

N I B R
*Network Italiano
Business Reporting*



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI FERRARA
- EX LABORE FRUCTUS -

CONGRESSO INTERNAZIONALE

**Business Reporting, Intangibili e Report Integrato:
Il Ruolo del NIBR**

**TRASPARENZA E RILEVANZA
DELL'INFORMATIVA AZIENDALE:
LA LUNGA MARCIA VERSO IL
BUSINESS REPORTING E IL RUOLO DEL NIBR**

Stefano Zambon

Professore Ordinario di Economia Aziendale

Segretario Generale, NIBR/WICI Italy

Palazzo delle Stelline, Milano

11 giugno 2013

Qualche domanda preliminare....

Perché le imprese creano valore?

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

Con quali strumenti si può migliorare l'informativa aziendale nei confronti dei mercati, degli investitori, degli stakeholder, delle comunità e dell'ambiente?

AGENDA

1. Il «tradizionale» Bilancio economico-finanziario (*Financial Reporting*)
2. Bilanci sociali, ambientali e di sostenibilità: l'«altra» dimensione dell'agire aziendale
3. La creazione di valore e il reporting del Capitale Intellettuale/degli Intangibili
4. Verso il Business Reporting e il Reporting Integrato
5. Il Ruolo del NIBR
6. Considerazioni conclusive

1. Il «tradizione» bilancio economico-finanziario (*Financial Reporting*)

BALANCE SHEET ON JANUARY 31, 1399

FRANCESCO DI MARCO DATINI & CO. IN BARCELONA

ASSETS

Explanation	Barcelonese Currency				Per Cent. of Total		
	£	s.	d.	£		s.	d.
CASH AT BANK AND IN HAND							
Cash in hand	18	17	2			.1	
Deposit accounts	1,242	9	8			8.2	
Special account	440	0	0			2.9	
				1,701	6	10	11.2
RECEIVABLES							
Local tradesmen for goods sold	4,841	14	10			31.9	
Local customers for exchange	2,192	19	4			14.5	
Local customers for insurance	99	17	11			.7	
				7,134	12	1	47.1
BALANCES WITH FOREIGN CORRESPONDENTS							
Venice	1,305	5	9			8.5	
Genoa	9	7	7			.1	
Avignon		6	0			.0	
Montpellier	854	15	1			5.6	
Paris	19	5	2			.1	
Pisa	980	12	7			6.4	
Bruges	1,036	2	7			6.5	
Florence	520	10	10			3.8	
Perpignan	118	18	5			.8	
				4,845	4	0	31.8
DATINI BRANCHES IN OTHER PLACES							
Majorca	88	9	0			.6	
Venice	224	16	10			1.4	
Florence	211	16	0			1.4	
				525	1	10	3.4
INVENTORIES							
Goods in stock				288	0	9	1.9
FIXTURES							
Office furniture	95	0	0			.6	
Martha, our slave (<i>Marta, nostra schiava</i>)	30	0	0			.2	
				125	0	0	.8
MISCELLANEOUS							
Sundry deferred charges and supplies	112	1	10			.7	
Drawing account Simone d'Andrea	25	0	2			.2	
Shortage in cash	38	13	0			.3	
Sundry adjustments for errors	17	18	6			.1	
				193	13	6	1.3
BAD DEBTS				384	7	3	2.5
UNTRACED ERROR IN CASTING THE BALANCE				11	9	1	.0
Total				15,208	15	4	100.0

BALANCE SHEET ON JANUARY 31, 1399

FRANCESCO DI MARCO DATINI & CO. IN BARCELONA

LIABILITIES


<i>Explanation</i>	<i>Barcelonese Currency</i>						<i>Per Cent. of Total</i>
	£	s.	d.	£	s.	d.	
PAYABLES							
Local merchants (mostly acceptances)				1,951	2	9	12·8
BALANCES WITH FOREIGN CORRESPONDENTS							
Majorca	586	5	6				3·8
Valencia	865	1	9				5·7
Perpignan	3	11	2				·0
Montpellier	91	0	10				·6
Paris	297	0	0				2·0
Bruges	2,848	18	9				18·7
Bologna	570	7	6				3·8
Florence	2,090	12	10				13·7
Genoa	666	12	11				4·4
Pisa	182	7	1				1·2
Venice	59	10	6				·4
				8,261	8	10	54·3
DATINI BRANCHES IN OTHER PLACES							
Florence	804	19	1				5·3
Genoa	1,037	13	11				6·8
Avignon	32	17	8				·2
Majorca	510	11	6				3·4
Valencia	171	11	3				1·1
				2,557	13	5	16·8
CONSIGNMENT SALES				828	7	9	5·5
RESERVE FOR ACCRUED TAXES AND CONTINGENCIES				80	0	0	·5
OWNER'S EQUITY							
Francesco di Marco Datini da Prato				768	6	8	5·1
→ Net profit on merchandise and exchange	751	10	7				4·9
Later adjustment	10	5	4				·1
				761	15	11	5·0
Total				15,208	15	4	100·0

Source : Datini Archives, Prato (Tuscany), No. 1165.

STATEMENT OF PROFIT and LOSS,
JULY 11, 1397 – JANUARY 31, 1399

FRANCESCO DI MARCO DATINI & Co. IN BARCELONA

(In Barcelonese Currency)

	£	s.	d.
Profits on trade (<i>Pro di mercatantie</i>)	689	11	5
Profits on foreign exchange (<i>Pro di cambio</i>)	262	4	0
Credit balance of merchandise expense (<i>Spese di mercatantie</i>)	133	13	7
	1,085 9 0		
Deduct expenses:	£	s.	d.
Rent for eighteen months	60	0	0
Irrecoverable account	3	8	0
Convoy expenses (<i>guidaggio</i>)	67	12	0
Living expenses	106	1	5
Depreciation on office equipment	16	17	0
Reserve for unpaid taxes and other accruals (<i>riserbo di spese di lelede a pagare e altre spese</i>)	80	0	0
	333 18 5		
Total expenses	333	18	5
 Net income	751	10	7

Il tradizionale Bilancio economico-finanziario

1. La contabilità è nata per registrare le transazioni economico-finanziarie centrate sull'entità-azienda
2. La partita doppia secondo alcuni studiosi è una delle determinanti dell'ascesa e del successo del capitalismo (cfr. il dibattito Sombart vs. Yamey)
3. Costo storico è la scelta logica quando il valore da rilevare è quello realizzato nelle transazioni e il reporting riguarda quanto avvenuto («stewardship» e prudenza) → capacità anche di adattamento alle situazioni (contabilità dei costi)

Fair Value Accounting

Dagli inizi degli anni '90 pressione montante sugli *accountants* da parte dei mercati finanziari sempre più globalizzati e degli studi di *financial economics* per rappresentare in modo più attuale il valore di mercato → nozione di valore orientata al futuro e di natura olistica (capitale economico)

Il Fair Value è stata considerata la migliore opzione dallo IASB e dal FASB per rappresentare il valore delle attività e passività finanziarie, e non solo (cfr. *investment properties*)

Quale conseguenza, nel Financial Reporting odierno abbiamo un modello di valore/valutazione misto (*historical* e *fair value*) → ma hanno significati contrastanti → uno è il valore rispetto all'entità, e uno è il valore rispetto al mercato

Limiti del «tradizionale» bilancio d'esercizio

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

Molti fenomeni aziendali di creazione di valore non ricadono nell'ambito della contabilità tradizionale (ad es. gli intangibili, il business model)

Del rischio gravante sui valori contabili si tiene conto in misura molto ridotta

La ricchezza delle imprese non è misurata in modo compiuto

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

**2. Bilanci sociali, ambientali e
di sostenibilità:
l'«altra» dimensione dell'agire aziendale**

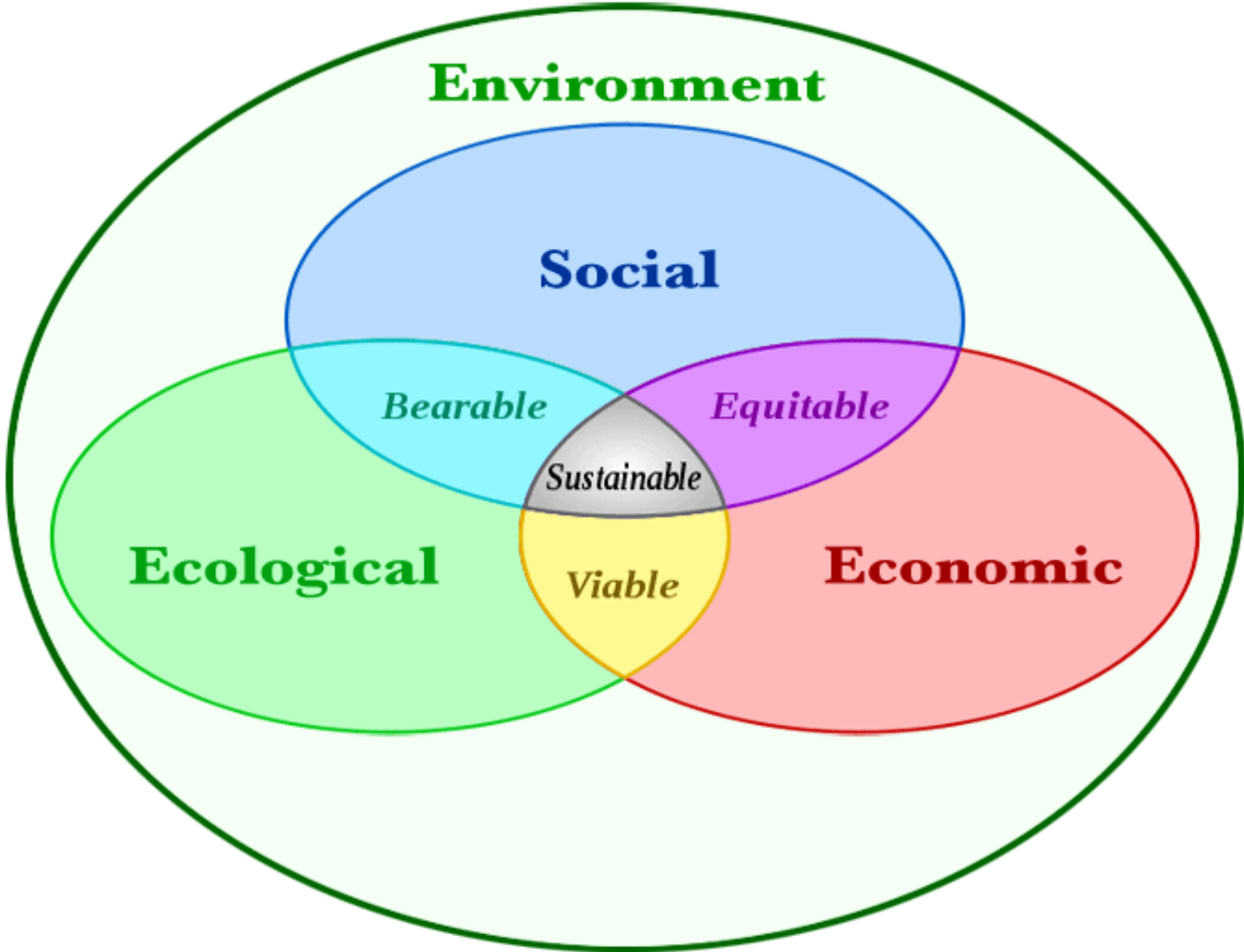
L'ascesa di una «sensibilità di contesto» nel reporting

- Già nella seconda metà degli anni '60 e agli inizi degli anni '70 → human resource accounting
- Nel 1975 un documento ufficiale dei professionisti inglesi (“The Corporate Report”) sostiene che il surplus aziendale vada identificato con il Valore Aggiunto e non con l'utile → la remunerazione del lavoro non è più vista come un costo ma come una ripartizione di surplus
- Nel 1977 l'esperienza del “Bilan Social” inizia in Francia
- Dalla seconda metà degli anni '80 molte imprese iniziano a pubblicare bilanci sociali e poi ambientali, che spesso purtroppo sono visti dalla comunità finanziaria quali «figli di un dio minore» o, peggio, come esercizi di PR/marketing

Il Reporting di Sostenibilità

- Nella seconda metà degli anni '90 emerge in chiave internazionale il nuovo concetto di sostenibilità → aspetti ambientali, sociali ed economici (“triple bottom line”) in connessione all’affermarsi della Corporate Social Responsibility – CSR → valore legato al comportamento dell’azienda come «corporate citizen»
- L’idea è che il comportamento sostenibile, responsabile ed etico dell’azienda debba trovare evidenza in un Report ad hoc
- Molti organismi nazionali ed internazionali hanno emenato standard e linee-guida in questo campo → un vasto archipelago di regole, raccomandazioni ed entità, legati anche all’ascesa della c.d. «finanza etica»
- I più importanti organismi probabilmente sono il Global Reporting Initiative (GRI), che emana lo standard di sustainability reporting più adottato (G4 ora), e lo United Nations Global Compact. In Italia opera da anni il Gruppo del Bilancio Sociale (GBS) e il Global Compact Italia.

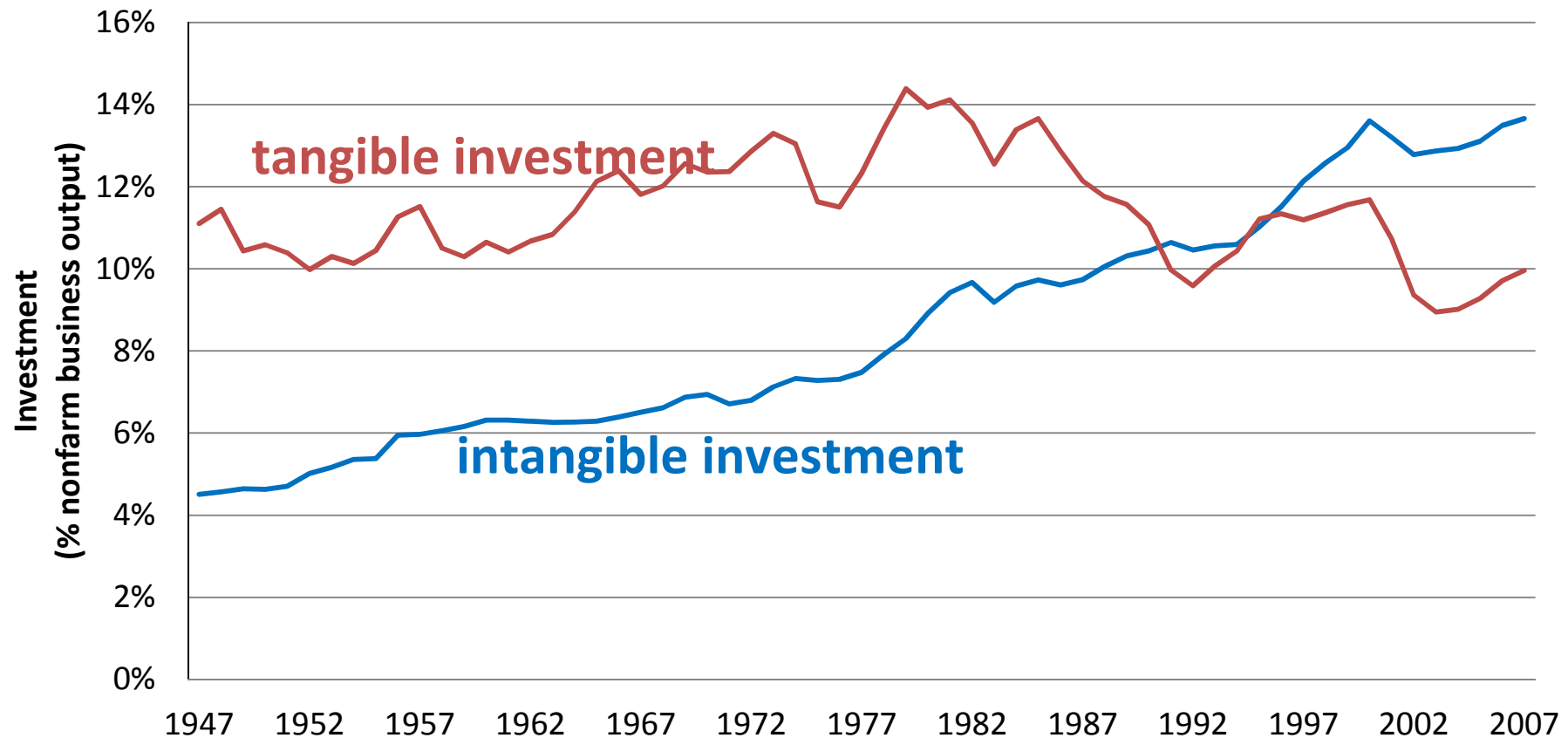
COMPANY SUSTAINABLE BEHAVIOUR AND REPORTING



3. La creazione di valore e il Reporting del Capitale Intellettuale/degli Intangibili

The Intangibles-Tangible Widening Gap

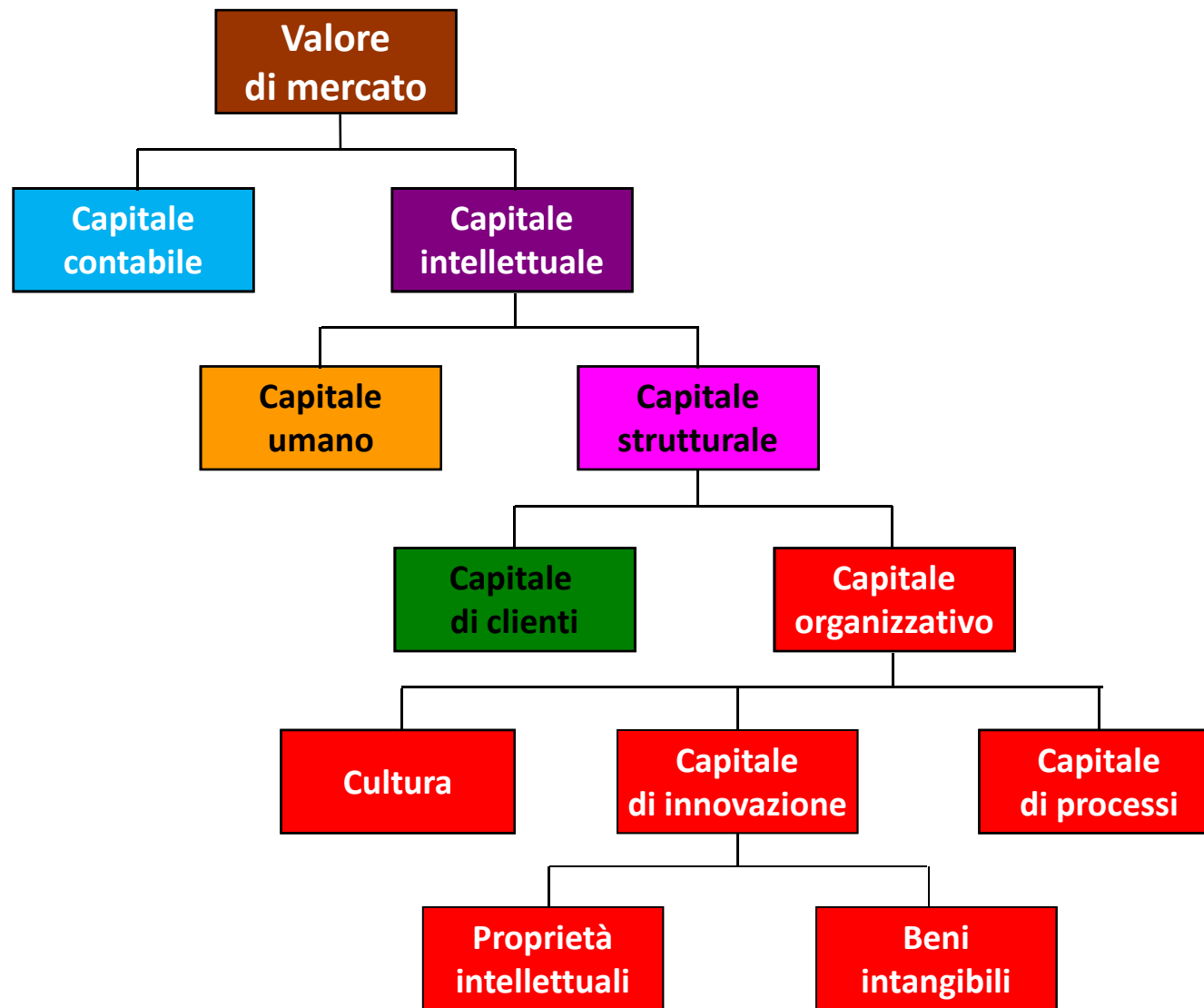
U.S. Intangible vs. Tangible Investment



Source: Carol Corrado & Charles R. Hulten, 2010. "How Do You Measure a Technological Revolution?" *American Economic Review*, American Economic Association, vol. 100(2), pages 99-104, May

QUALCHE TENDENZA DI FONDO

- Verso la “conceptual company”
- Importanza crescente della conoscenza → alimenta rilevanza degli intangibles (quasi tutti legati a forme di conoscenza)
- Ricerca e innovazione, marketing e rapporti con la clientela, marchi e brevetti, know-how, capacità imprenditoriali e manageriali, competenze organizzative e personali → fasi dove gli intangibili sono fattori-chiave
- Intangibili sono quindi le leve cruciali (*drivers*) per la creazione di valore sostenibile nel tempo →... il “vecchio caro” avviamento



Fonte: Intellectual Capital Report, Skandia, 1998.

La disaggregazione del valore di mercato

IL CONCETTO DI CAPITALE INTELLETTUALE

Capitale intellettuale – IC o CI – è lo *stock* di intangibili interno (competenze, skills, capacità, ecc.) ed esterno (immagine, marchi, customer satisfaction, ecc.), proprio e a disposizione di un'organizzazione, che le consente di trasformare un insieme di risorse materiali, finanziarie e umane in un sistema capace di creare valore per gli *stakeholders* mediante il raggiungimento di vantaggi competitivi sostenibili (Zambon, 2000)

Il capitale intellettuale → abbraccia tutti gli intangibili “disponibili” e “controllati”

È un valore che nasce dalla capacità di creare e mantenere valore aziendale nel tempo

INTANGIBILI E RISCHI

- Generalmente gli Intangibili considerati solo come “asset”
- Tuttavia intangibili hanno anche un lato potenzialmente negativo → intangibili sono molto vulnerabili e possono “evaporare” molto rapidamente, dando luogo a forti perdite di valore → intangibili possono diventare anche passività (“liabilities”)
- Intangibili profondamente coinvolti nella generazione di rischi aziendali, specie in quelli di natura strategica e reputazionale → tali rischi derivano dalla possibilità che *intangibles* si trasformino da “asset” a “liability” (ad es., la²⁰ reputazione)

INTANGIBILI E BILANCIO

Un rapporto difficile → solo in operazioni straordinarie

- Divergenze tra normativa civilistica e IAS 38/IFRS 3
- Ulteriori divergenze con normativa fiscale
- Problema cruciale → occorre gestire gli intangibili per gestire in modo consapevole la creazione di valore e i rischi aziendali → tuttavia, il problema è la carenza delle informazioni e dei dati di base
- Mancano informazioni strutturate, sistematiche, affidabili e comparabili sugli intangibili (valore, trend, rischi) → difficoltà di misurazione “misurate” in parte dagli impairment dei goodwill negli anni successivi a M&A

VERSO NUOVE MISURE DEGLI INTANGIBILI

- Necessità di costruire un sistema di indicatori (finanziari e specie non-finanziari) a supporto della misurazione degli intangibles e delle basi della creazione di valore aziendale nel tempo → anche al fine di “spacchettare” l’avviamento:

Report del Capitale Intellettuale o Intangibile

a integrazione della Relazione su gestione o come documento autonomo

- Indicatori sulle principali risorse intangibili:
 - Capitale relazionale (clienti, reputazione, marchi, partner commerciali, alleanze)
 - Capitale organizzativo (know-how, innovazione, R&S, procedure, corporate governance)
 - Capitale umano (competenze, skills, leadership)

4. Verso il Business Reporting e il Reporting Integrato

Dal Financial Reporting al Business Reporting

- Negli ultimi quindici anni, sempre più spesso, quindi, si sono evidenziati i limiti del “tradizionale” bilancio e informativa finanziaria , e la necessità di “qualcos’altro”
- Pressioni per un miglioramento dell’informativa esterna aziendale verso il Business Reporting:
 - enhanced business reporting o “bilancio migliorato”
 - capitale intellettuale/intangibile
 - corporate governance & executive compensation report
 - risk reporting
 - non-financial information/forward looking information
 - sostenibilità socio-ambientale
 - integrated reporting

IFRS PRACTICE STATEMENT
on
“MANAGEMENT COMMENTARY”

Management Commentary secondo lo IASB

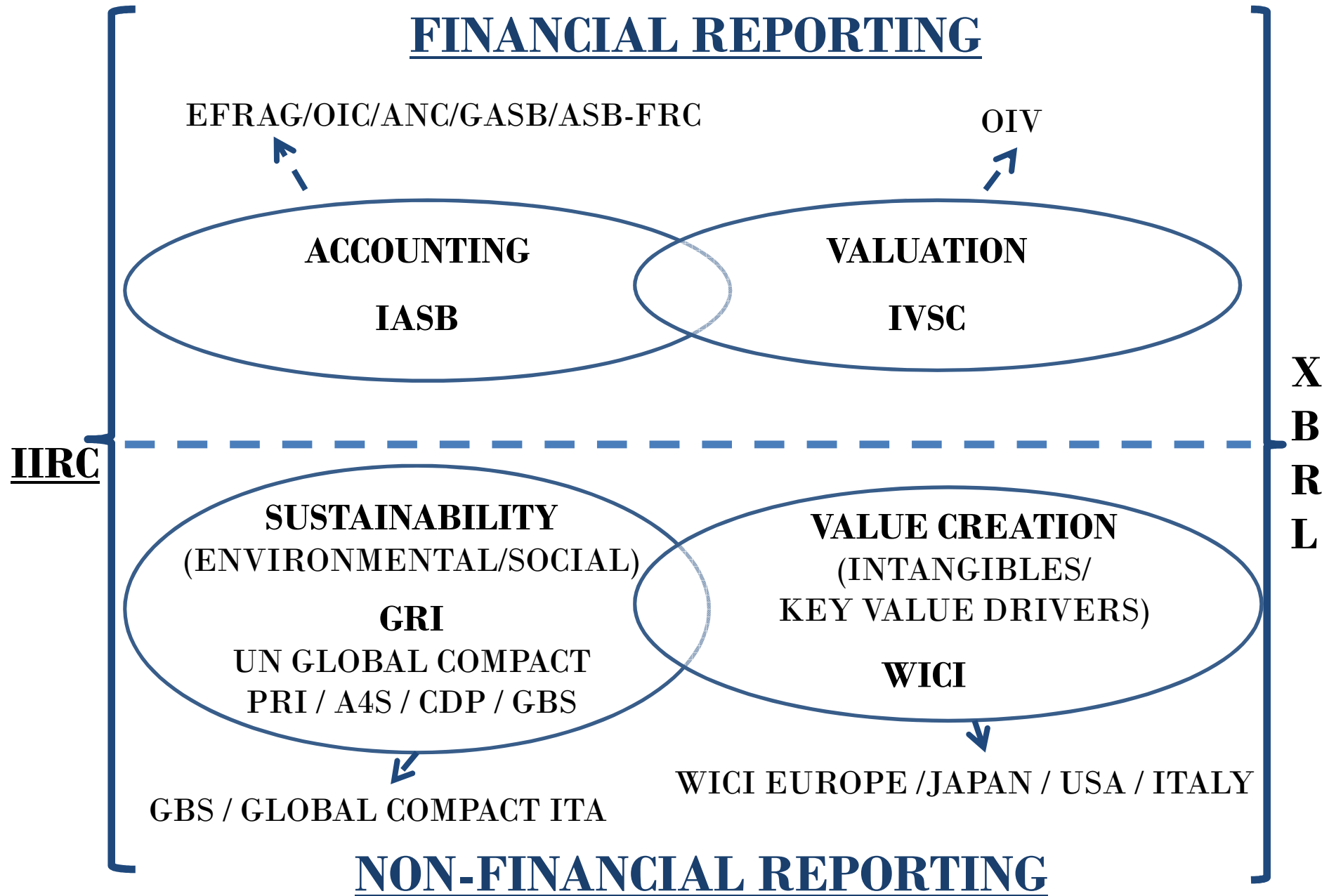
- Nel dicembre 2010 lo IASB ha pubblicato l'*IFRS Practice Statement* sul *Management Commentary* (Relazione sulla Gestione) volto a diventare una guida volontaria e non uno standard
- Il Management Commentary comprende quindi informazioni di natura finanziaria e non → utilizzo di indicatori-chiave (KPIs) per il settore industriale a cui l'azienda appartiene
- Il Management Commentary deve in particolare fornire informazioni *forward-looking* (orientate al futuro) per permettere di capire come i fattori non-finanziari hanno influenzato e influenzeranno la performance finanziaria

Management Commentary

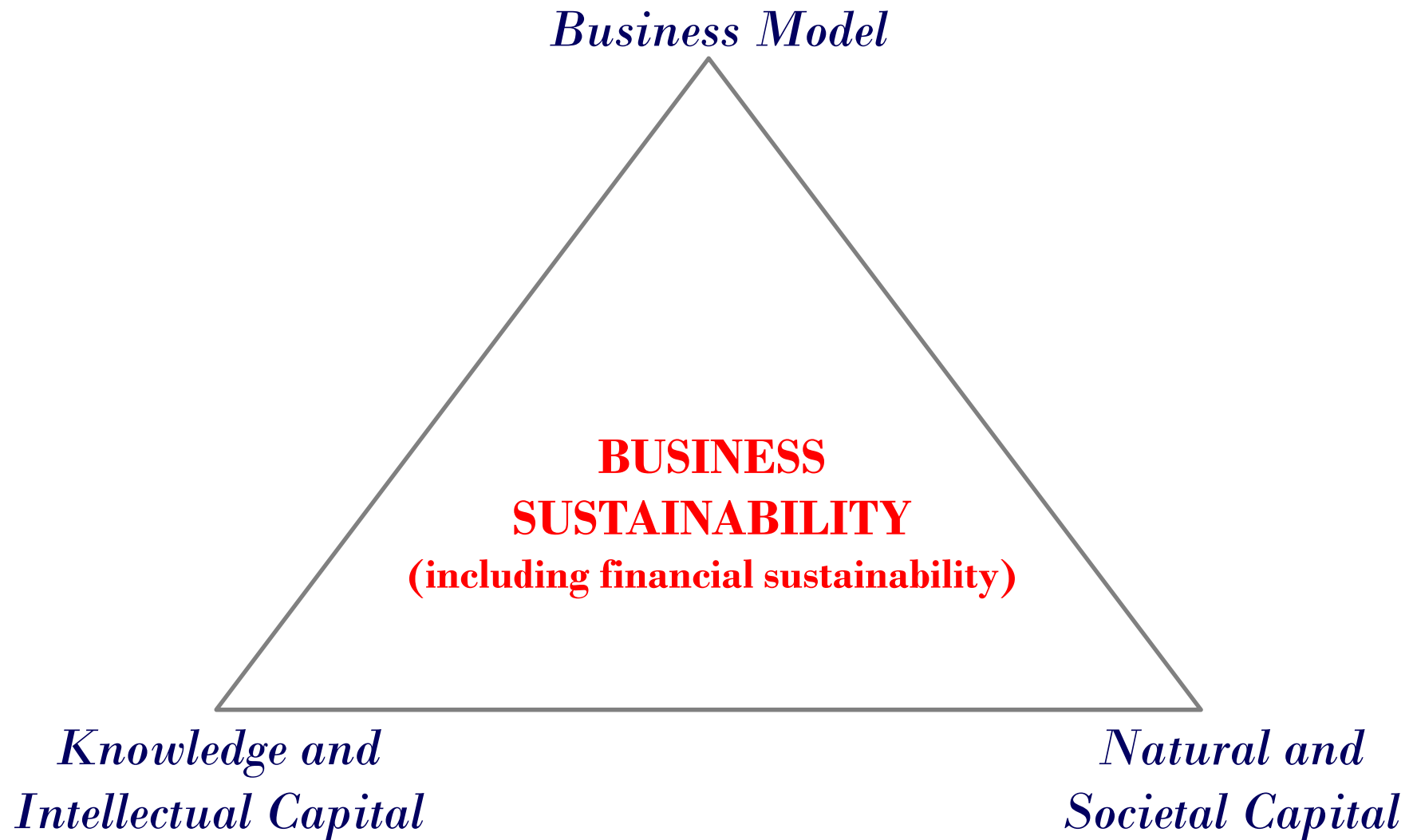
secondo lo IASB (2)

- Particolare attenzione deve essere prestata alle relazioni riguardanti la natura del business, le strategie e gli obiettivi del management, le principali relazioni risorse-rischi, i risultati delle operazioni e delle prospettive, e le misure e gli indicatori critici relativi la performance
- In particolare, il documento sul Management Commentary afferma la necessità di includervi informazioni sulle risorse “Capitale umano e intellettuale” (para. 30, p. 13)

QUADRO INTERNAZIONALE DEL REPORTING



Towards a New Concept of «Business Sustainability»



5. 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

Si propone di migliorare informativa/reportistica aziendale nel nostro Paese. In particolare, si prefigge di promuovere in Italia la discussione, la sensibilità culturale e l'avanzamento sulle tematiche legate sia al **Business Reporting**, sia alle nuove **metriche connesse ai value drivers e agli intangibles** aziendali (KPIs), sia ancora al **Report Integrato** e ai suoi innovativi contenuti. Il NIBR svolge anche la funzione di rappresentante ufficiale italiano del *World Intellectual Capital Initiative* (WICI), che costituisce il Network Globale per il miglioramento del *business reporting* (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” (IC²), e l'Università di Ferrara

OBIETTIVI del NIBR

- Definire e aggiornare i WICI-KPIs (centrati sui *key-value drivers* aziendali) per meglio rappresentare e misurare la “value creation story” di un’organizzazione
- Contribuire al miglioramento del *business reporting* aziendale in Italia anche attraverso la proposta e l’affinamento di nuovi *framework* concettuali e operativi e di *best practices*
- Diffondere la conoscenza presso le organizzazioni private e pubbliche dei migliori principi e contenuti del *business reporting*
- Collaborare con *regulators* e istituzioni nazionali e internazionali nell’ambito delle normative, dei regolamenti e delle linee-guida da essi emanati che riguardano il *business reporting*

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)

In tale quadro, obiettivi da perseguire a livello nazionale sono ad esempio quello di costituire *working groups* mirati su:

- specifici argomenti riferiti trasversalmente alle varie *industries* (ad es., la misura di *asset* intangibili come reputazione e *customer satisfaction*) o a nuovi fenomeni aziendali (ad es., business reporting per le reti d'impresa);
- sviluppo di KPIs in specifici settori non ancora trattati da WICI Global (ad es., settori aeroportuale, GDO, bancario) o per specifiche categorie d'azienda (ad es., le PMI)
- sperimentazione di WICI-KPIs in specifici settori già trattati da WICI Global (ad es., automotive, farmaceutico, fashion)
- evoluzione tecnico-concettuale del business reporting (ad es., reporting integrato, nuova relazione sulla gestione)

Dal punto di vista informativo, il NIBR si avvale anche dello standard elettronico *eXtensible Business Reporting Language* (XBRL)

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 in Integrated e Business 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*

OPERATIVITÀ del NIBR (segue)

La prossima riunione plenaria del NIBR si terrà a

Milano

1° luglio 2013

presso la sede della KPMG in Via Vettor Pisani, 27

dalle 10.30 alle 13.15

WICI KPIs



W I C I

World Intellectual Capital Initiative

The World's Business Reporting Network

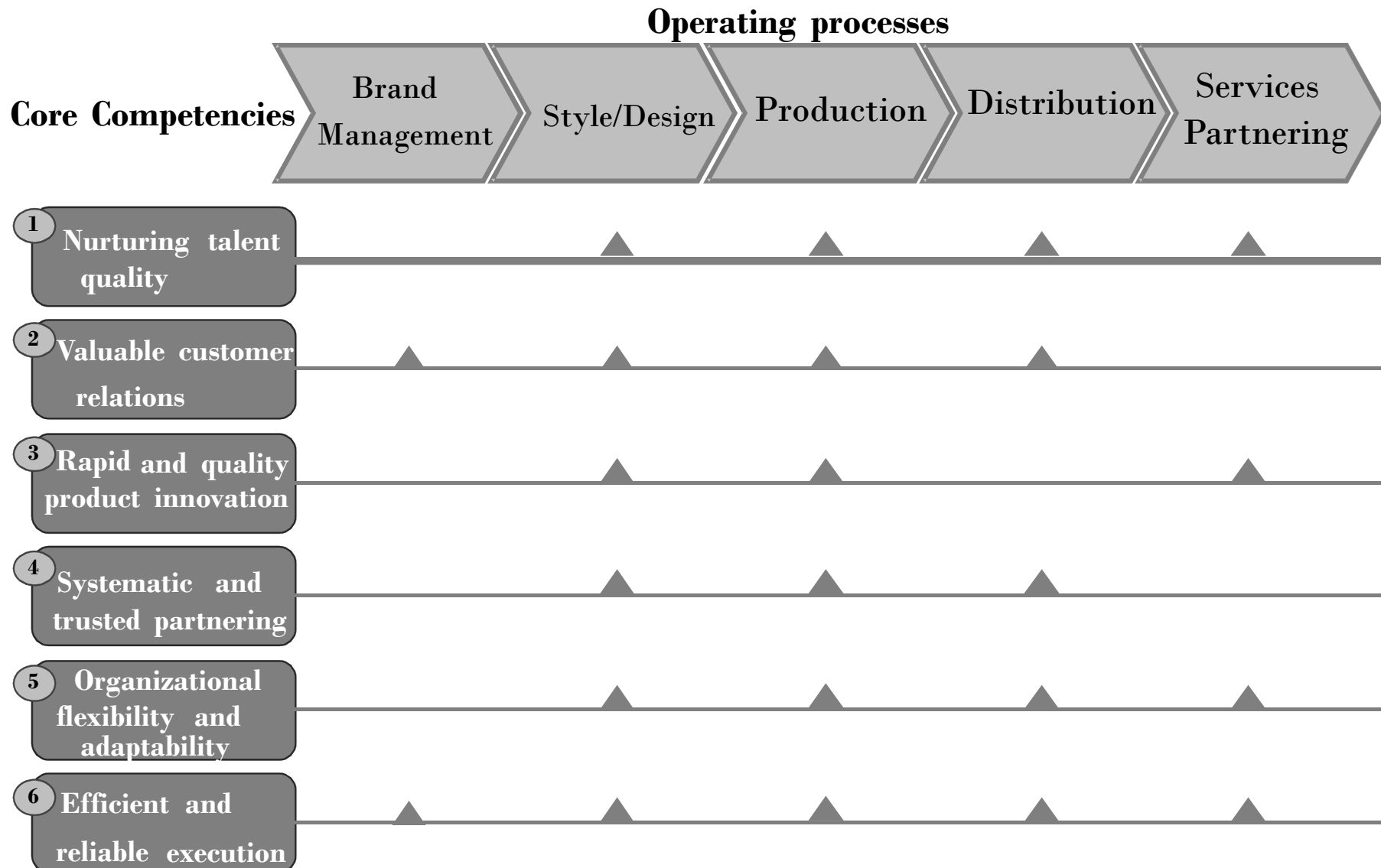
www.wici-global.com

**THE KPIs PROJECT on
FASHION & LUXURY**

by the

**Joint WICI Europe-EFFAS CIC KPI Task Force-
NIBR/WICI ITALY**

Fashion industry core competencies & value chain



Fashion's KPIs per core competences

1 Nurturing of talent quality

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

4 Systematic and trusted partnering

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

2 Valuable customer relationship

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

5 Organizational flexibility and adaptability

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

3 Rapid 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

6 Efficient and reliable execution

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

List of KPIs for the Fashion and Luxury sector

<i>Nr</i>	<i>Focus</i>	<i>Process</i>	<i>IC area</i>	<i>KPI</i>	<i>KPI Formula</i>	<i>KPI's features</i>	<i>Suggested relevance</i>
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

6. Considerazioni conclusive

TREND EMERGENTI

- Evoluzione delle necessità informative e del concetto di valore →
 - più *market value* e meno valori basati sulle transazioni → “più futuro e meno storia”
 - più *entity-specific* e forse meno oggettività e comparabilità
- Più stime e congetture e più misure non-finanziarie → nuove tensioni tra rilevanza e affidabilità
- Proliferazione di informazioni e di report aziendali, di regole e di regolatori

TREND EMERGENTI (2)

- Allargamento progressivo degli ambiti del reporting
→ dal financial al business reporting
- Progressivo allargamento anche del concetto di valore e di capitale aziendale considerati nel reporting
→ dal capitale monetario, a finanziario, ad economico, a intellettuale, a contestuale (sociale e naturale) → disclosure delle basi di creazione del valore (business model, intangibles, sostenibilità socio-ambientale) → verso la *business sustainability*
- Potenziale ridimensionamento del “profit” come unica ed esclusiva indicatore di performance

Considerazioni finali

Nel futuro il Reporting aziendale non potrà più essere centrato meramente su valori finanziari e partita doppia

L'obiettivo del reporting esterno aziendale appare oggi, nel contempo, più ampio e più specifico → le performance possono a volte essere tra di loro in contraddizione, generando trade-off

Il tasso di innovazione nel corporate reporting è stato certamente rilevante negli ultimi 15-20 anni (rispetto agli ultimi 600) come risposta a modificazioni di contesto e del concetto di valore → occorre sostenere questi cambiamenti verso la trasparenza e la rilevanza

Considerazioni finali (2)

Il NIBR ha intrapreso un percorso volto al miglioramento del Business Reporting in Italia, volendo rappresentare un veicolo – aperto alla collaborazione con tutti i soggetti – per aggregare le migliori energie, competenze ed esperienze in questo campo presenti nel nostro Paese, all'interno di un quadro internazionale in forte evoluzione



GRAZIE

Prof. Stefano Zambon

zambon@economia.unife.it

N I B R
*Network Italiano
Business Reporting*



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI FERRARA**
- EX LABORE FRUCTUS -