



in collaborazione con



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI FERRARA
- EX LABORE FRUCTUS -

SEMINARIO INTERNAZIONALE

**«KPIs, INFORMAZIONE NON-FINANZIARIA E CREAZIONE DI
VALORE AZIENDALE: CONFUSIONE O CONVERGENZA?»**

INTRODUZIONE

Prof. Stefano Zambon

Segretario Generale, NIBR e Università di Ferrara

Sala Consiglio, Camera di Commercio, Milano

17 novembre 2014, ore 10.00-13.15

LE RAGIONI DI UN SEMINARIO

- Specie nell'ultima quindicina d'anni, a fronte di evidenti limiti del financial reporting tradizionale, si sono moltiplicati gli Organismi a livello nazionale e internazionale che hanno proposto, a fini di reporting esterno, differenziati approcci e metriche di carattere non-finanziario o misto legati alle relazioni dell'impresa con gli stakeholders, l'ambiente, le comunità, le sostenibilità, e più recentemente la creazione di valore aziendale
- Da ultimo, l'Integrated Reporting ha contribuito ad accelerare tale fenomeno
- Se da un lato questo ha arricchito notevolmente le possibilità di rappresentazione e di informativa per le imprese, dall'altro ha creato un rischio di confusione tra le diverse "filosofie", misure e finalità
- Di qui l'esigenza molto sentita tra imprese e professionisti di approfondire caratteristiche e funzionalità di tali informazioni non-finanziarie → note come «Key-Performance Indicators» (KPIs)

LE RAGIONI DI UN SEMINARIO (2)

Scopo del Seminario odierno è dunque quello di fornire un contributo di chiarezza nella direzione di

- mappare gli attori, le proposte e le connesse logiche oggi esistenti nel campo dei KPIs e metriche non-finanziarie ai fini di reporting;
- comprendere meglio le difficoltà, le sfide e le esperienze sin qui maturate dal punto di vista di aziende, consulenti, professionisti;
- in particolare, mettere a fuoco e “posizionare nella mappa” le attività svolte in questo campo dal WICI e dall’IIRC;
- esaminare l’esistenza e il possibile sviluppo dei processi di convergenza in atto

Un elenco (non esaustivo) di Organismi che propongono «non-financial KPIs»

- Global Reporting Initiative (GRI)
- Carbon Disclosure Project (CDP)
- Climate Disclosure Standards Board (CDSB)
- Sustainability Accounting Standards Board (SASB)
- AccountAbility → AA1000
- European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS)
- International Organization for Standardization (ISO) → ISO 26000
- United Nations → Global Compact + Principles for Responsible Investment
- OCSE → “Guidelines for Multinational Enterprises”
- Commissione europea → Direttiva su «non-financial information»
- Governi nazionali (ad es., German Sustainability Code)
- Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)
- Gruppo Bilancio Sociale (GBS)
- World Intellectual Capital Initiative (WICI) → NIBR in Italia
- International Integrated Reporting Council (IIRC) → non li propone ma li implica/richiede....

Conseguenti difficoltà

- Forte (e a volte aspra) competizione istituzionale tra Organismi e proposte, al di là delle dichiarazioni di collaborazione
- Coerenza/adequatezza dei vari schemi e KPIs proposti rispetto alle finalità perseguite con il reporting aziendale
- Comparabilità interaziendale e stessa «materiality» dei dati
- Facili (e talora strumentali) confusioni terminologico-concettuali
→ ad es. «sostenibilità» vs. ESG vs. CSR vs. SRI // ad es. «capitale intellettuale» vs. intangibili vs. capitale umano // ad es. «non-financial information» nella Direttiva U.E.
- Legame a volte debole o incerto tra teorie/concetti/obiettivi «alti» (CSR, business ethics, value creation) e la loro traduzione in KPIs
- Relazione non sempre chiara tra KPIs a fini di reporting esterno e quelli impiegati a fini di controllo interno e di pianificazione strategica

Un esempio

- «Customer satisfaction» è un KPI utilizzato almeno da:
 - GRI
 - SASB
 - WICI
 - Balanced Scorecard (CIMA)

Stesso indicatore ma differenti significati e interpretazioni:

- GRI → esso fa parte della responsabilità sociale dell'impresa verso i propri stakeholder
- SASB → fa parte della sostenibilità ma anche della capacità di resilienza nel lungo periodo dell'azienda
- WICI → essenziale «general KPI» al fine di comprendere la creazione di valore aziendale e la sua futura potenzialità
- Balanced Scorecard → KPI che dimostra il grado di allineamento tra operatività e linee strategiche aziendali

Alcuni possibili criteri di lettura dei KPIs

- A. Livello di generalità dei KPIs
- B. Obiettivo ultimo dell'impresa privilegiato
- C. Concetto di valore adottato

Queste possono essere viste come chiavi di lettura dei KPIs proposti e delle interpretazione di volta in volta fornite dai vari Organismi

A. Livello di generalità dei KPIs: la “Piramide Inversa”

- I KPIs possono essere articolati in tre fasce/livelli:
 - Generale
 - Settoriale
 - Aziendale specifico

→ che nel loro complesso danno vita al concetto di “piramide inversa”

I primi due livelli possono essere oggetto di standardizzazione

**Enterprise
level**

**Company-Specific
Intangibles
Indicators
(no limit)**

**Sector
level**

**Industry-Specific
Intangibles
Indicators
(20-40 max.)**

**General
level**

**Basic Intangibles
Indicators
(3-5 max.)**



Università
di Ferrara

KPIs: combining comparability & specificity

B. Obiettivo ultimo dell'impresa

Sottostanti ai KPIs proposti da un Organismo normalmente si trova una specifica visione degli obiettivi dell'impresa e dei suoi preminenti stakeholders (anche se tutti gli Organismi riconoscono l'importanza degli stakeholders)

Ad esempio:

- ISO 26000 → «When approaching and practising social responsibility, the overarching goal for an organisation is to maximise its contribution to sustainable development»
- WICI → «the company is a 'value creation machine' the hidden part is its intangible capital/assets»
- IIRC → «Lo scopo principale di un report integrato consiste nel dimostrare ai fornitori di capitale finanziario come un'organizzazione sia in grado di creare valore nel tempo» (para. 1.7)

C. Concetto di valore

Sottostanti ai KPIs proposti da un Organismo si possono individuare concetti di valore differenziati che orientano la scelta e l'interpretazione di tali KPIs:

1. Valore rispetto agli azionisti (*shareholders*)
2. Valore rispetto agli stakeholders
3. Valore rispetto alla società e all'ambiente (spesso visto assieme a 2.)
4. Valore rispetto all'entità-azienda in sé (*business value*)

Spesso si suppone che nel lungo termine questi valori tendano a coincidere, e comunque siano tra loro correlati e, in parte, sovrappoventisi e influenzantisi.

Il Framework dell'IIRC afferma ad esempio (para. 2.4):

«Il valore creato da un'organizzazione nel tempo si manifesta attraverso gli aumenti, le riduzioni o le trasformazioni dei capitali provocati dalle attività aziendali e dai relativi output. Tale valore presenta due aspetti interconnessi, il valore creato per:

- l'organizzazione stessa, che consente ai fornitori di capitale finanziario di conseguire ritorni economici;
- altre entità (ad esempio, gli stakeholder e la società in generale)»

C. Concetto di valore (2)

I diversi concetti di valore perseguibili con il reporting aziendale determinano la proposta di KPIs altrettanto distinti:

1. Valore rispetto agli azionisti (shareholders)

Tipicamente sono KPIs finanziari legati a ritorni e comparazioni coi mercati dei capitali

2. Valore rispetto agli stakeholders

Tipici sono tutti i KPIs che misurano la soddisfazione di identificati gruppi di individui/entità (fornitori, clienti). Ad es., la customer satisfaction, il tasso di reclami, il grado di stakeholder engagement, ecc.

3. Valore rispetto alla società in senso ampio e all'ambiente

Tipici sono i KPIs relativi a emissioni ambientali e al rispetto di diritti umani

4. Valore rispetto all'entità-azienda in sé (business value)

Sono i KPIs finanziari e non-finanziari normalmente utilizzati per la gestione del business e il governo della creazione di valore economico nel breve-medio-lungo termine.

C. Concetto di valore (3)

Si noti altresì che i KPIs da considerare come rilevanti da parte di un'azienda risentono di un differenziato esame di «materialità» (significatività) in base al concetto di «valore» adottato.

Ad esempio:

- Materialità nel Reporting Integrato → le tematiche vengono classificate secondo le dimensioni: «rilevanza dell'impatto per la creazione di valore aziendale» (*business value*) e probabilità di accadimento del tema
- Materialità per il Reporting di sostenibilità secondo GRI → le tematiche vengono classificate in una matrice basata su due variabili: «rilevanza per l'azienda» e «rilevanza per gli stakeholders» (*stakeholder value*)

Convergenze parallele?

A fronte di questa situazione di seria frammentazione nei KPIs a fini di reporting e negli Organismi proponenti, si può oggi intravedere qualche iniziativa potenzialmente in grado di favorire una possibile convergenza:

- «Corporate Reporting Dialogue», ovvero un gruppo di *standard setters* di carattere finanziario e non-finanziario, convocato dall'IIRC, i quali hanno deciso qualche mese fa di parlarsi per vedere se esistono modalità di convergenza nelle rispettive azioni e indicazioni in chiave di reporting;
- La Direttiva dell'Unione europea sulle «non-financial information», approvata definitivamente il 29.9.2014, che, lasciando aperto il Framework di riferimento per rappresentare tramite KPIs alcuni aspetti di impatto ambientale e sociale delle imprese, chiede alla Commissione europea nell'arco di due anni di fornire una «guidance» per settori sui KPIs e le informazioni da inserire nella Relazione sulla gestione delle società → molto probabilmente in tale «guidance» non saranno però inclusi KPIs legati alla creazione di valore

Convergenze parallele? (2)

Occorre che le aziende e i professionisti abbiano idee chiare sui KPIs da adottare o da suggerire, e le relative chiavi di lettura

Il Seminario di oggi, come detto, intende fornire una panoramica significativa di quali sono i KPIs, le sfide, le complessità, i benefici, le possibili soluzioni, le difficoltà di implementazione e magari i connessi costi

Da questo punto di vista, di particolare rilevanza e potenzialità appare l'azione del World Intellectual Capital Initiative (WICI – www.wici-global.com), di cui il Network Italiano Business Reporting (NIBR) è il rappresentante nel nostro Paese, e dell'International Integrated Reporting Council (IIRC)