia positivi sia negativi, in modo equilibrato e senza errori materiali.

- L'affidabilità delle informazioni è influenzata dal loro equilibrio e dall'assenza di errori materiali. L'affidabilità può essere migliorata tramite meccanismi quali efficaci sistemi interni di reporting e controllo, un coinvolgimento appropriato degli stakeholder, l'internal audit o altre funzioni similari e un'assurance esterna e indipendente
- ➤ I responsabili della *governance* sono responsabili di assicurare che nella preparazione e presentazione del *report* integrato siano stati adottati efficaci processi di *leadership* e *decision-making*, inclusa l'identificazione e la supervisione dei dipendenti attivamente coinvolti nel processo

Principi guida – Affidabilità e completezza (2/4)

- Alcuni importanti metodi per assicurare l'equilibrio includono:
 - scelta di formati di presentazione che non rischiano di influenzare eccessivamente o in modo inappropriato le valutazioni effettuate sulla base del report integrato
 - attribuzione di uguale importanza agli incrementi e alle riduzioni dei capitali, ai punti di forza e a quelli di debolezza dell'organizzazione, alle performance positive e negative
 - confronto dei dati del report con i target, le previsioni, le proiezioni e le aspettative precedenti
- L'assenza di errori materiali non implica che le informazioni siano totalmente accurate sotto tutti gli aspetti, ma che:
 - sono stati adottati processi e controlli per ridurre a un livello accettabile il rischio di includere nel report informazioni contenenti errori materiali
 - viene specificato chiaramente quando gli importi sono stimati, spiegando la natura e le limitazioni del processo di stima

Principi guida – Affidabilità e completezza (3/4)

- Un report integrato completo deve includere tutte le informazioni materiali, sia positive che negative. Per agevolare l'identificazione di tutte le questioni materiali, è necessario considerare le informazioni incluse nei report delle organizzazioni dello stesso settore (alcuni aspetti sono probabilmente importanti per tutte le organizzazioni di un determinato settore)
- La determinazione della completezza include la considerazione sia dell'estensione delle informazioni fornite sia del loro livello di specificità e precisione. Nella determinazione dell'estensione e della specificità e precisione delle informazioni necessarie al report integrato per raggiungere il suo obiettivo primario, un'organizzazione può valutare i costi e benefici ma non può esimersi totalmente dal fornire dichiarazioni sugli aspetti materiali per motivi legati ai costi
- Includendo le informazioni nel report integrato inerenti i vantaggi competitivi, un'organizzazione considera come descrivere la sostanza dell'aspetto senza identificare specifiche informazioni che possono causare una perdita significativa del vantaggio competitivo

Principi guida – Affidabilità e completezza (4/4)

- In alcune giurisdizioni possono essere in vigore requisiti imposti da leggi o normative applicabili a determinate informazioni sulle prospettive future, che includono ad esempio:
 - il tipo di informazioni che è possibile presentare
 - se è necessario o consentito includere dichiarazioni di avvertimento per sottolineare l'incertezza del raggiungimento dell'obiettivo
 - L'obbligo di aggiornare pubblicamente tali informazioni
 - Le informazioni sulle prospettive future non devono essere escluse semplicemente sulla base della loro maggiore incertezza rispetto alle informazioni storiche

Principi guida – Coerenza e comparabilità (1/2)

Adottare politiche di reporting coerenti nel tempo e presentare le informazioni in modo da permettere il confronto con altre organizzazioni, nella misura in cui quest'ultimo risulti utile all'organizzazione per creare valore.

- Le politiche di reporting sono adottate uniformemente nel corso del tempo, a meno che una modifica non sia necessaria per migliorare la qualità delle informazioni contenute nel report. Questo comprende il reporting degli stessi KPI, se continuano a essere materiali nei vari periodi di reporting. Se viene introdotta una modifica significativa, l'organizzazione deve spiegare il motivo della modifica, illustrandone gli effetti, quantificandoli (se possibile e materiale)
- Le informazioni specifiche contenute in un report integrato variano necessariamente da un'organizzazione all'altra, perché ogni organizzazione ha una propria modalità unica di creare valore. Ciononostante, rispondendo alle domande relative agli Elementi rilevanti, che sono applicabili a tutte le organizzazioni, è possibile assicurare un livello di comparabilità adeguato fra organizzazioni diverse

Principi guida – Coerenza e comparabilità (2/2)

- Per migliorare la comparabilità (del report integrato stesso e delle informazioni più dettagliate a cui è collegato) è possibile includere nel report i seguenti elementi:
 - dati di benchmark, come benchmark settoriali o regionali
 - presentazione delle informazioni sotto forma di rapporti (ad esempio, la spesa per la ricerca come percentuale delle vendite, o le emissioni di anidride carbonica per unità di output)
 - indicatori quantitativi comunemente utilizzati da altre organizzazioni con attività simili, soprattutto se esistono definizioni standardizzate create da un'organizzazione indipendente (ad esempio un organismo settoriale). Tuttavia, tali indicatori non vengono inclusi nel report integrato, a meno che non siano attinenti alle circostanze specifiche dell'organizzazione e vengano effettivamente utilizzati da quest'ultima

NETWORK ITALIANO BUSINESS REPORTING (NIBR)

International Integrated Reporting Council (IIRC)

The International <IR> Framework

IR Content Elements – Chapter 4 – Sections A - C

a cura di Vittorio Santacroce NIBR e IC² Professional Network

4. Gli elementi di contenuto dell' <IR> e la loro evoluzione

Discussion Paper 14/09/2011	Prototype of the International <ir> Framework 23/11/2012</ir>	Consultation Draft of the International <ir> Framework – Integrated report, 16/04/2013</ir>	The International <ir> Framework, 12/2013 definitivo</ir>
Descrizione dell'organizzazione e del suo Business Model	Descrizione dell'organizzazione e contesto operativo	Descrizione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno	A. Panorama sull'organizzazione e sull'ambiente esterno
Il contesto operativo inclusi i rischi e le opportunità:	Governance	Governance	B. Governance
Obiettivi strategici e strategie attuate per ottenerli	Opportunità e rischi	Opportunità e rischi	C. Business Model
Governance e remunerazione	Strategia ed allocazione delle risorse	Strategia ed allocazione delle risorse	D. Rischi ed Opportunità
Performance	Business Model:	Business Model:	E. Strategia ed allocazione delle risorse
Prospettive future	Performance e risultati:	Performance	F. Performance
	Prospettive future:	Prospettive future:	G. Prospettive future
			H. Basi per la preparazione e la presentazione
			I. Linee guida generali di reporting

4.A Panoramica sull'organizzazione e ambiente esterno (pg. 24)

4A. Cosa fa l'organizzazione e in quali contesti opera

Viene tracciata l'identità, la mission e il contesto operativo rappresentando:

- l'assetto proprietario e della struttura operativa
- l'attività svolta, i mercati di riferimento, i prodotti e i servizi
- il contesto competitivo in cui l'impresa opera e la sua posizione sul mercato, i principali concorrenti, i clienti, i fornitori
- eventuali minacce generate da nuovi prodotti e nuove forme di concorrenza Devono essere fornite informazioni quantitative di base, ad es. numero di dipendenti, fatturato, paesi/regioni in cui opera l'organizzazione evidenziando i cambiamenti significativi rispetto i periodi precedenti.
- Devono essere identificati i fattori esterni che possono influenzare l'impresa a creare valore nel breve, medio o lungo termine direttamente o indirettamente come ad es. la disponibilità di materie prime, l'accessibilità ai capitali, condizioni macro e micro economiche, la velocità e gli effetti dei cambiamenti tecnologici, problemi sociali, problematiche ambientali, il contesto legislativo, l'ambiente politico nei paesi in cui opera l'organizzazione, ecc.

4.B Governance (pag. 25)

4B. In che modo la struttura di *governance* supporta l'organizzazione nella sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine?

Il reporting deve fornire le seguenti informazioni dettagliate :

- la struttura dell'organizzazione e le diverse competenze , skills ed esperienze dei responsabili della *governance*
- i processi specifici utilizzati per prendere decisioni strategiche
- le misure adottate dai responsabili per influenzare e monitorare l'orientamento strategico e l'approccio alla gestione dei rischi
- le iniziative intraprese dai responsabili per promuovere e consentire l'innovazione
- se e in che modo l'organizzazione implementa **best practice** che vanno oltre i requisiti legali
- la relazione esistente tra retribuzioni, incentivi, benefit di buona uscita, stock options e la creazione di valore nel breve, medio e lungo termine.

Sul tema retribuzioni ed incentivi, il report integrato deve dare evidenza delle politiche di retribuzione includendo informazioni sia quantitative che qualitative sugli accordi relativi alle retribuzioni dei responsabili della governance

4.C Business Model (pag. 25)

4C. Qual è il modello di business dell'organizzazione?

Dovendo rappresentare come l'organizzazione trasforma i capitali attraverso la propria attività in prodotti e ricavi che permettono di conseguire i suoi obiettivi strategici e creare valore, il report integrato dovrà rappresentare:

- ❖ La propria attività, e in particolare:
 - l'identificazione, la rappresentazione e la spiegazione degli elementi fondamentali che costituiscono il modello di business
 - come si differenzia sul mercato l'impresa e le proprie competenze distintive
 - il modo in cui l'organizzazione affronta la necessità di innovazione
 - come il modello di business è in grado di adattarsi ai cambiamenti
- ❖ Gli input principali e la loro relazione con i capitali necessari per svolgere l'attività o che forniscono un fattore di differenziazione per l'organizzazione
- ❖ Gli output principali, illustrando i prodotti e servizi che l'organizzazione immette sul mercato, oltre ai sottoprodotti, scarti e rifiuti (incluso le emissioni)
- ❖ I risultati dell'attività, suddivisi in:
 - √ risultati interni ed esterni
 - ✓risultati positivi e negativi

4.C Business Model - segue

4C. Qual è il modello di business dell'organizzazione?

- ✓ risultati interni: es. fatturato, EBITDA, cash flows, soddisfazione dei collaboratori
- ✓ risultati esterni: es. quota di mercato, soddisfazione dei clienti, reputazione, fidelizzazione dei clienti
- ✓ risultati positivi: incremento netto dei capitali con la conseguente creazione di valore
- ✓ risultati negativi: decremento netto dei capitali con la conseguente riduzione del valore
- ❖ Organizzazioni con più modelli di business. Le imprese che operano in segmenti di mercato diversi oche sono formate da più divisioni potrebbero utilizzare diversi business model, in questi casi è importante:
 - illustrare le diverse modalità operative considerando separatamente i singoli modelli di business
 - includere un commento sull'importanza del collegamento fra i vari modelli di business come l'esistenza di vantaggi sinergici
 - maggiore enfasi è comunque assegnato al modello di business della divisione centrale dell'impresa

Associazione Italiana degli Analisti Finanziari





NETWORK ITALIANO BUSINESS REPORTING (NIBR)

Content Elements
Chapter 4 - Sections D - G
Framework <IR>
(dicembre 2013)

4.D Rischi ed Opportunità (pg. 27)

4.D Quali sono i rischi e le opportunità specifiche che hanno un impatto sulla capacità di una organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine e come l'organizzazione li tratta?

Vengono descritti i rischi ed opportunità specifiche di una organizzazione inclusi quelli che dipendono dagli impatti dell'organizzazione su, e la continua disponibilità, qualità e accesso di rilevanti capitali nel breve, medio e lungo termine.

Devono essere identificate:

- le specifiche fonti esterne tra le quali vi sono quelle imputabili all'ambiente esterno (4.6 − 4.7) mentre le specifiche fonti interne includono quelle imputabili alle attività di business dell'organizzazione (4.16 − 4.17)
- la probabilità e le circostanze che si vengano a realizzare e la loro ampiezza
- le iniziative adottate per mitigare e/o gestire i rischi o creare valore dalle opportunità inclusa l'identificazione degli obiettivi strategici, le strategie, le politiche, i target ed i KPIs

Rischi che possono avere estreme conseguenze sulla capacità di una organizzazione di creare valore devono essere trattati in un <IR> anche se la loro probabilità di verificarsi può essere stimata molto bassa (vedi linea guida sulla materialità)

4.E Strategia ed allocazione delle risorse (pg. 27)

4.E Quali sono gli obiettivi che si è posta una organizzazione e come intende conseguirli?

- Vengono presentati gli obiettivi strategici, le strategie attuate, i piani di allocazione delle risorse e le modalità di misurazione dei risultati nel breve, medio e lungo termine.
- Il legame tra la strategia ed i piani di allocazione delle risorse, e le informazioni fornite per gli altri elementi di contenuto. Con particolare riferimento al Business Model, all'ambiente esterno e ai rischi e le opportunità che sono state identificate e agli impatti sui capitali
- Cosa rende l'organizzazione unica in grado di disporre di un vantaggio competitivo e di creare valore come ad esempio:
 - Il ruolo dell'innovazione
 - > La gestione del capitale intellettuale
 - L'attenzione ai temi ambientali e sociali.
- Indicazioni fornite dagli stakeholder che sono state utilizzate per formulare la strategia e l'allocazione delle risorse

4.F Performance (pg. 28)

4.F In che misura l'organizzazione ha conseguito gli obiettivi strategici che si è posta e quali sono stati i risultati in termini di impatti sui capitali ?

- Il Report Integrato presenta informazioni qualitative e quantitative sulle performance che possono includere:
 - KPIs quantitativi, riferiti agli obiettivi i rischi e le opportunità descrivendo il loro significato, le implicazioni, il metodo e le assunzioni fatte per la loro definizione
 - Gli impatti, sia positivi sia negativi, incluse le conseguenze materiali in tutta la catena del valore
 - una descrizione delle relazioni con i principali stakeholder e come l'organizzazione soddisfa i loro desideri ed interessi
 - > il legame tra le performance passate con quelle correnti e queste ultime con le prospettive future.
- Le informazioni sulle performance finanziarie devono essere connesse con quelle relative alle altre dimensioni dei capitali e devono essere accompagnate da una indicazione dei principali impatti esterni economici, ambientali e sociali e dei rischi impliciti.
- Con riferimento alla presentazione delle performance può essere opportuno indicare dove la normativa ha un impatto rilevante sulle performance o se la noncompliance dell'organizzazione con la legge e le normative può comportare delle conseguenze sulle sue operazioni.

4.G Prospettive future (pg. 28)

4.G Quali sono le sfide ed incertezze che l'organizzazione affronta per perseguire la sua strategia e quali sono gli impatti potenziali che si avranno sul modello di business e sulle performance future ?

- In questo contesto devono essere valutate le aspettative dell'organizzazione con riferimento all'ambiente esterno nel breve, medio e lungo termine, le ripercussioni potenziali e un'indicazione delle azioni necessarie per affrontare le sfide critiche nonché le associate incertezze.
- È necessario assicurare che le aspettative, le aspirazioni e le intenzioni sono basate sulla realtà. Devono essere commisurate con la capacità dell'organizzazione di sfruttare le opportunità (inclusa la disponibilità, qualità e accessibilità di appropriati capitali) ed una realistica valutazione dell'ambiente competitivo, il posizionamento di mercato e i rischi che deve affrontare.
- Deve essere descritto l'ambiente esterno, i rischi e le opportunità e le conseguenze che si possono avere sul raggiungimento degli obiettivi strategici.
- La disponibilità, qualità ed accessibilità dei capitali che vengono utilizzati dall'organizzazione o sui quali ha un impatto inclusa una descrizione di come sono gestite le relazioni e quale è la loro importanza per l'organizzazione di creare valore nel corso del tempo.
- Devono essere presentati i KPIs e gli obiettivi, le proiezioni future e le assunzioni poste

4.G Prospettive future (pg. 28)

- Un confronto tra le performance attuali con gli obiettivi che erano stati precedentemente fissati consente una valutazione delle prospettive future.
- La comunicazione delle prospettive future di una organizzazione può essere fatta prendendo in considerazione le richieste legali e la normativa alla quale l'organizzazione è soggetta.

NETWORK ITALIANO BUSINESS REPORTING (NIBR)

<IR> Framework
 Content elements Chapter 4 - Sections H - I

Andrea Panizza – AP & Partners (Ferrara)

4.H Preparazione e presentazione (pg. 29-30)

4.H Cosa deve fare l'organizzazione per definire gli elementi da includere nel Report Integrato e come sono quantificati o valutati?

- Il Report Integrato descrive la sua base di preparazione e presentazione, incluso:
 - Una sintesi del processo di determinazione della materialità dell'organizzazione.
 - Una descrizione del perimetro del reporting e delle modalità di sua determinazione
 - Una sintesi dei più significativi contesti e metodi utilizzati per la quantificazione e valorizzazione degli elementi materiali

4.H Preparazione e presentazione (pg. 29-30)

Sintesi del processo di determinazione della materialità

- Una breve descrizione del processo utilizzato per identificare gli elementi rilevanti e valutare la loro importanza valutandone la portata degli effetti e la probabilità di accadimento
- Identificazione del ruolo dei responsabili delle attività di governance e delle «persone chiave» nell'identificazione e definizione delle priorità

Perimetro del Reporting

- II Report Integrato deve:
 - identificare il proprio perimetro e illustrare le modalità per la sua definizione
 - Riportare le opportunità, i rischi e i risultati attribuibili o associati all'entità di Reporting Finanziario
 - Riportare le opportunità, i rischi e i risultati attribuibili o associati ad altre entità o stakeholder
 - Problemi pratici che potrebbero limitare la natura e la portata delle informazioni che possono essere presentati nel Reporting Integrato.

4.H Preparazione e presentazione (pg. 29-30)

Contesti e metodi

- Sintesi dei principali contesti e metodi utilizzati per quantificare o valutare i componenti materiali da includere nel Report Integrato. Ad esempio:
 - I principi contabili utilizzati per l'elaborazione delle informazioni finanziarie
 - I criteri utilizzati per misurare la customer satisfaction
 - L'analisi del settore di riferimento per la valutazione dei rischi

- 4.I Cosa deve essere incluso in un Report Integrato per illustrare il processo di determinazione della materialità dell'organizzazione?
 - Informativa su questioni materiali
 - Informativa su capitali
 - Arco temporale per il breve, il medio e il lungo periodo
 - Aggregazione e disaggregazione

Informativa su questioni materiali

- Analizzando il tutto da prospettive diverse, è necessario:
 - Considerare le informazioni chiave
 - Fornire informazioni su eventuali punti di incertezza
 - Fornire spiegazioni sull'eventuale indeterminabilità di alcune informazioni chiave
 - Fornire un'informativa di carattere generale, oltre che specifici dettagli, al riguardo le conseguenze a cui si andrebbe incontro in presenza di una significativa perdita di vantaggio competitivo
- Indicatori quantitativi, quali i KPIs, possono contribuire ad aumentare la comparabilità favorendo il confronto dei risultati con gli obiettivi dati.

Informativa sui capitali

- Le informazioni sui capitali o componenti di capitale:
 - sono determinate dai loro effetti sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo
 - includono i fattori che influenzano la loro disponibilità, la qualità e la convenienza e le aspettative dell'organizzazione nella sua capacità di produrre flussi per soddisfare la domanda futura. Ciò è particolarmente rilevante per quanto riguarda capitali che sono in quantità limitata, non-rinnovabili, con possibilità di influenzare la redditività a lungo termine del modello di business dell'organizzazione
- Quando non è possibile o significativo quantificare movimenti importanti nella componente «capitali», specifica informativa deve essere fornita per spiegare i cambiamenti nella disponibilità, qualità e accessibilità dei capitali come fattori di produzione e come l'organizzazione aumenta, diminuisce o si trasforma al verificarsi di questi cambiamenti.

- Arco temporale per il breve, il medio e il lungo periodo
 - La durata degli intervalli di tempo considerati viene decisa dall'organizzazione in base a:
 - Cicli aziendali e di investimento
 - Strategie
 - Esigenze, aspettative e interessi legittimi degli stakeholder
 - Non esiste un criterio prestabilito per determinare la lunghezza di ogni intervallo
 - Gli intervalli di tempo variano in base:
 - Al settore
 - Alla natura di determinate questioni (ad.es. la natura di alcuni problemi che influiscono sul capitale naturale, sociale e relazionale può variare sul lungo periodo)
 - La durata di ogni periodo di *reporting* e il motivo della scelta di tale durata devono essere indicati nel Report Integrato e possono influire sulla natura delle informazioni presentate.

Aggregazione e disaggregazione

- Il livello di aggregazione con cui presentare le informazioni varia in base alle esigenze delle organizzazioni
- In alcune circostanze, l'aggregazione delle informazioni può determinare una notevole perdita di significato e impedire l'identificazione di *performance* particolarmente elevate o scarse in aree specifiche. Una disaggregazione non necessaria può creare confusione, ostacolando la comprensione delle informazioni
- L'organizzazione disaggrega (o aggrega) le informazioni a un livello appropriato considerando soprattutto il modo in cui gli alti dirigenti e i responsabili della *governance* gestiscono l'organizzazione e le sue attività